

Ambisjoner og tvetydigheter

En kvalitativ studie av kommunale lederes forhold til mangfold og inkludering på arbeidsplassen

Johannes Myhre og Tiril Marie Giskeødegård

Master i Organisasjon, ledelse og arbeid

30 studiepoeng

Våren 2023

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet



Sammendrag

Denne masteroppgaven omhandler hvordan ledere i Oslo kommune forholder seg til kommunens ambisjoner i implementeringen av mangfoldsledelse, og hvordan de oversetter disse ambisjonene til sitt daglige virke. Dette er undersøkt med utgangspunkt i ti kvalitative forskningsintervjuer med ledere fordelt på tre etater i Oslo kommune: bymiljøetaten, utdanningsetaten og velferdsetaten.

I offentlig sektor, og for Oslo kommune, er bevissthet rundt mangfold et ideal som er spesielt viktig å strebe etter. Blant annet, kan dette begrunnes i at arbeidet som utføres i størst mulig grad skal kunne ta hensyn, og speile, hele demografien av befolkningen for et mål om demokratisk representasjon. I mangfoldspolicyen til Oslo kommune er det lagt opp til at hver etat skal utforme sin egen handlingsplan for mangfold og inkludering, som skal foregå i et samarbeid mellom ledere og andre nøkkelpersoner i etatens personalavdeling. Kommunen har høye ambisjoner for mangfoldsarbeidet, og har plassert hovedansvaret for det hos EMI (Enhet for mangfold og integrering) og OXLO (Oslo Extra Large). Ambisjoner er imidlertid en ting, og gjennomføring en annen.

Oppgaven utforsker noen av de ulike utfordringene organisasjoner kan støte på i implementeringen av et endringsprogram som mangfoldsledelse representerer. Det blir tatt et utgangspunkt i lederne, da de spiller en sentral rolle for graden av integrasjon på ulike nivåer av organisasjonen, og er ansvarlige for arbeidet med å omsette mangfoldsidealene til realiteter på sin arbeidsplass (Rogstad & Solbrække, 2012). Målet er ikke å kunne avdekke hvorvidt dette har blitt oppnådd i alle deler av kommunen; men å få et innblikk i hvordan enkelte ledere forholder seg til arbeidet med mangfold, som uansett er av betydning for vurderingen av kommunen som helhet.

Det første analysekapitlet omhandler hvordan kommunen har lyktes i å forankre mangfoldsarbeidet blant ledere; det vil si, hvilken kunnskap de har om arbeidet; hvordan de definerer sin rolle i det; og i hvilken grad de føler på et ansvar for å etterleve og prioritere det. Videre utforsker vi hvilken tilnærming lederne har til mangfold; hvordan de tolker hensikten, og da også viktigheten av det, på sin arbeidsplass. Lederne våre har i varierende grad kunnskap om kommunens mangfoldsarbeid, eller kjennskap til overordnet policy, og flere kjenner ikke til de konkrete handlingsplanene som har blitt utformet. Dette ser ut til å påvirke ledernes forpliktelse, og opplevelse av ansvar for mangfoldsarbeidet. Noen mener det er et sentralt

område å utvikle for å styrke tjenestetilbudet til kommunens befolkning; og det er ingen som er «motstandere» av arbeidet, men flere mangler kunnskap om hvordan de skal jobbe med det.

Det andre analysekapitlet retter søkelyset mot hvordan lederne forholder seg til mangfold i rekrutteringsprosessen, hvor flere har en høyere grad av bevissthet om mangfold. Allikevel hadde få av lederne faktisk tilegnet seg det som kan defineres som en mangfoldig arbeidsgruppe. I denne delen utforskes utfordringene lederne beskriver relatert til forsøket på å øke mangfoldet på egen arbeidsplass; spesielt knyttet til de strenge retningslinjene lederne må forholde seg til i rekrutteringsprosessen. Flere av lederne opplever utfordringer med å rekruttere inn mangfold på grunn av kvalifikasjonsprinsippet, krav til produktivitet og lønnsplasseringer, samtidig som de ofte vektlegger «personlig egnethet», og hvem som «passer inn», i selve ansettelsen.

Funnene kan tale for at kommunen, til tross for å ha satt dagsorden i egen organisasjon gjennom OXLO og EMI, har en vei å gå. Dette gjelder både i oppgaven med å forplikte mangfoldsarbeidet blant ledere; ansvarliggjøringen av dem og å gi dem klare retningslinjer for hvordan det skal foregå i praksis, for å øke mangfoldet i organisasjonen – og for å omsette egne ambisjoner til realiteter. Mest påfallende er graden av tvetydighet i mangfoldsarbeidet (Risberg & Corvellec, 2022); knyttet til ledernes forståelse av arbeidets omfang, hensikten med det, ansvarsområder, mål og resultater, samt hvordan de skal håndtere barrierene i rekrutteringsprosessen.

Til tross for utfordringene bygger konklusjonen på en tilnærming om viktigheten av «å prøve» (Risberg & Corvellec, 2022). Endring i organisasjoner er en sammensatt prosess med mange ulike hensyn og strukturelle barrierer, i tillegg til muligheter. Organisasjonsendring er en gradvis prosess, preget av perioder med fremgang, og tilbakegang. Implementeringen av mangfoldsledelse kan betraktes som en prosess uten noen klar ende. Det må kontinuerlig jobbes med for å bli en del av organisasjonen som helhet; dens normer og kultur, for å få til de nødvendige strukturelle endringene, og for å rokke ved forhånds etablerte maktforhold og organisasjonshierarkier. Ikke minst, innebærer dette introduksjonen av nye diskursive maler og verktøy for å problematisere mangfold på nye og kontinuerlige måter. I dette arbeidet spiller ledere en sentral rolle. Tilsynelatende uoppnåelige idealer å strebe etter, vil – med tid – kunne bidra til nedbrytningen av barrierer, som understreker viktigheten av å prøve og hvordan mangfoldsledelsestiltak er en del av en prosess som ikke kan vurderes som en utvilsom «suksess» eller «fiasko» (Risberg & Corvellec, 2022).

Forord

Det har vært et lærerikt og krevende semester, men – etter utallige timer på lesesalen i Harriet Holters hus – har vi endelig nådd slutten av utdanningsløpet. Det har vært mange opp- og nedturer, overraskelser og utfordringer gjennom semesteret, men det føles godt å få levert – samtidig som det blir rart å forlate studenttilværelsen.

Først og fremst ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder, Ida Drange, for alle gode innspill, og raske tilbakemeldinger, som vi har fått gjennom semesteret. Vi er utrolig takknemlige for dine faglige råd og refleksjoner, du har virkelig hjulpet oss å med å dra denne oppgaven i land!

Vi ønsker også takke Enhet for mangfold og integrering for deres støtte i rekrutteringen av informanter, og til de ti informantene våre som tok seg tid til å stille opp i en travel hverdag.

Videre ønsker vi å takke alle de fine folka på OLA. Takk for alle kaffepauser, gode samtaler og sosiale sammenkomster. Det blir rart å ikke møtes på sal igjen, men vi setter pris på alle gode vennskap som har blitt knyttet de siste to årene.

Til slutt ønsker vi å rette en takk til hverandre, for et godt samarbeid og vennskap.

