



# **Døm ikke dagens «underdog», de kan være morgendagens helter**

- HRs rolle i rekruttering av mangfold

BCR3102 Bacheloroppgave

Høyskolen Kristiania

Vår 2018

Antall ord: 19 071

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”

## Forord

Vi er stolt av å kunne presentere denne bacheloroppgaven som er skrevet i forbindelse med vårt avsluttende bachelorstudie i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania.

Vi har lagt bak oss noen lærerike måneder. Vi valgte et tema vi visste lite om i utgangspunktet, men hadde en stor interesse for. Vår motivasjon har vokst i takt med vår tilegnelse av kompetanse rundt temaet. Vi har vært heldig som har fått jobbet med kompetente og reflekterte mennesker i Statens vegvesen som har bidratt til å gi oss en dypere forståelse og økt kunnskap rundt temaet etnisk mangfold i arbeidslivet.

Samfunnet står overfor svært store endringer. Økt innvandring og en minkende aktiv arbeidsstyrke i forhold til befolkningstall er utfordringer som preger norsk arbeidsliv og alt taler for at det vil være enda viktigere i fremtiden. Slik vi ser det er det viktig å få så mange som mulig inn i arbeid. Ikke bare av etiske grunner, men også praktiske. Disse forholdene setter rekruttering av mangfold på dagsorden og vil være et viktig kompetanseområde for oss som fremtidige HR-medarbeidere. Dette tatt i betraktning, vil vi påstå at oppgavens tema er av høy relevans for alle som blir berørt av problematikken.

Vi retter en stor takk til Andreas Thon som har kommet med gode innspill og veiledet oss i riktig retning når vi har tatt en avstikker fra sporet. Vi vil også rette en stor takk til alle informantene i Statens vegvesen som stilte sin tid og kunnskap til disposisjon. De har bidratt til å gi oss ny innsikt og et bredere perspektiv på rekruttering av mangfold.

Til slutt ønsker vi å trekke frem at resultatet av denne oppgaven er bygget på et tett samarbeid med gode diskusjoner, refleksjoner og en felles motivasjon. Vi håper dette gjenspeiler seg i resultatet av oppgaven du nå skal lese.

God lesning!

Bergen 31.05.2018

## Sammendrag

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan HR-funksjonen i organisasjoner kan forsøke å påvirke og tilrettelegge for mangfoldsrekruttering. På grunnlag av dette har vi utviklet denne problemstillingen:

*Hvordan kan HR påvirke og tilrettelegge for ledere til å rekruttere mangfold?*

For å svare på problemstillingen med medfølgende forskningsspørsmål har vi brukt Statens vegvesen som studieobjekt. Hovedproblemstillingen omhandler organisasjoner generelt og forskningsspørsmålene er spesifikke mot Statens vegvesen.

- 1. Hvilke drivkrefter påvirker økt mangfold i Statens vegvesen?*
- 2. Hva formidles til lederne om rekruttering av mangfold?*
- 3. Hva hemmer rekruttering av mangfold i Statens vegvesen?*

Det teoretiske grunnlaget er basert på teoretisk litteratur og forskningsrapporter som hovedsakelig omhandler mangfold i arbeidslivet.

Som metodiske tilnærming har vi gjennomført en casestudie med to analyseenheter hvor vi har benyttet et kvalitativt forskningsdesign. Datainnsamlingen er hentet fra eksisterende forskning og relevant teori samt gjennomføring av fem semi-strukturerte dybdeintervju fordelt på våre to analyseenheter. Vi har to respondenter fra HR-enheten og tre respondenter fra leder-enheten. Vi transkriberte og kodet alle intervjuene og dette skapte grunnlaget for analysen.

Analysen vår viser at HR i Statens vegvesen har tilrettelagt for velutviklede rutiner og systemer. Men vi har ingen funn som tilsier at de arbeider aktivt med å påvirke eller øke bevisstheten blant ledere for å forebygge eller hindre diskriminering.

Konklusjonen på hovedproblemstillingen er at hver organisasjon må kartlegge sine drivkrefter for mangfold og vurdere hva som hemmer oppnåelse av ønsket mål. Når dette er identifisert er neste steg å iverksette tiltak etter utfordringsområdene.

# Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning .....	5
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	6
1.2 Avgrensninger .....	7
1.3 Presentasjon av Statens vegvesen.....	8
1.4 Hva menes med etnisk mangfold.....	8
1.5 Mangfold som politisk målsetting for statlige virksomheter .....	10
2.0 Teori.....	12
2.1 Drivkrefter for mangfold.....	12
2.1.1 Sosiale og samfunnsmessige argumenter .....	12
2.1.2 Forretningsmessige argumenter.....	13
2.1.3 Ressursavhengighetsargumenter.....	14
2.2 Hvordan kan HR påvirke og tilrettelegge .....	15
2.2.1 Hvordan kan HR påvirke mangfoldsarbeidet? .....	15
2.2.2 Hvordan kan HR tilrettelegge for mangfoldsarbeidet? .....	16
2.3 Hva hemmer rekruttering av mangfold? .....	17
2.3.1 Kulturelle forskjeller .....	18
2.3.2 Språk.....	18
2.3.3 Kvalifikasjonsprinsippet.....	19
2.3.4 Diskriminering.....	19
3.0 Data og metode.....	21
3.1 Problemstilling.....	21
3.2 Valg av forskningsdesign .....	21
3.3 Valg av forskningsmetode.....	23
3.4 Datainnsamling.....	24
3.4.1 Intervju som forskningsmetode .....	24
3.4.2 Utforming av intervjuguide .....	25
3.4.3 Utvalgsmetode .....	26
3.4.4 Gjennomføring av intervju .....	26
3.4.5 Koding og analyse.....	27
3.5 Forskningsetikk .....	28
3.6 Kvalitetssikring.....	29
3.6.1 Pålitelighet .....	30
3.6.2 Troverdighet .....	31
3.6.3 Overførbarhet.....	32
3.7 Forskningskritikk.....	32

4.0 Analyse og drøfting .....	34
4.1 Hvilke drivkrefter påvirker økt mangfold i Statens vegvesen? .....	34
4.1.1 Sosiale og samfunnsmessige argumenter .....	34
4.1.2 Forretningsmessige argumenter .....	36
4.1.3 Ressursavhengig argumenter .....	37
4.2 Hva formidles til lederne om rekruttering av mangfold ? .....	39
4.2.1 Påvirke .....	39
4.2.2 Tilrettelegge .....	42
4.3 Hva hemmer rekruttering og inkludering av mangfold i Statens vegvesen? .....	45
4.3.1 Kulturelle forskjeller .....	45
4.3.2 Språk .....	46
4.3.3 Kvalifikasjonsprinsippet .....	48
4.3.4 Diskriminering .....	50
4.3.5 Reduksjon i arbeidsstyrken og begrenset søkermasse .....	51
4.4 Avsluttende diskusjon .....	52
5.0 Konklusjon .....	55
6.0 Videre forskning .....	58
Litteraturliste .....	59

*Vedlegg I:* Innstillingsprotokollen

*Vedlegg II:* Intervjuguide 1

*Vedlegg III:* Intervjuguide 2

*Vedlegg IV:* Eksempel på koding av transkripsjon

*Figur I:* Case-struktur

*Figur II:* Interaktiv prosess

*Figur III:* Modell for rekruttering av mangfold i Statens vegvesen

*Figur IV:* Generell modell for rekruttering av mangfold

## 1.0 Innledning

Vår motivasjon for å sette i gang med dette prosjektet er at forelesningene og pensum i faget rekruttering har omhandlet å finne “rett person på rett plass”. Særlig en av forelesningene, som gjaldt etikk, førte til mange diskusjoner rundt mangfold og rekruttering. Hva er mangfold? Hvordan rekrutterer man mangfold? Er mangfold i arbeidslivet positivt? Stort sett er en viktig del av rekrutteringsarbeidet å etterstrebe en så objektiv rekrutteringsprosess som mulig, men hvordan unngå at fordommer og subjektive oppfatninger påvirker prosessen? Disse spørsmålene interesserte oss. Derfor ønsket vi å undersøke hvordan HR-avdelinger kan påvirke og tilrettelegge for rekruttering av mangfold i arbeidslivet med Statens vegvesen som forskningsobjekt.

Dagens samfunnsutvikling skjer raskere enn noensinne. Samtidig som verdensbefolkningen øker blir grensene mellom de ulike nasjonene svakere på ulike vis. Globalisering, inn- og utvandring og flyktningstrømmer preger nå det norske samfunnet i svært stor grad. Hvordan Norge håndterer utfordringene knyttet til økt innvandring vil ha stor betydning for hvor bærekraftig velferdssamfunnet vil være i årene fremover og hvilke konsekvenser innvandringen fører med seg. I tillegg vil en aldrende norsk befolkning og en minkende arbeidsstyrke kunne føre til langsiktige utfordringer (Egerdal 2017, 109).

For å sikre et velfungerende samfunn som preges av sosial inkludering, høy yrkesdeltakelse og idealer knyttet til likhet, rettferdighet og frihet, legger myndighetene klare politiske føringer for hvordan arbeidslivet skal bidra til å oppnå disse målene. Inkludering av menneskegrupper som har havnet utenfor arbeidslivet av ulike grunner har fått høy prioritet av norske politikere. Nylig har regjeringen invitert både offentlig og privat sektor til å delta i «inkluderingsdugnaden», et prosjekt som betraktes som et felles samfunnsoppdrag for å få flere i jobb (Regjeringen 2018). Statsministeren Erna Solberg sa dette om temaet:

Det er mange mennesker i vårt samfunn som søker arbeid, men som ikke får det. Blir man stående utenfor arbeidslivet i en periode, er det vanskeligere å finne en ny jobb. Dette på tross av at mange arbeidsgivere som har forsøkt å ansette noen med hull i CV-en, har funnet verdifull arbeidskraft. Vi må i vårt samfunn gi flere en sjanse. En rekke private arbeidsgivere er gode til dette. Statlige virksomheter kan bli mye bedre. Regjeringen vil derfor ta initiativ til en inkluderingsdugnad for å få flere inn i arbeidslivet. (Laland 2018)

Myndighetene stiller opp med ulike støtteordninger i form av bistand fra NAV, lønnstilskudd, mentorordninger og tilretteleggingstilskudd for å motivere arbeidsgivere til å ansette mennesker som har falt utenfor det ordinære arbeidslivet.

Men hvor enkelt er inkludering av mangfold i det norske arbeidslivet i praksis? Myndighetens føringer og press på både offentlige og private virksomheter sender sterke signal om hvor høyt inkluderings-saken er prioritert. Likevel, om vi kan sette dette litt på spissen, kan vi vise til regjeringens egen mangel på medlemmer med etniske minoritetsbakgrunn. Ingen av statsminister Solbergs 32 statsråder har innvandrerbakgrunn. Av de 47 nåværende statssekretærene har heller ikke noen minoritetsbakgrunn (med unntak av en tyskfødt og en med samisk bakgrunn) (Aftenposten 2018). Det kan oppfattes som et selvmotsigende budskap å be det norske arbeidslivet stille til dugnad, når man ikke synes å bidra selv. Dette er ikke fra vår side ment som kritikk, men heller som en betraktning til ettertanke. Grunnene for at Erna Solberg ikke har en mangfoldig regjering kan være mange. Eksempelvis kan strukturelle utfordringer som høyt kompetansekrav, manglende språkkunnskap eller manglende tilgang til kvalifisert arbeidskraft være medvirkende drivkrefter for manglende mangfold i regjeringen, men det gjelder også arbeidslivet generelt. Oppsummert kan vi si at inkluderingspolitikken kanskje enklere er sagt enn gjort, men at oppgaven er krevende er ingen grunn til å la være.

Med dette i tankene ønsker vi å skrive en oppgave som gir et innblikk i hvordan vi to som fremtidige HR-representanter, og HR-representanter generelt, kan ta del i ovenstående samfunnsoppdrag og påvirke og tilrettelegge for ledere slik at de kan jobbe med forskjellige aspekter for å sikre mangfold i ulike organisasjoner.

## **1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål**

På bakgrunn av valgt tema har vi kommet frem til følgende hovedproblemstilling:

*Hvordan kan HR påvirke og tilrettelegge for ledere til å rekruttere mangfold?*

For å svare på problemstillingen med medfølgende forskningsspørsmål har vi brukt Statens vegvesen som studieobjekt. Hovedproblemstillingen omhandler organisasjoner generelt og forskningsspørsmålene er spesifikke mot Statens vegvesen:

- 1. Hvilke drivkrefter påvirker økt mangfold i Statens vegvesen?*
- 2. Hva formidles til lederne om rekruttering av mangfold?*
- 3. Hva hemmer rekruttering av mangfold i Statens vegvesen?*

Problemstillingen og forskningsspørsmålene danner grunnlaget for besvarelsen, og blir videre i oppgaven “den røde tråden” som bygger strukturen. Vi kommer gjennom hele oppgaven til å komme tilbake til disse aspektene i form av teori, oppbygging av intervjuguider og analysen. Forskningsspørsmålene vil bli satt i sammenheng i en avsluttende diskusjon av caset og hovedproblemstillingen blir besvart i konklusjonen.

## **1.2 Avgrensninger**

For at oppgaven ikke skal bli for omfattende har vi valg å avgrense på følgende punkter:

Mangfold brukes ofte som en samlebetegnelse for å beskrive menneskelige forskjeller. Vi har derfor besluttet å avgrense begrepet til etnisk mangfold. Dette kommer vi til å redegjøre grundigere for under punkt “1.5 Hva menes med etnisk mangfold”.

Vi har også besluttet at vi ikke ønsker å gjennomføre en strategisk redegjørelse for den helhetlige rekrutteringsprosessen da det ikke er denne som står i fokus. Vi kommer bare til å trekke inn de elementene fra prosessen som er relevant for rekruttering av mangfold.

Holdninger er et kapittel for seg og man kunne skrevet en hel bacheloroppgave om holdninger til rekruttering av mangfold. Så av respekt for at temaet er sensitivt og dets omfang har vi besluttet å avgrense oppgaven til ikke å inkludere innhold i og betydningen av holdninger selv om vi finner temaet svært interessant.



### 1.3 Presentasjon av Statens vegvesen

Ut fra Statens vegvesen sine egne hjemmesider fremstiller de seg selv slik:

Statens vegvesen sin oppgave i samfunnet er å planlegge, bygge og holde vedlike riks- og fylkesveier i Norge. I tillegg har de ansvaret for tilsyn med kjøretøy og trafikanter. De arbeider for at befolkningen i Norge skal komme trygt frem uansett om de går, sykler kjører eller reiser kollektivt.

Statens vegvesen består av Vegdirektoratet og fem regioner. Staten ledes av en vegdirektør, mens hver region ledes av regionveisjefer. Vegdirektoratet er det øverste forvaltningsnivået og ligger i Oslo. Direktoratet har også enheter i Lillehammer, Steinkjer, Trondheim, Tromsø og Vadsø. Vegvesenet hadde i slutten av april 2017 ca. 7500 ansatte fordelt over hele landet.

Statens vegvesen får sine styringssignaler fra politikerne og vegvesenet sin rolle er å gjennomføre de oppdragene politikerne beslutter. Når de politiske beslutningene er tatt om hva som skal bygges og hvor, kan Statens vegvesen gjennomføre prosjektene på vegne av staten (europaveg og riksveg) eller fylkeskommunene (fylkesveg).

Statens vegvesen sin visjon er «På vei for et bedre samfunn». De ønsker å være en kompetanseetat med omtanke for mennesker og miljø, og jobber som nevnt for at trafikanter skal komme trygt og effektivt frem. Statens vegvesen har tre kjerneverdier som forteller hvordan de vil være og hva de ønsker skal prege arbeidet: profesjonell, fremtidsrettet og inkluderende.

### 1.4 Hva menes med etnisk mangfold

Variasjonene i bruken av begrepet mangfold er like mangfoldig som begrepet i seg selv. De utallige dimensjonene som skaper mangfold fører til et stort antall bruksmuligheter av begrepet. En klar og entydig definisjon av mangfold har manglet i litteraturen (Einarsen og Skogstad 2011, 222). Begrepet «mangfold» dreier seg generelt sett om forskjeller, og brukes ofte som en samlebetegnelse for å beskrive menneskelige forskjeller. Disse forskjellene kan være *synlige* som alder, kjønn eller etnisitet, og blir da betegnet som overflatemangfold (surface-level diversity). De kan også være både *synlig* og *usynlig*, slik som legning, språk og kultur. Endelig

har vi de forskjellene som bare er *usynlig* som eksempelvis oppvekst, livserfaring, verdier eller holdninger, og som også kan kalles dybdemangfold (deep-level diversity) (Bore, Djuve og Tronstad 2013, 7-8).

For å kunne gå mer i dybden av temaet mangfold har vi, som tidligere nevnt, valgt å avgrense oppgaven til å omhandle den etniske dimensjonen av mangfold. Vi anser denne dimensjonen som et meget interessant og relevant tema i dagens samfunn og arbeidsliv ettersom innvandring og integrering står høyt på dagsordenen.

Å definere begrepet «etnisk mangfold» er ingen enkel sak. Enkeltindivider og grupper av mennesker kan kategoriseres på ulike måter og dermed havne i ulike kategorier. Tar man utgangspunkt i ytre kjennetegn når man forsøker å beskrive etnisk mangfold vil dette gi et annet utslag enn dersom man vurderer etnisk mangfold ut fra eksempelvis fødelandet til personen. Hvordan skal man da slå fast kriteriene som ligger til grunn for å kunne definere etnisk mangfold? Moderne samfunnsvitenskapslitteratur har poengtert at etnisitet er et mer dynamisk begrep enn tidligere antatt. Tradisjonelle perspektiv på etnisitet har definert begrepet som statisk. At etnisitet blir betraktet som dynamisk innebærer at begrepet er fleksibelt; ulike kriterier blir viktige ved ulike anledninger og at grensene mellom «oss» og «dem» er relativ (Eriksen 1993, 257). Dette perspektivet vektlegger også at etnisitet skapes og opprettholdes i det sosiale livet på hverdagsnivå. Hvilke mennesker man identifiserer seg med og hvem man føler seg ulik, bygger opp under og forsterker etnisiteten til et menneske (Eriksen 1993, 257). Eksempelvis vil gjerne en person som er adoptert fra Kina, men vokst opp her i landet identifisere seg mer som norsk, enn som kinesisk.

Det dynamiske perspektivet skaper utfordringer for myndighetene, organisasjoner og individer når det gjelder å kategorisere mennesker med annen etnisk bakgrunn enn norsk. Hvert enkelt menneske har en subjektiv oppfattelse av sin egen identitet og etnisitet, og «feil» kategorisering av mennesker kan oppfattes som krenkende eller vil fungere som en slags merkelapp som kan være vanskelig å bli kvitt (Bore, Djuve og Tronstad 2013, 9).

En vanlig operasjonalisering av etnisk tilhørighet er derfor å ta utgangspunkt i fødeland eller statsborgerskap. Å basere definisjonen av etnisk mangfold på ett av disse kriteriene gjør at

mangfoldsarbeidet blir enklere å håndtere og mindre sensitivt. Likevel kan det by på problemer da samme fødeland kan inneha mange forskjellige etniske grupperinger. Man skal av den grunn ikke fremstille eller bruke etnisitet og landbakgrunn som synonymmer.

I utgaven av SSBs tidsskrift *Samfunnsspeilet* som ble utgitt i 2008, gir SSB en omfattende drøftelse av definisjoner og betegnelser i innvanderstatistikken. Denne drøftelsen bygger på hvordan endringer i samfunnet medfører at også språkbruken i samfunnet må revurderes og endres. Betegnelsene *førstegenerasjonsinnvandrere* og *andregenerasjonsinnvandrere* ble på det tidspunktet utdatert og (mis)oppfattet som verdiladet, og dermed erstattet av henholdsvis *innvandrere* og *norskfødte med innvandrerbakgrunn* (Dzamarija 2008, 62-65). Også det negativt ladede skillet mellom vesten og «resten» som fremkommer av betegnelsene *vestlige* og *ikke-vestlige* førte etter hvert til problemer, og ble erstattet av nye formuleringer; *landgruppe 1* og *landgruppe 2*. De landene som inngår i landgruppe 1 er EU/EØS-land, USA, Canada, Australia og New Zealand. Landgruppe 2 består av Asia, Afrika, Latin-Amerika, Oseania (utenom Australia og New Zealand), og Europa (utenom EU/EØS-land) (Høydahl 2008, 66-69).

