

Tiltak for å øke mangfold i ledelse

– Hvorfor lykkes enkelte mens andre ikke lykkes?

Yilma Edit Taibo

Veileder

Linda Hye

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Forord

Denne oppgaven er siste del av studiet Master i ledelse ved Universitetet i Agder. Temaet for oppgaven er lite utforsket fra før, og det har bydd på en del utfordringer under skriveprosessen. God veiledning og oppmuntrende ord underveis, har bidratt til at oppgaven har blitt et ferdig produkt.

Jeg vil derfor takke Linda Hye som er min offisielle veileder og Nichole Silva som er min bonusveileder. Dette arbeidet er noe av det mest krevende jeg har begitt meg på. Takk for at dere guidet meg slik at jeg fikk oppgaven i havn.

Vil også takke informantene som deltok på undersøkelsen samt min arbeidsgiver som tillot undertegnede å sitte med oppgaveskrivingen i kontorlokalene utenom arbeidstid.

Tusen takk til snille Evy som brukte både ferie og fritid på å lese korrektur for meg.

Jeg vil få takke min kjære mann Robin, som ikke en eneste gang har klaget over alenepappatilværelsen de siste månedene. Tålmodigheten og støtten hans har vært en viktig drivkraft for gjennomføringen av oppgaven. Jeg vil også takke mine to lysende stjerner Violeta og Victoria, som har måttet tåle mye fravær fra en studerende mamma, noe som ikke alltid har vært lett.

Yilma Taibo

Sarpsborg, våren 2014

Sammendrag

Denne oppgaven forsøker å øke bevisstheten rundt rekrutteringen av etnisk mangfold i ledelse. Selv med stor påtrykk, føringer, rapporter og tiltak fra sentrale myndigheter er det noen kommuner som lykkes mens andre ikke lykkes i å øke etnisk mangfold i leder- og nøkkelstillinger. Det forsøkes her å gi noen forklaringer på hvorfor det er slik. Dette belyses i problemstillingen:

Tiltak for å øke mangfold i ledelse, hvorfor lykkes enkelte mens andre ikke lykkes?

Leseren får en introduksjon til begrepet mangfold, til fenomenet mangfold i ledelse og et innblikk i hvordan situasjonen beskrives å være i dag. Det siste gjennom tiltak som finnes implementert og ved å vise eksempler på organisasjoner som lykkes med sine rekrutteringsstrategier.

Strategisk kompetanseutvikling danner oppgavens referanseramme, og er forankret i rekruttering som kompetansetiltak. Ut i fra dette er det utviklet fem hypoteser som danner grunnlaget til oppgavens drøftingsdel.

Det ble i forkant gjennomført en empirisk undersøkelse som ble besvart av syv informanter. Det er brukt en kvalitativ tilnærming, for å finne ut av hvordan informantene forstår og opplever fenomenet mangfold i ledelse gjennom rekrutteringstiltak som de selv er kjent med. Den metodiske tilnærmingen presenteres først, etterfulgt av en presentasjon over funn gjort gjennom intervjuene.

Funnene fra den kvalitative undersøkelsen viser tegn på manglende refleksjon og kunnskap rundt rekrutteringsprosesser, i tillegg til manglende strategier for effektiv rekruttering av innvandrere til lederstillinger eller nøkkelposisjoner i det kommunale arbeidslivet.

Oppgaven belyser et interessant og aktuell tema som det bør jobbes videre med, og som krever videre forskning. Videre forskning vil kunne bidra til å synliggjøre utfordringene for konkrete tiltak og behovet foren samfunnsmodning for å la seg representere av mennesker med innvandrerbakgrunn i stillinger med mye ansvar.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag.....	3
1. Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn og aktualisering	7
1.2 Problemstilling og avgrensning	7
1.3 Oppgaveoppbygning	9
2. Introduksjon til temaet mangfold i ledelse.....	11
2.1 Mangfold.....	11
2.1.1 Hva er mangfold.....	11
2.1.2 Betydningen av mangfold.....	13
2.2 Mangfold i ledelse.....	16
2.2.1 Det er skrevet lite om temaet tidligere	16
2.2.2 Generelt om hva ledelse er	17
2.2.3 Hva mangfold i ledelse ikke er	18
2.2.4 Hva mangfold i ledelse egentlig er og hva forteller tidligere forskning.	18
2.3 Status på mangfold.....	21
2.3.1 Tiltak for rekruttering til mangfold i ledelse	21
2.3.2 Eksisterende tiltak, noen lykkes!	22
3. Teoretisk referanseramme	26
3.1 Strategisk kompetanseutvikling	26
3.1.1 Rekruttering som kompetansetiltak	28
4. Metode	33
4.1 Valg av forskningsmetodikk	33

4.2	Utfordringer knyttet til utvelgelsen av casekommuner	34
4.2.1	Utvelgelsen av casekommuner	35
4.2.2	Svakheter ved utvelgelsen av casekommuner	36
4.3	Utvelgelsen av informanter	37
4.3.1	Utfordringer knyttet til utvelgelse av informanter	38
4.3.2	Svakheter knyttet til utvelgelse av informanter	39
4.4	Utfordringer knyttet til gjennomføringen av intervjuene	40
4.5	Svakheter knyttet til gjennomføringen av intervjuene.....	40
4.6	Etiske avveininger	41
5.	Analyse.....	43
5.1	Presentasjon av funn fra intervjuene	43
5.1.1	Funn 1	44
5.1.2	Funn 2	45
5.1.3	Funn 3	47
5.1.4	Funn 4	49
5.2	Oppsummering av funn	51
6.	Drøfting av funn	51
6.1	Kommunene har ikke tiltak for rekruttering av mangfold i lederstillinger/ nøkkelposisjoner	52
6.2	Kommunene arbeider ikke strategisk med tiltak for rekruttering av mangfold i ledelse	54
6.3	Manglende bruk av internrekrutteringsstrategier gjør at kommuner ikke lykkes med mangfold i ledelse	56
6.4	Lite konkrete mål i kompetanseutvikling og rekruttering om mangfold hemmer økt mangfold i ledelse	58

7.0 Konklusjon.....	62
7.1 Tiltak for å øke mangfold i ledelse - hvorfor lykkes enkelte mens andre ikke lykkes?	62
8.0 Litteraturliste	65
Bøker:	65
Artikler:	66
Offentlige publikasjoner:	67
Websider:.....	70
Sekundær datakilder:	72
VEDLEGG nr 1.....	73
1. Casekommuner	73
2. Relevante spørsmål fra Arbeidsgivermonitoret i forhold til problemstilling 76	
VEDLEGG nr. 2.....	78
Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt	78
Samtykke til deltakelse i studien	79
VEDLEGG nr. 3.....	80
Intervjuguide	80

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Mangfold og integrering er områder som stadig er i fokus, som skaper debatt og som er av bred samfunnsinteresse. Gjennom den offentlige debatten virker det å være stor enighet bl.a. om viktigheten og verdien av god integrering og aktiv deltakelse av innvandrerbefolkningen inn i det norske samfunnet. Sysselsetting virker å være et spesielt viktig område som engasjerer. Regjeringen har iverksatt flere tiltak for å fremme rekrutteringen av innvandrere inn i arbeidslivet. Ledere i staten har bl.a. et ansvar for å se til at det offentlige gjenspeiler mangfoldet i samfunnet (Lovdata, 2014, 1.6).

Selv om det er utarbeidet mange rapporter, føringer og verktøy som virkemidler for en positiv utvikling i rekrutteringen av etniske minoriteter ut i arbeidslivet og i ledelsesposisjoner, er det lite dokumentasjon som kan være med å belyse hvorvidt disse blir implementert i rekrutteringsarbeidet på kommunal sektor og hvilke resultater det gir. Systematisk oppfølging over tid kan si noe om hvor effektiv et tiltak er eller ikke. I dag er slik oppfølging mangelfull. Kunnskap om sysselsetting av mangfold, bør integreres og anvendes i ansettelsesprosesser for å sikre ønsket utvikling og dermed utnytte ressursene som allerede finnes i samfunnet, ikke bare med fokus på det etniske mangfoldet, men kanskje spesielt på etnisk mangfold i ledelse.

Føringer og tiltak som er nedskrevet for å fremme rekrutteringen av innvandrere inn i arbeidslivet, er grundig gjennomgått under utviklingen av denne oppgaven. Dette er bl.a. virkemidler utarbeidet av regjeringen, arbeidsgiverhovedorganisasjonene NHO, KS og gjennom tidligere forskning.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Myndighetene har som sagt gjennom flere år, rettet fokus på bl.a. rekruttering av innvandrere i lederposisjoner og lederrekrutteringsprogrammer. IMDI-rapporten 2-2010 avslører i sin forskning en svak, positiv utvikling i ansettelsen av innvandrere eller norskfødte med

innvandrereforeldre i lederstillinger, men de er likevel sterkt underrepresentert (Integrerings- og mangfoldsdirektoratet, 2010, s.5). Det er kun fire år siden denne rapporten ble utarbeidet og det er ingen grunn til å tro at denne trenden allerede er snudd. Det er derfor interessant å diskutere hvilken effekt virkemidlene iverksatt i kommunene ser ut til å ha på etnisk mangfold i ledelse per i dag, og hvorfor noen lykkes mens andre ikke lykkes. Hovedfokuset i rekrutteringsarbeidet blant innvandrerbefolkningen virker å være rettet mot ansatte på lavere nivå og ikke på ledelsesnivå.

Det finnes en rekke føringer som støtter opp om mangfoldig ledelse, altså det å lede en mangfoldig arbeidsstab. Å styrke spesifikt mangfold i ledelse, med fokus på ledere med fremmedkulturell bakgrunn, virker å være mer diffust som satsingsområde i praksis. Noen bransjer skiller seg ut, viser mer initiativ og engasjement til å utnytte de ressursene som allerede finnes i bedriftene, ved å øke mulighetene for å løfte medarbeidere til lederstillinger bl.a. gjennom mentorordninger, kursing og rekrutteringsprogrammer. (Berg, Garvik, Svendsen, Thorshau & Øiaas 2012, s.8-9). IMDi-rapporten 2-2012 viser hvilke rekrutteringsstrategier som 25 heleid statlige virksomheter har iverksatt for økt mangfold av ansatte. Rapporten finner at 2 prosent av lederne med personalansvar har innvandrerbakgrunn, og at under 1 prosent av disse sitter i topplederstillinger. I praksis betyr det at av 356 mennesker som jobber i toppstillinger i de 25 heleide, statlige virksomheter, er det kun 5 stk som har utenlandsk bakgrunn. Når man ser på antall ansatte med minoritetsbakgrunn i disse virksomheter, er det en klar underrepresentasjon av dem i topplederstillinger (Integrerings- og mangfoldsdirektoratet, 2010, s.29–31).

Dette åpner for problemstillingen: *Tiltak for å øke mangfold i ledelse – hvorfor lykkes enkelte mens andre ikke lykkes?*

Oppgaven søker å rette fokus mot det å rekruttere mennesker med minoritetsbakgrunn til lederstillinger, av flere grunner: Oppgaven er bygget på en antakelse om at samfunnet er modent for å la seg representere av mennesker med minoritetsbakgrunn og at det derfor er på tide å løfte integreringen av innvandrere til også å gjelde høyere nivå i arbeidslivet. Det kan ikke lenger være nok kun å fokusere på å få innvandrerbefolkningen ut i vanlig arbeid, det må skje en utvikling på feltet. Det er også etter en antakelse om at det i dag finnes nok av mennesker med innvandrerbakgrunn som har kompetanse og er kvalifiserte til å rekrutteres inn i posisjoner med mye ansvar. Det vurderes derfor som lite gyldig i dag, å begrunne

manglende rekruttering med at etniske minoriteter ikke er kompetente til slike jobber. Deltakelse av innvandrere i lederstillinger og nøkkelposisjoner antas også å kunne bidra til å styrke positive holdninger til mennesker med innvandrerbakgrunn. Det kan samtidig bidra til å styrke selvfølelsen til minoritetsbefolkningen og spesielt til innvandrerungdommer, når det finnes rollemodeller i samfunnet som viser at etniske minoriteter også kan lykkes i det norske samfunnet. Det er i tillegg et ønske om å bidra til en bevisstgjøring av kommunesektoren og det offentlige om hvordan innvandrere representeres i egen ledelse og hvilke tiltak som kan være hensiktsmessig å videreføre eller avslutte. Det er lite hensiktsmessig å fortsette gjennomføringen av tiltak som krever ressurser og ikke gir ønsket effekt.

Problemstillingen forsøker samtidig å rette fokus på at det fremdeles gjenstår mye arbeid for å nå målet med å øke rekruttering av mennesker med innvandrerbakgrunn inn i lederjobber i Norge, til tross for mye oppmerksomhet og politisk påtrykk fra sentrale myndigheter over lang tid nå. For å belyse aktuelle utfordringer, kan det være viktig å utforske dypere enn kun om tiltak gir positive eller negative resultater. Å kunne avdekke grunnen til hvorfor tiltakene gir eller ikke gir resultatene man ønsker kan være minst like viktig.

Problemstillingen tar utgangspunkt i offentlig sektor, avgrenset til kommunenivå. Det er gjort en systematisk analyse av sekundærdata for utvelgelsen av casekommunene som undersøkes her. Kommunene omtalt i denne rapporten er: Sarpsborg, Kristiansand, Sandefjord og Asker. Denne oppgaven er ment som et bidrag på kunnskapsutvikling innen feltet mangfold i ledelse med fokus på etnisk mangfold i kommunal sektor, og drøfter forskjellige tiltak som er blitt implementert i de fire casekommunene.

1.3 Oppgaveoppbygning

Strukturen på oppgaven er i tråd med retningslinjene utarbeidet av Universitetet i Agder for profesjonell oppgaveskriving. Oppgaven starter med et innledende kapittel 1.0 med bakgrunn og aktualisering av temaet mangfold i ledelse, presentasjon av problemstilling og hvordan oppgaven er blitt avgrenset. I kapittel 2.0 introduseres temaet mangfold i ledelse. Kapitlet er delt inn i tre deler: 2.1. Mangfold, med forklaring på mangfold og betydningen av det, 2.2 Mangfold i ledelse med underpunkter som forklarer og beskriver bl.a. hva fenomenet innebærer og 2.3 Status på mangfold, som gir et innblikk i tiltak utarbeidet for å øke mangfold

i bl.a. ledelse og effekter av dem. Kapittel 3.0 presenterer oppgavens teoretiske referanseramme med utgangspunkt i strategisk kompetanseutvikling forankret i rekruttering som kompetansetiltak, og utarbeidelse av hypoteser som drøftes senere i oppgaven. Forskningsmetodikken anvendt i oppgaven presenteres i kapittel 4.0. Der gjøres det rede for bl.a. utfordringer knyttet til datainnsamlingen, hvordan utvelgelsen av casekommunen har foregått, forklaring på utvelgelsen av intervjuobjektene, samt refleksjon over etiske dilemma med redegjørelse for behandlingen av sensitive opplysninger. Kapittel 5.0 gir en presentasjon av funn fra datainnsamlingen.

Kapittel 6.0 presenterer drøftingsdelen som deles inn i underkapitler etter hypotesene utarbeidet fra den teoretiske referanserammen. Avslutningsvis kommer kapittel 7.0 som presenterer en konklusjon på oppgaven med oppmuntring for videre forskning. Litteraturlisten kan leses bakerst i oppgaven etterfulgt av vedlegg.

2. Introduksjon til temaet mangfold i ledelse

I dette kapittelet presenteres først forskjellige dimensjoner ved begrepet mangfold, etterfulgt av en presisering på hvordan begrepet blir brukt og forstått i denne oppgaven, samt en forklaring på hva mangfold bidrar til i arbeidslivet. Videre beskrives hva mangfold i ledelse er, hvorfor mangfold er viktig og hvilke tiltak som er iverksatt for rekruttering av innvandrere i arbeidslivet. Det som er funnet av tidligere forskning på mangfold i ledelse, legges også til her. Dette er tema som er samfunnsaktuell og som skaper engasjement samtidig som det er opphavet til problemstillingen i denne oppgaven: *Tiltak for å øke mangfold i ledelse – hvorfor lykkes enkelte mens andre ikke lykkes?* Mangfold i ledelse er bl.a. et av satsingsområdene innen inkluderingspolitikken. Likevel kan det virke som om det enda er en lang vei å gå for å oppnå betydelige og synlige resultater.

2.1 Mangfold

2.1.1 Hva er mangfold

Begrepet mangfold kan forstås på ulike måter, alt etter hvilken kontekst det inngår i (Berg m.fl., 2012, s.8). Mangfold rommer alle forskjellene blant mennesker og dekker derfor alt fra livsstiler, verdispørsmål, trosformer og uttrykksformer. Mangfold omfatter i tillegg forståelse og respekt for individuelle forskjeller i samfunnet (NOU 2011:4, 2011). Slike forskjeller kan være alder, etnisitet, kjønn, seksuell orientering og funksjonshemming (Sekkesæter, Skattum & Thiis-Evensen, 2009, s. 9). Mangfold dreier seg derfor om mye mer enn etniske forskjeller og viser til bl.a. ulikhet, variasjon, kompleksitet og diversitet på alle områder (Brandt, Hildebrandt, Nordhaug & Nordhaug, 2004, s.28–30). I et arbeidsgiverperspektiv handler ofte mangfold likevel om å gjenspeile befolkningssammensetningen i samfunnet med fokus på etnisk mangfold (Berg & Håpnes, 2001, s.7).

Milliken and Martins (1996) referert i artikkelen til Ragnhild Kvålshaugen (2003, s.1) forklarer at mangfoldet er på plass når det er stor variasjon i de enkelte individers kunnskaper,

ferdigheter og evner. Kvålshaugen beskriver samtidig at man finner variasjon i alle organisasjoner da alle mennesker er unike, og sier videre at *"mangfoldseffekter handler like mye om maktreasjoner og –konstellasjoner"*. Kvålshaugen presenterer også indikatorer på mangfold som Milliken and Martins (1996) utarbeidet. De skiller på tre ulike grupper mangfold:

- Observerbare demografiske karakteristika, som etnisk bakgrunn, kjønn og alder
- Personlighet, motivasjon og atferdstrekk
- Kunnskaper og ferdigheter, som utdanningsbakgrunn, yrkesbakgrunn og erfaring (Kvålshaugen, 2003, s.1 & s. 3).

Når det videre i oppgaven refereres til mangfold, er det konsekvent begrenset til å gjelde etnisk mangfold og utelukker dermed de andre definisjonene som begrepet rommer. Oppgaven handler om innvandrere, der innvandrere defineres som personer som er født i utlandet av to utenlandsfødte foreldre som har innvandret til Norge, i tillegg til å gjelde personer som er født i Norge av innvandrerforeldre (Prop.1.S 2012-2013, 2012, 8.1). Da arbeidssituasjonen for enkelte innvandrergrupper virker å være mer utfordrende enn for andre grupper, forsøker man å belyse situasjonen spesielt for innvandrere fra landgruppe 2¹ (Statistisk sentralbyrå, 2008; Statistisk sentralbyrå, 2014a).

Berit Berg m.fl. viser til mediedebatten som retter fokus på marginalisering og utestenging av befolkningen fra landgruppe 2 inn i arbeidslivet (Berg m.fl., 2012 s.10). Statistisk sentralbyrås statistikk fra 4.kvartal 2013 avdekker bl.a. at arbeidsledigheten blant innvandrerbefolkningen er 6,5 %, mens den ligger på 1,9 % blant den øvrige befolkningen. Statistikken avdekker dermed betydelig lavere sysselsetting av bl.a. innvandrere enn blant resten av befolkningen per i dag (Statistisk sentralbyrå, 2014a). Dermed kan det ligge skjulte ressurser i innvandrerbefolkningen, som ikke har klart å komme inn på arbeidsmarkedet.