Oslo, mai 2023

Johannes Myhre & Tiril Marie Giskeødegård

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	II
Forord	IV
1. Introduksjon.....	8
<i>1.1 Problemstilling</i>	<i>10</i>
<i>1.2 Avgrensning</i>	<i>11</i>
<i>1.3 Begrepsavklaring</i>	<i>12</i>
1.3.1 Mangfold.....	12
1.3.2 Mangfoldsledelse	12
<i>1.4 Oppgavens oppbygging</i>	<i>13</i>
2. Bakgrunn	15
<i>2.1 Mangfoldsledelse – en historisk utvikling.....</i>	<i>15</i>
2.1.1 I norsk kontekst	17
3. Oslo kommune	20
<i>3.1 Offentlig sektor.....</i>	<i>20</i>
3.1.1 Retningslinjer i en ansettelsesprosess	21
<i>3.2 Om Oslo kommune.....</i>	<i>22</i>
3.2.1 Kommunens etater	22
<i>3.3 Kommunens mangfoldsarbeid.....</i>	<i>24</i>
3.3.1 Overordnede handlingsplaner	25
4. Teori og tidligere forskning.....	27
<i>4.1 Organisatorisk endring.....</i>	<i>27</i>
4.1.1 Top-down og bottom-up endring.....	28
4.1.2 Institusjonell rigiditet	30
4.1.3 «Mangfoldsledere»: Bevissthet, forpliktelse og ansvar	30
4.1.4 Tvetydigheten av mangfold.....	32
4.1.5 Oppsummering	34
<i>4.2 «Hvorfor mangfold?»</i>	<i>34</i>
4.2.1 Sosialt ansvar	35
4.2.2 Business case.....	35
4.2.3 Begrensninger, utfordringer og muligheter	36
4.2.4 Oppsummering	38

4.3 Diskriminering av søkere i minoritetsgrupper	38
4.3.1 Diskriminering i rekrutteringsprosessen	39
4.3.2 Før stillingsutlysningen	41
4.3.3 Utvelgelse av kandidater	41
4.3.4 Retningslinjer for mangfoldsrekruttering: Tiltente kontra reelle virkninger i ansettelsen	42
4.3.5 Oppsummering	44
5. Metode	45
5.1 Valg av metode	45
5.1.1 Kvalitative forskningsintervjuer	45
5.1.2 Tilnærming og design	46
5.2 Datainnsamling	46
5.2.1 Utvalg og rekruttering	46
5.2.2 Intervjuguide	48
5.2.3 Gjennomføring av intervju	49
5.2.4 Transkripsjon	50
5.3 Analyse og koding	51
5.3.1 Koding av dataene	51
5.4 Etiske betraktninger	53
5.4.1 Samtykke og datahåndtering	53
5.4.2 Studiens kvalitet	53
6. Resultater og diskusjon	55
6.1 Kunnskap om kommunens mangfoldsarbeid	55
6.1.1 Mangfold på dagsordenen	55
6.1.2 Omfang	58
6.1.3 Bevissthet	59
6.1.4 Motiver og tilnærming	61
6.1.5 Ledernes ansvar	64
6.1.6 Ledere som bryr seg	68
6.1.7 Oppsummering	70
6.2 Mangfold og inkludering i rekrutteringsprosessen	71
6.2.1 Ledernes forhold til mangfoldsrekruttering	72
6.2.2 HR-avdelingen sin rolle i rekrutteringsprosessen	73
6.2.3 Strategier tidlig i rekrutteringsprosessen	74
6.2.4 Utvelgelse av kandidater	79
6.2.5 Ledernes rolle i mangfoldsrekruttering	86
6.2.6 Oppsummering	88

7. Generell diskusjon	90
7.1 <i>Å forplikte ledere</i>	90
7.2 <i>Viktigheten av å prøve</i>	92
7.3 <i>«Tjenester for eller mot befolkningen»: Forskjellene mellom etatene</i>	93
7.4 <i>Oppgavens begrensninger</i>	95
8. Avslutning	97
Litteraturliste	100
Vedlegg I: SIKT-godkjennelse	109
Vedlegg II: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	111
Vedlegg III: Bymiljøetaten organisasjonskart	114
Vedlegg IV: Utdanningsetaten organisasjonskart.....	115
Vedlegg V: Velferdsetaten organisasjonskart	116

1. Introduksjon

Begrepet mangfold blir stadig mer utbredt i konteksten av arbeidsmarkedspolitik. Det er i dag vanskelig å finne en virksomhet, over en viss størrelse, som ikke jobber med mangfold i en eller annen form; eller som ikke har satt i gang med implementeringen av et mangfoldsledelsesprogram (Köllen, 2021). Denne utviklingen kan, blant annet, knyttes til den demografiske utviklingen i befolkningen, sosiale bevegelser for minoriteters rettigheter i arbeidslivet – og samfunnet ellers, endringer i lovverket knyttet til likestilling og anti-diskriminering, samt et økt fokus på virksomheters sosiale ansvar (eller «Corporate Social Responsibility»; CSR) (Drange, 2014; Umblijs et al., 2022).

Arbeidsmarkeder har, historisk, vært preget av ulikhet som følge av praksiser vi i dag ville beskrevet som eksplisitt diskriminerende (Pringle & Strachan, 2015). Demografiske variabler og egenskaper som er irrelevante for jobben har påvirket arbeidsgiveres vurderinger av evner og prestasjoner, og hatt stor påvirkning på hvem som blir ansatt og avskjediget. Selv om samfunnsmessige utviklinger har bidratt til en gradvis økende forståelse blant virksomheter i arbeidslivet om at diskriminerende praksiser ikke kan aksepteres, vil det allikevel ikke tilsi at diskriminering ikke lenger forekommer (Dobbin et al., 2011; Köllen, 2021). I dag kommer ulikhet i arbeidslivet i større grad til uttrykk i ulik representasjon av medlemmer på forskjellige nivåer av organisasjonshierarkiet. Det er snakk om forskjeller i muligheter og betingelser for suksess og innflytelse, som blir knyttet til ulike former for implisitt diskriminering, stereotypiseringer og mikroagresjoner (Acker, 2006; Köllen, 2021). Slike faktorer bidrar til at personer med minoritetsbakgrunn fortsetter å møte på barrierer på arbeidsmarkedet som ikke gjelder for majoritetspersoner i samfunnet (Orupabo, 2021). Det fremhever også hvordan oppgaven med å sikre like muligheter og bekjempe diskriminering i arbeidslivet, ikke må tas for gitt.

Mangfoldsledelse er det som har endt opp som det rådende svaret på hvordan virksomheter i dag skal forholde seg til utviklingen i likestillings- og antidiskrimineringslovverket, og en stadig mer sammensatt befolkning (Holvino & Kamp, 2009). Det representerer også en ny måte å tenke på angående betydningen av å ha en sammensatt gruppe av mennesker på arbeidsplassen – ikke bare for overholdelsen av gjeldende lovgivning, men også hva det kan bety for en virksomhets produktivitet og kreativitet (Drange, 2014; Umblijs et al., 2022). Ideelt sett skal mangfoldsledelse innebære en omfattende endringsprosess på strukturelle og kulturelle forhold i hele organisasjonen (Risberg & Corvellec, 2022). Forskingen har

imidlertid fremhevet barrierene som kan stå i veien for en slik prosess, og hvordan det kan være vanskelig å oversette uttalte ambisjoner til praksis (Rogstad & Solbrække, 2012; Tsoukas & Chia, 2002). I tillegg kan implementeringen av mangfoldsledelse, og ulike aspekter ved mangfoldsarbeidet, sies å bli karakterisert av tvetydigheter (Risberg & Corvellec, 2022; Risberg & Just, 2015). Dette bidrar til vanskeligheter, både for utenforstående og for organisasjonsmedlemmer, å få grep om hvordan mangfoldsarbeidet skal foregå, hvordan målene skal nås, og hvem som har ansvaret for det (Bjørnset et al., 2021; Risberg & Corvellec, 2022).

I relasjon til dette, har forskningen vist hvordan mange virksomheter får skuffende resultater av mangfoldsledelsestiltak, og at mange møter på utfordringer med å øke mangfoldet inn i organisasjonen (Dobbin & Kalev, 2016; Rogstad & Solbrække, 2012; Rogstad & Sterri, 2018). For at virksomheter skal kunne nå målene sine i arbeidet med mangfold, og for at de skal «lykkes» i implementeringen av mangfoldsledelse, viser forskning at en viktig komponent handler om å forankre arbeidet hos ledelsen. Lederne spiller en nøkkelrolle i omsetningen av ambisjoner til realiteter i arbeidsmiljøet; og i gjennomføringen og oppfølgingen av tiltak (Risberg & Corvellec, 2022; Rogstad & Solbrække, 2012). De har også siste ordet når det kommer til utvelgelse i rekrutteringsprosessen, samtidig som de har ansvaret for ansattes trivsel og tilknytning til arbeidsplassen, for å beholde dem i organisasjonen (Bjørnset et al., 2021; Sandal et al., 2013).