Når vi videre i denne oppgaven omtaler etnisk mangfold refererer vi til mennesker med innvandrerbakgrunn, flyktninger og etniske minoriteter.

## **1.5 Mangfold som politisk målsetting for statlige virksomheter**

Den etniske dimensjonen ved mangfold er høyt oppe på listen av prioriteringer innen et inkluderende arbeidsliv på samme måte som kjønnsdimensjonen og dimensjonen for nedsatt funksjonsevne. Myndighetene betrakter inkludering av mennesker med innvandrerbakgrunn som en stadig viktigere faktor for at samfunn og arbeidsliv skal lykkes. Arbeidsmarkedet er dermed en viktig arena for integrering av innvandrere i samfunnet. Lønnet arbeid og arbeidsplasser gir muligheter for økonomisk selvstendighet, bygge språkkompetanse, etablere sosiale nettverk og få en god forståelse av kultur. I tillegg er det en stor belastning for samfunnet at minoritetsgrupper blir stående utenfor arbeidslivet. Kostnaden av å ha arbeidsledige mennesker i samfunnet som er i stand til å jobbe er høy, både på grunn av arbeidsledighets-trygden som må betales og manglende skatteinntekter (Berg og Lauritsen 2000, 17). Et

inkluderende arbeidsliv er derfor på mange områder en viktig bidragsyter til et vellykket samfunn som helhet.

Statens personalhåndbok 2018 gir klare retningslinjer for ulike personalpolitiske føringer og satsingsområder for staten som arbeidsgiver. Staten har et reelt ansvar for å gå foran og være et forbilde for andre virksomheter i forbindelse med å ta i bruk mangfoldet som finnes i samfunnet. Statens personalhåndbok pkt 1.6 pålegger statlige virksomheter å kalle inn minst én søker med innvandrerbakgrunn til intervju, forutsatt at søkeren er kvalifisert, og da fortrinnsvis søkere fra landgruppe 2. Dersom det er søkere med innvandrerbakgrunn som er kvalifisert for stillingen, men som ikke er innkalt til intervju, skal dette forklares i innstillingsprotokollen (Statens personalhåndbok 2018, 1.6). Dette faller også under aktivitets- og rapporteringsplikten som vi kommer tilbake til senere. Innstillingsprotokollen er et dokument som blir utarbeidet for enhver tjenestemannsstilling som blir besatt i offentlige virksomheter (se vedlegg I). Dette dokumentet skal sikre en rettferdig og strukturert rekrutteringsprosess, og sørger for at begrunnelsen for innstillingen og eventuelle dissenser er dokumentert.

I likestillings- og diskrimineringsloven §24 lyder det: «offentlige myndigheter skal arbeide aktivt, målrettet og planmessig for å oppfylle lovens formål» (likestillings- og diskrimineringsloven 2017). Denne paragrafen viser til aktivitetsplikten som både offentlige og private virksomheter har til å iverksette konkrete tiltak, definere klare mål med arbeidet og utarbeide planer samt følgning av strategier for å sikre at alle har like og rettferdige muligheter i arbeidslivet. Rapporteringsplikten handler om å gi en beskrivelse av hvilke tiltak som er planlagt, iverksatt og eventuelt gjennomført (Bjørnset, Rogstad og Sterri 2018, 18).

## 2.0 Teori

Vi vil i dette kapittelet redegjøre for den teoretiske forankringen av oppgaven. Teorien er basert på aktuell litteratur og tidligere forskning som omhandler mangfold og inkludering i arbeidslivet.

### 2.1 Drivkrefter for mangfold

Hva taler for at organisasjoner bør velge å inkludere mangfold i arbeidsstyrken? Hvilke drivkrefter ligger bak? Ulike virksomheter vil ha ulike argumenter, og bevissthet rundt egen begrunnelse for mangfold er viktig for tilrettelegging av gode strategier for både rekruttering, utvikling og måloppnåelse. Det finnes ulike mangfoldsperspektiv og -argumenter. Selv om vi drøfter disse begrunnelsene separat, er det gjerne mer flytende grenser mellom de ulike argumentene i praksis. Organisasjoner begrunner derfor gjerne sitt ønske for en mangfoldig arbeidsstab med en kombinasjon av disse perspektivene.

#### *2.1.1 Sosiale og samfunnsmessige argumenter*

Langvarig ekskludering av minoritetsgrupper på ulike arenaer i samfunn og arbeidslivet gir store utfordringer på ulike nivå. Individuer som blir utestengt kan miste kontakten med nordmenn og ha problemer med å oppnå en vellykket integrering. Organisasjoner kan gå glipp av verdiskapende arbeidskraft som har ulike kompetanser og perspektiv. Samfunnet vil tape økonomisk på arbeidsledige og manglende skatteinntekter (Berg og Lauritsen 2000, 17). Inkludering av mangfold kan derfor betraktes som autotelisk, det vil si «som et mål i seg selv» (Skorstad 2015, 254). Mangfold skal bidra til sosial rettferdighet og likhet som ansees å være viktig i seg selv (Drange 2014, 11). Det er viktig å påpeke at dette argumentet ikke representerer det som ofte er kalt «snillisme» (Berg og Lauritsen 2000, 9). Man skal ikke ansette mennesker med minoritetsbakgrunn bare fordi de har en slik bakgrunn, med mindre denne bakgrunnen er spesielt fordelaktig for stillingen eksempelvis på grunn av språkkunnskap eller kulturell kunnskap. Poenget er at man skal tilrettelegge for at alle får like og rettferdige muligheter.

Kritikken på sosiale og samfunnsmessige argumenter bygger på at dersom behovet for mangfold bare blir begrunnet ut ifra dette perspektivet, kan det føles og forstås som

veldedighet for de personene som rekrutteres inn som del av mangfoldet, fremfor at de blir ansatt fordi de har noe å bidra med kompetanse- eller kunnskapsmessig (Drange 2014, 11).

For å underbygge den teoretiske diskusjonen rundt dette argumentet kan vi vise til et konkret eksempel fra arbeidslivet hentet fra en NRK-artikkel januar 2018, hvor Petter Stordalen står frem som forbilde knyttet til mangfold. Artikkelen omhandler en somalisk flyktning (Mohamed) som tidligere har falt utenfor det ordinære arbeidslivet, men han har nå fått muligheten i Nordic Choice og utmerket seg som et talent. Stordalen hadde dette å si:

Jeg gjør det ikke for å være snill. Jeg gjør det for at det også gir selskapet stor verdi. Inkludering har en stor verdi for den enkelte, som Mohamed. Det er fantastisk for han. Men det er også viktig for oss, og vårt samfunnsoppdrag. Men aller viktigst er det for bedriften. [...] Fordi mangfoldet gjør at du blir en bedre bedrift, og det er ikke minst viktig for samfunnet. Det at mange blir stående utenfor er farlig, og en sløsing med ressurser. (Tollersrud og Sættem 2018)

Dette sitatet viser til hvordan inkludering av mangfold kan være viktig for alle parter innblandet. Stordalen begrunner sitt arbeid for økt mangfold i sin organisasjon med sosiale og samfunnsmessige argumenter, men han viser også til mangfoldet som en viktig ressurs for virksomheten og dermed et konkurransefortrinn. Dette er med andre ord et forretningsmessig argumentet som vektlegger hvorvidt mangfold lønner seg for en virksomhet. Vi utdyper dette i neste avsnitt.

### *2.1.2 Forretningsmessige argumenter*

Dette perspektivet, som gjerne også omtales som «the business case», bygger seg på at økt mangfold i virksomheten vil «lønne seg». Det er altså et kostnad-nytte argument som ligger i bunn (Drange 2014, 8). Å begrunne sitt ønske om mangfold på denne måten har vist seg å utløse de mest positive holdningene blant medarbeidere og ledere (Kulik og Roberson 2008).

Drange (2014, 8) viser til tre argumentasjonslinjer for forretningsargumentet; 1) rekruttering og merkevarebygging, 2) tjene markedet bedre, og 3) arbeidsprosesser, kreativitet og innovasjonsevne. Førstnevnte dreier seg om å bruke det å være en organisasjon med en god mangfoldsprofil til å kunne tiltrekke seg de beste talentene og bygge på det som kalles «employer branding». Det andre argumentet dreier seg om hvordan man bruker mangfold i

tilknytning til kunderelasjoner og hvordan man kan tjene de ulike kundegruppene best. Mangfold brukes da om et komparativt fortrinn som begrunnes med en unik og mangfoldig stab. Sistnevnte argumentet bygger på hvordan mangfold i organisasjonen vil kunne gi en økning i innovasjonsevne, kreativitet og ulike innfallsvinkler i arbeidsprosesser.

Mangfold blir gjennom forretningsargumentet brukt som et heterotelisk perspektiv, som vil si at den tjener en hensikt utenfor seg selv (Skorstad 2015, 254). Man bruker altså mangfold bevisst for å oppnå et konkurransefortrinn på markedet, og tanken er at konkurrenter som ikke har mangfold vil tape på dette på sikt. Kritikken mot dette perspektivet sier at det å begrunne et ønske om mangfold ene og alene på at det vil «lønne seg», vil kunne føre til at virksomheter lar være å rekruttere mangfold dersom de anser mangfold som ulønnsomt (Drange 2014, 9). Forretningsargumentet er i et slikt perspektiv i sterk grad betinget av profitt, kortsiktig gevinst og målbare resultater.

### *2.1.3 Ressursavhengighetsargumenter*

Drange (2014, 11) presenterer et tredje perspektiv på mangfoldsledelse i sin rapport som står i forbindelse med virksomhetens ressursbehov. Hun ser på denne vinklingen som en spesifisering av forretningsargumentet, men den tar i større grad utgangspunkt i hvilket behov for kompetanse og arbeidskraft organisasjonen har. For at bedrifter skal kunne levere på sine kjerneområder og tjene sine kundegrupper må de ha tilgang til riktig kompetanse og jobbe kontinuerlig for å oppnå dette.

Hvilke behov virksomheten har vil styre hvilken mangfoldsstrategi de velger. Innenfor dette perspektivet nevner hun også at Ortlieb og Sieben (Drange 2014, 11) har identifisert fem ulike strategier eller tilnærminger til mangfold og ressursbehov; 1) eksklusjon, 2) tillegge verdi gjennom ren arbeidskraft, 3) antidiskriminering, 4) tillegge verdi gjennom minoritetsbakgrunn, og 5) læring. For vår oppgave anser vi det som relevant å utdype tilnærming tre noe nærmere.

Virksomheter som følger strategien for antidiskrimineringsarbeid «ønsker å vinne legitimitet og tillit i ulike markeder, eller når den kritiske ressursen de har behov for er høyt kvalifisert arbeidskraft» (Drange 2014, 11). Dette vil si at for å få tak i den beste arbeidskraften må man

legge til rette for at diskriminering på bakgrunn av demografiske kjennetegn ikke forekommer, og påvirker seleksjonsprosessen i den grad at man går glipp av den beste kandidaten. Drange utdyper sin teori hovedsakelig basert på tilnærminger for private konkurransevirkksomheter, men vi ser at vi også kan trekke paralleller til statlige virksomheter.

Antidiskrimineringsarbeid i statlige virksomheter skal sørge for større legitimitet og høyere tillit i samfunnet, der hvor private virksomheter ønsker å oppnå dette i konkurrerende markeder. I tillegg er statlig sektor preget av et høyt utdanningsnivå. I 2013 ble 64,5 % av arbeidsforholdene i statsforvaltningen sysselsatt med personer som har universitets- og høyskoleutdanning på ett år eller mer (SSB 2013). Gjennom antidiskrimineringsarbeid vil man kunne oppnå et bredere rekrutteringsgrunnlag og nå ut til bedre og mer mangfoldig arbeidskraft.

## 2.2 Hvordan kan HR påvirke og tilrettelegge

Teorien gjenspeiler en tendens til at vi kan dele opp mangfoldsarbeidet som HR-enheter utfører i to kategorier. Vi ønsker i denne forbindelse å definere et skille mellom at HR *påvirker* fremming av mangfold og *tilrettelegger for* fremming av mangfold. Dette skillet kan noen ganger virke utydelig og overlape hverandre, men vi mener det likevel er hensiktsmessig å utdype hva som karakteriserer de to områdene.

### 2.2.1 Hvordan kan HR påvirke mangfoldsarbeidet?

HR har et gjennomgående ansvar for å sørge for en inkluderende organisasjonskultur samt at organisasjonen fremstår som profesjonell i alle henseende. Når vi bruker begrepet «påvirke» i denne sammenhengen mener vi hvordan HR kan stimulere organisasjonskulturen og arbeidsmiljøet, samt motivere ledere og medarbeidere til å tenke inkluderende og øke bevisstheten rundt mangfold. Sett i sammenheng med når vi bruker begrepet «tilrettelegge» (som vi utdyper i neste kapittel), handler dette om å påvirke holdninger og kultur som skal sørge for inkludering og utnyttelse av mangfold istedenfor å tilrettelegge for strukturelle elementer og rutiner i organisasjonen for å sikre mangfoldet.



Drange (2014, 55) mener virksomheter bør starte med å analysere begrunnelsene for at de ønsker en mangfoldig arbeidsstokk. Som nevnt tidligere i dette kapitlet har vi definert ulike argumenter som organisasjoner kan bruke i sitt arbeid for økt mangfold. God forståelse av hvorfor bedriften ønsker mangfold og hvilken nytteverdi den skal medføre, vil sannsynligvis gjøre arbeidet med mangfold enklere i det lange løp. Likevel nytter det ikke at bare HR-avdelingen har denne forståelsen. Forståelsen bør nå frem i alle linjer og ledd av organisasjonen. Å skape tilslutning blant ledere og medarbeidere er derfor et viktig steg i retning mot økt mangfold og ledelse av mangfold (Drange 2014, 56). Virksomhetens begrunnelse og argumentasjon for mangfold skal fungere som en grunnmur for strategien som iverksettes. Velger virksomheten eksempelvis å begrunne sitt ønske om mangfold ut fra et forretningsargument og vil ansette mennesker fra etniske minoritetsgrupper fordi det gir et økt verdiskapning og konkurransefortrinn, bør dette viderefremmes til både ledere og ansatte i bedriften. Kurs og lederopplæring vil kunne være effektive tiltak for å kunne påvirke ledernes og medarbeidernes holdninger og skape tilslutning blant dem. Slike kurs kan gi ansatte opplæring i å gjenkjenne og motvirke stereotypier for å hindre diskriminering, og skape en indre motivasjon til å jobbe med egne implisitte stereotypiske holdninger (Drange 2014, 58).

HR har også en viktig rolle i oppfølging av mangfoldsarbeidet. Utfordringer vil alltid oppstå underveis, og mennesker håndterer situasjoner forskjellig. HR bør også være en aktiv diskusjonspartner for ledere og bistå i både rekrutteringsprosessen og videre under ledelsen av mangfold (Egerdal 2017, 98). Det er generelt sett viktig for HR å følge med på samfunnsutviklingen og holde seg oppdatert på mangfoldsforskningen for å kunne dra nytte av den kunnskapen denne gir. Mangfoldsnettverk trekkes frem som en god og hjelpsom arena hvor virksomheter kan møtes og dele erfaringer og ideer for å fremme mangfold i arbeidslivet (Egerdal 2017, 98).

### *2.2.2 Hvordan kan HR tilrettelegge for mangfoldsarbeidet?*

HR har et ansvar for å tilrettelegge og etablere organisatoriske systemer og rutiner slik at diskrimineringens spillerom blir minimal. Med begrepet «tilrettelegging» mener vi at det skal implementeres og følges opp konkrete tiltak som skal sørge for at mennesker med innvandrerbakgrunn får reelle og rettferdige muligheter, og blir bedømt og vurdert på samme måte som mennesker med majoritetsbakgrunn. Dette er sterkt knyttet opp mot aktivitets- og

rapporteringsplikten som både offentlige og private virksomheter er pålagt å følge (Bjørnset, Rogstad og Sterri 2018, 18).

I dagens samfunn og arbeidsliv står utfordringer rundt diskriminering av minoritetsgrupper høyt på dagsordenen. Ulike studier viser fra forskjellige vinklinger hvorvidt diskriminering forekommer i arbeidslivet. Særlig i rekrutteringsprosesser viser det seg at sjansene for å bli innkalt til intervju minker dersom du har synlig minoritetsbakgrunn. Rogstad og Midtbøen (2012) gjennomførte et omfattende felteksperiment hvor de undersøkte i hvilken grad det forekommer forskjellsbehandling tidlig i rekrutteringsprosesser. I studiet sendte de ut 1800 identiske søknader, hvor halvparten var med et norsk klingende navn og den andre halvdel ble sendt ut under et utenlandsk klingende navn. Resultatet viste at sannsynligheten for å bli innkalt til et jobbintervju ble redusert med 25 prosent dersom søknaden ble levert under et utenlandsk klingende navn (Rogstad og Midtbøen 2012, 94). Når diskriminering skjer allerede i de tidlige fasene i rekrutteringsprosessen, risikerer man å gå glipp av verdifull kompetanse og god arbeidskraft. Man begrenser seg til majoritetsgruppen, og vurderer ikke engang minoritetsgruppen. HR har i oppgave å være pådriver for at det utvikles faste rutiner for rekrutteringsprosesser slik at de blir utført på en profesjonell og rettferdig måte. Dette bør gjennomføres på ulike områder som utlysning og markedsføring av stillingen, vurdering av søkere, vurdering av intervju, og evalueringen av rekrutteringsprosessen i etterkant. Ledere som har rekrutteringsansvar i virksomheten må kunne følge slike rutiner likt, slik at innflytelsen av subjektive holdninger og «magefølelsen» på rekrutteringsprosessen blir minimal (Skorstad 2015, 20). Kartlegging og rangering av de objektive kriteriene som er nødvendig for en ledig stilling skal komme frem av forhåndsutviklele jobbanalyser (Skorstad 2015, 39). Disse kriteriene bør fungere som mal for sammenligningsgrunnlag og alle kandidater skal vurderes ut fra disse. Gjennom tilrettelegging for rettferdig seleksjonspraksis vil det medføre at man med større sannsynlighet får ansatt de beste kandidatene, øke mangfoldet på egen arbeidsplass, overholder lover og regler på området og bygger selskapets renomme utad (Skorstad 2015, 264).

### **2.3 Hva hemmer rekruttering av mangfold?**

Et komplekst arbeidsmarked blir berørt av mange barrierer som hemmer inkludering og mangfoldsrekruttering. Det kan tenkes et skille mellom to parter; enkeltindivider som kjenne-

tegnes av likheter og forskjeller på den ene siden, og organisasjoner som er bygd opp av ulike systemer og strukturer på den andre siden. Møtet mellom disse partene og sine særegenheter supplert med byråkratiske rutiner og systemer gjør det vanskeligere å vite om det er beslutningen eller handlingen som virker diskriminerende, eller om det er andre, objektive forhold som er avgjørende (Grimsø, Egerdal, Sanyang 2015, 85).

Det er flere barrierer som kan hemme rekruttering av mangfold i en organisasjon. Vi tar for oss de fire som er mest relevante for vårt case.

