

*Etnisk mangfold i arbeidslivet  
- praksis og tiltak*

# FORORD

Denne studien er gjennomført som en avsluttende oppgave av Bachelorstudiet HR og Personalledelse ved Markedshøyskolen i Oslo.

Arbeidet med bacheloroppgaven har vært svært lærerikt. Vi har vært så heldige å få innsikt i spennende organisasjoner og bredere kunnskap om etnisk mangfold i arbeidslivet, som gir oss evnen til å reflektere over det norske arbeidsmarkedet. Vi håper at dette kommer til uttrykk i studien, og at også leseren vil sitte igjen med nyttig kunnskap når det kommer til etniske minoriteters situasjon i arbeidsmarkedet og organisasjoners mangfoldsarbeid.

Vi ønsker å rekke en stor takk til alle våre informanter fra IKEA og SINTEF, deres bidrag har vært helt avgjørende for studiens gjennomføring. Vi ønsker å takke vår veileder og engasjerte foreleser gjennom tre fine år, Tore Fagernes, for kritiske tanker og gode innspill. Vi ønsker også å takke metodeforeleser Sharam Alghasi, som hele veien har vært svært behjelpelig, og kommet med betryggende tilbakemeldinger da vi til tider har stått fast.

Videre vil vi takke Helene Moe, Helene Sætersdal og andre forelesere på skolens lærerværelse for gode tips og råd underveis, og Håvard Forland Isaksen som har stått for figurer og en fantastisk forside. Til slutt ønsker vi å takke venner, kjærester og familie som har vært støttende under hele prosessen.

**God lesning!**

Oslo, 01.06.15

# SAMMENDRAG

Den overordnede problemstillingen for denne studien er *”Hva kjennetegner holdninger til og arbeidet med etnisk mangfold, i organisasjoner som har blitt tildelt Regjeringens Mangfoldspris?”.* For å besvare problemstillingen har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner holdningene til etnisk mangfold blant informanter i organisasjoner som har blitt tildelt Regjeringens Mangfoldspris?
2. Hva vektlegges ved seleksjon og hvordan er dette med på å fremme rekruttering av kandidater med etnisk minoritetsbakgrunn?
3. Hvordan arbeides det for å skape etnisk mangfold i lederstillinger?
4. Hvordan gjenspeiles arbeidet med etnisk mangfold i praksis?

Vi har benyttet fenomenologisk forskningsdesign og har med kvalitativ forskningsmetode gjennomført seks semi-strukturerte dybdeintervjuer. Utvalget består av informanter fra to organisasjoner som har blitt tildelt Regjeringens Mangfoldspris; IKEA og SINTEF.

I studien kom vi frem til at informantenes holdninger er utelukkende positive, men de er ikke så sterke som antatt. I en mangfoldsfremmende kontekst er det viktigst at holdningen til etnisk mangfold ikke er negativ da dette er en hemmende faktor. Norskkunnskaper er et viktig ansettelseskriterium når de ansatte har mye kontakt med kunder, men et slikt språkkrav er ikke særlig hemmende for rekruttering av mennesker med minoritetsbakgrunn generelt. Kompetansekrav, verdibasert seleksjon eller andre forutbestemte ansettelseskriterier anses å være en mangfoldsfremmende faktor. Dette er fordi det bidrar til å gjøre rekrutteringsprosessen mer objektiv. Videre fant vi ut at begge organisasjoner utvikler egne ledere og har stort mangfold på alle ledernivåer, unntatt topplederstillinger. Dette er et mål å få til på sikt, men det er få søkere med minoritetsbakgrunn og organisasjonene har ikke vært flinke nok når det gjelder å utvikle talenter med minoritetsbakgrunn. Til slutt kom vi frem til at forskjellige mangfoldsfremmende tiltak har ulik påvirkning på organisasjonens etniske mangfold, og viser alt fra enkle mangfoldsfremmende tiltak til mer omfattende og strukturerte tiltak. Dette er fremstilt i en oversiktlig figur i kapittel 5.4.

INNHOLDSFORTEGNELSE

[FORORD 3](#_Toc420646554)

[SAMMENDRAG 4](#_Toc420646555)

[1.0 INNLEDNING 7](#_Toc420646556)

[1.1 Bakgrunn for studien 8](#_Toc420646557)

[1.1.1 Status på etnisk mangfold i arbeidslivet 8](#_Toc420646558)

[1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål 11](#_Toc420646559)

[1.2.1 Bakgrunn for problemstilling og forskningsspørsmål 11](#_Toc420646560)

[1.3 Begrepsavklaringer 13](#_Toc420646561)

[1.3.1 Hva er Regjeringens Mangfoldspris? 13](#_Toc420646562)

[1.3.2 Hva menes med etnisk mangfold? 13](#_Toc420646563)

[2.0 TEORETISK RAMMEVERK 15](#_Toc420646564)

[2.1 Holdninger 15](#_Toc420646565)

[2.1.1 Trekomponentmodellen 15](#_Toc420646566)

[2.2 Rekrutteringspraksis 16](#_Toc420646567)

[2.2.1 Hva menes med rekruttering og rekrutteringsprosessen? 16](#_Toc420646568)

[2.2.2 Norskkunnskaper 19](#_Toc420646569)

[2.2.3 Formell kompetanse 21](#_Toc420646570)

[2.2.4 Mangfold i teori, likhet som praksis 22](#_Toc420646571)

[2.2.5 Argumenter for mangfold 25](#_Toc420646572)

[2.3 Mangfold i ledelse 26](#_Toc420646573)

[2.3.1 Hvorfor mangfold i ledelse? 26](#_Toc420646574)

[2.3.2 Suksesskriterier 27](#_Toc420646575)

[2.3.3 Kommunikasjon og ledelse 28](#_Toc420646576)

[2.4 Mangfoldsarbeid 28](#_Toc420646577)

[2.4.1 Wrench’s mangfoldspyramide 29](#_Toc420646578)

[3.0 METODE 32](#_Toc420646579)

[3.1 Forskingsdesign 32](#_Toc420646580)

[3.2 Valg av metode 32](#_Toc420646581)

[3.3 Datainnsamlingsmetode 33](#_Toc420646582)

[3.4 Utvalgsmetode og kriterier 34](#_Toc420646583)

[3.5 Analytisk fremgangsmåte 35](#_Toc420646584)

[3.6 Etikk 36](#_Toc420646585)

[3.7 Evaluering av kvalitative undersøkelser 36](#_Toc420646586)

[3.7.1 Reliabilitet 36](#_Toc420646587)

[3.7.2 Validitet 37](#_Toc420646588)

[3.8 Forskerkritikk 38](#_Toc420646589)

[4.0 EMPIRISKE FUNN 39](#_Toc420646590)

[4.1 Holdninger 40](#_Toc420646591)

[4.2 Rekrutteringspraksis 43](#_Toc420646592)

[4.3 Mangfold i ledelse 49](#_Toc420646593)

[4.4 Mangfoldsarbeid 53](#_Toc420646594)

[5.0 ANALYSE OG DISKUSJON 57](#_Toc420646595)

[5.1 Arbeidsgiveres holdninger til etnisk mangfold 57](#_Toc420646596)

[5.1.1 Holdningenes retning 57](#_Toc420646597)

[5.1.2 Holdningenes grad 59](#_Toc420646598)

[5.1.3 Holdninger og etnisk mangfold 61](#_Toc420646599)

[5.1.4 Oppsummering 62](#_Toc420646600)

[5.2 Ansettelseskriterier 62](#_Toc420646601)

[5.2.1 Norskkunnskaper 62](#_Toc420646602)

[5.2.2 Formell kompetanse versus verdier 66](#_Toc420646603)

[5.2.3 Oppsummering 69](#_Toc420646604)

[5.3 Lederrekruttering 70](#_Toc420646605)

[5.3.1 Toppledelse og nøkkelposisjoner 70](#_Toc420646606)

[5.3.2 Kompetanseheving 72](#_Toc420646607)

[5.3.3 Språkets betydning 73](#_Toc420646608)

[5.3.4 Oppsummering 74](#_Toc420646609)

[5.4 Mangfoldsfremmende tiltak 75](#_Toc420646610)

[5.4.1 Kompetanseheving 77](#_Toc420646611)

[5.4.2 Kulturell sensitivitet? 78](#_Toc420646612)

[5.4.3 Positive holdninger 78](#_Toc420646613)

[5.4.4 Objektiv rekruttering 78](#_Toc420646614)

[5.4.5 Mål 79](#_Toc420646615)

[5.4.6 Handlingsplan? 81](#_Toc420646616)

[5.4.7 Oppsummering 82](#_Toc420646617)

[6.0 IMPLIKASJONER 83](#_Toc420646618)

[7.0 KONKLUSJON 84](#_Toc420646619)

[8.0 LITTERATURLISTE 86](#_Toc420646620)

**Figurer**

Figur I: Holdningens egenskaper

Figur II: Trekomponentmodellen

Figur III: En forenklet fremstilling av rekrutteringsprosessen (egendefinert)

Figur IV: Mangfoldspyramide

Figur V: Trekomponentmodellen (egendefinert)

Figur VI: Mangfoldspyramide (egendefinert)

**Vedlegg**

Vedlegg I: Intervjuguide

Vedlegg II: Transkribert intervju (fargekodet)

Antall ord: 29.204

# 1.0 INNLEDNING

Sannsynligheten for å bli kalt inn til jobbintervju reduseres i gjennomsnitt med 25 prosent dersom søkeren har et utenlandsk navn (Midtbøen og Rognstad 2012, 10). Sammenliknet med etnisk norske er arbeidsledigheten markant høyere blant ikke-vestlige innvandrere (Rogstad 2006, SSB 2015). Når det gjelder rekruttering av minoritetsgrupper kommer Norge dårlig ut sammenliknet med andre land (Brandi m.fl. 2004). Globalisering er en realitet, vi lever i et flerkulturelt samfunn, og det er derfor høyaktuelt å beholde etnisk mangfold på dagsordenen.

Rekrutteringsprosessen er en arena der diskrimineringen gjør seg særlig gjeldene, enten ved utlysning, behandling av søknader, under jobbintervjuet eller ved seleksjon. Når vi ønsker å studere organisasjoners mangfoldsarbeid, blir det derfor naturlig å rette søkelyset mot organisasjonenes rekrutteringspraksis, og dette bærer studien tydelig preg av.

Til tross for at mange norske arbeidsgivere uttaler at de er positive til mangfold på arbeidsplassen, velger de å gå for likhet (Rogstad og Sterri 2014, 89). Selv om IKEA og SINTEF har vunnet Mangfoldsprisen, eksisterer det liten informasjon om hva de gjør i praksis. Så vidt vi har fått kjennskap til, eksisterer det lite informasjon om hvordan man skal gjennomføre en rekrutteringsprosess som tar høyde for kandidatens kulturelle bakgrunn og hvordan denne ulikheten kan være en begrensing for å få innpass i det norske arbeidslivet. De standardene som arbeidsgiverne setter opp for å rangere arbeidssøkerne, har til felles at de i stor grad harmonerer med antakelser om typisk norske verdier og væremåter (Rogstad og Sterri 2014, 90). Dette betyr at kandidater med etnisk minoritetsbakgrunn vil kunne komme dårligere ut enn etnisk norske arbeidssøkere. I tillegg til klare utfordringer ved arbeidsgivers holdninger, diskriminering og subjektive ansettelseskriterier, eksisterer et enormt forbedringspotensial når det kommer til rekruttering av etnisk mangfold i lederstillinger.

Den dominerende andelen av forskning på feltet har konsentrert seg om diskriminerende arbeidsgivere eller innvandreres manglende evne til å tilpasse seg det norske samfunnet. Tidligere forskning har også forsøkt å finne svar på om/hvorfor mangfold er fordelaktig. De positive argumentene omhandler alt fra økonomiske til etiske perspektiv, men fra et HR-perspektiv er det helt klart fordelaktig at den best kvalifiserte kandidaten blir tilbudt jobben.

Vi ønsker å bidra med et positivt perspektiv, der vi undersøker mangfoldssuksessen til IKEA og SINTEF. For å besvare problemstillingen *«Hva kjennetegner holdninger til og arbeidet med etnisk mangfold, i organisasjoner som har blitt tildelt Regjeringens Mangfoldspris?»,* har vi utledet fire forskningsspørsmål. Spørsmålene omhandler arbeidsgivers holdninger, hva som vektlegges ved seleksjon, lederrekruttering og mangfoldsfremmende tiltak.

## **1.1 Bakgrunn for studien**

Vi har valgt å avgrense oppgaven til å omhandle etnisk mangfold, på grunn av interesse for temaet og temaets aktualitet. Til tross for at det eksisterer ulike «oppskrifter» for å skape mer mangfold i organisasjoner, har det vært vanskelig å finne informasjon om hva mangfoldsbevisste organisasjoner faktisk foretar seg. HR-litteraturen er ofte rettet mot å rekruttere den beste kandidaten. I en ideell verden vil et resultat av denne praksisen være et arbeidsliv som speiler befolkningen, men er det ikke tilfelle i dagens samfunn. Det er heller ingen selvfølge å lykkes med å administrere en mangfoldig arbeidsstokk. Videre går vi nærmere inn i nåsituasjonen for minoritetsbefolkningen i det norske arbeidslivet.

### 1.1.1 Status på etnisk mangfold i arbeidslivet

I denne delen av teksten vil vi redegjøre for sentrale faktorer som har betydning for rekruttering av personer med etnisk minoritetsbakgrunn, herunder demografi, arbeidsmarked, utdanning og diskriminering.

#### 1.1.1.1 Demografisk utvikling

I 1970 tilsvarte innvandrerbefolkningen 1,5 prosent. I 2006 tilsvarte prosentandelen 8,3, hvor andelen ikke-vestlige innvandrere utgjorde 6,1 prosent (Tronstad 2010, 24).

I Oslo er andelen med innvandrerbakgrunn i overkant av 20 prosent. Det er innvandrere fra 208 land og selvstyrte regioner i Norge (SSB). Prognoser knyttet til et scenario med lav innvandring, er 9000 i nettoinnvandring per år. Et scenario med høy nettoinnvandring ligger på 24 000. Om scenarioet på 24 000 blir gjeldene, vil det bety at andelen med innvandrerbakgrunn av den totale befolkningen vil være omtrent en fjerdedel av befolkningen i år 2060 (SSB).

#### 1.1.1.2 Arbeidsmarkedet

Ifølge de nyeste tallene fra SSB som viser arbeidsledigheten blant innvandrere (første kvartal 2015), er det som tidligere store forskjeller i ledighetsprosenten mellom de forskjellige innvandrergruppene. Innvandrere i den afrikanske gruppen har i likhet med tidligere år høyest registrert ledighet, med 12,6 prosent i 1. kvartal 2015. Deretter kommer innvandrere fra EU-landene i Øst-Europa med 9,5 prosent ledighet. Sammenliknes disse gruppene med befolkningen for øvrig, er ledigheten dobbelt og trippelt så høy i innvandrergruppene. Norskfødte med innvandrerforeldre utgjør fortsatt en liten gruppe arbeidsledige, selv om den øker noe (SSB).

Dette gjelder innvandrere både med lav og høy utdanning, selv om situasjonen for sistnevnte er bedre. Det er i tillegg mange med innvandrerbakgrunn som er i jobber de er overkvalifisert for (Støren 2004, 79). Det er flere årsaksforklaringer på den høye andelen arbeidsledige med etnisk minoritetsbakgrunn. Forskningen viser at de mest sentrale årsakene er kort botid i Norge, lavt utdanningsnivå, manglende norskkunnskaper, mangel på nettverk og ulike former for diskriminering (Kaldheim 2006, 38).

Videre viser FAFO-rapporten fra 2010 at innvandrere er sterkt underrepresentert i yrker med høye kompetansekrav, slik som lederstillinger og akademiske yrker. Dette skyldes delvis at innvandrere har lavere utdanning og større vansker med å få godkjent sin utdannelse og omsatt kompetansen sin i et norsk arbeidsmarked.

Et annen viktig faktor er den økonomiske situasjonen i landet. Forskning viser at innvandreres posisjon på arbeidsmarkedet påvirkes mer enn befolkningen for øvrig tider med konjuktursvingninger. Dette gir seg utslag ved at innvandrere på den ene siden drar større fordel av økonomiske oppgangstider enn majoritetsbefolkningen, mens på den annen side påvirkes de samtidig mer negativt ved nedgangstider (Thorshaug og Valenta 2012, 18)

#### 1.1.1.3 Utdanningsnivå

I en undersøkelse av norske arbeidsgiveres holdninger til sysselsetting av personer med etnisk minoritetsbakgrunn går det frem at norskkunnskaper og faglig kompetanse er de klart viktigste kriteriene for en eventuell ansettelse (Kaldheim 2006, 15). Manglende kompetanse og utfordringer med å dokumentere og omsette kunnskapen i et norsk arbeidsmarked er en faktor som nevnes som en årsaksforklaring til ledighet blant minoriteter i Norge. Om vi ser på utdanningsnivået til innvandrere kontra etnisk norske, viser statistikk at 19 prosent av majoritetsbefolkningen har et lavt utdanningsnivå, mens tilsvarende andel er 31 prosent blant innvandrere. Forskning viser også at det er store forskjeller på utdanningsnivået mellom innvandrere fra vestlige land og ikke-vestlige innvandrergrupper, hvor innvandrere med ikke-vestlig bakgrunn har betydelig lavere utdanningsnivå (Thorshaug og Valenta 2012, 21-22).

#### 1.1.1.4 Diskriminering

Diskriminering betegner en prosess og tilstand hvor individer eller grupper systematisk befinner seg utenfor samfunnets sentrale arena. Diskriminering er alltid forankret i kulturelle, strukturelle og økonomiske forhold som legger føringer på arbeidsgiverens valg, ønsker, oppfatninger og handlingsrom. Kort sagt, arbeidsgiveres beslutninger befinner seg mellom det individuelle og det kontekstuelle og mellom frihet og ansvar (Midtbøen og Rogstad, 2012, 17). Ordet diskriminering brukes også om forskjellsbehandling med formål å utjevne eksisterende forskjeller, for eksempel ved kvotering av underrepresenterte grupper ved ansettelse eller opptak til høyere utdanning. Rettsreglene kaller slike ordninger «positiv særbehandling», og regner ikke dette som diskriminering (SNL).

Diskriminering er også en faktor som har betydning for innvandreres lave deltakelse i arbeidslivet (Brandi m.fl. 2004, St.meld.nr. 49). Undersøkelser viser at to av ti søkere med minoritetsbakgrunn har opplevd diskriminering (Rogstad 2006, 14). I 2012 kom det frem i rapporten *Diskrimineringens omfang og årsaker* at jobbsøkere med utenlandske navn møter større barrierer i tilgangen til arbeidslivet enn søkere med norske navn (Midtbøen og Rognstad 2012, 10). Sannsynligheten for å bli kalt inn til et jobbintervju reduseres med 25 prosent dersom søkeren har et navn som høres utenlandsk ut, om man sammenlikner med identisk kvalifiserte søkere fra majoritetsbefolkningen (Midtbøen og Rognstad 2012, 10).

Agerström og Rooth (2009, 3) undersøkte om hvorvidt svenske arbeidsgivere har implisitte/automatisk negative holdninger overfor søkere med arabisk-muslimske navn, og om disse assosieres med lavere produktivitet enn etnisk svenske søkere. Ifølge Agerström og Rooth (2009, 3) har det generelt vært antatt at denne typen diskriminering kan spores tilbake til menneskers eksplisitte og bevisste oppfatninger av den diskriminerte gruppen. Imidlertid har nyere forskning innen feltet sosial kognisjon funnet at ubevisste, automatiske prosesser kan øve sterk innflytelse på atferd i mange ulike sammenhenger, eksempelvis arbeidsgiveres adferd i ansettelsesprosesser.

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Basert på dagens status som ble presentert i forrige kapittel, og vår egen interesse for temaet, ønsker vi å gi svar på problemstillingen; *«Hva kjennetegner holdninger til og arbeidet med etnisk mangfold, i organisasjoner som har blitt tildelt Regjeringens Mangfoldspris?»*.

For å besvare denne problemstillingen har vi formulert fire forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner holdningene til etnisk mangfold blant informanter i organisasjoner som har blitt tildelt Regjeringens Mangfoldspris?
2. Hva vektlegges ved seleksjon og hvordan er dette med på å fremme rekruttering av kandidater med etnisk minoritetsbakgrunn?
3. Hvordan arbeides det for å skape etnisk mangfold i lederstillinger?
4. Hvordan gjenspeiles arbeidet med etnisk mangfold i praksis?

### 1.2.1 Bakgrunn for problemstilling og forskningsspørsmål

Vår antagelse var at individer i mangfoldsbevisste organisasjoner innehar sterkt positive holdninger til etnisk mangfold. Det vil si at holdningene ikke bare er positive, men også sterke. Bakgrunnen for denne antagelsen var at SINTEF og IKEA har blitt tildelt Regjeringens Mangfoldspris og at de ofte trekkes frem som gode eksempler på bedrifter som tar mangfold på alvor. Basert på kunnskapen vi hadde om årsaker til et lite mangfoldig arbeidsliv, var vi av den oppfatning at sterkt positive holdninger til etnisk mangfold var en forutsetning for å skape et etnisk mangfold på arbeidsplassen. Vi undersøker dette nærmere med å svare på det første forskningsspørsmålet.

Med det andre forskningsspørsmålet ønsket vi å få svar på hva som blir vektlagt hos kandidater i SINTEF og IKEA. Da mye av forskningen på feltet peker i retning av at arbeidsgivere selv er barrieren for mangfold, Legger arbeidsgiverne kanskje vekt på faktorer som gir mennesker med etnisk minoritetsbakgrunn en fordel? Vi ønsket videre å se på om kriteriene arbeidsgiverne stiller til kandidatene, er med på å fremme det etniske mangfoldet, eller om det fungerer som et hinder for utsatte grupper i samfunnet.

Det tredje forskningsspørsmålet retter seg mot etnisk mangfold organisasjonenes nøkkelposisjoner. Når det gjelder topplederstillinger, møter ofte marginaliserte grupper i samfunnet det såkalte «glasstaket». Det kan virke som en utbredt oppfatning blant norske arbeidsgivere er at mangfold er bra, i hvert fall til en viss grad. Etter å ha gjennomført litteratursøk på gevinster ved mangfold, kom vi stadig over forskning som hevdet at mangfold har særlige fordeler i et ledelsesperspektiv, hovedsakelig med tanke på kreativitet og innovasjon. Vi ønsket derfor å få svar på hvordan det arbeides for å få skape etnisk mangfold i lederstillinger. Bakgrunnen for dette forskningsspørsmålet var at bedrifter som virker gode på å skape etnisk mangfold, gjør noe spesielt for å gi plass til mennesker med minoritetsbakgrunn i lederstillinger.

Tidligere studier har funnet at arbeidsgivere ofte utrykker at de er positive til mangfold, men at de gjør lite i praksis for å endre situasjonen (Rogstad og Sterri 2014). En av forutsetningene for å igangsette dette prosjektet, var derfor at vi hadde en antagelse om at bedrifter som er gode på etnisk mangfold, måtte gjøre noe ekstraordinært. Vi så for oss at IKEA og SINTEF hadde operasjonalisert spesifikke tiltak for å skape det etniske mangfoldet de har i dag. Ved å få svar på forskningsspørsmålet *«Hvordan gjenspeiles arbeidet med etnisk mangfold i praksis?»* vil vi kunne få større innsikt om hvordan arbeidsgiverne i de utvalgte bedriftene faktisk arbeider for å skape en flerkulturell arbeidsplass.

Vil vi besvare hovedproblemstillingen gjennom å svare på de fire forskningsspørsmålene. For å skape en bedre forståelse for de senere kapitler, vil vi videre gjennomgå betydningen av gjeldende begreper.

## 1.3 Begrepsavklaringer

### 1.3.1 Hva er Regjeringens Mangfoldspris?

Mangfoldsprisen går til en virksomhet som har utmerket seg i arbeidet med etnisk mangfold på arbeidsplassen. Hensikten med prisen er å løfte frem de gode eksemplene på etnisk mangfold i arbeidslivet, som kan inspirere andre. Juryen kårer en vinner av prisen ut fra kriterier som forankring av mangfoldsarbeidet i virksomheten, andel av etniske minoriteter og rekruttering. IKEA vant prisen i 2011 og SINTEF i 2012 (Regjeringen).

### 1.3.2 Hva menes med etnisk mangfold?

Begrepet mangfold er mye brukt, men ofte uten at det gjøres en begrepsmessig avklaring av hva det innebærer. Begrepet mangfold er en del av vårt hverdagsspråk, og begrepet tillegges ulike betydninger alt etter kontekst og formål. Nedenfor ønsker vi å avklare noen sentrale begreper tilknyttet etnisk mangfold som vil gå igjen i teksten.

Når vi skal si mye om etnisk mangfold ses det nødvendig å forklare hva som menes med dette begrepet. *Mangfold*handler i korte trekk om menneskelig variasjon, heller enn en bestemt forskjell. Ifølge Berg og Håpnes (2001) tar mangfoldsbegrepet utgangspunkt i at noe er forskjellig, men på en positiv måte. Mangfoldsbegrepet handler i dette perspektivet ikke om at vi enten er like eller forskjellige, men at vi er begge deler samtidig. Forskjellighet ses her i et mulighetsperspektiv, hvor vi går fra å definere personer som marginaliserte (problemfokus) til å definere mennesker som tradisjonelt har vært utestengt fra arbeidsmarkedet som et potensial (Berg og Lauritsen 2000). Fra å fokusere på begrensninger i ressursene og egenskapene til marginaliserte grupper, har man derfor skiftet fokus til det organisatoriske nivået, og hvordan arbeidslivet kan gjøres mer åpent for mangfold.

I et arbeidslivsperspektiv handler mangfold ofte om at arbeidslivet skal gjenspeile befolkningssammensetningen vi finner ellers i samfunnet, og mangfoldsbegrepet blir i Norge som regel brukt i forhold til *etnisitet*(Berg og Håpnes 2001; Wrench 2007). Innenfor etnisitetsbegrepet, omfatter mangfold ofte forhold som nasjonalitet, språk, hudfarge, religion, dialekt, særegne kulturtradisjoner og skikker, klesdrakt eller levevis (SNL a). Det er viktig å påpeke at etnisitet viser til subjektive kulturforskjeller, og er sosialt og kulturelt definert. Grunnlaget for etnisk kategorisering er det som oppfattes som medlemmenes mest grunnleggende og allmenne identitet; opprinnelse og kulturelle bakgrunn (SNL a).

En *minoritet* er ofte brukt om en folkegruppe som utgjør et mindretall av et lands befolkning. Minoritet er det motsatte av majoritet, som beskriver et flertall. Betegnelsen brukes også om en underordnet eller marginal gruppe, definert ut fra etniske, «rasemessige» eller andre spesielle karakteristika som kjønn, religion, språk eller kultur. Et annet viktig kriterium er ulikhet i makt og politisk innflytelse (SNL b).

Når vi snakker om *etnisk mangfold* og *etniske minoriteter*, mener vi personer med en utenlandsk bakgrunn. Begrepet *flerkulturell* arbeidsplass blir også brukt om en arbeidsplass som består av etnisk mangfold. Når vi snakker om *mangfoldsbevisste organisasjoner*, mener vi organisasjoner som har klart å skape etnisk mangfold og utmerket seg på dette området. Vi bruker benevnelsen *innvandrere* og *minoriteter* om hverandre, der det ikke kun er tale om innvandrere. Grunnen til at vi benytter begrepet *ikke-vestlige innvandrere* enkelte steder i oppgaven, er at denne gruppen møter størst utfordringer ved innpass og deltagelse i arbeidslivet.

Oppsummert dreier etnisk mangfold seg om både innvandrere (vestlige og ikke-vestlige) og mennesker med etnisk minoritetsbakgrunn som har bodd i Norge hele livet (eller deler av livet). Grunnen til at vi ikke har valgt å sette en strengere avgrensing, er den vide bruken av begrepet etnisk mangfold i dagligtalen og hos informantene, og vi ønsker derfor ikke å stenge noen grupper ute. For å besvare problemstillingen er det heller ikke nødvendig å gjøre en strengere avgrensing.

# 2.0 TEORETISK RAMMEVERK

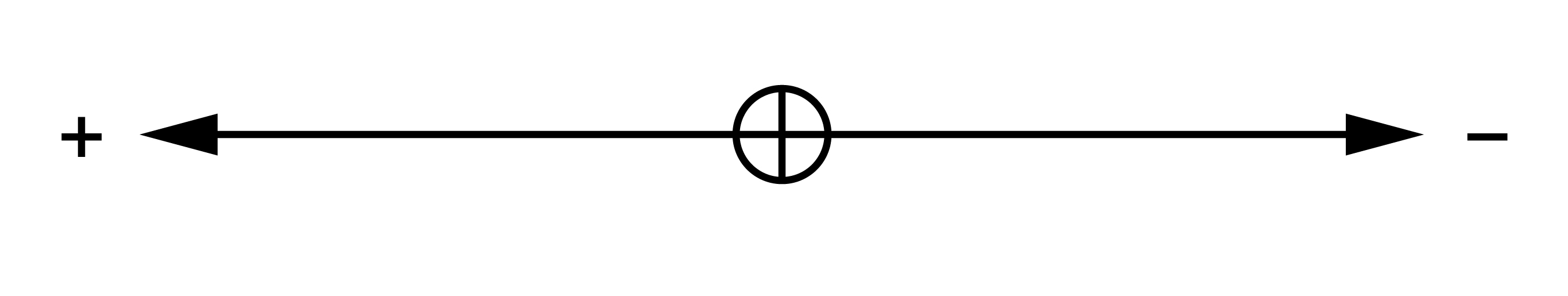
## 2.1 Holdninger

Brochs-Haukedal (2010, 234) trekker frem en definisjon av holdninger som lyder: «En holdning er en predisposisjon til å oppfatte, føle, tenke og handle på bestemte måter i forbindelse med et gitt objekt». Store Norske Leksikon (SNL d) utdyper at holdninger kan være basert på kunnskap eller være ervervet gjennom erfaringer, men ofte overtatt relativt ureflektert fra foreldre, venner og andre grupper man har valgt å identifisere seg med.

### 2.1.1 Trekomponentmodellen

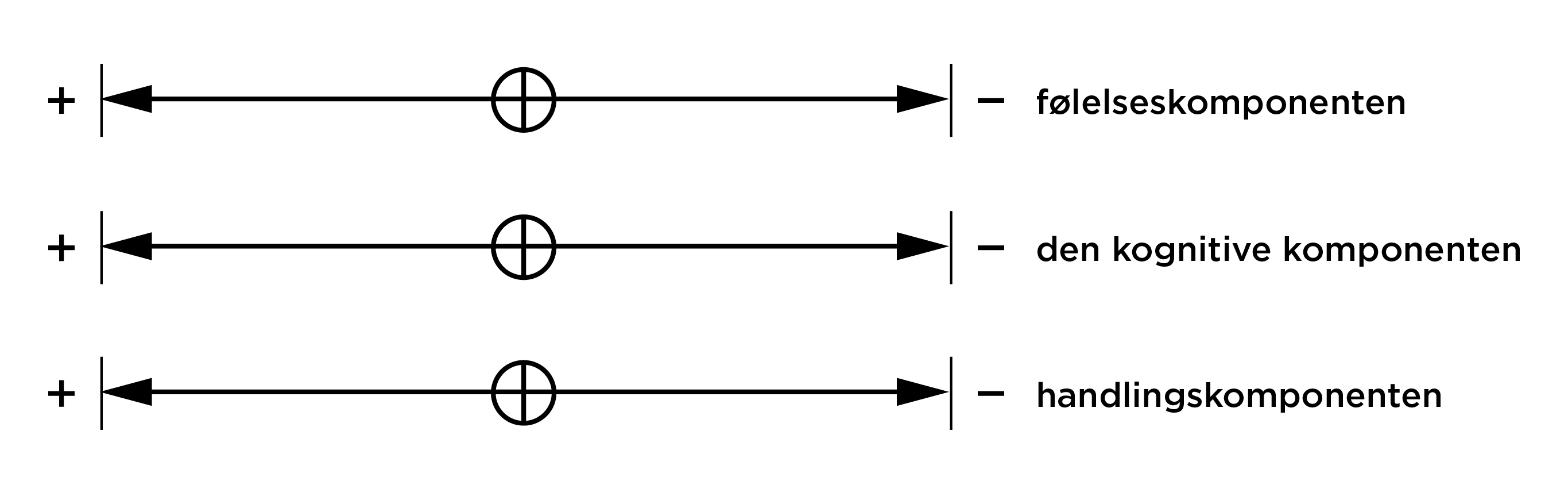
Holdningsteorien er omfattende og består av flere måter å forstå holdninger på. Teorien vi tar utgangspunkt i forklares ved hjelp av tre komponenter; følelses-, den kognitive- og handlingskomponenten (Brochs-Haukedal 2010, 234).