I offentlige virksomheter, som Oslo kommune, er bevissthet og strategier for mangfold spesielt viktig (Groeneveld & Verbeek, 2012). Ikke bare har kommunen et ansvar for å tilby likeverdige tjenester til innbyggerne – som representerer et bredt spekter av mangfold – men de kan også sies å ha en plikt om å fungere som rollemodeller for andre arbeidsgivere i både offentlig og privat sektor (Groeneveld & Verbeek, 2012). Den nordiske modellen bygger på et prinsipp om universalisme, som innebærer at alle i befolkningen – uavhengig av kjønn, etnisitet, funksjonsevne og sosial klasse – skal kunne benytte seg av de offentlige tjenestetilbudene (Enjolras & Strømsnes, 2018). I tråd med disse argumentene, har Oslo kommune høye ambisjoner for sitt mangfoldsarbeid. Enhet for mangfold og integrering (EMI) har fått ansvaret for å støtte de andre virksomhetene i kommunen med deres mangfoldsarbeid og utformingen av likeverdige tjenester. Gjennom OXLO (Oslo Extra Large), som er kommunens symbol på arbeidet med mangfold og inkludering, driver EMI også med holdningsskapende arbeid mot befolkningen og de ansatte i kommunen (Oslo kommune, u.å.-a).

Til tross for kommunens ambisjoner, kan implementeringen av en endringsprosess som mangfoldsledelse representerer, i en sammensatt og omfattende virksomhet, by på flere utfordringer. Blant annet handler det om å forplikte ledere til mangfoldsarbeidet, på tvers av etater med vidt forskjellige arbeidsoppgaver og tjenestetilbud. Samtidig må tiltak tilpasses og følges opp på den enkelte avdeling, for å vurdere graden av suksess, og hvorvidt målene har blitt nådd. Allikevel argumenterer noen forfattere for at implementeringen av mangfoldsledelse uansett er en gradvis, og kontinuerlig prosess, som ikke kan vurderes som en definitiv «suksess» eller «fiasko» (Risberg & Corvellec, 2022; Risberg & Just, 2015).

Det er mot denne bakgrunnen vi formulerer vår problemstilling.

1.1 Problemstilling

I denne oppgaven ønsker vi å undersøke hvordan ledere i Oslo kommune forholder seg til mangfold og inkludering, og prosessen med implementeringen av mangfoldsledelse. Vi har valgt å rette søkelyset mot offentlig sektor fordi de befinner seg i en unik posisjon knyttet til mangfold- og inkluderingsområdet. Sammenliknet med det private næringslivet, har offentlig sektor, og Oslo kommune, blant annet strengere retningslinjer¹ å forholde seg til, og en høyere grad av forventninger knyttet til representasjon av ulike befolkningsgrupper.

Vår problemstilling er som følger:

Hvordan forholder ledere i Oslo kommune seg til arbeidet med mangfold og inkludering på arbeidsplassen?

For å oppnå en helhetlig forståelse av problemstillingen, har vi utformet tre forsknings-spørsmål som skal bli besvart.

1. *Hvilken kunnskap har lederne om kommunens mangfoldsarbeid?*
2. *Hvordan definerer lederne sin rolle i mangfoldsarbeidet, og hvilket ansvar opplever de at hviler på dem?*
3. *Hvilke utfordringer og muligheter møter lederne på i rekrutteringsprosessen når det gjelder å øke mangfoldet på sin avdeling?*

Det første forskningsspørsmålet har som formål å undersøke ledernes kjennskap til kommunens mangfoldsarbeid- og ambisjoner, mens det andre er rettet mot hvorvidt lederne opplever klarhet i hva som forventes av dem i mangfoldsarbeidet. Disse spørsmålene er

¹ Vi ser nærmere på lovgiving og retningslinjer i kapittel 3

separate, samtidig som de også overlapper. Det dreier seg om hvordan de forholder seg til målene med mangfoldsarbeidet; hvorvidt de føler et ansvar for å følge dem opp; og, klarhet i hvordan denne oppfølgingen skal foregå i praksis – for å omsette mangfoldsidealene til realiteter (Rogstad & Solbrække, 2012). Det handler også om deres personlige holdninger, kunnskap og bevissthet om mangfold, på et mer overordnet nivå. Til slutt, med det tredje forskningsspørsmålet, ønsker vi å finne ut hvordan lederne forholder seg til mangfold i rekrutteringsprosessen, og hvilke utfordringer og muligheter de møter på i arbeidet med å øke mangfoldet på egen avdeling, hvor de blant annet må forholde seg til strenge retningslinjer og krav.

For å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene våre har vi valgt å gjennomføre kvalitative forskningsintervju med ledere som er fordelt på tre etater i kommunen: *bymiljøetaten, utdanningsetaten og velferdsetaten.*

1.2 Avgrensning

Denne oppgaven retter søkelyset mot lederes perspektiver og erfaringer knyttet til arbeidet med mangfold og inkludering på arbeidsplassen. Blant annet, er dette fordi ledere spiller en sentral rolle i virksomheters mangfoldsatsning. Allikevel kan problemstillingen, og temaer vi tar opp gjennom oppgaven, også belyses fra andre perspektiver enn ledernes. Ved å fokusere på seksjonssjefer og avdelingsdirektører utelukker vi blant annet hvordan de ansatte på avdelingene opplever mangfoldsarbeidet. Vi har heller ikke fått undersøkt hvilke erfaringer HR-avdelingen, eller andre aktører med ansvarsområder knyttet til mangfold, har gjort seg med arbeidet, eller hvordan de forholder seg til det. Allikevel har vi valgt å undersøke perspektivet fra ledernes side, fordi det er lederne som har det overordnede ansvaret med å rekruttere inn nye ansatte, samtidig som de er ansvarlige for iverksettelsen og oppfølging av de ulike tiltakene for mangfold og inkludering på sin egen arbeidsplass.

Etttersom Oslo kommune er en stor virksomhet som inkluderer et bredt spekter av ulike etater; samt avdelinger og tjenesteseksjoner som arbeider med vidt forskjellige oppgaver, har vi i denne oppgaven valgt å avgrense undersøkelsen til tre etater: *bymiljøetaten, utdanningsetaten og velferdsetaten.* Dette valget blir redegjort for grundigere senere i oppgaven, hvor vi også tar en gjennomgang av hva som kjennetegner etatene og hva de arbeider med.

1.3 Begrepsavklaring

1.3.1 Mangfold

Det finnes ikke én universelt akseptert definisjon på begrepet «mangfold», og der det brukes blir det ofte ikke gjort noen begrepsmessig avklaring på hva det innebærer (Berg et al., 2012). Samtidig kan mangfold få ulike betydninger i ulike kontekster (Yadav & Lenka, 2020).

På et grunnleggende nivå kan man si at mangfold dreier seg om individuelle forskjeller mellom mennesker (Berg et al., 2012). Dette blir som oftest knyttet til sosiale identitetsmarkører og demografiske variabler, relatert til ytre og observerbare kjennetegn. Det kan imidlertid også dreie seg om mer underliggende egenskaper, knyttet til personlighet, verdier, ferdigheter og bakgrunn, som kan – eller *ikke* kan – være relatert til førstnevnte (Holck et al., 2016; Köllen, 2021).

Som vi kommer tilbake til, har kjønn og etnisitet hatt en sentral posisjon når det gjelder mangfold i arbeidslivskontekst (Bråten & Thun, 2013). I tillegg til disse, har variabler knyttet til religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, kjønnsidentitet og alder, samt kombinasjoner av disse, fått større oppmerksomhet som følge av utviklingen i likestillings- og diskrimineringsloven (2018 § 6).