### *2.3.1 Kulturelle forskjeller*

Ulikheter skyldes mange forhold. Innvandrere har gjerne med seg “bagasje” i form av etnisk, kulturell og religiøs bakgrunn. Dette uttrykker seg gjennom og spiller inn på grunnleggende verdier, normer og holdninger. I tillegg kan omstillingen til et nytt land by på store utfordringer. Innvandrere skal integreres i en ny kultur og inn i et ukjent arbeidsmarked med en fremmed arbeidskultur. Disse kulturelle forskjellene kan by på utfordringer i integreringen og kan vise seg gjennom holdninger til ulike typer arbeid, og oppfatninger av både arbeid, ledelse og kjønnsroller (Grimsø, Egerdal, Sanyang 2015, 84). Det å håndtere de ulike kulturelle utfordringer på individ- og organisasjonsnivå for å oppnå et godt samarbeid på tvers av forskjeller kalles kulturell intelligens (Egerdal 2017, 49). Utvikling av denne kulturelle intelligensen innad i organisasjonen er viktig dersom man ønsker mer mangfold i virksomheten. Slik vil man kunne unngå store konflikter og misforståelser, samt sikre god utnyttelse av en mangfoldig kompetanse. Kulturell kompetanse er sterkt knyttet til sosial kompetanse. Innvandrere må finne innpass i det norske arbeidsliv som er bygd på “norske” normer og verdier. Dette må skje samtidig med at de ikke mister sin egen identitet (Grimsø, Egerdal, Sanyang 2015, 84). For at innvandrere skal kunne videreutvikle den sosiale kompetansen som er nødvendig for å fungere i norsk arbeidsliv, må de få muligheten til å tilegne seg den sosiale kompetansen. Dette gjøres gjennom aktiv yrkesdeltakelse.

### *2.3.2 Språk*

Selv om den faglige kompetansen er oppfylt, kan manglende språkkunnskaper være et hinder for å få arbeidstakeren i jobb. Etter likestilling- og diskrimineringsloven (2017) er det ikke lov

å diskriminere på grunnlag av språkferdigheter, men i mange jobber er det essensielt at man har språkkunnskap for å håndtere oppgavene man skal utføre, få innpass i det sosiale miljøet og ikke minst om man skal jobbe ut mot kunder, pasienter eller brukere. Viktigheten av den språklige kompetansen gjør seg også gjeldende i rekrutteringsprosesser. Forskning viser at en arbeidstaker med gebrokkent eller dårlig norsk har vanskeligere for å skaffe seg jobb (Rogstad og Sterri 2014, 84).

### *2.3.3 Kvalifikasjonsprinsippet*

I statsansattloven §3 om kvalifikasjonsprinsippet lyder det av første punkt: «Den best kvalifiserte søkeren skal ansettes eller utnevnes i ledig stilling eller embete, med mindre det er gjort unntak i lov eller forskrift». Ifølge paragrafens andre punkt skal det under vurderingen av hvem som er best kvalifisert legges vekt på utdanning, erfaring og personlig egnethet, sammenholdt med kvalifikasjonskravene som er fastsatt i stillingsutlysningen (Statsansattloven 2017). Dette prinsippet gjelder for alle offentlige stillinger som blir lyst ut, og skal fremme likebehandling og saklighet i rekrutteringsprosesser. Som konsekvens av dette skal loven sikre samfunnets tillit til at statsforvaltningen opptre upartisk og nøytralt. Ivaretagelsen av prinsippet opprettholdes gjennom krav til saksbehandlingen i ansettelsessaker og muligheter for etterfølgende kontroll (Prop. 94 L (2016-2017)).

Av en Fafo-rapport med tittel “*Profesjonell rekruttering er likestilt rekruttering*” argumenteres det for at kvalifikasjonsprinsippet, som først og fremst er ment å redusere innslaget av usaklig forskjellsbehandling, kan lede til situasjoner hvor søkere som ikke er en del av majoritetsgruppen får minsket sjanse for ansettelse (Bjørnset, Rogstad og Sterri 2018, 90). Kvalifikasjonsprinsippet begrenser friheten til å velge hvem som skal ansettes. Dette føre til at minoritetsgrupper som ikke har de beste kvalifikasjonene, men likevel er kompetent til stillingen, havner på sidelinjen.

### *2.3.4 Diskriminering*

Både arbeidsmiljøloven (2005) og likestilling- og diskrimineringsloven (2017) har strenge krav til arbeidsgivere som viser til at det ikke er lov å diskriminere på grunnlag av ulike forhold ved arbeidstakere. Likevel finnes det publikasjoner som beskriver og omtaler opplevd

diskriminering i ansettelsesprosesser og som viser til at innvandrere opplever diskriminering på flere måter på arbeidsmarkedet som for eksempel i forbindelse med ansettelse eller forfremmelser (Egerdal 2017, 100). Dette skaper et hinder for rekruttering av etnisk mangfold og utfordrer det grunnleggende likhetsidealet vi har i det norske samfunnet. Selv om det norske arbeidslivet er preget av ikke-diskriminerende holdninger blant arbeidsgivere, finnes det likevel tydelige tegn på at arbeidsgivere legger vekt på forhold ved kandidater som ikke er relevant for stillingen. Fafos forskningsrapport konkluderer med at oppfatningen av personlig egnethet, erfaring og det «å passe inn» er kompetanser som er avgjørende for kandidatens sjanser for ansettelse i statlige virksomheter. Og at disse kompetansene ble vurdert gjennom rekruttererens bruk av skjønn (Bjørnset, Rogstad og Sterri 2018).

## 3.0 Data og metode

Jacobsen (2015, 21) definerer metode som en “måte å gå frem på for å samle inn empiri, eller det vi kaller data fra virkeligheten. Metode er da et *hjelpemiddel* til å gi en beskrivelse av virkeligheten”.

Dette kapittelet tar for seg metodiske valg vi har tatt i denne oppgaven. Vi ønsker å gå nærmere inn på forskningsdesign og forskningsmetode. Deretter forklarer vi fremgangsmåten ved innsamling og analyse av informasjonen. Vi avslutter kapittelet med å evaluere forskningskvaliteten gjennom pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og forskningskritikk.

### 3.1 Problemstilling

En problemstilling er et spørsmål som viser hva undersøkelsen ønsker å finne svar på. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 54). Formålet med vår problemstilling er, gjennom empiri samlet fra Statens vegvesen som studieobjekt samt teori på området, å redegjøre for handlinger som kan inspirere og virke fremmende for HRs arbeid når det gjelder å påvirke og tilrettelegge for mangfold.

### 3.2 Valg av forskningsdesign

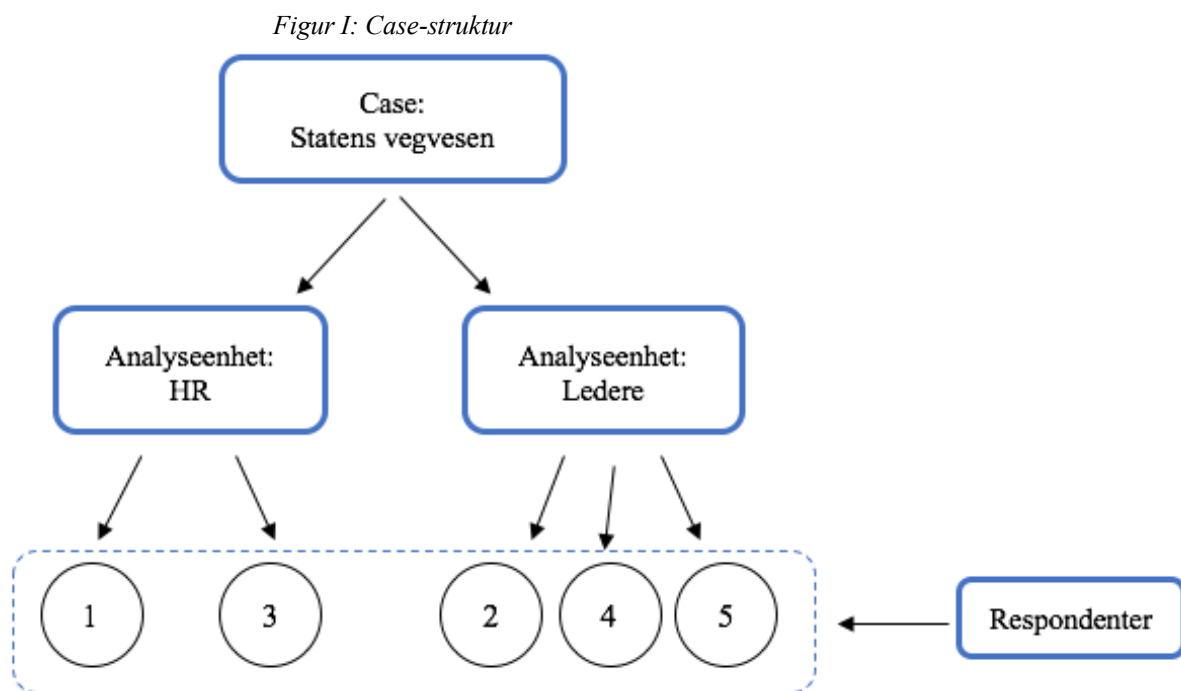
Etter man har konkretisert problemstillingen må man finne det undersøkelsesopplegget som passer best (Jacobsen 2015, 64). Man må ta stilling til hva og hvem man skal undersøke og videre finne ut hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Denne prosessen kalles forskningsdesign (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 69).

Det skilles mellom fire typer forskningsdesign under kvalitativ tilnærming: fenomenologi, grounded theory, etnografisk og casedesign (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015,77). Sett i lys av vår problemstilling vil det riktige designet for vår oppgave være casedesign.

Casestudier er mye omdiskutert da det ikke finnes en felles definisjon av begrepet. Jacobsen (2015, 97) påpeker at felles for alle definisjonene om hva et case innebærer, er at det er en

inngående studie av noen få undersøkelsesenheter. Dette kan sidestilles med Ringdal (2013, 170) som har kommet frem til at en enkel tolkning av et case er “en analyseenhet som er gjenstand for en intensiv undersøkelse”. Felles er at man foretar en grundig og helhetlig beskrivelse av et fenomen.

Vårt case er Statens vegvesen. Det er flere designstrategier for casestudier. I vårt tilfelle mener vi det vil være mest hensiktsmessig å gjennomføre et deskriptivt enkeltcasestudie med to analyseenheter siden vårt formål er å studere ett enkelttilfelle, altså Statens vegvesen, og gi en grundig beskrivelse, skape forståelse og få en dypere innsikt av hvordan HR-avdelingen påvirker og tilrettelegger lederne til å rekruttere inn mangfold. HR avdelingen og lederne i Statens vegvesen blir da analyseenhetene. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 81). Visuelt kan det fremstilles slik (figur I):



I denne sammenheng er det viktig å merke seg at en analyseenhet ikke er det samme som datainnsamlingsenhet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 207). Datainnsamlingsenhetene er i vårt tilfelle 5 informanter, mens analyseenhetene er to grupper av mennesker altså HR-avdelingen og lederne i Statens vegvesen.

Fordelen ved casestudier er at man får mulighet til å gå i dybden i et case og kan dermed få frem inngående beskrivelser av fenomenet. Svakheterne er at det kan være vanskelig å generalisere resultatene, siden de er basert på bakgrunn av en enkeltstudie (Jacobsen 2015, 100). Overført til vår oppgave vil altså ikke nødvendigvis våre resultat være representativt for hvordan andre offentlige organ forholder seg til rekruttering av mangfold. Dette kommer vi tilbake til under kapittelet om troverdighet.

### 3.3 Valg av forskningsmetode

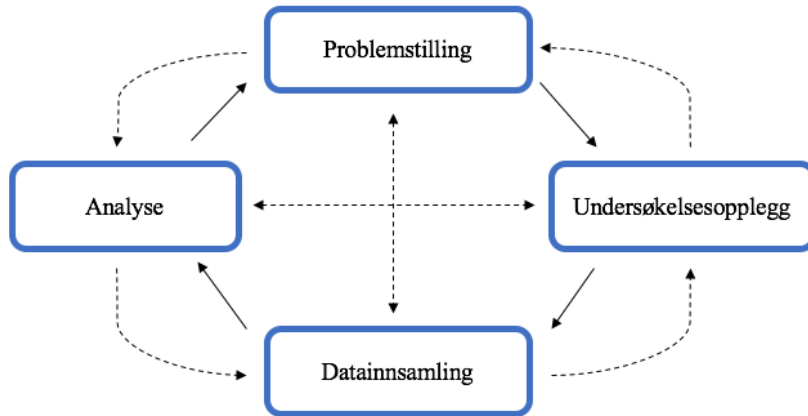
Det neste vi tar stilling til er hvilken metode som er mest hensiktsmessig å bruke for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. Hovedsakelig kan vi skille mellom to forskningsmetoder; kvantitative og kvalitative metoder. Enkelt sagt kan man si at skillet på kvantitative og kvalitative metoder går på om man samler inn informasjon ved hjelp av tall eller ord (Jacobsen 2015, 125).

Kvantitative undersøkelser baserer seg på talldata fra et relativt stort antall respondenter, mens kvalitative undersøkelser baserer seg på beskrivende tekstdata fra et fåtall respondenter. Problemstillingen er styrende for hvilken metode vi velger. Vi ønsker å belyse hvordan HR avdelingen i Statens vegvesen påvirker og tilrettelegger for lederne til å rekruttere inn mangfold i organisasjonen. Vi ønsker å gå i dybden av problemstillingen vår fremfor i bredden. På grunnlag av dette har vi besluttet at kvalitativ metode egner seg best for vårt forskningsprosjekt. For å skape et dyptgående innblikk i temaet har vi valgt å foreta 5 semi-strukturerte dybdeintervju: to intervjuobjekter fra HR-avdelingen og tre intervjuobjekter som er ledere med rekrutteringsansvar.

En av fordelene ved kvalitativ metode er at vi kommer nært de vi skal undersøke. Dette kan føre til at det er en høy grad av åpenhet slik at vi setter få føringer på informasjonen som kommer inn. På bakgrunn av dette kan vi påstå at den kvalitative tilnærmingen her har høy relevans. Og fordi kvalitative data er åpne, mener vi dette bidrar til å skape en nyansert oppgave (Jacobsen 2015, 129). En annen fordel vi har opplevd ved den kvalitative tilnærmingen er at den er fleksibel (se figur II). Prosessen er interaktiv, det vil si at vi har kunnet endret problemstilling og metode etterhvert som undersøkelsen har pågått (Jacobsen 2015, 129-130).



Figur II: Interaktiv prosess



Kilde: (Jacobsen 2015, 130)

Ulempene ved kvalitative undersøkelser er at de kan være ressurskrevende (Jacobsen 2015, 131). Vi opplevde at intervjuene i seg selv ikke tok mer enn ca. 40 min, men det skal utvikles intervjuguider, man skal finne og avtale intervju med respondenter, intervjuene skal transkriberes og kodes. Alt dette tar tid og er ressurskrevende. Vi har derfor foretatt et valg der vi har nøydt oss med få respondenter. Vi har slik sett ønsket å få frem nyanser representert gjennom forskningsspørsmålene, fremfor mange enheter (Jacobsen 2015, 131). En annen ulempe ved den kvalitative tilnærmingen er at den er kompleks siden all informasjonen vi får inn er vanskelig å tolke på grunn av sin nyanserikdom (Jacobsen 2015, 131).

### 3.4 Datainnsamling

#### 3.4.1 Intervju som forskningsmetode

For å besvare vår problemstilling har vi kommet frem til at det mest hensiktsmessige vil være å foreta individuelle intervju. Denne datainnsamlingsmetoden er kjennetegnet ved at undersøger og respondent/informant prater sammen som i en vanlig dialog. I en slik samtale kommer det informasjon i form av ord, setninger og fortellinger (Jacobsen 2015, 146). Samtalene tas opp på lydbånd og det transkriberte materialet danner grunnlaget for teksten som skal tolkes og analyseres (Jacobsen 2015, 146).

Det er flere forhold vi må ta hensyn til ved det individuelle intervjuet. For eksempel hvor intervjuet skal foretas. Av praktiske årsaker er det mest hensiktsmessig for oss å gjennomføre intervjuene over Skype. Et annet aspekt vi må ta stilling til er hvor lenge intervjuet skal vare.

Vi tok utgangspunkt i at intervjuene skulle vare i ca. 45 minutter, og mener det er nok tid å få relevant informasjon og ikke så lenge at intervjuobjektet blir lei og sliten.

Vi har valgt semi pre-strukturert intervju. Det vil si vi har klart definerte temaer vi skal innom, men det gir oss mulighet til oppfølgingsspørsmål i den rekkefølgen det faller seg naturlig i samtalen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148). Enkelte vil mene at en slik pre-strukturering er en form for lukking av datainnsamling, og at man derfor beveger seg vekk fra den kvalitative metodens ideal (Jacobsen 2015, 149). Vi velger allikevel å gjøre det på denne måten ettersom vi skal analyserer intervjuene i etterkant, og for at våre data ikke skal bli for komplekse og ressurskrevende å analysere. Dette er en fleksibel løsning som gir oss muligheten til å gå i dybden der vi trenger det, og ta litt lettere på områder som viser seg å ikke være så relevante. Denne metoden fører også til at intervjuobjektene kan komme inn på tema og/eller belyse situasjoner som vi ikke har tenkt på i utgangspunktet.

### *3.4.2 Utforming av intervjuguide*

Vi skal ha fem semi-strukturert dybdeintervju fra to analyseenheter. Intervjuguidene er utviklet med bakgrunn i forskningsspørsmålene våre som danner strukturen og den røde tråden i oppgaven. Siden vi skal belyse problemstillingen gjennom to analyseenheter var det mest hensiktsmessig å utvikle to intervjuguider. En til HR-ansatte (vedlegg II) og en til ledere med rekrutteringsansvar (vedlegg III).

Videre har vi utformet intervjuguiden hvor vi starter med noen generelle spørsmål. De ulike spørsmålene videre er strukturert kronologisk etter forskningsspørsmålene våre. Dette gjorde vi for å lette arbeidet med koding av materialet senere i undersøkelsen (Jacobsen 2015, 156).

Vi ønsker å opprettholde en stor grad av åpenhet og fleksibilitet gjennom intervjuet og velger derfor semi-strukturerte intervju (Jacobsen 2015, 155). Dette gir rom for våre respondenter til å berøre tema som kan være interessante for oss og som kan gi oss verdifull informasjon vi ellers ikke ville fått. Samtidig har vi helt klart for oss en problemstilling vi ønsker å få svar på, og intervjuet må derfor ha en viss form for struktur

### *3.4.3 Utvalgsmetode*

Når man skal ta hensyn til utvalgsmetode må man ta bevisste valg rundt utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering av respondenter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 113). I utvalgsmetoden må vi i tillegg ta hensyn til begrensninger i forhold til tid, penger og analysemuligheter. Disse faktorene har vært med på å danne prosessen med utvalget vårt.

Utvalget blir styrt av formålet og problemstillingen til oppgaven (Jacobsen 2015, 180) Siden vi har to analyseenheter, må vi finne respondenter inn under begge enhetene. Vi har valgt å intervju to personer som representerer HR avdelingen og tre personer som representerer ledere med rekrutteringsansvar i Statens vegvesen. Måten vi kom frem til respondentene var gjennom samtale med vår kontaktperson i Statens vegvesen. Vi skisserte forskjellige kriterier som analyseenheterne skulle oppfylle. Ved å ta utgangspunkt i forskningsspørsmålene våre vurderte vi hvilke type informanter vi trengte for å gi oss mest mulig fyldige svar. Fra HR-avdelingen ønsket vi respondenter med god kunnskap om mangfold. Fra leder-analyseenheten ønsket vi ledere som har ansvar for rekruttering. Grunnen til at vi ønsket å gjøre det på denne måten er at disse respondentene har kunnskap på området og kan gi oss mye og god informasjon om temaet (Jacobsen 2015, 181). På bakgrunn av dette fant vår kontaktperson frem til aktuelle kandidater som passet til kriteriene og etablerte kontakt mellom dem og oss. Videre avtalte vi tidspunkt for intervju over Skype.

### *3.4.4 Gjennomføring av intervju*

Intervjuobjektene våre arbeider og er lokalisert over hele landet. Det hadde derfor vært vanskelig å få gjennomført ansikt til ansikt intervju med alle våre respondenter. Av praktiske årsaker gjennomførte vi derfor intervjuene over Skype. Tre av intervjuene hadde vi videokonferanse så vi fikk sett respondenten, de resterende to var bare lyd så vi fikk ikke sett respondentens kroppsspråk. Ideelt sett skulle vi gjerne foretatt intervjuene ansikt til ansikt, men på grunn av lokalisering av respondentene, tidsperspektivet på oppgaven og ikke minst hensynet til kostnader, kom vi frem til at dette var den mest hensiktsmessige måten å gjennomføre det på. Statens vegvesen prøver for øvrig å holde mest mulig av sin møtevirksomhet gjennom Skype, så de ansatte er godt vant og føler seg komfortable med å bruke denne formen for kommunikasjon.