Holdningen består som vist av tre komponenter, men holdningen i seg selv har to egenskaper. Den ene er «retning» og beskriver om holdningen er positiv, negativ eller nøytral. Eksempelvis kan en arbeidsgiver ha en positiv holdning til etnisk mangfold på arbeidsplassen. Den andre egenskapen heter «valens» og beskriver i hvilken grad holdningen er positiv eller negativ. Ser vi tilbake på arbeidsgiveren som i utgangspunktet har en positiv holdning til etnisk mangfold, kan dette ta form i alt fra en litt positiv til en veldig positiv holdning.

**Figur I: Holdningens** **egenskaper.** Kilde: (Brochs-Haukedal 2010, 235).

Egenskapene «retning» og «valens» kan videre overføres til de tre komponentene.

Følelseskomponenten gir uttrykk for om vi oppfatter objektet behagelig eller ubehagelig, positiv eller negativ retning, og kan variere i grad/valens fra det ekstremt positive til det ekstremt negative. Denne komponenten kan være en nyttig måte å forklare holdninger på, da mennesker kan være enige om fakta, men fortsatt ha forskjellige holdninger (Brochs-Haukedal 2010, 234). Den kognitive komponenten beskriver hvilke tanker vi har overfor objektet, og den faktabaserte delen av holdningen, hva som er sant eller usant. Denne komponenten kan også omfatte en vurdering av hva som er den mest hensiktsmessige holdningen å ha overfor objektet. Handlingskomponenten går på den hensikten om å handle som er forbundet med en holdning (Brochs-Haukedal 2010, 236).

**Figur II: Trekomponentmodellen.** Kilde: (Brochs-Haukedal 2010, 235).

Holdningen til mangfold på arbeidsplassen kan forklares ut ifra følelseskomponenten; det er spennende å bli kjent med mennesker med ulik bakgrunn. Den kan også forklares ut i fra den kognitive komponenten; mennesker med ulik bakgrunn har også ulike perspektiver som gjør at man kommer frem til bedre løsninger. Ikke minst kan den forklares ut fra handlingskomponenten; ettersom det er spennende å bli kjent med ulike mennesker, og det bidrar til å skape bedre løsninger, velger jeg som arbeidsgiver å tilrettelegge for et bredt mangfold i organisasjonen.

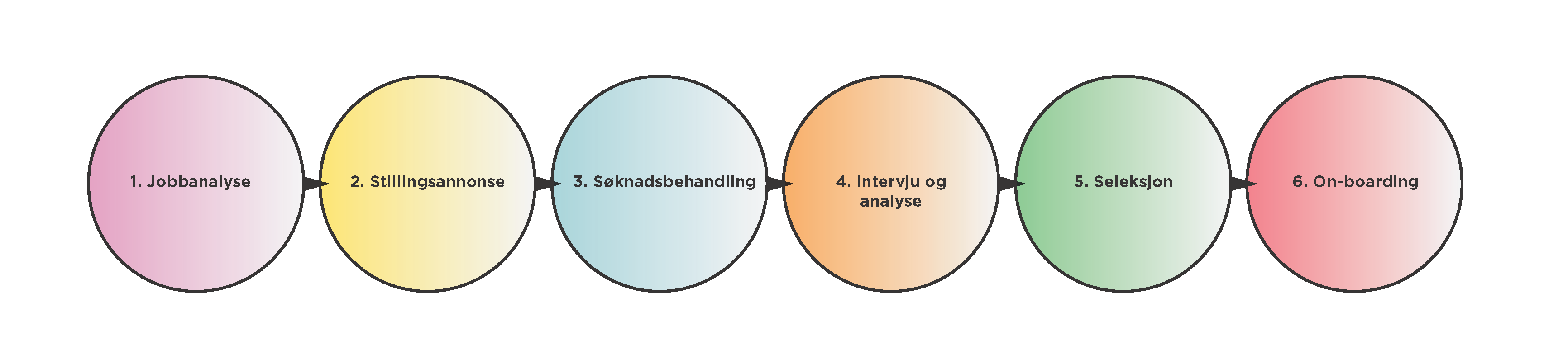
## 2.2 Rekrutteringspraksis

### 2.2.1 Hva menes med rekruttering og rekrutteringsprosessen?

På bakgrunn av litteraturen som eksisterer på feltet etnisk mangfold i arbeidslivet, kommer det frem at årsaker til et lite mangfoldig arbeidsliv blant annet er direkte eller indirekte diskriminering både før og under jobbintervjuet. Det blir derfor naturlig å se på hvordan rekrutteringspraksisen til mangfoldsbevisste organisasjoner arter seg, og om disse organisasjonene gjør noe som andre kan lære noe av.

*Rekruttering* innebærer å fylle ledige stillinger i organisasjonen. Rekruttering kan være både intern og ekstern. Med *ekstern rekruttering* menes nyansettelser av personer som ikke arbeider i bedriften, mens intern rekruttering betyr at man flytter mennesker i organisasjonen fra en stilling til en annen (Nordhaug 2002, 97).

Ifølge Nordhaug (2002, 113) består *rekrutteringsprosessen* av 14 faser, herunder jobbanalyse og stillingsbeskrivelse, kravanalyse og spesifikasjon, fastsettelse av belønningsrammer, analyse av rekrutteringskilder, kunngjøring, svar på henvendelser, søknadsbehandling, forberedelse av intervju, intervju, analyse av intervju, nye intervjurunder, beslutning og meddelelse, ansettelseskontrakt og introduksjon i organisasjonen, også kaldt on-boarding.

****Nedenfor har vi laget en forenklet modell basert på Nordhaug sin 14-stegs prosess. Dette er for å skape en kontekst når vi i analyse kapittelet, da særlig kapittel. 5.4 diskuterer mangfoldsfremmende tiltak. Grunnlaget for at det velges å rette søkelys mot fasene jobbanalysen, stillingsannonse, søknadsbehandling, intervju og analyse, seleksjon og on-boarding er at mye av litteraturen peker på at diskriminering på bakgrunn av etnisk tilhørighet har hatt en tendens til å oppstå i disse fasene. Det er derfor interessant å undersøke om bedriftene i vår studie har igangsatt spesifikke tiltak for å fremme etnisk mangfold i disse stegene.

**Figur III: En forenklet fremstilling av rekrutteringsprosessen (egendefinert)**

*1. Jobbanalysen.* Før det skal ansettes en ny arbeidstaker, må arbeidsgiveren vite hva slags arbeidsoppgaver han/hun skal utføre. En jobbanalyse er den metoden en arbeidsgiver bruker for å avdekke de mest sentrale kriteriene for en stilling. Når arbeidsgiveren vet hva jobben består av, kan han avdekke om arbeidstakerens kompetanser samsvarer med stillingskriteriene. Dersom kriteriene er eksplisitte, er også sannsynligheten større for at arbeidsgiveren lykkes med ansettelsen (Skorstad 2008, 35).

*2. Stillingsannonse.* Før den ledige stillingen blir utlyst, bør arbeidsgiveren ha tenkt igjennom hvor det finnes potensielle søkere. Organisasjonen bør presenteres, etterfulgt av stillingsbetegnelsen, hovedpunktene i stillingsbeskrivelsen og hovedpunktene i kravspesifikasjonen (Nordhaug 2002, 116).

*3. Søknadsbehandling.* Søknadene sorteres i to bunker, bestående av de som kun oppfyller minstekravene og de som har kvalifikasjoner som går utover disse. De som ikke skal vurderes videre bør få beskjed om dette. Arbeidsgiveren eller rekruttereren vil danne seg et førsteinntrykk på grunnlag av søknad, CV og andre vedlagte dokumenter (Nordhaug 2002, 118). Utover inntrykket av hvor systematisk søkerne har utformet materialet, bør arbeidsgiveren tilstrebe å forholde seg objektiv til informasjonen. I dette steget er det også viktig å gjennomføre en grundig referansekontroll (Nordhaug 2002, 118).

*4. Intervju og analyse.* Intervju er den utvelgelsesmetoden som er mest utbredt, og det inntrykket man skaper seg av kandidaten har stor innflytelse for beslutningen som blir fattet. Et metastudie gjennomført av Huffcutt og Roth (Sitert i Lothe & Lie 2014, 31) har blant annet vist at grad av struktur vil påvirke intervjuets verdi og at et ustrukturert intervju ofte går i disfavør til de søkerne med minoritetsbakgrunn. Spørsmål som er retrospektive eller hypotetiske synes å være utslagsgivende for intervjuets treffsikkerhet når det gjelder flerkulturelle søkergrupper. Ifølge Sandal og Bye (2009) kan en forklaring på dette kan være at denne type spørsmål krever mer fleksibel bruk av språk og verbale ferdigheter, eller at søkere fra andre kulturer ikke forventer at de skal kunne problematisere rundt egne reaksjonsmåter (Sitert i Lothe & Lie, 2014, 31).

Dersom intervjuet blir strukturert, mer en dobles sannsynligheten for at riktig kandidaten velges. Årsaken til at strukturering er effektivt er at dette reduserer subjektive fallgruver. Med etablerte intervjuguider og standardiserte spørsmål bør det ikke være intervjuerens skjønnsvurdering som vurderer kandidatens prestasjoner. Da man ikke blir bedre til å intervjue av erfaring, vil opplæring og trening øke validiteten og reliabiliteten betraktelig (Skorstad 2008, 77).

En viktig informasjonskilde ved intervju er kandidatens selvpresentasjon. Ifølge Sandal og Bye (2009) er det utfordrende i seg selv å skulle skille kandidatens selvpresentasjon og deres reelle egenskaper og ferdigheter. Dette kan være enda vanskeligere når kandidatens kultur skiller seg fra ens egen (Sitert i Lothe & Lie 2014, 31). Norske ledere ønsker oftest at kandidaten er aktiv og viser initiativ under intervjuet. Kandidater fra for eksempel Asia har en tendens til å unngå å snakke utenom spørsmålene de blir stilt. Dette er et utrykk for underdanighet og kan skape kulturelle misforståelser (Lothe & Lie 2014, 31).

For å øke validiteten og reliabiliteten anbefales det å benytte en kompetansebasert intervjumetodikk. Kjennetegn ved intervjumetoden er at spørsmålene direkte berører kompetanser som er kritiske for stillingen. Utgangspunktet er jobbanalysen, at alle kandidater får de samme spørsmålene og at det benyttes systematiske skåringsprosedyrer i evalueringen (Skorstad 2008, 78).

*5. Seleksjon.* Det er jobbanalysen som strukturerer arbeidet når arbeidsgiveren skal sammenfatte informasjonen og når han skal avgjøre hvilken kandidat som er mest egnet for stillingen (Skorstad 2008, 197). Ifølge Skorstad (2008, 198) er assessment-senter selve prototypen på god kompetansevurdering. En kompetansematrise kan hjelpe til med å gi rettferdige tallskårer på kandidatens kompetanser. Imidlertid er det viktig å huske på at kandidatens nåværende prestasjon og fremtidige potensial, bør vurderes før arbeidsgiveren tar en endelig beslutning om hvilken kandidat som skal få jobben. Enkelte kompetanseområder er enkelt å endre på, mens andre er det vanskeligere å gjøre noe med. Det bør derfor gjøres en grundig vurdering av hvorvidt kandidatens svake områder kan utvikles eller ikke (Skorstad 2008, 213).

*6. On-boarding.* Introduksjon i organisasjonen er selve sluttfasen i rekrutteringsprosessen. Økonomisk sett vurderes god introduksjon som lønnsomt, blant annet fordi turn-over kan reduseres, og fordi en sparer penger ved at nyansatte kan fylle stillingene sine raskere. En god introduksjon kan øke trivselen, skape trygghet og tilhørighet, fremmer kompetansebruk og motiverer til innsats (Nordhaug 2002, 123-124). Selv den beste søkeren kan ende opp som en middelmådig medarbeider dersom on-boardingen er mangelfull, og en middelmådig søker kan utvikle seg til en velfungerende medarbeider, dersom vedkommende hjelpes godt på vei inn i organisasjonen (Larsen 2010, 122).

### 2.2.2 Norskkunnskaper

Ifølge Seeberg og Dhale (2006) vil jobbens karakter og situasjonen på arbeidsmarkedet legge føringer for hvor gode norskkunnskaper en arbeidstaker bør være i besittelse av (Sitert i Tronstad 2010, 42). Fordi det norske arbeidsmarkedet er spesialisert og har høye krav til produktivitet, vil en stilling innen rengjøring kunne kreve et minimum av norskkunnskaper. Dette kan forklares ved at renholderen må kunne følge instrukser og helse-, miljø- og sikkerhetskrav. Ifølge OECD (2009) vil høye krav til norskkunnskaper og relativt få stillinger med lave kvalifikasjonskrav, innebære at mange ikke-vestlige innvandrere blir utestengt fra det norske arbeidslivet (Sitert i Tronstad 2010, 42).

Mens språk- og kulturkompetanse anses å være den største fordelen ved å ha ikke-vestlige innvandrere ansatt, er mangel på språkkunnskap også den største ulempen som arbeidsgivere og tillitsvalgte rapporterer. Åtte av ti arbeidsgivere og tillitsvalgte oppgir språkproblemer som viktigste ulempe med å ha ikke-vestlige innvandrere i bedriften (Tronstad 2010, 71).

I rekrutteringssammenheng er det imidlertid hensiktsmessig å være spesifikk dersom man opplyser om språkkrav i en stillingsannonse. «God skriftlig og muntlig fremstillingsevne er en forutsetning for å jobbe hos oss» er en utbredt og generell formulering som sier svært lite. Reed (2001, 14) lister opp noen spørsmål en arbeidsgiver bør stille seg når det gjelder språkkrav. Skal det undervises/holdes foredrag, eller skal det først og fremst kommuniseres på et dagligdags nivå? Skal det skrives standardiserte journaler eller større utredninger? Hvor god skriftlig og muntlig fremstillingsevne har de som jobber her fra før? Dersom arbeidsgiveren ikke gir rom for å lære bedre norsk etter arbeidstakerens tiltredelse, kan mange innvandrere bli utestengt av arbeidslivet. Godt språk læres som kjent i sosiale sammenhenger, og et eksempel er arbeidsplassen. Reed (2009, 15) forklarer videre at krav til norskkunnskaper kan skremme bort gode fagfolk som er usikre på norskkunnskapene sine. Norskkravene kan også tolkes som at stillingen er ment for norske arbeidstakere (Reed 2001, 15).

Larsen (1995) fant at desto flere søkere det var til en stilling, desto mindre sjanse var det for at en med synlig minoritetsbakgrunn fikk jobben. Ifølge Rogstad (2001) er virksomhetene kun villige til å endre og senke kravene til f.eks. norskkunnskaper dersom de «må» ansette innvandrere (Sitert i Tronstad 2010, 45).

Avslutningsvis kan det være verdt å nevne at *Lov om forbud mot diskriminering av religion, etnisitet mv* (diskrimineringsloven), gjør det klart at forskjellsbehandling på bakgrunn av språk regnes som diskriminering (Diskr, §1 første ledd).

### 2.2.3 Formell kompetanse

Ifølge Olsen (2009, 8-9) er andelen innvandrere i privat sektor høyere enn i offentlig sektor. Det kan se ut til at noe av forskjellen skyldes at stillingers karakter i offentlig sektor ofte stiller høyere krav til formell utdanning. Ifølge Blom og Henriksen (2008) er det en høyere andel ikke-vestlige innvandrere som har lav eller ukjent utdanning enn i befolkningen for øvrig (Sitert i Tronstad 2010, 38). Olsen (2009, 15) hevder at medbrakt utdanning fra ikke-vestlige land ofte er vanskelig å omsette i det norske arbeidsmarkedet. Det innebærer at ikke-vestlige innvandreres vei inn i arbeidsmarkedet i stor grad kommer i privat sektor og i yrker uten høye formelle krav til utdanning.

Ifølge Blom og Henriksen (2008, 74-75) har mange av innvandrerne som kommer til Norge utdanning fra hjemlandet, men utdanningsnivået varierer mye mellom ulike grupper av innvandrere. Det blir antatt at om lag 40 prosent av ikke-vestlige innvandrere har utdanning på videregående nivå eller lavere, mens 20 prosent av den resterende befolkningen kun har utdanning fra videregående eller lavere (Blom og Henriksen 2008, 71). Ifølge OECD (2009) er utdanningsnivået blant innvandrere med vestlig bakgrunn høyere, og mer enn 50 prosent har lengre universitetsutdanning, noe som er en høyere andel enn i befolkningen for øvrig (Sitert i Tronstad 2010, 43).

Det kan i Norge være en utfordring å få utenlandsk utdanning godkjent. Prosedyrene for å få godkjent en utdannelse er kompliserte og tidkrevende, og selv etter godkjenning vil det i visse tilfeller være problematisk for arbeidsgivere å forstå innholdet i den utenlandske utdanningen (Tronstad 2010, 43). Sandal (2009, 101) påpeker at mange som arbeider med rekruttering har lite erfaring med å vurdere søkere med utradisjonell bakgrunn, noe som kan medføre en opplevelse av usikkerhet. Usikkerheten kan avspeile seg i at arbeidssøkere med at færre med fremmedartede navn ikke blir innkalt til jobbintervju selv om de formelle kvalifikasjonene er upåklagelige (mer om dette i kapittel 1.3.1.4). Både formell utdanning og yrkeserfaring kan til dels være landsspesifikk, og det kan foreligge store forskjeller i de evalueringsmetodene som benyttes i utdanningssystemet.

Stinchcombe (1990) var tidlig ute med å ta opp problematikken rundt usikkerheten i virksomheter (Sitert i Tronstad 2010, 43). Et av poengene hans er at en bedrift kan forstås som en arena for informasjonsinnhenting. Informasjon vil imidlertid alltid være heftet med usikkerhet. Et eksempel på dette er at man aldri kan vite med 100 prosent sikkerhet hvordan en nyansatt vil mestre arbeidsoppgavene. Usikkerhet vil dermed gradvis omformes til risiko når en arbeidsgiver skal innhente informasjon. Når muligheten til å innhente informasjon fra referansepersoner er begrenset, kan det være svært vanskelig å vurdere det som kalles *personlig egenhet* til stillingen, og om vedkommende *passer inn* i arbeidsmiljøet (Sandal 2009, 101).

Rogstad (2001) fant at jo mindre arbeidsgivere kunne forutsi om søkeren, desto større var tendensen til å ty til stereotypier (Sitert i Sandal 2009, 101). Ifølge Djuve (2005) vil det være liten grunn til å tro at arbeidsgivere bevisst velger bort den mest produktive kandidaten. Problemer med å vurdere ikke-vestlige kandidaters produktivitet vil likevel føre til at deres muligheter i arbeidsmarkedet svekkes (Sitert i Tronstad 2010, 43).

Et eksempel fra en rekrutteringssituasjon kan gjenspeile denne usikkerheten. Man kan tenke seg at to eller flere kandidater er kvalifiserte med tanke på formell utdanning. En søker har norsk bakgrunn og mastergrad fra Norge, en annen har norsk bakgrunn og mastergrad fra Australia, mens en tredje har ikke-vestlig innvandrerbakgrunn og mastergrad fra hjemlandet. Med mindre arbeidsgiveren tidligere har ansatt kandidater med liknende utenlandsk utdanning eller landbakgrunn, er det ikke vanskelig å forestille seg hvem av kandidatene en arbeidsgiver vil velge dersom han har begrenset informasjon (Tronstad 2010, 45).

Dersom en arbeidsgiver bevisst velger bort innvandrere som er minst like godt kvalifisert, er vi inne på det Becker (1971) kalte ”preferanse for diskriminering” (Sitert i Tronstad 2010, 45). Dette er et eksempel på at negative holdninger til innvandrere i stor grad kan påvirke arbeidsgiveres rekrutteringspraksis. Imidlertid vil det i praksis være problematisk å avgjøre om arbeidsgiverens beslutningstagning i rekrutteringspraksisen er resultat av negative holdninger til minoritetsgrupper, eller av risikovegring.

### 2.2.4 Mangfold i teori, likhet som praksis

Som teoretisk utgangspunkt ønsker vi også å trekke frem Rogstad og Sterri (2014) sin studie «Kulturelt betinget naturlig beskjedenhet», som omhandler jobbintervjuets muligheter og begrensninger. Studien ble gjennomført med utgangspunkt i arbeidsgiveres vilje til å tenke mangfold tilknyttet etnisitet.

Et kulturelt eller verdibasert trekk som kan virke inn på hvordan et jobbintervju gjennomføres i Norge er *egalitet*, eller som Vike, Lidén og Lien (2001) påpeker: I studier av det norske er likhet en type «portvaktsbegrep» (Sitert i Rogstad og Sterri 2014, 21). I arbeidslivet kommer egalitet til uttrykk på flere måter, først og fremst ved at det er relativt små lønnsforskjeller i landet. Kulturelt har egalitet som verdi avgjørende betydning for relasjonen mellom ansatte og ledere. I utgangspunktet er det nærliggende å utelukkende se på egalitet som noe positivt. Egalitet som verdi kan imidlertid transformeres til en type konformitetspress, som står i direkte kontrast til idealer om mangfold.

Rogstad og Sterri (2014, 21) peker også på at spenninger mellom retten til likhet og ulikhet kan påvirke jobbintervjuet. Særlig utsatt er de delene av intervjuet som implisitt eller eksplisitt tematiserer arbeidssøkerens egenhet og spørsmålet om hvorvidt vedkommende passer inn i et eksisterende arbeidsmiljø. Det antas derfor at etnisk norske arbeidsgivere gjennomfører jobbintervjuet på en måte som gjør det enklere for arbeidssøkere som behersker de typisk norske kodene, å fremstå som særlig godt egnede søkere (Rogstad og Sterri 2014, 21). Ifølge Rogstad (2013) kan paradokset beskrives på følgende måte; «du kan være akkurat hvordan du vil, bare du oppfattes å være lik som oss» (Sitert i Rogstad og Sterri 2014, 21).

Funnene fra Rogstad og Sterri (2014, 89), indikerer at idealer om mangfold muligens bidrar til at arbeidsgivere inviterer noe bredere inn til intervju, men i sluttrunden, altså jobbintervjuene, er det lite som tyder på at det blir gjort noe bevisst for å sikre mangfold i praksis. Funnene indikerte videre at personer som avviket fra det arbeidsgiverne definerte som normalen, ble vurdert som mindre aktuelle. Avvikene som ble observert kunne handle om politiske verdier, humor og sosiale koder. Til tross for at arbeidsgiverne uttalte at de var positive til mangfold, valgte de å gå for likhet. Rogstad og Sterri (2014, 9) fant dermed at jo mer skjønn blir vektlagt, desto mindre vil mangfold bli prioritert.

Rogstad og Sterri (2014, 90) fant videre at de standardene som arbeidsgiverne setter opp for å rangere arbeidssøkerne, har til felles at de i stor grad harmonerer med antakelser om typisk norske verdier og væremåter. På den måten underbygger Rogstad og Sterri sine funn hva Midtbøen og Rogstad (2012, 19) tidligere har pekt på når det gjelder hva som gjør at søkere fremstår som personlig egnede. Det nye og interessante i Rogstad og Sterri sitt studie, er at mange arbeidsgivere selv opplever at de har mangfold på agendaen, uten at dette nødvendigvis resulterer i aktive handlinger. Snarere enn å snakke negativt om mangfold og etniske minoriteter, synes arbeidsgiverne å fremme visse verdier, som tilsynelatende tilfeldig samstemmer med deres forestillinger om typisk norske verdier. Dermed er det ikke trekk ved søkerne som vurderes, men arbeidsrelaterte verdier de antas å være bærere av (Rogstad og Sterri 2014, 89-90).

Det at arbeidsgivere velger å gå for likhet, kan også begrunnes i *likhetseffekten*. En vanlig feil som ofte begås, er at vi foretrekker kandidater som linker på oss selv ut i fra variabler som kjønn, alder hudfarge, sosial klasse eller utdanning (Skorstad 2008, 71). Salville og Holdsworth (1997) fant i en studie at 80 prosent av de kandidatene som intervjueren likte, ble tilbudt stillingen, mens 40 prosent av de intervjueren mislikte fikk jobbtilbud (Sitert i Skorstad 2008, 71). De kandidatene som ble likt og mislikt, varierte fra intervjuer til intervjuer. Det var dermed ingen overensstemmelse om den som ble likt. Dette kan tyde på at det ikke nødvendigvis var den best kvalifiserte som ble likt, men at det var andre faktorer som spilte inn (Skorstad 2008, 71).

Forskning har også vist at rekrutterere vurderer en kandidat fra samme etnisitet noe høyere. En forklaring på dette kan være bedre kommunikasjonsflyt mellom kandidaten og den som rekrutterer (Grimsø 2004, 169). Den svenske kulturforskeren Mats Alvesson (2003) omtaler dette fenomenet som «homososial reproduksjon» (Sitert i Skorstad 2008, 71). Han beskriver fenomenet som en av de sterkeste kulturbærende elementer i en organisasjon. Den som står for ansettelsen, vil gjenskape den stil og sosiale attributter som han eller hun selv kjennetegnes av. Dermed velger personer som best passer inn i det etablerte. Homososial reproduksjon kan dermed være et særdeles stort hinder for fornyelse (Skorstad 2008, 71), og dermed et stort hinder for etnisk mangfold.

Dersom det er et mål å gi kandidater like muligheter, er det derfor essensielt å kjenne til likhetsprinsippet. Denne fallgruven kan nemlig lede til diskriminering. Diskriminering foregår imidlertid ikke bare i søknadspapirene, men vel så mye i selve ansettelsesintervjuet (Skorstad 2008, 71-72). Dersom arbeidsgivere ønsker større heterogenitet blant de ansatte, eksempelvis større grad av etnisk mangfold, kan han derfor sette sammen heterogene rekrutteringsteam bestående av mennesker med ulik alder, bakgrunn, kjønn og etnisitet. Det å redusere sjansen for diskriminering er også et av hovedargumentene for testbruk i seleksjon. Om du heter Ola eller Muhammed spiller liten rolle når du skal fylle ut en test (Skorstad 2008, 72).

### 2.2.5 Argumenter for mangfold

Argumentene for å jobbe ut fra et mangfoldsperspektiv er mange, og har både sosiale, samfunnsmessige, etiske og økonomiske begrunnelser (Berg og Lauritsen 2000, 17-19; Wrench 2007). Ifølge Kaul og Kvande (1991) kobles ofte sosiale og samfunnsmessige argumenter til målsetninger om lik behandling og det å unngå diskriminering. Utstøting og diskriminering av store grupper har skapt både individuelle og samfunnsmessige konsekvenser i flere land. For innvandrere er det klare sammenhenger mellom arbeidstilknytning, deres sosiale kontakt og norskkunnskaper. I tillegg vil arbeidsledighet kunne føre til mer generelle problemer tilknyttet økonomiske bekymringer, lav selvfølelse, isolasjon og så videre (Berg m.fl. 2012, 12).

Etiske argumenter kobles til verdier som rettferdighet og menneskeverd. Et viktig argument er at et mangfoldig arbeidsliv som har plass til alle vil være et viktig signal overfor både den oppvoksende generasjonen og personer som av ulike grunner står utenfor arbeidslivet (Berg og Lauritsen 2000, 18). Et annet argument kan knyttes til verdien «rettferdig fordeling». Både innvandrere, personer med funksjonsnedsettelser og andre marginaliserte grupper på arbeidsmarkedet har mye å bidra med, rent kompetansemessig. Det bør derfor være en målsetning at ansatte i offentlige og private stillinger gjenspeiler mangfoldet i befolkningen (Berg m.fl. 2012, 12).

Forretningsmessige eller økonomiske argumenter for mangfold legger vekt på at mangfold lønner seg, fordi det innebærer å rekruttere den beste. For nasjonale bedrifter lønner det seg å gjenspeile befolkningen, mens det for internasjonale bedrifter lønner seg å ha ansatte med flerspråklig eller flerkulturell bakgrunn, både i relasjonene med kunder, men også for å fronte en internasjonal profil (Berg og Lauritsen 2000, 18). Ifølge Wrench (2007) og Dobbin (2009) har lønnsomhetsargumentene tidligere vært lite fremtredende i integreringsdiskusjonen. Gjennom fremveksten av mangfoldsledelse har det imidlertid blitt legitimt å snakke om det lønnsomme ved å ha en mangfoldig arbeidsstyrke (Sitert i Berg m.fl. 2012, 13).

## 2.3 Mangfold i ledelse

### **2.3.1 Hvorfor mangfold i ledelse?**

Bakka, Fivelsdal og Nordhaug (2004) hevder at organisasjonene må speile befolkningen i omgivelsene den operer i, og at dette er nødvendig for å takle utfordringer:

det hevdes at organisasjoners interne variasjonsbredde, som vil si mangfold, må̊ stå i forhold til den variasjonen som preger omgivelsene. Dette for å kunne håndtere utfordringene organisasjonen står ovenfor (sitert i Forstlid og Svendsen 2013, 22).

Norske toppledelser er ikke representative, verken for det moderne norske samfunn eller for Norges rolle i et globalt perspektiv. Mangel på mangfold i toppledelsen kan i stor grad hindre norske virksomheter i å tiltrekke seg, utvikle og utnytte den kompetansen som en mangfoldig arbeidsstyrke besitter. Mangel på mangfold kan forhindre virksomhetene i å ha den riktige kompetansen som skal til for å lykkes i det internasjonale næringslivet (Traavik 2006).

Cook og Glass (2014, 24) hevder at mangfold blant toppledelsen har signifikant sammenheng med fremveksten av mangfold i organisasjonen. Det trekkes også frem at det er en del skepsis rundt organisasjoners mangfoldspraksis generelt. Denne innsatsen i tjener i hovedsak å beskytte organisasjonen mot påstander om diskriminering og styrke deres omdømme. Å ansette såkalt utradisjonelle ledere, eksempelvis mennesker med minoritetsbakgrunn i autoritetsposisjoner kan ifølge Cook og Glass (2014, 4) ha sterk innvirkning på organisasjonens sammensetning. Forskning viser at ledere med minoritetsbakgrunn fremmer etnisk mangfold i egen organisasjon (Cook og Glass 2014, 25). Høy grad av integrering på en arbeidsplass fører til at beslutningstakerne i mindre grad vektlegger stereotypiske oppfattelser i sine avgjørelser. Det å ha en ikke-vestlig person i ledergruppa vil derfor kunne medføre mindre forskjellsbehandling mot andre ikke-vestlige innvandrere, og videre åpne muligheter for andre «utradisjonelle ledere».

I en casestudie fra Malmø fremgår det at homogenisering i lederrekrutteringen er regelen snarere enn unntaket. Selv om uttalte strategier og lovord om ønsket mangfold tilsynelatende er til stede, er det en treghet i kulturen i forhold til å få omsatt dette til konkrete tiltak i rekrutteringsprosessen. Så lenge lederbestanden er forholdsvis homogen i et etnisk perspektiv, forblir lederidealene ofte homogene. Dette kan skyldes at den «riktige» kandidaten defineres av et flertall av like ledere. Ifølge Broome (2006) er dette strukturell institusjonell diskriminering og kan medføre en diskriminerende effekt som er delvis skjult, hvor konsekvensen er at kandidater med innvandrerbakgrunn er mindre fremgangsrike i arbeidsmarkedet (Sitert i Thiis-Evensen, Skattum og Sekkesæter 2009, 30-31).