I denne oppgaven opererer vi hovedsakelig med dimensjonene av kjønn, etnisitet og funksjonsnedsettelse, som også har hatt en særegen posisjon i kommunens mangfoldsarbeid. I tillegg har kjønnsidentitet og seksualitet fått økt oppmerksomhet de siste årene, blant annet gjennom markeringen av skeivt kulturår i 2022 (Oslo kommune, u.å-b). Allikevel er vi åpne for at våre informanter kan operere med en annen forståelse, som inkluderer andre dimensjoner.

1.3.2 Mangfoldsledelse

«Mangfoldsledelse» er betegnelsen på prosessen knyttet til promoteringen og iverksettelsen av mangfoldstiltak for inkluderingen av personer som faller utenfor majoritetsnormen i virksomheten – og samfunnet for øvrig (Drange, 2014). Det kan også innebære ideen om en ledelsesstil som vektlegger respekt og toleranse, fleksibilitet og åpenhet for ulike perspektiver (Sandal et al., 2013). Som nevnt innledningsvis, kan mangfoldsledelse sies å omhandle et skifte fra tanken om mangfoldsarbeid som en rent lovpålagt innsats, til å også se verdien av mangfold for virksomheten (Berg et al., 2012; Drange, 2014). Til dette formålet kan virksomheter iverksette diverse initiativer og tiltak, som rekrutteringsprogram, språk-

opplæring og sosiale arrangementer, samt karriereutviklingsprogram og mentoring (Drange, 2014). Det er imidlertid flere ulike tilnærminger og begrunnelser for hvorfor virksomheter driver med mangfoldsledelse, som vi skal se senere i oppgaven.

Samlet sett, demonstrerer dette hvordan implementeringen av mangfoldsledelse er en del av en større organisatorisk endringsprosess knyttet til strukturelle og kulturelle forhold i organisasjonen (Risberg & Corvellec, 2022). Det er snakk om en gradvis nedbrytning av strukturelle barrierer for minoriteters vei inn, og oppover, i virksomheten, samt en bevissthet rundt hvordan diskriminering kan operere i moderne organisasjoner (Risberg & Corvellec, 2022; Thomas & Ely, 2020). Mangfoldsarbeidet må bli en integrert av virksomheten som helhet, blant ansatte og ledere på alle nivåer.

I denne oppgaven har vi et spesielt søkelys på lederes rolle i denne prosessen – og betydningen av ledelsesutøvelse for å «lykkes» med mangfoldsledelse.

1.4 Oppgavens oppbygging

Frem til nå har vi presentert oppgavens tematikk, problemstillingen som skal undersøkes videre og redegjort for de sentrale begrepene «mangfold» og «mangfoldsledelse». Videre i kapittel 2 presenterer vi en gjennomgang av den historiske utviklingen av mangfoldsledelse, i både internasjonal og norsk kontekst.

I kapittel 3 tar vi for oss vår case for denne oppgaven, som er Oslo kommune, og etatene som er undersøkt, samtidig som vi gir en beskrivelse av kommunens overordnede mangfoldsarbeid.

I kapittel 4 redegjør vi for det teoretiske rammeverket for oppgaven, som blant annet omhandler teorier og tidligere forskning om organisatorisk endring, ulike tilnærminger til mangfoldsledelse, lederes rolle i mangfoldsarbeidet, og faktorer som kan bidra til diskriminering i rekrutteringsprosessen.

Kapittel 5 omhandler de metodiske valgene vi har gjort; hva som kjennetegner det kvalitative forskningsintervjuet og en tematisk analyse, samt andre metodologiske betraktninger.

Kapittel 6 er analysekapitlet hvor vi presenterer og diskuterer funnene våre i lys av teori og tidligere forskning. Kapitlet er delt inn i to underkapitler. Det første analysekapitlet handler om ledernes kunnskap om kommunens mangfoldsarbeid, deres rolle og opplevelse av

ansvar for arbeidet; mens det andre analysekapitlet tar for seg rekrutteringsprosessen og hvordan lederne forholder seg til mangfold og inkludering gjennom denne prosessen.

Kapittel 7 er den generelle diskusjonen hvor vi samler hovedfunnene våre for å kunne gi en mer helhetlig diskusjon opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Til slutt, avslutter vi med en oppsummering av hovedfunn og noen avsluttende funderinger og betraktninger, i kapittel 8.

2. Bakgrunn

Dette kapitlet tar for seg den historiske utviklingen og fremveksten av konseptet om mangfoldsledelse. Formålet er å gi en bedre forståelse for hva mangfoldsledelse egentlig dreier seg om, og for kontekstualiseringen av denne oppgaven. Det dreier seg blant annet om hvordan lovverket knyttet til antidiskriminering har utviklet seg; og hvordan utviklingen i Norge har vært inspirert av andre land, men samtidig blitt preget av en egen nasjonal kontekst.

2.1 Mangfoldsledelse – en historisk utvikling

Mangfoldsledelse kom først inn i ledelsesdiskursen på slutten av 1980-tallet i USA (Holvino & Kamp, 2009). Det skjedde som følge av store samfunnsmessige endringer, blant annet knyttet til borgerrettighetsbevegelsen på 60-tallet, økt globalisering og et skifte mot en neoliberal økonomi. I 1961 innførte John F. Kennedy en lov om at bedrifter som ønsket å samarbeide med de amerikanske myndighetene måtte forholde seg til «Affirmative Action» (AA; Dobbin et al., 2007). Disse bedriftene måtte nå følge en policy om å favorisere arbeidsøkere fra «vanskeligstilte» grupper og jobbe mot diskriminering. Videre gjennom borgerrettighetsloven av 1964, ble AA utvidet til å gjelde utdanning, bolig og arbeidsforhold generelt, og diskriminering i både offentlig og privat sektor ble ulovlig (Dobbin et al., 2007).

Lover knyttet til inkludering i USA, som AA, og den påfølgende komiteen for Equal Employment Opportunity, var mest opptatt av å øke representasjonen av ekskluderte minoriteter, målt i antall (Groeneveld & Verbeek, 2012). Denne formen for anti-diskrimineringsarbeid er forankret i «Industrial Relations»-feltet (Drange, 2014; Pringle & Strachan, 2015). Her blir arbeidstakeren i større grad behandlet som en del av et kollektiv med felles interesser, med et formål om å oppnå samfunnsendringer på makronivå. Det er også hovedsakelig fremdrevet av eksterne initiativtakere, ytre press og lovverk (Pringle & Strachan, 2015).

Det tidlige lovverket tok imidlertid ikke for seg hvordan virksomhetene skulle inkludere og beholde minoriteter i jobben etter de ble ansatt (Groeneveld & Verbeek, 2012). Gjennom 1970-årene ble det gjennomført flere eksperimenter på hvordan arbeidsgiverne best mulig kunne jobbe mot diskriminering, for å danne et forskningsbasert grunnlag for hvordan dette arbeidet skulle foregå i praksis (Dobbin et al., 2007). De gjennomførte formelle jobbtester, årlige prestasjonsvurderinger og tiltak for å fjerne skjevheter og bias i rekrutteringsprosesser og forfremmelse. Flere av programmene ble vurdert av høyesterett, noen ble

videreført, mens andre; blant annet visse former for jobbtester som i realiteten bidro til diskriminering av etniske minoriteter, ble opphevet (Dobbin et al., 2007).

Diskursen rundt ledelse ble nå mer inkluderende og fremtidsrettet, og flere bedrifter begynte gradvis å ansette en person eller et team for å jobbe med like muligheter og mot diskriminering på arbeidsplassen. Etter Ronald Reagans kampanje for å redusere føderale reguleringer ble det en endring i diskursen fra å kun forholde seg til lover og regler for å unngå søksmål, til et mer fremoverlent syn om å inkludere marginaliserte grupper for å øke arbeidsdeltakelsen i befolkningen (Dobbin et al., 2007). Ledere begynte nå å omtale seg som «mangfoldsledere».