Vi har i forkant av intervjuet sendt dem en e-post så de er klar over hensikten med intervjuet. De har fått temaer vi ønsker å berøre, men ikke de direkte spørsmålene. Vi har også informert om estimert tid til gjennomføring av intervjuene. I denne fasen er det allerede etablert en form for kontakt, men vi ønsker å øke tryggheten ytterligere og få en god relasjon til respondenten. Vi begynte derfor intervjuet med å presentere hvem vi er og gjentar hensikten med prosjektet. Vi garanterte anonymitet for våre respondenter og spurte om tillatelse til å ta opp intervjuet. Alle respondentene var positiv til å bli tatt opp på lydbånd. Vi informerte også om at de når som helst kunne avslutte intervjuet om de ønsket dette. Vi skulle ikke berøre noen sensitive eller kompliserte tema så det ble aldri aktuelt, men vissheten om at de kunne avslutte intervjuet når som helst var med på å skape en trygghet for våre respondenter (Jacobsen 2015, 154).

Gjennom intervjuet prøvde vi å ha en flytende dialog ved å lytte og vise at vi forsto gjennom å bekrefte respondenten (Jacobsen 2015, 156) uten å legge føringer på hva respondenten skulle svare. Det kan tenkes at vi mistet verdifull informasjon gjennom kroppsspråk eller annen interaksjon siden vi gjennomførte intervjuene over Skype. Men som nevnt var dette en intervjuform vi her mente vi måtte velge. Når intervjuene var gjennomført ble de fortløpende transkribert.

#### *3.4.5 Koding og analyse*

Kvalitative data taler ikke for seg selv. De må analyseres og tolkes (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 161). Å tolke vil si å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng og få tak i meninger som ikke ligger opp i dagen. Formålet med dette er at vi ønsker å forstå og forklare funnene fra analysen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 162).

Resultatet av den direkte kontakten med respondentene var at vi satt med fem transkriberte intervju som vi skulle tolke og analysere. Å analysere vil si å dele opp og finne et mønster i datamaterialet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 162). Strukturen i forskningsspørsmålene som også dannet strukturen på intervjuguiden vår, førte til at datamaterialet var forholdsvis enkelt å redusere og systematisere. Det var relativt klare tema som innebar at vi kunne organisere dataene deretter. Vi fargekodet først de tre temaene som tilhørte hvert av forskningsspørsmålene. Deretter delte vi disse inn i fargekodede under-

kategorier (vedlegg IV). Dette førte til at vi hadde et godt grunnlag for analysen og til at vi kunne trekke delkonklusjoner på forskningsspørsmålene i en avsluttende diskusjon på caset, som så siden fører frem til den hovedkonklusjonen som skal besvare hovedproblemstillingen.

### 3.5 Forskningsetikk

Alle som gjennomfører studier står ovenfor noen etiske dilemma. Før man går i gang med undersøkelsen må man foreta noen etiske overveielser samtidig som man under hele undersøkelsesprosessen vurderer de valgene man gjør ut ifra etiske prinsipper (Jacobsen 2015, 45). Vi har et ansvar for vår egen undersøkelses troverdighet, og det har derfor vært viktig for oss å forholde oss, etter beste evne, til alle etiske prinsipper.

De norske forskningsetiske retningslinjer baserer seg på tre grunnleggende krav: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2015, 47). Disse tre kravene har vært vårt utgangspunkt gjennom intervjuprosessen, transkribering og analysearbeidet.

Vi hadde helt fra starten av undersøkelsen en åpen dialog med vår kontaktperson og senere respondentene om undersøkelsen hensikt. Vårt motiv var å finne respondenter som kunne gi oss verdifull informasjon på området vi undersøker. Derfor måtte vi være åpen for å få de respondentene som kunne gi oss dette. Vi har hatt en «teknisk» vinkling på oppgaven i den forstand at vi skal beskrive og redegjøre for hvordan Statens vegvesen jobber rundt rekruttering av mangfold. Siden vi har valgt å gjøre det på denne måten tror vi også at vi har unngått etiske dilemma som eventuelt kunne oppstått om vi hadde undersøkt holdninger som innebærer mer følelsesmessig aspekter. Siden temaet vårt lett kan bli følsomt om man beveger seg over på holdninger, meninger og følelser, har vi bevisst unngått dette og de eventuelle etiske utfordringer det ville ha kunnet utløst.

Så langt vi vet, deltok alle våre informanter frivillig i undersøkelsen. Det var vår kontaktperson som fant våre respondenter, men ut ifra innstillingen til de undersøkte virket det ikke som de var utsatt for noe press til å delta. Det kan dog tenkes at siden forespørselen kom fra en på HR, opplevde de et visst press til å delta, men vi fikk ikke inntrykk av at det var tilfellet. Vi fikk

inntrykk av at de fant temaet og problemstillingen interessant og de gjerne ville dele sin kompetanse og erfaringer rundt temaet med oss.

Like viktig som frivillighet til å delta er retten til privatliv. Som tidligere nevnt er ikke informasjonen vi har samlet inn av følsom eller privat karakter siden vi har valgt en «teknisk» vinkling på oppgaven. Det som har vært aktuelt å forholde seg til under dette temaet, er hvor stor mulighet det er til å identifisere enkeltpersonene ut ifra data. Vi har bare fem respondenter og det kan tenkes at siden utvalget er så snevert vil det være mulig å resonnerer seg frem til hvem som har sagt hva. Men vi har i meget stor grad prøvd å etterstrebe diskresjon ved holde identiteten til respondentene skjult ved hjelp av pseudonym (Jacobsen 2015, 49). Dette har vi gjort ved hverken å identifisere stillinger direkte, alder, navn eller utdanning og vi omtaler alle respondenter ved nummer altså respondent 1,2,3 osv.

Den siste retningslinjen skissert i Jacobsen er kravet til riktig presentasjon av data. Vi har transkribert alle intervjuene ordrett og har forsøkt å gjengi svarene fullstendig og i riktig sammenheng. På bakgrunn av at vi har tolket og analysert dataene vi har fått inn kan det tenkes at det har forekommet en reduksjon av detaljer i materialet (Jacobsen 2016, 52). Vi kan dermed ikke utelukke at vi ikke har klart å gjengi resultater i sin fullstendige sammenheng. Jacobsen påpeker at fullstendig gjengivelse er et ideal, og dermed noe vi aldri kan oppnå til det fulle, men noe vi bør strebe etter (Jacobsen 2015, 52). Dette tatt i betraktning har vi etter beste evner prøvd å presentere dataene så fullstendig som mulig der vi mener de har vært riktig for å forstå resultatet (Jacobsen 2015, 52).

Ved å ha et kontinuerlig fokus på og etterstrebe å overholde de forskningsetiske prinsipper gjennom hele undersøkelsen har dette ført til at vi ikke har kommet ut for noen store etiske utfordringer, men det kan tenkes at uten et grundig forarbeid og kompetanse rundt etikk i slike undersøkelser ville situasjonen kunne blitt noe annerledes.

### **3.6 Kvalitetssikring**

I dette kapittelet vil vi gi en konkret vurdering av undersøkelsens kvalitet. Vi vurderer ulike aspekter ved vår metode og analyse som bidrar til å enten styrke eller svekke de konklusjonene

vi trekker. Dette gjør vi ved drøfte påliteligheten, troverdigheten og overførbarhet av oppgaven (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231).

### *3.6.1 Pålitelighet*

Pålitelighet er knyttet til begrepet “reliabilitet” som brukes innen kvantitativ forskning. Pålitelighet er forbundet med målesikkerhet, altså en angivelse av om undersøkelsen viser den virkelige situasjonen vi ønsker å undersøke. Dette knytter pålitelighet til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231). Påliteligheten handler om undersøkelsens etterprøvnbarhet og om det er mulig å komme frem til det samme resultatet om man hadde brukt samme innsamlingsprosedyre ved en senere anledning (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231).

Vi har etter beste evne prøvd å beskrive konteksten i undersøkelsen for å styrke påliteligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). Men det foreligger faktorer og sider ved vår undersøkelse som dessverre er umulig å gjennomføre på identisk samme måte av en annen forsker. Dette omfatter både våre kilder, metoder og fremgangsmåter. Siden det ikke var vi som fant informantene selv, er det vanskelig for oss å redegjøre for eksakt hvilke kriterier som ble brukt for å komme frem til «riktige» informanter. Vi hadde presisert noen kriterier som grunnlag for å finne informanter, men den endelige sorteringen og avgjørelsen var det vår kontaktperson i Statens vegvesen som tok.

En annen faktor er at vi ikke har gjennomført strukturerte datainnsamlingsteknikker. Vi har benyttet oss av intervju, og det vil dermed være samtalen og dens kontekst som har styrt det datamaterialet vi sitter igjen med (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231). Dette vil være umulig å duplisere for en annen forsker og minsker muligheten til å oppnå samme resultat ved hjelp av samme innsamlingsprosedyre ved en senere anledning (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231). Disse faktorene minker påliteligheten av vårt arbeid i den forstand at det vanskeligjør etterprøvelsesmuligheten.

En tredje faktor som bør tas hensyn til når det er snakk om undersøkelsens pålitelighet, er oss selv som forskere. Ingen andre har samme bakgrunn, tankesett og kompetanse som oss og vil

derfor ikke tolke materialet på samme måte som vi har gjort (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232).

Et siste aspekt som er relevant å omtale i denne sammenheng er at det temaet vi har undersøkt kan for noen oppleves som sensitivt. Som nevnt tidligere er oppgaven av mer «teknisk» karakter, men det kan likevel være slik at våre informanter har en oppfattelse av at temaet «etnisk mangfold» er sensitivt. Dette kan eventuelt føre til at vi ikke fikk helt oppriktige svar eller eventuelt at informantene holdt tilbake informasjon av betydning. Om dette er tilfelle kan det redusere oppgavens pålitelighet.

### *3.6.2 Troverdighet*

Troverdigheten (validitet) dreier seg om gyldigheten til undersøkelsen og om man har beskrevet et fenomen på riktig måte (Jacobsen 2015, 237).

Dataene vi har fått inn er ikke selve virkeligheten, men en representasjon av virkeligheten. Siden validitet betyr gyldighet, blir et relevant spørsmål i denne forbindelse, hvor godt eller hvor relevant våre data representerer fenomenet vårt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 66).

Våre data er hovedsakelig primærdata og kommer fra våre kilder. Dermed vil dataens gyldighet være sterkt avhengig av disse kildene (Jacobsen 2015, 229). Det neste som da må vurderes er om våre kilder har gitt oss riktig informasjon. Kunne andre respondenter belyst fenomenet vårt på en annen måte? Svaret på det er mest sannsynlig ja. Argumenter som taler for at vi noenlunde har fått tak i riktige kilder som kan gi oss riktig informasjon er likevel at alle våre respondenter er førstehåndskilder, det vil si at de refererer til en hendelse de selv har vært med på. Et annet argument er at de er samkjørte i sine responser, vi har ikke avdekket store avvik i besvarelsene i intervjuene. Dette taler for at det er en felles oppfatning av fenomenet som igjen styrker gyldigheten av våre data, men vi kan aldri ta våre konklusjoner for gitt (Jacobsen 2015, 235). Det kan tenkes at vår kontaktperson i Statens vegvesen gjennomgående har plukket ut respondenter som han/hun vet har en positiv innstilling til mangfold i organisasjonen. Dette kan forklare samvariasjonen i besvarelsene, men sier ingenting om den «riktige oppfatningen» av



fenomenet i organisasjonen. I den grad det er tilfellet, hvilket vi i og for seg ikke hare grunnlag for å anta, kan det dermed fører til at våre data ikke er så troverdige.

### 3.6.3 Overførbarhet

Overførbarhet (ekstern validitet) dreier seg om i hvilken grad våre funn kan generaliseres til andre enn de vi faktisk har undersøkt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 233). Vi har brukt Statens vegvesen som informasjonsobjekt og funnet samvariasjon i besvarelsene til våre respondenter. Men kan vi si noe om fenomenet til andre deler av Statens vegvesen? Og kan vi si noe om andre offentlige organisasjoners prosedyrer til rekruttering av etnisk mangfold?

Vi har bare undersøkt noen få enheter og disse enheten er bevisst trukket ut for et spesifikt formål (Jacobsen 2015, 237). Derfor er det vanskelig for oss å påstå at vårt utvalg er representativt for andre deler av Statens vegvesen andre disipliner og andre organisasjoner, men dette utelukker ikke muligheten for at våre funn kan gjelde flere enn den gruppen vi har undersøkt. Vi tror ut fra teori på området og Fafos forskningsrapport (2018) om *“profesjonell rekruttering er likestilt rekruttering”*, at våre funn til en viss grad kan generaliseres til en større populasjon, men vi har ingen egenhendige forskningsresultater vi kan vise til som bygger opp under denne påstanden. Tar vi utgangspunkt i tidligere forskning som for eksempel Fafos-rapporten, sammenfaller våre resultater i stor grad med den. Det tyder på at våre funn er på linje med andre offentlige organisasjoner, noe som styrker overførbarheten.

## 3.7 Forskningskritikk

Det vi er opptatt av i dette avsnittet er om vi som forskere gir en sann representasjon av dataene vi har samlet. Vi har så godt vi har kunnet prøvd å gjengi respondentenes svar i riktig kontekst og sammenheng. Likevel kan vi ikke se bort ifra at det gjennom arbeidet med analyse og tolkning av datamaterialet har forekommet en reduksjon eller tilføyelse av data, og vi dermed ubevisst har tilført eller mistet essensiell informasjon.

En annen fare er at vi er generelt veldig positiv innstilt til rekruttering av mangfold i organisasjoner. På grunnlag av dette kan vi ikke utelukke at dette påvirker tolkningen av de svarene vi har fått. Vi har her vært bevisst på vår egen positive holdning, og hatt et kontinuerlig

fokus på å prøve å være objektive og kritisk til våre resultater, men det kan uansett tenkes at våre holdninger har hatt en effekt på vår tolkning og dermed påvirket resultatet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 233).

Vi har hatt en klar tanke om begrepet etnisk mangfold. Dette er et begrep vi har hentet fra teorien på området. Det viste seg imidlertid at vår respondenter ikke var særlig kjent med dette begrepet, men brukte heller ord som *landgrupper* og mennesker med *innvandrerbakgrunn*. De brukte begrepet mangfold om alle dimensjoner som nedsatt funksjonsevne, seksuell orientering og etnisk mangfold. Dette kan ha ført til at begrepet mangfold har fått en bredere betydning for våre respondenter enn hva som var vår intensjon, nemlig at det bare skulle omhandle etnisk mangfold.

## 4.0 Analyse og drøfting

I analysen tar vi utgangspunkt i valgt teori og drøfter dette opp mot innsamlet datamateriale hentet fra intervjuene. Vi følger strukturen vi har hatt gjennom hele oppgaven ved å drøfte de tre forskningsspørsmålene under hvert sitt underkapittel. Avslutningsvis fremstiller vi en avsluttende diskusjon hvor vi reflekterer over hvordan temaene fra forskningsspørsmålene henger sammen.

### 4.1 Hvilke drivkrefter påvirker økt mangfold i Statens vegvesen?

#### 4.1.1 Sosiale og samfunnsmessige argumenter

Ut fra det sosiale og samfunnsmessige perspektivet argumenterer virksomheten med at mangfold har en verdi i seg selv, i stedet for å vektlegge at mangfold skal resultere i direkte gevinster for virksomheten, som høyere innovasjonsgrad og bedre tjenesteytelse (Berg og Lauritsen 2000, 17). Statens vegvesen er en offentlig organisasjon og dermed en viktig representant for staten. De har på dette grunnlaget et særskilt ansvar for å sikre og ivareta sosial rettferdighet, utjevning og god moral og det ønskelig at de gjenspeiler samfunnet. Dette underbygges av flere respondenter og kommer tydelig frem i disse utsagnene:

Innenfor mitt eget område så tenker jeg det ikke nødvendigvis gir noe spesiell verdiskapning, men det som jeg var inne på innledningsvis, det er klart for en etat som da henvender seg til en hel befolkning som er veldig sammensatt, da tenker jeg det er en verdi i seg selv at vi speiler mangfoldet i samfunnet forøvrig (Respondent 2).

Så det å gjenspeile hvordan samfunnet er da, at det skal gjenspeile også hos oss i Statens vegvesen, at det skal bestå av, hva skal jeg si, i hovedsak sånn som samfunnet også består av. Både når det gjelder kjønn og rase og andre typer ting (Respondent 3).

Dette viser at våre respondenter er bevisst over Statens vegvesen sitt ansvar på det sosiale plan, og respondentenes svar fører til at Statens vegvesen fremstår som en organisasjon som gjenspeiler samfunnet og ivaretar samfunnets sosiale interesser. Første utsagn fra respondent 2 bekrefter også det autoteliske aspektet ved inkludering av mangfold i arbeidslivet (Skorstad 2015, 254). Respondentene betrakter det at Statens vegvesen speiler mangfoldet i samfunnet som en verdi i seg selv.

På spørsmålet om hvorfor respondenten trodde at Statens vegvesen har et ønske om å øke mangfoldet i arbeidsstokken, svarer respondent 3 dette:

Men det ligger jo i Statens vegvesen sine oppgaver å ta samfunnsansvar og i samfunnsbegrepet så kan du jo putte inn veldig mye. Så dette kan puttes inn i å ta vårt samfunnsansvar.

Det sosiale ansvaret går på å gjenspeile samfunnet, men det er en større samfunnsmessig kontekst rundt inkludering av mangfold i arbeidslivet. Det handler også om at virksomheter er nødvendige bidragsyttere til et bærekraftig samfunn. Dette underbygges av svaret til respondent 1:

Jeg tror det er fordi hele avtalen i inkluderende arbeidsliv kom i gang, ikke for at staten skulle være snill mot noen som står utenfor arbeidslivet, men faktaene er når så mange står utenfor arbeidslivet, så koster det så enormt mye på trygdebudsjettet, så det å få folk som står utenfor arbeidslivet inn i arbeid, så fungerer det på to fronter; den ene er at vi ikke må betale penger på trygdebudsjettet, og det andre er folk som kommer i arbeid betaler også skatt. Vi demper utgiftene i trygden og skrur opp inntektene i statskassen. Det tror jeg er en kjempemotivasjon.

Denne respondenten bekrefter at det sosiale og samfunnsmessige perspektivet ikke dreier seg om “snillisme”. Drivkraften for økt mangfold handler derimot om å tilrettelegge for like og rettferdige muligheter for alle, samt å redusere kostnadene knyttet til trygd og øke skatteinntekter for å sikre et fremtidig bærekraftig samfunn (Berg og Lauritsen 2000, 17).

#### 4.1.1.1 Politisk/lovpålagte argumenter

Det politiske og lovpålagte perspektiv er ikke definert som et argument i teorien, men vi ser at dette er en sterk ytre motivasjon for Statens vegvesen for å fremme mangfoldet i organisasjonen. Som nevnt innledningsvis under kapittelet “1.4 mangfold som politisk målsetting”, er myndighetene opptatt av å sikre like og rettferdige muligheter for alle i arbeidslivet. Dette gjøres gjennom et sett med lov- og regelverk for offentlige og private virksomheter. Vi anser derfor det politiske og lovpålagte argumentet som en spesifisering av det samfunnsmessige argumentet. På grunnlag av samfunnsmessige forhold setter regjeringen, stortinget og departementene føringer på virksomhetene i arbeidslivet. Vi velger derfor å ta dette med som et eget avsnitt da vi i den tidlige fasen av oppgaven hadde en hypotese om at Statens vegvesen, nettopp fordi de er en statlig virksomhet, i høy grad er styrt av lover og regler. Dette gjenspeiler også utsagnet fra respondent 1:

Vi får jo hvert år et brev fra samferdselsdepartementet som heter tildelingsbrevet, hvor det står hva Statens vegvesen skal oppnå det kommende året. Og pengesekken følger da med det tildelingsbrevet. Når året er omme så må vi skrive den årsrapporten som dere har sett. Der sjekker vi ut og forteller hva vi har gjort for å oppnå de målene som samferdselsdepartementet og Stortinget da sa at vi skulle det året. Vi har også en stortingsprop.1 som det heter, som er budsjettproposisjonen som regjeringen legger frem hver høst. Og det er da vi rapporterer inn og får vite av samferdsel hva vi skal gjøre, så det er også et annet dokument da, som er en ytre motivasjonsfaktor for oss til å jobbe med mangfold internt i etaten. Og da gjør vi det både som arbeidsgiver og da satsingen på rekruttering, men vi har også jobbet på et annet ansvarsområde som er som tjenesteyter ut mot en mangfoldig befolkning.