Ved å ha mennesker med minoritetsbakgrunn i ledende posisjoner kan det også signalisere en organisasjons engasjement og holdninger, og videre tiltrekke en bredere søkermasse til sine toppstillinger (Cook og Glass 2014, 4). Andre gevinster ved mangfold i ledergrupper er at det gir grobunn for mer kreative løsninger og flere perspektiver i diskusjoner, som gir nytenkning og flere gode beslutninger (UiO).

### 2.3.2 Suksesskriterier

Thiis-Evensen, Skattum og Sekkesæter (2009) har skrevet rapporten «Mangfold i ledelse» som en evaluering av arbeidet med å øke mangfoldet blant kommunale ledere i Norge. Selv om rapporten er rettet mot offentlig kommunal sektor, er det vurdert noen viktige suksesskriterier som også kan ha generell relevans for arbeid med å øke mangfold i ledelse. Ifølge Thiis-Evensen, Skattum og Sekkesæter (2009, 29) bør skapes en langsiktig arbeidsgiverpolitikk med fokus på kvalifisering og rekruttering, kunnskap og informasjonsarbeid. For å få til det må arbeidsgiver formulere tydelige og etterprøvbare mål og tiltak. For videre å følge opp arbeidsgiverstrategien må det ressurser til for å bygge god kompetanse på rekrutteringsfeltet. Å styrke mangfold i ledelse innebærer at dagens ledere må bevisstgjøres rundt faktorer som motvirker mangfold i rekrutteringsprosessen. Mangfold har en tendens til å falle ut hvis man ikke fokuserer særskilt på det. Dette bør være en del av de lederprogrammer som virksomheten driver.

Ifølge Thiis-Evensen, Skattum og Sekkesæter (2009, 30) trenger store grupper av ansatte med minoritetsbakgrunn et kompetanseløft for senere å kunne kvalifisere seg til å bli ledere. Det er da viktig å starte kvalifiseringstiltak på grunnplanet gjennom å se de ressurser og talenter som finnes i organisasjonen og gi muligheter til å heve kompetansen deres. Det er viktig å utvikle en kompetansepolitikk som gjør at mennesker blir vurdert etter samme kriterier, for å motvirke forskjellsbehandling. Det å ha denne kompetansepolitikken synlig for ansatte gjør det enklere å forholde seg til egen karriereplanlegging. «Representasjon av ansatte med innvandringsbakgrunn på toppledernivå kan ikke forekomme uten mot til å slippe frem ledere med innvandrerbakgrunn i de mest synlige posisjonene» (Thiis-Evensen, Skattum og Sekkesæter 2009, 30). Dette innebærer å tørre å rekruttere nøkkelpersoner og ledere med minoritetsbakgrunn.

Kort oppsummert består suksesskriteriene av en langsiktig plan som går ut på å bygge kompetanse på rekrutteringsfeltet og bevisstgjøring på faktorer som motvirker mangfold i rekrutteringsprosessen og lederutviklingsprogrammer. Videre suksesskriterier går på kompetansehevende tiltak som kvalifiserer mennesker med minoritetsbakgrunn til lederstillinger og mot til å rekruttere.

### 2.3.3 Kommunikasjon og ledelse

Når direktører og andre toppledere blir spurt om den viktigste egenskapen en leder bør besitte, er svarene uten unntak «gode kommunikasjonsferdigheter» (Barrett 2006, 385).

Calota, Pirvulescu og Criotoru (2015, 1) hevder at ledere bruker mellom 55-95 prosent av tiden sin på å snakke, lytte, lese, skrive, altså kommunisere. Calota, Pirvulescu og Criotoru (2015, 2) uttaler at en leders evne til å kommunisere godt og effektivt gjerne gjenspeiles i hvilket nivå lederen er på i organisasjonen. Dette sammenfaller bra med annen forskning. Barrett (2006, 386) hevder at «jo høyere opp i organisasjonen en leder kommer, jo mer komplekse blir kravene til gode kommunikasjonsferdigheter». Ifølge Barrett (2006, 386) handler ledelseskommunikasjon om systematisk påvirkning av enkeltpersoner, grupper og andre aktører gjennom å formidle et kontrollert og meningsfylt budskap. Dette skal rettlede, motivere og inspirere til handling. Uten effektiv kommunikasjon, oppnår ledere lite. Barrett (2006, 386) hevder videre at «det å være i stand til å kommunisere effektivt, er det som tillater en leder å få en lederrolle». Kommunikasjonsferdigheter er derfor et suksesskriterium i ledelse.

## 2.4 Mangfoldsarbeid

Ifølge Wrench (2007, 3) er mangfoldsledelse er en strategi som har som mål å forbedre minoriteters deltagelse i arbeidslivet. Mangfoldsledelse skiller seg fra tiltak som kvotering av innvandrere. Mangfoldsledelse fokuserer på å forbedre organisasjonens konkurranseevne og effektivitet, drevet av forretningsformål og markeds fordeler. Det er imidlertid nødvendig å anerkjenne kulturelle forskjeller mellom grupper av arbeidstakere, og gjøre praktiske tiltak for slike forskjeller i organisasjonen. Tanken er at det å oppmuntre til et miljø bestående av kulturelt mangfold, hvor arbeidstakeres forskjeller verdsettes, gjør ansatte i stand til å yte til sitt potensial. Det fører også til et mer kreativt og produktiv arbeidsmiljø. Mangfoldsledelse har en mer positiv tilnærming, enn å kun fokusere på diskrimineringslover. Ved mangfoldsledelse kan man unngå tilbakeslagene som er forbundet med kvotering. Mangfoldsledelse regnes som en inkluderende politikk som tar høyde for interessene til alle ansatte (Wrench 2007, 3).

### 2.4.1 Wrench’s mangfoldspyramide

Topologier er viktige verktøy som lar oss identifisere et nummer av sentrale tendenser, slik at man kan definere og sammenlikne organisasjoners aktiviteter. For å hjelpe oss til å forstå og sammenlikne organisasjoners mangfoldsarbeid, kan det være nødvendig å operere med seks ulike nivåer/grupper av aktiviteter for å bekjempe diskriminering/ekskludering og forbedre sysselsettingen/integreringen av innvandrere og etniske minoriteter. Det siste nivået er det vi kaller for mangfoldsledelse (Wrench 2007, 42).

1. *Kompetanseheving*. Det første nivået av aktiviteter består av tiltak rettet mot innvandrere selv, med å bistå i deres integrering i samfunnet. Kompetanseheving blir tilbudt for å forbedre arbeidstakernes kvalifikasjoner. Dette nivået kan også omhandle hjelp til å forstå språket, kulturen og det nye samfunnet. Ved investering i humankapital, vil innvandrerne lettere få innpass og like muligheter i arbeidslivet (Wrench 2007, 43).

2. *Kulturell sensitivitet*. På dette nivået tilrettelegges det for spesielle religiøse eller kulturelle behov for ulike grupper i organisasjonen. Noen av de ansatte vil bli trent i kulturell bevissthet eller ledelse av flerkulturelle team. Viktig på dette nivået blir å anerkjenne at innvandrere kan ha spesielle behov som andre arbeidstakere ikke har (Wrench 2007, 43).

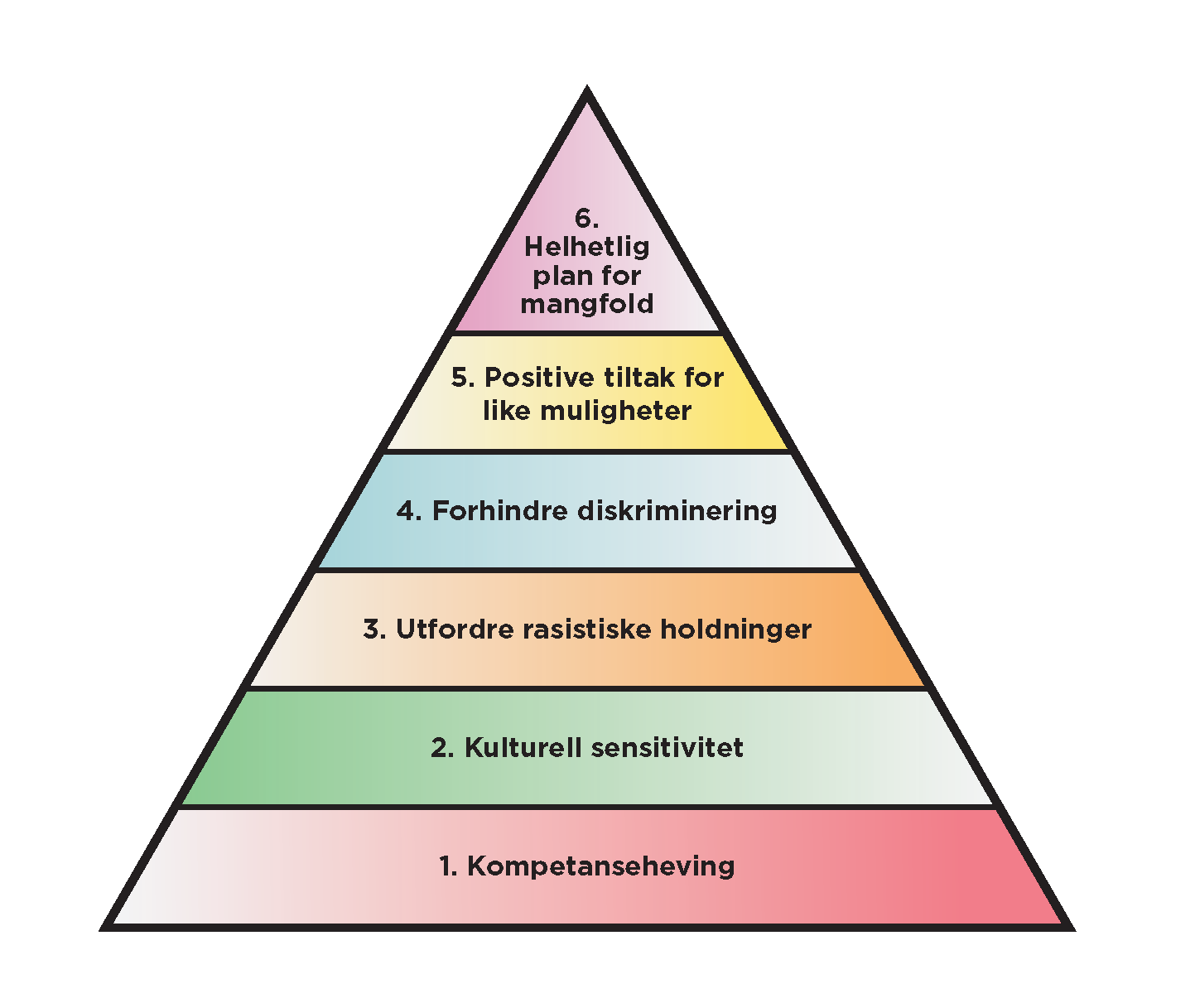
3. *Utfordre rasistiske holdninger.* De foregående nivåene var flerkulturelle tilnærminger som ikke tar hensyn til rasisme og diskriminering. Det tredje nivået tar utgangspunkt i at den største barrieren for endring er menneskers holdninger. Informasjonskampanjer eller opplæring for å redusere menneskers fordommer eller rasistiske holdninger blir innført i dette nivået (Wrench 2007, 43).

4. *Forhindre diskriminering.* På dette nivået er det nødvendig å få frem endringer i menneskers handlinger og holdninger. Det bør fokuseres på å endre handlinger, fremfor holdninger. Tiltak i denne sammenhengen kan være rettferdig rekruttering og seleksjonsprosedyrer, og trening i hvordan man skal gjennomføre rekrutteringsprosessen.

Kartlegging av arbeidsstokken og det å sette mål for mangfold er andre kjennetegn ved dette nivået (Wrench 2007, 43).

5. *Positive tiltak for like muligheter.* Dette nivået kjennetegnes av retningslinjer for likebehandling, men med tiltak som går lenger enn å bidra til like muligheter. Det kan være å oppfordre til, og legge forholdene til rette for, at underrepresenterte grupper skal inkluderes. Dette kan for eksempel gjøres ved å oppfordre enkelte grupper til å søke, eller ved å annonsere i media som benyttes av innvandrere/minoriteter. Det kan altså dreie seg om ekstern aktivitet og tiltak som retter seg mot innvandrere i området hvor bedriften rekrutterer (Wrench 2007, 44).

6. *Mangfoldsledelse.* Dette er det mest ambisiøse nivået og omfatter mange eller alle elementene i de foregående nivåene. De fem første nivåene kan forstås ved at mangfoldet verdsettes. Man jobber og har et positivt ønske om at arbeidsstokken skal være mangfoldig og sammensatt. I den siste fasen og på det sjette nivået administreres mangfoldet. I dette ligger det at man kommer lenger enn bare å verdsette mangfoldet ved aktivt å tilrettelegge og planlegge for mangfold i alle nivåer i virksomheten (Wrench 2007, 44). De ulike nivåene kan illustreres i mangfoldspyramiden nedenfor.



**Figur IV: Mangfoldspyramide**

# 3.0 METODE

## 3.1 Forskingsdesign

For best mulig å besvare problemstillingen kan det være fordelaktig å forstå hvordan de ulike arbeidsgiverne opplever virkeligheten, basert på sine erfaringer og samfunnsposisjoner. Med bakgrunn i problemstillingen, samt våre egne holdninger og erfaringer som forskere, har vi valgt å benytte et fenomenologisk design. Fenomenologien er opptatt av å forstå fenomener på grunnlag av studieobjektet sitt perspektiv og det fenomenologiske vitenskapssynet kan oppsummeres som læren om «det som viser seg». Forskere er derfor opptatt av fenomenene slik de oppfattes av oss, eller mer presist: slik de umiddelbart oppfattes av sansene. Dette designet innebærer som oftest omfattende kvalitative intervjuer (Askheim og Grenness 2008, 69-70).

Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at våre holdninger, kunnskaper og erfaringer som forskere kan farge denne fasen kraftig. Viktig blir det derfor å være bevisst over egne holdninger og forventninger, slik at vi ikke overser funn som skulle stride i mot hva som forventes å finne. At den virkelighetsoppfatning informantene gir uttrykk for gjengis med bruk av de ord og uttrykk informantene selv anvender, vil også være av betydelig karakter. Når vi har skrevet om deler av teksten til et mer vitenskapelig språk, har vi tilstrebet ikke å la den opprinnelige meningen fordreies (Askheim og Grenness 2008, 70). Dette har vi gjort ved en gjennomgående feedback-prosess. Dette kommer vi imidlertid tilbake til i kapittel 3.7.1.

## 3.2 Valg av metode

Med bakgrunn i problemstillingen, og et ønske om å komme tett inn på arbeidsgiverne, falt valget på kvalitativ forskningsmetode. Grunnen til metodevalget er at vi ønsket å undersøke hvordan ulike arbeidsgivere opplever sitt arbeid med å fremme etnisk mangfold i egen organisasjon. Det var dermed ønskelig å forstå verden sett fra informantenes øyne.

Den kvalitative metoden bygger på at den sosiale verden konstrueres gjennom hvert enkelt individs handlinger (Ringdal 2013, 104). Kvalitativ metode er en måte å tilnærme seg virkeligheten på, og ender gjerne opp med å produsere beskrivende data. Metoden er opptatt av hva slags meninger ulike individer tillegger opplevelser og erfaringer. Metoden er induktiv, som vil si at begreper, mening og forståelse vil bli utviklet basert på mønstre i det innsamlede datamaterialet. Individer og mennesker sees på som en helhet, noe som kalles et holistisk perspektiv (Askheim og Grenness 2008, 12-13).

Fordi kvantitativ forskning hovedsakelig baserer seg på tall, har mennesker en tendens til å oppfatte kvantitative strategier som mer vitenskapelig enn strategiene som er anvendt i kvalitativ forskning. Kvalitative forskere bør dermed tilstrebe å være presise, forsiktige med bruk av definisjoner og prosedyrer, og tydelige i formuleringene (Berg og Lune 2012, 4). Det velges derfor å forklare metodiske valg på en slik måte at leseren selv kan følge prosessen og ta sine egne slutninger basert på den metodiske tilnærmingen.

Viktig er det også å presisere at kvalitativ metode begrenser mulighetene for statistisk generalisering. Ifølge Malterud (2003) og Thagaard (2009) snakker man ved kvalitative undersøkelser om overføring av kunnskap i stede for generalisering, fordi det siste gir assosiasjoner til statistisk generalisering og kvantitativ forskning (Sitert i Johanessen, Tufte og Christoffersen 2010, 231).

## 3.3 Datainnsamlingsmetode

For å samle inn data, har vi valgt å benytte kvalitative dybdeintervjuer, fordi det kvalitative forskingsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonene sin side. Vi ønsket en datainnsamlingsmetode som reduserte sannsynligheten for gruppetenkning, da vi er interessert i hva hver enkelt arbeidsgiver tenker, føler og mener om temaet, samt hvordan hver enkelt handler. I det kvalitative forskingsintervjuet er det videre et mål å få frem betydningen av menneskers erfaringer og avdekke deres opplevelse av verden (Kvale og Brinkmann 2009, 21).

På grunn av geografisk avstand og begrensede ressurser, ble telefonintervjuer gjennomført med informantene fra SINTEF. Til tross for at telefonintervjuet har vesentlige svakheter (se kapittel 3.8) har det også sin klare fordel med tanke på effektivitet, reduserte kostnader og anonymitet (Berg og Lune 2012, 130). Telefonintervju muliggjorde innhenting av informasjon fra nøkkelinformanter, noe som ikke hadde vært mulig dersom vi ikke kunne benyttet en slik datainnsamlingsmetode (Johanessen, Tufte & Christoffersen 2010). Intervjuene ble tatt opp med båndopptaker. På denne måten kunne vi fokusere på informanten og flyt i samtalen under intervjuet, og ikke bruke tid på omfattende notering underveis. Dette gjorde arbeidet med å stille gode oppfølgingsspørsmål enklere. Bruk av båndopptaker hjalp oss å gjenskape det informantene svarte på en mer presis måte. Lydopptaket ble godkjent av alle informantene.

For å besvare problemstillingen på best mulig måte, falt valget på en semi-strukturert intervjuguide, da det var ønskelig med en intervjuform som muliggjorde noe sammenlikning av informantene. Sammenlikning trekker i retning av sterkere strukturering av intervjuet, noe som også har den fordelen at det gir trygghet til oss som er uerfarne forskere (Ringdal 2013, 243). Vi valgte å utarbeide en intervjuguide for lettere å kunne sammenlikne svarene og oppdage mønstre (Ringdal 2013, 243). Ved å utarbeide en guide til oppfølgingsspørsmål, reduserte vi sjansen for å stille ledende spørsmål, og minnet oss selv på å være så objektive som mulig (Ringdal 2013, 243-244).

For å kunne standardisere spørsmålene, ble de formulert på en slik måte at de er gjort forståelig for alle informantene (Berg og Lune 2012, 112). Planen var imidlertid å ha et pilotintervju, slik at vi fikk testet spørsmålenes kvalitet og tydelighet, men av ulike grunner ble ikke dette mulig å gjennomføre. Svarene fra det første intervjuet med informant 2 vil derfor bli vektlagt i mindre grad, da vi så behovet for å justere ordlyden/begrepsbruken i noen av spørsmålene etter det første intervjuet.

For å redusere sannsynligheten for at intervjuene skulle bli kjennetegnet av korte utsagn, benyttet vi oss av noen kjente intervjuteknikker som er skissert av Berg og Lune (2012, 148-150). Den første teknikken vi benyttet var stillhet. De gangene vi fikk korte og lite utfyllende svar fra informanten, tok vi en lengre pause, noe som førte til at informantene enten gjentok det de hadde sagt eller ga et mer utfyllende svar. Den andre teknikken vi benyttet var å la informantene snakke ferdig. Vi ga de god tid til å tenke og fullføre setningene sine før vi stilte nye spørsmål. Dette førte som oftest til at svarene ble lenger og mer utfyllende, enn om vi hadde hastet igjennom intervjuet. Teknikkene vi brukte kan derfor mye å si for datagrunnlaget.

## 3.4 Utvalgsmetode og kriterier

Et grunnleggende prinsipp for all intervjuing er at informantene er kvalifiserte, det vil si at de har forutsetninger for å svare på det vi ønsker å studere nærmere (Askheim og Grenness 2008, 118). Vi ønsket derfor å intervjue informanter som jobber med rekruttering til daglig, og som tilhører en organisasjon som har stort mangfold. Informantene var derfor kvalifiserte både når det gjaldt krav til stilling og organisasjon. Utvalgskriteriene vi benyttet var følgende:

* Informanter fra norske bedrifter som jobber aktivt med mangfold. Bedriftene må ha blitt tildelt Regjeringens Mangfoldpris eller utmerket seg på andre måter når det kommer til å skape etnisk mangfold i egen organisasjon.
* Informantene må ha kjennskap til rekruttering på ulike stillingsnivåer i organisasjoner, herunder lederstillinger.
* Informantene rekrutterer selv eller tilhører et rekrutteringsteam.

Utover dette benyttet vi oss av kontakter i våre personlige nettverk for å tak i informanter i IKEA. Disse informantene kontaktet igjen ansatte i sin organisasjon, også kjent som snøball-utvelgelse (Berg & Lune 2012, 52). Valget av denne utvelgelsesmetoden ble tatt på bakgrunn av at det var problematisk å rekruttere kvalifiserte informanter. Informasjon om ansatte i organisasjonene vi ønsket å studere var vanskelig å oppdrive, og vi hadde derfor begrenset kontaktinformasjon til aktuelle informanter. Utfordringene med å få tak i informanter skyltes at flere organisasjoner ikke ønsket å bidra da de «fikk en følelse» av at studien omhandlet diskriminering, et tema de ikke ønsket å uttale seg om. Vi endte dermed opp med å intervjue tre personer fra IKEA, og tre personer fra SINTEF.

## 3.5 Analytisk fremgangsmåte

Etter at intervjuene var gjennomført, ble lydfilene transkribert. Da det transkriberte datamaterialet var gjennomgått, ble umiddelbare inntrykk og meninger notert. Deretter benyttet vi en åpen kodingsprosedyre, der vi brukte fargekoder for å markere sentrale og meningsbærende ord/setninger tilknyttet problemstillingen. Vedlegg II gir et innblikk i denne prosessen. Fargekodene er inndelt etter forskningsspørsmålene om holdninger, seleksjonskriterier, lederrekruttering og mangfoldsabeid. Neste steg var å overføre informasjonen inn i en matrise, hvor vi benyttet klipp-og-lim-teknikk. Dette førte til en stor datareduksjon. Da vi skulle utarbeide de fokuserte/aksiale kodene gikk vi igjennom de fargekodede intervjuene og søkte etter forståelse. Ved å se dataene opp mot den eksisterende teorien på området, kunne vi bedre forstå meningen bak informasjonen (Askheim og Grennes 2008, 150-153).

## 3.6 Etikk

Når det gjelder etiske hensyn har vi benyttet Creswell (2013, 58-59) sin tabell for etiske problemer i kvalitativ forskning, som en sjekkliste for å opptre hensynsfullt i gjennomføringen av studien vår. Til tross for at vi er interessert i både etnisk mangfold i arbeidslivet og rekrutteringspraksis, hadde vi ingen sterke ønsker om hva utfallet av undersøkelsen skulle bli.

Vi har hele veien vært åpne om hva formålet med studien er. Det første vi gjorde da vi kontaktet aktuelle informanter var derfor å informere om studiens formål og problemstilling. Når det gjelder innsamling av data, har vi opptrådt med respekt og ydmykhet for tema, da vi ikke er eksperter på området. Vi har forsøkt å bygge tillitt gjennom å være ærlige om formål og egen rolle, og forsøkt å forholde oss objektive.

Under analysen av dataene har vi forsøkt ikke å favorisere noen av informantene. Vi har derfor skissert ulike perspektiver i analysen og rapportert motstridene funn (både positive og negative). I denne sammenheng bør det imidlertid nevnes at det har vært noen utfordringer når det kommer til objektive tolkninger av datamaterialet. Da temaet etnisk mangfold i arbeidslivet krever en viss kunnskap og refleksjon fra informanten sin side, kan det være fristende å favorisere utsagn fra informanter som viser stor kunnskap og god refleksjon. For å hindre at informantene ikke skal bli forskjellsbehandlet, har vi vært oppmerksomme på subjektive fallgruver blant oss forskere og diskutert hvorfor noen utsagn fremstår som mer sanne/korrekte enn andre. På denne måten har vi fjernet subjektive betraktninger som kunne innvirket negativt på resultatene. Det ble avtalt med informantene at navnet deres vil bli anonymisert i studien, og vi opererer derfor med tall på informantene.

## 3.7 Evaluering av kvalitative undersøkelser

### 3.7.1 Reliabilitet

Undersøkelsesresultatets reliabilitet/pålitelighet handler om studiens reproduserbarhet. Spørsmål som «I hvilken grad kan andre forskere med samme data-innsamlingsprosedyre oppnå tilsvarende resultat?» blir sentralt. Dette anses å inngå i kravet om etterprøvbarhet og innebærer at alt fra kilder, metoder og konklusjoner som trekkes, skal kunne etterprøves av andre (Askheim og Grennes 2008, 22). Mens undersøkte personer innenfor kvantitativ forskning anses som *objekter*, betraktes de av kvalitativt orienterte forskere som *subjekter*. Dette vil si at andre forskere vurderer kvantitative studiers pålitelighet, mens det oftest er intervjueren i kvalitativ forskning som skal vurdere påliteligheten (Askheim og Grennes 2008, 23). For å sikre kravet til pålitelighet har vi opprettholdt en feedback-prosess med informanter når vi har vært usikre på vår forståelse av data, og våre tolkninger av denne.

Det er forventet at kvalitative forskere bringer et unikt perspektiv inn i de studiene de gjennomfører, men det er viktig at funnene er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger. Bekreftbarheten skal sikre dette og tilsvarer objektivitetskriteriet i kvantitativ forskning. For å sikre best mulig bekreftbarhet har vi lagt vekt på å beskrive sentrale beslutninger i prosessen, slik at leseren kan følge og vurdere disse. Bekreftbarheten er også styrket ved at fortolkningene har blitt diskutert opp mot eksisterende teori på området slik både Johanessen, Tufte & Christoffersen (2010, 232) og Berg og Lune (2012, 56) beskriver.

I kvalitativ forskning er det ofte samtalen som styrer datainnsamlingen. Det vil derfor være vanskelig for en forsker å kopiere en annen kvalitativ forskers studie. For det tredje bruker man som forsker seg selv som instrument. Ingen andre har samme erfaringsbakgrunn som forskeren, og ingen andre kan derfor tolke på samme måte (Johanessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229). Det vi imidlertid har gjort for å styrke påliteligheten, er at vi har gitt en inngående beskrivelse av konteksten og en åpen og detaljert fremstilling av hele forskningsprosessen i dette metodekapittelet. Kravet til reliabilitet er også grunnen til at vi har valgt å fremstille empiriske funn i et eget kapittel, med utfyllende sitater fra informantene. På denne måten kan leseren selv følge med på hva informantene har uttrykt, og vurdere i hvilken grad våre tolkninger fremstår som rimelige.

### 3.7.2 Validitet

En vanlig definisjon av validitet innenfor kvalitative undersøkelser er spørsmålet «måler vi det vi tror vi måler?», også betegnet som begrepsvaliditet. Begrepsvaliditet går ut på om det er sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes og de dataene som er samlet inn. Ifølge denne definisjonen er kvalitative studier ikke valide, fordi de ikke kan kvantifiseres (måles) (Johanessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229).

Fremfor å spørre om vi måler det vi har til hensikt å måle, bør forskere heller spørre seg om de undersøker det som ønskes undersøkt. Mer presist kan vi spørre om hvordan dataene våre faktisk avspeiler det fenomenet vi er interessert i. Validitet i denne sammenhengen dreier seg derfor om hvorvidt funnene våre eller resultatene reflekterer formålet med undersøkelsen og representerer den virkeligheten vi er ute etter å fange (Askheim og Grennes 2008, 23, Johanessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229).

Lincon og Guba (1985) viser til to teknikker som øker sannsynligheten for at forskningen frembringer troverdige resultater; vedvarende observasjon og triangulering. Triangulering betyr i hovedsak at man anvender ulike datainnsamlingsmetoder, men det kan også bety at forskeren tar utgangspunkt i flere settinger (Sitert i Johanessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229). Ved å intervjue informanter fra to ulike bedrifter, har vi benyttet oss av triangulering, og dermed økt troverdigheten til studien vår.

## 3.8 Forskerkritikk

Da vi igangsatte arbeidet med forskningsprosjektet hadde vi begrensede kunnskaper om temaet etnisk mangfold i norsk arbeidsliv. Vi er selv etnisk norske, og har ingen personlige erfaringer med problemstillinger knyttet til temaet, hverken fra et arbeidstaker- eller arbeidsgiverperspektiv. Dette er for oss ny kunnskap som er brukt i en forskningssammenheng vi er forholdsvis uerfarne med. Derfor er det viktig å påpeke at våre konklusjoner kan ha vært avledet av slike faktorer.

En av organisasjonene vi var i kontakt med, brukte vi personlige kontakter for å nå, og vi hadde alle positive holdninger til organisasjonene i utvalget fra før av. Årsaken til den positive holdningen var at disse organisasjonene virket til å ta mangfoldsarbeidet på alvor, og fremsto derfor i våre øyne, som gode forbilder for liknende bedrifter. Dette er faktorer som kan ha medført noen ubevisste antagelser fra oss som forskere, og videre ført til et potensielt skjevt presentert bilde av den faktiske virkeligheten til menneskene vi har snakket med.

En annen svakhet ved undersøkelsen vår, var at informantene fra SINTEF måtte intervjues over telefon av hensyn til geografisk avstand. Ved telefonintervju oppnås ikke den samme kontakten mellom intervjuer og intervjuobjekt. Det at den non-verbale kommunikasjonen som utveksles ikke kommer til syne gjør også at informasjonen i større grad er åpen for tolkning, samt at det blir vanskeligere å stille gode oppfølgingsspørsmål fordi man ikke kan lese ansiktsuttrykket til den man snakker med (Berg & Lune 2012, 130-131). Vi har allikevel jobbet aktivt for å redusere feilmarginene, først og fremst gjennom en semi-strukturert intervjuguide som sikret like spørsmål til alle informantene. Intervjuene ble tatt opp på bånd, transkribert og deretter fargekodet. Dette gjorde arbeidet enklere å samle korrekt informasjon som la grunnlag for å svare på forskningsspørsmålene. Dette har gjort resultatene fra hvert intervju lettere å sammenligne, slik at vi har fått et godt analysegrunnlag.

Vi ser imidlertid at vi kunne ha gjennomført et «pilot-intervju» for selv å bli mer komfortable i rollen som intervjuere, og ikke minst for å kvalitetssikre spørsmålene i intervjuguiden vår. Med en semi-strukturert intervjuguide er dette en fordel med tanke på at vi som intervjuere må være flinke til å stille gode og relevante oppfølgingsspørsmål. Under de tre telefonintervjuene med SINTEF var kun én av oss til stede og gjennomførte intervjuene, mens vi var to da vi intervjuet de tre informantene fra IKEA. Dette kan ha skapt skjevheter i kvaliteten på oppfølgingsspørsmålene og på helhetsinntrykket av informasjonen. Vi håper imidlertid at vi kan ha klart å redusere noe av denne skjevheten ved å være oppmerksomme på konsekvensene dette kan medføre, og stilt spørsmål i etterkant dersom noe informasjon virket uklar.

# 4.0 EMPIRISKE FUNN

I dette kapittelet presenterer vi funn, men uten å fremlegge tolkninger og subjektive bemerkninger. Grunnen til at vi har valgt å presentere funnene på en slik måte, er som nevnt i kapittel 3.7.1. et ønske om å kvalitetssikre studiet. Ved et slikt oppsett kan leseren følge prosessen steg for steg og bedre forstå våre tolkninger som fremkommer i kapittel 5.0.

Innledningsvis er det nødvendig å avklare noen sentrale funn, som vil legge føringer for hvordan informantene har svart på de ulike spørsmålene. Mens SINTEF primært skaper etnisk mangfold ved å innhente *utenlandsk arbeidskraft*, ansetter IKEA *lokalbefolkning* fra Furuseth området med etnisk minoritetsbakgrunn. For det andre anser IKEA sitt mangfoldsarbeid som et samfunnsansvar, mens SINTEF har et perspektiv der de fokuserer på å tiltrekke seg den beste kompetansen.