Det vi betegner som mangfoldsledelse i dag har ofte et fokus på hvordan mangfold kan bidra til bedre resultater og økt produktivitet (Köllen, 2021). Her fremheves også forskningen som underbygger verdien av mangfoldige grupper til dette formålet, heller enn tidligere forskning som anså forskjeller i arbeidsgrupper som en rot til konflikt (Yadav & Lenka, 2020).

Mangfoldsledelse er også ofte nærmere tilknyttet sosial psykologien og Human Resource Management (HRM), heller enn IR-tradisjonen (Drange, 2014). Som en konsekvens, har mangfoldsledelse fått et større fokus på arbeidstakeren som individ, og hvordan virksomheter kan styrke deres lojalitet, forpliktelse og involvering i organisasjonen. Mangfoldsledelse er ofte internt initiert og, som vi skal se senere, ofte drevet av forretningsbehov, fremfor et moralsk prinsipp om rettferdighet. Dette har også bidratt til mange virksomheter ofte kritiseres for å fremme en upolitisk, makttom og individualisert oppfatning av mangfold, som i mindre grad sies å legge til rette for strukturelle organisatoriske endringer på et dypere nivå (Tatli & Özbilgin, 2012; Drange, 2014; Pringle & Strachan, 2015; Thomas & Ely, 2020).

I stor grad inspirert av utviklingene i USA, ble mangfoldsledelse gradvis et tema i Europa gjennom 1990-tallet (Holvino & Kamp, 2009). Selv om de europeiske landene ikke har den samme historiske konteksten som USA, når det gjelder slaveri og rasesegregering, ble konseptet først tatt opp i tidligere kolonistater som Storbritannia og Nederland – som hadde en høyere andel etniske minoriteter i befolkningen. Spesielt Nederland kom i bresjen for mangfoldspolitikken på 90-tallet, gjennom lovverk knyttet til arbeiderrettigheter. Regjeringen innførte numeriske mål knyttet til mangfold, introduserte handlingsprogrammer, og inngikk avtaler med organisasjoner i det offentlige og private der de forpliktet seg til en rekke mangfoldspolitiske mål (Groeneveld & Verbeek, 2012). Tidlig på 2000-tallet vedtok EU flere direktiver om likestilling og ikke-diskriminering, som gikk ut på likebehandling uavhengig av

etnisk opprinnelse, kjønn, seksuell orientering, religion, funksjonshemming og alder (Prop. 81 L (2016-2017), s.44-46).

2.1.1 I norsk kontekst

Norge og Norden skiller seg både fra USA og resten av Europa på flere viktige områder. Ikke minst, har den nordiske arbeidsmarkedspolitikken vektlagt idealer om universelle rettigheter, resultatlikhet knyttet til lønn og sikkerhet, samtidig som et mål om full sysselsetting står sentralt (Berg et al., 2012). Det er dette som ofte blir forbundet med den sosialdemokratiske tradisjon som kjennetegner de nordiske velferdsstatene (Esping-Andersen, 1990). Kvinner, og senere innvandrere, har historisk sett fått størst oppmerksomhet i likestillingspolitikken i arbeidslivet.

Likestilling på arbeidsmarkedet

I likhet med resten av Vesten gikk det nordiske arbeidsmarkedet, og samfunnet for øvrig, gjennom store endringer i løpet av siste halvdel av 1900-tallet (Hernes, 2013). Før 1960-tallet var det svært få kvinner i arbeidslivet, men deres deltakelse i utdanning og arbeidsliv begynte nå gradvis å øke. Da kvinner mobiliserte seg på nytt i den andre bølgen av feministbevegelser anså mange økonomisk uavhengighet som nøkkelen til likestilling (Sümer et al., 2014). I 1974 kom stortingsmeldingen om barnefamiliers levekår som hadde likestilling mellom kjønnene som utgangspunkt. Her ble verdien av kvinner i arbeidslivet, for samfunnet og velferdsstaten, tematisert, samt hvilke tiltak som måtte til for at kvinner kunne kombinere familie og arbeid. I tillegg tok den for seg utbyggingen av barnehagene, retten til selvbestemt abort og tilgangen til prevensjonsmidler (Hernes, 2013). I 1978 ble likestillingsloven vedtatt, som skulle blant annet bidra til å forhindre lønnsdiskriminering, diskriminering i ansettelse og avskjedigelser, og stillingsdiskriminering (Petersen, 2002). Utover 1980-tallet ble fedres rettigheter en del av likestillingspolitikken, og i 1993 kom fedrekvoten i foreldrepermisjonen (Bråten & Thun, 2013). Kvinners deltakelse i arbeidslivet økte betraktelig, og i 2014 utgjorde kvinner nesten halvparten av den norske arbeidsstyrken (Halrynjo & Teigen, 2016). I 2017 ble likestillingsloven revidert, og utvidet sin betydning av likestilling til å omhandle kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk i tillegg til kategoriene kvinner og menn (Suboticki & Sørensen, 2022).

En økende representasjon av innvandrere

Det var også på 1960-tallet at arbeidsinnvandringen fra land utenfor Norden begynte å ta seg opp (Brochmann & Kjeldstadli, 2014). Gjennom 1970-årene sammenfalt den økende innvandringen med et økt behov for arbeidskraft. Allikevel ble det, som følge av fremmed-

fiendtlige holdninger generelt i befolkningen og voldelige aksjoner fra ytre høyre fløy, innført en midlertidig innvandringsstopp til Norge i 1975, og igjen i 1981 (Halsaa, 2013). Til tross for dette fortsatte innvandrerbefolkningen å øke gjennom familiegjenforeningsordningen og asyl (Brochmann & Hagelund, 2010). I 2004 ble land som Polen, Litauen, Latvia og Estland en del av EU noe som førte til en økt arbeidsinnvandring på tidlig 2000-tallet (Lyngstad, 2018).

I dag utgjør innvandrere og deres etterkommere en større andel av befolkningen enn før, og en betydelig del av arbeidsmarkedet (Umblis et al., 2022). I 2021 var andelen innvandrere på 14,8 prosent av befolkningen (800 094). Samtidig har norskfødte med innvandrerforeldre vokst fra rundt 2 000 i 1970, til nærmere 200 000, eller 3,7 prosent. Mange av disse er imidlertid unge og fortsatt i utdanning (Umblis et al., 2022). Innvandrere er fortsatt overrepresenterte i lavere sosioøkonomisk klasse, og mange har en svakere tilknytning til arbeidsmarkedet, samtidig som noen står utenfor arbeidslivet. Deres barn og etterkommere er sosialt mobile, som kan reprodusere, men også ofte forbedre, foreldrenes klasseposisjon (Kaasa & Slettebak, 2022). Selv om etterkommere av innvandrere tar lengre utdanning og har en sterkere tilknytning til arbeidsmarkedet, er de allikevel fortsatt overrepresenterte blant arbeidsledige (Olsen & Bye, 2021).

I 2006 trådte diskrimineringsloven i kraft, som lovfestet et forbud mot diskriminering på grunn av etnisitet, religion, nasjonalitet og hudfarge (Bråten & Thun, 2013). Gjennom 2010-tallet ble begrepet «mangfold» oftere knyttet opp mot likestilling, og i 2018 ble likestillingsloven og diskrimineringsloven slått sammen og tredd i kraft, med sikte på en mer enhetlig likestillings- og inkluderingspolitikk (Suboticki & Sørensen, 2022).