I motsetning til det samfunnsmessige perspektivet, som i større grad handler om en indre drivkraft for virksomheters rolle i å oppnå et inkluderende og bærekraftig samfunn, viser dette utsagnet tydelig til en ytre drivkraft i form av lovpålagte styringsmekanismer. Disse mekanismene krever at virksomheter skal jobbe aktivt, målrettet og planmessig for å oppfylle lovens formål altså å hindre diskriminering og arbeide for likestilling. Det er tydelig at våre respondenter bekrefter vår oppfatning av at de lover og regler som vegvesenet er pålagt å følge, er en av de viktigste drivkreftene for inkludering av mangfold. Respondent 2 sier dette:

Jeg tenker at staten legger noen føringer og ønsker om det og det må vi som statlig etat følge opp så vi har bestillinger om du vil fra eieren våre departementene, regjeringen og storting, det har vi jo lovmessig forpliktelse til å følge.

Respondent 2 påpeker også at det enkelt sagt kan forklares med et skille mellom “å ville” og “å måtte”:

Ja det er to sider. Det er noe vi er bundet av enten du vil eller ikke, men så tenker jeg at vi også har en frivillig motivasjon, eller burde ha, til å få med oss og sikre et mangfold.

Disse utsagnene bygger opp under vår hypotese om at Statens vegvesen som statlig etat i stor grad blir regulert av myndighetenes føringer knyttet til likestilling og motvirkning av diskriminering, fremfor at de blir styrt av forretningsmessige argumenter for inkludering av mangfold som vi analyserer i neste avsnitt.

#### *4.1.2 Forretningsmessige argumenter*

De forretningsmessige argumentene bygger på at økt mangfold i virksomheten vil «lønne seg» og er i sterk grad betinget av profitt, kortsiktig gevinst og målbare resultater (Drange 2014, 8). Ut fra intervjuene med våre respondenter ser vi at i Statens vegvesen kommer ikke det

forretningsmessige argumentet til syne. Dette bekreftes av respondent 2 med utsagn som dette: “Innenfor mitt eget område så tenker jeg at det [mangfoldsarbeidet] ikke nødvendigvis gir noe spesiell verdiskapning”.

Dette ikke-funnet kan gjerne forklares med at Statens vegvesen er en statlig virksomhet som ikke direkte er drevet av profitt og økonomisk gevinst, men har som mål å sikre en trygg og effektiv infrastruktur. Dermed er virksomheten mer rettet mot å gi samfunnet en langsiktig og stabil gevinst. Og ikke drevet av direkte kortsiktig profitt, men har samfunnsmessige krav som styrer drivkreftene for å øke mangfoldet i organisasjonen. Slik at de kan tjene samfunnet bedre. Et annet argument vi ser for rekruttering av mangfold i Statens vegvesen er ressursavhengige argumenter.

#### *4.1.3 Ressursavhengig argumenter*

De ressursavhengig argumentene tar utgangspunkt i at de opererer i ulike markeder og vil derfor ha forskjellige utfordringer knyttet til hvilken type kompetanse og arbeidskraft de har behov for (Drange 2014, 11). Vi har sett at i Statens vegvesen er den viktigste faktoren for ansettelse at de innehar riktig kompetanse i forhold til stillingen. Organisasjonen er preget av et høyt og spesifikt kompetansenivå. Som teorien påpeker legger virksomhetens behov for kompetanse føringer for hvilken mangfoldstrategi de velger. Respondent 4 forklarer i dette utsagnet hvordan behovet for best mulig kompetanse bringer med seg et behov for et størst mulig rekrutteringsutvalg og dermed viktigheten av å være objektiv i prosessen: «Nettopp det at vi må få tak i den beste kompetansen, og da må det ikke være noe som gjør at det hindrer oss i å snevre inn utvalget».

For å få tak i den beste arbeidskraften må Statens vegvesen tilrettelegge for at diskriminering på bakgrunn av demografiske kjennetegn hverken forekommer og/eller påvirker seleksjonsprosessen i den grad at man går glipp av den beste kandidaten. Dette samsvarer med strategien som omhandler antidiskrimineringsarbeid (Drange 2014, 11). Gjennom antidiskrimineringsarbeid vil Statens vegvesen kunne oppnå et bredere rekrutteringsgrunnlag og nå ut til bedre og mer mangfoldig arbeidskraft. En konsekvens av dette vil da automatisk føre til at de vinner legitimitet og tillit fra samfunnet og befolkningen de tjener. Dette bekrefter respondent 2:

Det gir tillit, men det gir også mulighet at man da faktisk også kan sikre at man leverer god kvalitet på tjenestene som da også er rettet mot folk med annen etnisk bakgrunn enn vår egen. Det tenker jeg er verdiskapende. Så er det ulikt noen steder. Det er noen steder hvor det er enda viktigere enn andre enn i en etat som vår da. De som da jobber ut mot publikum er jo viktigere for en enn hvis du sitter inne på et eller annet kontor, med en spesialisert oppgave og tegner broer. Da er det kanskje ikke like innlysende. Men i vertfall det som er publikumsrettet, men også på generelt grunnlag. En organisasjon med et fornuftig mangfold, det tror jeg er av det gode sånn generelt for å ha mulighet til å se ting fra ulike sider og med ulik erfaringsbakgrunn. Det kan jo sånn i utgangspunktet ikke skade.

Det er mye som tyder på at Statens vegvesen ser verdien i en mangfoldig arbeidsstyrke. Flere av respondentene har bemerket hvordan forskjellighet i kompetanse, erfaring og bakgrunn kan være berikende for organisasjonen:

Men det er sånn at vi har en veidirektør som er veldig god til å si at i Statens vegvesen så trenger vi kompetanse, vi trenger den beste kompetansen vi kan få. Da skal ikke vi bruke mot søkerne våre at de kommer fra andre kulturer eller at de har nedsatt funksjonsevne, eller en annen seksuell orientering enn heteronormen. (...) Og vi ser at ulik kompetanse eller ulik erfaring tilfører noe til diskusjonene om de emnene og de oppgavene Statens vegvesen har, altså at det blir en bredere diskusjon jo flere synspunkter som kommer inn da. (Respondent 1)

Nei, det må jo være litt forskjellige måter å kunne se ting på, fra forskjellige bakgrunn og komme frem til forskjellige løsninger av forskjellige innspill, både utfra kulturbetingede ting, eller andre forskjeller. Det er jo for såvidt det som ligger i mangfoldsbegrepet at vi ikke skal være ene og like, og tenke likt alle sammen og handle likt. (Respondent 3)

Denne forskjelligheten som respondentene nevner i ovenstående utsagn, gjør at Statens vegvesen blir en bedre tjenesteyter ut mot en mangfoldig befolkning. Statens vegvesen har hatt et stort fokus på hvordan de som tjenesteyter skal møte en mangfoldig befolkning. Dette kommer tydelig frem av følgende utsagn:

Vegvesen treffer jo utrolig mange norske borgere i løpet av et år, blant annet alle som vil ha førerkort, som skal kjøre opp og ta lappen over hele landet. Og jo mer mangfoldig Norge blir, og blir det jo hvert eneste år, jo mer må jo våre ansatte også da ha en kompetanse til å møte den mangfoldige befolkningen. Så også som tjenesteyter har vi hatt prosjekter og prøvd å bli gode. Det skriver vi også om i årsrapporten i det vedlegget som jeg har skrevet da «likeverdig tjeneste for alle». Så ja, vi jobber veldig med å oppfylle både regjeringens og stortingets mål og så har dere kanskje også hørt om den avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv. Der er det tre delmål, delmål to der er å rekruttere flere personer med nedsatt funksjonsevne. Og så har det også vært en diskusjon der rundt innvandrerbakgrunn. (Respondent 1)

“Likeverdige tjenester for alle” er et prosjekt iverksatt for å tilrettelegge tjenesten for den enkelte eller grupper. Det handler ikke om å behandle alle likt, men å ta hensyn til at mennesker er ulike og dermed tilpasse tilbudet etter folks behov (Bye og Bylund 2015, 3). Det er viktig å påpeke at de tjenestene vi henviser til her, er de som er knyttet til det arbeidet som gjennomføres på trafikkstasjonene og i trafikant- og kjøretøyseksjonen. Altså, de tjenestene som leveres gjennom direkte kontakt med publikum.

Så tenker jo jeg at som etat på mange måter er veldig utrettet kundemessig, altså de vi betjener av borgere eller folk som er i Norge så møter vi mange dem. Alle disse borgerne er ikke en ensartet gjeng det, så for å møte dem på en god måte og levere de tjenestene og produktene som vi er satt til å levere, og for å gjøre det på en best mulig måte. tenker jo jeg at det er en verdi i seg selv at vi også har et mangfold hos oss. Mangfold kan gjøre oss enda bedre til å levere de tjenestene til ulikeartede grupper. (Respondent 2)

Senere i intervjuet kom samme respondent denne uttalelsen:

Det er sånn at man må forstå hvordan man møter ulike grupper ut fra deres ståsted og kulturelle bagasje. Og det kan være veldig enkle ting, trenger ikke være veldig vanskelig, men man må være klar over det. Hvordan og hvem man henvender seg til hvis flere kommer sammen. Og så er det sånne praktiske ting som vi må tilrettelegge for informasjon på flere språk og sånn. Og ha kompetanse på ulike språk i forskjellige sammenhenger også. Litt sånne ting, så det litt forskjelligartet. (Respondent 2)

Oppsummert er det vi har sett ut fra det ressursavhengige perspektivet at Statens vegvesens hovedprioritering er å få inn den riktige kompetansen. Kompetanse vil alltid være det overordnede kriteriet som kandidater vil bli vurdert etter. Statens vegvesen etterstreber å være så objektive som mulig for ikke å snevre inn sitt eget rekrutteringsgrunnlag. Og som tidligere nevnt, ser vi at dette samsvarer med mangfoldsstrategien om antidiskrimineringsarbeid (Drange 2014, 11). Blir arbeidsstyrken mangfoldig som en konsekvens av en objektiv rekrutteringsprosess blir dette ansett som positivt for organisasjonen, men fremmedkulturell bakgrunn er ikke et kriterium i seg selv for ansettelse.

## **4.2 Hva formidles til lederne om rekruttering av mangfold ?**

### *4.2.1 Påvirke*

Når vi bruker begrepet «påvirke» i denne sammenhengen mener vi hvordan HR kan stimulere organisasjonskulturen og arbeidsmiljøet, samt å motivere ledere og medarbeidere til å tenke inkluderende og øke bevisstheten rundt rekruttering av mangfold. I følge teorien bør



organisasjonen skape oppslutning i alle linjer og ledd for å drive frem et inkluderende arbeidsmiljø (Drange 2014, 56). Vi betrakter HR som en viktig bidragsyter i dette arbeidet og basert på intervjuene ønsker vi å kartlegge og beskrive HRs rolle i Statens vegvesen og hvordan de påvirker ledere i mangfoldsarbeidet.

Det er riktig kompetanse og kvalifikasjoner som er hovedkriteriet for ansettelser. Respondent 3 sier dette om HRs funksjon med å rettledede lederne sine i rekrutteringsprosesser:

(...) er statens vegvesen en kjempestor organisasjon, det er mange HR-rådgivere og det er enda flere ledere som skal praktisere en policy som er felles og så vet vi det at en del ledere er ganske selvstyrte og ønsker å gjøre det på sin måte. Så der har jo HR en oppdragende oppgave, i forhold til å få lederne inn i den der formen på hvordan dette bør gjøres.

Det at respondenten sier at HR har en oppdragende oppgave anser vi som Statens vegvesens måte å "påvirke" lederne på. Slik vi har forstått ut fra intervjuene arbeider ikke HR med å bevisst påvirke holdninger som skal forebygge antidiskriminering. Ved spørsmål om HR i Statens vegvesen har iverksatt noen tiltak eller aktiviteter for å fremme eller påvirke holdninger når det kommer til rekruttering av mangfold svarer respondent 1 dette:

Spørsmålet er ikke lett å svare på. Holdninger er et kapittel for seg, og det har jeg holdt meg unna. I Statens vegvesen, legger vi føringer for god praksis, blant annet gjennom rekrutteringsmålet om 5%. Hvilke holdninger folk har, legger vi oss sånn sett ikke opp i, så lenge de gjør det de skal.

Dette 5 % måltallet har dukket opp i mange sammenhenger i arbeidet med denne undersøkelsen. Respondent 1 forklarer 5 % målet og oppfølgingen av den slik:

Vi har jo et konkret måltall. Et mål og et måltall på rekruttering. Det står i årsrapporten vår. Der står vel også formuleringen på målsettingen at minst 5 % av de vi tilsetter hvert eneste år skal ha enten innvandrerbakgrunn eller nedsatt funksjonsevne. Så det er et konkret måltall. Og det er ikke noe vi bare sier, men det følger veidirektøren opp når han skriver resultatavtaler. Når han har fått beskjed fra Samferdsel og Stortinget hva han og vegvesenet skal gjøre, så skriver veidirektøren like før jul hvert år en resultatavtale med sine toppledere. I de resultatavtalene så står det 5% målet. Så da sjekker veidirektøren når året har gått, så må regionene våre rapportere inn hvor mange de har tilsatt under den målsettingen. Så det er veldig konkret måltall som vi har da.

Statens vegvesen har en årlig målsetting om at 5 % av nyansatte skal enten ha innvandrerbakgrunn eller nedsatt funksjonsevne. Dette viser tydelig at rekruttering av mangfold er satt på agendaen og målsettingen fungerer som en direkte påvirkning på organisasjonens intensjon for

inkludering og dermed en indirekte påvirkning på ledernes ansvar for mangfoldsrekruttering. Ved spørsmål om de var kjent med noen målsettinger for økt mangfold nevnte ingen av våre tre respondenter fra leder-analyseenheten 5 %-målsettingen. Om de ikke er klar over den eller ikke så sammenhengen mellom vårt spørsmål om målsetting og den målsettingen om 5 % under intervjuet er uvisst. Men at ingen nevnte den tolker vi som om den ikke er av høy betydning for den enkelte leder. Respondent 3 viser også i dette utsagnet hvordan en slik målsetting skal bidra til å stimulere organisasjonens rekrutteringspraksis:

Det viktigste er antageligvis at det settes klare målsettinger i virksomhetene. Vi har jo målsettinger for eksempel når vi hadde den 5 % regelen, om den blir 10% eller 15% eller 20% så har vi noe å strekke oss etter. Noe må vi da følge opp. Når den vart borte fra styringsdokumentene våres. Så har vi vel opplevd at fokuset dabber litt. Så det at det faktisk følges opp, etterspørres. At det er noen som stiller disse spørsmålene regelmessig. «hvordan går det?» holder saken varm. Vi duller oss vel litt raskt inn i den forståelsen og oppfatningen på at vi er god på området. At vi ikke diskriminerer, eller diskriminerer på feil grunnlag.

Når det kommer til diskriminering på feil grunnlag er holdninger en viktig faktor. Som respondent 1 nevnte tidligere er enkeltindividers holdninger knyttet til mangfold ikke noe HR har hatt intensjoner om å påvirke. Dette bekreftes med følgende uttalelse av respondent 3 når han/hun ble spurt om HR prøver å påvirke holdninger:

Det kan jeg ikke si. Hvis jeg skal problematisere akkurat omkring den saken der, så er det ikke sånn at vi har definert dette (diskriminering) som et problem i organisasjonen. Men HR jobber jo med dette kontinuerlig, så hvis dem opplever at en leder ikke følger opp området, så er jo det en del av HRs oppgave å prikke lederen på skulderen og si «hør her, du har noen kandidater på søkerlisten som definitivt er kvalifisert, og vi har i tillegg et krav på oss å kalle inn til intervju». Det gjøres! Men å gå helt i andre enden i forhold til den vurderingen som gjøres til slutt der også personlige egenskaper blir en del av vurderingen, så er det nok HR litt mer tilbake og ikke så aktiv kanskje da i forhold til å overprøve lederens vurdering og nærmest beskyldte vedkommende for noe. Det er jo en sånn balansegang der.

HR i Statens vegvesen fungerer mer eller mindre som en kontrollmekanisme når det kommer til rekrutteringsprosesser, og påser at alt foregår innenfor gitte rammer både under og etter prosessen, fremfor at de forebygger i forkant. Som respondent 3 nevner over er ikke diskriminering definert som et problem i organisasjonen, men man skal ikke se bort fra at implisitte holdninger og manglende bevissthet kan hemme inkludering i virksomheten. Det tatt i betraktning er det viktig å påpeke at Statens vegvesen ønsker å stimulere organisasjonskulturen gjennom tre verdier.

Og da er det jo også noe med det ordet inkludering, hvis vi også skal ta det med i denne diskusjonen, så er det jo inkludering ett av våre tre verdier. Vi skal være profesjonelle, fremtidsrettet og inkluderende. Og det skal gjelde hele etaten. Det gjelder jo ikke bare om mangfold når vi tenker på innvandrerbakgrunn, men det er alle dimensjoner ved å inkludere alle da. (Respondent 1)

Som vi ser er inkludering en av verdiene til Statens vegvesen. Vi betrakter verdien inkludering som om de har et ønske om kontinuerlig fokus på inkludering for å fremme rettferdighet og likeverd i organisasjonen og dens tjenester.

Oppsummert ser vi at organisasjonen har et overordnet mål som viser seg i 5 % regelen og tre overordnede verdier som skal påvirke organisasjonen som helhet. Vi ser derimot at HR ikke direkte forsøker å påvirke enkeltindividers holdninger gjennom å skape tilslutning eller øke bevissthet rundt diskriminering. Det fremkommer av intervjuene at HR ikke har en forebyggende rolle i antidiskrimineringsarbeid, men fungerer heller som et kontrollorgan dersom noen ikke følger retningslinjene og rutineene som er satt. Retningslinjer og rutiner handler om å tilrettelegge for profesjonell rekrutteringspraksis som bringer oss videre til neste avsnitt.

#### *4.2.2 Tilrettelegge*

HR har et særskilt ansvar for å tilrettelegge for gode rutiner gjennom å lage interne systemer som fremmer profesjonelle rekrutteringsprosesser. Som nevnt tidligere under avsnittet “4.1.2.1 politisk/lovpålagte argumenter” har vi vært inne på hvordan lover og regler fungerer som styringsmekanismer for myndighetenes ønske for inkludering i arbeidslivet. HR må kontinuerlig holde seg oppdatert på lov- og avtaleverk. Dette blir da retningsgivende for hvordan HR i Statens vegvesen kan utarbeide og videreutvikle sine interne rutiner. Dette fremmer enhetlige prosesser som igjen fører til kvalitet i alle ledd og minsker faren for at ansatte går egne veier.

Ja, noe av det er jo ikke noe frivillig. Du kan jo ikke rekke opp hånden om du vil eller ikke. Da har vi prosesser som er sånn vi skal gjøre det. Men det er jo fornuftige ting stort sett. (Respondent 2)

I tillegg kan standardiserte rutiner fremme rettferdighet og bidra positivt til antidiskriminering (Skorstad 2015, 252). Kvalitetssystemet har dukket opp flere ganger under intervjuene og blir betegnet som et av de viktigste verktøyene for å sikre riktige prosesser.