Forskningen avdekker også at innvandrere med lang, høyere utdanning fra utlandet innen helse- og sosialfag, har bedre forutsetninger for å få relevant jobb med tanke på kvalifikasjoner enn dem med utdanning innen språk-, samfunns- og tekniske fag.

¹ Landgruppe 2: Asia, Afrika, Latin-Amerika, Oseania unntatt Australia og New Zealand, og Europa utenom EU/EØS

Overkvalifiseringen blant innvandrere på disse områdene er derfor høyere, selv om de jobber innen eget fagfelt (Sekkesæter m.fl., 2009, s. 14; Horgen, 2013, s.65). I rapporten Nye elementer til innvandringsregnskapet fra Ny Analyse (2013) går det fram at det er en større prosentandel blant innvandrerne som har utdanning både på master- og doktorgradnivå enn i den øvrige befolkningen. Dette i betraktning er det paradoksalt at rapporten samtidig avdekker at denne gruppen tjener mindre, og at en del sliter med å skaffe seg jobb tilsvarende kvalifikasjonene. Denne rapporten fra 2013 støtter antakelsen om en nærmest stagnert utvikling i rekrutteringen av ledere med minoritetsbakgrunn, selv med høye kvalifikasjoner (Ny Analyse, 2013).

Slike funn viser dermed at mulighetene for å kunne rekruttere kvalifisert personell blant innvandrerbefolkningen til høyere stillinger bør være til stede. Med dette som utgangspunkt kan man altså anta at det finnes ressurser i det etniske mangfoldet med et uutnyttet arbeidskraftspotensial, som må komme fram i lyset.

2.1.2 Betydningen av mangfold

Sintef rapporten ”Mellom likhet og forskjellighet. Mangfoldsstrategier i arbeidslivet” (Berg & Håpnes, 2001) viser til at det finnes begrenset kunnskap om rekruttering av etnisk mangfold i statlig sektor. Rapporten refererer samtidig til en undersøkelse gjort av Norsk Gallup i 1993 hvor det avdekkes tydelige motforestillinger i ansettelsen av etniske minoriteter spesielt i sentralforvaltningen, og oppfordrer til nytenkning rundt ansettelser i offentlig sektor (Berg & Håpnes, 2001, s. 30-31). For å jobbe målrettet mot økt mangfold, må organisasjonene nødvendigvis forstå betydningen og innholdet av ordet mangfold. Det finnes flere argumenter som belyser verdien av mangfold i organisasjoner og her presenteres noen punkter som kan bidra til å synliggjøre dette:

- Rekruttering på bakgrunn av etnisk mangfold i offentlig sektor er i fokus gjennom utarbeidelsen av ulike handlingsplaner. En slik plan er ”Handlingsplan for rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn til statlig sektor 1998 - 2001 - Revidert tiltaksdel januar 2000” (Arbeids- og administrasjonsdepartementet, 2000). En annen plan er ”Handlingsplan mot rasisme og diskriminering (2002-2006)”, her vektlegges

viktigheten av å tilpasse offentlige tjenester og institusjoner slik at alle opplever å bli tatt vare på (Kommunal- og regionaldepartementet, 2002).

- Kreativitet øker i grupper med mangfoldig sammensetning, slike grupper utvikler bedre evne til å løse sammensatte problemer mer enn ensartete grupper (Kommunal- og regionaldepartementet, 2002, s.14,18).
- Likestilling og inkludering er argumenter for økt etnisk mangfold i arbeidslivet. Økonomisk selvstendighet er sentralt for å fremme likestilling mellom majoritets- og minoritetsbefolkningen (Barne- likestillings og inkluderingsdepartementet, 2010, s.4). Likestilling kan sies å være en kjerneverdi i vestlig kultur, og det å utelukke enkelte grupper fra sentrale maktposisjoner bl.a. i offentlig forvaltning, strider mot disse verdiene (Kvålshaugen, 2003, s.1).
- Rettferdighets- og menneskeverdsprinsipper står også sentralt i arbeidet med å fremme mangfoldet i arbeidslivet (Berg, m.fl., 2012, s.12). Dette har blant annet sammenheng med anerkjennelsen av kompetansen som mange innvandrere sitter med, og paradokset ved at innvandrерandelen sysselsatt ikke er representativt for befolkningssammensetningen i samfunnet (Berg og Håpnes, 2001, s.10-11).
- Store utfordringer i fremtiden med tanke på manglende arbeidskraft, utfordrer kommunesektoren til å tenke i nye baner og utvikle nye og effektive strategier for å rekruttere og beholde bl.a. etnisk mangfold i arbeidslivet (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon, 2014, s. 22). Eldrebølgen kommer, samtidig som innvandrерandelen øker.
- Gode rollemodeller for innvandreringdom er et av flere etiske argumenter for mangfold i arbeidslivet. Ser de at foreldre får utbytte av bl.a. høy og lang utdanning, vil det virke positivt og motiverende for de yngre generasjonene å fokusere på bl.a. utdanning (Blakstad, 2005, s.59-65). IMDi rapporten 2-2010 avdekker i sine dybdeintervjuer at innvandrere selv ser på ledere med minoritetsbakgrunn som viktige rollemodeller, og at det åpner muligheter for andre med liknende bakgrunn (Integrerings- og mangfoldsdirektoratet, 2010, s.47).

- Det vil være samfunnsnyttig at befolkningen generelt modnes og vennes til å møte på mennesker med ulik etnisk bakgrunn som tjenesteytere både i privat og offentlig sektor også på ledelsesnivå (Berg & Håpnes 2001, s.11).
- Verdiene i organisasjonen vil gjenspeiles i rekrutteringsprosessene bl.a. ved å ansette innvandrere i lederstillinger, noe som vil kunne påvirke organisasjonens omdømme i samfunnet (Brunborg, Sam & Sandal, 2008).
- Uformell kompetanse som for eksempel språkferdigheter og sosiale evner, kan være verdifull kompetanse for arbeidsgiver (Villund, 2010, s.9).
- De organisasjonene som klarer å utvikle gode strategier for å utnytte ressursene som finnes bl.a. i innvandrerbefolkningen, vil sannsynligvis være best forberedt på å møte arbeidskraftsutfordringene som kommer i fremtiden (Brandt m.fl., 2004, s. 35).
- Samfunnsutviklingen utfordrer nye behov i tjenesteproduksjonen, og etnisk mangfold blir sett på som en viktig ressurs som kan bidra til å gi bedre service til bl.a. mennesker med innvandrerbakgrunn (Arbeids- og administrasjonsdepartementet, 2000, s. 2).
- Arbeidslivet kan fremstå som et speilbilde av samfunnet (Berg og Håpnes, 2001, s.48).
- Økt mangfold i ledelse gir mer lønnsomhet og bedre konkurransevne, samtidig som det skaper en spennende bedriftskultur (Blakstad, 2005, s.60-63).
- En mangfoldig arbeidsplass vil ha bedre forutsetninger for å dyrke verdier som toleranse, åpenhet og nytenkning (Blakstad, 2005, s.60-63).
- Mennesker har ulike interesser og foretrekker ulike oppgaver, derfor kan bl.a. etnisk mangfold bidra til å utfylle organisasjonen på en annen måte enn likesinnede (Blakstad, 2005, s.133).

- Å rekruttere den beste kvalifiserte søkeren, gjenspeile befolkningsmangfoldet i samfunnet og fremstå med en positiv internasjonal profil, skaper markedsmessige fordeler for organisasjonen (Berg & Håpnes 2001, s.11).

Slike argumenter behøver ikke nødvendigvis å utelukke hverandre. Det handler mer om å utnytte de ressursene som allerede finnes i samfunnet, på en mest hensiktsmessig måte. Et godt spørsmål vil være om minoritetsledere vil påvirke jobb og karrieremulighetene til spesielt minoritetsansatte, slik at man vil oppleve en reproduksjon av ledere også når minoriteter er i lederposisjoner.

2.2 Mangfold i ledelse

2.2.1 Det er skrevet lite om temaet tidligere

Det har vært en stor utfordring å finne litteratur, studier og forskning som belyser temaet mangfold i ledelse. Det er skrevet og forsket en god del på mangfoldig ledelse eller Diversity Management. Det finnes også en god del litteratur som tar opp kvinner i lederposisjoner, hvordan de påvirker organisasjoner, forskjeller på maskuline og feminine lederverdier og utfordringene knyttet til likestillingsarbeid, som bl.a. det vel kjente fenomenet Glasstaket (Drake & Solberg, 1995, s.20). I tillegg finnes det mye forskning som bl.a. omhandler den demografiske utviklingen innenfor innvandrerbefolkningen i Norge. Det finnes rapporter om levekår, faktorer som bidrar til integrering, sysselsetting blant innvandrerbefolkningen, osv. Det finnes også en del litteratur som tar for seg diverse områder av interesse for å forstå utviklingen og forskjeller som har med innvandrergruppene å gjøre. Eksempler på slik forskning gjennomføres bl.a. av organisasjoner som Statistisk sentralbyrå, Integrerings- og mangfoldsdirektoratet og Fafo². Det finnes mye litteratur som omhandler det å rekruttere innvandrere generelt inn i arbeidslivet.

Det finnes derimot lite som dekker spesifikt temaet om innvandrere i lederstillinger, altså mangfold i ledelse i Norge. Gitt viktigheten av temaet, er det overraskende få studier og lite

² Fafo er en uavhengig stiftelse som forsker på arbeidsliv, velferdspolitik og levekår, nasjonalt og internasjonalt (Fafo, S.a.).

litteratur på området, og ny forskning vil kunne avdekke og belyse utviklingen og utfordringer som finnes i offentlig sektor med tanke på rekruttering av innvandrere til lederstillinger.

2.2.2 Generelt om hva ledelse er

Ledelse er et viktig emne som har stor oppmerksomhet i samfunnet, i litteraturen og i forskningen. Begrepet rommer veldig mange områder og hverken faglitteraturen eller forskningen har klart å finne en entydig definisjon på begrepet. Det finnes mye litteratur som omhandler hvordan ledelse kan forstås, hvordan ledere bør være, hva de bør gjøre og hva som kjennetegner gode ledere (Høst, 2011; Strand, 2007). Konteksten ledelse blir utøvd på, er uten tvil med på å definere og gi en forståelse av hva ledelse er. Personlige egenskaper og erfaringer vil naturligvis også prege ledelsen som utføres (Strand, 2007, s. 19-21). Strand (2007) beskriver noen generelle trekk som likevel antas å kjennes igjen i utøvelsen av ledelse:

- Ansvar for andres arbeid
- Mandat og tillitserklæring til å kunne påvirke organisasjonen
- Å utføre viktige funksjoner for hele organisasjoner (Strand, 2007, s.25-26).

Ledere har naturligvis forskjellige fokus etter hvor de jobber, og lederrollene møter ulike krav innenfor privat og offentlig sektor. Det finnes noen tydelige forskjeller selv om styringsprinsipper fra privat sektor som New Public Management, er blitt implementert i det offentlige (Balderheim & Rose, 2005, kap.2). Det offentlige har bl.a. som oppgave å forvalte felles verdier i samfunnet, og offentlige tjenester benyttes av mennesker med bl.a. ulik bakgrunn og etnisitet. Det er videre kjent at produksjonen av de felles tjenestene som offentlig sektor forvalter, er stort sett finansiert gjennom skatter og avgifter (Kommunal- og regionaldepartementet, 2002, s.7), og velferden skal derfor også oppleves og deles av hele landets befolkning. Kommunen er en kompleks organisasjon som skal gi viktige og helhetlige tjenester til alle sine innbyggere i løpet av alle livets faser og det i seg selv gjør kommunesektoren spennende og utfordrende (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon, 2014, s. 10).

2.2.3 Hva mangfold i ledelse ikke er

Bredden i ledelsesteorier viser at ledelsesbegrepet er i seg selv et begrep preget av forskjelligheter og mangfold, selv om et historisk perspektiv viser at begrepet er knyttet til sterke ledelsestradisjoner (Byrkjeflot, 1997, kap.1). Brandi m.fl.(2004) refererer til Rosabeth Moss Kanter (1977) begrep homososial reproduksjon, og sikter til at de fleste mennesker, også toppledere, ansetter mennesker som er lik seg selv, da det vekker trygghet og tillit. Hun snakker om hvite menn som blir gamle sammen, som et kjennetegn på dagens lederteam i norsk arbeidsliv, og beskriver dette som preget av høy grad av konformitet og dermed lite fokus på endring og utvikling. Hun mener samtidig at det ikke er samsvar om fokus rettes mot mangfoldsrekruttering ellers i organisasjonen, hvis mangfoldsarbeidet ikke gjenspeiles i toppledelsen da de bør gå foran som et godt eksempel og være rollemodeller (Brandi m.fl., 2004, s. 73, s.100).

Tanken om kontinuerlig reproduksjon av ledelsesidealer vil som sagt stagnere og hindre utvikling av mangfold i ledelse. Det kan derfor virke riktig å påstå at nivået på mangfold i ledelse i dag, ligger på et utilfredsstillende nivå (Blakstad, 2005, s.17). Det kan synes velkjent at de fleste ansetter mennesker som er lik en selv, eller som kommer fra etablerte og anerkjente miljøer med et godt veletablert rykte. Man foretrekker og trekker tradisjonelt sett, til det kjente framfor et ukjent mangfold (Blakstad, 2005, s.77).

2.2.4 Hva mangfold i ledelse egentlig er og hva forteller tidligere forskning

Det har ikke lyktes å finne en etablert teoretisk avklaring på hva mangfold i ledelse er. På bakgrunn av dette forsøkes fenomenet avklart ved å benytte det som tidligere er blitt presentert her om hva mangfold er, hvordan det forstås i denne oppgaven og forklaringen gitt om hva ledelse er. Mangfold i ledelse kan da forklares som fenomenet som oppstår når innvandrere blir ansatt i lederstillinger.

Blakstad (2005) påpeker at samfunnet har utviklet seg til et bredere mangfold, og at det også bør representeres i høye stillinger. Hun viser til tvilsomme holdninger i ansettelsesprosessen ved å referere til toppledere som mener at det ikke er hensiktsmessig å utvikle spesielle tiltak for rekruttering av innvandrere til bl.a. lederstillinger, da det likevel ikke finnes noe

rekrutteringsgrunnlag å ta av (Blakstad, 2005, s.99). Rekrutteringsarbeidet bør allerede starte ved formuleringen av stillingsannonser. Lite bevissthet på likestillingsarbeid kan føre til reproduksjon av gamle og kjente lederstiler og stagnasjon i organisasjonens mangfold og innovasjon (Berg & Håpnes, 2001, s.22-23). Mangfold i ledelse vil derfor handle om å bryte med konsensus om tradisjonell ledelsesrekrutteringmønstre. Mangfold kommer dermed også til uttrykk i ledelse og synliggjør utfordringer og muligheter i samfunnet (Brandt m.fl., 2004, s.29).

Denne oppgaven derimot retter fokus nettopp mot rekruttering av innvandrere til lederstillinger. Den forsøker å løfte og synliggjøre arbeidskraftpotensialet som allerede finnes i innvandrerbefolkningen i dag, slik det beskrives i kapittel 2.1.1. Samtidig forsøker det å legitimere ressursene og mulighetene, men også utfordringene knyttet til økt etnisk mangfold i ledelse, gjennom å se på tiltak som er iverksatt og undersøke effektene av dem

I Norge har Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon gjennomført forskningsprosjektet ”Mangfold i ledelse”, for å undersøke hva som fremmer eller hemmer mangfold i kommunale lederstillinger (Sekkesæter m.fl., 2009). Prosjektet avdekker bl.a. at noen kommuner ikke har noen ansatte med innvandrerbakgrunn, mens andre kommuner har et større antall. Til tross for et betydelig grunnfjell å ta av var svært få ansatt i lederstillinger eller nøkkelposisjoner. Studien viser at arbeidet for økt mangfold i ledelse i norske kommuner, kan bl.a. ses på som en modningsprosess som kommunene må utvikle seg i over tid. Som Huffman & Maume beskriver i den amerikanske rapporten, har det i Norge også vært av betydning for utviklingen, påtrykket som har kommet fra politisk hold (Huffman & Maume, 2012, s.200). Klare mål og virkemidler for rekruttering av mangfold i lederstillinger, lederutviklingsprogrammer, fokus på kvalifisering, et grunnfjell å ta av og at kommunene tør å la seg representere av ledere med minoritetsbakgrunn, er noen av funnene som avdekkes i forskningsprosjektet ”Mangfold i ledelse” (Sekkesæter m.fl., 2009).

Proffice Arbeidsmarkedsanalyse utarbeidet en rapport i 2010 som undersøker status av innvandrere i arbeidslivet (PROFFICE, 2010, s. 2-5). Rapporten avdekker at det fremdeles er få personer med minoritetsbakgrunn ansatt i lederstillinger. Den viser at det er vanskelig for innvandrere å komme i posisjon som ledere, ”fordi norske ledere helst ansetter norske ledere”. Adm.dirktør i Proffice påpeker at innvandrere har selv et ansvar for å lære seg språket og tilpasse seg norsk kultur, men ansvarliggjør samtidig holdningene hos arbeidsgivere når det gjelder å rekruttere innvandrere til lederstillinger i arbeidslivet (PROFFICE, 2010, s. 2).

Rapporten viser samtidig at mange er likegyldige til om innvandrere i Norge blir ledere eller ikke. 3 av 10 svarer at de mener det er for få innvandrere i lederstillinger, mens resten mener det er for mange eller er likegyldige til temaet. Funn viser at vanlig ansatte har kun 3% ledere med minoritetsbakgrunn og av disse er 29% svensker. 36% av lederne svarer at de ikke kjenner noen ledere med innvandrerbakgrunn. Rapporten viser i tillegg at kvinner og eldre ledere er mer opptatte av å øke antall innvandrere i lederposisjoner. 22% er positive til kvotering av innvandrere til lederstillinger. 2 av 3 ledere begrunner lav rekruttering av innvandrere til lederposisjoner med for dårlige språkkunnskaper, mens omtrent halvparten mener at norske ledere helst rekrutterer likemenn. 14% sier samtidig at få innvandrere i lederstillinger skyldes for dårlig faglig kompetanse. Det viser seg at ledere og vanlige ansatte, mener at ledere selv har ansvar for faglig og sosial tilrettelegging for lederrekruttering blant innvandrere. Derimot er det hele 86% som mener at innvandrere selv har et ansvar for å lære seg språket og tilpasse seg norsk kultur (PROFFICE, 2010).

I USA har temaet vært i fokus etter at diskrimineringslovgivningen trådte i kraft i 1960 årene. (Huffman & Maume, 2012, s.199). Huffman og Maume (2012) viser til rapporten gjennomført i 2009 av Stainback og Tomaskovic-Devey (2009) hvor funn viser bl.a. at hvite menn tapte lederjobber over tid. Fra å ha 91% hvite mannlige ledere i 1966, til 57% i år 2000. Det blir også poengtert at det ikke fantes noen afroamerikanske ledere i 1966, mens i 2009 hadde en av fjorten ledere afroamerikansk bakgrunn. Samme forskning avdekker at hvite menn beholdt sine privilegerte lederposisjoner i produksjonsnæringen. Afroamerikanske menn og hvite kvinner hadde altså klart å komme til som ledere, men dette gjaldt stort sett i personlige og sosiale tjenester, som i utgangspunktet er lavere lønnet. Politisk og juridisk press viste seg å være et viktig virkemiddel i USA for å få bryte med gammeldags ledelsestenkning og tradisjoner, og fremme lederrekruttering av etnisk mangfold (Huffman & Maume, 2012, s.200).