Mot en felles politikk for likestilling, mangfold og inkludering

Som vi ser, var fokuset i norsk arbeidsmarkedspolitik i førsteomgang på likestilling mellom kjønnene. Den økende andelen av innvandrere og personer med innvandrerbakgrunn førte imidlertid til et større mangfold av etnisitet, religiøs tilhørighet og kulturell bakgrunn i befolkningen (Brochmann & Kjeldstadli, 2014). Sammen med EUs felles lovverk², bidro dette til en økende interesse og et behov for arbeidet med mangfold og inkludering, og mangfoldsledelse i Norge – både i offentlig sektor og det private næringslivet. Den nye likestilling- og diskrimineringsloven trådte i kraft i 2018, og verner en rekke dimensjoner³ mot diskriminering i arbeidslivet, som kjønn, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder, seksuell

² Direktiver som enten kan være forpliktende for Norge gjennom EØS, eller som har blitt speilet i norsk lov

³ Andre dimensjoner er graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon og omsorgsoppgaver

orientering, funksjonsnedsettelse, etnisitet⁴, religion og livssyn (Likestilling- og diskrimineringsloven, 2018 § 6).

For å oppsummere, opererer virksomheter i dag i en mer og mer kompleks kulturell kontekst, der skillet mellom lokale og globale markeder blir mindre tydelig (Drange, 2014). Samtidig har det blitt en økt oppmerksomhet rundt sosial ulikhet, diskriminering i arbeidslivet, og virksomheters sosiale ansvar gjennom konseptet om «Corporate Social Responsibility» (CSR). Lovverket har blitt utvidet, samtidig som mangfold også blir ansett som et middel for å øke produktivitet og profitt. Alt dette har bidratt til den økende oppmerksomheten rettet mot mangfold- og mangfoldsledelsesområdet – som har blitt en viktig del av ledelsesdiskursen, også i Norge.

⁴ Inkluderer nasjonal opprinnelse, avstamning, hudfarge og språk

3. Oslo kommune

I dette kapitlet tar vi for oss vår case i denne oppgaven; Oslo kommune. Vi starter med å presentere forhold ved offentlig sektor i Norge som er relevante å ta betraktning når vi diskuterer kommunens planarbeid for mangfold og inkludering – med et spesielt fokus på den konkrete lovgivningen og retningslinjene som må tas høyde for her. Videre presenterer vi kommunens oppbygning og struktur, og ser nærmere på de tre etatene vi har tatt utgangspunkt i: bymiljøetaten, utdanningsetaten og velferdsetaten. Til slutt, tar vi en kort gjennomgang av kommunens uttalte visjoner og mål for mangfold; kommunens mangfoldsarbeid, og hvordan dette arbeidet er lagt opp.

3.1 Offentlig sektor

Samtidig som den nordiske modellen kjennetegnes av en sosial demokratisk tradisjon, blir den også karakterisert av en universal og omfattende offentlig sektor (Engelstad & Larsen, 2019). Dette gjenspeiles i det faktum at omtrent en tredjedel av alle sysselsatte i Norge jobber innenfor denne sektoren. Selv om det har blitt flere likheter mellom det private næringslivet og den offentlige sektoren i Norge – blant annet gjennom spredningen av New Public Management – kan vi fortsatt observere forskjeller i policy som blir utredet og hvilke begrunnelser som ligger bak (Falkum, 2020; Groeneveld & Verbeek, 2012). I motsetning til privat sektor, vil offentlige virksomheter, som er mindre drevet av profitt, gjerne heller være opptatt av tillit og legitimitet til befolkningen de tilbyr tjenester for (Groeneveld & Verbeek, 2012).

I det siste tiåret har målsetningen om et inkluderende arbeidsliv (IA) stått sterkt i den norske arbeidsmarkeds- og velferdspolitikken. Det har vært en viktig målsetning som virker understøttende for arbeidet med mangfoldsledelse; blant annet knyttet til tiltakene for å bedre utnytte arbeidspotensialet som ligger i personer med funksjonsnedsettelse og eldre arbeidstakere. Denne oppgaven vil derimot fokusere mer på lovgivningen det offentlige er underlagt, som likestillingsplikten for offentlig sektor (LOS-plikten) og aktivitet og redegjøringsplikten (ARP) (Likestilling- og diskrimineringsloven, 2018, § 24). Alle offentlige virksomheter i Norge er omfattet av denne lovgivningen. Aktivitet- og redegjøringsplikten er nedfelt i likestilling- og diskrimineringsloven § 24, og går ut på at arbeidsgivere skal «arbeide aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering» (Likestilling- og diskrimineringsloven, 2018, § 24). Offentlige virksomheter

er dermed lovpålagt å redegjøre for hvordan de arbeider for likestilling og mot diskriminering i sine årsrapporter – for så å vise til resultater, vurderingen av disse, og en redegjørelse for hvordan de skal arbeide med det i fremtiden. Dette gjelder imidlertid også for private virksomheter av en viss størrelse.

I tillegg til likestilling- og diskrimineringsloven og ARP, er offentlige virksomheter underlagt et større lovverk og strengere retningslinjer relatert til rekrutteringen av nye ansatte. For Oslo kommune er disse retningslinjene nedfelt i deres egen personalhåndbok, nærmere bestemt kapittel 2.0 «Ansettelse i Oslo kommune» (Oslo kommune, 2022).

3.1.1 Retningslinjer i en ansettelsesprosess

Alle nye ledige stillinger i Oslo kommune skal i utgangspunktet lyses ut til offentligheten for å sikre en rettferdig rekruttering og at kvalifikasjonsprinsippet ivaretas (Oslo kommune, 2022).

I alle utlyste stillinger kan søkere med innvandrerbakgrunn, eller funksjonsnedsettelse, samt de som har fravær fra arbeid, utdanning og opplæring («hull i CV»), oppgi dette i søknaden (Oslo kommune, 2022). Dersom det er kvalifiserte søkere, skal minst en søker fra hver av disse gruppene bli innkalt til intervju. Kvalifikasjonsprinsippet går ut på at det er den kandidaten som er best kvalifisert som *skal* bli ansatt til stillingen, som blir vurdert ut fra formelle kvalifikasjonskrav knyttet til utdanning og erfaring, men også en vurdering av personlig egnethet (Oslo kommune, 2022, s. 26). Kvalifikasjonsprinsippet kan regnes som et ulovfestet prinsipp med lovs rang i Oslo kommune, som vil tilsi at det må følges av de ansatte i kommunen (Kommunerevisjonen, 2019). Søkere som ville hatt lavere sannsynlighet for å bli ansatt i arbeidslivet, som for eksempel personer med funksjonsnedsettelse, kan bli positivt særbehandlet og tilsatt i en stilling, dersom de er «tilnærmet» like godt kvalifisert som den best kvalifiserte søkeren (Oslo kommune, 2022, s. 39).

Ved utvelgelsen skal lederne skrive en innstilling til forslag om hvem som burde ansettes til stillingen. Dersom ingen kandidater har oppgitt i søknaden sin at de har innvandrerbakgrunn, funksjonsnedsettelse eller hull i CV, er arbeidsgiveren nødt til å begrunne dette i en innstillingsprotokoll ved endt rekrutteringsprosess (Oslo kommune, 2022).

3.2 Om Oslo kommune

Oslo er den største og mest folkerike byen i Norge med rett over 700 000 innbyggere (2021), og 33.8% av byen befolkning har innvandrerbakgrunn eller et etterkommere av innvandrere (Bangstad et al., 2021). Oslo kommune skal tilby likeverdige tjenester til byens befolkning, og har som mål at de kommunale ansatte, og tjenestene, skal speile mangfoldet i befolkningen. Det betyr at de som organisasjon skal ha rettferdige rekrutteringsprosesser som anerkjenner mangfold, og utvikle en organisasjonskultur som skaper rom for utvikling uavhengig av bakgrunnen til den enkelte ansatte (Oslo kommune, u.å.-c).

Oslo kommune er en omfattende virksomhet med en hierarkisk organisasjonsstruktur. Øverst er bystyret med ordføreren og rett under er byrådet med byrådslederen. Bystyret er det øverste politiske organet i kommunen og er de som utnevner byrådet, som skal gjennomføre vedtektene som er bestemt av bystyret. Under byrådet ligger byrådsavdelingene som har kommunens etater under seg (Oslo kommune, u.å.-d). Kommunen består av 21 etater og 15 bydeler (Oslo kommune, u.å.-e), og er den største arbeidsgiveren i Oslo med rundt 52 000 ansatte (2019) (Bangstad et al., 2022).