Og det får jo han [veidirektøren] inn der for det er jo det samferdsel og stortinget har sagt at vi skal ha. Og så har vi jo også noe som heter kvalitetssystemer i Statens vegvesen, det er en sånn samling med oppskrifter på hvordan, hvis du er tilsatt i Statens vegvesen og skulle rekruttere, så kan du gå inn i kvalitetssystemet og så står det alt du trenger å gjøre når du skal gjennomføre en rekrutteringsprosess. Så der har vi også fått inn dette kravet om mangfold, inn i den prosessbeskrivelse, og der ligger også de dokumentene som er det de er forpliktet fra samferdsel og stortinget til å måtte følge opp. Så visst du kommer inn som nyansatt så kunne du både se hva vegvesenet sier at først så må du gjøre sånn, og så må du gjøre sånn. Og da kan du klikke på en lenke og få opp de dokumentene som sier noe om hvorfor må vi gjøre det og hvordan skal vi gjøre det. (Respondent 1)

I Statens vegvesens kvalitetssystem beskrives arbeidsprosessene som skal til for at de skal nå sine satte målsettinger. Kvalitetssystemet beskriver hvordan jobben skal gjøres og rekkefølgen på de ulike aktivitetene innenfor samme arbeidsprosess. Alle medarbeidere har ansvar for at prosessene de utfører gjøres i samsvar med prosessmalen som er beskrevet i kvalitetssystemet. Systemet beskriver også hvem som er ansvarlig for de ulike aktivitetene i prosessene. I tillegg har hver arbeidsprosess en prosesseier som har ansvar for at den er oppdatert til enhver tid (Vegvesenboka 2013). Rekrutteringsprosessen er en av de arbeidsprosessene som ligger i kvalitetssystemet og en av våre respondenter forklarer det slik:

I forhold til innholdet i prosessen og at den ligger i kvalitetssystemet og at den blir oppdatert til enhver tid, og at det gjøres endringer i for eksempel i tjenestemannsloven og ansattloven, og at det følges opp slik at prosessen er mest mulig ajour og riktig til enhver tid. (Respondent 3)

Siden Statens vegvesen er en stor og landsomfattende organisasjon med flere tusen ansatte gjør kvalitetssystemet det enklere for at prosesser blir gjennomført likt i alle linjer og ledd i alle regioner.

Gjennom intervjuene har det kommet frem at det er to fremtredende elementer som faller under kvalitetssystemets rekrutteringsprosess. Dette er jobbanalysen og innstillingsprotokoll. Jobbanalysen beskriver konkret hva stillingen krever av kvalifikasjoner og skal sikre at ikke fastsatte kriterier endres underveis i prosessen. Respondent 3 sier dette om jobbanalysen:

Det settes jo opp kriterier i kraft, vi har jo jobbet nå i de senere årene med et jobbanalyse-verktøy hvor HR går sammen med rekrutterende leder og jobber seg gjennom en sånn type jobbanalyse for å strukturere hvilke type krav som er viktigst for å fylle denne stillingen. Og den jobbanalysen skal jo i prinsippet være grunnlag for den stillingsannonsen. (...) Men det at vi nå har startet opp med den type jobbanalyse-biten, i innledningen sammen med lederne som skal følge rekrutteringsprosessen fremover så skal det være mer forpliktende og mer styrende planlagt hele løpet. Men som jeg prøvde å si innledningsvis så er statens vegvesen en kjempestor organisasjon, det er mange HR-rådgivere og det er enda flere ledere som skal praktisere en policy som er felles.

Som respondent 3 nevner ovenfor er HR bidragsyter til å tilrettelegge for at jobbanalyse-verktøyet i kvalitetssystemet blir gjennomført, og fungerer som et støtteapparat for rekrutterende ledere videre i rekrutteringsprosessen (Egerdal 2017, 98).

Innstillingsprotokollen (vedlegg I) er et dokument som utarbeides i etterkant av beslutningen og skal gi en begrunnelse for innstillingen. Malen til dette dokumentet ligger i kvalitetssystemet slik at HR og enhver rekrutterende leder har tilgang til denne. Innstillingsprotokollen ble nevnt flere ganger under intervjuene og mye tyder på at dette er en indoktrinert del av rekrutteringsprosessen. Respondent 5 nevner innstillingsprotokollen i følgende utsagn:

Det er jo at dem på en måte stiller noen krav i de her skjemaene så de skal bevisstgjøre oss. Hvor vi skal liste opp antall søkere med minoritetsbakgrunn. Og da må du argumentere visst du ikke innkaller noen som er kvalifisert. (...) Det er på en måte en del av rekrutteringsprosessen at du får et sånt skjema. Det kan godt hende at det mye med, men det er to år siden sist jeg rekrutterte noe. Det er jo HR som lager de skjemaene.

Respondent 3 sa dette:

Ja eksempelvis så har vi jo i det systemet har vi en mal da, for å si det sånn. I forhold til innstilling. Hvor blant annet det med informasjon om søkere og bakgrunn i forhold til mangfoldsutfordringene da.

I innstillingsprotokollen må tilsetningsrådet gjøre rede for de valgene som er gjort underveis. Eksempelvis må det begrunnes for hvorfor man har unnlatt å kalle inn en person med innvandrerbakgrunn til intervju selv om han/hun var kvalifisert. Dette skal bidra til å redusere spillerommet for diskriminering og gir grunnlag for rapporteringsplikten videre i løpet.

Respondent 2 sier dette om den formelle strukturen i organisasjonen:

Det er jo en etat hvor det er veldig mye systemer og prosedyrer og støttesystemer på plass da, for å gjøre ting ordentlig.

Totalt sett kan vi si at det i stor grad tilrettelegges for at ansettelsesprosesser skal foregå innenfor gitte rammer på profesjonelt vis.

## 4.3 Hva hemmer rekruttering og inkludering av mangfold i Statens vegvesen?

### 4.3.1 Kulturelle forskjeller

Kulturelle forskjeller er i utgangspunktet det som bygger etnisk mangfold. Slike forskjeller kan være utfordrende i form at vi mennesker søker som oftest trygghet og liker det vi kjenner. Dette kan føre til fordommer, skepsis og liten forståelse for de som er ulik "oss". Som nevnt i teorien er utvikling av kulturell intelligens i organisasjonen et steg i retning av inkludering og integrering av mennesker med innvandrerbakgrunn (Grimsø, Egerdal, Sanyang 2015, 84). For en vellykket integrering må alle parter ha en forståelse for hverandre. Innvandrere må tilegne seg "norske" normer og verdier uten å miste sin egen identitet, men vel så viktig er det at "nordmenn" er imøtekommende ved å øke sin kompetanse rundt andre kulturer. Økt forståelse og kunnskap vil ofte fører til økt aksept for det som kan oppleves som fremmed (Egerdal 2017, 49). Dette bekreftes av respondent 5:

Det kan jo være en del ledere og fordommer også. Og kanskje litt usikkerhet hvis man skal rekruttere folk med en helt annen bakgrunn. Så du må på en måte være litt åpen i forhold til det at du må, som leder, vise litt åpenhet når det gjelder andre kulturer.

En annen utfordring som kan hemme inkludering blir synliggjort av respondent 5:

Du vil få en del konflikter også, altså du må være åpen for at det kommer en del konflikter. Og jeg hadde jo en, som er sluttet nå, men han var muslim. Og da har du en som er muslim og har ramadan og alt det der, det kan skape en del konflikter. Og at de opplever at de får en del kommentarer fra andre rundt akkurat det, så derfor må du slå ned på sånne ting hvis man oppdager noe. Og det kan være at det har skjedd ett eller annet, en hendelse ut i verden, en terroraksjon for eksempel. Og da vil den som har en muslimsk bakgrunn som har ramadan og alt det, han vil være veldig følsom visst det er noen som sier at det her er en typisk muslimsk handling eller skjærer alle over en kam. Så det må være åpen og bevisst på at det kan komme en del konflikter på at det finnes en annen sånn bakgrunn. Så er det noen som for eksempel med muslimsk bakgrunn som ikke drikk alkohol eller spiser svinekjøtt, så du må ha litt kunnskap om det for eksempel.

Respondenten påpeker her hvordan kulturelle forskjeller kan skape konflikter på arbeidsplassen og hvordan han/hun som leder har en viktig rolle med å tilrettelegge for å unngå konfliktene. God kulturell intelligens hos alle partene vil dermed bidra positivt når det oppstår uenigheter. Samme respondent nevner også hvordan kulturell bakgrunn kan bidra positivt til arbeidsmiljøet:

Ja, når folk er av annen etnisk bakgrunn så er det jo en ekstra sosial dimensjon. Hvor du lærer litt andre kulturer å kjenne. Og så bidrar dem inn i miljøet med sin bakgrunn. Italienerne har en litt latinsk futt og fart. Vi hadde en i fra Polen som var ansatt her en periode. Ho var veldig tydelig på at når hun kom til Norge, hun kom jo til Norge uten å kunne norsk, når hun ble ansatt her også, og da var hun tydelig på at det var stor forskjell mellom det å jobbe i Polen og hun hadde flere års ansiennitet. Det var store forskjeller på hvordan lederne opptrådte i Polen og hvordan de opptrer i Norge. Og da blir jo jeg som leder litt bevisst på det. En leder i Polen ville aldri sagt "hei" til deg når du kom, sånn som vi gjør i Norge. Og prate litt, en liten morgenprat. I andre land så er det en kultur at lederne ikke prater så mye med de ansatte. Så når dem kommenterer såne ting så blir jo jeg som leder kanskje litt bevisstgjort på det. Også i sosiale sammenhenger så har vi hatt han fra Italia, han hadde holdt en liten italiensk aften med mat og vin, så det gir jo en ekstra dimensjon i gruppen. (Respondent 5)

En ny arbeidskultur kan være utfordrende for mennesker med innvandrerbakgrunn å ta innover seg. Holdninger til og oppfattelse av ulikt type arbeid og ledelse vil være preget av hvilken arbeidskultur man har jobbet i før (Grimsø, Egerdal, Sanyang 2015, 84). Som respondenten over nevner opplevde en polsk ansatt relasjonen mellom leder og medarbeider som annerledes enn hva hun var vant til fra egen arbeidskultur. Ved økt bevissthet blant ledere om håndtering av slike forskjeller vil man med fordel kunne inkludere mennesker med innvandrerbakgrunn lettere.

#### *4.3.2 Språk*

Språk spiller inn i flere sammenheng når det kommer til mangfold. I mange stillinger er det et krav at de som ansettes må kunne norsk for å klare å utføre sine oppgaver på en tilfredsstillende måte. I andre stillinger er faglig kompetanse viktigere enn språk og man kan dermed være mer tilbøyelig for å ansette noen som ikke kan norsk. Språk kan også ha en innvirkning på det sosiale aspektet i arbeidsmiljøet.

I Statens vegvesen ser vi et skille mellom de som jobber som saksbehandlere og kundekonsulenter som skal ha kontakt utad mot befolkningen, og de som skal ha mer tekniske stillinger som setter kravet om faglig kompetanse høyere enn språkkompetanse.

For ansatte som skal besvare henvendelser fra befolkningen er selvfølgelig språk et viktig kriterium for ansettelse. Respondent 4 sier dette om språkkravet til stillinger som har kundekontakt:

Jobben hos mange her hos meg det er jo å være i førstelinjen ut mot innbyggerne, og proffkunder via telefon og epost. Så språk er jo viktig. Vi har jo faktisk hatt en italiensk søker som ikke kunne få jobben fordi at (manglende norskkunnskaper). Kontorlederne vurderte at det var ikke godt nok rett og slett til å gjøre seg forstått. Og da har ikke vi tilsatt vedkommende og satt han på språkkurs, det har vi ikke gjort. Men språk er absolutt en sånn, i noen jobber, og jeg sier ikke at det ikke kunne bli gjort noe med kanskje for å kunne legge tilrette, men i noen jobber så vil det være en sånn absolutt greie rundt det. Fordi språket er det viktigste verktøyet i noen jobber.

En annen faktor er at det i Statens vegvesen brukes det et tungt byråkratisk språk som gjerne kan være vanskelig å tilegne seg.

Respondent 2: Det er jo et byråkrati, du må jo også i veldig mye arbeid du gjør, må du komfortabel med å være litt sånn byråkratisk, altså beherske byråkratspråk, og det er jo litt sånn tungt kulturelt betinget. Og det kan være vanskelig å catche for noen da som ikke har vært her lenge nok. Det er en litt fremmed måte å gjøre det på, kanskje.

Vi: Er da norskkunnskaper et krav til de stillingene?

Respondent 2: Nei, vil ikke si krav. Men visst du skal fungere godt da og levere innenfor den type ting, så er det hvertfall en åpenbar fordel da. Vi kommuniserer mye med departementer, fylkeskommuner og kommuner og da er man vandt til litt format og form på ting. Krever litt erfaring og innsikt fra sånt. Som er fullt mulig å tilegne seg, men da må du på en måte ha vært med litt. (Respondent 2)

Respondent 2 fremlegger ikke språkkunnskap som et krav, men sier samtidig at om de skal levere innenfor sine områder er det en vesentlig fordel. Vi tolker dette dithen at det dermed blir et indirekte krav om språkkunnskaper. Dette resulterer i at mangelfull språkkunnskap er et hinder for rekruttering av etnisk mangfold i Statens vegvesen. Likevel er flere respondenter enig i at språk kan læres.

Vi har hatt en del diskusjoner om dette med språk og kravet om å kunne norsk i stillingsannonser og der har vi vært ganske bevisst i de diskusjonene vi har hatt med rekrutteringsgruppen. At da må det jo være en reell grunn til at det stilles et norsk-krav og at det skal være omtalt i stillingsannonsen, og ikke noe du finner ut under utvelgelsen. Så hvis det er et kriterie, så må det være saklig begrunnet. Men det er klart det kan ligge



noe her i mellom da, så hvis du ikke kan norsk og ikke kan engelsk, så vil jo ting bli ytterligere vanskelig. Så vi har nok mest erfaring med de som bare snakker engelsk. Vi har jo ansatt folk i stillinger hos oss der norsk ikke har vært et krav, men at de samtidig og har tilbudt og lagt opp til norskopplæring til disse kandidatene. (Respondent 3)

Slik respondenten over nevner, blir det tilrettelagt for norskopplæring og kurs for de ansatte som kan ha behov for det. Dette viser en positiv innstilling og velvilje til opplæring av språkkunnskaper. Det kan likevel tenkes at om man har en kandidat med rett faglig kompetanse og gode norskkunnskaper vil komme lenger frem i køen enn en med riktig faglig kompetanse men manglende norskkunnskaper.

Det er ikke bare i det faglige at språk gjør seg gjeldende, men også i det sosiale aspektet i arbeidsmiljøet. Respondent 5 viser til hvordan de sosiale relasjonene mellom ansatte kan bli påvirket av manglende språkkunnskaper:

Det gjelder jo både det å kommunisere utad, men det gjelder jo også det å kommunisere innad med medarbeidere, og i sånn lunsjsammenheng og i sosiale sammenheng, så det kan det være slitsomt for dem som ikke er så god i engelsk at dem føle litt sånn, ja, det kan være litt problemer visst dem da må snakke engelsk og så er dem kanskje ikke så flink i engelsk. Så det går litt sånn på relasjoner, mellom folk, at de da må lære seg norsk så fort som mulig. Det er et generelt krav som jeg satt.

Oppsummert kan vi si at språk definitivt er en viktig faktor for Statens vegvesens evne til å levere sine tjenester. Dog skal det nevnes at noen stillinger har større krav til språk enn andre.

#### *4.3.3 Kvalifikasjonsprinsippet*

Kvalifikasjonskravet er høyest prioritet når det kommer til ansettelse. I statlig sektor gjør dette kravet seg gjeldende i større grad enn i privat sektor hvor arbeidsgiver står friere til å sette ansettelseskriterier selv. Kvalifikasjonsprinsippet er regulert av statsansattloven §3 og sier at: “Den best kvalifiserte søkeren skal ansettes eller utnevnes i ledig stilling eller embete, med mindre det er gjort unntak i lov eller forskrift”. Ifølge paragrafens andre punkt skal under vurderingen av hvem som er best kvalifisert legges vekt på utdanning, erfaring og personlig egnethet, sammenholdt med kvalifikasjonskravene som er fastsatt i stillingsutlysningen. Dette setter begrensninger i friheten til statlig sektor om hvem de kan ansette.

Det er veldig variabelt da, med kompetansen. Det er mange flere med innvandrerbakgrunn som jobber i privat sektor i Norge, enn det er i offentlig sektor. Og det henger

også sammen med at i statlig sektor, som Vegvesenet er en del av, så har vi så høye formalkrav. Vi har ikke den type stillinger hvor du på en måte kan ha gjennomført ungdomsskolen, så kan du få jobbe hos oss. Vi har ikke den type stillinger. Universitet og høyskole krav er nesten, i statlig sektor så er det i nesten 70% av stillingene vi lyser ut så må du ha universitet og høyskole i bunnen for å få jobb. Så det er jo også da slike strukturelle utfordringer som statlige etater har for å rekruttere mangfoldig i fra alle grupper da. Det er noen av rekrutteringskrav, kompetansekrav som ligger der. Og dette kan ikke vegvesenet gjøre noe med, hva slags utdanning innvandrere i Norge har. (Respondent 1)

Som det fremkommer av svaret til respondent 1 ser vi at for å få jobb i statlig sektor kreves det en høyere utdanning da de fleste stillinger innehar et kompetansekrav. Dette er ufravikelig og kan dermed begrense rekrutteringsutvalget. Kvalifikasjonsprinsippet, som i utgangspunkt er ment for å unngå usaklig forskjellsbehandling, kan i denne sammenheng virke mot sin hensikt. Det kan tenkes at det finnes kandidater med innvandrerbakgrunn som er godt egnet til en ledig stilling, men som faller gjennom på grunn av kvalifikasjonsprinsippet. Dette underbygges av respondent 3:

Naturligvis så er det den der fordelene ved mangfold at du har representanter fra forskjellige kulturer, forskjellig kjønn og alt som på en måte ligger i mangfoldsbegrepet da. Men klart vegvesenet er jo, det blir en kombinasjon av dette er kompetanse er viktig. Og kanskje viktigst. Så derfor så kan det være at i noen tilfeller så er det vanskeligere å oppnå mangfoldsmålsetninger når kompetansekravet er det viktigste. Og så vet vi jo det at det er både lover og regler og policy på området som bygger opp under et mangfold. Men når det kommer til beslutning i eksempelvis i en rekrutteringssak, så ser vi det at kompetanse eller kompetanseprinsipp, hvor den best kvalifiserte søkeren skal tilsettes, har en eller annen årsak til at vi kanskje ikke når dette like godt som kanskje en ambisjon eller målsetting burde ha da.

Respondenten påpeker her hvordan kvalifikasjonsprinsippet kan virke som en strukturell og byråkratisk barriere for rekruttering av mangfold i Statens vegvesen. Dette samsvarer i stor grad med resultatene fra funnene fra forskningsrapport utarbeidet av Fafo som også konkluderte med at denne føringen, som ligger på offentlige arbeidsgivere, i praksis kan gjøre det vanskeligere å velge kandidater som vil bidra til økt mangfold (Bjørnset, Rogstad og Sterri 2018, 69).

Statens vegvesen arbeider innen et fagområdet hvor det er høy grad av spesialiserte kompetansekrav. Dette vanskeliggjør situasjonen for innvandrere med utenlandsk utdanningsbakgrunn og arbeidserfaring ytterligere. Respondent 2 forklarer dette slik:

(...) at i en virksomhet som vår, så er det ofte ganske spesialiserte krav, det er et større innslag av behov for høyere utdanning enn kanskje mange virksomheter. Det er kanskje

også et innslag av behov for litt sånn sær spesialisert kunnskap altså innenfor fagområder. Da snakker jeg da ikke om sånne steder som jeg holder sånn organisasjon, det er på en måte litt enklere. Men mer det tekniske, det er litt sært. Bergsprenging for eksempel, at hvis du kommer fra et annet sted i verden så er det ikke sikkert at det er sånn man gjør det der, og da har man ikke bakgrunn eller kompetanse på heller. Vedlikehold og vintervær, det er vi i Norden og Canada som er eksperter på det. Da sliter du hvis ikke du har vært her lenge og på en måte startet med det fra scratch da. Da er det vanskelig å matche den erfaringsprofilen du trenger.