Med tanke på at den amerikanske studien (Stainback & Tomaskovic-Devey, 2009) som Huffel og Maume (2012) referer til, baserer seg på data innhentet gjennom en periode på nesten 40 år for å kunne vise til en betydelig forandring i rekrutteringen av etnisk mangfold til lederstillinger i USA, kan det virke altfor tidlig å ville følge opp utviklingen på området i Norge i dag. Denne oppgaven er likevel et forsøk på å belyse hvordan den aktuelle situasjonen er, ved å undersøke hvordan det ligger an i fire av kommunene som svarer på

Arbeidsgivermonitoren 2013, hvor de har sier at de har satt i gang tiltak for å fremme rekruttering av innvandrere i kommunen (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon, 2014).

2.3 Status på mangfold

2.3.1 Tiltak for rekruttering til mangfold i ledelse

Mennesker er en organisasjons viktigste ressurs. utfordringer med å beholde og anskaffe nødvendig arbeidskraft, åpner for erkjennelsen av å måtte tilrettelegge og benytte virkemidler for å utnytte ressursene som finnes bl.a. i det etniske mangfoldet som allerede finnes på arbeidsmarkedet.

Den politiske administrasjonen har lagt mange føringer og oppfordrer både næringslivet og offentlig sektor til å rette fokus mot å inkludere etnisk mangfold i sine organisasjoner (St. meld nr. 49, 2003-2004, s.100-112; Reed, 2001, s.7-8). Lovverket blir dermed brukt som virkemiddel for mangfold og likestilling i arbeidslivet (Berg & Håpnes, 2001, s.9)

Regjeringen fremlegger årlige rapporter på 17 mål for inkludering av innvandrerbefolkningen, (Prop.1.S 2012-2013, 2012, 8.1). Disse målene omfatter ansvarsområdet til 8 departementer, hvor hensikten er å måle effektene av integreringspolitikken over tid, samt bevisstgjøring av ansvar for innvandrerbefolkningen. Her er det av interesse å trekke fram målene knyttet til områdene: Arbeid og velferd og Staten som arbeidsgiver. Noen av målene er å få flere personer med innvandrerbakgrunn ut i arbeid, og at andelen innvandrere med vedvarende lavinntekt skal gå ned mot nivået for befolkningen generelt (Prop. 1 S 2012-2013, 2012, 8.3.1; 8.4.1).

Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet har et overordnet ansvar for integreringspolitikken i landet. Integrerings- og mangfoldsdirektoratet er organet som skal iverksette integreringspolitikken, samtidig som de skal gi faglige råd og være et kompetansesenter for kommunene og sektormyndighetene (Integrerings- og Mangfoldsdirektoratet, S.a., a). Regjeringen har også satt sammen et Kontaktutvalg for innvandrerbefolkningen og myndighetene. Denne har som oppgave å gi råd til myndighetene

angående innvandrerspørsmål (Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet, S.a.). Det finnes dermed tilgjengelig kunnskap for kommunene som bl.a. ønsker å jobbe med fokus på mangfold i ledelse, selv om den fremdeles kan sies å være noe begrenset. Staten har et ansvar som arbeidsgiver om å gå foran som et godt eksempel ved å øke andelen ansatte innvandrere i sin virksomhet. Det vil være med på å øke statens legitimitet å kunne gjenspeile mangfoldet i samfunnet gjennom sine egne ansatte (Prop. 1 S (2012-2013,) 8.4.1).

2.3.2 Eksisterende tiltak, noen lykkes!

Her listes det opp eksisterende tiltak som skal bidra til økt etnisk mangfold i arbeidslivet, samt eksempler på virksomheter som lykkes med rekrutteringen:

- Moderatkvotering av innvandrere. Innebærer at ved ansettelsesprosessen velges kandidaten med innvandrerbakgrunn. Dette under forutsetning av at kvalifikasjonene er lik eller tilnærmet lik (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008). Fra 2012 skal virksomhetene kvotere når det er søkere med innvandrerbakgrunn med like eller tilnærmet like kvalifikasjoner (Regjeringen.no, 2012).
- Statlige virksomheter er pålagt å innkalle minst én person med innvandrerbakgrunn til intervju for hver stilling som blir utlyst, under forutsetning om at søkeren er kvalifisert (Kommunal- og regionaldepartementet, 2002, s. 20).
- Stillingsannonser skal spesifikt oppfordre innvandrere til å søke, som et mål for å gjenspeile befolkningen. Hvis søkere med innvandrerbakgrunn ikke blir kalt til intervju eller blir innstilt, må det forklares i innstillingen (Kommunal- og regionaldepartementet, 2002, s. 20).
- Flere kommuner har etter hvert tatt i bruk ordningen med stillingsannonser med positive resultater, bl.a.: Bergen, Oslo, Bærum, Stavanger, Drammen og Østfold fylkeskommune (Integrerings- og Mangfoldsdirektoratet, S.a., b).

- Mangfoldsprisen er en form for insentiv for å premiere virksomheter eller enkelt personer som fremmer etnisk mangfold i egen virksomhet og ellers i arbeidslivet (Regjeringen.no, 2005).
- Noen vinnere av mangfoldsprisen: SINTEF (2012), IKEA (2011), Coca Cola (2010), NRK (2009), Lørenskog kommune (2008), Hennig Olsen Is (2007), Ullevål Universitetssykehus (2006) og Posten Norge (2005) (Integrerings- og mangfoldsdirektoratet, 2012).
- Mangfoldsløftet er et samarbeidsprosjekt mellom Arbeids- og velferdsetaten, IMDi, kommuner, arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner for å få flere innvandrere ut i arbeid (Ekollo, Halvorsen & Heradstveit, 2007, s.33-34).
- Søndre Nordstrand og Grenland viser til gode resultater i arbeidet med innvandrere med høyere utdanning og overgang til arbeid gjennom prosjektet Mangfoldsløft (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2011, s. 33-38 & 53-60).
- Mangfoldsportalen er en egen nettside med veiledning og råd i rekrutterings spørsmål for å øke ansettelsen av innvandrere (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2011, s. 5).
- Rekrutterings- og mangfoldsopplæring for ledere, tillitsvalgte og rekrutteringsansvarlige er en opplæringsmodul med hensikt å øke rekruttering av innvandrere fra landgruppe 2 for å få dem ut i jobb (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2011, s. 5).
- Kommunene plikter å gi opplæring i norsk og samfunnskunnskap og tilby dette i fem år. Slike grunnleggende ferdigheter er en forutsetning for å kunne skaffe seg utdanning og arbeid (Barne- likestillings og inkluderingsdepartementet, 2013).
- Arbeids- og velferdsetaten skal bl.a. bistå ansatte ved utfordringer knyttet til diskriminerende holdninger hos arbeidsgiver (Ekollo, Halvorsen & Heradstveit, 2007, s.21-22).

- Gjennomføre holdnings- og erfaringsundersøkelser om mangfold og diskriminering blant arbeidsgivere og tillitsvalgte i et representativt utvalg av virksomheter (Barne- og likestillingsdepartementet, 2012, s. 26-28).
- Bidra til å innhente statistikk over andel innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre fordelt på statlig, kommunal og privat sektor (Barne- og likestillingsdepartementet, 2012, s. 26-28).
- Gjennomføre kompetansekartlegging (Barne- og likestillingsdepartementet, 2012, s. 26-28).
- Igangsette leder-, mentor-, trainee-, kandidatnettverk for personer med minoritetsbakgrunn (Barne- og likestillingsdepartementet, 2012, s. 26-28).
- IMDI har utarbeidet et skjema for å få oversikt over antall ansatte med innvandrerbakgrunn i statlige virksomheter, slik at virksomheter kan rapportere sin måloppnåelse med tanke på økt rekruttering av ansatte med innvandrerbakgrunn (Integrerings- og Mangfoldsdirektoratet, 2009, s. 48-56).
- Håndbok for kommunal sektor med navn: Velg mangfold! – et redskap for flerkulturell rekruttering. Den legger vekt på manglende erfaringer med å vurdere søkere med flerkulturellbakgrunn og setter fokus på holdninger til forskjellighet og kvaliteten på rekrutteringsarbeidet (Reed, 2001).
- Talentprogrammet Global Future i regi av NHO, jobber for å løfte høyt utdannede kvinner og menn med innvandrerbakgrunn inn i topplederstillinger og styreverv (Næringslivets hovedorganisasjon, S.a.).
- Programmet viser til gode resultater innenfor rekrutteringen av etnisk mangfold i lederposisjoner. Kommuner som har benyttet seg av programmet, er Tromsø (Tromsø kommune, 2008), Stavanger (Næringslivets hovedorganisasjon, 2013), Trøndelag (Steinkjer kommune, 2011) og Kristiansand (Kristiansand kommune, 2010).

- Kommunesektorens interesse og arbeidsgiverorganisasjon samarbeider med kommunene bl.a. for utvikling av verktøy for systematisk omdømmearbeid (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon, 2009, s. 14).
- I boken med tittel Hvorfor mangfold? kan man lese om fem statlige virksomheter, som har lyktes med inkludering av etnisk mangfold bl.a. i lederstillinger. Noen av fellestrekkene som beskrives, er blant annet at alle virksomhetene har fokus på mangfoldsarbeid og på det å ta et samfunnsansvar. Likevel jobber alle disse bedriftene ut ifra forskjellige grunnverdier. En av bedriftene søker etter kompetanselikhet, der fokuset ligger på hva man kan istedenfor på hvem man er. En annen bedrift jobber forankret i idealet om at alle er like mye verdt og fortjener en sjanse uansett kompetanse. En tredje fokuserer på tilrettelegging av arbeid, mens en fjerde blir drevet av en miljø- og etisk bevissthet. Den femte er opptatt av å gjenspeile mangfoldet ellers i befolkningen, og har mye erfaring med tilrettelegging i bl.a. kulturelle og språklige utfordringer (Berg m.fl., 2012).

Dette er eksempler som viser at det finnes mange muligheter for å jobbe med målrettet mangfoldsarbeid i forskjellige organisasjoner, og det viser eksempler på at noen faktisk lykkes med å øke mangfoldet også i lederposisjoner.

3. Teoretisk referanseramme

3.1 Strategisk kompetanseutvikling

Kompetanse er en av organisasjonenes viktigste ressurser, og det er viktig å jobbe målrettet for å skaffe den kompetansen som organisasjonen har behov for. Å etterspørre generell kompetanse kan virke lite gunstig, det samme vil være å kopiere andre bedrifters kompetansestrategier, da alle bedrifter har egne individuelle behov. Det kan samtidig virke uhensiktsmessig hvis bedrifter ikke drar nytte av hverandres erfaringer, spesielt gjelder dette hvis felles interesser ikke står i veien for erfaringsutveksling. Dette krever imidlertid en grundig vurdering for å forsikre seg om at det vil passe inn i organisasjonens egne behov og kompetansekrav. Kompetanse bør altså tilpasses den enkelte organisasjonen, og forsøk på å implementere tiltak utarbeidet i en universell kontekst, vitner om manglede kunnskap om hva strategisk kompetanseutvikling innebærer. Strategisk ledelse krever altså kompetanse om kompetanse (Lai, 2004, s. 54).

Linda Lai (2004, s.55) har klart å utarbeide en oversikt over de prosessene som bør inngå i strategisk kompetanseutvikling, og her følger det en overordnet presentasjon av disse. Visjon nevnes som organisasjonens grunnstamme i utviklingsprosessen hvor formålet ofte er politisk styrt. Ut ifra den utarbeides det mål som organisasjonen skal jobbe mot, med forankring i rammebetingelser og tilgjengelige ressurser. Det må så utarbeides en strategi som viser veien mot målene som er blitt utarbeidet og hvor kompetansestrategi bør være i fokus. Kompetansestrategien kan først utvikles etter grundig kartlegging av bl.a. kompetansekrav, kompetansebeholdning, kompetansegap og kompetansebehov. Det presiseres at målene bør være konkrete og målbare, da det er en forutsetning for senere å kunne gjennomføre en hensiktsmessig evaluering av tiltakene. Kompetansekrav sier noe om den kompetansen som må være til stede for å kunne nå de målene som er satt, de bør avklares tidlig i prosessen og bør utarbeides på alle nivåene i organisasjonen. Kompetansebeholdning er viktig å kartlegge, for å avdekke den kompetansen som allerede finnes. Her er det snakk om formell- og realkompetanse, i tillegg til å identifisere potensialet som finnes blant de ansatte. Potensialet

er spesielt viktig å identifisere med tanke på skjulte ressurser som organisasjonen kan dra nytte av. Kompetansegapet synliggjøres ved å sammenligne kompetansekrav mot kompetansebeholdningen, og slik avdekke videre kompetansebehov. Det skisseres flere ulike måter å kunne dekke kompetansebehovet på. Den ene måten er gjennom å utvikle kompetansen i eksisterende personalgruppe. Den andre måten er ved eksternt rekruttering. En tredje måte er å forsøke en annerledes fordeling av oppgaver og ansvar. En fjerde mulighet er å utnytte kunnskap fra andre virksomheter ved utveksling av kompetanse gjennom samarbeid. En femte mulighet er å koble på eksterne aktører som kan ta seg av oppgavene, som organisasjonen mangler kompetanse til (Lai, 2004, s.55-61).

Videre snakker Lai (2004) om en nødvendig prioritering av behov, når rammene rundt ikke strekker til å dekke alle behovene som avdekkes under en kompetansekartlegging. Prioriteringene må gjøres med fokus på visjonene, målene og kompetansekravene som danner veien for kompetanseutviklingen. Kompetansestrategien skal beskrive de prioriteringene som organisasjonen finner nødvendig å ta og som det er et ønske å investere i, samtidig som den bør følge en strukturert plan, som viser konkrete tiltak for å nå de satte mål. Tiltakene det endes opp med, er derfor de virkemidlene som organisasjonen finner hensiktsmessig å iverksette. Linda Lai beskriver fire måter å organisere kompetanseutvikling på, internt, eksternt, skreddersydd eller individuelt. Hun gjør en inndeling av læringsmetoder som skiller seg ut etter hvilken hensikt man har tenkt tiltakene skal oppnå. Disse er metoder som egner seg mest for å skaffe kunnskap, for å utvikle ferdigheter eller for å skape holdningsendringer (Lai, 2004, s. 61-63).

En slik omfattende strategisk kompetanseutviklingsplan er ikke bestandig gjennomførbar i praksis, tross all arbeidet som ligger bak utarbeidelsen av planen. Dette kan skyldes bl.a. budsjettforandringer og utfordringer knyttet til gjennomføring av kompetansetiltak. Dette kan igjen forklares ved manglende forpliktelser og interesse på flere nivå i organisasjonen. Holdninger har en avgjørende betydning for om kompetanseutvikling oppfattes som en belønning eller en plikt, noe som blir synlig ved for eksempel mye frafall blant deltakerne, manglende oppfølging og evaluering fra ledelsen og opphør av tiltaket. Det vil være viktig å informere om konsekvenser og forventningene til utviklingsplanen. Her må ledelsen være klar og stille krav for å få gjennomført strategien og jobbe bevisst mot måloppnåelsen (Lai, 2004, s. 61-63).

3.1.1 Rekruttering som kompetansetiltak

I et historisk perspektiv kan man se hvor mye det betyr for et menneske å ha mulighet til å jobbe og sammenhengen med posisjon og prestisje (Grimsø, 1988, s. 38). Arbeid gir identitet og bidrar til å øke selvfølelsen, og samfunnet ser en sosial og økonomisk verdi i det å kunne arbeide. Arbeidsløshet berører naturligvis en økonomisk side, men også integriteten og selvspekten i et menneske (Grimsø, 1988, s. 17).

Grimsø (1988) skriver innledningsvis i boken sin:

”Kvaliteten og kompetansen til menneskene i organisasjonen er avgjørende for hvordan den vil lykkes i å realisere sine visjoner, målsettinger og hovedoppgaver”
(Grimsø, 1988, s. 11).

Det ser ut til å være bred enighet om at mennesker også er en annen viktig ressurs i organisasjonene. Utfordringer med å beholde og anskaffe nødvendig arbeidskraft, åpner for erkjennelsen av å måtte tilrettelegge og benytte virkemidler for å utnytte ressursene som finnes på arbeidsmarkedet.

Organisasjonene har bl.a. et ansvar for å løse de arbeidsutfordringene som finnes i samfunnet, som for eksempel arbeidsløshet og diskriminering. Nytteverdien må veies opp, selv om det kanskje strider imot organisasjonens krav til for eksempel effektivitet. Det er et gjensidig samarbeid mellom samfunn og organisasjon, der samfunnet stiller krav og gir styrende føringer for rekrutteringsarbeidet, mens den andre oppsøker samfunnet for å innhente derfra den nødvendige kompetansen. Det er mange interne og eksterne faktorer som påvirker en organisasjons rekrutteringsarbeid. Rammene for rekruttering blir satt av personalpolitikken, som sier noe om kompetansen organisasjonen ønsker, og hvordan den jobber for å beholde og skaffe det. Framtidsrettet rekrutteringstiltak sammen med en kartlegging av de ansattes nivå, potensialer og ønsker, vil derfor være hensiktsmessig i rekrutteringssammenheng. Bruk av personaldatasystem er eksempelvis et viktig verktøy for intern rekrutteringsarbeid. Hvilke kriterier som ligger til grunn når mennesker skal vurderes til ansettelse, vil også påvirke mulighetene for rekruttering. Et eksempel på dette er bl.a. om den som skal ansette farges av egne fordommer og stereotypier. Satsing på opplæring og utvikling av de allerede ansatte, vil belyse de reelle mulighetene for internrekruttering til høyere stillinger. Bedriftskulturen og

lederstilen påvirker hvilken søkergruppe som tiltrekkes til stillinger, men også om de klarer å beholde nødvendig kompetanse (Grimsø, 1988, s. 11-18).

R.E. Grimsø snakker om diverse utfordringer knyttet til utvelgelses og ansettelses, noen kan være faglig påvirket mens andre kanskje ikke er det. Hun sier at stillinger er nært knyttet til posisjon, prestisje og penger, og at en høy posisjon inne i organisasjonen vil også kunne gi en høy posisjon ute i samfunnet. Ved å bruke nettverk og kontakter kan man påvirke ikke bare ansettelsesbeslutninger, men også handlingsmiljøet i organisasjonen. Hun belyser samtidig at rekrutteringsprosesser berører mange:

- de som har personalfunksjon
- ledere på alle nivå
- de ansatte og fagforeninger
- samfunnet generelt (Grimsø, 1988, s. 19).

Beslutningen derimot blir tatt av to parter, nemlig arbeidsgiver og arbeidssøker. Det er et likeverd hvor begge har en frihet til å velge hverandre eller ikke. Det er viktig å ha en bevisstholdning på at valget i ansettelsesprosesser egentlig skal være tatt etter organisasjonens verdier, strategier og målsettinger (Grimsø, 1988, s. 19-20).

Rekruttering handler grovt sett om vurderinger av et annet menneskes kompetanse, og hvordan man oppfatter den andre, bygges gjennom egne subjektive tolkninger. Slike vurderinger gjenspeiler egne verdier, preferanser og holdninger og foregår både på et bevisst og et ubevisst plan. I jobbsammenheng kan slike vurderinger likevel forsøkes å implementeres i et standardisert system. Vurderinger er hensiktsmessige ved rekrutteringer og forfremmelser, ved strategiarbeid og identifisering av kompetanse i organisasjonen og ved kartlegging av potensielle lederemner. Undersøkelser viser at det er lite sammenheng for utfallet om den som vurderer er mann eller kvinne. Derimot viser den tendens til at den som vurderer, vurderer personer av samme rase høyere enn andre. Bedre kommunikasjon mellom de av samme rase, kan være en mulig årsak til dette fenomenet (Grimsø, 1988, s. 53-66).