## 4.1 Holdninger

Når vi videre snakker om informantenes holdninger er det viktig å presisere at det omhandler deres holdninger til etnisk mangfold i arbeidslivet. De empiriske funn vi fremlegger er meninger og standpunkter som kom frem under intervjuene, og er tatt direkte ut av de transkriberte intervjuene.

Samtlige informanter utrykket at etnisk mangfold på arbeidsplassen er positivt. Informant 3 hevder at det å ha mange ulike nasjonaliteter gjør arbeidshverdagen mer spennende, noe som videre skaper et bedre arbeidsmiljø.

Hvis alle kommer fra et og samme sted, så tenker man ganske homogent, og hvis man har forskjellig bakgrunn så får man inn tanker man ikke ellers hadde fått. For min egen del, så merker jeg at når jeg er sammen med folk med en annen bakgrunn så synes jeg det beriker livet, i en eller annen form…det gjør at det blir en litt mer spennende hverdag på jobb. (Informant 3, IKEA)

Informant 4 trekker frem at mennesker innvandrere/minoriteter ikke bare er en gave til SINTEF, men til hele det norske samfunnet.

Vi har blitt rikere, og mest av alt på kunnskaper og relasjoner… jeg mener at dette her er en gave ikke bare til SINTEF, men til hele det norske samfunnet. At gode mennesker vil komme hit, vi må slutte å se på det som et problem.  
(Informant 4, SINTEF)

Det er gjennomgående blant informantene at et bedre arbeidsmiljø er den tydeligste konsekvensen det etniske mangfoldet fører med seg. Informant 6 beskriver arbeidstakere med minoritetsbakgrunn som en kjemperessurs, og alle mener at dette igjen er med på å skape bedre resultater for bedriftene, også rent økonomisk:

Vi tror at dette skaper et bedre miljø på arbeidsplassen, og vi tror også da til syvende og sist at det synes på resultatene våre.  
(Informant 3, IKEA)

…forskjellige mennesker med forskjellig bakgrunn, forskjellige farger og erfaringer i arbeidslivet, gjør at det blir bra resultater til slutt.  
(Informant 1, IKEA)

…Jeg hadde mye kontakt med departementene underveis, eller med de som var ansvarlig (for Regjeringens Mangfoldspris), og de synes vi var flinke til å integrere og ta vare på innvandrere. Det var ikke det perspektivet vi hadde. Det var *vi* som hadde nytte av at de kom. (Informant 5, SINTEF)

Etnisk mangfold er en kjemperessurs.   
(Informant 6, SINTEF)

Blant informantene var det bred enighet om at samfunnet har mye å tjene på etnisk mangfold.

Vi har kommet mye lengre de siste tiårene, og at vi i dag er bedre på å se på likhetene fremfor forskjellene. (Informant 3, IKEA)

Folk er folk, det er grunnleggende likheter mellom alle mennesker og vi må gidde å vise forståelse for andre perspektiver og ikke se oss blind på forskjellene. Vi har mye å lære av disse menneskene. (Informant 4, SINTEF)

Det er noen ting som er grunnleggende menneskelig som gjelder for folk og samspillet mellom folk som er universelt, bare man gidder å ta seg bryet med å vise litt forståelse.  
 (Informant 5, SINTEF)

Da vi stilte et oppfølgingsspørsmål til en av informantene om hun føler at SINTEF tar samfunnsansvar ved å inkludere innvandrere/minoriteter, svarte informanten:

Ja, helt klart, det mener jeg absolutt at vi gjør… fordi jeg mener at dette her er en gave ikke bare til SINTEF, men til hele det norske samfunnet. At gode mennesker vil komme hit, at vi må slutte å se på det som et problem og heller utvikle som den fordelen det faktisk er. (Informant 4, SINTEF)

Da vi spurte en av informantene hvor lenge de har jobbet med å skape en mangfoldig arbeidsplass, fikk vi til svar at mangfoldet er et resultat av jakten på den beste kompetansen: «Det er liksom ikke sånn at vi har jobbet mot mangfold… Det er mer det at vi har ikke noen *grenser* eller *filter* når vi søker etter nyansatte» (Informant 6, SINTEF).

Da vi spurte informantene hvorfor det er viktig for IKEA med en mangfoldig arbeidsplass, får vi til svar at det passer med IKEA sin forretningsidé. Et viktig element ser også ut til å være at IKEA er en global organisasjon, som har varehus rundt om i hele verden:

Mangfold passer med forretningsidéen til IKEA. Også tror jeg det er viktig at vi er åpne om at vi skal gjenspeile lokalsamfunnet her på Furuset. Også er det et globalt selskap, som er i alle land. Så da tenker man kanskje annerledes rundt det.   
 (Informant 2, IKEA)

For IKEA er det jo det at vi ønsker jo hele tiden å kunne selge oss inn til kundene våre, og til de som bor i nærområdet, og det å da ha et mangfoldig arbeidsmiljø her, hvor man kanskje får inn litt av kulturen til ulike mennesker og nasjonaliteter inn på varehuset, som igjen gjør at vi kan tilpasse oss hovedkundene våres.   
 (Informant 2, IKEA)

Da vi spurte informantene om de har noen spesielle retningslinjer for rekruttering av kandidater med etnisk minoritetsbakgrunn, svarer samtlige at dette er noe de ikke har. En av informantene fra IKEA svarer at mangfoldet deres kan være en naturlig konsekvens av den geografiske beliggenheten på Furuseth.

Nei, vi har ingen spesielle retningslinjer for rekruttering av mennesker med minoritetsbakgrunn. Jeg tror kanskje det er fordi vi holder til i Groruddalen, så tror jeg ikke vi trenger det. Vi får inn de kvalitetene vi vil ha. Vi praktiserer ikke positiv diskriminering for å øke mangfoldet. (Informant 3, IKEA)

Informant 1 utrykker en oppfatning av at de fleste med etnisk minoritetsbakgrunn kjenner til at IKEA er en organisasjon som er åpen for mangfold.

Jeg tror egentlig at IKEA generelt er kjent for at de er en internasjonal arbeidsplass som har muligheter for a utvikle mennesker med minoritetsbakgrunn, og det er en av de tingene som utlendinger, eller innvandrere vet. De vet om det gjennom handel, gjennom media, når de reiser til utlandet og når de ser hvordan varehusene har blitt.   
(Informant 1, IKEA)

Da vi spurte informant 6 om hva SINTEF har gjort for å få det mangfoldet de har i dag, svarte informanten at SINTEF ikke har jobbet spesifikt for å skape et etnisk mangfold, men at det har vært et resultat av fokus på kompetanse. Informant 5 uttaler følgende: «Mangfold har blitt en naturlig del av det å være i SINTEF». Videre forklarer Informant 4 at SINTEF ikke har gjort så mye for å skape det mangfoldet de har i dag, men at de har vært flinke til å integrere de nyansatte.

Det interessante er, vi har jo reflektert litt over dette her da, fordi at plutselig befant vi oss i en situasjon der vi var på vei mot et større mangfold uten at det var resultat av en veldig bevisst politikk. Forestillingen om SINTEF var at det var en gjeng med teknologer, ingeniører i Fjellräven-jakke med skjegg og bart, og alle hadde gått på NTH og den stilen der. Også hadde vi en SINTEF-dag hvor alle ansatte var samlet, da så vi plutselig at SINTEF ikke er sånn lenger. Også rett og slett fordi vi var i ferd med å få tilstrømning av personell med annen fagbakgrunn, fra alle land, alle kjønn. Ting begynte å komme i bevegelse.. Så ble vi litt stolte av at folk ville komme helt ifra Venezuela og Kina for å være hos oss. Da vi så hvor flinke de var, erkjente vi at her får vi jo noe som vi ikke har hatt før, vi får inn annen kompetanse og andre perspektiver og andre relasjoner og kontakter. Vi har ikke gjort så mye for å få de egentlig, men vi har tatt de godt imot når de har kommet og lagt til rette for at de skal lykkes når de først hadde kommet til oss.   
(Informant 4, SINTEF)

## 4.2 Rekrutteringspraksis

Innledningsvis ønsker vi i korte trekk å skissere rekrutteringsprosessen til IKEA og SINTEF. Dette er for å skape en ryddig kontekst når vi videre presenterer ansettelseskriterier og tiltak for å skape etnisk mangfold.

**SINTEF** sin rekrutteringsprosess består av 20 steg og starter med en behovsanalyse. Ledige stillinger annonseres på SINTEF sin hjemmeside, på intranettet og på Finn.no. SINTEF rekrutterer imidlertid mye gjennom nettverk (forskningssamfunnet, samt skoler som NTNU og UiO). Når en kandidat har søkt på en stilling, kan forskningssjef og andre nøkkelpersoner gå inn i et system og sette opp en prioritering over disse. Aktuelle søkere blir innkalt til et førstegangsintervju med leder og en fra fagavdelingen. Før andregangsintervju sendes det ut en test som skal avdekke sosiale egenskaper som bygger på SINTEF sine grunnverdier; ærlighet, mot og samhold. Alle som jobber med HR er sertifisert på testen, og på andregangsintervjuet går HR igjennom testresultatene og vurderer disse opp mot kriteriene i jobbanalysen. Hvis alle gjør det bra i andregangsintervjuet, kan det bli aktuelt med et tredjegangsintervju der det blir benyttet case. Dersom det er en engelskspråklig annonse, noe det ofte er, legges den også ut på EU sin jobbportal som heter Euraxess. SINTEF har også en enhet som tar bakgrunnssjekk på alle sine ansatte, da særlig land som PST har uttalt at man bør være obs på. Rekrutteringsprosessen er ikke ferdig før kandidaten er godt integrert i det nye arbeidsmiljøet. Dette får SINTEF hjelp til av et Trondheims-basert firma som kalles Expats Mid-Norway, som hjelper nyansatte med alt fra boligjakt til anskaffelse av sosiale nettverk.

**IKEA** gjennomfører en trinnvis rekrutteringsprosess som begynner med noe de kaller «Oppstart». Rekrutteringsprosessen er en global standard som alle varehus skal følge. «Oppstart» peker på hva som er behovet i den enkelte avdeling. Deretter annonseres stillingen basert på stillingens karakter. Dersom det er en stilling på et lavere nivå er det gjerne mange søkere fra ikea.com eller fra hjemmesiden. Alternativt brukes Finn.no til utlysning av stillinger. HR-avdelingen kontrollerer stillingens kravspesifikasjon opp mot innsendte søknader og CV, etterfulgt av en telefonsamtale til søkeren. Et viktig kriterium for ansettelse er norskkunnskaper, noe som blir avdekket gjennom den første telefonsamtalen. Lederne gjennomfører deretter et førstegangsintervju med aktuelle kandidater. Dersom tester skal gjennomføres, gjøres det i dette steget. Videre gjennomføres andregangsintervju og referansesjekk. Deretter følger jobbtilbud og kontraktskriving. Når det gjelder evne,- ferdighets,- og personlighetstester blir dette igangsatt på bakgrunn av stillingens nivå og karakter. Særegent for IKEA Furuseth er det sterke fokuset på verdier i ansettelsesprosessen. HR-avdelingen kvalitetssikrer at prosessen blir gjennomført riktig og at den er forankret i verdiene ydmykhet, gjøre ting på en enkel måte, våge å være annerledes og ha viljen til å fornye seg.

Til tross for at vi ikke spurte direkte om ansettelseskriterier i SINTEF og IKEA, fremkom det at norskkunnskaper var et særlig viktig kriterium. Bortsett fra språk og verdier (som vi kommer tilbake til i neste kapittel), eksisterte det ingen spesielle ansettelseskriterier for kandidater med etnisk minoritetsbakgrunn.

Vi stilte ingen konkrete spørsmål om norskkunnskaper, men alle informantene uttalte at dette er et av de viktigste kriteriene når de ansetter mennesker med etnisk minoritetsbakgrunn. Dette til tross for at det tilbys språkopplæring både i IKEA og SINTEF.

Ved hjelp av ordtelling, oppdaget vi at ordene språk, språkkunnskaper, norsk, norskkunnskaper og norskopplæring gikk igjen da vi snakket om temaer som utfordringer tilknyttet etnisk mangfold og lederrekruttering. Mest sentralt blir det derfor å se på norskkunnskaper som et ansettelseskriterium, da vi ser på rekrutteringsprosessen.

Flere av informanter mente at norskkunnskaper er et viktig ansettelseskriterium. Dette kan bekreftes ved hjelp av uttalelser som «… norsk et av de viktigste rekrutteringskravene» (Informant 1, IKEA) og «…Vi har et ganske viktig kriterium, nemlig at norskkunnskapene skal være ganske gode, det er viktig for oss, så det får vi avdekket gjennom telefonsamtalen…» (Informant 3, IKEA).

Da vi stilte spørsmål om ulemper og utfordringer ved etnisk mangfold, informerte fem av seks informanter om at norskkunnskaper ser ut til å oppleves som den største utfordringen ved etnisk mangfold i egen organisasjon.

…det kan jo noen ganger være litt kommunikasjonsproblemer, for det er jo noen som ikke er så gode i norsk og kanskje ikke er så flinke til selv å få frem hva de vil si hvis de er enige eller uenige i noe. Så jeg har jo sett at det har det har vært et problem noen steder.   
(Informant 2, IKEA)

…og norskkunnskapene er der så tror jeg man stort sett kan greie seg i en del roller i IKEA da. Men hvis ikke språket er der, synes jeg det begynner å bli utfordrende…   
(Informant 3, IKEA)

…det er en utfordring på språk i hvert fall. Det at vi er opptatt av å være et norsk selskap og norsk som konsernspråk. Og det er klart at når 20 prosent da ikke har det utgangspunktet så har vi en utfordring både i å lære de norsk de som kommer og klare å kommunisere godt med de som ennå ikke har lært seg det. Det gjør jo ting mer tungvint.   
(Informant 4, SINTEF)

Vi har utfordringer i forhold til at det blir lagt til rette for språk…   
(Informant 5, SINTEF)

Oppi det her så er det språket den store utfordringen i arbeidslivet.  
(Informant 6, SINTEF)

Når det gjelder forklaringene på hvorfor norskkunnskaper er så viktig, er forklaringene varierende. En av informantene kom med følgende forklaring:

…de siste fire årene har det vært et krav av norsken må være på plass, fordi man er avhengige av andre avdelinger, pluss at man i noen sammenhenger kan møte kunder selv om man jobber med logistikk og noen ganger for åpningstiden. Språket er en ting vi synes er veldig viktig… Det er rett og slett litt pinlig for IKEA at ansatte som jobber i Norge ikke kan norsk… (Informant 1, IKEA)

Informant 3 legger det frem på denne måten:

Hvis vi skal snakke om de negative sidene da, så ser vi at vi har glippet litt på norskkunnskapene til en del mennesker når vi startet IKEA Furuset, og det har vært problematisk siden man samarbeider med andre avdelinger og av og til kan komme i kontakt med kundene. Det er litt der den grensen for samfunnsansvar går.   
(Informant 3, IKEA)

Imidlertid tilbyr IKEA språkopplæring til de som ikke er så gode i norsk.

…det kan jo noen ganger være litt kommunikasjonsproblemer, for det er jo noen som ikke er så gode i norsk og kanskje ikke er så flinke til selv å få frem hva de vil si hvis de er enige eller uenige i noe. Så jeg har jo sett at det har det har vært et problem noen steder, men IKEA har da tilbudt norskopplæring til de som er dårlige i norsk.

(Informant 2, IKEA)

SINTEF, slik som IKEA, tilbyr norskopplæring:

…Vi tilbyr norskopplæring både for våre ansatte og våre partnere, og det er viktig både for at de skal lykkes i SINTEF og at de skal lykkes i hele livet sitt her, og ikke bare arbeidslivet, for da er det større sannsynlighet for at de blir værende og at de kan bli en del av vårt samfunn på ordentlig, og det er de avhengige av for å kunne levere godt til SINTEF også.   
(Informant 4, SINTEF)

Vi har utfordringer i forhold til at det blir lagt til rette for språk… Men vi driver jo ganske mye norskopplæring for de som kommer til oss…   
(Informant 5, SINTEF)

Vi sender våre nyansatte på norskkurs, helt fra starten av fordi at hovedspråket i SINTEF er norsk. Så vi oppmuntrer dem, og vi ønsker og forventer at de lærer seg norsk, både fordi at vi da vet at de blir lenger i Norge og også på grunn av det sosiale på jobben.   
 (Informant 6, SINTEF)

Norskopplæringen gjelder også for kone/ektemann inntil to semestre. I spesielle tilfeller har SINTEF leid inn norsklærere hjem til familier.

SINTEF betaler for inntil to semestre med kone/samboer/ektemann. Også kan de selvfølgelig være med lenger, men da må de begynne å betale selv. Og vi har også hatt tilfeller hvor vi har leid inn lærer som har kommet hjem til dem, det var et par som var gift som begge begynte i SINTEF, også hadde de tre barn, og da var det litt upraktisk å dra på kurs på ettermiddagen. Og da var det leid inn en norsklærer som kom hjem til dem.   
 (Informant 6, SINTEF)

Da vi kom med oppfølgingsspørsmål til en av informantene om nivået på norskkunnskapene, fortalte en av informantene en historie om en venninne som ikke fikk jobb (til tross for at hun var kvalifisert) begrunnet i at hun hadde aksent.

Jeg har en russisk venninne. Hun kom til Norge når hun var 15 år, hun og søsteren. De har toppkarakterer, de har A i alle fag. Og når hun kom på intervju så, hun snakker jo med aksent, og da fikk hun bare beskjed om at: ”Du snakker jo ikke norsk, så du kan ikke jobbe her!” Jeg bare: ”Hæ?” Det er jo ganske ekstremt. Hun har kjempe gode karakterer, A på masteren… (Informant 2, IKEA)

I kontakt med bemannings byråer som Adecco, har en av informantene fra SINTEF erfart at det er mange norske arbeidsgivere som er skeptiske til aksent.

Det har vi opplevd flere ganger når vi har måttet ha inn vikarer. Vi har gått via byrå hvis vi må ha inn noen på grunn av sykdom. Og da har det kommet en som er fra Litauen eller Latvia, og vi har hatt en fra Venezuela og Ecuador. Og de blir så glad i Adecco når vi sier at det ikke har noe å si om han snakker litt gebrokkent. Det har ingen betydning for oss, hvis han er god på faget sitt og forstår norsk… Og det har de fått mye reaksjoner på hos andre, fordi da blir de gjerne innstilt som nummer to; ”Jo da, hun er flink hun der, men hun andre der er norsk og snakker norsk så vi tar henne. Så ser de ikke at de kan få noe positivt ut av å få inn andre kulturer og andre måter å se ting på, at det er noe positivt med å velge noen fra utlandet. (Informant 6, SINTEF)

Som vi ser av svarene over, er det viktig med gode norskkunnskaper for å være en attraktiv arbeidstaker i IKEA og SINTEF. Det er også viktig med norskkunnskaper med tanke på kommunikasjon med kunder og ansatte. Informantene forteller om bekjente og koner/ektefeller til ansatte som ikke har fått jobb på grunn av manglende norskkunnskaper. Nedenfor skal vi se nærmere på verdier versus formell kompetanse som ansettelseskriterium.

Flere av informantene utrykte at verdier er et viktigere kriterium enn formell kompetanse. Da vi spurte informant 3 om hvorfor de er så gode på å skape mangfold, svarte han at grunnen til dette er et sterkt fokus på verdier når de rekrutter, og ikke kun på utdannelse, bakgrunn og opphav:

…Også tror jeg det er fordi vi har veldig fokus på verdier når vi rekrutterer. Vi baserer ikke vår rekruttering på utdannelse eller hvilken bakgrunn du har og hvor du kommer fra, men igjen, er du riktig person da har du de verdiene som vi ser etter. Så når vi skal prioritere hva som er viktigst når vi ansetter en person, da er det å finne en som er riktig i forhold til verdiene våre, og ikke i forhold til den utdannelsen de har eller hvor de bor. Hvor de bor er for så vidt viktig, for de skal jo bo i området vårt, men ikke noe annet enn det da…   
(Informant 3, IKEA).

I IKEA blir verdiene avdekket ved at verdiene blir presentert for kandidaten, etterfulgt av at kandidaten svarer på noen spørsmål tilknyttet disse. Den som intervjuer (som i IKEA sitt tilfelle er lederen) må derfor være trent på hvilke spørsmål som skal stilles for best å avdekke verdiene.

…det er jo lederne som rekrutterer med bistand fra HR, de må være drilla på noen kjernespørsmål som går på verdier da. De må se etter en type mennesker og spørre seg hva vi egentlig ser etter. Og i hvert fall i andregangsintervju er vi nå mer på at vi skal snakke om verdiene, de skal informeres om verdiene også spør vi hva de betyr for kandidaten. Jeg mener at vi med spørsmålene vi stiller, merker hvem som har riktig holdning og ikke. Vi bommer selvfølgelig i blant, men vi treffer veldig ofte. Så det blir en del av intervjuprosessen å gjøre det. Også er det flere som vurderer kandidaten, det er ikke bare en person. Så jeg tror vi fanger det opp ganske bra, i og med at vi er såpass bevisste på det…   
(Informant 3, IKEA)

En av informantene forklarer også hvor avgjørende det var for hans karriere at IKEA gir mulighet til de som ikke har formell kompetanse.

Det er som jeg har nevnt, IKEA som selskap tør å ta initiativet og gir tillit til folk. Som jeg nevnte, da jeg kom til Norge hadde jeg faget, men det var ikke godkjent, så jeg valgte bakeribransjen så jeg kunne gå på skole, og det var slitsomt for meg, så da begynte jeg å tenke; skal jeg bare ofre denne delen av livet mitt for a gå på skole og ta faget mitt helt på nytt, for så å etablere meg i arbeidslivet igjen? Da var IKEA en av de arbeidsgiverne som gav muligheten til å etablere seg i arbeidslivet uten at de ser på skolebakgrunn. Så det handler egentlig om å tørre å ta sjansen. (Informant 1, IKEA)

Den samme informanten forklarer følgende:

Man skal være stolt av hvor man kommer fra, men de må føle seg 100 prosent norske, de er norske i arbeidsmarkedet, det spiller ingen rolle hvilken religion du har, hvilket land du kommer fra og som du knytter dine foreldre til, det er ære for deg og det er veldig bra, men i arbeidsmarkedet må du konkurrere på lik linje med de som er etnisk norske. Jeg kommer til å bli veldig lei meg hvis min sønn i framtida har en sønn som sier at han ikke har fått jobb på grunn av at han er utlending, jeg aksepterer ikke det.   
(Informant 1, IKEA)

En annen informant forklarer at de lave kriteriene til formell kompetanse kan ha vært med på å skape det mangfoldet de har i dag.

…Men jeg tror det med verdiene, og den mentale innstillingen at vi greier å utvikle alle mennesker gjør at det blir ingen sperre på at man må ha gått den og den utdannelsen og ha en viss bakgrunn. Nå er det fler og fler med etnisk bakgrunn som har høyere utdannelse da, men tidligere var det ikke det. Så hadde vi hatt den mentaliteten da IKEA Furuset åpnet ville vi ikke hatt en sjans til å ha det mangfoldet som vi har nå…   
(Informant 3, IKEA)

Da vi snakket med informant 4 om hvordan de avdekker sine verdiene ærlighet, mot og samhold i rekrutteringsprosessen, får vi til svar at det ofte blir brukt profesjonell hjelp til testing på sosiale egenskaper. Også hos SINTEF ser vi at verdiene er viktig i rekrutteringen.

…Veldig ofte vil det også bli brukt profesjonell hjelp til testing på sosiale egenskaper og slike ting, og den hviler jo disse grunnverdiene våre på, siden vi skal jobbe sammen. Det hender jo at vi sier nei takk til folk som har toppkarakterer og aldri har fått nei i sitt liv, men de kan bli avvist hos oss hvis det blir avdekket at de ikke er gode, f.eks. i teamarbeid. For vi jobber jo på den måten, og hvis de ikke passer med det så passer de ikke inn hos oss   
(Informant 4, SINTEF).

Det er imidlertid et større fokus på formell kompetanse i SINTEF, da dette er en forskningsinstitusjon. Informant 5 i SINTEF uttaler at «Vi er ute etter dyktige folk, som er flinke og passer til det vi har behov for». Informant 4 og 6 er også svært opptatt av fagkompetanse når de skal rekruttere nye medarbeidere. Informant 6 i SINTEF tilføyer følgende: «Vi går etter kompetanse. Og er det en Inder som sitter i India som har kompetansen så er det han vi skal ha. Er det en nordmann som sitter på bakklandet her så vil vi ha han. Vi ser verken på navn eller på hvor de kommer fra eller noe som helst, vi vil bare ha flinke folk.»

## 4.3 Mangfold i ledelse

Selv om SINTEF og IKEA er to svært ulike organisasjoner, både når det kommer til kriterier som vektlegges i rekruttering og utvikling av ledere, har de også enkelte fellestrekk. Etter flere intervjuer med sentrale personer i de respektive organisasjonene, har vi prøvd å danne oss et bilde av hvilket syn de har på mangfold i egen organisasjon og hvordan dette kommer til uttrykk i rekruttering av ledere.

SINTEF utvikler sine egne ledere, og rekrutterer primært fra forskningsstillinger internt i organisasjonen. Det hender at det også utlyses/headhuntes eksternt, og da er det begrunnet med behov for nøkkelkompetanse organisasjonen mangler.

…Vi utvikler jo våre egne ledere, så når vi nå har fått inn mange utenlandske medarbeidere på grunnplanet i forskningsstillinger, så er jo egentlig forutsetningene godt til rette for å utvikle de til å bli ledere også, for man må jo gå gradene i SINTEF da, stort sett, eller i forskningsinstituttene.   
(Informant 4, SINTEF)

…Det hender vi rekrutterer ledere eksternt, men det er sjelden. Da er det fordi vi den personen besitter kompetanse vi ikke har andre steder i organisasjonen.   
(Informant 5, SINTEF)

Når det kommer til lederrekruttering i IKEA foregår dette både eksternt og internt. Kriteriene er de samme, altså er verdiene et sterkt fokus når de skal finne rett person. Ved ekstern rekruttering av ledere går en stor del av prosessen ut på å finne ut av kandidatens holdninger og verdier, og at disse stemmer overens med organisasjonens verdier og behov. Ved intern rekruttering av ledere er organisasjonen allerede kjent med kandidatens tidligere prestasjoner, samt at personen tidligere har blitt ansatt med verdiene i fokus. Det er også et kontinuerlig arbeid å oppdage og utvikle talenter i interne lederutviklingsprogrammer:

…Vi har et succession-program hvor vi prøver å utvikle potensielle ledere.   
(Informant 1, IKEA)

…Vi har noe som heter «Succession», det betyr at vi sier at dette er en potensiell person som kan bli en leder. Og hvis man begynner å tenke på det der i stedet for å tenke på det når man søker etter personen så er det lettere å bygge opp. Da kan vi si at her har vi en person med en annen etnisk bakgrunn, det synes vi er viktig å få med, men vi vil ikke gi det fortrinnet at de får jobben fremfor en som er bedre, men vi kan bygge opp en del kompetanse i forkant som gjør at når vi kommer til det stadiet at vi trenger en ny person, så har vi et fortrinn med at det er en som har bygget opp kompetanse på området.  
(Informant 3, IKEA)

SINTEF er en organisasjon bestående av medarbeidere fra 68 ulike nasjoner og 20 prosent av arbeidsstokken har utenlandsk bakgrunn. Statusen på mangfoldet blant ledere i SINTEF er bra på mellomledernivå og lavere, men fraværende i toppledelsen. Informant 6 (SINTEF)uttaler at det er et mål på sikt å øke andelen med etnisk minoritetsbakgrunn for bedre å kunne speile organisasjonen som helhet, og for å nå visjonen om å bli verdensledende på forskning. Informanten forklarer videre at det tar tid, men utviklingen går i riktig retning. Lederne er hovedsakelig fra vestlige land (Frankrike, Tyskland og Sverige). Fra ikke-vestlige land finnes det ledere fra Kina, Iran, Venezuela og Ecuador. Informant 4 forklarer at det er dårlig stilt med etnisk mangfold i toppledelsen når vi stilte spørsmål om dette. Videre forklarer hun at det er mer mangfold på et lavere ledelsesnivå:

Det blir jo litt verre da, vet du. Så der er andelen litt mindre. Og hvis man ser på konsernledelsen, så er det ingen som ikke er norske. Det er jo en ting vi har snakket om da, men foreløpig så er det sånn da. Hvis vi går et hakk ned fra toppledelsen, som er forskningssjef, som leder de operative avdelingene for hvert institutt, der har vi en del utlendinger. Nå kan jeg ikke si deg den prosenten da, men. Og under forskningssjefene så har vi noen gruppeledere som kalles forskningsledere, der er det enda flere, så det er flere jo lenger ned man kommer.   
(Informant 4, SINTEF)

Informantene fra SINTEF uttaler at det er stort mangfold i mellomlederstillinger og lavere lederstillinger, men at dette ikke gjelder toppledelsen. Dette kommer også tydelig frem fra informantene i IKEA:

Det det er en utfordring på er jo ledere, og få inn mangfold der, vi er gode på mellomledernivået og der ligger vi godt an. Men i ledergruppa hvor vi er ni mennesker, der er vi bevisste nå på at vi må gjøre noe med mangfoldet der…vi er bevisste på at vi trenger i ledergruppa noen med etnisk annen bakgrunn. Vi har en tysker og en nederlender, men vi tenker mer på noen med ikke-vestlig bakgrunn da. Sånn sett er vi bevisste da, og jobber med det. (Informant 3, IKEA)

Ja, ledere og mellomledere, men ikke så mange toppledere. Men hvis vi snakker om innvandrerbakgrunn som f. eks svensker, da er det mange. Men hvis vi sier ikke-vestlig, så er det ikke så mange… det er flere på mellomledernivå. Her kan man si at det egentlig er mest av det… (Informant 1, IKEA)

Imidlertid uttaler flere informanter at de har blitt mer bevisst på hvem de rekrutterer til ledergruppen og at de er klar over at mennesker med etnisk minoritetsbakgrunn er dårlig representert.

Jeg tror definitivt at vi er mer bevisst på det, men jeg vet ikke om vi jobber annerledes med det. Jeg tror bare vi.. Vi tenker ikke så mye på det. Vi fokuserer som sagt på kompetanse. Om vedkommende heter Lars Larsen eller Oba Vivave - det har ikke noen betydning for oss. (Informant 5, SINTEF)

Vi er mye mer bevisste på hvem det er som sitter i ledergruppa, hva slags mennesker det er og hvilket mangfold det er der, og at det bør jo gjenspeile varehuset, hovedkontoret osv. Jeg får spørsmål om det, hvorfor vi er en ledergruppe som består av så mange etnisk norske eller etnisk europeiske/vestlige. Og det gjør at vi nå snakker om hva vi skal gjøre for å få det til. Hva gjør vi for å få det til? Jo, vi må starte litt lenger ned for å få det til. Vi må lykkes med talentarbeidet vårt, se talentene våre og dyrke de. Og da er det uavhengig av hvilken bakgrunn de har da, og da vil mangfoldet komme.   
(Informant 3, IKEA)

Årsaken til at det ikke er flere med etnisk minoritetsbakgrunn i lederposisjoner, kan forklares gjennom organisasjonens oppbygning og struktur og ikke som et resultat av bevisste valg hevder informant 5 (SINTEF). SINTEF er organisert på en slik måte at potensielle lederkandidater må gå gradene.

…Vi utvikler jo våre egne ledere, så når vi nå har fått inn mange utenlandske medarbeidere på grunnplanet i forskningsstillinger, så er jo egentlig forutsetningene godt til rette for å utvikle de til å bli ledere også, for man må jo gå gradene i SINTEF da, stort sett, eller i forskningsinstituttene.   
(Informant 4, SINTEF)

I tillegg nevner samtlige informanter at SINTEF hovedsakelig er en norsk organisasjon, og at en forutsetning for å kunne lede andre medarbeidere, er at de behersker det norske språket og har kjennskap til det norske samfunnet og kulturen.