Gjennomgående fra intervjuene er det ingen tvil om at Statens vegvesen alltid vil prioritere kompetanse og kvalifikasjoner. Dette er ikke bare begrunnet i kvalifikasjonsprinsippet, men også for å sikre virksomhetens evne til å levere tjenester av kvalitet. Hver enkelt leder rekrutterer inn de kandidatene de, i samsvar med tilsettingsrådet, anser som best kvalifisert, og om kandidaten bidrar til det etniske mangfoldet vil være et ekstra gode som følger av beslutningen.

#### *4.3.4 Diskriminering*

Hvorvidt diskriminering forekommer i ansettelsesprosesser i Statens vegvesen har vi ikke undersøkt, men det er likevel verdt å nevne det i forbindelse med hva som hemmer rekruttering av etnisk mangfold. Man kan skille mellom implisitte og eksplisitte holdninger til mennesker med annen kulturell bakgrunn enn norsk (Skorstad 2015, 261). Når vi vurderer situasjonen i Statens vegvesen ser vi at de implisitte holdningene - de holdninger et individ har, men ikke er klar over - kanskje kan være en innvirkende faktor på mangfoldsrekrutteringen. Som respondent 1 nevner nedenfor vil man trolig ikke finne diskriminerende holdninger som uttales eksplisitt, men at det vil være de implisitte fordommene som til syvende og sist kan påvirke beslutningsprosessen:

Så når [xxxx] da skal rekruttere inn så sier Fafo at det er en del ledere som tenker sånn at den nye ikke må være for fremmed eller for annerledes, for man skal jo passe inn med oss. Og her er det mye motstand, eller det er jo ikke sånn aktiv motstand visst du hadde spurt en leder om han var imot mangfold så ville han jo ha sagt «nei». Men når han da skal tenke at han skal ha en som da skal passe til de arbeidsoppgavene vi har og han skal passe inn i miljøet så er det at mangfoldet ryker. Og det syntes jeg Fafo sier fenomenalt flott! Så i det statlige mangfoldsnettverket så skal vi jo følge opp resultatene til Fafo. (Respondent 1)

Når det finnes spillerom for rekruttererens bruk av skjønn i rekrutteringsprosesser vil det også samtidig gi adgang til at de forskjellsbehandler uten å ville det. Under intervjuene har vi aldri

fått inntrykk av at våre respondenter på noen som helst måte har negative holdninger til etnisk mangfold i Statens vegvesen, tvert imot har alle vært svært positive til det. Men det er vanskelig å antyde hvorvidt de implisitte holdninger til den enkelte leder påvirker beslutningsprosessen. Statens vegvesen var en av de statlige virksomhetene som Fafo undersøkte, og det er denne rapporten som respondenten refererer til ovenfor. Denne rapporten slår fast at statlige virksomheter har en del utfordringer når det kommer til rekruttering av mangfold. En av konklusjonene til rapporten omhandler hvorvidt vurderingen av om kandidaten “passer inn” i organisasjonen og den enkelte avdeling, kan fungere som en barriere for mangfold. Ledere som rekrutterer har ansvar for egen avdeling og Fafo argumenterer for at “praksisen favoriserer alle søkere som blir oppfattet å ligne andre i det teamet som allerede er etablert i avdelingen” (Bjørnset, Rogstad og Sterri 2018, 94). Som nevnt har vi ikke undersøkt holdninger, men vi har sett en tendens til at våre funn til en viss grad samsvarer med rapporten til Fafo. Følgende utsagn knytter sammen bruken av skjønn og magesfølelsen til hvordan kandidater vurderes etter om verdiene samsvarer med lederens og Statens vegvesen:

Men så er det noen verdier man har med seg inn i den magesfølelsen og hvem er man selv? Det er jo viktig! Jeg er nok en type som er svak for den som gir minst lyd. Jeg er nok der at jeg fanger opp noen der. Så det tror jeg er viktig å ikke høre på dem som snakker høyest. Så er det noe med å prøve å få tak i de verdiene som er viktig for meg som leder og for oss i Statens vegvesen, at man skjønner det der. (Respondent 4)

Det er selvsagt viktig at en nyansatt passer inn i det arbeidsmiljøet som finnes i avdelingen den rekrutteres inn i. Imidlertid er det mye som tyder på at man har en tendens til å rekruttere inn mennesker som er lik seg selv og det kan da tenkes at mangfold faller gjennom (Bjørnset, Rogstad og Sterri 2018, 89).

#### *4.3.5 Reduksjon i arbeidsstyrken og begrenset søkermasse*

En annen faktor som kan hemme mangfoldet i Statens vegvesen er at de nå er inne i en periode hvor de ikke skal ansette like mange som de har gjort de siste årene. Respondent 1 belyser dette i svaret under:

I årene 2009-2013 så rekrutterte vi inn enormt mange hvert år. Sånn 600-800 nye rekrutteringer hvert år hadde vi de årene. I fjor, i 2017, så var vi nede i 270 ca. nye rekrutteringer. Det er sånn at Statens vegvesen skal bli færre, vi skal nedbemanne, sånn som veldig mange andre statlige etater. Sånn at den muligheten vi har hatt i de årene med å rekruttere mangfoldig, fordi vi har hatt så mange rekrutteringer, den skrumper enormt inn nå. Nå er det sånn at vi ikke rekrutterer så veldig mange stillinger, så når

folk slutter så ansetter vi ikke nye. Vi skal bli færre. Og det gjør noe med lederne, når (xxx) skal rekruttere flere til å jobbe med bruer, at han ikke da vil satse på en mangfoldig en, dette er en tese da. Hvis han har en som på en måte passer inn i malen, og han er 100% sikker på at det er en som har rett bakgrunn og passer til og passer inn, at han nå vil ta sjansen til å velge mer mangfoldig, det tror jeg er vanskeligere nå.

De faremomentene respondent 1 her nevner kan gjøre mangfoldsarbeidet vanskeligere. Siden det er færre som skal ansettes kan det tenkes at terskelen for å rekruttere inn mangfold øker. En konsekvens av dette vil være at de får inn mindre mangfold i Statens vegvesen enn hva som er ønskelig.

Et annet element som vanskeliggjør rekruttering av mangfold i Statens vegvesen er begrenset søkermasse. I visse deler av landet kan det være mangel på tilgangen til forskjellighet. Det er jo gjerne slik at storbyene har mest tilgang til det som er forskjellig og tettsteder gjerne ikke er representert av samme graden av forskjellighet eller mangfold. Dette påpeker respondent 4:

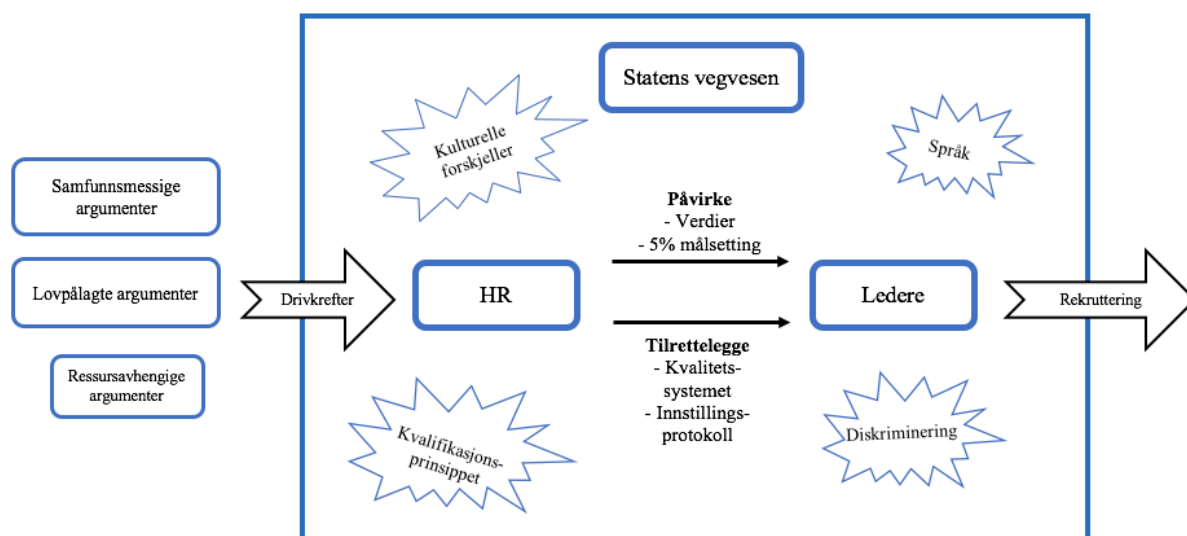
Hvis vi tenker på hvor folk kommer fra og hvordan, så er jo det veldig forskjellig utover landet. Det er jo mye større tilgang på forskjellighet i sentrale strøk. En gjeng av mine er jo på Steinkjer og så har jeg en del folk opp i Fauske. Og det er jo rett og slett noe med tilgangen på forskjellighet. Det er litt mer begrenset i rurale strøk da.

Disse faktorene kan det være vanskelig for HR-avdeling å gjøre noe konkret med. De har fokus på at ting skal gjøre rett og profesjonelt. Tilgangen på søkere er også utfordrende for HR å komme med tiltak på. Så totalt sett kan vi kanskje si at dette er litt på siden av hva HR direkte kan påvirke, men vi anser det som viktige områder for HR å være klar over og gjøre seg opp noen tanker rundt.

#### **4.4 Avsluttende diskusjon**

Vi ønsker i dette avsnittet å presentere våre avsluttende refleksjoner rundt forskningsspørsmålene og sette disse inn i en større sammenheng. Vi har sett at forskningsspørsmålene i stor grad er knyttet sammen, og at det finnes en klar rød tråd knyttet til hvordan de ulike aspektene blir påvirket av hverandre (se figur III).

Figur III: Modell for rekruttering av mangfold i Statens vegvesen



Vi har påpekt at det er mange argumenter for at organisasjoner ønsker mer mangfold. Det argumentet som på mange vis er noe spesielt for Statens vegvesen er det lovpålagte. De er gjennom likestilling- og diskrimineringsloven, Statens personallhåndbok og aktivitets- og rapporteringsplikten underlagt politiske føringer som de er pålagt å følge.

Slik vi har tolket det, er det de lovpålagte argumentene som hovedsakelig står i fokus i mangfoldsarbeidet. Vi ser at de lovpålagte føringene er retningsgivende for hvordan HR i Statens vegvesen utvikler sine strategier for tilrettelegging og organisatoriske rutiner og systemer. Dette gjøres gjennom et profesjonelt utviklet kvalitetssystem som inneholder instruksjoner for rekrutteringsprosesser som skal sikre enhetlige og rettferdige prosesser i alle ledd av virksomheten.

Slik vi har tolket HR sin rolle fungerer de som et kontrollorgan og et støtteapparat i rekrutteringsprosesser. De bistår med sin kompetanse og korrigerer om det forekommer avvik i de fastsatte rutinene. Kvalifikasjonsprinsippet som lovpålagt regulering har en intensjon om å fremme rettferdighet og likhet, men vi ser at dette også bidrar til å hemme rekruttering av mangfold. Ved å sette et slikt krav, får ikke Statens vegvesen friheten til å ansette kompetente mennesker om de ikke er best kvalifisert. Selv om man ønsker å satse på mangfold og har kompetente søkere som man gjerne ville innstilt, begrenser kvalifikasjonsprinsippet mulighetene for å ansette disse som et tiltak for å fremme mangfoldet i Statens vegvesen. En konsekvens av dette kan bli at innvandrere gang på gang blir et offer for det som kan oppfattes

som byråkratiske regler og rutiner. Kvalifikasjonsprinsippet vil slik sett ha en hemmende virkning på muligheten for økt mangfold i Statens vegvesen og statlige virksomheter generelt.

Statens vegvesen har et spesielt samfunnsansvar knyttet til de sosiale og samfunnsmessige drivkreftene for mangfold. Alle våre respondenter har antydnet at de har en positiv innstilling til mangfold og er opptatt av, samt innforstått med, det samfunnsansvaret Statens vegvesen her har. Men likevel ser det ut til at økt mangfold blir betraktet som en helt overordnet ambisjon for virksomheten og at lederne har tilsynelatende lite eierskap til sitt ansvar for at denne ambisjonen realiseres. Det var bare de respondentene fra HR-enheten som nevnte målsettingen om at 5 % av nyansatte i Statens vegvesen skal ha innvandrerbakgrunn eller nedsatt funksjonsevne. Dette underbygger vår oppfatning av at lederne har lite eierskap til sitt ansvar for at denne 5 %-målsettingen oppnås. Dette kan videre sees i sammenheng med våre antagelser om at HR ikke i tilstrekkelig grad har forsøkt å skape oppslutning om eller å øke bevisstheten blant lederne når det kommer til tematikken rundt mangfold. HR i Statens vegvesen fungerer mer eller mindre som en tilrettelegger og kontrollmekanisme når det gjelder rekrutteringsprosesser, og påser at alt foregår innenfor gitte rammer, både under og etter prosessen. Men vi finner få indikasjoner på at de forebygger i forkant og reduserer diskriminering gjennom opplæring i å gjenkjenne og motvirke stereotypier. Med dette mener vi opplæringstiltak som kan belyse og vise hvordan implisitte og innarbeidede holdninger kan påvirke beslutningsprosesser. Likevel er diskriminering ikke definert som et problem i Statens vegvesen, og tiltak for å forebygge diskriminering i forkant av rekrutteringsprosesser vil også mest sannsynlig være ressurskrevende. Dette vil da raskt føre til et spørsmål om hvor hensiktsmessig det kan være å sette inn ressurser på dette området sett i lys hvilken betydning det kan antas å få og utfallet man vil kunne oppnå. Vi er av den oppfatning at slike tiltak derfor må vurderes innad i organisasjonen ut fra et kostnad-nytte perspektiv.

## 5.0 Konklusjon

I dette kapitlet tar vi sikte på å besvare den overordnede problemstillingen *hvordan kan HR påvirke og tilrettelegge for ledere til å rekruttere mangfold?*

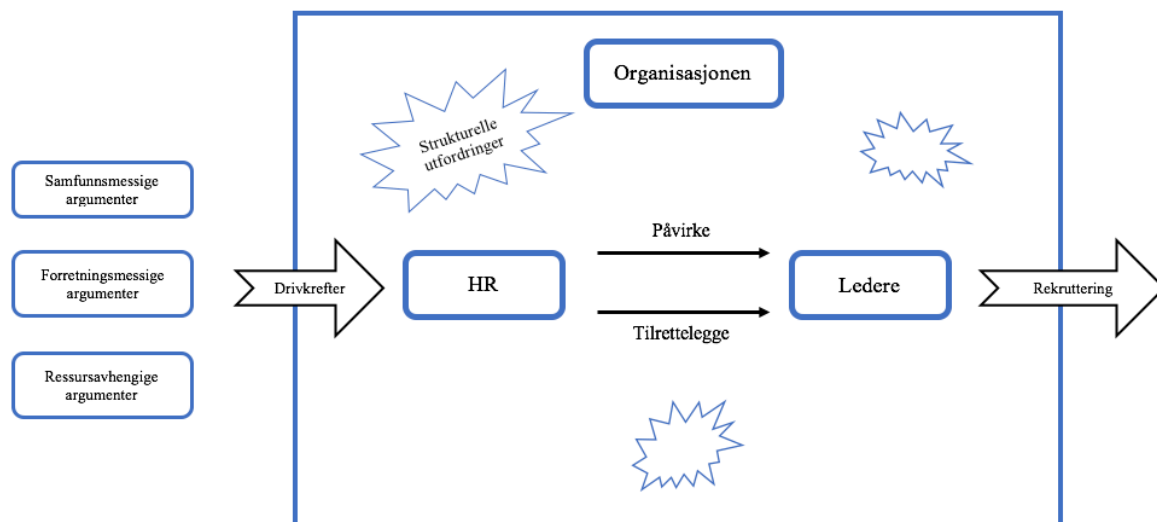
Konklusjonen er basert på oppgavens drøftelse av caset, i tillegg til det teoretiske rammeverket vi har tatt utgangspunkt i. Som det ligger i problemstillingens ordlyd beveger vi oss vekk fra studieobjektet vårt, Statens vegvesen, men vi tar med oss funnene fra caset for å styrke konklusjonen på et mer generelt grunnlag. Dermed kan vi vise og omtale hvordan HR-enheter kan arbeide strategisk med mangfoldsrekruttering i organisasjoner som ønsker et større mangfold.

HR har en sentral rolle i den enkelte organisasjonens vei til måloppnåelse. Vi mener å ha sett en tydelig tendens som underbygger at man kan trekke paralleller mellom organisasjoners mangfoldsarbeid og andre strategiske ledelsesområder som eksempelvis endringsledelse, kompetanseutvikling og strategisk rekruttering. Utvikling av strategier innenfor slike fagområder preges av blant annet analysearbeid, kartlegging, identifisering av utfordringer, målsettinger, tiltak og evalueringer. De samme prosessene gjør seg gjeldende når det kommer til rekruttering av mangfold.

Vi har i arbeidet med denne oppgaven etablert en oppfatning om hvordan vi mener oversikten og sammenhengen mellom de ulike aspektene til HRs arbeid med mangfoldsrekruttering kan visualiseres. Vi har i de tidligere kapitlene kartlagt hvordan en slik modell ser ut spesifikt for Statens vegvesens case, men vil nå presentere den overordnede, generelle modellen som etter vårt skjønn kan brukes av hvilken som helst organisasjon og HR-enhet (se figur IV). Vi anser denne modellen som en skisse, og det bør derfor tas hensyn til at det kan finnes forhold vi ikke har tenkt på eller definert, og at den derfor bør videreutvikles for de mer konkrete situasjonene.



Figur IV: Generell modell for rekruttering av mangfold



Slik vi ser det, bør HR drøfte og identifisere hvilke drivkrefter som påvirker virksomhetens behov for mangfold. Begrunnelser for hvorfor man ønsker å ansette mennesker med flerkulturell bakgrunn vil legge føringer for det videre mangfoldsarbeidet. Organisasjoner vil da bruke de identifiserte argumentene som drivkraft for å stimulere og fremme mangfold innad i sin virksomhet.

Neste steg blir å analysere egen organisasjon og identifisere hvilke organisatoriske og strukturelle utfordringer som hemmer ønsket oppnåelse om mangfold i organisasjonen. Her kan man skille mellom de utfordringene som kan påvirkes og de som ikke kan påvirkes. Eksempelet fra vårt case om Statens vegvesen er kvalifikasjonsprinsippet som er et lovfestet prinsipp og en type utfordring som ligger utenfor styringsretten til statlige organisasjoner og som de derfor ikke kan påvirke.

På den annen side kan aktuell eller potensiell diskriminering alltid være en type utfordring som er påvirkelig og man kan jobbe med innad i organisasjonene. Poenget vårt i denne sammenheng er at HR bør vurdere hvilke utfordringer som er relevante og iverksette tiltak og etablere incitamentener deretter.

Sett i lys av de identifiserte drivkreftene og de strukturelle utfordringene kan man deretter iverksette slike tiltak. Vi har sett at man i Statens vegvesen ikke jobber aktivt med å påvirke ledere til å fremme mangfold. HRs tiltak ligger i og er begrenset til tilrettelegging. Vi tror at

organisasjoner med fordel kan sette inn tiltak for å påvirke ledere i forkant, og ikke bare kontrollere dem i ettertid. For å utdype dette vil vi vise til at økt kompetanse om kulturelle forskjeller, større bevissthet om inkludering og aktivt arbeid med mangfold i organisasjonen i stor grad vil kunne virke forebyggende og hindre diskriminering. Særlig gjelder dette på ledernivå. Det er HRs oppgave å sørge for at den kunnskapen de besitter om likestilling og diskriminering blir formildet og overført til lederne og resten av organisasjonen slik at de også tenker inkluderende. Temaet hva som fremmer og hemmer mangfold bør ikke bare være på dagsorden på et overordnet nivå, men bør også bli en integrert del av lederopplæringen. HRs ambisjon bør være å skape oppslutning i organisasjonen rundt mangfoldsperspektivet. Det kan oppnås gjennom kompetansehevende tiltak om de ulike dimensjonene av mangfold i form av kurs og opplæring av ansatte.