Flere feilkilder kan påvirke utfallet av vurderinger, Halo-effekten er en av dem. Den gjør seg gjeldende når man tillater et enkelt trekk ved en person, danne grunnlaget for hvordan man

bedømmer personen. Forskjellige forståelser av ord og oppførsel kan også være utslagsgivende feilkilder. Ved rekrutteringsprosesser er det svært viktig at vurderinger blir gjort på en mest hensiktsmessig måte med bakgrunn i oppgavens innhold og krav til personlig egenskap, men også med innsikt i egne begrensninger. Rekrutteringen kan bære preg av tilfeldigheter, om vurderingene ikke foregår på en ryddig måte. Personalplanlegging kan være kort- eller langsiktig, men vil uansett være en forutsetning for å lykkes med rekruttering om den skal foregå internt eller eksternt. Utfordringer kan uansett bli et hinder i rekrutteringen av nye medarbeidere. Eksempler på dette kan være at arbeidsgiver har dårlig rykte og renommé, at kompetansen som etterspørs, er mangelfull, at organisasjonen henvender seg til feil søkere, eller at annonseteksten rett og slett ikke er god nok (Grimsø, 1988, s.66-98).

”Rekruttering er ikke bare arbeidet med å få besatt en stilling, men er første skritt i å etablere en arbeidsfelleskap med en ny medarbeider” (Grimsø, 1988, s. 111).

Nyansatte vil nødvendigvis føre til en endring i organisasjonen når de kommer med sine egne evner, kunnskap og erfaringer. De vil farge organisasjonens oppgaveløsning i tillegg til den kollegiale samhandlingen. I forkant av en eventuell ansettelse bør organisasjonen ha tatt en del standpunkter forankret i organisasjonens visjon, målsetting og strategi. Bl.a. må det bestemmes om rekrutteringen skal foregå internt eller/og eksternt, evt. om tjenesten skal kjøpes utenfra, i tillegg til om den nyansatte skal tilpasses stillingen eller om stillingen skal tilpasses den nyansatte.

Ved internrekrutteringsstrategi forplikter organisasjonen seg til å innhente kompetanse fra dem som allerede er ansatt. En slik strategi krever planlegging og aktiv engasjement fra arbeidsgiver med tanke på bl.a. opplæring, utvikling, roteringer og oppgaveutforming, samtidig som den åpner en mulighet for at de allerede ansatte, kan klatre opp i karrierestigen. Slik rekruttering kan virke motiverende på de ansatte, være en rimeligere prosess da den ansatte er godt kjent med organisasjonen og skape en mer stabil arbeidskraft.

Internrekruttering kan samtidig skape utfordringer i form av mer krav til opplæring, høyere utviklingskostnader, skape rollekonflikter, avgjorte meninger, utelukkelse av bedre ekstern kompetanse. Noen av forutsetningene for gjennomføring av internrekruttering er bl.a. at organisasjonen tilrettelegger for to-karrieresystem, at det finnes samarbeidsvillige

avdelingsledere og at organisasjonen er på en viss størrelse. Internrekruttering innebærer at den ansatte etter hvert får et lederansvar (Grimsø, 1988, s.110-114).

Rigmor Grimsø beskriver flere rekrutteringsstrategier. Det kan være at organisasjonen velger å satse på unge med utviklingspotensial, at de ansetter høykvalifiserte eksternt, at de tar et valg om de foretrekker lang arbeidserfaring eller høyt utdannede, om de har behov for spesialiserte ledere eller generalister, de kan sette spesielle betingelser til enkelte grupper, eller velge og alltid ansette den best kvalifiserte selv om de fører til overkvalifisering for den stillingen det søkes om. Hvilken rekrutteringsmetode organisasjonen velger, synliggjør valget av søkere som ønskes ansatt. Annonsering brukes ofte som virkemiddel og det kan foregå bl.a. gjennom et annonsebyrå, gjennom undervisningsinstitusjoner, jobbmesser/jobbseminarer, gjennom det offentlige arbeidsformidlingskontoret eller via radio, fjernsyn eller video. Systematisk og målrettet lederrekruttering som headhunting, er også et virkemiddel som benyttes. Stereotypier og fordommer kan lett bli synlige gjennom rekrutteringsprosesser, og stiller krav til bevissthet på egne holdninger til ulike mennesker. Har man kjennskap til en persons bakgrunn, vil det bidra til å forstå atferden. Gjennom intervjuer har arbeidsgiver mulighet til å bekrefte eller avkrefte eventuelle inntrykk fra bl.a. søknaden, attester og vitnemål, og det krever kunnskap å gjennomføre et intervju som er tilfredsstillende både for arbeidsgiver og arbeidssøker. Grimsø (1988) forklarer det slik:

”Likheter og ulikheter mellom intervjuer og den intervjuede med hensyn til holdninger, rase, kjønn o.l. synes generelt å påvirke vurderingene. Også forskjeller i tenkestil synes å virke inn” og videre ”Likheter i tenkestil virker positivt, mens motsetning lett kan virke negativt” (Grimsø, 1988, s. 316).

R.E. Grimsø refererer til Dipboye (1980) som hevder at inntrykket er gjort og beslutningen allerede tatt før intervjuene er gjennomført. Intervjuene tjener da til å bekrefte de positive eller negative oppfatningene som er lagt. Han hevder videre at intervjueren har en tendens til å merke seg, til å huske og til å tolke på en slik måte som støtter første inntrykket (Grimsø, 1988, s. 321). En søker med lite erfaring kan oppføre seg på en uventet måte, og kan oppfattes på en negativ måte som da har utslag for utfallet. Her er det mulig å mistolke, og det er nødvendig med en avklaring av roller for en rettferdig intervjuopprosess. Grimsø sier følgende om stereotypier:

”Vår omverden er mangfoldig, kompleks og stadig skiftende. Det er aldri samme vannet som slår mot stranden, aldri samme regnet som faller” (Grimsø, 1988, s. 323).

Mennesket søker å forholde seg til kompleksiteten ved å søke stabilitet. Dette gjelder også i interaksjonen med andre mennesker. Men klassifisering av atferd og enkle forklaringer på det, kan danne stereotypiske oppfatninger. Hvordan vi er innstilt og hvor vi retter oppmerksomheten vår, påvirker vår oppfattning av andre mennesker. Vår egen personlighet påvirker også vårt inntrykk av andre. Andre ting som er med og påvirker vår oppfatning av andre er klesvalg og kroppsspråk som øyekontakt, gester, nærhet, kroppsholdning og gjensidig påvirkning. Beslutninger om ansettelse er siste del av en lang prosess, men samtidig begynnelse på en ny (Grimsø, 1988, s. 323-357).

På bakgrunn av teorien som er presentert og med hensyn til oppgavens problemstilling, er det utledet følgende hypoteser:

1.- Kommuner har ikke tiltak for rekruttering av mangfold i lederstillinger/nøkkelposisjoner

2.- Kommunene arbeider ikke strategisk med tiltak for rekruttering av mangfold i ledelse

3.- Manglende bruk av internrekrutteringsstrategier gjør at kommuner ikke lykkes med mangfold i ledelse

4.- Lite konkrete mål i kompetanseutvikling og rekruttering om mangfold hemmer økt mangfold i ledelse

Hypotesene vil videre bli drøftet i oppgavens drøftingsdel, sammen med temaet mangfold i ledelse, den teoretiske referanserammen funnene fra intervjuene. I neste kapittel presenteres metodikken som er blitt anvendt i oppgaven.

4. Metode

4.1 Valg av forskningsmetodikk

Problemstillingen *”Tiltak for å øke mangfold i ledelse – hvorfor lykkes enkelte mens andre ikke lykkes”* har bidratt til å velge en kvalitativt, kausalt og intensivt forskningsmetode, som undersøkelsesdesign i oppgaven (Jacobsen, 2000). Hensikten er å forklare hvorfor tross iverksatte tiltak, så klarer ikke kommunene å lykkes med å øke mangfoldet i lederstillinger.

Åpne personlige intervjuer og få intervjuobjekter var målet for oppgavens datainnsamling. Datainnsamlingen var videre tiltenkt å gjennomføres som intervjuer foretatt over internett på Skype eller via telefon, samt opptak av intervjuet med samtykke fra informantene. Valget er begrunnet med at metoden er både kostnads- og tidsbesparende med tanke på at casekommunene er geografisk spredt, og at tidsperspektivet oppgaven er berammet i, er begrenset. Svakheten med en slik metode kan være at muligheten for å skape tillit, fortrolighet og åpenhet minker (Jacobsen, 2000, s.141-153). Valget ble derfor tatt etter en vurdering om at temaet ikke er spesielt følsom eller vanskelig å snakke om, selv om ansikt-til-ansikt-intervju helt klart hadde vært å foretrekke. Tidsbegrensningen for gjennomføringen var mellom 30 til 45 minutter per intervju. Dette på bakgrunn av tidsbruken beregnet på transkribering av intervjuene i etterkant.

Det ble utarbeidet en semistrukturert intervjuguide med 8 spørsmål, for å sikre relevante data for oppgaven, samtidig som den ga informantene rom til å uttale seg forholdsvis fritt om temaet. En slik metode åpner samtidig for å kunne stille utdypende spørsmål underveis, der det virker hensiktsmessig. Muligheten for å ta opp intervjuene, ville sikre verdifull informasjon som ellers kunne ha gå tapt, selv med gode notater underveis (Jacobsen, 2000, s.141-153).

På bakgrunn av en analyse av norske kommuner og befolkningssammensetningen i dem, ble de 4 casekommunene valgt ut. Det ble også tatt en del vurderinger knyttet til utvelgelsen av informanter, der målet var bl.a. minst 2 informanter fra hver kommune. Prosessen for

utvelgelse av casekommuner, informanter, samt utfordringer, svakheter og etiske avveininger underveis, presenteres videre i dette kapittelet.

4.2 utfordringer knyttet til utvelgelsen av casekommuner

Det er som nevnt innledningsvis, lite forskning som belyser direkte rekrutteringen av etnisk mangfold i lederstillinger. Det finnes derimot mye aktuell forskning som belyser innvandrerbefolkningen i sin helhet. Det finnes for eksempel statistikk og rapporter som gir indikasjoner på bl.a. folkeveksten og befolkningsendringer, fordelt på hele landet, på fylker og kommuner. Det finnes også statistikk og informasjon om arbeidsledighet blant innvandrere, sysselsatte på korttidsopphold og for sysselsetting blant innvandrere i sin helhet (Statistisk sentralbyrå, 2014 a). Det er på bakgrunn av slik statistikk at utvelgelsen av casekommuner er tatt.

Datainnsamlingen til dette prosjektet har støtt på flere utfordringer underveis. Under utviklingen av dette prosjektet har det blitt oppsporet kun to norske rapporter, som viser antall mennesker med innvandrerbakgrunn som sitter i toppledelsen eller nøkkelposisjoner i det norske arbeidslivet, i tillegg til en rapport gjennomført i USA som belyser temaet mangfold i ledelse (jf. kap. 2.2.4). Rapporten Mangfold i ledelse som det tilsynelatende eneste studie på rekruttering av ledere med innvandrerbakgrunn på kommunenivå og som er en nasjonalstudie, ble skrevet på bestilling fra Kommunesektorens organisasjon og var offentliggjort i 2009. (Sekkesæter, m.fl., 2009). Det ble forsøkt oppnådd kontakt med organisasjonen, for å skaffe tilgang til rapportens database. Svarene fra spørreundersøkelsen ville ha dannet empiri med høy grad av intern validitet og reliabilitet i dette studium. Det har imidlertid ikke kommet noe respons på forespørselen.

Når denne databasen ikke har vært tilgjengelig for utviklingen av dette prosjektet, er det gjort et forsøkt på å finne egne casekommuner som kan være med å belyse utviklingen i landet i forhold til slik rekruttering. Det er også tatt kontakt med SSB, IMDI og Fafo for å undersøke om slike tall finnes, evt. få tilgang til databaser som kunne belyse temaet. Det har vist seg svært vanskelig å få svar fra disse instanser. Det har kun kommet ett svar med videre henvisning til eget studiested. Det er i tillegg skrevet brev til to ledere med minoritetsbakgrunn som sitter i toppstillinger i offentlig sektor, for å finne ut om de har

kjennskap til utviklingen på området og for å se om de har gjort seg noen erfaringer. Det har heller ikke kommet noe svar fra dem.

Begrunnelse for dette kan man bare spekulere på. Det kan være begrunnet i bl.a. lite kapasitet til å svare på henvendelser via mail, det som er blitt etterspurt ikke har blitt forstått, lite interesse for temaet eller kanskje uhøytidelig etterspørsel som ikke er tatt på alvor. Etter mange forskjellige vinklinger, undersøkelser og analyser falt valget på følgende kommuner: Sarpsborg kommune, Kristiansand kommune, Asker kommune og Sandefjord kommune.

4.2.1 Utvelgelsen av casekommuner

Valget av casekommunene er tatt etter følgende systematisk analyse av sekundær data:

- 1.- Det er søkt etter befolkningsstatistikk for å finne ut av befolkningstallet i hver kommune. Sekundær datakilde nr 1 (Statistisk sentralbyrå, 2014 c).
- 2.- Det er hentet frem statistikk om innvandrere og norskfødte etter landbakgrunn og kommune. Statistikken var delt mellom landgruppe 1³ og landgruppe 2. Her var tallene for landgruppe 2 interessante. Sekundær datakilde nr. 2 (Statistisk sentralbyrå, 2014 d).
- 3.- Videre er det gjort en beregning på antall innvandrere i prosent per kommune (se vedlegg nr. 1). Det er kun innvandrerbefolkningen fra landgruppe 2 som er tatt med i denne beregningen, samt de kommunene med en innvandrerbefolkning på over 3%.
- 4.- Kommunene med en innvandrerbefolkning på over 3% som svarte å ha iverksatt tiltak for rekruttering av medarbeidere fra innvandrerbefolkningen på arbeidsgivermonitoren fra 2013, ble deretter valgt ut. (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon, 2014).
- 5.- Det ble så valgt ut to kommuner med høy og forholdsvis lik prosentandel innvandrere der den ene har lyktes med tiltakene, mens den andre ikke har lyktes. Det ble også valgt to kommuner med lav og forholdsvis lik prosentandel innvandrere med de samme kriteriene der den ene har lyktes med tiltakene mens den andre ikke har lyktes. Dette er gjort i et forsøk på

³ Landgruppe 1: EU/EØS-land, Nord-Amerika, Australia og New Zealand.

å styrke oppgavens validitet ved å belyse at kommunene har et noenlunde lik grunnfjell å ta av, og likevel får vidt forskjellige resultater.

6.- Det er følgende spørsmål fra Arbeidsgivermonitoren 2013 utarbeidet av Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (2014), som det er tatt utgangspunkt i under utvelgelse av casekommuner:

- Spørsmål nr. 28: ”I hvilken grad har kommunen gjennom tiltaket/tiltakene for å rekruttere medarbeidere fra innvandrerbefolkningen oppnådd det ønskede resultatet? Spørsmålet stilles kun de som oppgir å ha iverksatt tiltak”.

Kommunene som har svart på dette spørsmålet er de som er tatt med i beregningen. Spørsmålet i seg selv krever at kommunene har iverksatt tiltak for rekruttering av medarbeidere fra innvandrerbefolkningen.

- Spørsmål nr. 27: ”Hva er det viktigste tiltaket kommunen benyttet i rekrutteringsarbeidet? Spørsmålet stilles kun de som oppgir å ha iverksatt tiltak”.

- Spørsmål nr. 29: ”Opplever kommunen noen utfordringer i arbeidet med å rekruttere innvandrere, i så fall hvilke?”.

7.- Det er kun de kommunene som har svart: I ganske stor grad 100% og I liten grad 100% som har vært med i utvelgelsen.

Prosentberegningen kan leses ut fra tabellen i Vedlegg nr. 1.

4.2.2 Svakheter ved utvelgelsen av casekommuner

Det har vært viktig å være konsekvent med å bruke statistiske funn av nyeste dato. Det har også blitt lagt vekt på å bruke lik grupperingsinndelinger, for å kunne ha en valid sammenlikning. En klar svakhet er at svarene gitt i arbeidsgivermonitoren, sier ingenting om hvilken landsgruppe det svares for. Det er derfor naturlig å tenke at svarene er gitt på generell

grunnlag over alle innvandrere i kommunen. Denne kategoriseringen er derfor utilfredsstillende.

En annen svakhet er hvem som definerer innvandrerbegrepet. Her er det rom for tolkning. Er for eksempel innvandrere med norsk statsborgerskap tatt med i statistikken? Eller er det tatt utgangspunkt i synlig etnisk mangfold? Svarene i arbeidsgivermonitoren sier ingenting om dette, og kan dermed også gi tilfeldige og subjektive svar. Dette kan være tilfellet om for eksempel de spurte har hatt lite tid til å svare og sette seg inn i spørsmålene, liten interesse for feltet eller rett og slett for lite kunnskap. Det kan også være som sagt, at svarene er gitt på subjektive opplevelse mer enn statistisk registrering i kommunene.

Prosentberegningen mellom majoritetsbefolkningen og minoritetsbefolkningen fra landsgruppe 2 skiller ikke mellom andelen som er arbeidsdyktige, og dem som ikke er det. Denne prosentinnndelingen utelukker dermed ikke barn, ungdom, pensjonister eller andre som naturlig faller bort fra arbeidsstatistikken. Prosentberegningen og forholdet mellom minoritets- og majoritetsbefolkning anvendt her, kan derfor være misvisende og derfor utilfredsstillende.

Sekundærdata anvendt her, sier heller ikke noe om rekruttering av etnisk mangfold på ledernivå. Slik data finnes det som sagt svært lite av per i dag, eller det har ikke vært tilgjengelig under utviklingen av denne rapporten.

4.3 Utvelgelsen av informanter

Undersøkelsen bygger på svar fra personer som man antar innehar relevant kunnskap og/eller erfaring med fenomenet mangfold i ledelse og som selv sitter i lederstillinger eller nøkkelposisjoner i sin kommune. På bakgrunn av dette er disse konsekvent referert til som informanter gjennom hele oppgaven. Dette er begrunnet i antakelsen om at det ikke er nok personer med innvandrerbakgrunn som sitter i leder- eller nøkkelstillinger, samt de store utfordringene det vil være å identifisere nok respondenter med slike kriterier (Jacobsen, 2000, s. 170-176). Det ble utarbeidet et informasjonsbrev, med et påfølgende semistrukturert intervjuguide og samtykkeskjema, som hver informant fikk lest gjennom, for å kunne vurdere sin deltakelse.

4.3.1 utfordringer knyttet til utvelgelse av informanter

Kriteriene for utvelgelsen av informantene har vært at de må sitte i en sentral nøkkelposisjon eller lederstilling, eller ha mangfoldsarbeid som en sentraldel av sitt arbeidsområde. Dette på bakgrunn av en antakelse om at de vil kunne besitte viktig kunnskap på området som undersøkes.

For å identifisere relevante respondenter, er det først tatt en grundig gjennomgang av hver kommune sine hjemmesider. Utformingen og kvaliteten på informasjonen tilgjengelig fra hjemmesidene må sies å være svært varierende. En kommune hadde veldig oversiktlig og lett tilgjengelig organisasjonskart, med navn på ledelsen på toppnivå, samt direkte ledere under der igjen. Et par telefoner til de valgte lederne med presentasjon av oppgaven samt muntlig forespørsel om å stille til intervju, avdekket positivt engasjement for deltakelse i forskningsprosjektet.