For å kunne bli leder i SINTEF må du jo ha fått taket på norsk kultur og språket, eller så blir det veldig vanskelig. Vi har hatt noen ledere som ikke har hatt det da, og det går ikke bra altså, på grunn av det med språket. Språket er jo så viktig i lederskap, så hvis du da ikke kjenner nyansene i språket så er det veldig vanskelig å få den kommunikasjonsevnen som du må ha.  
(Informant 6, SINTEF)

SINTEF er hovedsakelig en norsk organisasjon hvor det snakkes norsk, og skal du jobbe som leder i Sintef forventer vi at den personen lærer seg språket.

(Informant 5, Sintef)

Kravet til norskkunnskaper i IKEA sin toppledelse, er imidlertid ikke like strengt. Som informant 1 utrykker nedenfor, er det akseptert at man ikke snakker norsk for de som har en høy posisjon.

…men hvis man har en veldig høy posisjon så er det akseptabelt at man ikke snakker norsk, men på medarbeidernivå, spesialistnivå (spesialister er talenter som er med i en type mentorprogram) og teamledernivå er norsk et av de viktigste rekrutteringskravene.   
(Informant 1, IKEA)

Grunnen til at det ikke er like strenge krav til at en toppleder i IKEA skal kunne norsk, er ifølge informant 3 at en leder på dette nivået ikke har mye kundekontakt.

Nå har vi jo en leder på huset her som ikke snakker norsk, men hun møter jo ikke kunden så veldig ofte, og hun sier også at hun opplever at hun kan snakke med omtrent alle medarbeidere på engelsk og at det går bra. Det er nok noen unntak der også, men i det store bildet går det greit. Men skal man møte kunden så er liksom norsk det språket man må kunne beherske. (Informant 3, IKEA)

Informant 1 peker også på språk som en utfordring i forbindelse med ledelse, men mener det er knyttet til at potensielle ledere med minoritetsbakgrunn kan ha en oppfatning av at etnisk norske prøver å finne feil ved dem.

…Jeg har en opplevelse med en av mine spesialister, han var litt sånn skeptisk, som når han uttalte ordene feil på norsk, var han redd for at de etnisk norske jaktet på feil ved han. Man vet jo at man som leder skal være et forbilde, og uansett hvor mye man har lært av språket vil det være noen bokstaver eller ord som man ikke skriver eller uttaler like riktig som etnisk norske. Det kan være litt knekkende for ledere, en utfordring.   
(Informant 1, IKEA)

Videre legger informanten til at innvandrere som kommer til Norge når de er eldre, aldri vil ha muligheten til å lære seg like godt norsk som etniske nordmenn.

…Så språket er viktig, men det fines andre ting man også må være flink til. De som kommer til Norge når de er 30, 40, 50 ar, de kommer ikke til å beherske språket like bra som de som kom hit i yngre alder og de som var født her. Så for meg er det enda verre enn for de som har vokst opp her, og født her i Norge...   
(Informant 1, IKEA)

Informant 3 utrykker at det er færre kandidater med etnisk minoritetsbakgrunn som søker på høyere stillinger enn etnisk norske. Informanten mener det kan ha forklaring i lavere utdannelsesnivå hos etniske minoriteter, men at det også kan skyldes manglende tilrettelegging fra IKEA sin side.

…En ting er jo litt sånn utdannelsesmessig, det er jo bare de siste årene nå hvor de med minoritetsbakgrunn har begynt å ta høyere utdannelse, det er de siste årene nå hvor det virkelig har fått et løft. I en ledergruppe er det nok en litt annen forventning, jeg sier at det er viktig med verdiene, men det er også viktig med de strategiske og analytiske evnene som en utdannelse utvikler. Men det er jo ikke en regel, det er mange som er gode som ikke har utdannelse som er like gode som de med utdannelse, så det er nok noe annet også som ligger der. (Informant 3, IKEA)

…Det er færre søkere med etnisk minoritetsbakgrunn enn etniske nordmenn. Dette kan være selvforskyldt. Vi kan bli bedre til å oppfordre flere til å søke. Mange er gode nok, men vi gjør noe feil i prosessen fra vi ansetter de. Vi må begynne tidligere for å få de til å søke seg oppover i stillingene.   
(Informant 3, IKEA)

## 4.4 Mangfoldsarbeid

En av forutsetningene for å igangsette dette prosjektet, var at vi hadde en antagelse om at bedrifter som er gode på etnisk mangfold, måtte gjøre noe ekstraordinært. Vi så for oss at IKEA og SINTEF hadde operasjonalisert spesifikke tiltak for å skape det etniske mangfoldet de har i dag. Som vi var inne på da vi presenterte empiriske funn i holdningskapitelet, var det derfor overraskende at informantene utrykket en oppfatning om at organisasjonene deres ikke foretar seg noe spesielt for å skape mangfold.

Som nevnt innledningsvis, ble det ikke nevnt noen spesifikke tiltak når vi stilte direkte spørsmål om dette, men vi fikk likevel kjennskap til noen aktiviteter som kan anses som mangfoldsfremmende. Nedenfor presenterer vi derfor funn i ulike kategorier; samarbeid med NAV, norskopplæring, flere intervjuere, virkemidler som bilder, hjelp til å tilpasse seg det norske samfunnet, samt arbeid for å skape østlig preg i utstillingsrommene på IKEA.

Når vi snakker om IKEA Furuset sitt mangfold og om dette er en global strategi, får vi til svar at IKEA Furuset samarbeider med NAV der de gir praksisplasser til mennesker som ellers har vanskeligheter med å komme seg inn i arbeidslivet.

…Vi rekrutterer også mye gjennom NAV, der går det jo også på etnisk bakgrunn men også folk som har problemer med å komme i arbeidslivet. Vi er også bevisste på at vi skal ta inn mennesker som har andre bakgrunner enn oss andre, og at det skal være muligheter for å få en arbeidsplass her for de også. Så vi har ganske mange bevisste tanker på hvordan vi skal gjøre det og hvilket samfunnsoppdrag vi har.   
 (Informant 3, IKEA)

Da vi stilte spørsmål om kulturelle utfordringer ved et stort etnisk mangfold, får vi til svar:

Det er noen kulturelle ting vi kan oppleve, og det kan være f.eks. at det er.. det er sjeldent da, men at det er noen grupper kanskje ikke kan ha en kvinnelig sjef. Men da er det sånn; sorry, da kan du ikke jobbe her. Der er vi veldig tydelige. Hvis man ikke kan hilse på sin kvinnelige sjef, da kan du ikke jobbe her. Sånn er det i Norge, og sånn er det i IKEA.   
 (Informant 3, IKEA)

Videre sier informanten:

Det kan også være nasjoner som nesten er i krig da, ute i verden. Da tenker vi at; det kan godt være at det er utfordrende å samarbeide med noen fra et land som hjemlandet er i krig med, men er dere her så må dere kunne jobbe sammen.   
(Informant 3, IKEA)

Når vi stiller et oppfølgingsspørsmål til informant 3 om rekrutteringsopplæringen av lederne, svarer han at det kan være fristende å ansette noen som er lik en selv. Men informanten utrykker at det sterke fokuset på verdiene under intervjuet, kan være med på å redusere en slik fallgruve.

Det er veldig lett å ansette de man er litt like. Men siden vi har så sterkt fokus på det første steget i prosessen, hvor vi beskriver hva det er vi faktisk trenger før vi begynner prosessen, da tror jeg vi kan unngå det. Så vi er klar over det, men jeg vet jo hvordan det er i praksis når man kanskje får litt dårlig tid og helst skulle hatt inn en person, så kommer det en man liker veldig godt, så vet vi at det er lett å velge den da. Men det er viktig da å i hvert fall ha disse verdiene i bakhodet. (Informant 3, IKEA)

Når vi spør om rekrutteringsprosessen kan beskrives i korte trekk, forklarer informanten at fire ulike intervjuere er med på intervjuet.

…Så plukker man de som har søkt til for eksempel logistikk, og da blir det to intervjurunder. Med til sammen fire ulike personer.   
(Informant 1, IKEA)

Videre forklarer informanten følgende om rekrutteringsprosessen:

…Så vi er fire som setter oss på et rom, ser bildet og går gjennom hva man synes om kandidaten, hva man likte mest og om personen tilfredsstiller kravene som er stilt i forhold til om det er ekstrahjelp, sommervikar eller fast stilling.   
(Informant 1, IKEA)

Når vi spør om IKEA har noen spesielle tiltak for å tiltrekke se flere med etnisk minoritetsbakgrunn får vi som svar at IKEA alltid har bilder av alle sine ansatte på hjemmesiden. Dette synes informanten at flere bedrifter som ønsker å være mer mangfoldsbevisste burde starte med.

Det går ikke an å finne et bilde av ansatte på IKEA uten at man ser mennesker med ulik hudfarge, du ser de lyse, de brune, de asiatiske. Det synes jeg er et godt eksempel for andre firmaer som har lyst til å være litt mer inkluderende, at de kan gjøre det samme. Jeg ser at noen firmaer har begynt å lære av IKEA, eller lært hvordan media også påvirker søkere. Om jeg ser Statoil bare presenterer folk fra Stavanger, hva er vitsen med at jeg søker da? (Informant 1, IKEA)

Når vi spør en av informantene i SINTEF om responsen på mangfoldsprisen, får vi opplyst at denne prisen blir informert om i stillingsannonsene de legger ut, i form av et bilde.

Vi er stolte over å ha blitt tildelt mangfoldsprisen. Det har jeg hørt mange som har sagt. De synes de var veldig bra. Vi bruker det jo i rekrutteringen også. På et av de bildene vi bruker når vi har utlysninger så står det blant annet mangfoldsprisen.   
 (Informant 6, SINTEF)

Når vi spør om SINTEF har noen måter å tilrettelegge for etniske minoriteter på, får vi opplyst at de tilbyr en pakke der ansatte får x-antall timer til å få hjelp med ulike ting. De får også et velkomstkurs med innføring i det norske samfunnet.

…Vi har jo en sånn egen pakke som de får, medarbeiderne fra land utenom Skandinavia da… Vi samarbeider med et annet selskap om å gjennomføre det - alt ifra at de blir møtt på flyplassen til de får hjelp til praktiske ting, til å bli en del av et nettverk. De får x-antall timer som de kan disponere selv til å få hjelp med hva de måtte ha bruk for hjelp til. Også får de en innføring i det norske samfunnet og alle disse tingene her, også har vi jo et eget velkomstkurs på tre dager for alle som starter i SINTEF. De får dette på engelsk. I tillegg har vi jo denne språkundervisninga. (Informant 4, SINTEF)

Informant 5 forteller videre at firmaet SINTEF samarbeider med kalles Expat Mid-Norway. Selskapet hjelper som nevnt til med å finne bolig, forstå kulturen, samt delta på sosiale arrangementer.

Det jeg tror vi har gjort ganske mye, som har vært helt avgjørende, det er at vi har lagt til rette for at folk skal lykkes. Vi har hatt en sterkt samarbeid med en privat, liten bedrift som heter Expat Mid-Norway som har hjulpet folk med mottak, bolig, kulturforståelse, sosiale arrangementer. Vi har lagt til rette for at folk skal ha det fint. En erfaring er derfor at; Hvis du skal lykkes, så mye du gjøre noe for å lykkes.   
(Informant 6, SINTEF)

Nyansatte blir satt i kontakt med Expat Mid-Norway så fort de har fått tilbud om jobb hos SINTEF.

Vi kjøper en sånn pakke med alt det praktiske for utlendingene. Og da kan de også få hjelp før de kommer hit. Med en gang de har sagt ja til jobbtilbud hos oss så blir de satt i kontakt med dem. De hjelper de med å søke om oppholdstillatelse og alt praktisk. Det er nødvendig hjelp for oss. (Informant 6, SINTEF)

Alle informantene i SINTEF er svært opptatt av å ta vare på sine ansatte. Informant 6 utrykker det slik: «Vi tar godt vare på våre egne. Når de allerede er ansatt så er vi veldig gode på tilrettelegging». Informanten legger videre til: «Det koster mye å ha nyansatte og derfor vil vi gjerne beholde dem også». Avslutningsvis kommer også frem at IKEA har planer om å få inn de kulturelle ulikhetene også i utstillingsrommene. Informant 4 har følgende å si om saken:

Hvis man ser på utstillingsrommene i varehuset, så har de vært veldig preget av typiske vestlige hjem da. Men så bor jo vi i Groruddalen hvor folk har andre type hjem enn det vi kanskje har vært vant til hjemme hos oss da. Og vi må jo prøve å la det også gjenspeile butikken vår, så det ønsker vi også å bli flinkere til å lage andre type utstillinger enn det typiske samtidig som vi skal ha den «Swedish-heten» som er IKEA, men så skal vi prøve å koble disse tingene sammen på en eller annen måte, så det blir morsomt å se om vi lykkes med det da. (Informant 3, IKEA)

Informant 2 snakker også om det med å skape et mer østlig preg i utstillingsrommene. Informanten opplyser videre om at ansatte fra IKEA drar hjem til kunder for å se hvordan de har det hjemme.

Vi har også hjemmebesøk, og da reiser vi gjerne hjem til folk eller familier, ser litt hvordan de bor, hva de ser for seg, hva de ønsker også prøver vi å inkludere det i show-rommet i andreetasje, vise ulike miljø og familiesammensetninger.   
 (Informant 2, IKEA)

# 5.0 ANALYSE OG DISKUSJON

I dette kapittelet skal hvert forskningsspørsmål besvares gjennom drøfting av det teoretiske grunnlaget i kapittel 2, opp mot de empiriske funnene som er presentert i kapittel 4. Hver del av kapittelet avsluttes med en oppsummering.

## 5.1 Arbeidsgiveres holdninger til etnisk mangfold

For å besvare forskningsspørsmålet; *«Hva kjennetegner holdningene til informanter i organisasjoner som har blitt tildelt Regjeringens Mangfoldspris?»* går vi nærmere inn på uttalelsene som kom frem i undersøkelsene, og drøfter de i lys av holdningsteorien presentert i teorikapittelet. Som definisjonen påpeker er en holdning en predisposisjon til å oppfatte, føle, tenke og handle på bestemte måter i forbindelse med et gitt objekt (Brochs-Haukedal 2010, 234). Etnisk mangfold på arbeidsplassen er objektet vi her drøfter holdningen til.

Da vi igangsatte prosjektet hadde vi en antagelse om at individer i mangfoldsbevisste organisasjoner innehar sterkt positive holdninger til etnisk mangfold. Det vil si at holdningene ikke bare er positive, men også sterke. Bakgrunnen for denne antagelsen er som tidligere nevnt at SINTEF og IKEA har blitt tildelt Regjeringens Mangfoldspris og at de ofte trekkes frem som gode eksempler på bedrifter som tar mangfold på alvor. Basert på kunnskapen vi besitter om årsaker til et lite mangfoldig arbeidsliv, var vi av den oppfatning at sterkt positive holdninger til etnisk mangfold var en forutsetning for å skape et etnisk mangfold på arbeidsplassen. Innledningsvis ønsker vi derfor å presentere noen uttalelser som avdekker om våre informanters holdninger peker i en positiv eller en negativ retning, før det videre diskuteres om holdningenes grad er av svak eller sterk karakter.

### 5.1.1 Holdningenes retning

Ifølge Brochs-Haukedal (2010, 235) kan holdningens retning være positiv, negativ eller nøytral. Med tanke på våre antagelser, var det ingen overraskende at samtlige informanter uttrykte en holdning i positiv retning til etnisk mangfold på arbeidsplassen. Dette er eksempler på svar som kom frem under intervjuene:

Hvis alle kommer fra et og samme sted, så tenker man ganske homogent, og hvis man har forskjellig bakgrunn så får man inn tanker man ikke ellers hadde fått.   
(Informant 3, IKEA)

Vi har blitt rikere, og mest av alt på kunnskaper og relasjoner… jeg mener at dette her er en gave ikke bare til SINTEF, men til hele det norske samfunnet. At gode mennesker vil komme hit, vi må slutte å se på det som et problem.  
(Informant 4, SINTEF)

Det er noen ting som er grunnleggende menneskelig som gjelder for folk og samspillet mellom folk som er universelt, bare man gidder å ta seg bryet med å vise litt forståelse.  
 (Informant 5, SINTEF)

…her er det plass til alle, og det er veldig viktig.   
 (Informant 2, IKEA)

Som vist over peker mange utsagn retning av en positiv holdning til etnisk mangfold. Informant 5 snakker om en form for likhet i mangfoldet, og mener det er noe universelt og grunnleggende menneskelig som gjør oss like selv om vi har ulik bakgrunn. Informant 3 trekker derimot frem fordeler ved ulikhetene ved å si at mangfoldet skaper tanker man ellers ikke ville fått. Informant 3 understreker videre sitt syn med å uttale følgende: «Jeg tror at det å ha forskjellige hoder gjør at man våger å gjøre ting litt annerledes og at man tør å gjøre ting på en annen måte». Videre er det også et aspekt som peker på økonomiske resultater gjennom det gode arbeidsmiljøet etnisk mangfold bringer med seg:

..dette skaper et bedre miljø på arbeidsplassen, og vi tror også da til syvende og sist at det synes på resultatene våre.   
(Informant 3, IKEA)

…forskjellige mennesker med forskjellig bakgrunn, forskjellige farger og erfaringer i arbeidslivet, gjør at det blir bra resultater til slutt.   
(Informant 1, IKEA)

Slike argumenter er det Berg og Lauritsen (2000) kaller for forretningsmessige eller økonomiske argumenter for mangfold. Forretningsmessige/økonomiske argumenter for mangfold fokuserer på at mangfold lønner seg, fordi det innebærer å rekruttere den beste. Senere i teksten ser vi at SINTEF fokuserer på nettopp det. For nasjonale bedrifter lønner det seg å gjenspeile befolkningen, mens det for internasjonale bedrifter lønner seg å ha ansatte med en annen kulturell bakgrunn, både i relasjonene med kunder, men også for å fronte en internasjonal profil (Berg og Lauritsen 2000).

Forretningsidéen til IKEA er som kjent at hvert varehus skal gjenspeile befolkningen i nærområdet, såkalte PMA (Primary Market Area). Dette er en del av den globale strategien og skal føre til at man øker salget hos kunder i nærområdet. Her ser vi helt klare paralleller til argumentene IKEA bruker når de snakker om verdien av et stort etnisk mangfold, slik som; «Mangfold passer med forretningsidéen til IKEA» (Informant 2, IKEA). Mangfold i SINTEF og IKEA oppleves som noe naturlig, og kan virke som et resultat av forretningsstrategi og/eller jakten på den beste kompetansen.

Det som går igjen i utsagnene er to ulike perspektiver på mangfoldets positive sider. Det ene går på det organisasjonsmessige hvor et godt arbeidsmiljø, bedre idéer, kunnskap og relasjoner trekkes frem. Den andre typen svar kan i større grad synes å si noe om informantenes menneskesyn. Her kommer det frem forklaringer som består av ord som «å vise forståelse», «plass til alle» og «menneskelig».

### 5.1.2 Holdningenes grad

Der holdningenes retning kom meget tydelig frem er graden vanskeligere å avdekke, og her har informantene gitt svar som kan tolkes ulikt. Her er et eksempel på det:

Forestillingen om SINTEF var at det var en gjeng med teknologer, ingeniører i Fjellräven-jakke med skjegg og bart, og alle hadde gått på NTH og den stilen der. Det interessante er…at plutselig befant vi oss i en situasjon der vi var på vei mot et større mangfold uten at det var resultat av en veldig bevisst politikk.   
(Informant 4, SINTEF)

SINTEF har altså gått fra å være en organisasjon med lite mangfold til et større mangfold, helt ubevisst. Det kan tolkes dit hen at holdningen til etnisk mangfold i organisasjonen ikke har vært sterk nok til å iverksette tiltak for å skape det, og ikke negativ nok til å hindre det. På den annen side kan også holdningen ha vært ganske nøytral frem til de oppdaget at mangfoldet løftet organisasjonen, og at det i ettertid har oppstått en sterk positiv holdning som følge av dette. Uttalelsene til Informant 5 og informant 4 styrker begge tolkningene:

…Jeg hadde mye kontakt med departementene underveis, eller med de som var ansvarlig (for Regjeringens Mangfoldspris), og de synes vi var flinke til å integrere og ta vare på innvandrere. Det var ikke det perspektivet vi hadde. Det var *vi* som hadde nytte av at de kom.   
 (Informant 5, SINTEF)

Så ble vi litt stolte av at folk ville komme helt ifra Venezuela og Kina for å være hos oss. Når vi så hvor flinke de var, erkjente vi at her får vi jo noe som vi ikke har hatt før, vi får inn annen kompetanse og andre perspektiver og andre relasjoner og kontakter.  
 (Informant 4, SINTEF)

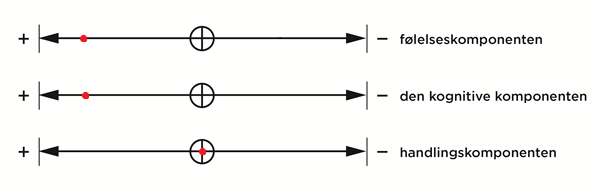
Uklarheten rundt holdningenes grad kan også komme av at det anvendes ulike komponenter for å beskrive den. Bruker man følelseskomponenten og den kognitive komponenten som mål på holdningens grad, vil uttalelser som «vi ble litt *stolte*», og «det var vi som hadde *nytte* av at de kom», kunne tolkes dit hen at graden er meget sterk. Men hva med handlingskomponenten?

Handlingskomponenten beskriver «den hensikten om handling (intensjonen/vilje) som er forbundet med en holdning» (Brochs-Haukedal 2010, 236). Handlingsvilje overfor holdningen er i denne sammenheng organisasjonens vilje til å gjøre noe aktivt for å skape etnisk mangfold, altså mangfoldsfremmende tiltak i organisasjonen. Dette ser det ikke ut til å være noe av, så på dette området kan uttalelsene fra IKEA eller SINTEF tolkes som at graden på handlingskomponenten er av svakere karakter:

Nei, vi har ingen spesielle retningslinjer for rekruttering av mennesker med minoritetsbakgrunn. Jeg tror kanskje det er fordi vi holder til i Groruddalen, så tror jeg ikke vi trenger det. Men vi får inn de kvalitetene vi vil ha. Vi praktiserer ikke positiv diskriminering for å øke mangfoldet.   
 (Informant 3, IKEA)

Det er liksom ikke sånn at vi har jobbet mot mangfold… Det er mer det at vi har ikke noen *grenser* eller *filter* når vi søker etter nyansatte. Vi går etter kompetanse… Vi ser verken på navn eller på hvor de kommer fra eller noe som helst, vi vil bare ha flinke folk.  
 (Informant 5, SINTEF)

Overraskende nok oppfattes både IKEA og SINTEF sine informanter generelt lite opptatt av konkrete tiltak som går på å fremme etnisk mangfold. Det er derimot verdiene og/eller kompetanse som er sentrale når IKEA og SINTEF velger ut sine ansatte. De praktiserer ingen form for positiv forskjellsbehandling i noens favør. Det er vanskelig å avgjøre holdningenes styrke, nettopp fordi det er svar som peker begge retninger. Men ved å bruke trekomponentmodellen kan holdningene se slik ut:

**Figur V: Trekomponentmodellen (egendefinert).**

Vanligvis er det forholdsvis høy grad av sammenheng mellom komponentene i praksis (Brochs-Haukedal 2010, 236). Denne typen inkonsistens mellom holdningskomponentene kan ha en mulig forklaring i at informantene mener at de ikke behøver å iverksette tiltak for å skape etnisk mangfold. Det kan også være en ringvirkning av andre tiltak som har blitt iverksatt. I neste avsnitt skal vi gå nærmere inn på en mulig tolkning av dette.

### 5.1.3 Holdninger og etnisk mangfold

Det kan se ut til at det er andre ting som er viktigere enn en sterk holdning når man skal skape etnisk mangfold i organisasjoner. Diskusjonen over antyder at det kan være andre motiver som står bak handlingen som førte til etnisk mangfold i utgangspunktet. Noen utsagn støtter den tolkningen:

Vi har ikke gjort så mye for å få de egentlig, men vi har tatt de godt imot når de har kommet og lagt til rette for at de skal lykkes når de først hadde kommet til oss.   
(Informant 4, SINTEF)

Men jeg tror det med verdiene, og den mentale innstillingen om at vi greier å utvikle alle mennesker gjør at det ikke blir noen sperre på at man må ha gått den og den utdannelsen og ha en viss bakgrunn.  
(Informant 3, IKEA)

Det males et tydeligere bilde av at holdningene til etnisk mangfold ikke nødvendigvis behøver å være sterke, bare de er positive, og i hvert fall ikke negative. Viktigere enn sterke positive holdninger til etnisk mangfold er i disse tilfellene et fokus på organisasjonens behov, enten det er en spesiell kompetanse eller om det er mennesker med et verdigrunnlag som passer organisasjonen. Det kan argumenteres for at dette sier noe om informantenes generelle holdninger til mennesker. Informant 4 (SINTEF) sier det på denne måten: «Folk er folk, det er grunnleggende likheter mellom alle mennesker og vi må gidde å vise forståelse for andre perspektiver og ikke se oss blind på forskjellene».

### 5.1.4 Oppsummering

I lys av holdningsteorien så vi altså for oss holdningens retning og grad, og vi antok at en sterkt positiv holdning var en forutsetning for å ha etnisk mangfold i en organisasjon. Vår antagelse som vi nevnte innledningsvis var bare delvis lik den virkeligheten vi møtte hos menneskene vi snakket med. Holdningene til etnisk mangfold i egen organisasjon og arbeidslivet generelt var av positiv karakter blant samtlige informanter. Det var derfor interessant at holdningene ikke behøvde å være spesielt sterke. På bakgrunn av at alle informantene har positive holdninger til etnisk mangfold antas det derfor i denne sammenheng å være mer viktig at holdningene ikke er negative, da dette ses på som et hinder for etnisk mangfold.

## 5.2 Ansettelseskriterier

Det er jobbanalysen som strukturerer arbeidet når arbeidsgiveren skal sammenfatte informasjonen og når han skal avgjøre hvilken kandidat som er mest egnet for stillingen (Skorstad 2008, 197). I samtalene med informantene kom det frem at alle ansettelser gjøres på bakgrunn av kravspesifikasjonen til stillingen. Nedenfor skal vi derfor diskutere noen generelle ansettelseskriterier i SINTEF og IKEA.

### 5.2.1 Norskkunnskaper

Ifølge OECD (2009) vil høye krav til norskkunnskaper og relativt få stillinger med lave kvalifikasjonskrav innebære at mange ikke-vestlige innvandrere blir ekskludert fra det norske arbeidsmarkedet (Sitert i Tronstad 2010, 42). Seeberg og Dhale (2006) forklarer at jobbens karakter og situasjonen på arbeidsmarkedet legger føringer for hvor gode norskkunnskaper en arbeidstaker bør være i besittelse av (Sitert i Tronstad 2010, 42).

Ifølge de ferskeste tallene fra SSB som viser arbeidsledigheten blant innvandrere (første kvartal 2015), er det store forskjeller i ledighetsprosenten mellom de forskjellige innvandrergruppene. Innvandrere i den afrikanske gruppen har i likhet med tidligere år høyest registrert ledighet, med 12,6 prosent i 1. kvartal. Deretter kommer innvandrere fra EU-landene i Øst-Europa med 9,5 prosent ledighet. Sammenliknes disse gruppene med befolkningen for øvrig, er ledigheten dobbelt og trippelt så høy i innvandrergruppene. Norskfødte med innvandrerforeldre utgjør fortsatt en liten gruppe arbeidsledige, selv om den øker noe (SSB 2015). Dersom man tar i betraktning arbeidsmarkedets situasjon bør arbeidsgivere være noe fleksible når det gjelder norskkunnskaper. Utsagnene nedenfor kan likevel peke i motsatt retning.

Flere av informanter mente at norskkunnskaper er ”et must”. Dette styrkes videre av uttalelser som «… norsk et av de viktigste rekrutteringskravene» (Informant 1, IKEA) og «…Vi har et ganske viktig kriterium, nemlig at norskkunnskapene skal være ganske gode, det er viktig for oss, så det får vi avdekket gjennom telefonsamtalen…» (Informant 3, IKEA).

Til tross for at arbeidsgiverne i IKEA stiller krav til at norskkunnskaper må være på plass for å bli vurdert som en aktuell kandidat, er ikke kravet til formell kompetanse like høyt, noe vi kommer tilbake til i neste kapittel. Det er ikke dermed sagt at kravet til norskkunnskaper fremmer rekruttering av etnisk mangfold, men med tanke på de lave kravene til formell kompetanse, kan heller ikke kravet til språk umiddelbart anses som hemmende. Når det gjelder arbeidsledigheten blant vestlige og ikke-vestlige innvandrere, bør det riktignok kunne antas at kravene til norskkunnskaper i IKEA kan fremstå som noe strenge. Ser vi imidlertid på forklaringene på hvorfor det stilles krav til norskkunnskaper, kan kravet fremstå mer forståelig.

…de siste fire årene har det vært et krav av norsken må være på plass, fordi man er avhengige av andre avdelinger, pluss at man i noen sammenhenger kan møte kunder selv om man jobber med logistikk og noen ganger for åpningstiden. Språket er en ting vi synes er veldig viktig… Det er rett og slett litt pinlig for IKEA at ansatte som jobber i Norge ikke kan norsk… (Informant 1, IKEA)

Informant 3 legger det frem på denne måten:

Hvis vi skal snakke om de negative sidene da, så ser vi at vi har glippet litt på norskkunnskapene til en del mennesker når vi startet IKEA Furuset, og det har vært problematisk siden man samarbeider med andre avdelinger og av og til kan komme i kontakt med kundene. Det er litt der den grensen for samfunnsansvar går.   
(Informant 3, IKEA)

Som vi ser av utsagnene til informant 1 og informant 3, ser vi at kravet til norskkunnskaper har med kundekontakt å gjøre. Når det gjelder kravet til norskkunnskaper i SINTEF, er dette på et lavere stillingsnivå først et krav etter ansettelse. Grunnen til dette er at SINTEF henter inn utenlandsk arbeidskraft, som sjelden kan norsk. Det er riktignok et krav til norskkunnskaper i toppledelsen, men dette er noe vi kommer nærmere inn på i kapittel 5.3.3.

I Fafo-rapporten «Mangfold i arbeidslivet – holdninger og erfaringer blant arbeidsgivere og tillitsvalgte*»*, fant Tronstad (2010, 71) at åtte av ti arbeidsgivere og tillitsvalgte oppgir språkproblemer som viktigste ulempe med å ha ikke-vestlige innvandrere i bedriften. Liknede problematikk finner vi i vår studie. Riktignok er det er snakk om utfordringer tilknyttet etnisk mangfold, og det er ikke presisert at denne benevnelsen kun gjelder for ikke-vestlige innvandrere. Når vi stilte spørsmål om ulemper og utfordringer ved etnisk mangfold, informerte 5/6 informanter om at norskkunnskaper ser ut til å oppleves som den største utfordringen ved etnisk mangfold i egen organisasjon.

…det kan jo noen ganger være litt kommunikasjonsproblemer, for det er jo noen som ikke er så gode i norsk og kanskje ikke er så flinke til selv å få frem hva de vil si hvis de er enige eller uenige i noe. Så jeg har jo sett at det har det har vært et problem noen steder.   
(Informant 2, IKEA)

…og norskkunnskapene er der så tror jeg man stort sett kan greie seg i en del roller i IKEA da. Men hvis ikke språket er der, synes jeg det begynner å bli utfordrende…   
(Informant 3, IKEA)

…det er en utfordring på språk i hvert fall. Det at vi er opptatt av å være et norsk selskap og norsk som konsernspråk. Og det er klart at når 20 prosent da ikke har det utgangspunktet så har vi en utfordring både i å lære de norsk de som kommer og klare å kommunisere godt med de som ennå ikke har lært seg det. Det gjør jo ting mer tungvint.   
(Informant 4, SINTEF)

Vi har utfordringer i forhold til at det blir lagt til rette for språk…   
(Informant 5, SINTEF)

Oppi det her så er det språket den store utfordringen i arbeidslivet   
(Informant 6, SINTEF)

Dersom arbeidsgiveren ikke gir ikke gir videre språkopplæring etter arbeidstakerens tiltredelse, kan mange innvandrere/minoriteter blir stengt ute av arbeidslivet (Reed 2009, 15). I samtalene med informantene, kom det riktignok frem at det blir tilrettelagt for forbedringspotensial med tanke på kandidatenes norskkunnskaper. Det viser seg også at vår forståelse av gode norskkunnskaper, ikke samstemmer med informantenes oppfatning.