3.2.1 Kommunens etater

Som nevnt, har vi i denne oppgaven valgt å ta utgangspunkt i bymiljøetaten, utdanningsetaten og velferdsetaten. Disse etatene skiller seg fra hverandre når det gjelder ansvarsområder, kompetansefelt og arbeidsoppgaver.

Bymiljøetaten har ansvar for alle fellesarealer i Oslo kommune, og har derfor ansvar for flere tjenester som oslobefolkningen benytter seg av i det daglige. Dette gjelder alt fra gater, sykkelstier og parkering, til parker og friområder, og oslomarka og turstier (Oslo kommune, u.å.-f). Etaten jobber i hovedsak for befolkningen i Oslo, siden tjenestetilbudene ikke involverer en direkte kontakt med en brukergruppe. De fleste i befolkningen bruker tjenestene deres som sykkelstier og lignende, men kan ikke direkte snakke med etatens ansatte om tjenestene. Etaten har et ansvar for at Oslo skal være en tilgjengelig by for alle, og har dermed et ekstra ansvar overfor personer med funksjonsnedsettelse. Etaten arbeider for universell utforming i byen, inkludert tilrettelegging med HC-parkering og brøyting av snø på veier og fortau (Oslo kommune, u.å.-f). Etaten har en hierarkisk struktur og er delt inn i ulike nivåer med en etatsdirektør på toppen. Det er fem ulike divisjoner, som igjen har egne avdelinger.

Divisjonene er delt inn i finans, analyse og digitalisering, miljø, prosjekt, mobilitet og byrom (Vedlegg III)

Utdanningsetaten har ansvar for utdanning fra grunnskole til voksenopplæring, i tillegg til aktivitetsskolen (AKS) og pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPT) (Oslo kommune, u.å.-g). Til sammen har etaten ansvar for 188 grunnskoler, videregående skoler, voksenopplæring og fagskoler. De har ansvar for å sikre utdanning, opplæring og utvikling av alle innbyggerne i Oslo, noe som gjør at de aller fleste i Oslo vil ha et forhold til utdanningsetaten på et eller annet tidspunkt gjennom livet. Det kan være at en selv har vært elev i osloskolen, eller at man, som forelder eller foresatt, har barn i skolene. I tillegg har utdanningsetaten ansvar for å utforme tilbud for innvandrere som trenger opplæring i norsk og samfunnskunnskap, og som kan ha et behov for å ta grunnskole eller videregående skole i voksen alder (Oslo kommune, u.å.-g).

Det følger av mangfoldet blant brukerne av tjenestene, eller elevene i skolen, at utdanningsetaten har et ansvar om å ta hensyn til mangfold og inkludering i utformingen og utviklingen av sine tjenestetilbud. Etaten har et viktig samfunnsansvar for å utjevne sosial ulikhet og gi alle et likt utdanningstilbud. De ansatte i utdanningsetaten jobber både for og med brukerne av tjenestene, da de som er ansatt i skolene jobber direkte med elevene og deres foresatte. Samtidig har de som ellers jobber i etaten, og ikke ute i skolene, fortsatt et ansvar for utformingen av tjenestetilbudene og kommunikasjonen ut til brukergruppen.

Utdanningsetaten er delt inn i fem ulike divisjoner med egne underavdelinger, med en etatsdirektør på toppen. Divisjonene den er delt inn i er grunnskole, VGS/voksenopplæring/-fagskole, kompetanseutvikling og elevrettigheter, tjenesteutvikling, digitalisering og analyse og, til slutt, organisasjonsutvikling og fellestjenester (Vedlegg IV)

Velferdsetaten har ansvar for tjenester som skal bidra til gode levevilkår for innbyggerne i Oslo. Tjenestene deres retter seg mot personer i rusmiljøer, kriminelle miljøer, og andre personer med særlige behov. I tillegg har de blitt gjort til kompetanseetat for mangfold og inkludering, gjennom EMI, som også drifter OXLO (Oslo kommune, u.å.-h). I likhet med utdanningsetaten jobber velferdsetaten for og med brukergruppene av tjenestene sine, og siden velferdsetaten tilbyr tjenester rettet mot personer i sårbare grupper og i ulike livssituasjoner, er det viktig at de ansatte har kunnskap om mangfold og inkludering. Både med tanke på utformingen av tjenestetilbudene, og blant ansatte som arbeider tett på brukerne. Siden EMI og OXLO er knyttet til velferdsetaten har de et tettere bånd til kommunens

mangfoldsarbeid, og, som kompetanseetat, har de ansvar for å bistå andre etater og bydeler i kommunen med mangfoldsarbeidet. I likhet med bymiljø- og utdanningsetaten har velferds-etaten en etatsdirektør på toppen og fem ulike divisjoner med egne underavdelinger (Vedlegg V).

3.3 Kommunens mangfoldsarbeid

Oslo kommune er en offentlig virksomhet som lenge har jobbet med implementeringen av tiltak rettet mot mangfold og inkludering. Kommunen har et dobbelt ansvar etter likestillings- og diskrimineringsloven, både som offentlig myndighet og som arbeidsgiver. I vår oppgave vil vi forholde oss til Oslo kommune som arbeidsgiver, selv om de to ansvarsrollene naturlig nok henger sammen.

OXLO (Oslo Extra Large) er symbolet på kommunens forpliktelse til mangfold og inkludering, og har ansvaret for å promotere og planlegge hvordan kommunen jobber med det. OXLO sine nettsider består av ulike sider som er rettet mot ledere og andre kommunale ansatte, næringsliv og sivilsamfunnet, hvor det står om hvordan de ulike virksomhetene kan jobbe for likeverdige tjenester og inkluderende arbeidsplasser; samtidig som de oppfordres til å drive med holdningsskapende arbeids og å feire mangfoldet (Oslo kommune, u.å.-i).

Det systematiske arbeidet med mangfold og inkludering i Oslo kommune er utledet fra aktivitet- og redegjørelsesplikten. På OXLO sin nettside kan vi finne en veileder i aktivitet- og redegjørelsesplikten for ledere, ansatte, verneombud og tillitsvalgte som har et ansvar for å følge opp arbeidet. Ifølge veilederen har alle bydelene og etatene i kommunen et eget ansvar for å utforme en handlingsplan med tiltak for mangfold og inkludering som en del av det systematiske arbeidet. De er også nødt til å følge opp tiltakene og vurdere resultatene etter endt periode for handlingsplanen (UKE, u.å.). I 2022 var det derimot bare 10 av 15 bydeler og 13 av 21 etater som hadde utarbeidet en slik systematisk handlingsplan for mangfold og inkludering (Bangstad et al., 2022). Formålet med veilederen er blant annet å gi informasjon om viktigheten av et systematisk arbeid med likestilling, mangfold og inkludering. Dette skal også bidra til oppstarten av selve arbeidet i virksomhetene, og forsterke kompetansen til lederne og andre ansatte, verneombud og tillitsvalgte (UKE, u.å.).

Hvorfor ikke alle bydelene og etatene har utformet egne handlingsplaner for mangfold og inkludering er ikke sikkert. I denne oppgaven er vi imidlertid mest interessert i å undersøke hvorvidt ledere i de ulike etatene våre har kunnskap om handlingsplanen for sin etat, og

arbeidet med mangfold og inkludering ellers, for å kunne kaste et lys over hvordan arbeidet med de tilpassede handlingsplanene foregår i praksis.

3.3.1 Overordnede handlingsplaner

Hovedarbeidet med mangfold og inkludering i kommunen ligger i OXLO, og på nettsidene deres er kommunes overordnede handlingsplaner, rapporter og rundskriv publisert.

Handlingsplanene er helt sentrale for lederes kjennskap til mangfoldsarbeidet i kommunen siden det er der de overordnede tiltakene for mangfold og inkludering i kommunen er formulert, og flere av tiltakene er tillagt kommunens ledere og ansatte (Oslo kommune, u.å.-j).