Den ene kommunen hvor studenten fikk presentert sin oppgave ansikt-til-ansikt for eventuelle informanter, var også positiv til å delta i undersøkelsen. Det måtte likevel flere purringer til før intervjuvarene forelå.

Det var svært krevende å få tak i informanter fra de to andre kommunene, både i form av tid og oppsporingsstrategier. Hjemmesidene var svært mangelfulle, slik at telefonkontakt med kommunens servicetelefon ble opprettet. Det ble etter hvert opprettet kontakt med flere personer, som tilsynelatende kunne sitte med relevant kunnskap på området og som satt i nøkkel- eller lederstillinger i kommunene. Noen var lite interessert i å høre om prosjektet og fastslo raskt at de ikke hadde noe å bidra med. Andre sa de ville vurdere det og ga sitt samtykke til å få informasjonsskrivet på mail, men selv etter flere purringer ble det ikke gitt formell tilbakemeldinger på eventuell deltakelse eller avslag på deltakelse. Ved en av purringene kom det inn en automatisk mailsvar om at personen var borte fram til høsten, grunnet permisjon. Til slutt gikk studenten ut i sosiale medier og etterlyste relevante informanter på kommunenes side på Facebook. Det kom respons fra en ansatt fra den ene kommunen, som kunne være behjelpelig med å etterlyse informanter. Det endte med at den ansatte stilte selv opp som informant. Den andre kommunen reagerte ikke på forespørselen gjort gjennom sosiale media, men etter en iherdig jakt og flere purringer, lyktes det i å få tak i til sammen 7 informanter.

Felles for alle informantene som til slutt stilte opp, var at de vegret seg til å gjennomføre intervjuet via telefon eller internett. De aller fleste begrunnet det med at de ikke hadde tilgang på programmet Skype på arbeidsstedet i tillegg lite tid til rådighet, samtidig som studenten erfarte at de aktuelle informantene ville trekke seg om det ikke ble gitt andre muligheter for deltakelse. Etter å ha undersøkt og avklart mulighetene med kontaktpersonen for prosjektvurdering ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (referert videre i oppgaven med forkortelsen NSD), ble informantene oppfordret til å svare på intervjuguiden som ble videresendt sammen med informasjonsskrivet for prosjektet og samtykkeerklæringen. Signalene fra informantene var at de opplevde et åpent intervju for krevende, og de ville være sikre på hvordan gjennomføringene av intervjuene skulle foregå før de ville takke ja til å delta i prosjektet.

4.3.2 Svakheter knyttet til utvelgelse av informanter

Det er klare svakheter knyttet til utvelgelsen av informanter. En tydelig svakhet var å ikke ha tilgang til kommunenes organisasjonskart hvor studenten kunne være mer konsekvent i utvelgelsen, samt selekterte personer i kraft av sin stilling. Informantene ble valgt mer på bakgrunn av at de var villige til delta, enn på bakgrunn av kunnskapen man kunne anta de hadde på området, slik det var opprinnelig tenkt. Interessen om temaet og oppfattelsen av verdien knyttet til forskningsprosjektet synliggjøres i kvaliteten på svarene. Noen skriver flere setninger på bakgrunn av egne opplevelser, andre kopierer inn svar fra handlingsplaner, andre igjen svarer kun med enkle ord og nærmest ikke svarer på noen av spørsmålene i det hele tatt og kun gir en kort slutt svar.

Informantene har sendt sine svar på bakgrunn av spørsmålene utarbeidet til et åpent intervju som jo var utgangspunktet. Tidsrammen for gjennomføringen av intervjuene og utfordringene rundt det, hindret mulighetene for å utarbeide et mer tilpasset spørreskjema. Konsekvensene av dette er bl.a. at man har gått glipp av muligheten til å utforske detaljer og nyanser ved hver enkel informant. Fleksibiliteten og den interaktive prosessen som skjer i et åpent intervju, mistes (Jakobsen, 2000, s.129).

Det er knyttet usikkerhet til kvaliteten på informantenes subjektive erfaringer, opplevelser og holdninger rundt temaet mangfold i ledelse. Informantene har avgitt sine svar ut ifra hvordan

de selv har tolket spørsmålene. Det har heller ikke vært mulighet til å utforske det særegne videre og skape refleksjoner og undring over fenomenet. I tillegg kan man slå fast at funnene fra intervjuene ikke er representative for resten av de norske kommunene. Det er for få informanter til å kunne skape ekstern validitet. Likevel vil funnene kunne si noe om hvilke fokus de fire kommunene som undersøkes, har på området.

4.4 utfordringer knyttet til gjennomføringen av intervjuene

Intervjuene ble som tidligere nevnt, redusert til at informantene valgte kun å svare på spørsmålene sendt med informasjonsskrivet gjennom besvarelse på mail. En respondent sendte sin besvarelse kun få dager etter forespørselen. De seks andre informantene fikk flere purringer med forlenget svarfrist. Studenten sendte samtidig to purringsmail selv etter siste svarfrist der det var signalisert at de var villig til å delta, i et forsøk på å få inn flere svar å jobbe ut i fra. Noen skannet inn sine svar med signatur på samtykkeskjema, mens andre skrev besvarelsene sine direkte på mail med digital signatur.

4.5 Svakheter knyttet til gjennomføringen av intervjuene

Det må innrømmes at studentens iherdig innsats på å oppfordre informantene til å besvare spørsmålene, kan ses på som en svakhet. Dette kan settes i sammenheng med kvaliteten på svarene, spesielt der det står lite mer enn ja og nei og strek over det som ikke er blitt oppfattet som aktuelt. Informasjonsskrivet signaliserer muligheten til å ta kontakt med student og/eller veileder samt kontaktinformasjon til disse. To av informantene tok kontakt med studenten på telefon, for å informere om at de takket ja til å delta. Tre av informantene svarte på en til to spørsmål med at spørsmålet var utydelig og derfor avsto fra å svare. To av informantene skrev i sine besvarelser at studenten kunne ta kontakt om noe var uklart. Svarene avgitt fra disse to informanter, var nettopp dem som var mest utfyllende, og som inneholdt mest informasjon. En annen tydelig svakhet er derfor ikke å ha muligheten til å forklare og avklare usikkerhet knyttet til spørsmålene og svarene underveis.

Besvarelsene har derfor stort sett et overflatisk preg og også tilsynelatende manglende interesse og/eller kunnskap på dette området. Selv om det er rom for å føre inn opplysninger

som informantene selv har ment er relevante å belyse, var det svært begrenset med tilbakemeldinger på det.

4.6 Etiske avveininger

Dette forskningsprosjekt forsøker å undersøke hvordan fenomenet mangfold i ledelse foregår i arbeidslivet. Det legges til grunn en antakelse om at dette foregår i en mellommenneskelig sfære, som krever undersøkelse nettopp av mennesker i relasjoner med andre mennesker.

Jacobsen (2000) sier:

”Samfunnsvitenskapelige undersøkelser dreier seg nesten alltid om å studere mennesker. Hva de tenker, hva de gjør, og hvordan de gjør det. Når vi forsker på mennesker, begår vi også et ”innbrudd” i deres liv, enten det nå gjelder den private sfære (familie, venner, kjøpsatferd, eller annet) eller en mer offentlig sfære (jobbforhold, velgeratferd). Dette stiller alle som vil gjennomføre studier av andre mennesker, overfor noen etiske dilemma” (Jacobsen, 2000, s.44).

I denne undersøkelsen har hensikten vært å samle informasjon som den utvalgte gruppen besitter. Informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli gjengitt korrekt, er tre grunnleggende krav som må være oppfylt i samhandlingen mellom forsker og den som blir forsket på.

Denne oppgaven har fulgt kravene til de etiske retningslinjene, og oppgaven er bl.a. meldt inn til NSD. Prosjektet ble videre godkjent av NSD, etter at studenten føyde til opplysningene på informasjonsskrivet som NSD stilte krav om. Oppsporingen av informanter ble igangsatt etter at endelig godkjenning fra NSD forelå og ble bekreftet på telefon. Informasjonsskrivet videresendt til de forespurte personene, inneholdt bl.a. informasjon om frivillig deltakelse, samt kontaktinformasjon til prosjektansvarlige.

Mail utvekslingen mellom student og informanter er blitt kryptert og anonymisert, og all korrespondanse ble slettet etter hvert som svarene ble samlet inn. Skriftlig samtykke og besvarelser ble printet ut, holdt atskilt, anonymisert og systematisert, samt holdt i låsbartskap i låst rom. Alt dette er blitt makulert ved prosjektslutt med innlevering av oppgaven.

Der det er brukt sitater fra besvarelsene, er det bestrebet å holde sammenhengen som svaret er gitt ut i fra, samt i uredigert form, da informantene har krav på fullstendig gjengivelse (Jacobsen, 2000, s.50).

5. Analyse

5.1 Presentasjon av funn fra intervjuene

Det virker å være en gjennomgående oppfatning at mangfold på alle nivåer er en ressurs for arbeidsplassen. Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon skriver i sin arbeidsgiverstrategi Stolt og unik fra 2007, blant annet:

”Å sikre mangfold på alle nivåer i kommunen er viktig for kvaliteten på tjenestene til innbyggerne, og for å skape moderne og spennende arbeidsplasser for medarbeiderne” (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon, 2007, s. 21).

Funn fra bl.a. prosjektet Mangfold i ledelse (Sekkesæter m.fl., 2009, s. 5). viser imidlertid at kun 2,3 % av kommunene har toppledere med ikke-vestlig bakgrunn. Omtrent en tredjedel av kommunene svarer at de har ledere med ikke-vestlig innvandrerbakgrunn på ett eller annet nivå. Hva viser så funnene gjort i dette studie?

Her presenteres funnene av analysen på bakgrunn av intervjusvarene. Det er temaene i intervjuguiden som danner grunnlaget for følgende kategorisering: tiltak, ansatte, egenopplevelse/beskrivelse og framtidssatsing. For å imøtegå kravene om personopplysninger, blir kommunenavnene og virksomhetsnavn anonymisert og benevnt som XX under gjengivelsen av sitater. Funnene blir underveis sett på i forhold til hypotesene utarbeidet i kapittel 3, hvor hypotesene enten blir avkreftet eller bekreftet.

5.1.1 Funn 1

Tabell 5.1 Oversikt over de tiltak som informantene oppgir å være iverksatt i sin kommune.

TILTAK	INFORMANTER						
	1	2	3	4	5	6	7
Lederutviklingsprogram	X	X					
Moderatkvotering	X						
Praksisplasser	X		X				
Språkskoler	X						
Handlingsplan/kommuneplan	X	X	X				
Intervjuordning	X	X	X				
Oppfordring i annonsetekst	X	X	X		X	X	X
Konkrete tiltak for mangfold i lederstillinger							

Kommunene som er valgt, svarer i kommunemonitoren 2013 (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon, 2014) at det er iverksatt tiltak for å øke det etniske mangfoldet i arbeidslivet. Informantenes erfaringer og kunnskap på området er derimot svært varierende. En kommune identifiserer 7 tiltak der to andre identifiserer 4 tiltak, mens tre kommuner identifiserer 1 tiltak, og en kommune identifiserer ingen tiltak. På direkte spørsmål om informanten har kjennskap til tiltak rettet spesifikt mot rekruttering av etnisk mangfold i lederstillinger eller nøkkelposisjoner, svarer informantene slik:

Sitat 1: *”Det er ikke igangsatt spesifikke tiltak av etnisk mangfold til lederstillinger eller nøkkelposisjoner”.*

Sitat 2: *”...jeg kjenner ikke til tiltak som kommunen har iverksatt for å få flere med innvandrerbakgrunn i lederstillinger”.*

Felles for alle informantene, er at ingen av dem er kjent med om det finnes konkrete tiltak for å rekruttere innvandrere i lederstillinger. Empirien i denne undersøkelsen støtter hypotesen:

1.- Kommuner har ikke tiltak for rekruttering av mangfold i lederstillinger/ nøkkelposisjoner

Hypotese nr 1 er dermed bekreftet.

5.1.2 Funn 2

Tabell 5.2 Oversikt over de ansatte med innvandrerbakgrunn i lederstillinger eller nøkkelposisjoner, som informantene oppgir å ha i sin kommune.

	INFORMANTER						
ANSATTE	1	2	3	4	5	6	7
Innvandrere i leder/nøkkelstillinger	4-5	1	1	Nei	Nei	Nei	Nei
Innvandrerledere som kollega	2-3	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Få
Innvandrerledere som samarbeidspartner	4-3	1	1	Nei	Nei	Nei	Nei

Tre informanter oppgir at det finnes innvandrere i lederposisjoner eller nøkkelstillinger i kommunen. Den ene informanten identifiserer mellom 4 og 5, mens de to andre identifiserer kun én, de resterende informantene har ikke identifisert innvandrere i lederstillinger. En informant oppgir å ha mellom 2-3 kollegaer i lederstillinger med innvandrerbakgrunn, de resterende seks har ingen. Tre kommuner identifiserer å ha innvandrere i lederstillinger som samarbeidspartnere i kommunen, der den ene informanten identifiserer mellom 4 og 5, mens de to andre identifiserer kun én, fire informanter er ikke kjent med fenomenet. Disse funnene viser at det knapt finnes ledere med minoritetsbakgrunn i kommunene. På bakgrunn av dette kan man anta at kommunene ikke arbeider strategisk for å få økt mangfold i ledelse. Ved gjennomgang av intervjuene, kan man identifisere følgende utsagn:

Sitat 1: ”... det obligatoriske fokuset som ligger i lederutviklingsprogrammet vil forhåpentlig bidra til at ledere på alle nivå blir mer positive til å ansette ledere med innvandrerbakgrunn i sine organisasjoner”.

Informanten viser til kommunens lederutviklingsprogram som er utarbeidet for lederne, som allerede er ansatt i kommunen. Han forklarer at programmet har fokus på bl.a. holdninger hos alle lederne på forpliktelser og muligheter ved mangfold og inkludering og at dette *forhåpentligvis* kan bidra til å øke ansettelsen av flere ledere med minoritetsbakgrunn. Dette signaliserer at kommunen overlater resultatet av programmet til *et håp* om at deltakerne skal stille seg mer positive til å ansette innvandrere i lederstillinger. Dette kan tolkes som manglende strategisk tenkning rundt tiltak for mer mangfold i ledelse.

Sitat 2: *"Målet for handlingsplanen nevnt ovenfor er gjenspeiling på alle nivå i kommunen" (sic!).*

Denne informanten refererer til kommunens handlingsplan som etter utsagnet virker å være generell og diffus, og sier heller ingenting om det er utarbeidet konkrete strategier knyttet til ledelsesrekruttering blant ansatte med minoritetsbakgrunn. Dette gir grunnlag til å tro at kommune ikke jobber strategisk med tiltak om rekruttering av mangfold i ledelse.

Sitat 3: *"XX kommune holder på å utarbeide ny rekrutteringsstrategi som skal være ferdig våren 2014, og der er mangfold og inkludering et av våre satsningsområder"*

Denne informanten viser også til generell satsing på mangfold og inkludering, og ikke til strategisk arbeid for å øke innvanderrepresentasjonen på ledernivå.

Sitat 4: *"Det er en prosess å få til at innvandrere kommer inn i nøkkelstillinger og lederstillinger, så selv om det nå har vært en innvandrerbefolkning med flyktningbakgrunn bosatt i Norge i lang tid, tenker jeg at det fortsatt er en modningsprosess"*

Dette sitatet viser en dypere refleksjon over hvorfor det i dag finnes det få eller ingen ledere i kommunen. Informanten snakker om en at en modningsprosess må til for å få innvandrere inn i leder- og nøkkelstillinger. Dette kan tolkes som at strategisk arbeid for økt mangfold i ledelse, ikke kan utarbeides før kommunene gjennomgår en modningsprosess og er klare for å la seg representere av ansatte med minoritetsbakgrunn. Empirien i denne undersøkelsen støtter dermed hypotesen:

2.- Kommunene arbeider ikke strategisk med tiltak for rekruttering av mangfold i ledelse

Hypotese nr. 2 er dermed bekreftet.

5.1.3 Funn 3

Tabell 5.3 Oversikt over hvor mange informanter som identifiserer mangfoldsarbeid i ledelse som satsningsområde i årene framover.

	INFORMANTER						
FRAMTIDSSATSING	1	2	3	4	5	6	7
Rekruttere flere kvalifiserte innvandrere til lederstillinger	X		X				X

Tross massivt påtrykk fra sentrale myndigheter, er det kun tre av syv informanter som kan identifisere økt innsats for mangfoldet i ledelse i årene framover. Informantene skriver i sine intervjuer:

Sitat 1: *"Det har vært gjennomført tiltak innenfor kommuneområdet helse og sosial med fokus på å styrke kompetansen til medarbeidere med innvandrerbakgrunn. Ikke eksplisitt med tanke på lederstillinger, men det vil bl.a. sette innvandrere i posisjon til å søke slike stillinger".*

Å styrke kompetansen til allerede ansatte medarbeidere, er en strategi for internrekruttering. Informanten viser til at tiltaket er i gang i denne kommunen innenfor området helse og sosial. Kommunen har likevel få eller ingen ledere med minoritetsbakgrunn, men åpner for at et slikt tiltak kan bidra til det.

Sitat 2: *"Selv har jeg blitt sendt på ørten diverse kurs for kommunen fordi kommunen skulle satse på meg som leder i høy posisjon, det var bare tomme ord!"*

Dette utsagnet viser at denne kommunen også har brukt internrekrutteringsstrategier. Informanten er sendt på flere kurs for å øke sin kompetanse, med fokus på å gjøre ham i stand til å jobbe som leder med høy posisjon i kommunen. Tross massiv og målrettet satsing har dette ikke lyktes. Det kan se ut som om denne informanten har truffet på glasstaket (jf.kap.2.1.1).

Sitat 3: *”Blant de med minoritetsbakgrunn som søker lederstillinger, er det noen som fyller de formelle kvalifikasjonene, men som ikke har den relevante praksisen (sic!) som også kreves i slike stillinger”.*

Denne informanten viser til at innvandrere med riktige kvalifikasjoner likevel ikke blir ansatt i lederstillinger, det blir begrunnet i manglende erfaring. Dette kan tolkes som om kommunen ikke benytter seg av strategien om internrekruttering, og at det ikke gjøres en reell innsats for å øke andelen innvandrere ansatt i lederstillinger eller i nøkkelposisjoner, tross tilgjengelige ressurser.

Gjennom de to første sitatene kan man identifisere bruk av internrekrutteringsstrategier, likevel er det få eller ingen ledere med minoritetsbakgrunn ansatt i kommunene. Det tredje sitatet viser at om kommunen hadde iverksatt internrekrutteringsstrategier, kunne de ha utnyttet ressursene fra kvalifiserte søkere gjennom å tenke langsiktig. Empirien i denne undersøkelsen svekker dermed hypotesen:

3.- Manglende bruk av internrekrutteringsstrategier gjør at kommuner ikke lykkes med mangfold i ledelse

Hypotese nr. 2 er dermed avkreftet.

5.1.4 Funn 4

Tabell 5.4 Oversikt av informantenes egenopplevelse/beskrivelse av årsak for situasjonen i sin kommune.