Betydningsfullt blir det derfor å snakke om ulike nivåer av norskkunnskaper. Reed (2001, 14) lister opp noen spørsmål en arbeidsgiver bør spørre seg når det gjelder språkkrav. Skal det undervises/holdes foredrag, eller skal det først og fremst kommuniseres på et dagligdags nivå? Skal det skrives standardiserte journaler eller større utredninger? Hvor god skriftlig og muntlig fremstillingsevne har de som jobber her fra før? Nedenfor skal vi derfor se nærmere på hvilke krav SINTEF og IKEA setter til norskkunnskaper hos søkere.

…Vi har gått via byrå hvis vi må ha inn noen på grunn av sykdom. Og da har det kommet en som er fra Litauen eller Latvia, og vi har hatt en fra Venezuela og Ecuador. Og de blir så glad i Adecco når vi sier at det ikke har noe å si om han snakker litt gebrokkent. Det har ingen betydning for oss, hvis han er god på faget sitt og forstår norsk… Og det har de fått mye reaksjoner på hos andre, fordi da blir de gjerne innstilt som nummer to…   
(Informant 6, SINTEF).

Jeg har en russisk venninne. Hun kom til Norge når hun var 15 år, hun og søsteren. De har toppkarakterer, de har A i alle fag. Og når hun kom på intervju så, hun snakker jo med aksent, og da fikk hun bare beskjed om at: ”Du snakker jo ikke norsk, så du kan ikke jobbe her!” Jeg bare: ”Hæ?” Det er jo ganske ekstremt. Hun har kjempe gode karakterer, A på masteren… (Informant 2, IKEA)

Informant 6 uttaler at det ikke er noe problem at arbeidstakere har aksent, så lenge de forstår norsk. Det samme inntrykket får vi av informant 2 sine uttalelser, der man kan tolke uttalelsene hennes dit hen at aksent ikke burde være et hinder for deltagelse i arbeidslivet. Det er tydelig at problemstillingene rundt norskkunnskaper er noe informantene har reflektert over. God språkbruk læres som kjent i sosiale sammenhenger, og et eksempel er arbeidsplassen (Reed 2009, 15). I dybde-intervjuene, kom det frem at både SINTEF og IKEA tilbyr norskopplæring til ansatte.

…Vi tilbyr norskopplæring både for våre ansatte og våre partnere, og det er viktig både for at de skal lykkes i SINTEF og at de skal lykkes i livet sitt her, og ikke bare arbeidslivet, for da er det større sannsynlighet for at de blir værende og at de kan bli en del av vårt samfunn på ordentlig, og det er de avhengige av for å kunne levere godt til SINTEF også.   
(Informant 4, SINTEF)

…IKEA har da tilbudt norskopplæring til de som er dårlige i norsk.   
 (Informant 2, IKEA)

SINTEF betaler for inntil to semestre med kone/samboer/ektemann. Også kan de selvfølgelig være med lenger, men da må de begynne å betale selv. Og vi har også hatt tilfeller hvor vi har leid inn lærer som har kommet hjem til dem, det var et par som var gift som begge begynte i SINTEF, også hadde de tre barn, og da var det litt upraktisk å dra på kurs på ettermiddagen. Og da var det leid inn en norsklærer som kom hjem til dem.   
 (Informant 6, SINTEF)

Informant 4 forklarer at norskopplæring er viktig både med tanke på mulighetene til å lykkes i SINTEF, men hun trekker også inn hvordan norskkunnskaper sørger for integrering for øvrig. SINTEF tilbyr også norskopplæring til koner/ektefeller, og i tilfeller hvor familier har barn eller andre forpliktelser etter arbeidstiden, har de sendt en norsklærer hjem til den ansatte.

### 5.2.2 Formell kompetanse versus verdier

Sandal (2009, 101) påpeker at flere som arbeider med rekruttering har lite erfaring med å vurdere søkere med utradisjonell bakgrunn, noe som kan medføre en opplevelse av usikkerhet. Usikkerheten kan avspeile seg i at arbeidssøkere med fremmedartede navn ikke blir innkalt til jobbintervju, til tross for at de formelle kvalifikasjonene er upåklagelige.

To av informantene i SINTEF legger vekt på at fagkompetanse er det som avgjør om en kandidat er kvalifisert for stillingen. Informant 5 i SINTEF uttaler at de; «er ute etter dyktige folk, som er flinke og passer til det vi har behov for». Informant 4 og 6 er også svært opptatt av fagkompetanse når de skal rekruttere nye medarbeidere. Informant 6 i SINTEF uttaler at; «Vi går etter kompetanse. Og er det en Inder som sitter i India som har kompetansen så er det han vi skal ha… Vi ser verken på navn eller på hvor de kommer fra eller noe som helst, vi vil bare ha flinke folk.» Det interessante her er imidlertid det faktum at Informant 6 anser kravet til fagkompetanse som synonymt med å vurdere søkerne rettferdig, da han trekker frem «Vi ser verken på navn eller hvor de kommer fra». Usikkerheten som Sandal (2009, 101) refererer til når det gjelder å vurdere søkere med utradisjonell bakgrunn, ser dermed ikke ut til å oppleves som betydelig av informant 6.

Når det gjelder utenlandsk utdanning, kan det i Norge være en utfordring å få denne godkjent. Prosedyrene for å få godkjent en utdannelse er kompliserte og tidkrevende, og selv etter godkjenning vil det i visse tilfeller være problematisk for arbeidsgivere å forstå innholdet i den utenlandske utdanningen (Tronstad 2010, 43). Dette har en av informantene kjent på kroppen, og han forklarer at IKEA ga han mulighet til å etablere seg i arbeidslivet, til tross for at han ikke hadde en godkjent utdannelse.

…IKEA som selskap tør å ta initiativet og gir tillit til folk. Som jeg nevnte, da jeg kom til Norge hadde jeg faget, men det var ikke godkjent, så jeg valgte bakeribransjen så jeg kunne gå på skole, og det var slitsomt for meg, så da begynte jeg å tenke; skal jeg bare ofre denne delen av livet mitt for å gå på skole og ta faget mitt helt på nytt, for så å etablere meg i arbeidslivet igjen? Da var IKEA en av de arbeidsgiverne som ga muligheten til å etablere seg i arbeidslivet uten at de ser på skolebakgrunn. Så det handler egentlig om å tørre å ta sjansen.   
(Informant 1, IKEA)

Her er informanten inne på en sentral utfordring ved utenlandsk utdannelse. Stinchcombe (1990) var tidlig ute med å ta opp problematikken rundt usikkerheten virksomheter kan oppleve når det gjelder rekruttering av minoriteter (Sitert i Tronstad 2010, 43). Et av poengene hans er at en bedrift kan forstås som en arena for informasjonsinnhenting. Informasjon vil alltid være preget av usikkerhet. Et eksempel på dette er at man aldri kan vite med 100 prosent sikkerhet hvordan en nyansatt vil mestre arbeidsoppgavene. Usikkerhet vil dermed gradvis omformes til risiko når en arbeidsgiver skal innhente informasjon (Tronstad 2010, 43). Det kan dermed eksistere en del usikkerhet rundt etniske minoriteters utdannelse og person, da disse oppleves som *annerledes*.

Rogstad (2001) fant at jo mindre arbeidsgivere kunne forutsi om søkeren, desto større var tendensen til å ty til stereotypier (Sitert i Sandal 2009, 101). Samtlige informanter utrykker at mangfold handler om *å tørre*. Som vi ser av sitatet fra informant 1 ovenfor, forklarer han at IKEA gir tillitt til mennesker, og dersom man ønsker å skape etnisk mangfold må man *tørre å ta sjansen*. Informant 3 utrykker også at IKEA tør å være *annerledes*: «Mye av det vi gjør, alt det vi gjør er basert på verdiene våre, og det å tørre å være annerledes, det tror vi skaper et godt arbeidsmiljø».

Da vi snakket om usikkerheten tilknyttet minoriteter, sier informant 5 følgende: «Hvis du ikke har noen erfaring så er det vanskelig. Du må nok lære deg å forstå at det der kan gå bra». Det kan dermed tolkes som at det er en viss *risiko* forbundet med etnisk mangfold, men skal vi tro informant 6 vil denne risikoen forsvinne når man får mer erfaring. Dette kan henge sammen med informantens opplevelse av at kravet til fagkompetanse reduserer forskjellsbehandling.

Det at IKEA gir tillitt til mennesker, og ikke stiller høye krav til formell kompetanse, kan på mange måter være med på å skape rom for et større mangfold. Dette er i hvert fall en erfaring en av informantene har gjort seg.

…Men jeg tror det med verdiene, og den mentale innstillingen at vi greier å utvikle alle mennesker gjør at det ikke blir noen sperre på at man må ha gått den og den utdannelsen og ha en viss bakgrunn. Nå er det fler og fler med etnisk bakgrunn som har høyere utdannelse da, men tidligere var det ikke det. Så hadde vi hatt den mentaliteten da IKEA Furuset åpnet ville vi ikke hatt en sjanse til å ha det mangfoldet som vi har nå…   
(Informant 3, IKEA)

Dersom IKEA hadde hatt strengere krav til formell utdannelse, kan det virke som at de ikke hadde klart å skape det mangfoldet de har i dag. Informanten utdyper det ytterligere ved å forklare at IKEA har et sterkt fokus på verdier fremfor kompetanse:

…Også tror jeg det er fordi vi har veldig fokus på verdier når vi rekrutterer. Vi baserer ikke vår rekruttering på utdannelse eller hvilken bakgrunn du har og hvor du kommer fra, men igjen, er du riktig person da har du de verdiene som vi ser etter. Så når vi skal prioritere hva som er viktigst når vi ansetter en person, da er det å finne en som er riktig i forhold til verdiene våre, og ikke i forhold til den utdannelsen de har eller hvor de bor. Hvor de bor er for så vidt viktig, for de skal jo bo i området vårt, men ikke noe annet enn det da… (Informant 3, IKEA)

Også i SINTEF ser vi at verdier i enkelte tilfeller kan veie tyngre enn kompetanse.

Det hender jo at vi sier nei takk til folk som har toppkarakterer og aldri har fått nei i sitt liv, men de kan bli avvist hos oss hvis det blir avdekket at de ikke er gode, f.eks. i teamarbeid. For vi jobber jo på den måten, og hvis de ikke passer med det så passer de ikke inn hos oss (Informant 4, SINTEF).

IKEA sine verdier er ydmykhet, gjøre ting på en enkel måte, våge å være annerledes og ha en vilje til å fornye seg (Informant 3, IKEA). Rogstad og Sterri (2014, 90) fant i sitt studie om jobbintervjuet at norske verdier og væremåter spiller en stor rolle i ansettelsesprosessen. Verdiene «ydmykhet» og «gjøre ting på en enkel måte» kan se ut til å dra paralleller til det typisk norske, mens verdiene «våge å være annerledes» og «vilje til å fornye seg» ikke fremstår som særlig norske. Verdiene må riktignok ses i lys av at IKEA opprinnelig er en svensk organisasjon, som i dag finnes over hele verden. Røttene til Norge og ”det norske” kan dermed antas å ikke være like fremtredende i SINTEF. SINTEF på sin side, er som informant 4 sier: «Vi er opptatt av å være et norsk selskap, med norsk som konsernspråk». Verdiene ærlighet, mot og samhold ser ut til å dra klare paralleller til typisk norske verdier. I samtalene med informanter fra IKEA kommer det tydeligere frem at «norskhet» er viktig. Eksemplet nedenfor illustrer dette.

Man skal være stolt av hvor man kommer fra, men de må føle seg 100 prosent norske, de er norske i arbeidsmarkedet, det spiller ingen rolle hvilken religion du har, hvilket land du kommer fra og som du knytter dine foreldre til, det er ære for deg og det er veldig bra, men i arbeidsmarkedet må du konkurrere på lik linje med de som er etnisk norske. Jeg kommer til å bli veldig lei meg hvis min sønn i framtida har en sønn som sier at han ikke har fått jobb fordi at han er utlending, jeg aksepterer ikke det. (Informant 1, IKEA)

Som vi ser i informant 1 sitt utsagn, er det viktig at mennesker med minoritetsbakgrunn identifiserer seg som norske når de skal jobbe på IKEA Furuset. Det er dermed usikkert hva verdien «våge å være annerledes» betyr i praksis. Dersom vi ser denne problemstillingen opp mot funn som er gjort tidligere, kan det virke som at det i IKEA, slik som på mange andre arbeidsplasser, eksisterer en slags forvirring om hvor *lik* eller *ulik* man kan være.

Et kulturelt eller verdibasert trekk som kan virke inn på hvordan et jobbintervju gjennomføres i Norge er egalitet, eller som Vike, Lidén og Lien (2001) påpeker: «I studier av det norske er likhet en type portvaktsbegrep» (Sitert i Rogstad og Sterri 2014, 21). Egalitet som verdi kan lett transformeres til en type konformitetspress, som står i direkte kontrast til idealer om mangfold. Ifølge Rogstad (2013) kan paradokset beskrives på følgende måte «du kan være akkurat hvordan du vil, bare du oppfattes å være lik som oss» (Sitert i Rogstad og Sterri 2014, 21).

### 5.2.3 Oppsummering

Når det gjelder hva som vektlegges ved seleksjon, kom det tydelig frem under intervjuene med arbeidsgiverne fra IKEA at norskkunnskaper er et av de viktigste rekrutteringskravene. Kravet til norsk blir begrunnet i kundekontakt. I SINTEF er norskkunnskaper først et kriterium etter ansettelse, da SINTEF ansetter mye utenlandsk arbeidskraft. I hvilken grad ansettelseskriteriet fremmer rekruttering av etnisk mangfold, er vanskelig å gi et klart svar på. To av informantene (en fra SINTEF og en fra IKEA) nevnte at det ikke er noe problem dersom de ansatte har aksent/snakker gebrokkent og at dette ikke bør være med på å hindre kandidaters tilgang til arbeidslivet. Det kan dermed virke som at kravene til norskkunnskaper ikke er så strenge at de hemmer rekrutteringen av mennesker med etnisk minoritetsbakgrunn. På den annen side opplyste samtlige informanter om at norskkunnskaper anses som den største utfordringen med en etnisk mangfoldig arbeidsstokk. Riktignok tilbys det språkopplæring både i SINTEF og IKEA. Kravet til norskkunnskaper anses dermed ikke i seg selv som særlig fremmende for etnisk mangfold, men kan heller ikke anses som spesielt hemmende.

I SINTEF er det fagkompetanse som avgjør om en kandidat er kvalifisert for stillingen. En av informantene nevner imidlertid at fokuset på kompetanse fører til at kandidatens navn og bakgrunn i mindre grad blir vektlagt, noe som på mange måter kan være med på å redusere forskjellsbehandling av søkere. Utdannelse og fagkompetanse er ikke et viktig ansettelseskriterium i IKEA, noe som kan se ut til å være en av årsakene til at IKEA har klart å skape det mangfoldet de har i dag. Når det gjelder kandidatens verdier, er disse et viktigere ansettelseskriterium i IKEA enn i SINTEF. Verdiene i IKEA kan også se ut til å være mer tilpasset en etnisk mangfoldig arbeidsstokk, men som vi diskuterte tidligere er det noe usikkert hvordan de ulike arbeidsgiverne tolker verdienes innhold. Det lave kravet til formell kompetanse kan dermed antas å fremme rekrutteringen av kandidater med etnisk minoritetsbakgrunn i IKEA, mens det i SINTEF blir vanskeligere å ansette enkelte innvandringsgrupper som har ukjent utdannelse, eller utdannelse som det er vanskelig å omstille i norsk arbeidsliv. Kravet til fagkompetanse kan imidlertid forklares ved organisasjonens behov for spisskompetanse.

## 5.3 Lederrekruttering

### 5.3.1 Toppledelse og nøkkelposisjoner

For å skape etnisk mangfold i toppledelsen kreves det mot: «Representasjon av ansatte med innvandringsbakgrunn på toppledernivå kan ikke forekomme uten mot til å slippe frem ledere med innvandringsbakgrunn i de mest synlige posisjonene» (Thiis-Evensen, Skattum og Sekkesæter 2009, 30). Traavik (2006) uttaler at norske toppledelser ikke er representative, verken for det norske samfunn, eller for Norges rolle i et stadig tettere globalt næringsliv, noe som bekreftes av Bore, Djuve og Tronstad (2013) sin rapport om «etnisk mangfold og likestilling i arbeidslivet». Denne oppfattelsen blir ytterligere styrket etter intervjuene med IKEA og SINTEF. Fire av seks informanter uttaler at de har utfordringer når det gjelder mangfoldet internt i ledergruppen.

Det det er en utfordring på er jo ledere, og få inn mangfold der, vi er gode på mellomledernivået og der ligger vi godt an. Men i ledergruppa hvor vi er ni mennesker, der er vi bevisste nå på at vi må gjøre noe med mangfoldet der.   
(Informant 1, IKEA)

På mellomledernivå tror jeg det gjenspeiler ansatte, men i toppledergruppa så er det jo ikke det da. Så der har vi en jobb å gjøre. En leder er fra Kaukasus, så hun bidrar med det, men hun var tysk statsborger så det blir jo litt annerledes. Men vi må gjøre noe med mangfoldet blant topplederne. (Informant 3, IKEA)

Det blir jo litt verre da, vet du. Så der er andelen litt mindre. Og hvis man ser på konsernledelsen, så er det ingen som ikke er norske. Det er jo en ting vi har snakket om da, men foreløpig så er det sånn da.  
(Informant 4, SINTEF)

I toppledelsen har vi vel egentlig bare... Prosessen der er vel mindre enn på et lavere nivå. (Informant 5, SINTEF)

Informantene fra IKEA uttaler at de har vært for dårlige med mangfoldsarbeidet i ledergruppen, men jobber med å forbedre det. Videre sier de at majoriteten av søkere er etnisk norske, noe de hevder skyldes høyere krav til kompetanse i topplederstillingene, men videre uttales det at de har vært for dårlig til å tilrettelegge, da det er mange kompetente mennesker med innvandrerbakgrunn.

…Det er færre søkere med etnisk minoritetsbakgrunn enn etniske nordmenn. Dette kan være selvforskyldt. Mange er gode nok, men vi gjør noe feil i prosessen fra vi ansetter de. Vi må begynne tidligere for å få de til å søke seg oppover i stillingene.  
(Informant 3, IKEA)

Betydningsfullt blir det derfor å se på hva årsaken til lav søkermasse er, og hvilke tiltak arbeidsgivere kan igangsette for å legge bedre til rette for søkere med etnisk minoritetsbakgrunn. Årsaker som ofte trekkes frem i forskningen når man skal forklare lavere andel søkere med minoritetsbakgrunn er kort botid i Norge, manglende kompetanse, manglende kunnskaper i norsk eller om norsk kultur og samfunn, og ulike former for diskriminering (Kaldheim 2006). Et annet problem er at personer med innvandrerbakgrunn i mindre grad kan dokumentere kompetanse de faktisk har (Regjeringen 2000).

…Som jeg nevnte, da jeg kom til Norge hadde jeg faget, men det var ikke godkjent, så jeg valgte å gå på skole, og det var slitsomt for meg, så da begynte jeg å tenke; skal jeg bare ofre denne delen av livet mitt for a gå på skole og ta faget mitt helt på nytt, for så å etablere meg i arbeidslivet igjen? (Informant 1, IKEA)

Informant 4 mener på sin side at det kan forklares gjennom organisasjonens struktur, men at det er et mål på sikt å øke mangfoldet med etnisk minoritetsbakgrunn i toppledelsen:

…Vi utvikler jo våre egne ledere, så når vi nå har fått inn mange utenlandske medarbeidere på grunnplanet i forskningsstillinger, så er jo egentlig forutsetningene godt til rette for å utvikle de til å bli ledere også, for man må jo gå gradene i SINTEF da, stort sett, eller i forskningsinstituttene. (Informant 4, SINTEF)

Da vi spurte informantene fra SINTEF om hvor lenge de hadde arbeidet med mangfold, svarte de 10 år: «Dette med etnisk mangfold har vi jobbet med siden ca. 2005, de siste ti årene»  
(Informant 6, SINTEF).

På bakgrunn av dette kan man undre på om det tar 10 år å utvikle en toppleder med etnisk minoritetsbakgrunn. En mulig forklaring kan være homogen reproduksjon. I en casestudie fra Malmø fremgår det at homogenisering i lederrekrutteringen er regelen snarere enn unntaket. Til tross for at stillingsannonser og forfektede verdier kan vitne om ønsket mangfold, hjelper det lite dersom dette ikke munner ut i handlinger. Så lenge lederbestanden i SINTEF er forholdsvis homogen i et etnisk perspektiv, er det en risiko for at lederidealene forblir homogene (Thiis-Evensen, Skattum og Sekkesæter 2009, 30-31).

Både SINTEF og IKEA ønsker å oppnå forretningsmessig vekst og godt omdømme i et globalt perspektiv. SINTEF sin visjon er å bli verdensledende innen forskning (Informant 5, SINTEF), mens IKEAs visjon er å levere et bredt utvalg av kvalitetsprodukter til hjemmet til en lav pris (IKEA). Disse utsagnene fordrer organisasjoner med høy grad av innovasjon, kreativitet og evne til å tiltrekke seg kompetente medarbeidere. Noen av gevinstene ved mangfold i ledergrupper er at det gir grobunn for mer kreative løsninger og flere perspektiver i diskusjoner, som gir nytenkning og flere gode beslutninger (UiO). En annen gevinst av mangfold i topplederstillinger er at det tiltrekker seg flere talenter og medarbeider med ulik bakgrunn. Ved å ha minoriteter i nøkkelposisjoner skapes det rom for en mangfoldig organisasjonsstruktur (Cook og Glass 2014, 25).

### 5.3.2 Kompetanseheving

Både SINTEF og IKEA utvikler egne ledere og mener at dette er viktig. Informant 1 (IKEA) sier; «Vi har et succession-program hvor vi utvikler potensielle ledere». Informant 4 sier også:

Vi utvikler jo våre egne ledere, så når vi nå har fått inn mange utenlandske medarbeidere på grunnplanet i forskningsstillinger, så er jo egentlig forutsetningene godt til rette for å utvikle de til å bli ledere også, for man må jo gå gradene i SINTEF da.   
(Informant 4, SINTEF)

Ifølge Thiis-Evensen, Skattum og Sekkesæter (2009, 30) er det viktig å starte kvalifiseringstiltak på grunnplanet i organisasjonen gjennom å se de ressurser og talenter som finnes og gi muligheter til å heve kompetansen deres. Dette støttes av informant 3 (IKEA) som uttaler: «Vi må lykkes med talentarbeidet vårt, se talentene våre og dyrke de. Og da er det uavhengig av hvilken bakgrunn de har da, og da vil mangfoldet komme».

Thiis-Evensen, Skattum og Sekkesæter (2009, 30) fremhever også viktigheten av å utvikle god kompetanse i rekruttering: «Et større kvalifisert rekrutteringssjikt er det forholdet som i størst grad vil påvirke andelen nøkkelpersoner og ledere med innvandringsbakgrunn i fremtiden». Dette er et suksesskriterium for mangfold i ledelse. Økt kompetanse på dette området fremmer en mer objektiv seleksjonsprosess som gjør at stereotypiske fordommer tillegges mindre vekt. En av informantene i IKEA forklarer at lederne har hatt rekrutteringskurs:

Vi har hatt rekrutteringskurs, vi rekrutterer i mange forskjellige grunner, ikke bare til jobb, vi rekrutterer også praksiskandidater, og da er det egentlig en god start for spesialistene, altså de som er under meg at de rekrutterer folk som kommer gjennom NAV. Så man blir god på dette som teamleder fordi man har vært spesialist og derfor praktisert det litt før.  
 (Informant 1, IKEA)

I neste kapittel skal vi se nærmere på språkets betydning i lederstillinger.

### **5.3.3 Språkets betydning**

Calota, Pirvulescu og Criotoru (2015, 1) skriver at ledere bruker mellom 55-95 prosent av tiden sin på å snakke, lytte, lese, skrive, altså kommunisere. Videre skriver de at en leders evne til å kommunisere godt og effektivt gjerne gjenspeiles i hvilket nivå lederen er på i organisasjonen. Dette kan muligens variere fra en organisasjon til en annen, kan likevel språk og kommunikasjonsferdigheter tolkes for å være en avgjørende faktor for lederes suksess. Da vi spurte informantene om viktigheten av gode språkkunnskaper i ledelsesstillinger har informantene fra IKEA og SINTEF noe sprikende oppfattelser:

For å kunne bli leder i SINTEF må du jo ha fått taket på norsk kultur og språket, eller så blir det veldig vanskelig. Vi har hatt noen ledere som ikke har hatt det da, og det går ikke bra altså, på grunn av det med språket. Språket er jo så viktig i lederskap, så hvis du da ikke kjenner nyansene i språket så er det veldig vanskelig å få den kommunikasjonsevnen som du må ha. (Informant 6, SINTEF)

…SINTEF er hovedsakelig en norsk organisasjon hvor det snakkes norsk, og skal du jobbe som leder i Sintef forventer vi at den personen lærer seg språket. (Informant 5, SINTEF)

Informantene fra SINTEF trekker frem språkferdigheter som en kritisk faktor for å lykkes som leder i organisasjonen, noe som støttes av Barret (2006, 387). Barret hevder at det å være i stand til å kommunisere effektivt, er det som legitimerer en leders rolle. Denne oppfattelsen står ikke like sterkt blant IKEA sine informanter. Her tillegges språkferdighetene større vekt i mellomlederstillinger og lavere, mens det uttales at det ikke er like kritisk i topplederstillinger:

…men hvis man har en veldig høy posisjon så er det akseptabelt at man ikke snakker norsk, men på medarbeidernivå, spesialistnivå (spesialister er talenter som er med i en type mentorprogram) og teamledernivå er norsk et av de viktigste rekrutteringskravene.   
(Informant 1, IKEA)

Nå har vi jo en leder på huset her som ikke snakker norsk, men hun møter jo ikke kunden så veldig ofte, og hun sier også at hun opplever at hun kan snakke med omtrent alle medarbeidere på engelsk og at det går bra. Det er nok noen unntak der også, men i det store bildet går det greit. Men skal man møte kunden så er liksom norsk det språket man må kunne beherske. (Informant 3, IKEA)

Dette strider i mot Barretts (2006, 386) teori. Barett hevder at jo høyere opp i organisasjonen en leder kommer, jo høyere blir kravene til gode kommunikasjonsferdigheter. Videre bringer en av informantene opp et annet perspektiv på språk og ledelse, nettopp det at lederen selv opplever det som ubehagelig å ikke kunne kommunisere godt:

Jeg har en opplevelse med en av mine «spesialister», han var litt sånn skeptisk, da han uttalte ordene feil på norsk var han redd for at de etnisk norske jaktet på feil ved han. Man vet jo at man som leder skal være et forbilde, og uansett hvor mye man har lært av språket vil det være noen bokstaver eller ord som man ikke skriver eller uttaler like riktig som etnisk norske. Det kan være litt knekkende for ledere, en utfordring.  
(Informant 1, IKEA)

Til tross for de uttalte kriteriene til norskkunnskaper, kan det virke som at informantene har forståelse for at arbeidstakere med minoritetsbakgrunn kan ha aksent. Innsikten og medfølelsen rundt dette temaet var imidlertid størst hos informantene som selv hadde en etnisk minoritetsbakgrunn. Informant 1 legger til følgende: «…Man vet jo at man som leder skal være et forbilde, men uansett hvor mye man har lært av språket vil det være noen bokstaver eller ord som man ikke skriver eller uttaler like riktig som etnisk norske…». Videre sier informanten:

…Så språket er viktig, men det finnes andre ting man også må være flink til. De som kommer til Norge når de er 30, 40, 50 år, de kommer ikke til å beherske språket like bra som de som kom hit i yngre alder og de som var født her. Så for meg er det enda verre enn for de som har vokst opp her, og født her i Norge...   
 (Informant 1, IKEA)

Manglende språkferdigheter kan altså være et hinder for å bli leder på et høyere nivå. Ikke bare fordi kommunikasjon er essensielt for å utøve godt lederskap, noe teorien bekrefter, men også fordi enkelte med etnisk minoritetsbakgrunn opplever et ubehag ved ikke å prestere på et nivå som forventes. IKEA har et krav om at ansatte må beherske norsk, men har allikevel en representant i ledergruppen som snakker engelsk. Dette virker paradoksalt, hvorfor er det ikke forankret i hele organisasjonen?

### 5.3.4 Oppsummering

Det er svært lite mangfold i topplederstillinger generelt i arbeidslivet, og denne oppfattelsen blir ytterligere styrket etter samtalene med informanter fra IKEA og SINTEF.Majoriteten av søkere er etnisk norske, noe som kan forklares gjennom høyere krav til kompetanse og formell utdanning. Det er med andre ord et fravær av mot til å stole på utenlandsk kompetanse. Arbeidsgivere uttaler selv at det er mange kompetente arbeidstakere med innvandrerbakgrunn, men at det er arbeidsgiverne selv som ikke er dyktige nok til å tilrettelegge.

Informantene fra SINTEF uttaler å ha «jobbet» med mangfold i 10 år. De har imidlertid hatt en homogen reproduksjon i ledergruppen, og har per dags dato ingen med etnisk minoritetsbakgrunn i konsernledelsen. Det uttales imidlertid at dette er et mål på sikt.

En mulig gevinst for IKEA og SINTEF ved økt mangfold i toppledelsen er bedre omdømme, samt medarbeidere med ulik bakgrunn og kompetanse.

Teorien sier at gode kommunikasjonsferdigheter er en avgjørende faktor for lederes suksess.Det er imidlertid en sprikende oppfattelse av språkferdighetenes betydning/rolle mellom IKEA og SINTEF*.* For SINTEF er det en kritisk faktor å beherske nyansene i det norske språket for å lykkes som leder i organisasjonen. I IKEA er kriteriet å beherske språket på mellomledernivå og lavere, mens i topplederstillingene har det mindre betydning.

Manglende språkferdigheter kan dermed anses som et hinder og inngangsbarriere for å nå toppen i stillingshierarkiet. Imidlertid tilbyr begge organisasjonene norskopplæring.