I tillegg bør HR fungere som en pådriver for å holde mangfoldssaken varm, og være en god tilrettelegger, støttespiller og diskusjonspartner i alle rekrutteringsprosesser slik at de foregår på profesjonelt vis. Herunder bør strukturelle systemer og rutiner være godt utviklet og tilgjengelig for å sikre at alle i organisasjonen kan ta de i bruk. Dette så vi fungerte godt hos Statens vegvesen, og de er gode forbilder på hvordan dette skal gjøres.

Avslutningsvis ønsker vi å peke på at alle organisasjoner har sine internorganisatoriske særegenheter. De bør derfor bygge opp sin egen mangfoldsstrategi. Enhver organisasjon må ta utgangspunkt i sine drivkrefter for mangfold, og må håndtere de utfordringene de finner i egen organisasjon, og basert på dette bygge opp sin spesifikke mangfoldsstrategi. Modellen vi har fremlagt ovenfor kan imidlertid fungere som et hjelpemiddel eller verktøy i dette strategiske kartleggingsarbeidet.

## 6.0 Videre forskning

Vi tok et bevisst valg i begynnelsen av arbeidet med bacheloroppgaven om å ikke inkludere holdninger rundt rekruttering og inkludering av etnisk mangfold i arbeidslivet. Grunnen for dette valget er at holdninger i seg selv er krevende å undersøke. Holdninger angående etnisk mangfold vil vi påstå er enda mer krevende siden temaet kan oppfattes som sensitivt. Vi har stor respekt for temaet mangfold, våre informanter og ikke minst resultatene vi er kommet frem til. På bakgrunn av dette valgte vi å ikke inkludere holdninger da vi mener man skal ha en meget høy kompetanse både om temaet og om metode generelt for å kunne fremstille et resultat av høy kvalitet. Noe vi ikke føler vi besitter på dette tidspunktet i utdannelsen.

Vi har derimot sett at holdninger er en viktig del av rekruttering av mangfold. Det er gjerne våre holdninger som bevisst eller ubevisst påvirker valgene vi tar. Vi skulle gjerne forsket videre på holdning og dens påvirkning på rekruttering av mangfold siden vi gjennom oppgaven har erfart at holdninger kan ha stor påvirkning på hvordan man handler når det kommer til rekruttering av etnisk mangfold.

## Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven. 2017. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern*. Arbeids- og sosialdepartementet. Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=aml>
- Aftenposten. «Aftenposten mener: Etniske minoriteter bør være representert i regjeringen». *Aftenposten*. 2018. Lesedato 13. mai 2018:  
<https://www.aftenposten.no/meninger/leder/i/oR68xK/Aftenposten-mener-Etniske-minoriteter-bor-vare-representert-i-regjeringen>
- Berg, Berit og Kristian Lauritsen. 2000. *I all verden – Rekruttering av innvandrere i norsk arbeidsliv*. Trondheim: SINTEF IFIM.
- Bjørnset, Mathilde, Jon Rogstad og Erika Braanen Sterri. 2018. *Profesjonell rekruttering er likestilt rekruttering – rekrutteringspraksis blant virksomheter i det statlige mangfoldsnettverket*. Fafo-rapport 2018:01.
- Bore, Lene, Anne Britt Djuve og Kristian Rose Tronstad. 2013. *Etnisk mangfold og likestilling i arbeidslivet – En kunnskapsstatus*. Fafo-rapport 2013:11
- Bye, Marte Taylor og Linn Cecilie Rotvold Bylund. 2015. *Likeverdige tjenester i Statens vegvesen*. Rapport nr. 1/2015. Steinkjer: KUN Senter for kunnskap og likestilling.
- Drange, Ida. 2014. *Mangfoldsledelse. En kunnskapsoversikt*. Rapport nr. 3/2014. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttets rapportserie, Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Dzamarija, Minja Tea. 2008. «Hva skal «innvandreren» hete?» *Samfunnsspeilet*, 22(4):62-65
- Egerdal, Åshild. 2017. *HR-boka*. 1. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Einarsen, Ståle og Skogstad Anders (red.). 2011. *Det gode arbeidsmiljø* 2. utgave, Fagbokforlaget.
- Eriksen, Thomas Hylland. 1993. *Små steder - store spørsmål. Innføring i sosialantropologi*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grimlø, Egerdal, Sanyang 2015, *Personaladministrasjon teori og praksis*.
- Høydahl, Even. 2008. «Vestlig og ikke-vestlig – ord som ble for store og gikk ut på dato» *Samfunnsspeilet*, 22(4):66-69.

- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. Utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. Utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kulik, Carol T. og Loriann Roberson. 2008. «Diversity Initiative Effectiveness: What organizations can (and cannot) expect from diversity recruitment, diversity training, and formal mentoring programs». *Diversity at work*. New York: Cambridge University Press.
- Laland, Christian. 2018. Lesedato 22 mai 2018: “- Målet er et bærekraftig velferdssamfunn”. Høyre. <https://hoyre.no/aktuelt/nyheter/2018/malet-er-a-skape-et-baerekraftig-velferdssamfunn/>
- Likestillings- og diskrimineringsloven. 2017. *Lov om likestilling og forbud mot diskriminering*. Barne- og likestillingsdepartementet. Lovdata: [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51?q=mangfold%20arbeidsliv#KAPITTEL\\_4](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51?q=mangfold%20arbeidsliv#KAPITTEL_4)
- Prop. 94 L (2016-2017). *Kvalifikasjonsprinsippet og krav om offentlig kunngjøring*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet
- Rogstad, Jon og Erika Braanen Sterri 2014. “Kulturelt betinget naturlig beskjedenhet” En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensninger.
- Regjeringen. 2018. «Inkluderingsdugnaden». Lesedato 13. mai 2018: <https://www.regjeringen.no/no/sub/inkluderingsdugnad/inkluderingsdugnad/id2599965/>
- Skorstad, Espen. 2015. *Rett person på rett plass – psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Statens personalthåndbok. 2018. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2018/>
- Statens vegvesen. 2013. «Vegvesenboka – Ledelse, styring og organisering i Statens vegvesen. Lesedato 19. april 2018: [https://www.vegvesen.no/\\_attachment/537408/binary/864794?fast\\_title=Vegvesenboka.pdf](https://www.vegvesen.no/_attachment/537408/binary/864794?fast_title=Vegvesenboka.pdf)
- Statsansatteloven. 2017. *Lov om statens ansatte*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-67>

Tollersrud, Tore og Johan B. Sættem. 2018. «-De tok CV-en min, og snudde den oppned».  
*NRK.no*. 8. januar. Lesedato: 18. april 2018: [https://www.nrk.no/norge/\\_-de-tok-cv-en-min\\_-og-snudde-den-opp-ned-1.13856353](https://www.nrk.no/norge/_-de-tok-cv-en-min_-og-snudde-den-opp-ned-1.13856353)

## Vedlegg I – Innstillingsprotokollen

### FORSLAG TIL TILSETTING/INNSTILLING

**1. Tilsettingsrådet i x gjør vedtak om tilsetting i tråd med vedlagte innstilling/forslag til vedtak innen følgende tjenestemannsgruppe:**

	Lederstillinger (stillinger under lederlønnspan 90.100)
	Merkantile saksbehandlere
	Tekniske saksbehandlere

Utlysningsnr.	
Enhet og kontorsted	
Stilling/funksjon	
Aktuell(e) stillingsnivå iht. lokal lønnspol.	

**2. Gjengivelse av kvalifikasjonskravene fastsatt i utlysningsteksten**

—

**3. Metodikk for vurdering av kandidater**

I henhold til kvalifikasjonsprinsippet vektlegges <ul style="list-style-type: none"><li>• utdanning</li><li>• erfaring</li><li>• personlig egnethet</li></ul> med utgangspunkt i kvalifikasjonskravene fastsatt i utlysningsteksten.  Kort beskrivelse av eventuell testbruk etc.
---

**4. Hvor stillingen er kunngjort, og søknadsfrist:**

	Finn.no		NAV.no
	Vegvesen.no		TU.no
	Aftenposten.no		Jobbressurs.no
Søknadsfrist:			

**5. Informasjon om søkere:**

Antall søkere totalt:	
Antall søkere med antatt innvandrerbakgrunn:	
Antall søkere med oppgitt nedsatt funksjonshemming	
Antall søkere med overtallighetsattest	

**Begrunnelse for hvorfor søkere fra ovennevnte grupper ikke er innkalt til intervju.**

## 6. Kjønnfordeling

Kjønnfordeling på seksjonen/enheten	% kvinner	% menn

## 7. Tilstede under intervju:

Funksjon	Navn	Eventuelle kommentarer
Leder		
HR-rådgiver		
Tjenestemanns- representant		

## 8. Vurdering av kandidatene:

**Kandidat nr. 1:** Navn, alder

<b>Utdanning</b> ( <i>utdanning, kurs, etc</i> ):
<b>Vurdering av utdanning:</b>
<b>Erfaring:</b>
<b>Vurdering av erfaring:</b>
<b>Personlig egnethet:</b>
<b>Vurdering av personlig egnethet:</b>
<b>Referanser</b> (minimum to stykk):
<b>Referanse 1:</b> Navn, relasjon Kort oppsummering
<b>Referanse 2:</b> Navn, relasjon Kort oppsummering



## Vedlegg II - Intervjuguide 1

Presentere oss selv

Spørre om tillatelse til å ta opp intervjuet ( blir slettet når oppgaven er ferdig)

Vi garanterer anonymitet

Du kan når som helst avslutte intervjuet om du ønsker

Om du ikke kan svare på spørsmålene er det helt greit. Det finnes ikke riktig og galt svar og ikke et svar er også et svar.

### Generelle spørsmål

1. Har du arbeidsoppgaver som er direkte relatert til å fremme rekruttering av mangfold?
2. Hva er dine umiddelbare tanker om etnisk mangfold og hva legger du i begrepet?
3. Hvordan preger etnisk mangfold denne organisasjonen?

### Motivasjon/drivkrefter

6. Hvorfor ønsker Statens Vegvesen å øke mangfoldet i arbeidsstokken?
7. I hvor stor grad blir dere i HR påvirket av myndighetens lover og regler til å drive med rekruttering av mangfold?
8. På hvilke måter anser du at etnisk mangfold skal bidra til verdiskapning i Statens Vegvesen?

### Hva formidles til lederne om rekruttering av etnisk mangfold og hvordan?

9. Har dere målsettinger, tiltak og strategier for økt mangfold?
10. Hvilke målsettinger har dere for økt mangfold ?
11. Hvordan følger dere opp målsetningene om økt mangfold?
12. Hvilke tiltak har dere iverksatt for å sikre rekruttering av etnisk mangfold?
13. Hvordan formidles tiltakene til rekrutteringsansvarlige?
14. Hvilke strategier har dere iverksatt for å fremme mangfold i Statens Vegvesen?
15. Hvordan formidles startegiene ut i organisasjonen?
16. Fungerer mangfoldsstrategiene?
17. Hva og hvordan formidler dere om rekruttering av etnisk mangfold ut i organisasjonen?
18. Møter dere noen utfordringer i mangfoldsarbeidet?

### Rekruttering

19. Hvilke rolle har du i ansettelsesprosesser?
20. Hvordan rekrutterer dere mangfold?

### Avslutning

21. Hva er de viktigste erfaringene du har gjort deg med mangfoldsarbeid?
22. Er det noe annet du vil legge til som vi ikke har snakket om?

## Vedlegg III - Intervjuguide 2

Presentere oss selv

Spørre om tillatelse til å ta opp intervjuet ( blir slettet når oppgaven er ferdig)

Vi garanterer anonymitet

Du kan når som helst avslutte intervjuet om du ønsker

Om du ikke kan svare på spørsmålene er det helt greit. Det finnes ikke riktig og galt svar og ikke et svar er også et svar.

### Generelle spørsmål

4. Hva er dine umiddelbare tanker om etnisk mangfold og hva legger du i begrepet?
5. Hvordan preger etnisk mangfold denne organisasjonen?

### Motivasjon/drivkrefter

9. Hvorfor tror du Statens Vegvesen ønsker å øke mangfoldet i arbeidsstokken?

### Formidling

10. Finnes det målsettinger for økt mangfold du må forholde deg til ved rekruttering?
11. Hvordan blir målsettingene fulgt opp fra ledelsen i Statens vegvesen?
23. Er du kjent med noen tiltak som er iverksatt for å fremme etnisk mangfold?
24. Hvordan er du blitt kjent med tiltakene?
25. Kjenner du til strategier som er iverksatt for å fremme mangfold i Statens vegvesen?
26. Hvordan får du kjennskap til strategiene?

### Rekruttering

27. Hvilken rolle har du i ansettelsesprosesser?
28. Kan du fortelle oss hvordan en rekrutteringsprosess foregår hos dere.
29. Hvilke kriterier legger du vekt på gjennom en rekrutteringsprosess?
30. Føler du du har stor handlingsrom i rekrutteringsprosessen eller er den veldig formell?
31. Hvordan forgår beslutningsprosessen ved rekruttering?
32. Møter du noen utfordringer i rekruttering av mangfold?
33. I hvilken grad bidrar HR til at du skal være i stand til å rekruttere mangfold?

### Avslutning

34. Hva er de viktigste erfaringene du har gjort deg med mangfoldsarbeid?
35. Er det noe annet du vil legge til som vi ikke har snakket om?

## Vedlegg IV - Eksempel på koding av transkripsjon

Fargekodene:

### Drivkrefter

- Forretningsmessige argument
- Lovpålagte argument
- Sosiale og etiske argument
- Resursavhenige argument

### Formidling

- Påvirke
- Tilrettelegge

### Utfordringer

- Språk
- Diskriminering
- Kvalifikasjonsprinsippet
- Begrenset søkermasse og reduksjon i arbeidsstyrken

***Som vi har sagt før skal vi snakke om mangfold. Hva er dine umiddelbare tanker om etnisk mangfold og hva legger du i det begrepet?***

Hva jeg legger i mangfold det er vellegentlig bare at vi er mange forskjellige folk som kommer fra mange forskjellige steder med forskjellig bakgrunn. Delvis veldig forskjellig bakgrunn. og at vi i Norge er et samfunn med en viss grad av mangfold, men kanskje mindre enn mange andre, hvertfall vestlige land om man skal kalle det det. og jeg oppfatter hvis vi tenker mangfoldig i statens vegvesen tenke jeg at det noe hvor vi har et forså vidt bevisst forhold til og som er en del av våre faste prosedyrer uten at det gjøres et spesielt stort nummer ut av det. Jeg vet jo og at det har vært en del prosjekter og initiativ som er tatt i de senere år som har forsterket fokuset vårt på det... som har vært positivt synes jeg i det jeg har vært med på. Og så tenker jeg jo det at mangfold i et samfunn så påligger jo det og gir også statlige etater et særlig ansvar selv om loven og lovverket sikkert er likt for alle, men det vet jeg ikke nok om.

***Hvorfor tror du statens vegvesen ønsker å øke mangfoldet?***

Jeg tenker at staten legger noen føringer og ønsker om det og det må vi som statlig etat følge opp så vi har bestillinger om du vil fra eieren våre, departementene, regjeringen og storting, det har vi jo lovmessig forpliktelse til å følge. Så tenker jo jeg at som etat på mange måter er veldig utrettet kundemessig, altså de vi betjener av borgere eller..... folk som er i Norge så møte vi mange dem alle disse borgerene er ikke en ensartet gjeng det så for å møte dem på en god måte og lever de tjenestene og produktene som vi er satt til å levere og for å gjøre det på en best mulig måte tenker jo jeg at det er en verdi i seg selv å at vi også har et mangfold hos oss for mangfold kan gjøre oss enda bedre til å levere de tjenestene til ulikeartede grupper

***Da mener du at både fra et regulerings altså statens lover og regler som på en måte eller?***

Ja det er to sider. Det er noe vi er bundet av enten du vil eller ikke, men så tenker jeg at vi også har en frivillig motivasjon, eller burde ha, til å få med oss og sikre et mangfold for innen mange områder kan det være bra for å øke kvaliteten på tjenestene vi leverer da kan du si. Litt der. Alt annet likt, det er mange forbehold her men.

***Vet du om det finnes noen målsettinger som HR eller statens vegvesen har for å øke mangfoldet?***

Litt usikker har ikke lest meg opp på det, men ja vi har jo en som jobber spesifikt med dette også hos oss. Så etaten har jo tatt det såpass innover seg at man har altså sett på kompetanse på det området da og vi har jo også tatt initiativ innenfor noen områder hvor dette er veldig tydelig innenfor altså hva skal man si etnisk forskjellighet og gjerne manifestert gjennom kultur og språk forskjeller er trafikkstasjoner. Trafikkstasjoner for oss er der du går og ordner med bilen din og førerkort og den slags. Der ser man veldig tydelig utfordringer når forskjellene blir veldig store og der har man gjort egne initiativ. Og etter det jeg vet med det god resultat

***Det er da for å forhindre eller forebygge?***

Det er sånn at man må forstå hvordan man møter ulike grupper utifra deres ståsted og kulturelle bagasje. Og det kan være veldig enkle ting, trenger ikke være veldig vanskelig, men man må være klar over det. Hvordan og hvem man henvender seg til hvis flere kommer sammen. Og så er det sånne praktiske ting som vi må tilrettelegge for informasjon på flere språk og sånn. Og ha kompetanse på ulike språk i forskjellige sammenhenger også. Litt sånne ting, så det litt forskjelligartet.

***Men hvilke tiltak tror du HR eller ledelsen gitt dere som skal ansette folk? Hvilke tiltak skal føre til at dokke klarer å øke mangfoldet?***

Altså der er det jo sånn veldig klare regler egentlig. For det første er det utforming av tekst, hvor man oppfordrer visse grupper til å søke. Det er jo en ting. En annen ting er jo også det er en regel som sier at du skal gjennomføre intervjuer med minst en kandidat med innvandrerbakgrunn, dersom vedkommende er kvalifisert etter de kvalifikasjonskravene som er satt opp i en utlysningstekst. Så da blir jo man på en måte tvunget til å gjøre bevisste og klare vurderinger, og det er jo et sånt element som er litt pisk, om du vil også. Man er nesten tvunget til å gjøre det. Du får ikke lov til å ikke kalle inn en som har de kvalifikasjonene du på en måte setter som absolutte krav.

***Hvordan blir dette fulgt opp?***

Jeg har jo vært gjennom dette akkurat nå i en ansettelsesprosess som er helt i slutfasen. Og det har egentlig bare vist seg at min, når man går i sånne ansettelsesprosesser, så bruker vi en HR-rådgiver som er ansvarlig for å følge opp sine ulike, de får ansvar for ulike avdelinger på huset da. Så min HR-rådgiver har da bare gjort meg oppmerksom på at jo sånn er det, å utforme tekst, vurdere kandidater også i forhold til disse kriterier og da bistått sånn at hun har sikret det ble kalt inn en kandidat med innvandrerbakgrunn.

***Så alt skal skje etter boken og da er det noen som passer på?***

Ja, det er det vertfall en ekstra kontrollmekanisme, som da HR-rådgiveren kan ta, dersom ikke en leder som ansetter har forstått at det er slik det skal gjøres. Men sånn i utgangspunktet her på huset så forventer man i utgangspunktet at ledere som ansetter vet det, men det er jo på pletten og minner en på det hvis man ikke visste det.

***Hvilken rolle har du i ansettelsesprosesser?***

Ja, innenfor egen enhet så er det jo jeg som er med på intervjuer og skriver innstilling og bestemmer hvem jeg vil ha.

***Har du andre med på prosessen?***

Ja, vi hadde en serie med førstegangsintervjuer og annengangs. I førstegangsintervjuene så var HR-rådgivere med, og annengangs så har vi med en som blir vedkommendes fremtidig kollega. For å få ekstra par øyne på kandidatene da.