EGENOPPLEVELSE/BESKRIVELSE AV ÅRSAK	INFORMANTER						
	1	2	3	4	5	6	7
Få ansatte innvandrere med fag-/høy utdanning	X	X	X				X
Gjenspeiling av befolkningen (få innvandrere bosatt i kommunen)	X						
Kamp om stillingene	X	X	X				
Få søkere			X		X		
Modningsprosess		X		X			
Tilfeldig						X	
Mangler praksiserfaring							X

Analysen avdekker svært forskjellige forklaringer på den lave rekrutteringen av innvandrere i leder- eller nøkkelstillinger i kommunen. Det som likevel går igjen, er opplevelsen av at innvandrere generelt ikke er kvalifiserte for lederjobber da det er få ansatte med fag/høy utdanning, at det er kamp om lederstillingene p.g.a. lite turnover og at det finnes få søkere fra innvandrergruppen. Informantene uttrykker bl.a. dette i sine svar:

Sitat 1: *"Har vel sjelden søkere fra Landgruppe 2, til slike stillinger"*(sic!).

og

Sitat 2: *"Jeg har ingen grunn til å tro annet enn at det er relativt tilfeldig at vi ikke har ledere med ikke-norsk bakgrunn i kommunen"*.

Sitatene viser tendenser til lite refleksjon over hvorfor det finnes få eller ingen ledere med innvandrerbakgrunn i kommunen. Det kan virke som om kommuner har lite fokus på området, og at videre forklaring eller problematisering er uinteressant. Fokus på bl.a. mål i kompetanseutvikling og rekruttering av innvandrere til lederstillinger virker å være fraværende.

Sitat 3: *"I tillegg er vi medlem av XX, og har helt fram til 2014 hatt 2 traineer i kommunen. Det har vært et mål at minst en av disse skal ha innvandrerbakgrunn. Dette har vist seg vanskelig ... fordi få har søkt, og de som har søkt ikke har nådd opp"*(sic!).

Denne informanten viser at kommunen har fokus på kompetanseutvikling og rekrutteringstiltak for å øke mangfoldet i lederstillinger. Dette illustreres ved å referere til målet om å ha minst en trainee med innvandrerbakgrunn på traineeprogrammet. Målet er målbart og dermed konkret.

Sitat 4: *"Dette kan ha flere årsaker – en er at vi antakelig ikke er bevisst nok på å tiltrekke oss søkere fra landgruppe 2, evt. at det er få med den bakgrunnen vi trenger som søker på den type stilling hos oss"*.

Det å ikke være bevisst på å tiltrekke innvandrere til å søke signaliserer, at det er iverksatt lite konkrete mål for å få flere innvandrere i nøkkelposisjoner eller i ledelsen. Det som går igjen, er som sagt oppfatningen om at innvandrere ikke er kvalifiserte for lederstillinger, samtidig som konkrete mål gjennom kompetanseutvikling som rekrutteringstiltak ikke blir utarbeidet. Stort sett virker det som om informantene er bekvemme med hvordan situasjonen er i dag.

Det er likevel en kommune som kan vise til et konkret mål for kompetanseutvikling, dermed kan man ikke påstå at lite konkrete mål alene er grunnen til at mangfold i ledelse er stagnert. Vi har derfor grunnlag for å mene at empirien i denne undersøkelsen svekker hypotesen:

4.- Lite konkrete mål i kompetanseutvikling og rekruttering om mangfold hemmer økt mangfold i ledelse

Hypotese nr. 4 er dermed avkreftet.

5.2 Oppsummering av funn

Funnene i denne undersøkelsen avdekker generelt lite fokus på økt mangfold i ledelse. Analysen under Funn 1 viser at det er iverksatt flere tiltak for rekruttering av innvandrere generelt på arbeidsmarkedet, mens ingen av informantene identifiserer tiltak implementert spesifikt for å få flere innvandrere i lederstillinger. Dette kan samsvare med funnene i analysen under Funn 2, som viser at det er få ledere med minoritetsbakgrunn i casekommunene. Kun tre informanter gjenkjenner planlagte strategier med fokus på rekruttering av kvalifiserte innvandrere til lederstillinger, slik man kan lese av under Funn 3. Gjennom analysen under Funn 4 ser man at over halvparten av informantene mener, at innvandrere ikke har den nødvendige kompetansen for å innta lederstillinger. Tre informanter forteller at det er få ledige lederstillinger generelt mens kun to forklarer de lave tallene som et resultat av et umodent samfunn.

Funnene er analysert opp mot hypotesene, noe som enten har styrket eller svekket hypotesene. Det resulterte i at de to første hypotesene kunne bekreftes, mens de to siste ble avkreftet.

Neste kapittel er drøftingsdelen på bakgrunn av de empiriske funnene mot hypoteseanalysene, knyttet opp mot referanserammen og temaene presentert i kapittel 2.0.

6. Drøfting av funn

Denne oppgaven har som nevnt innledningsvis, et ønske om å bidra til at det offentlige og spesielt kommunesektor øker sin bevissthet rundt hvordan innvandrere representeres i egen ledelse. Ved å drøfte temaene presentert i de foregående kapitlene, vil det forsøkes å gi noen forklaringer på hvorfor det ikke lykkes med tiltak for å øke mangfold i ledelse. Hypotesene benyttes som undertitler på drøftingen i et forsøk på å gi en mer ryddig presentasjon.

6.1 Kommunene har ikke tiltak for rekruttering av mangfold i lederstillinger/ nøkkelposisjoner

Denne hypotesen er bekreftet ut i fra empirien avdekket i oppgavens undersøkelse. Kommunene som ble valgt til å delta i undersøkelsesprosjektet, hadde alle svart at de hadde iverksatt tiltak for rekruttering av medarbeidere fra innvandrerbefolkningen (jf. kap. 4.2.1). Dette bekreftes av funnene presentert i tabell 5.1. Men der den ene informanten viser kjennskap til hele 7 tiltak for å øke rekrutteringen av innvandrere i arbeidslivet, er det en annen som ikke gjenkjenner noen tiltak. Hvordan kan man forklare dette? Er det lite interesse og bevissthet på området, er det manglende fokus på dette fra kommuneledelsen eller er det sånn at informasjonen ikke når nedover i systemet? Det er viktig å presisere at alle informanter sitter i lederstillinger eller nøkkelposisjoner i sin kommune.

Det som er enda mer overraskende, er at ingen av informantene klarer å identifisere spesifikke tiltak for rekruttering av innvandrere i leder- eller nøkkelstillinger. Informantene tydeliggjør dette når to av dem sier:

Sitat 1: *"Det er ikke igangsatt spesifikke tiltak av etnisk mangfold til lederstillinger eller nøkkelposisjoner"* (jf. kap. 5.1.1).

Sitat 2: *"...jeg kjenner ikke til tiltak som kommunen har iverksatt for å få flere med innvandrerbakgrunn i lederstillinger"* (jf. kap. 5.1.1).

Personalpolitikken setter rammene for rekrutteringsarbeidet (jf. kap. 3.1.1) og gjennom kapittel 2.3 får man innblikk i den massive innsatsen som sentrale myndigheter i en årrekke har lagt på å øke mangfoldsrekrutteringen på alle nivå. Det er bl.a. utarbeidet handlingsplaner, likestillingsarbeid har vært i fokus, demografiske framskrivinger avdekker behovet for mer arbeidskraft i årene som kommer og det argumenteres sterkt for lønnsomheten av å rekruttere etnisk mangfold på alle nivå i organisasjonene (jf. kap.2.3). Tross dette kan vi se at det generelt sett ikke har lyktes med å øke rekrutteringen av innvandrere til lederstillinger, og utviklingen virker å være nærmest stagnert (jf. kap.2.2.4). Det er nødvendig å avdekke hvilke tiltak som gir ønsket effekt og hvilke tiltak som bør forkastes, ikke minst med tanke på hensiktsmessig bruk av ressurser. Iverksatte tiltak som ikke fører til endring, kan fungere som skylapper og skape et misvisende inntrykk om at organisasjonen gjør en reell innsats for å øke mangfoldet bl.a. i sin egen ledelse, mens tiltakene i virkeligheten kun virker som et alibi om iverksettelse av pålagte satsingsområder. Tiltak som finnes generelt for rekruttering ”på alle nivå”, virker å være av lite betydning for ansettelser på ledelsesnivå. Man kan lure på om arbeidsgivere reflekterer over slike tiltak som ikke gir noe særlig effekt? Er det noe fokus på behovet for spesifikke tiltak?

Tilnærmet alle informantene opplyser at oppfordring i stillingsannonser benyttes i rekrutteringsarbeidet, noe som tydeligvis ikke fungerer for mangfoldsrekruttering på høyere nivå. Da kan man også undres om arbeidsgivere og ansatte med rekrutteringsansvar reflekterer over hva som skjer i ansettelsesprosesser? Teorier om rekrutteringsarbeid hevder at beslutninger rundt ansettelser tas allerede før intervjuer gjennomføres. Dette skjer nødvendigvis gjennom selve jobbsøknaden, dermed kan stereotypier og fordommer reflekteres allerede før søkere får tilbud om intervju, hvis de i det hele tatt kommer så langt. Rekrutteringsprosesser stiller derfor krav til bevissthet på holdninger til mangfold og kunnskap for å gjennomføre intervjuer som både arbeidsgiver og arbeidssøker opplever rettferdig og tilfredsstillende (jf. kap.3.1.1).

Rekrutteringsmetoden som organisasjonen velger, sier noe om hvilke søkere organisasjonen ser etter (jf. kap. 3.1.1). Men er det samtidig realistisk å tro at en enkel oppfordring vil tiltrekke seg ønsket søkermasse? Kan grunnen være at annonsene ikke appellerer til potensielle søkere med innvandrerbakgrunn, tross oppfordringen om å søke? Hvis det er tilfelle, hva kan grunnen være til at disse mister interesse? Gidder ikke innvandrere å jobbe

som ledere, eller er de virkelige ikke kompetente til å jobbe som ledere? Er det innvandrernes eget ansvar og egen feil at de ikke søker og ikke finner stillingene interessante nok, eller at de ikke har opparbeidet seg relevant erfaring?

På den andre siden kan det virke som om innvandrere selv stiller seg skeptiske til stillingsannonser hvor innvandrere oppfordres til å søke. Frykt for stigmatisering og et uønsket skille, i tillegg til et ønske om å ta avstand fra å være representant for en hel gruppe, kan hindre innvandrere til å søke på lederstillinger selv om de i utgangspunktet kan være kvalifiserte (Integrerings- og mangfoldsdirektoratet, 2010, s.14, 28 og 43). Hvordan kan man så møte slike utfordringer?

Stillingsannonser bør kanskje begrunnes bedre da oppfordringen kan oppfattes som et resultat av politisk press, mer enn en genuin verdsettelse av etnisk mangfold. Hvorfor ønsker organisasjonen mangfold? Hvilke verdier kan et menneske med minoritetsbakgrunn bidra med? Hvilken hensikt har man med rekrutteringen? Og hvordan ønsker organisasjonen å fremstå for omverdenen? Dette er noen argumenter som kanskje bør implementeres i annonseutformingen. Det som derimot virker klart i dag, er at de kommunene som har generelle tiltak for mangfold, ikke lykkes med rekruttering av mangfold i lederstillinger eller nøkkelposisjoner.

6.2 Kommunene arbeider ikke strategisk med tiltak for rekruttering av mangfold i ledelse

Denne hypotesen er bekreftet ut i fra empirien avdekket i oppgavens undersøkelse. Det finnes svært få ledere med minoritetsbakgrunn i norske kommuner, noe som blir bekreftet i større forskningsrapporter (jf. kap. 2.2.4) og som kan lese ut i fra tabell 5.2. Men hva betyr det å jobbe strategisk med tiltak? Teorien om strategisk kompetanseutvikling forklarer at det er lite hensiktsmessig å implementere tiltak som er utarbeidet i en universell kontekst. Den sier også at det er viktig å utvikle konkrete tiltak for å nå målene til visjonen, som i dette tilfelle er å øke rekrutteringen av mangfold i ledelse, og at målene også må være konkrete og ikke minst målbare (jf. kap. 3.1). Den ene informanten sier at:

”... det obligatoriske fokuset som ligger i lederutviklingsprogrammet vil forhåpentlig bidra til at ledere på alle nivå blir mer positive til å ansette ledere med innvandrerbakgrunn i sine organisasjoner”(jf. kap. 5.1.2).

Her ser det ut til at lederutviklingsprogrammet nettopp er utarbeidet i en universell kontekst, og at økt mangfold i ledelse blir overlat til å bli et tilfeldig resultat om det skulle bli sånn at det skjer en holdningsendring, som muligens kan føre til ansettelse av innvandrere i lederposisjoner. Det er nok rimelig å påstå at det er ingenting strategisk eller konkret i et slikt tiltak.

Det samme vil gjelde når kommuner skriver i sine handlingsplaner at de vil satse på mangfold og inkludering på alle nivå, slik det kan virke å være tilfelle når man leser følgende sitater:

”Målet for handlingsplanen nevnt ovenfor er gjenspeiling på alle nivå i kommunen”
(jf. kap. 5.1.2).

og

”XX kommune holder på å utarbeide ny rekrutteringsstrategi som skal være ferdig våren 2014, og der er mangfold og inkludering et av våre satsningsområder” (jf. kap. 5.1.2).

Informantene virker trygge på satsingen ved å kunne vise til sine handlingsplaner og kommunens visjon innen områdene mangfold og inkludering og tiltak på alle nivå. Kan man ut i fra dette påstå at det er manglende refleksjon over lite effektive rekrutteringstiltak? Igjen, utforming av universelle tiltak er lite egnet til å nå konkrete mål, og informantene er jo heller ikke kjent med konkrete tiltak for økt mangfold i ledelse (jf. kap. 5.1.1) Ja, da kan handlingsplaner bli stående som alibier uten tyngde. Man kan samtidig spekulere i om manglende strategisk arbeid med tiltak for å øke andel innvandrere i lederstillinger, kan ha en sammenheng med holdninger om at det ikke finnes kompetente innvandrere til jobber med mye ansvar (jf. kap. 2.2.4) Slike holdninger kan også bunne i tradisjonell ledelsesmønstre, hvor man finner tendenser til at den som ansetter, vurderer personer av samme rase høyere enn andre, og opplever bedre kommunikasjon med likesinnede, slik det forklares tidligere i oppgaven.

Med grunnlag i teorier om rekruttering som kompetansetiltak, vil det her påstås at manglende strategisk tiltaksarbeid skyldes manglende kompetanse om rekrutteringsprosesser, og ikke manglende vilje fra kommunene til å endre rekrutteringsmønstrene slik man ser i dag på ledelsesnivå.

En av informantene uttrykker følgende:

”Det er en prosess å få til at innvandrere kommer inn i nøkkelstillinger og lederstillinger, så selv om det nå har vært en innvandrerbefolkning med flyktningbakgrunn bosatt i Norge i lang tid, tenker jeg at det fortsatt er en modningsprosess”(sic!) (jf. kap. 5.1.2).

Informanten er inne på et interessant tema. Er samfunnet modent for å la innvandrere jobbe som representanter i høye stillinger? Ansettelsesprosesser er nemlig ikke bare forankret i faglige vurderinger, men minst like mye i subjektive vurderinger av et annet menneske som bevisst eller ubevisst gjenspeiler egne verdier, preferanser og holdninger (jf. kap. 3.1.1). Hvordan kan man bryte med slike ansettelsesmønstre, og hvordan skal mennesker med innvandrerbakgrunn klare å få innpass i høyere stillinger? Strategiske rekrutteringstiltak kan dermed bidra til å bryte glasstaket som hindrer kompetente innvandrere i å klatre oppover i karrierestigen.

Det at kommunene ikke jobber med strategisk tiltak for rekruttering av innvandrere til lederstillinger, kan altså være med på å forklare hvorfor kommuner ikke lykkes med å øke sitt mangfold i ledelse.

6.3 Manglende bruk av internrekrutteringsstrategier, gjør at kommuner ikke lykkes med mangfold i ledelse

Empirien i denne undersøkelsen avkrefter denne hypotesen. Man vet i dag at det finnes svært få ledere med minoritetsbakgrunn i det norske arbeidslivet, tross føringer og satsing fra politisk hold. Det er rimelig å tro at søken etter nye medarbeidere og nye ledere, bunner i organisasjonens behov for å dekke noen utfordringer. Med tanke på den demografiske utviklingen i Norge er det en forutsetning at organisasjonene klarer å nyttiggjøre seg ressursene som bl.a. finnes i innvandrerbefolkningen for å overleve i fremtiden (jf. kap.

2.1.2). Internrekrutteringsstrategier er en av flere strategier som organisasjonen kan bruke for å dekke sitt kompetansebehov og som forutsetter en utvikling av kompetanse i den eksisterende personalgruppen. En slik strategi krever kartlegging av kompetansen som allerede finnes blant de ansatte for å avdekke potensielle lederspirer som organisasjonen kan investere i, og det krever planlegging. Den ene informanten forteller:

”Det har vært gjennomført tiltak innenfor kommuneområdet helse og sosial med fokus på å styrke kompetansen til medarbeidere med innvandrerbakgrunn. Ikke eksplisitt med tanke på lederstillinger, men det vil bl.a. sette innvandrere i posisjon til å søke slike stillinger” (jf.kap. 5.1.3).

Dette kan tolkes som om kommunen har satset på kompetanseutvikling internt blant medarbeiderne med innvandrerbakgrunn. Selv om lederstillinger ikke har vært et konkret mål, anerkjenner informanten at det vil øke sjansene for at disse ansatte kan vurderes til høyere stillinger ved et senere tidspunkt. Det er ikke konkret nok mot måloppnåelsen som oppgaven sikter til, og resultatene kan ende opp med å være tilfeldige, men det er en begynnelse og det er et tiltak i riktig retning. En annen informant avslører sin egen situasjon:

”Selv har jeg blitt sendt på ørten diverse kurs for kommunen fordi kommunen skulle satse på meg som leder i høy posisjon, det var bare tomme ord!” (jf. kap. 5.1.3).

Man kan lese informantens frustrasjon i dette utsagnet. Det er tydelig at arbeidsgiver har sett et potensial og derfor har investert i denne informantens kompetanseutvikling. Bruk av interne rekrutteringsstrategier har vært implementert med en høyst bevisst målsetting, nemlig å løfte informanten til en høyere stilling enn den han er ansatt i per i dag. Tross bevisst, konkret og langsiktig planlegging har kommunen ikke lyktes i sin målsetting. Hvordan kan dette skje? Har denne informanten nådd glasstaket? Er det holdningene som intervjuere sitter med og fenomenet om reproduksjon av ledere som har satt sine begrensninger? Målsettingen her har sannsynligvis heller ikke vært konkret nok.

Internrekrutteringsstrategier krever engasjement fra arbeidsgiver i tillegg til samarbeidsvillige avdelingsledere (jf. kap. 3.1.1). En tredje informant svarer:

”Blant de med minoritetsbakgrunn som søker lederstillinger, er det noen som fyller de formelle kvalifikasjonene, men som ikke har den relevante praksisen (sic!) som også kreves i slike stillinger” (jf kap. 5.1.3).

Her blir det avdekket potensialet som finnes blant søkere med innvandrerbakgrunn. Den faglige kompetansen er utfylt, men søkere blir likevel ikke valgt på grunn av manglende erfaring. Kvalifiserte søkere er dermed prisgitt å møte på arbeidsgivere som ser nytteverdien i bl.a. en mangfoldig ledergruppe, og som forstår behovet for framtidsrettet rekrutteringstiltak med fokus på visjonene, målene og kompetansekravene. Selv med internrekrutteringsstrategier så klarer ikke kommunene å lykkes med rekruttering av mangfold i ledelse. Handlingsplaner med universelle mål om å øke mangfoldet på alle nivå, er derfor ikke bra nok, de er diffuse og enkle å vri seg unna. Manglende forpliktelser og interesse på flere nivå i organisasjonen kan også være med på å forklare hvorfor utviklingen er på stedet hvil (jf. kap. 3.1).