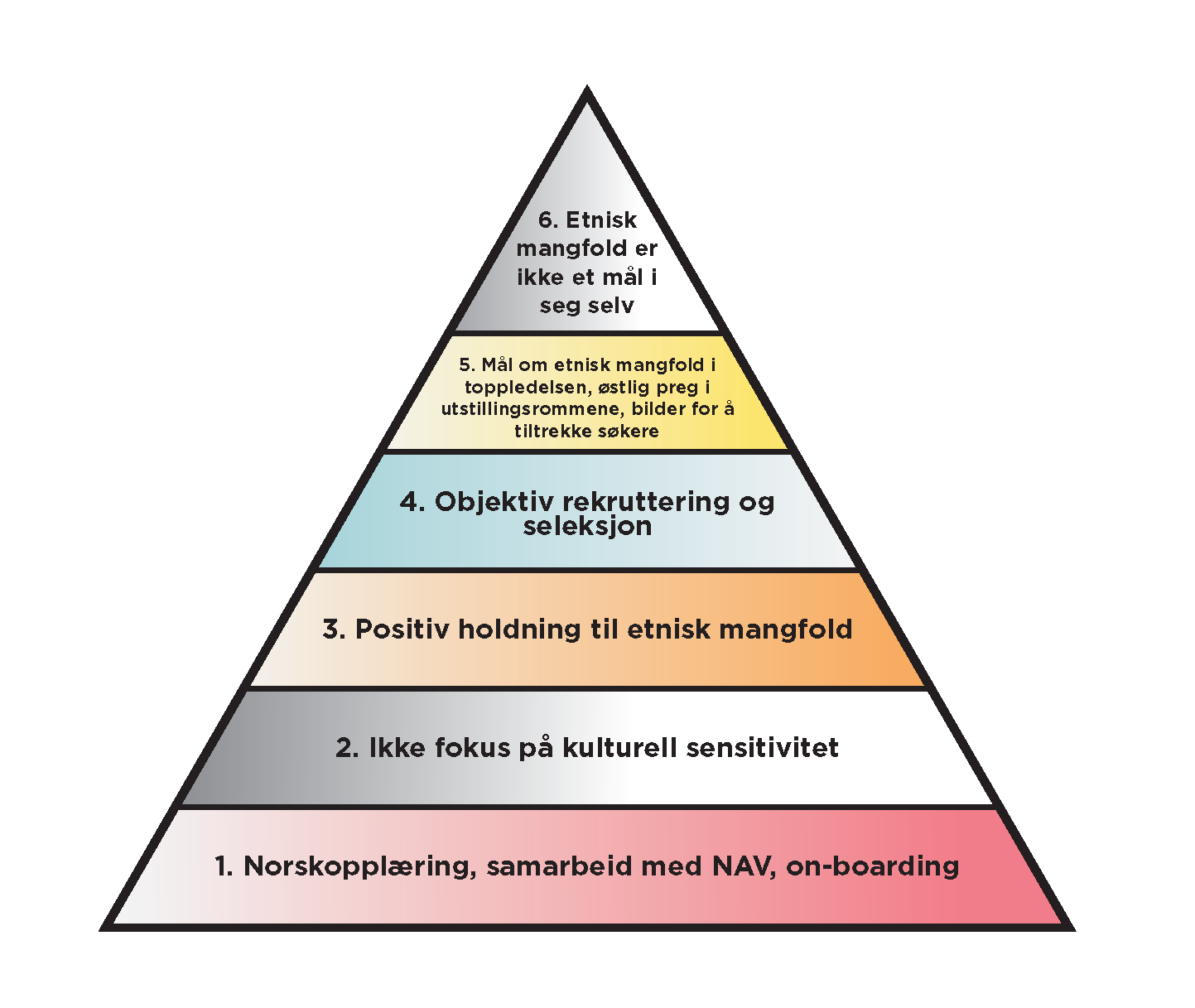
Når det gjelder talentutvikling, er det viktig å foreta kompetansetiltak på grunnplanet i organisasjonen for avdekke og utvikle talenter. Både SINTEF og IKEA utvikler sine egne ledere. IKEA har et succession-program hvor de utvikler potensielle ledere. Programmet fungerer som er en slags mentorordning hvor talenter får den nødvendige kompetansehevingen de trenger for kvalifisere seg som ledere.

## 5.4 Mangfoldsfremmende tiltak

En av forutsetningene for å igangsette dette prosjektet, var at vi hadde en antagelse om at bedrifter som er gode på etnisk mangfold, måtte gjøre noe ekstraordinært. Vi så for oss at IKEA og SINTEF hadde operasjonalisert spesifikke tiltak for å skape det etniske mangfoldet de har i dag.

I holdningsanalysen drøftet vi at det ikke foreligger egne retningslinjer for rekruttering av etniske minoriteter. Det ble heller ikke presentert noen spesifikke tiltak da vi stilte direkte spørsmål om dette. Likevel fikk vi kjennskap til noen aktiviteter som kan anses som mangfoldsfremmende. Funnene våre kan plasseres inn i Wrench (2007) sin mangfoldspyramide. Wrench (2007, 42) mener at dersom vi deler inn aktiviteter/tiltak i seks ulike nivåer kan vi bedre forstå organisasjoners mangfoldsarbeid. Mangfoldsarbeidet kan ifølge Wrench (2007) og Tronstad (2010, 59) oppfattes som en trinnvis prosess, der de mest omfattende tiltakene befinner seg på toppen av pyramiden.

Nedenfor diskuterer vi derfor funnene norskopplæring, samarbeid med NAV, on-boarding, rettferdig rekruttering og seleksjon, mål om etnisk mangfold i toppledelsen og planer om østlig preg i utstillingsrommene på IKEA. Funnene vil bli diskutert med bakgrunn i Wrench sin typologi. Nedenfor illustreres tiltakene i en egendefinert versjon av mangfoldspydamiden:



**Figur VI: Mangfoldspyramide (egendefinert)**

### 5.4.1 Kompetanseheving

Det første nivået i Wrench (2007, 42) sin mangfoldspyramide er *kompetanseheving*. Dette nivået av aktiviteter består av tiltak rettet mot innvandrere selv, for å bistå i deres integrering i samfunnet, og kan omhandle hjelp til å forstå språket. Som kjent, tilbyr både SINTEF og IKEA norskopplæringtil sine ansatte (og eventuelt partnere, koner og ektefeller). For familier som har barn eller andre forpliktelser etter arbeidstiden, har SINTEF i visse tilfeller sendt norsklærere hjem til den ansatte. SINTEF fremstår dermed som svært fleksible når det gjelder å tilrettelegge for nye arbeidstakere.

Samarbeidet IKEA har med NAV, der de tilbyr praksisplasser til mennesker som ellers ville hatt vanskeligheter med å komme seg inn i arbeidslivet, kan fungere som et tiltak som hjelper innvandrere og minoriteter med å integreres i samfunnet. Under samtalene med informantene fra IKEA, fikk vi inntrykk av at IKEA er en raus bedrift som er opptatt av å signalisere at de har plass til alle. Følgende sitat er et godt eksempel på dette: «Det er ikke nødvendigvis sånn som det er i andre bedrifter, her er det plass til alle, og det er veldig viktig. Vi er en raus arbeidsplass» (Informant 2, IKEA). Samarbeidet IKEA har med NAV kan vitne om at det eksisterer en oppfattelse om at visse kompetanser kan utvikles. Skorstad (2008, 213) poengterer at arbeidsgiveren bør vurdere kandidatens nåværende prestasjon og fremtidige potensial, før en beslutning om ansettelse fattes. En slik tilnærming til læring, vil føre til at det blir lettere for mennesker som eksempelvis mangler formell utdannelse å få tilgang til arbeidslivet.

Et siste tiltak som kan plasseres på det nederste nivået i mangfoldspyramiden, er on-boarding prosedyrene i SINTEF. SINTEF samarbeider med selskapet Expat Mid-Norway som hjelper nyansatte med mottak, boligjakt, kulturforståelse og sosiale nettverk. Dersom det er behov for det, kan nyansatte møtes på flyplassen av en ansatt i Expat Mid-Norway. Når en søker har takket ja til et jobbtilbud hos SINTEF, settes personen i kontakt med Expat Mid-Norway, og det tilbys x-antall timer som de nyansatte kan disponere til det de ønsker. På denne måten hjelper selskapet i høyeste grad nyansatte med å integreres i organisasjonen og i det norske samfunnet for øvrig. SINTEF arrangerer også et tre dagers velkomstkurs til nyansatte, der de blant annet gir en innføring i den norske kulturen.

### 5.4.2 Kulturell sensitivitet?

Det andre nivået i Wrench (2007) sin mangfoldspyramide omhandler *kulturell sensitivitet*. På dette nivået bør det tilrettelegges for religiøse eller kulturelle behov for ulike grupper i organisasjonen. Her bør man anerkjenne at innvandrere kan ha spesielle behov som andre arbeidstakere ikke har (Wrench 2007, 43). I samtalene med informantene ble kulturforskjeller ofte omtalt i forbindelse med utfordringer med etnisk mangfold. Kulturforskjeller virket riktignok ikke som et stort problem.

En av informantene i IKEA forventer imidlertid at alle arbeidstakere, uansett bakgrunn, må håndtere tilstedeværelsen av en kvinnelig sjef. Det kan riktignok anses som et rimelig krav å stille i norsk arbeidsliv. Den samme informanten utrykte videre at: «…det kan godt være at det er utfordrende å samarbeide med noen fra et land som hjemlandet er i krig med, men er dere her så må dere kunne jobbe sammen». Igjen, virker ikke dette som et urimelig krav å stille. Spørsmålet er likevel hvordan slike problemstillinger blir tatt opp med arbeidstakerne. Da vi spurte informant 4 i SINTEF om det blir tilrettelagt for kulturelle ulikheter i jobbintervjuet, fikk vi til svar at de håper de klarer å ta høyde for det, men at de i det minste er flinke til å ta godt i mot sine ansatte.

### 5.4.3 Positive holdninger

Det tredje nivået i pyramiden omhandler å *utfordre rasistiske holdninger.* Dette nivået tar altså utgangspunkt i at den største barrieren for endring er menneskers holdninger (Wrench 2007, 43). Det kom ikke frem under samtalene med informantene at det har vært nødvendig med kampanjer mot diskriminering og rasisme innad i bedriftene. I holdningsanalysen konkluderte vi med at informantenes holdninger til etnisk mangfold er av positiv karakter.

### 5.4.4 Objektiv rekruttering

Det fjerde nivået omhandler å *forhindre diskriminering.* Tiltak i dette steget kan bestå av å implementere en rettferdig rekruttering og seleksjonsprosedyre, samt trening i hvordan denne prosessen skal gjennomføres (Wrench 2007, 43). I kapittel 4.2 presenterte vi rekrutteringsprosessen til SINTEF og IKEA, og som vi kan se er denne prosessen standardisert og implementert i begge bedriftene. Prosessen fremstår som ryddig og rettferdig. Flere av informantene poengterte viktigheten av en grundig jobbanalyse. Det at kandidatene blir vurdert opp mot kravene til stillingen, er en forutsetning for en rettferdig seleksjon (Skorstad 2008, 35). SINTEF har også en omfattende on-boarding prosedyre for utenlandske arbeidstakere. Vi diskuterte denne prosessen i det første nivået, men det kan også anses som et avsluttende steg i en rekrutteringsprosess (Nordhaug 2002, 123-124, Larsen 2010, 122).

Da vi diskuterte mulige fallgruver i en intervjusituasjon, uttalte en av informantene følgende: «…Det er veldig lett å ansette de man er litt like. Men siden vi har så sterkt fokus på det første steget i prosessen, hvor vi beskriver hva det er vi faktisk trenger før vi begynner prosessen, da tror jeg vi kan unngå det…» (Informant 3, IKEA). Ifølge Salville og Holdsworth (1997), Alvesson (2003) og Skorstad (2009, 71) foretrekker vi kandidater som likner på oss selv, ut i fra variabler som kjønn, alder hudfarge, sosial klasse eller utdanning. Interessant er det også at rekrutterere vurderer kandidater fra samme etnisitet noe høyere. En forklaring på dette kan være bedre kommunikasjonsflyt mellom kandidaten og den som rekrutterer (Grimsø 2004, 169). Homososial reproduksjon kan dermed være et særdeles stort hinder for fornyelse (Skorstad 2008, 71), og dermed et stort hinder for rekruttering av etnisk mangfold. Forhåndsbestemte ansettelseskriterier trenger ikke nødvendigvis være en garanti for at arbeidsgivere og rekruttere ikke lar seg påvirke av likhetseffekten. Dersom det er ønskelig med større grad av etnisk mangfold, kan man sette sammen heterogene rekrutteringsteam bestående av folk med ulik alder, bakgrunn, kjønn, etnisitet (Skorstad 2008, 72).

I IKEA, slik som i SINTEF, er det lederne som tar beslutningen om hvilken kandidat som skal ansettes. Det er derfor en fordel at flere av lederne på mellomledernivå har etnisk minoritetsbakgrunn, da dette kan være med på å skape en synergieffekt. Det kan dermed være rimelig å anta at fallgruver som likhetseffekten ikke vil medføre like store konsekvenser dersom avdelingslederne er av ulik etnisk bakgrunn. Informant 1 forklarer at det er fire ulike personer som er med på intervjuene: ”og da blir det to intervjurunder. Med til sammen fire ulike personer”. Informant 3 påpeker også at det er flere personer som vurderer kandidaten: ”Også er det flere som vurderer kandidaten, det er ikke bare en person”. I og med at IKEA har klart å skape et stort etnisk mangfold på mellomleder nivå, og at det er flere intervjuere som vurder en kandidat, vil det kunne være rimelig å anta at vurderinger blir gjort noe mer objektivt enn det som er standarden i norsk arbeidsliv.

### 5.4.5 Mål

Det femte nivået i mangfoldspyramiden kalles *positive tiltak for like muligheter.* Dette nivået kjennetegnes av retningslinjer om likebehandling, men med tiltak som går lenger enn å bidra til like muligheter. Her kan det være aktuelt å oppfordre enkelte grupper til å søke, eller å annonsere i fora/kanaler som benyttes av mennesker med minoritetsbakgrunn. Det kan altså dreie seg om ekstern aktivitet og tiltak som retter seg mot innvandrere i området hvor bedriften rekrutterer (Wrench 2007, 44).

Verken IKEA eller SINTEF opererer med positiv særbehandling av kandidater med etnisk minoritetsbakgrunn, men informanter fra begge bedriftene uttaler at de ser mennesker som likeverdige. Verken IKEA eller SINTEF oppfordrer mennesker med etnisk minoritetsbakgrunn til å søke, men informant 3 hevder at dette kunne vært et tiltak for å få flere ikke-vestlige innvandrere inn i toppledelsen: «…hadde vi oppfordret alle til å søke hadde vi nok klart å snu på det, så det er nok litt selvforskyldt».

Ifølge Nordhaug (2002, 116) er det en forutsetning å være bevisst på hvilken plattform man kan nå aktuelle søkere, før man legger ut en stillingsannonse. Når det gjelder å legge forholdene til rette for at underrepresenterte grupper skal inkluderes, utlyser begge bedriftene stillingsannonser på flere plattformer. Men bortsett fra utlysningen på EU sin jobbportal, annonserer riktignok bedriftene på tradisjonelle plattformer (Finn.no, hjemmesiden og intranettet). Til tross for at SINTEF og IKEA ikke fremstår som forkjempere av positiv særbehandling, kan det tenkes at bedriftene kunne tiltrukket seg flere søkere dersom de hadde annonsert gjennom NAV og eksempelvis inkludi, som er en stillingsportal som har hovedfokus på å rekruttere innvandrere og minoriteter (NAV 2015).

Det at IKEA har bilder av alle sine ansatte på hjemmesiden og at dette, ifølge informant 1, kan få flere med etnisk minoritetsbakgrunn til å søke, kan tolkes som en indirekte oppfordring til innvandrere/minoriteter:

Det går ikke an å finne et bilde av ansatte på IKEA uten at man ser mennesker med ulik hudfarge, du ser de lyse, de brune, de asiatiske. Det synes jeg er et godt eksempel for andre firmaer som har lyst til å være litt mer inkluderende, at de kan gjøre det samme… Om jeg ser Statoil bare presenterer folk fra Stavanger, hva er vitsen med at jeg søker da?   
(Informant 1, IKEA)

SINTEF bruker et bilde som illustrerer at de har blitt tildelt Mangfoldsprisen i stillingsannonser. Hvorvidt dette er ment som et tiltak for å rekruttere flere med etnisk minoritetsbakgrunn er uvisst, men det kan i det minste ha en slik effekt, skal vi tro informant 1:

Vi er stolte over å ha blitt tildelt mangfoldsprisen. Det har jeg hørt mange som har sagt. De synes de var veldig bra. Vi bruker det jo i rekrutteringen også. På et av de bildene vi bruker når vi har utlysninger så står det blant annet mangfoldsprisen.   
 (Informant 6, SINTEF)

På dette nivået kan det også være aktuelt å utarbeide en strategi for hvordan man skal få mer etnisk mangfold i toppledelsen. Selv om alle informantene uttaler at det er et mål på å sikt å få flere ledere i toppledelsen, er det kun en av informantene som utrykker at dette er noe han har reflektert mye over.

Vi er mye mer bevisste på hvem det er som sitter i ledergruppa, hva slags mennesker det er og hvilket mangfold det er der, og at det bør jo gjenspeile varehuset og hovedkontoret. Jeg får spørsmål om det, hvorfor vi er en ledergruppe som består av så mange etnisk norske eller etnisk europeiske/vestlige. Og det gjør at vi nå snakker om hva vi skal gjøre for å få det til. Hva gjør vi for å få det til? Jo, vi må starte litt lenger ned for å få det til. Vi må lykkes med talentarbeidet vårt, se talentene våre og dyrke de. Og da er det uavhengig av hvilken bakgrunn de har da, og da vil mangfoldet komme.  
(Informant 3, IKEA)

En av aktivitetene som også hører hjemme på dette nivået er ekstern aktivitet og tiltak som retter seg mot innvandrere i området hvor bedriften rekrutterer. I samtalene med informantene fra IKEA fikk vi opplyst at IKEA har begynt å dra hjem til kunder i nærområdet for å se hvordan de har det hjemme. En av informantene forklarer det slik: ”Vi har sånne hjemmebesøk, og da drar vi gjerne hjem til familier rundt her og ser litt hvordan de bor, hva de ser for seg, hva de ønsker, også prøver vi å ha det i show-rommene i varehuset” (Informant 2, IKEA). Informant 3, forklarer også at IKEA jobber med å få rom med mer østlig preg i utstillingsrommene:

Hvis man ser på utstillingsrommene i varehuset, så har de vært veldig preget av typiske vestlige hjem da. Men så bor jo vi i Groruddalen hvor folk har andre type hjem enn det vi kanskje har vært vant til hjemme hos oss da. Og vi må jo prøve å la det også gjenspeile butikken vår, så det ønsker vi også å bli flinkere til å lage andre type utstillinger enn det typiske samtidig som vi skal ha den «Swedish-heten» som er IKEA, men så skal vi prøve å koble disse tingene sammen på en eller annen måte, så det blir morsomt å se om vi lykkes med det da. (Informant 3, IKEA)

### 5.4.6 Handlingsplan?

Det siste, og øverste nivået i mangfoldspyramiden er *helhetlig plan for mangfold* (også kalt mangfoldsledelse). Dette er det mest ambisiøse nivået og omfatter mange eller alle elementene i de foregående nivåene. De fem første nivåene kan forstås ved at mangfoldet verdsettes. Man jobber og har et positivt ønske om at arbeidsstokken skal være mangfoldig og sammensatt. I den siste fasen og på det sjette nivået administreres mangfoldet. I dette ligger det at man kommer lenger enn bare å verdsette mangfoldet ved aktivt å tilrettelegge og planlegge for mangfold i alle nivåer i virksomheten (Wrench 2007, 44).

Flere virksomheter har måldokumenter der det gjerne står uttrykt at virksomheten skal «speile mangfoldet i befolkningen». I det offentlige er denne typen mål en del av aktivitets­ og rapporteringsplikten, noe som blant annet reflekteres gjennom at det i jobbannonser står at søkere med innvandrerbakgrunn oppfordres til å søke (Rogstad og Sterri 2014, 80). I samtalene med informantene kom det ikke frem at organisasjonene har helhetlige planer for mangfold, eller at de har noen egne retningslinjer når de skal ansette mennesker med etnisk minoritetsbakgrunn. Flere av aktivitetene bedriftene gjennomfører, kan fint plasseres inn i Wrench sin mangfoldspyramide.

Det virker derimot ikke som at bedriftene er opptatt av mangfoldet i seg selv, men av den beste kompetansen (SINTEF) eller innpass hos kundene (IKEA). Uavhengig av underliggende motivasjon for mangfoldet, har begge bedriftene fått til noe som mange andre organisasjoner i Norge sliter med - de har skapt en flerkulturell arbeidsplass.

### 5.4.7 Oppsummering

I dette kapittelet har vi forsøkt å danne oss en oversikt over bedriftenes mangfoldsarbeid ved å sette deres mangfoldsfremmende sider inn i en pyramide inspirert av Wrench (2007). Som vist gjennom diskusjonen over, har vi avdekket mangfoldsfremmende aktiviteter som norskopplæring, samarbeid med NAV, on-boarding, rettferdig rekruttering og seleksjon, mål om etnisk mangfold i toppledelsen og østlig preg i utstillingsrommene på IKEA. Men på nåværende tidspunkt, kan det virke som at mangfoldsarbeidet ikke har kommet til uttrykk i toppledelsen. Årsakene til dette kan som nevnt i kapittel 5.3.3 være språk, organisasjonsstruktur, færre søkere, samt at organisasjonen ikke har oppfordret minoriteter til å søke. Når det gjelder en helhetlig plan for mangfold, som er det øverste nivået i mangfoldspyramiden, er en slik plan fraværende. Som vi diskuterte i holdningsanalysen, har ikke bedriftene arbeidet spesifikt for å skape etnisk mangfold, og vi har tolket det dit hen at mangfold ikke har vært noe mål i seg selv. Vi ser imidlertid at det stedvis bevisstløse forholdet til mangfold, kan ha vært en av årsakene til at det etniske mangfoldet ikke har nådd opp til toppledelsen.

# 6.0 IMPLIKASJONER

På grunn av temaets ordlyd, var det flere potensielle informanter som meldte avbud da de var engstelige for å stille opp i et prosjekt som omhandlet diskriminering. At disse informantene instinktivt koblet temaet etnisk mangfold i arbeidslivet til diskriminering, kan tolkes på mange måter. Konsekvensene av dette var imidlertid at det var vanskelig å få tak i tilstrekkelig kvalifiserte informanter. Utvalget vårt er derfor mindre enn planlagt. Til tross for det begrensede utvalget, oppdaget vi klare mønstre og sammenhenger.

Videre bør det presiseres at vår tolkning av hva som er interessante funn til problemstillingen, kan være preget av mangelfull kunnskap om temaet. Som vi har nevnt tidligere, er dette et tema vi kunne lite om fra før av. På den annen side, kan også vår i utgangspunktet nøytrale posisjon, ha ført til en mer objektiv tolkning.

Resultatene i studien er ikke generaliserbare, og underbygger ingen konkret studie vi har kjennskap til. Vi kan heller ikke gi en konkret anbefaling eller suksesskriterier for å lykkes med mangfold til andre bedrifter. Det vi imidlertid kan gi, er innsikt i hva som har fungert i SINTEF og IKEA, og at det er flere måter å skape etnisk mangfold i arbeidslivet på enn å følge en rigid handlingsplan for etnisk mangfold. Denne informasjonen håper vi kan inspirere andre organisasjoner til å åpne dørene for, og satse på flere arbeidstakere.

Videre forskning bør rette søkelys mot hvilke tiltak i rekrutteringsprosessen som viser seg å fungere som mangfoldsfremmende. Det bør også forskes mer på hvilke tiltak som skal til for å skape mer etnisk mangfold på et høyere ledelsesnivå, da dette fortsatt ser ut til å være et problem.

# 7.0 KONKLUSJON

Med denne studien ønsket vi å finne ut: *”Hva kjennetegner holdninger til og arbeidet med etnisk mangfold, i organisasjoner som har blitt tildelt Regjeringens Mangfoldspris?”.* Vi utarbeidet fire forskningsspørsmål som sammen skal gi et godt svar på dette. Dette har vi kommet frem til:

Vår antakelse om at informantene i IKEA og SINTEF var i besittelse av sterke positive holdninger til etnisk mangfold, var bare delvis lik den virkeligheten vi møtte. Ikke overraskende er holdningene deres utelukkende positive, men holdningene var ikke spesielt sterke. Det at holdningen til etnisk mangfold har en positiv retning antas derfor i denne sammenheng å være av større betydning enn dens styrke.

Da de ansatte i IKEA har mye kundekontakt, er norskkunnskaper et av de viktigste ansettelseskriteriene. Siden SINTEF ofte ansetter direkte fra utlandet, er ikke norskkunnskaper et kriterium i rekrutteringsprosessen. Det er av liten betydning at ansatte har aksent eller snakker gebrokkent. Kravet om norskkunnskaper er derfor ikke så strengt at det begrenser rekruttering av mennesker med etnisk minoritetsbakgrunn. Vi har med det kommet frem til at krav om norskkunnskaper i seg selv ikke er særlig mangfoldsfremmende, men anses heller ikke som spesielt hemmende. I IKEA er kandidatens verdier viktigere enn formell utdannelse, mens SINTEF vektlegger kompetanse svært høyt. Slike forutbestemte seleksjonskrav virker å skape en mer objektiv rekrutteringsprosess, som videre antas å fremme etnisk mangfold gjennom å gi flere muligheten til å etablere seg i organisasjonen.

Både SINTEF og IKEA utvikler sine egne ledere og IKEA har et eget utviklingsprogram hvor talenter får den kompetansehevingen som er nødvendig for å kvalifisere seg som ledere. Dette er et viktig kompetansetiltak som bidrar til å avdekke fremtidige ledere på grunnplanet i organisasjonen. Begge organisasjonene har stort mangfold i lederstillinger på mellomleder- og avdelingsledernivå, men ikke i toppledelsen. Til tross for mange kompetente arbeidstakere med minoritetsbakgrunn, er det klart færre søkere til topplederstillinger. Dette kommer av at organisasjonene ikke er dyktige nok på tilrettelegging, og selv om det i senere tid har blitt et mål med større mangfold i toppledelsen, er dette kompetanse som tar tid å utvikle.

Hverken SINTEF eller IKEA uttalte at de arbeider spesifikt for å fremme etnisk mangfold. Intervjuene avdekket likevel mangfoldsfremmende arbeid som norskopplæring, samarbeid med NAV, on-boarding, rettferdig rekruttering og seleksjon, mål om etnisk mangfold i toppledelsen og østlig preg i utstillingsrommene på IKEA. Det å ha en toppleder med minoritetsbakgrunn har større betydning for organisasjoners etniske mangfold enn det å arrangere norskopplæring. Disse «tiltakene» har ulik påvirkning på organisasjonens etniske mangfold. For å skape en god oversikt over tiltakenes betydning, er de fremstilt i mangfoldspyramiden.

Avslutningsvis bør det nevnes at etnisk mangfold i IKEA er et resultat av en global forretningsstrategi som tillegger verdier stor vekt, mens det i SINTEF kan anses som et resultat av jakten på den beste kompetansen. Mangfold er derfor ikke noe mål i seg selv, men kan anses som en naturlig følge av bedriftenes syn på menneskelige ressurser.

# 8.0 LITTERATURLISTE

Agerström, Jens, og Dan-Olof Rooth. 2009. “Implicit prejudice and ethnic minorities.” International Journal of Manpower, 30(1/2):43-55. Business Source Complete (42206337).

Askheim, Ole Gaut og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bakka, Jørgen Frode, Egil Fivelsdal og Odd Nordhaug. 2004. *Organisasjon og ledelse: struktur, prosesser, læring og kultur.* Oslo: Cappelen akademisk.

Barret, Deborah J. 2006. “Strong communication skills a must for today’s leaders.” *Handbook of Business Strategy*, 7(1):385-390. Emerald Insight (502467).

Becker, G.S. 1971. *The Economics of Discrimination*. Chicago: University of Chicago Press.

Berg, Berit og Tove Håpnes. 2001. *Mellom likhet og forskjellighet. Mangfoldsstrategier i arbeidslivet*. SINTEF rapport, 10/05.

Berg, Berit, Kristin Thorshaug, Marianne Garvik, Stina Svendsen og Susanne Hellan Øiaas. 2012. *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold*. NTNU Rapport, 13/12. Lesedato 13. mars 2015:  
[http://samforsk.no/SiteAssets/Sider/publikasjoner/Casestudie - hvorfor mangfold - rapport 13 juni bb 2806.pdf](http://samforsk.no/SiteAssets/Sider/publikasjoner/Casestudie%20-%20hvorfor%20mangfold%20-%20rapport%2013%20juni%20bb%202806.pdf)

Berg, Bruce L. og Howard Lune. 2012. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 8 utg. Boston: Pearson.

Berg, B og Lauritsen, K. 2000. *I all verden! Rekruttering av innvandrere I norsk arbeidsliv*. SINTEF/Utlendingsdirektoratet, rapport. Lesedato 16.mai 2015: <http://www.idebanken.org/_attachment/189958?download=true>

Bertrand, Marianne, and Sendhil Mullainathan. 2004. "Are Emily and Greg More Employable Than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination." *American Economic Review,* 94(4):991-1013. Business Source Complete (14723034).

Blom, S. og K. Henriksen. 2008. *Levekår blant innvandrere 2005/06.* Statistisk Sentralbyrå rapport, 05/08.

Bore, Lene, Anne Britt Djuve og Kristian Rose Tronstad. 2013. *Etnisk mangfold og likestilling i arbeidslivet*. FAFO rapport, 11/13. Lesedato 05.mai 2015: <http://www.fafo.no/~fafo/images/pub/2013/20301.pdf>

Brandi, Søren, Hildebrandt, Steen, Nordhaug, Ingerid W, Nordhaug, Odd. 2004. *Inkluderingsledelse - Utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. 1.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Brochs- Haukedal, William. 2010. *Arbeids og lederpsykologi*. 8utg. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Calota, George, Bogdan Pirvulescu og Ion Criotoru. 2015. ”The importance of the management communication process.” *Internal Auditing & Risk Management*, 10(1)77-83. Business Source Premier (102032401).

Cook, Alison og Christy Glass. 2014. “The Power of One or Power in Numbers?: Analyzing the Effect of Minority Leaders on Diversity Policy and Practice.” *Work & Occupations*, 42(2):183-215. Business Source Complete (102290010).

Creswell, John. W. 2012. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 3.utg. California: SAGE.

Diskrimineringsloven. 2005. *Lov om forbud mot diskriminering av religion, etnisitet mv*. Lovdata. Lesedato 25. mai 2015: <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2005-06-03-33>

Forstlid, Maria og Jeanine Svendsen. 2013. "Ledergruppers mangfold og rekruttering av mangfold". Masteroppgave, Universitetet i Stavanger. <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/184836/Frostlid_Svendsen.pdf?sequence=1>

Grimsø, Rigmor E. 2004. *Rekruttering og utvalg av medarbeidere – og arbeidssøkeres valg av arbeidsgiver*. 1.utg. Oslo: Gyldendal.

IKEA. Firmaopplysninger. Lesedato 25.mars 2015:   
<http://www.ikea.com/ms/no_NO/about-the-ikea-group/company-information/>

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2010. *Introduksjon til* *samfunnsvitenskapelig metode.* 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Kaldheim, Osmund. 2006. *Arbeidsgiverundersøkelse mai 2006 – Bedriftlederes holdninger til virkemidler for økt sysselsetting blant innvandrerbefolkningen*. IMDi rapport, 03/06. Lesedato 12.mars 2015:   
<http://www.imdi.no/Documents/Rapporter/IMDi-rapport_nr5b15d.203.pdf>

Kaul, D. og Kvande, E. 1991. *Mestring av arbeidsledighet*. Tidsskrift for samfunnsforskning, 32(1)3‐21. Lesedato 02.mars 2015: http://www.nb.no/nbsok/nb/a70ba283cc635486fa9e283ec14c7507.nbdigital?lang=no - 0

Kvale, Steinar & Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Oslo: Gyldendal.

Larsen, Henrik Holt. 2010. *Human resource management: Licence to work, arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* 2.utg. Holte: Valmuen.

Lothe, Kaja Omenåas & Oda Constance Lie. 2014. “Kulturelt mangfold i Norge - Norske virksomheters arbeid med og forhold til kulturelt mangfold i Norge”*.* Masteroppgave, Copenhagen Business School. Lesedato 24. mai 2015: <http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/4969/kaja_omen%C3%A5s_lothe_og_oda_constance_lie.pdf?sequence>

Midtbøen, A. H., Rogstad. 2012. *Diskrimineringens omfang og andre årsaker: Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv*. Institutt for samfunnsforskning rapport, 01/12. Lesedato 15.mars 2015: <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/177445/R_2012_1_web.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

NAV. 2015. *Jobbportaler og vikarbyråer*. Lesedato 29.februar 2015: [https://www.nav.no/no/Person/Arbeid/Arbeidsledig+og+jobbsoker/Jobbsokertips/Jobbportaler+og+vikarbyråer](https://www.nav.no/no/Person/Arbeid/Arbeidsledig+og+jobbsoker/Jobbsokertips/Jobbportaler+og+vikarbyr%C3%A5er)

Nordhaug Odd. 2002. *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser: Målrettet personal- og kompetanseledelse*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Næringsliv avisa. Lesedato 17.mars 2015:   
<http://naeringslivsavisa.no/arbeidsmiljo/hun-er-sjef-ansatte-fra-68-nasjoner/>

Næringslivets hovedorganisasjon (NHO). Innvandring - Integrering og sysselsetting. Lesedato 15.mai 2015: [http://www.temaasyl.se/Documents/Offentliga dokument övriga EU/Invandring, integrering, sysselsättning NO.pdf](http://www.temaasyl.se/Documents/Offentliga%20dokument%20%C3%B6vriga%20EU/Invandring,%20integrering,%20syssels%C3%A4ttning%20NO.pdf)

Olsen, B. 2009. *Innvandrere ansatt i staten. Hvorfor lavere andel enn i privat sektor?* Statistisk Sentralbyrå rapport, 08/09.