6.4 Lite konkrete mål i kompetanseutvikling og rekruttering om mangfold, hemmer økt mangfold i ledelse

Empirien i denne undersøkelsen avkrefter hypotesen. Likestillings- og inkluderingsarbeid argumenterer for å øke det etniske mangfoldet i arbeidslivet, det samme gjør rettferdighets- og menneskeverdprinsipper (jf. kap. 2.1.2) Konkrete mål forankret i rammebetingelser og tilgjengelige ressurser, er noen av prosessene som bør inngå i strategisk kompetanseutvikling. Det er som sagt tidligere, viktig at målene er så konkrete at de lar seg måle, kun på den måten vil man få til en hensiktsmessig evaluering (jf. kap. 3.1). Når det gjelder å øke det etniske mangfoldet i lederstillinger, finnes det knapt konkrete mål å vise til. Hvis dem som sitter i ansettelsesutvalg, ikke har grunnleggende kunnskap om rekrutterings- eller intervjuprosesser, vil situasjonen med få ansettelser av innvandrere til lederstillinger gang på gang begrunnes med manglende faglige kvalifikasjoner eller tilfeldigheter. En av informantene svarer:

”Har vel sjelden søkere fra Landgruppe 2, til slike stillinger”(jf. kap. 5.1.4)

og en annen sier:

”Jeg har ingen grunn til å tro annet enn at det er relativt tilfeldig at vi ikke har ledere med ikke-norsk bakgrunn i kommunen” (jf. kap. 5.1.4).

Denne uttalelsen viser lite refleksjon over hvorfor situasjonen er slik den er i dag. Selv om sentrale føringer og mediefokus på temaet stadig tar opp utfordringene, virker det å være lite interesse for temaet blant ledere. Det er lite fokus på hvordan ulike virkemidler til rekruttering av innvandrere spiller inn, og hvilke effekter disse virkemidlene har. Det er mulig å påstå at dette har en sammenheng med mangelen på konkrete mål.

Neste sitat avdekker iverksatte tiltak som ikke har fått ønsket effekt:

”I tillegg er vi medlem av XX, og har helt fram til 2014 hatt 2 traineer i kommunen. Det har vært et mål at minst en av disse skal ha innvandrerbakgrunn. Dette har vist seg vanskelig ... fordi få har søkt, og de som har søkt ikke har nådd opp” (jf. kap. 5.1.4).

Denne kommunen har faktisk et mål om at minst en av trainee plassene skal gå til en søker med innvandrerbakgrunn. Dette har likevel ikke ført fram fordi søkerne ikke har nådd opp. Her tolkes det som om søkerne ikke har vært vurdert som kvalifisert til å fylle kriteriene for å bli tatt opp som trainee. Få har søkt og de som har søkt, er ikke kvalifiserte. Problemstillingen viser enda en gang at det må mer til enn bare å iverksette tiltak når målet er å øke mangfoldet i ledelse og nøkkelstillinger. Hva er det så som hemmer økt etnisk mangfold i ledelse? Er det nødvendig å bevisstgjøre kommunesektoren og det offentlige om representasjonen av innvandrere i egen ledelse? Mangfold i ledelse kommer ikke av seg selv eller den gode vilje. Det handler om et bevisst valg for å endre tradisjonell ledelsestenkning, forankret i statlige føringer og samfunnsutvikling. Mangfold er en del av hverdagen, både i arbeidslivet og ellers i samfunnet. Med grunnlag i dette burde ansettelse av etniske minoriteter til leder- eller nøkkelstillinger være en naturlig del av rekrutteringsarbeidet. Følgende sitat belyser noe av denne tenkningen:

”Dette kan ha flere årsaker – en er at vi antakelig ikke er bevisst nok på å tiltrekke oss søkere fra landgruppe 2, evt. at det er få med den bakgrunnen vi trenger som søker på den type stilling hos oss” (jf kap 5.1.4).

Ubevisst reproduksjon av lederidealer i tillegg til en stadig forestilling om at innvandrere ikke er kvalifiserte og dermed er mindre fremgangsrike i arbeidsmarkeder, kan man påstå er minst like hemmende for rekrutteringen som det å ha lite konkrete mål for å få flere innvandrere ansatt som ledere. Det er utvilsomt et langsiktig arbeid å få til bestillingen om økt mangfold og inkludering i arbeidslivet, og en bevisstgjøring av utfordringene er nødvendig for det videre arbeidet.

Selv om lederrekrutteringstiltak har vært i vinden i flere år nå, virker det å være relativt nytt med flerkulturell lederrekruttering, spesielt i offentlig sektor. Næringslivet har nok hatt mer fokus på mulighetene som finnes i den allerede etablerte innvandrerbefolkningen, og de kan vise til positive resultater (jf. kap. 2.3.2). Dette er noe kommunene kan ta lærdom av. Man kan ikke se bort i fra at holdninger og hvordan man er innstilt til søkeren, påvirker beslutningene i ansettelsesprosesser.

Innvandrerens muligheter for å danne seg et nettverk i arbeidslivet, påvirker nødvendigvis også mulighetene for å nå en høy stilling. Et slikt nettverk vil utvikles naturlig gjennom arbeidserfaring, men der kan man også støtte på noen hindringer. Noen av respondentene viser til manglende erfaring for å kunne kvalifisere til lederstillinger. Hvordan skal man klare å opparbeide seg den erfaringen, hvis man ikke får muligheten til å skaffe seg den? Det er ikke nok å ta høy utdannelse, det er nødvendig med bevissthet og romslighet til å la nye lederspirer lære å vise at de har nødvendig kompetanse til å lede. Etablerte ledere må bevisstgjøres om at det faktisk finnes rekrutteringsutfordringer som det må jobbes med framover.

Det finnes innvandrere i det norske samfunnet med mye ressurser, vilje og engasjement for å bli gode ledere. Noen sitter allerede i sentrale stillinger og i viktige posisjoner med mye ansvar, men de er få og veien er fremdeles lang for å nå ambisjonene om å la minoriteter representere samfunnet på ”alle nivå”. Først når samfunnet ikke lenger reagerer på å bli ansatt eller ledet av ledere med minoritetsbakgrunn, når samfunnet klarer å anerkjenne verdien av mangfold og når ansettelsesprosesser fokuserer på kompetanse og ser potensialet i alle søkere

uansett etnisk bakgrunn, først da vil det offentlige ha lyktes med økt mangfold i ledelse. Nøkkelen til suksess virker derfor å være en anerkjennelse av verdien og mulighetene som finnes i etnisk mangfold.

7. Konklusjon

7.1 Tiltak for å øke mangfold i ledelse - hvorfor lykkes enkelte mens andre ikke lykkes?

Denne oppgaven har forsøkt å rette søkelys på et aktuelt tema som handler om å rekruttere flere mennesker med innvandrerbakgrunn inn i lederstillinger i det kommunale arbeidslivet. Temaet er engasjerende og samfunnsaktuelt, og inkludering av mangfold blir stadig løftet opp i mediedebatten. Det er mye fokus på å få opp sysselsettingen av innvandrere generelt. Det har derimot vært lite fokus rettet på ansettelse av innvandrere på ledelsesnivå.

Statistiske funn og rapporter gjort på nasjonalt plan støtter oppgavens funn om at det finnes få ledere med minoritetsbakgrunn i norske kommuner. Empirien i oppgavens undersøkelse kan nok ikke generaliseres, men viser de samme tendenser bekreftet i tidligere forskning. Det er implementert en del tiltak for å fremme rekrutteringen av innvandrere i offentlig sektor og som stort sett skal gjelde på alle nivå i kommunen. Dette viser seg å være lite effektivt for rekrutteringen på høyere nivå og oppgaven forsøker å belyse grunnen til det, som en forklarende sammenheng på hvorfor noen ikke lykkes med å øke mangfoldet i lederstillinger eller nøkkelposisjoner. Det samme gjelder for bruk av lite konkrete rekrutteringstiltak i tillegg til manglende bevissthet på rekrutteringsprosesser og rekrutteringsstrategier blant kommunale arbeidsgivere.

Vi har i dag representanter for minoritetsbefolkningen høyt oppe i den politiske arenaen, synlige som idrettsutøvere og også i film- og musikkbransjen. Utviklingen har foregått gjennom en periode på flere tiår og kan se ut som om det er allment godtatt og blitt en naturlig del av det norske samfunnet. Innenfor mer administrative jobber derimot kan man antyde tendenser som minner om glasstakfenomenet (Drake & Solberg, 1995, s.20) hvor kvinner har måttet kjempe seg til leder og toppleder jobber i flere tiår. Fenomenet virker å være høyst beskrivende for de utfordringene som innvandrere opplever i dag, når det gjelder ansettelse på ledernivå eller i nøkkelstillinger.

Innvandrere med ambisjoner og potensial bør være mer frampå, vise sine kvaliteter og stole på sin kompetanse. Det kan være nødvendig å jobbe aktivt med å skape seg et nettverk samtidig som man blir kjent og synlig i organisasjonen. Engasjement og deltakelse både i organisasjonens arbeid og ellers i samfunnet kan muligens bidra til modningen som savnes, for å kunne fremme minoriteter til betrodde lederstillinger med mye ansvar. Det virker å være et behov for flere gode rollemodeller, og innvandrere med karriereambisjoner vil dermed kunne representere at mulighetene på arbeidsmarkedet er tilgjengelig for alle.

Kommunale arbeidsgivere bør reflektere over hvordan egne visjoner henger sammen med målsettinger og tiltak som er iverksatt. I tillegg bør det nok være mer bevissthet rundt egne holdninger og hvordan det kan påvirke ansettelsesresultater. Bruk av strategisk kompetanseutvikling bør implementeres i større grad og tilpasses egen organisasjon. Handlingsplaner bør tilstrebe en mer spiss formulering om hvilke tiltak som bør iverksettes, da generelle formuleringer med for eksempel oppfordringer ”på alle nivå” virker å ha lite for seg og kun virke som bevis på at et krav er blitt innfridd. Kunnskap om prosessene som bør inngå i en slik strategi vil kunne være avgjørende, for om tiltakene iverksatt er hensiktsmessige i forhold til målsettingene. Tiltak har lite verdi hvis de ikke bidrar til måloppnåelse. Implementering av internrekruttering som tiltak krever planlegging og engasjement, men vil samtidig skape reelle muligheter for å øke ansettelser av innvandrere til lederstillinger. Kunnskap om hva internrekruttering innebærer vil være avgjørende for resultatene.

Utfordringene knyttet til å danne et valid datagrunnlag for oppgaven, oppsporingen av eventuelle informanter og anskaffelsen av dem, samt kvaliteten på svarene belyser at dette er et tema som trenger å fokuseres videre på. Det vil være interessant fremover å følge hvordan økt kunnskap innen strategisk kompetanseutvikling og hensiktsmessig bruk av rekrutteringsstrategier, implementeres i arbeidet for å fremme økt mangfold i ledelse. Det oppfordres til bredere og videre forskning på området gjennom en lengre tidsperiode, da det vil kunne avdekke om utviklingen går i ønsket retning. Forskning gjennomført av etablerte forskningsmiljøer, vil kunne gi temaet og utfordringene legitimitet samt løfte fokus og satsing fra sentrale myndigheter og videre på kommune nivå. Denne oppgaven vil derfor kunne danne grunnlaget blant annet for en fremtidig doktoravhandling

Sentrale myndigheter må gjøres oppmerksomme på utfordringene knyttet til å øke andelen innvandrere til lederstillinger eller nøkkelposisjoner. Det er mye fokus på integrering, mangfoldsarbeid og likestilling i arbeidslivet, men formuleringene på satsingsområdene forsøker å dekke alle delene av arbeidslivet hvor man ønsker større mangfold. Dette viser seg å være for generelt og har veldig lite virkningskraft når det kommer til rekruttering av innvandrere spesifikt til leder- eller nøkkelstillinger. Spissformuleringer og konkrete tiltak kan være nødvendig for å fremme en utvikling på feltet. Generelle formuleringer om at tiltak skal gjelde på alle nivå kan oppleves for diffuse og vage, for at det skal ha noe effekt på mangfold i lederrekrutteringen. Samtidig vil det her rettes en oppmerksomhet til formuleringen benyttet i Personelhåndboken 2014 pkt 1.6 (Lovdata, 2014). Der står det bl.a. følgende:

”...personer med innvandrerbakgrunn er underrepresentert i arbeidsstokken, og kvinner er underrepresentert i lederposisjoner i forvaltningen” (Lovdata, 2014, pkt. 1.6).

Formuleringen kan fort oppfattes som en uheldig kategorisering av utfordringene som finnes i arbeidslivet. Kapittel 2.1.1 viser til mulighetene som finnes blant høyt utdannede innvandrere for rekruttering til høye stillinger. Dette danner grunnlaget til en oppfordring om en omformulering av teksten, hvor det kan synliggjøres at personer med innvandrerbakgrunn også er underrepresentert i lederposisjoner og ikke bare i arbeidsstokken.

Mangfoldet er i dag en naturlig del av hverdagen og det rommer mye mer enn hudfarge, språk og bekledning. Integrasjon inn i arbeidslivet er en viktig del av det å være godtatt og anerkjent, og det skaper større toleranse, åpenhet og respekt i samfunnet. Det er likevel viktig å bidra til å opprette balanse der skjevheter identifiseres, og den politiske styringen vil fremdeles utøve en avgjørende press på kampen om likevekt mellom majoritets og minoritetsbefolkningen ikke bare i jobbsammenheng, men ellers i alle arenaer hvor mennesker samhandler.

Avslutningsvis følger det noen ord til refleksjon som illustrerer at mangfold er så mye mer enn etnisitet, selv om denne oppgaven har valgt å rette fokus på nettopp det.

”Vår omverden er mangfoldig, kompleks og stadig skiftende. Det er aldri samme vannet som slår mot stranden, aldri samme regnet som faller” (Grimlø, 1988, s.33).

8. Litteraturliste

Bøker

Balderheim, H., & Rose, L.E. (red.) (2005). *Det kommunale laboratorium*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Berg, B., & Håpnes, T. (2001). *Mellom likhet og forskjellighet. Mangfoldsstrategier i arbeidslivet*. Trondheim: SINTEF, Teknologiledelse, IFIM.

Berg, B., Garvik, M., Svendsen, S., Thorshaug, K., Øiaas, S.H. (2012). *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning AS

Blakstad, I-L. (2005). *Lønnsomt mangfold i ledelse og styrer. Kvinner, jysplinger, oldinger?* Oslo: HR Rekruttering & Karriererådgivning.

Brandi, S., Hildebrandt, S., Nordhaug, I.W., Nordhaug, O. (2004). *Inkluderingsledelse: utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Byrkjeflot, H. (red)(1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Dipboye, R.L. (1980). *Self-fulfilling prophecies in the selection recruitment interviews*. Upublisert manuskript. (Referert i Grimsø, 1988).

Drake, I., Solberg, A.G. (1995). *Kvinner og Ledelse – Gjennom Glasstaket?* Oslo: TANO.

Grimsø, R.E. (1988). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere: strategier-metoder-teknikker* Oslo: Universitetsforlaget.

Høst, T. (2009). *Ledelse – en helhetlig modell*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D.I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books (Referert i Huffman & Maume, 2012, s.198-216).

Lai, L.(2004). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Reed, L. (2001). *Velg mangfold!: Redskap for flerkulturell rekruttering: håndbok for kommunal sektor*. Kristiansand: Vest-Agder fylkeskommune, FLER prosjektet.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Artikler

Brunborg, G.S., Sam, D.L., Sandal, G.M. (2008). Rekruttering i flerkulturelle samfunn. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, Vol 45, nr.3, s. 329-335. Hentet 28.04.2014, fra http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=42348&a=2

Horgen, E.H. (2013). Innvandrereandeler blant ansatte i virksomheter. Virksomhetene ansetter flere innvandrere. *Samfunnsspeilet* (5/2013), 63-68. Hentet 10.04.2014, fra <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/attachment/151653?ts=142b3101930>

Huffman, M.L., Maume, D. (2012). Minorities in Management: Effects on Oncome Inequality, Working Conditions, and Subordinate Career Prospects among Men. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 639(1), s.198-216. DOI: 10.1177/0002716211420230.

Kvålshaugen, R. (2003). Likevekt, motvekt og mangfold. *ISCO Group Communication*, 15.årgang (nr. 2/2003), 1-7. Hentet 03.01.2014, fra [http://www.iscogroup.no/kunder/isco/iscogroup.nsf/0/D2C1FF357F3232D0C1257A410039C02D/\\$File/Communication%20%202003_143.pdf](http://www.iscogroup.no/kunder/isco/iscogroup.nsf/0/D2C1FF357F3232D0C1257A410039C02D/$File/Communication%20%202003_143.pdf)

Milliken, F.J. and Martins, L.L. (1996). "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple effects of Diversity in Organizations". *Academy of Management Review*, 21(2): 402-433. Referert i Kvålshaugen, 2003, s. 1-9.

Stainback, Kevin, and Donald Tomaskovic-Devey. (2009). Intersections of power and privilege: Long-term trends in managerial representation. *American Sociological Review*, (74:800–820) Referert i Huffman & Maume, 2012, s. 198-216.