Reed, Lisbeth. 2001. *Velg mangfold! Redskap for flerkulturell rekruttering*. Håndbok for kommunal sektor. Lesedato 13. mars 2015: <http://www.imdi.no/Documents/BrosjyrerHefterHaandbok/Flerkulturell.pdf>

Regjeringen a. Historisk arkiv. Handlingsplan for rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn til statlig sektor. Lesedato 09.mai 2015:  
<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/aad/pla/2000/0001/ddd/pdfv/109331-rekrutter.pdf>

Regjeringen b. Mangfoldsprisen. Lesedato 28. mai 2015: <https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/forsvaret-far-mangfoldsprisen-2013-/id747141/>

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og Mangfold*. 3utg. Oslo: Fagbokforlaget.

Rogstad, Jon. 2006. *Usaklige hindringer for ikke-vestlige minoriteter på arbeidsmarkedet i Norge*. ISF rapport, 10/06. Lesedato 20.mai 2015: [file://localhost/Users/marihoffandresen/Downloads/R\_2006\_10.pdf](file:///C:\Users\marihoffandresen\Downloads\R_2006_10.pdf)

Rogstad, Jon og Erika Braanen Sterri. 2014. *Kulturelt betinget naturlig beskjedenhet – En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensinger*. Fafo rapport. Lesedato 17. mars 2015: <http://www.fafo.no/images/pub/2014/20380.pdf>

Sandal, Gro Mjeldheim. 2009. *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen - Utfordringer og virkemidler*. Bergen: Fagbokforlaget.

SSB (Statistisk Sentralbyrå). 2015. *Arbeidsledighet blant innvandrere, registerbasert, 1.kvartal 2015*. SSB rapport. Lesedato 20.mai 2015:  
<http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/innvarbl/kvartal/2015-05-05?fane=om#content>

Skorstad, Espen, Ova-Cathrine Schulze og Dag Øyvind E. Nilsen. 2008. *Rett person på rett plass: Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Oslo: Gyldendal

SNL a (Store Norske Leksikon). 2015. Etnisk gruppe. Lesedato 05.mars 2015:  
<https://snl.no/etnisk_gruppe>

SNL b (Store Norske Leksikon). 2015. Minoritet. Lesedato 04.mai 2015:  
<https://snl.no/minoritet>

SNL c (Store Norske Leksikon). 2015. Diskriminering. Lesedato 14.mars 2015:  
<https://snl.no/diskriminering>

SNL d (Store Norske Leksikon). 2015. Holdning. Lesedato 19.mars 2015:  
<https://snl.no/holdning>

St.meld.nr. 49 (2003-2004). *Mangfold gjennom inkludering og deltakelse. Ansvar og frihet*. Sosialdepartementet.

Støren, Liv Anne. 2004. *Arbeidsledighet og overkvalifisering blant ikke-vestlige innvandrere med høy utdanning.* NIFU Skriftsserie 07/04. Lesedato 16.mars 2015: <http://www.nifu.no/files/2012/11/NIFUskriftserie2004-7.pdf>

Støren, Liv Anne. 2005. *Ungdom med innvandrerbakgrunn i norsk utdanning*. NIFU STEP arbeidsnotat, 34/05. Lesedato 20.mai 2015: <http://www.nifu.no/files/2013/05/NIFUSTEPArbeidsnotat2005-34.pdf>

Thiis-Evensen, Anette, Christian Skattum og Helle Sekkesæter. 2009. *Mangfold i ledelse*. KS rapport. Lesedato 14.mars 2014. [http://www.ks.no/PageFiles/6405/071001\_Sluttrapport Mangfold i ledelse 20rev.pdf](http://www.ks.no/PageFiles/6405/071001_Sluttrapport%20Mangfold%20i%20ledelse%2020rev.pdf)

Traavik, Laura E.M. 2006. ”Ledelse av mangfold.” *Tidsskrift for økonomi og ledelse*. Lesedato 12.mars 2015: <http://www.magma.no/ledelse-av-mangfold>

Tronstad, Kristian Rose. 2010. *Mangfold og likestilling i arbeidslivet – Holdninger og erfaringer blant arbeidsgivere og tillitsvalgte*. FAFO rapport, 11/10. Lesedato 13.mars 2015: <http://www.fafo.no/media/com_netsukii/20183.pdf>

Universitetet i Oslo, Psykologisk institutt. Lesedato 03.mars 2015: <http://psykologi.cappelendamm.no/binfil/download.php?did=75203>

Wrench, John. 2007. *Diversity Management and Discrimination: Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*. England, Hampshire: Alshgate. Lesedato 13.mars 2015:

http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=2&sid=03063b73-70c0-476d-b2dc-c0f0d502b215%40sessionmgr115&hid=123&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#db=nlebk&AN=270178

Vedlegg I: Intervjuguide

**Innledning**

1. **Hva legger du i begrepet mangfold?**
2. **Hvor lenge har dere jobbet for å skape større mangfold?**
3. **Dere har fått tildelt Regjeringens mangfoldspris, hvorfor er dere så gode på dette området?**

**Hoveddel**

***Hva er arbeidsgivers holdninger til etniske minoriteter og etnisk mangfold i arbeidslivet?***

1. **Hva er dine umiddelbare tanker om etnisk mangfoldig i norsk arbeidsliv?**
2. **Hva tror du er grunnen til at det er lite etnisk mangfold i det norske arbeidslivet?**
3. **Flere kandidater med utenlandsk navn blir ikke kaldt inn til jobbintervju. Hva tror du er årsaken til dette?**
4. **Har dere noen policy som går på rekruttering av mennesker med minoritetsbakgrunn?**

***Hvordan arbeider organisasjonen for å skape etnisk mangfold i lederstillinger?***

1. **Etnisk mangfold i lederstillinger er nesten fraværende i norsk arbeidsliv. Er det noe dere er klar over? Og hva tenker dere om det?**
2. **Hvilke egenskaper tillegges størst vekt i lederrekruttering?**
3. **Hvordan skiller rekruttering av ledere seg fra ordinær rekruttering?**
4. **Hvordan er mangfoldet blant ledere i deres organisasjon?**
5. **Hvordan arbeider dere i praksis for å tiltrekke dere potensielle kandidater med minoritetsbakgrunn?**
6. **Har rekrutteringen av ledere like høy prioritet som vanlig ansettelser når det kommer til å skape mangfold?**

***Hvilke strategier anvendes i rekrutteringsprosessen for å fremme etnisk mangfold?***

1. **Kan du i korte trekk beskrive rekrutteringsprosessen deres?**
2. **Hvilke kriterier har du til jobbkandidater?**.
3. **Hvordan går du frem for å finne ut om kandidaten tilfredsstiller disse kriteriene?**
4. **Tilrettelegges det for kulturelle ulikheter i jobbintervjuet? På hvilken måte?**
5. **Intervjuere har en tendens til å velge kandidater som likner dem selv. Har dere noen strategier for å unngå slike fallgruver i intervjuet?**
6. **Gjør du/dere noe annerledes i rekrutteringsprosessen når kandidaten har minoritetsbakgrunn?**

**Avslutning**

1. **Hva er de viktigste erfaringene du har gjort deg med mangfoldsarbeid?**

Vedlegg II: Transkribert intervju (fargekodet)

Holdninger **Rød**

Rekrutteringspraksis  **Grønn**

Lederrekruttering **Blå**

Mangfoldsfremmende tiltak **Lilla**

**Innledning**

1. **Hva legger du i begrepet mangfold?**   
   Vi jobber med diversity på IKEA, det er at vi tror at bedriften kommer best ut av å ha et mangfold i alder, i kjønn, etnisk bakgrunn, også med folk som har et handicap er også en del av mangfoldet, og mennesker med psykiske lidelser. Alt dette er en del av mangfoldet for oss. Mest synlig er typisk etnisk bakgrunn da, det er det man ser lettest. Vi tror at dette skaper et bedre miljø på arbeidsplassen, og vi tror også da til syvende og sist at det synes på resultatene våre. Så det er et bevisst valg at vi gjør det.

**- På hvilken måte vil det gi utslag i et bedre arbeidsmiljø?**Mye av det vi gjør, alt det vi gjør er basert på verdiene våre, og det å tørre å være annerledes, det tror vi skaper et godt arbeidsmiljø. Hvis vi tør å si at det er lov å feile, så tror vi at folk prøver mer, og så får vi bedre resultat, og det er en del av det. Hvis alle kommer fra et og samme sted, så tenker man ganske homogent, og hvis man har forskjellig bakgrunn så får man inn tanker man ikke ellers hadde fått. For min egen del, så merker jeg at når jeg er sammen med folk med en annen bakgrunn så synes jeg det beriker livet, i en eller annen form. Om det er mat eller om det er idrett eller om det er hva man snakker om i kantina så synes jeg det gjør at det blir en litt mer spennende i hverdag på jobb, og jeg tror det er flere som tenker som meg, at de er på Furuset nettopp på grunn av mangfoldet, og blir værende.

1. **Hvor lenge har dere jobbet for å skape større mangfold?**

Jeg har ikke begrep om hvor lenge det er. Men strategien vår sånn globalt er at varehuset skal gjenspeile det vi kaller PMA, som er kundemassen her. Hvis du tenker deg Slependen og Furuset, og setter sirkler rundt de, og ser hvem som er i hvert varehus sin PMA. Og rundt her har vi Groruddalen, med ganske mange med etnisk forskjellig bakgrunn, og vi vil at huset skal gjenspeile det da. Vi ser jo allerede forskjell på Slependen og Furuset hvor det ikke er mange mil i mellom, men du ser forskjell i hvem som er rekruttert. Så kunden skal kunne kjenne seg igjen når de er her også. Så det ene er at vi ønsker å skape mangfold, og det andre er at vi ønsker å gjenspeile det stedet eller området hvor huset faktisk er da. Vi har ingen undersøkelse på dette, men vi opplever at mange kunder sier at de kommer til oss fordi det er trivelige folk og godt arbeidsmiljø her, mange synes det også er gøy at det ikke bare er etnisk norske som jobber her, det er min opplevelse uten at jeg kan basere det på noe annet enn at det er det jeg hører

**-Vet du hvor høy andel ansatte med minoritetsbakgrunn det er her?**Nei, men jeg vet at vi har 61 forskjellige nasjonaliteter, men jeg har ikke tall på hvor mange med minoritetsbakgrunn det er her.

**-Hvor mange ansatte er det her?**600, så det er en svær bedrift. Det er ganske lett for oss å få tak i folk, å jobbe i butikk er kanskje ikke det mest populære når man er ferdig med skole, det er kanskje ikke det de fleste vil, men å få tak i folk er ikke vanskelig for oss selv om det er lav arbeidsledighet. Og det tror jeg har noe med dette å gjøre. Vi får tak i veldig mye bra folk synes jeg, i forhold til den businessen vi driver med og hvor lav arbeidsledighet det er da. Folk banker på døra og vil jobbe. Også er det forskjellig hvor stor andelen med etnisk bakgrunn er fra avdeling til avdeling.

1. **IKEA ble tildelt mangfoldsprisen i 2011, hvorfor er dere så gode på dette området?**  
   Det ene er det jeg snakket om, det med at vi skal gjenspeile nærområdet vårt. Også tror jeg det er fordi vi har veldig fokus på verdier når vi rekrutterer. Vi baserer ikke vår rekruttering på utdannelse eller hvilken bakgrunn du har og hvor du kommer fra, men igjen, er du riktig person da har du de verdiene som vi ser etter. Så når vi skal prioritere hva som er viktigst når vi ansetter en person, da er det å finne en som er riktig i forhold til verdiene våre, og ikke i forhold til den utdannelsen de har eller hvor de bor. Hvor de bor er forså vidt viktig, for de skal jo bo i området vårt, men ikke noe annet enn det da. Så førsteprioritet er en person med de verdiene vi synes er viktig, og det er f.eks. å være ydmyk, gjøre ting på en enkel måte, vi skal våge å være annerledes, og ha en stadig vilje til å fornye seg. Vi har noen sånne begreper vi vil at ansatte skal ha i seg. Verdier er også ekskluderende da, ikke sant, når du sier at du skal ha verdier må det bety at det er noen som ikke passer inn også. Vi tror at om personen har riktig verdier, så skal vi klare å skape et riktig og langsiktig arbeidsforhold her på Furuset, det er målet vårt da. Eller i IKEA som selskap da.

**Hoveddel**

***Hva er arbeidsgivers holdninger til etniske minoriteter og etnisk mangfold i arbeidslivet?***

1. **Hva er dine umiddelbare tanker om etnisk mangfoldig i norsk arbeidsliv?**  
   Jeg tror det går riktig vei da, jeg tror det åpnes mer og mer. Det ene er at folk ser kvalifikasjoner, og det andre er at det er ikke lenge til andre- eller tredjegenerasjons innvandrere er norske da, kanskje det dilemmaet blir borte med etnisk bakgrunn. Når man går i Oslo da, så tenker i hvert fall ikke jeg over at noen er mørke og andre er hvite osv. Jeg tror den, i hvert fall i Oslo blir mer og mer borte da. Man ser jo mangfoldet over alt. Så jeg håper og tror at det forsvinner mer og mer da. De er jo språklig mer og mer like nordmenn. Jeg opplever jo etter å ha vært i arbeidslivet i tjue år at det er noe helt annet nå enn det var, da var man mye mer skeptiske da. Men vi ser jo stadigvekk i avisen at Abdul som ikke får jobb på grunn av det, men jeg tror og håper at det vil forsvinne. Jeg ikke det vil være de samme problemstillingene fremover da. Hvert fall i Oslo, andre steder kan det kanskje ta lenger tid i hvert fall. Stadig står det jo også om folk som ikke kommer inn på intervjuer, jeg er glad jeg ikke er en av de arbeidsgiverne. Men det er jo folk som også sier at når de ikke får jobb hos oss (i IKEA), så sier de at grunnen er at de er utenlandske. Men det blir litt vanskelig å si med det mangfoldet vi jo har.  
    **-Er det noen generelle store problemer med å ha et så stort etnisk mangfold, eller er det mest på individnivå at noen bare ikke funker sammen?**Det er noen kulturelle ting vi kan oppleve, og det kan være f.eks. at det er.. det er sjeldent da, men at det er noen grupper kanskje ikke kan ha en kvinnelig sjef. Men da er det sånn; sorry, da kan du ikke jobbe her. Der er vi veldig tydelige. Hvis man ikke kan hilse på sin kvinnelige sjef, da kan du ikke jobbe her. Sånn er det i Norge, og sånn er det i IKEA. Det kan også være nasjoner som nesten er i krig da, ute i verden. Da tenker vi at; det kan godt være at det er utfordrende å samarbeide med noen fra et land som hjemlandet er i krig med, men er dere her så må dere kunne jobbe sammen. Vi skal begynne å jobbe med å ha flagg på navneskiltet, sånn at kunden kan se hvilke nasjoner man er fra så man kan komme til en ansatt og snakke sitt eget språk. Jeg tenkte jo at dette var veldig smart, men så dukket det opp noen problemstillinger som jeg ikke har tenkt på da, men det er jo at noen land ikke er anerkjent som en stat men ønsker å være en stat. Da ønsker de å ha sitt flagg på, også er det andre som mener at det ikke er noen stat. Vi må tenke på hvordan vi skal håndtere dette da. Men dette er helt i en startfase, så jeg har ikke noe svar på hvordan vi skal løse det. Det kan jo være at kunden ikke vil prate med noen fordi de er fra en viss stat, men de har jo dette i andre land, så vi skal jo få dette til å funke i Norge også. Dette er en sånn typisk ting som dukker opp som man ikke tenker på som et potensielt problem. Det dukker opp ting som vi ikke alltid har tenkt på, ting som ikke blir en utfordring om man bare har etnisk norske i organisasjonen.

Hvis man ser på utstillingsrommene i varehuset, så har de vært veldig preget av typiske vestlige hjem da. Men så bor jo vi i Groruddalen hvor folk har andre type hjem enn det vi kanskje har vært vant til hjemme hos oss da. Og vi må jo prøve å la det også gjenspeile butikken vår, så det ønsker vi også å bli flinkere til å lage andre type utstillinger enn det typiske samtidig som vi skal ha den "Swedish-heten" som er IKEA, men så skal vi prøve å koble disse tingene sammen på en eller annen måte, så det blir morsomt å se om vi lykkes med det da.

1. **Hva tror du er grunnen til at det er lite etnisk mangfold i det norske arbeidslivet?**Besvart.
2. **Flere kandidater med utenlandsk navn blir ikke kaldt inn til jobbintervju. Hva tror du er årsaken til dette?**Besvart.
3. **Har dere noen policy som går på rekruttering av mennesker med minoritetsbakgrunn?**  
   Nei, vi har ingen policy for rekruttering av mennesker med minoritetsbakgrunn. Jeg tror kanskje det er fordi vi holder til i Groruddalen, så tror jeg ikke vi trenger det. Vi får inn det med kvaliteter vi vil ha. Vi praktiser er ikke positiv diskriminering for å øke mangfoldet. Det det er en utfordring på er jo ledere, og få inn mangfold der, vi er gode på mellomledernivået og der ligger vi godt an. Men i ledergruppa hvor vi er ni mennesker, der er vi bevisste nå på at vi må gjøre noe med mangfoldet der. Vi har noe som heter "Succession", det betyr at vi sier at dette er en potensiell person som kan bli en leder. Og hvis man begynner å tenke på det der i stedet for å tenke på det når man søker etter personen så er det lettere å bygge opp. Da kan vi si at her har vi en person med en annen etnisk bakgrunn, det synes vi er viktig å få med, men vi vil ikke gi det fortrinnet at de får jobben fremfor en som er bedre, men vi kan bygge opp en del kompetanse i forkant som gjør at når vi kommer til det stadiet at vi trenger en ny person, så har vi et fortrinn med at det er en som har bygget opp kompetanse på området.

Dette gjør vi på alle områder, og det gjør vi på alle områder, så dette er ikke noe som er spesifikt for denne personen, men vi er bevisste på at vi trenger i ledergruppa noen med etnisk annen bakgrunn. Vi har en tysker og en nederlender, men vi tenker mer på noen med ikke-vestlig bakgrunn da. Sånn sett er vi bevisste da, og jobber med det.

***Hvordan arbeider organisasjonen for å skape etnisk mangfold i lederstillinger?***

1. **Hvilke egenskaper tillegges størst vekt i lederrekruttering?**  
   Det går igjen på verdiene våre da. Men når det er ledere i intern rekruttering, så er det mye lettere å se hva de har prestert, så det går på verdier, hva de presterer og resultater. Om vi rekrutterer eksternt, så er det verdiene igjen som er hovedfokus. Jeg ble rekruttert for to år siden, og da så de at jeg hadde en nyttig bakgrunn, det ser de på CV'en. Også var det viktig å se at jeg hadde verdiene i orden da. Og da var det mange intervjuer, og jeg merket i den prosessen at det var mye fokus på type person. "Hva er det du står for, hvilke holdninger har du osv". Det gikk litt på hva man hadde prestert tidligere, men viktigst var hvilke holdninger man har, hva man tenker om mangfoldet. Disse tingene ble det veldig fokus på da, og da var det først intervjuer, så tester og intervjuer med flere i ledergruppa og til slutt det vi kaller et fadderintervju som går rent på det med om det er riktige type holdninger på personen.
2. **Er det like mange søkere med minoritetsbakgrunn som med majoritetsbakgrunn?**Nei, det er det definitivt ikke, sånn i antall søkere. Men hadde vi oppfordret alle til å søke hadde vi nok klart å snu på det, så det er nok litt selvforskyldt. Jeg er helt sikker på at det er mange som er gode nok, så det er ikke det at de ikke er gode nok, men det er et eller annet vi gjør feil i prosessen da fra vi ansetter de, for det er jo en vei å gå når man jobber seg oppover. Så vi må nok bli flinkere til å jobbe med de vi kaller "Successorer", de som er potensielle ledere. Men det har vi hevet veldig det siste året, hvordan vi jobber med talenter. For jeg er sikker på at om vi får til det arbeidet godt, så er jeg helt sikker på at om to år så er vi i en annen setting. Så vi har nok ikke gjort den jobben godt nok, men vi har blitt mye bedre på det.
3. **Hvordan skiller rekruttering av ledere seg fra ordinær rekruttering?**Besvart.
4. **Hvordan er mangfoldet blant ledere i deres organisasjon?**På mellomledernivå tror jeg det gjenspeiler ansatte, men i toppledergruppa så er det jo ikke det da. Så der har vi en jobb å gjøre. En leder er fra Kaukasus, så hun bidrar med det, men hun er/var tysk statsborger så det blir jo litt annerledes. Men vi må gjøre noe med mangfoldet blant topplederne.

**-Hva tror du er grunnen til at det er sånn?**Godt spørsmål. En ting er jo litt sånn utdannelsesmessig, det er jo bare de siste årene nå hvor de med minoritetsbakgrunn har begynt å ta høyere utdannelse, det er de siste årene nå hvor det virkelig har fått et løft. I en ledergruppe er det nok en litt annen forventning, jeg sier at det er viktig med verdiene, men det er også viktig med de strategiske og analytiske evnene som en utdannelse utvikler. Men det er jo ikke en regel, det er mange som er gode som ikke har utdannelse som er like gode som de med utdannelse, så det er nok noe annet også som ligger der.

**-Tror du det er noen spesifikke justeringer dere kan gjøre for å få større rekruttering til ledergruppa?**Vi er mye mer bevisste på hvem det er som sitter i ledergruppa, hva slags mennesker det er og hvilket mangfold det er der, og at det bør jo gjenspeile varehuset, hovedkontoret osv. Jeg får spørsmål om det, hvorfor vi er en ledergruppe som består av så mange etnisk norske eller etnisk europeiske/vestlige. Og det gjør at vi nå snakker om hva vi skal gjøre for å få det til. Hva gjør vi for å få det til? Jo, vi må starte litt lenger ned for å få det til. Vi må lykkes med talentarbeidet vårt, se talentene våre og dyrke de. Og da er det uavhengig av hvilken bakgrunn de har da, og da vil mangfoldet komme.

1. **Hvordan arbeider dere i praksis for å tiltrekke dere potensielle kandidater med minoritetsbakgrunn?**  
   Besvart.
2. **Har rekrutteringen av ledere like høy prioritet som vanlig ansettelser når det kommer til å skape mangfold?**    
   Besvart.

***Hvilke strategier anvendes i rekrutteringsprosessen for å fremme etnisk mangfold?***

1. **Kan du i korte trekk beskrive rekrutteringsprosessen deres?**

Dette er sånn prosessen skal være, det er en prosess som begynner med "Start Up". Jeg liker å ha veldig fokus på den, og den peker på hva det er som er behovet i den enkelte avdeling. Hva slags mennesker man har, hva man trenger og lage en god skisse på det. Også går vi ut å annonserer og da er det avhengig av hva slags stilling det er, er det en vanlig stilling pleier vi å få veldig mange søkere fra ikea.com, eller på vår hjemmeside. Hvis vi ser at vi må gå bredere bruker vi gjerne finn.no, det er det vanligste. Også kommer en liste hvor HR gjør en liten evaluering på bakgrunn av CV og søknad, også er det ofte at vi ringer. Vi har et ganske viktig kriterium, nemlig at norskkunnskapene skal være ganske gode, det er viktig for oss, så det får vi avdekket gjennom telefonsamtalen. Og så er det førstegangsintervju hvor lederne selv gjør intervjuene, og hvis vi skal kjøre tester så gjør vi gjerne det i dette steget. Det kan både være tester på egenskaper og ferdigheter, eller personlighetstester, men det kommer an på hva slags stilling det er. Videre er det da annengangsintervju og referansesjekk før tilbud og kontrakter osv. Det er en relativt standard prosess vi kjører hos oss. Men det jeg føler IKEA skiller seg ut med i forhold til hva jeg har vært med på før er at det er så sterkt fokus på verdier, og veldig tro på at hvis de får de riktige personene så skal de greie å utvikle de. Det er ikke sånn at de trenger en som har en stor CV og ansetter på bakgrunn av det. Det er en HR-idé som sier noe om hva slags mennesker vi skal ha, og det føler jeg vi greier å rekruttere ut ifra stort sett. Også bommer vi innimellom vi også. Men jeg tror det med verdiene, og den mentale innstillingen at vi greier å utvikle alle mennesker gjør at det blir ingen sperre på at man må ha gått den og den utdannelsen og ha en viss bakgrunn. Nå er det fler og fler med etnisk bakgrunn som har høyere utdannelse da, men tidligere var det ikke det. Så hadde vi hatt den mentaliteten da IKEA Furuset åpnet ville vi ikke hatt en sjans til å ha det mangfoldet som vi har nå. Hvis vi skal snakke om de negative sidene da, så ser vi at vi har glippet litt på norskkunnskapene til en del mennesker når vi startet IKEA Furuset, og det har vært problematisk siden man samarbeider med andre avdelinger og av og til kan komme i kontakt med kundene. Det er litt der den grensen for samfunnsansvar går.

Er du en person med verdiene i behold og er en person som liker å stå på og arbeide ordentlig, og norskkunnskapene er der så tror jeg man stort sett kan greie seg i en del roller i IKEA da. De fleste kunder greier å håndtere at medarbeidere snakker engelsk. Nå har vi jo en leder på huset her som ikke snakker norsk, men hun møter jo ikke kunden så veldig ofte, og hun også sier at hun opplever at hun kan snakke med omtrent alle medarbeidere på engelsk og at det går bra. Det er nok noen unntak der også, men i det store bildet går det greit. Men skal man møte kunden så er liksom norsk det språket man må kunne beherske.

Selv om dette er nytt det betyr ikke at vi ikke gjør det. Det er en standard som hele verden skal følge, og jeg tror vi gjør det riktig. Nå betyr jo ikke det at vi har kontroll på alle rekrutteringsprosesser til enhver tid, men vi lærer opp lederne til å gjøre det på denne måten, også forventer vi at de gjør det også prøver vi å følge opp.

**-Hva slags opplæring får disse lederne?**Da kjører vi egne rekrutteringskurs hvor vi er opptatt av dette med verdier. Det går også på hvordan spørsmål man stiller under intervjuet, hvor man sørger for at det er en relativt lik standard på intervjuene sånn at vi vet at de får sjekket de riktige tingene. Også gjør HR-avdelingen deler av prosessen, men jo mer erfaren lederen er jo mer forventer vi at lederen gjør selv i prosessen da.   
  
**-Hvordan identifiserer dere disse verdiene i rekrutteringsprosessen?**Før så hadde vi en sånn, når du søkte på jobben så fikk du en verdi-test tilbake, også fikk du et gult, grønt eller rødt lys da ut ifra noen spørsmål man svarte på, men det har vi gått bort fra. Det fungerte ikke godt nok i det hele tatt. Så det blir rett og slett slik at de som skal rekruttere hos oss, det er jo lederne som rekrutterer med bistand fra HR, de må være drilla på noen verdier da. De må se etter en type mennesker og spørre seg hva vi egentlig ser etter. Og i hvert fall i annengangsintervju er vi nå mer på at vi skal snakke om verdiene, de skal informeres om verdiene også spør vi hva de betyr for kandidaten osv. Jeg mener at vi med spørsmålene vi stiller, merker hvem som har riktig holdning og ikke. Vi bommer selvfølgelig i blant, men vi treffer veldig ofte. Så det blir en del av intervjuprosessen å gjøre det. Også er det flere som vurderer kandidaten, det er ikke bare en person. Så jeg tror vi fanger det opp ganske bra, i og med at vi er såpass bevisste på det. Det er ikke bare Furuset da, men dette er en strategi globalt at verdiene er prioritet 1, også får det andre komme på prioritet 2 eller 3. Hvis vi får riktig person inn skal vi greie å få de til å bli bra folk her.

**-Opplever du at det blir gjennomført i praksis sånn globalt, eller er dere spesielt flinke på det her på Furuset?**Jeg skal ikke svare for mye på vegne av andre, men jeg tror at det er slik at noen alltid er flinkere enn andre, mellom land, blant varehus og blant medarbeiderne på et varehus. Men jeg har ikke vært i så mange andre steder. Norge kjenner jeg litt til da, og da opplever jeg at Furuset klart har mest etnisk mangfold og at vi er best på mangfold, antagelig i verden, men dette er ren gjetting fra min side, men jeg antar det. Det sier i hvert fall de som kommer fra andre steder. Så jeg tror vi er gode, men jeg tror andre også er gode på å gjenspeile den befolkningen de har rundt seg da, og det vil jo kanskje gi mangfold på en annen måte. Vi rekrutterer også mye gjennom NAV, der går det jo også på etnisk bakgrunn men også folk som har problemer med å komme i arbeidslivet. Vi er også bevisste på at vi skal ta inn mennesker som har andre bakgrunner enn oss andre, og at det skal være muligheter for å få en arbeidsplass her for de også. Så vi har ganske mange bevisste tanker på hvordan vi skal gjøre det og hvilket samfunnsoppdrag vi har. Det ene er jo at vi skal tjene penger, det er IKEA, også har vi et ansvar for å ta vare på miljøet rundt her i og med at vi er en så stor arbeidsgiver da. Også ser vi at et eller annet sted kan den belastningen bli for stor da. Når blir samfunnsansvaret for stort å bære i forhold til inntjening, når er man på en pluss-side og negativ-side. Det går litt opp og ned da.

1. **Hvilke kriterier har du til jobbkandidater?**  
   Besvart.
2. **Hvordan går du frem for å finne ut om kandidaten tilfredsstiller disse kriteriene?**  
   Besvart.
3. **Tilrettelegges det for kulturelle ulikheter i jobbintervjuet? På hvilken måte?**Besvart.
4. **Intervjuere har en tendens til å velge kandidater som likner dem selv. Har dere noen strategier for å unngå slike fallgruver i intervjuet?**  
   Dette er helt sikkert noe vi faller i å gjøre innimellom. Det er veldig lett å ansette de man er litt like. Men siden vi har så sterkt fokus på det første steget i prosessen, hvor vi beskriver hva det er vi faktisk trenger før vi begynner prosessen, da tror jeg vi kan unngå det. Så vi er klar over det, men jeg vet jo hvordan det er i praksis når man kanskje får litt dårlig tid og helst skulle hatt inn en person, så kommer det en man liker veldig godt, så vet vi at det er lett å velge den da. Men det er viktig da å hvert fall ha disse verdiene i bakhodet.
5. **Gjør du/dere noe annerledes i rekrutteringsprosessen når kandidaten har minoritetsbakgrunn?**  
   Besvart.

**Avslutning**

1. **Hva er de viktigste erfaringene du har gjort deg med mangfoldsarbeid?**Hvis du hadde spurt meg før jeg kom til IKEA, hadde jeg tenkt at det er mange utfordringer og at det kan være vanskelig. Nå ser jeg jo at det er noen utfordringer, men at det er mye færre enn jeg trodde, det skaper et mye bedre arbeidsmiljø. Jeg tror at det å ha forskjellige hoder gjør at man våger å gjøre ting litt annerledes og at man tør å gjøre ting på en annen måte. Det er mindre vanskeligheter og konflikter enn det jeg fryktet. Det gir et pluss, jeg tror kundene synes det er en positiv greie. I mitt hode før jeg kom hit tenkte jeg at det må jo skape masse problemer, og så er det jo innimellom et eller annet, men det er et prinsipp om et minstekrav som må ligge i bunnen. Når du jobber her føles det som en berikelse, det er fantastisk, det er morsomt å gå rundt å snakke med de ansatte, så det skaper et godt arbeidsmiljø tror jeg. Også skaper det gode resultater, men det kommer ikke av seg selv.

*«Folk er folk!»*

*(Informant 4, SINTEF)*

**