Offentlige publikasjoner

Arbeids- og administrasjonsdepartementet. (2000). Handlingsplan for rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn til statlig sektor 1998-2001. Revidert tiltaksdel januar 2000. Hentet 18.04.2014, fra

<http://www.regjeringen.no/upload/kilde/aad/pla/2000/0001/ddd/pdfv/109331-rekrutter.pdf>

Arbeids- og velferdsdirektoratet. (2011). *Evaluering av Mangfoldsløft*. Hentet 18.04.2014, fra <http://evalueringsportalen.no/evaluering/evaluering-av-mangfoldsloftet/Evaluering%20av%20mangfolds%C3%B8ft/@@inline>

Barne- og likestillingsdepartementet. (2012). *Handlingsplan for å fremme likestilling og hindre etnisk diskriminering 2009-2012*. Hentet 18.04.2014, fra

http://www.regjeringen.no/upload/BLD/Planer/2009/hpl_etnisk_diskriminering.pdf

Barne- likestillings og inkluderingsdepartementet. (2010). *Regjeringens arbeid med integrering og inkludering av innvandrere og deres barn*. Hentet 28.10.2014, fra

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/tema/integrering/midtspalte/regjeringens-arbeid-med-integrering-og-i.html?id=621910>

Barne- likestillings og inkluderingsdepartementet. (2013). *Norsk opplæring og introduksjonsprogram*. Hentet 15.01.2014, fra

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/tema/integrering/norskopplaring-og-introduksjonsprogram.html?id=670151>

Ekollo, J., Halvorsen, B., Heradstveit, K. (2007). Forslag til strategier og tiltak for økt rekruttering av personer med ikke-vestlig innvandrerbakgrunn til arbeidslivet. Rapport fra en partssammensatt arbeidsgruppe nedsatt av Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Hentet 14.01.2014, fra http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/aid/Rapporter_og_planer/rapporter/2007/forslag-til-strategier-og-tiltak-for-okt.html?id=456794

Fornyings- og administrasjonsdepartementet. (2008). *Oppstartsseminar om moderat kvotering av innvandrere.* Hentet 19.09.2013, fra <http://www.regjeringen.no/nn/dokumentarkiv/Regjeringa-Stoltenberg-II/Fornyings--og-administrasjonsdepartement/nyheter-og-pressemeldinger/nyheter/2008/oppstartsseminar-om-moderat-kvotering-av.html?id=496655>

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet. (2010). Mangfold i heleide statlige virksomheter i 2009. (2-2010). *IMDI-rapport.* Hentet fra http://www.imdi.no/Documents/Rapporter/Rapport_2-2010_Heleide_statlige.pdf

Kommunal- og regionaldepartementet. (2002). *Handlingsplan mot rasisme og diskriminering (2002-2006).* Hentet 18.04.2014, fra <http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/Regjeringen-Bondevik-II/krd/Rapporter-og-planer/planer/2002/handlingsplan-mot-rasisme-og-diskriminer.html?id=102032>

Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon. (2007). *Stolt og unik. Arbeidsgiverstrategi mot 2020.* Oslo. Kommuneforlaget. Hentet 05.03.2014, fra <http://www.ks.no/tema/Arbeidsgiver/Arbeidsgiverstrategier-og-ledelse/Skodd-for-framtida/StoltOgUnik-Arbeidsgiverstrategi2020/>

Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon. (2009). *Beholde og rekruttere! En strategi for arbeidskraft og rekruttering.* Oslo: Kommuneforlaget. Hentet 10.09.2013, fra <http://www.ks.no/PageFiles/5337/BeholdeRekruttere.pdf>

Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon. (2014). *Se data for din kommune.* Hentet 21.02.2014, fra <http://www.ks.no/tema/Arbeidsgiver/KS-Arbeidsgivermonitor/Se-monitor-for-din-kommune/>

Lovdata. (2014). Statens personalhåndbok 2014. *I Staten som arbeidsgiver – personalpolitiske føringer og satsingsområde.* Hentet fra http://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2014/KAPITTEL_1#KAPITTEL_1

NOU 2011: 4 (2011). *Bedre Integrering.* Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/dok/nouer/2011/nou-2011-14/3/5.html?id=650770>

Ny Analyse. (2013). *Nye elementer til innvandringsregnskapet med vekt på arbeid, utdanning og nyskaping.* Oslo: Ny Analyse as. Hentet fra <http://www.utrop.no/files/get/Sn8p/Rapport%20-%20Nye%20elementer%20til%20innvandringsregnskapet.pdf>

PROFFICE. (2010). PAMA. Proffice.Arbeids.Marked.Analyse. 2.200 bedriftsledere og arbeidstakere om. Innvandrere i arbeidslivet. Eldrebølgen. Møtekultur anno 2010. *Rapport 12 – Desember 2010.* Oslo: Proffice. Hentet 28.04.2014, fra <http://www.proffice.no/Om-oss/PAMA/Pama-12/>

Prop.1.S (2012-2013). (2012). *Tilråding frå Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet 14. september 2012, godkjend i statsråd same dagen. (Regjeringa Stoltenberg II).* Oslo: Barne- likestillings og inkluderingsdepartementet. Hentet 09.09.2013, fra <http://www.regjeringen.no/nn/dep/bld/Dokument/proposisjonar-og-meldingar/prop/2012-2013/prop-1-s-20122013/9.html?id=701720>

St. meld nr. 49 2003-2004 (2004). *Mangfold gjennom inkludering og deltakelse. Ansvar og frihet. Tilråding fra Kommunal- og regionaldepartementet av 1. oktober 2004, godkjent i statsråd samme dag. (Regjeringen Bondevik II).* Oslo: Det kongelige Kommunal- og Regionaldepartementet. Hentet 09.09.2013, fra <http://www.regjeringen.no/Rpub/STM/20032004/049/PDFS/STM200320040049000DDDDPD FS.pdf>

Sekkesæter, H., Skattum, C., Thiis-Evensen, A. (2009). *Mangfold i ledelse*. Hentet fra http://www.ks.no/PageFiles/6405/071001_Sluttrapport%20Mangfold%20i%20ledelse%200rev.pdf

Villund, O. (2010). Overkvalifisering blant innvandrere. En registerbasert undersøkelse for perioden 2007/2009. 28/2010. *Rapporter 2010/28*. Hentet fra <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/overkvalifisering-blant-innvandrere#content>

Websider

Barne- likestillings- og inkluderingsdepartementet. (S.a.). *Integreringspolitikk*. Hentet 06.09.13, fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/tema/integrering/integreringspolitikk.html?id=670046>

Fafo. (S.a.). *Velkommen til Fafo*. Hentet 16.04.2014, fra <http://www.fafo.no>

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet. (S.a., a). *Om IMDi*. Hentet 10.09.2013, fra <http://www.imdi.no/no/Stottemeny/Om-Imdi/>

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet. (S.a., b). *Intervjuordning for søkere med innvandrerbakgrunn*. Hentet 08.09.2013, fra <http://www.imdi.no/Arbeidsliv/Intervjuordning-for-sokere-med-innvandrerbakgrunn/>

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet. (2009). Skjema for kartlegging av personer med innvandrerbakgrunn. Hentet 10.09.2013, <http://www.imdi.no/nno/Publikasjoner/Innholdstyper/Brosjyrer/2009/Skjema-for-kartlegging-av-personer-med-innvandrerbakgrunn/>

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet. (2012). *SINTEF fikk mangfoldsprisen 2012*. Hentet 10.09.2013, fra <http://www.imdi.no/no/Nyheter/2012/SINTEF-vant-Mangfoldsprisen-2012/>

Kristiansand kommune. (2010). *Klare for "Global Future"*. Hentet 15.01.2014, fra <http://www.kristiansand.kommune.no/ressurser/Nyheter/Nyhetsarkiv/Klare-for-global-future/>

Næringslivets hovedorganisasjon (S.a.). *Global Future*. Hentet 10.09.2013, fra <https://www.nho.no/Prosjekter-og-programmer/Global-Future/>

Næringslivets hovedorganisasjon. (2013). NHO Rogaland. Ny økonomisjef i Sola kommune. Hentet 15.01.2014, fra <https://www.nho.no/Om-NHO/Regionforeninger/NHO-Rogaland/Global-Future/Ny-okonomisjef-i-Sola-kommune/>

Regjeringen.no. (2005). Dokumentarkiv. *Mangfoldsprisen – ny pris for etnisk mangfold i arbeidslivet*. Arbeids- og sosialdepartementet 2006. Hentet 10.09.2013, fra http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/Regjeringen-Bondevik-II/asd/Nyheter-og-pressemeldinger/2005/mangfoldsprisen_-ny_pris_for_etnisk.html?id=234619

Regjeringen.no. (2012). Dokumentarkiv. *Utvidet forsøksperiode med moderat kvotering*. Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet. Hentet 10.04.2014, fra http://www.regjeringen.no/nm/dokumentarkiv/Regjeringa-Stoltenberg-II/bld-2/Nyheter-og-pressemeldinger/Nyheter/2012/utvidet-forsoksperiode-med-moderat-kvote.html?regj_oss=1&id=669897

Statistisk Sentralbyrå. (2008). *Ny innvandrerguppering*. 14. Oktober 2008. Hentet 10.09.2013, fra: <http://www.ssb.no/omssb/om-oss/nyheter-om-ssb/ny-innvandrerguppering>

Statistisk Sentralbyrå. (2014a). *Arbeidsledighet blant innvandrere, registerbasert, 4.kvartal 2013*. Hentet 28.02.2013, fra <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/innvarbl/kvartal/2014-02-25?fane=tabell&sort=nummer&tabell=164299>

Statistisk Sentralbyrå. (2014b). *Statistisk sentralbyrå. Statistics Norway*. Hentet 14.04.2014, fra <http://www.ssb.no/innvandring-og-innvandrere?de=Arbeid+og+l%C3%B8nn&innholdstype=statistikk>

Steinkjer kommune. (2011). Steinkjer kommune. Global Future Trøndelag er i gang. Hentet 15.01.2014, fra <http://www.steinkjer.kommune.no/global-future-troendelag-er-i-gang.4951987-58206.html>

Tromsø kommune. (2008). Tromsø kommune. Oppstart Global Future Troms. Hentet 15.01.2014, fra <http://www.tromso.kommune.no/oppstart-global-future-troms.4576777-121055.html>

Sekundær datakilder

Statistisk Sentralbyrå. (2014c). *Berekna folkemengd ved årsskiftet, 1. januar 2014.* Hentet 21.02.2014, fra <http://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkber/aar/2013-12-19?fane=tabell&sort=nummer&tabell=153937>

Statistisk Sentralbyrå. (2014d). *Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, 1. januar 2013.* Hentet 21.02.2014, fra <http://www.ssb.no/befolkning/statistikker/innvbef/aar/2013-04-25?fane=tabell&sort=nummer&tabell=109860>

VEDLEGG nr 1

1. Casekommuner

SSBs tabell innvandrere og norskfødte, arbeidsgivermonitor 2013

<http://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkber/aar/2013-12-19?fane=tabell&sort=nummer&tabell=153937>

<http://www.ks.no/tema/Arbeidsgiver/KS-Arbeidsgivermonitor/Se-monitor-for-din-kommune/>

Tabell nr 1 Oversikt over kommunene som har vært med i utvelgelsen av casekommuner. Rød markering viser liten grad av resultater. Gul markering viser stor grad av resultater.

Kommune	Innvandrere og norskfødte Landgruppe 2	Befolkning totalt	Resultat av monitor	Prosent innvandrere		Fylke
Halden	2.062	29.880	I liten grad 100%	6,9		Østfold
Moss	3.636	30.988	Vet ikke 100%	11,7		Østfold
Sarpsborg	5.459	53.696	I ganske stor grad 100%	10,5		Østfold
Askim	1.973	15.315	I liten grad 100%	12,9		Østfold
Ski	2.615	29.307	Ikke svart spr. 28	8,9	Ikke iverksatt tiltak	Østfold
Oppegård	1.859	25.963	I ganske stor	7,2		Akershus

			grad100%			
Bærum	10.604	116.677	I ganske stor grad100%	9,1		Akershus
Asker	4.731	57.418	I liten grad100%	8,2		Akershus
Lørenskog	5.433	34.320	I ganske stor grad100%	15,8		Akershus
Nittedal	1.531	21.971	Ikke svart spr. 28	7,0	Ikke iverksatt tiltak	Akershus
Ullensaker	3.345	31.743	Ikke svart spr. 28	10,5	Ikke iverksatt tiltak	Akershus
Eidsvoll	1.206	22.142	Ikke svart spr. 28	5,4	Ikke iverksatt tiltak	Akershus
Kongsvinger	1.265	17.638	I ganske stor grad100%	7,2		Hedmark
Ringsaker	1.042	33.406	Ikke svart spr. 28	3,1	Ikke iverksatt tiltak	Hedmark
Gjøvik	2.173	29.407	Vet ikke 100%	7,4		Oppland
Drammen	11.818	65.473	I ganske stor grad100%	18,1		Buskerud
Kongsberg	1.882	25.887	Ikke svart spr. 28	7,3	Ikke iverksatt tiltak	Buskerud

Ringerike	1.757	29.400	Ikke svart spr. 28	6,0	Ikke iverksatt tiltak	Buskerud
Lier	2.228	24.763	I liten grad 100%	9,0		Buskerud
Sandefjord	3.573	44.629	I ganske stor grad 100%	8,0		Vestfold
Porsgrunn	2.379	35.392	Ikke svart spr. 28	6,7	Ikke iverksatt tiltak	Telemark
Grimstad	1.149	21.594	Ikke svart spr. 28	5,3	Ikke iverksatt tiltak	Aust- Agder
Arendal	2.681	43.336	I ganske stor grad 100%	6,2		Aust- Agder
Kristiansand	8.970	84.476	I liten grad 100%	10,6		Vest- Agder
Sandnes	6.781	70.046	I liten grad 100%	9,7		Rogaland
Stavanger	14.010	129.191	Vet ikke 100%	10,8		Rogaland
Haugesund	2.672	35.753	Ikke svart spr. 28	7,5	Ikke iverksatt tiltak	Rogaland
Karmøy	1.455	41.118	I ganske stor grad 100%	3,5		Rogaland
Kristiansund	1.198	24.131	Ikke svart	5,0	Ikke	Møre og

			spr. 28		iverksatt tiltak	Romsdal
Trondheim	13.552	179.692	I ganske stor grad 100%	7,5		Sør-Trøndelag

2. Relevante spørsmål fra Arbeidsgivermonitoren i forhold til problemstilling

Spørsmål nr.28: ”I hvilken grad har kommunen gjennom tiltaket/tiltakene for å rekruttere medarbeidere fra innvandrerbefolkningen oppnådd det ønskede resultatet? Spørsmålet stilles kun de som oppgir å ha iverksatt tiltak”.

Kilde: Kommunesektorens arbeidsgivermonitor, Ipsos MMI, 2013

Kommuner som kan sammenlignes og som har tilnærmet lik prosentandel innvandrerbefolkning fra landgruppe 2. På den ene siden er de kommunene som oppgir å ha oppnådd det ønskede resultatet I ganske stor grad, på den andre siden er de kommunene som har oppnådd det ønskede resultatet i liten grad.

Sarpsborg 10,5%, I ganske stor grad 100% vs. Kristiansand 10,6% I liten grad 100%
Sandefjord 8,0% I ganske stor grad 100% vs. Asker 8,2% I liten grad 100%

Spørsmål nr 27: ”Hva er det viktigste tiltaket kommunen benyttet i rekrutteringsarbeidet? Spørsmålet stilles kun de som oppgir å ha iverksatt tiltak”.

Kilde: Kommunesektorens arbeidsgivermonitor, Ipsos MMI, 2013

Sarpsborg: Ansettelsestiltak 100%
Kristiansand: Ansettelsestiltak 100%
Sandefjord: Ansettelsestiltak 100%
Asker: Norskopplæringstiltak 100%

Spørsmål nr. 29: ”Opplever kommunen noen utfordringer i arbeidet med å rekruttere innvandrere, i så fall hvilke?”.

Kilde: Kommunesektorens arbeidsgivermonitor, Ipsos MMI, 2013.

Sarpsborg: Mangelfulle norskkunnskaper 100%, Manglende formelle kvalifikasjoner hos søker 100%, Krevende å vurdere kvalifikasjoner og papirer fra utenlandske utdanningsinstitusjoner 100%

Kristiansand: Mangelfulle norskkunnskaper 100%

Sandefjord: Mangelfulle norskkunnskaper 100%, Krevende å vurdere kvalifikasjoner og papirer fra utenlandske utdanningsinstitusjoner 100%

Asker: Mangelfulle norskkunnskaper 100%, Manglende formelle kvalifikasjoner hos søker 100%, Krevende å vurdere kvalifikasjoner og papirer fra utenlandske utdanningsinstitusjoner 100%

<http://www.sarpsborg.com/Serviceorget/Om-Sarpsborg-kommune/Kommuneomrader/>

<http://www.sandefjord.kommune.no/Om-Sandefjord/Kommunens-organisasjon/>

<http://www.kristiansand.kommune.no/no/Administrasjon/Radmansens-stab1/>

<http://www.asker.kommune.no/Om-Asker-kommune/Organisasjonskart/>

VEDLEGG nr. 2

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Bakgrunn og formål

Mitt navn er Yilma Taibo og jeg er student ved Universitetet i Agder. Jeg tar en mastergrad i ledelse, med spesialisering i Helseledelse. Jeg skriver nå min masteroppgave og har valgt temaet Mangfold i ledelse, med fokus på etnisk mangfold. Problemstillingen som skal undersøkes er følgende: *Mangfold i ledelse – hvor langt har vi kommet?*

Bakgrunnen for at du er valgt ut til å delta i undersøkelsen, er en antagelse om at du sitter med relevant kunnskap og informasjon om temaet.

Formålet er å bidra til kunnskapsutvikling innen feltet og belyse hvordan det jobbes med problemstillingen i kommunene i dag.

Hva innebærer deltakelse i undersøkelsen?

Forskningsprosjektet søker å avdekke tiltak som er iverksatt i kommunene på en mer konkret plan og hvordan ledelsesrekrutteringen fungerer i praksis i dag. Det etterlyses erfaringer som bl.a. kan si noe om hvor mange mennesker med minoritetsbakgrunn som sitter i lederstillinger, når man tar i betraktning at det finnes et grunnfjell å ta av. For å få inn relevant kunnskap om temaet, ønsker jeg å gjennomføre et intervju med deg og be deg om å svare på noen spørsmål som kan belyse situasjonen i din kommune. Da det mest sannsynlig ikke finnes noe register over ansatte i lederstillinger/nøkkelstillinger med minoritetsbakgrunn, ber vi deg om å bruke din egenerfaring og opplevelse i din jobbhverdag, når du skal delta i intervjuet. Intervjuet vil foregå gjennom videokonferanse på SKYPE. Har du ikke tilgang til det, vil intervjuet gjennomføres på telefon. Samtalen vil uansett bli tatt opp kun som lydopptak. Innsamlede opplysninger vil bli anonymisert og skypeopptak og lydopptak slettet ved prosjektslutt 01.06.2014.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i forskningsprosjektet ved å stille på intervjuet, men din deltakelse vil være av stor betydning og et viktig bidrag til undersøkelsen. Det er kun et begrenset antall kommuneansatte som blir bedt om å delta, til sammen 8 personer. Det er derfor med et håp om at du ser verdien i forskningsprosjektet, at du nå blir bedt om å bruke noe av din tid og bli intervjuet angående temaet. Jeg legger ved spørsmålene som jeg ønsker å få belyst, slik at du kan tenke gjennom temaet på forhånd, samtidig som det kan bidra til at du stiller deg positiv til å bli intervjuet.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Dersom du har spørsmål til studien, kan du ta kontakt med meg eller min veileder ved Universitetet i Agder. På forhånd tusen takk.

Yilma Taibo, masterstudent ved UiA, telefon: 40 49 66 40, epost: luna_21_98@hotmail.com
Veileder: Linda Hye, telefon: 38 14 11 61, epost: linda.hye@uia.no

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien og er villig til å delta

(Signatur prosjektdeltaker og dato)

VEDLEGG nr. 3

Intervjuguide

Forskningsprosjektet benytter konsekvent inndelingen som Statistisk sentralbyrå har utarbeidet for å kategorisere innvandrerbefolkningen:

Landgruppe 1(L1): EU/EFTA-land, Nord-Amerika, Australia og New Zealand

Landgruppe 2(L1): Europa utenom EU/EFTA, Asia (inkl. Tyrkia), Afrika, Sør- og Mellom-Amerika og Oseania utenom Australia og New Zealand.(SSB).

Spørsmål:

- 1.- Hvilke tiltak er iverksatt i din kommune for å øke rekrutteringen av etnisk mangfold/innvandrere inn i arbeidslivet?

- 2.- Er du kjent med om det er iverksatt tiltak rettet spesifikt mot rekruttering av etnisk mangfold i lederstillinger eller nøkkelposisjoner? Nevn de tiltakene du evt. kjenner til.

- 3.- Er du kjent med om det i dag finnes ledere i kommunal sektor i din kommune som har minoritetsbakgrunn fra Landsgruppe 2?

- 4.- Har du selv kollegaer eller samarbeidspartnere fra kommunal sektor i lederstillinger/nøkkelposisjoner med minoritetsbakgrunn fra Landsgruppe 2?

- 5.- Hvis ja på spr. 4: Hvor mange?

- 6.- Har du kollegaer eller samarbeidspartnere fra kommunal sektor i lederstillinger/nøkkelposisjoner med minoritetsbakgrunn fra Landsgruppe 2?

- 7.- Hvis ja på spr.6: Hvor mange?

- 8.- Bruk din egen erfaring/egenopplevelse og fortell for å si noe om hvorfor du tenker at situasjonen er slik den er i din kommune. Hva kan grunnen være til at nettopp din kommune

har flere ledere med minoritetsbakgrunn eller hvorfor finnes det få eller ingen? Fatt deg i korthet.