De tre overordnede handlingsplanene som handler om mangfold og inkludering er «*Handlingsplan for mennesker med funksjonsnedsettelse (2017-2020)*», «*Stolt og fri – handlingsplan for kjønn, kjønnsuttrykk- seksualitetsmangfold (2020-2023)*» (Oslo bystyre, 2020) og «*Ord som betyr noe – handlingsplan mot hatefulle ytringer og holdninger (2022-2025)*». Handlingsplanen for mennesker med funksjonsnedsettelse ble laget for å styrke levevilkårene og rettighetene til personer med nedsatt funksjonsevne, og tiltakene fra handlingsplanen skal bidra til at denne gruppen kan leve et mest mulig selvstendig liv (Oslo byråd, 2017). Både handlingsplanen «*Stolt og fri (2020-2023)*» og «*Ord som betyr noe (2022-2025)*» retter seg mot å forhindre hatefulle ytringer og diskriminering basert på kjønn, kjønnsuttrykk- og seksualitet, etnisitet, hudfarge, nasjonalitet, religion og livssyn (Oslo bystyre, 2020; 2021).

I handlingsplanen for mennesker med funksjonsnedsettelse er ett av tiltakene en ordning som skal hjelpe mennesker i denne gruppen å komme i arbeid (Oslo kommune, u.å.-k). I tillegg har kommunen en trainee-ordning hvor de tilbyr personer med nedsatt funksjonsevne praksisarbeid og tilrettelagt arbeid, hvor formålet er å få flere kvalifiserte kandidater med funksjonsnedsettelse i arbeid (Lien, 2016). Handlingsplanen for personer med nedsatt funksjonsevne gikk ut i 2020. Det foreligger ingen informasjon om den blir fornyet eller om hvorvidt tiltakene har blitt oppfulgt. Handlingsplanene «*Stolt og fri*» og «*Ord som betyr noe*» er derimot aktive handlingsplaner som fortsatt pågår. Noen av tiltakene i disse planene handler om at ledere og ansatte skal få tilbud om e-læringskurs om mangfold og likeverd, og at etatene og bydelene skal få tilbud om veiledning om hvordan aktivitet- og redegjøringsplikten skal ivaretas i deres strategiske planer. Flere av tiltakene i «*Stolt og fri*»-planen handler om synligheten av mangfoldsarbeidet, og oppfordrer kommunale virksomheter til å

spre bildemateriell og symboler fra OXLO og regnbuesymbolet (Stolt og fri, 2020-2023). Det understrekes i de tre handlingsplanene at Oslo kommune skal gå frem som et godt eksempel, og har et ansvar, som Norges største arbeidsgiver (Oslo bystyre, 2020; 2021).

Byrådet ønsker også å lage en handlingsplan for mangfoldsrekruttering, og har gitt utvikling- og kompetanseetaten (UKE) ansvar for denne. Denne har ikke blitt ferdigstilt enda, men i arbeidet med denne planen har en arbeidsgruppe fra UKE utarbeidet en rapport om rekruttering av ledere, ansatte og styremedlemmer med etnisk minoritetsbakgrunn inn i Oslo kommune (2022). Et av hovedfunnene fra rapporten var at personer med etnisk minoritetsbakgrunn er underrepresentert i lederstillinger, og at søkere med etnisk minoritetsbakgrunn faller fra gjennom de ulike stadiene i rekrutteringsprosessen (UKE, 2022). I rapporten har UKE undersøkt hvilke tiltak som skal bli en del av den ferdige handlingsplanen, og har blant annet forkastet tiltak i form av obligatorisk opplæring av ledere, knyttet til utfordringer med praktisk gjennomføring. I stedet skal de blant annet utvikle en kommunikasjonsstrategi som skal øke forståelsen av hvorfor det er viktig og kan være nyttig å ha ledere med innvandrerbakgrunn (UKE, 2022). Andre funn fra denne rapporten blir også sett nærmere på i neste kapittel om teori og tidligere forskning.

4. Teori og tidligere forskning

I denne oppgaven ser vi på mangfoldsledelse gjennom to linser: som en organisatorisk endringsprosess (1), og lederens tilnærming til, og motivasjon for, mangfold og inkluderende ledelse (2). Begge disse perspektivene kan, og vil, henge sammen, men kan – som vi vil vise – også gi resultater separat.

På et mer overordnet nivå, starter vi denne delen med å se nærmere på teorier knyttet til organisatorisk endring, og hvilke utfordringer organisasjoner kan støte på i implementeringen av et endringsprogram som mangfoldsledelse representerer. Arbeidet med mangfold kan, blant annet, i stor grad oppleves som tvetydig, som gjør det vanskeligere å engasjere ledere og få til endringer (Risberg & Corvellec, 2022). I denne sammenheng ser vi nærmere på hva forskningen sier om viktigheten av å forplikte ledere, lederens rolle, kunnskap og bevissthet, og hva som kan sies å kjennetegne en «mangfoldsleder».

Videre omhandler teoridelen hvilke begrunnelser virksomheter kan ha for å drive med mangfoldsarbeid. Disse begrunnelsene eller motivene, som ofte knyttes til en av to hovedtilnærminger til mangfoldsledelse, kan påvirke lederes motivasjon og legitimitet for mangfoldsarbeidet, som er en betingelse for å oppnå endring.

Den siste seksjonen av teorigapitlet omhandler utfordringer (og barrierer) ledere kan støte på i arbeidet med å øke mangfoldet på sin avdeling; med spesielt henblikk på kravene og retningslinjene for rekruttering i offentlig sektor og Oslo kommune, og praksiser som kan føre til diskriminering.

Det teoretiske rammeverket vil bli brukt for å analysere og diskutere funnene i de tre analysekapitlene og i den generelle diskusjonen.

4.1 Organisatorisk endring

Når en virksomhet skal lykkes i implementeringen av et program for mangfoldsledelse, dreier det seg, som nevnt, om å oppnå en reell organisatorisk endring. Det handler om å få til endringer i organisasjonens struktur, kultur, og normer; introdusere og fostre nye måter å tenke på, og nye måter å snakke om ting på. På denne måten kan endringen bli en integrert del av hele organisasjonen – på alle nivåer; hos ansatte, i administrasjonen, og blant ledere (Eriksson-Zetterquist et al., 2014; Risberg & Corvellec, 2022; Rogstad & Solbrække, 2012). Dette er imidlertid lettere *sagt enn gjort*.

I en rasjonell formell struktur ligger planene for det som skal utføres i en organisasjon; målene som er satt, og hvordan disse kan nås (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). For kommunen, er slike strukturer blant annet handlingsplaner og organisatoriske enheter, som OXLO og EMI. Ifølge Meyer og Rowan (1977) er det imidlertid ikke slik at disse alltid vil samsvare med det som gjøres på daglig basis. Brunsson (2003) illustrerer dette skillet med å fremheve uoverensstemmelser i hva som snakkes om, beslutninger, og handling (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). «Prat» vil ikke nødvendigvis føre til en beslutning, og en beslutning vil ikke nødvendigvis føre til handling. Dette knyttes til konseptet om «løse koblinger»; mellom et strukturelt element, som en handlingsplan, og faktiske aktiviteter. Dette kan medføre at endringer i den formelle strukturen – som ved implementeringen av mangfoldsledelsesprogrammer som følge av eksterne krav – i realiteten ikke fører til endringer i praksis, og at organisasjoner fortsetter å gjøre som før (Eriksson-Zetterquist et al., 2014; Weick, 1976). Relatert til dette, beskriver også Acker (2006) hvordan ulike praksiser og prosesser bidrar til å skape og opprettholde ulikhet, eller «ulikhetsregimer», i en organisasjon. Blant annet, knytter hun disse prosessene til organiseringen av arbeidsvilkår, hierarkiet i organisasjonen, og rekrutteringspraksiser; maktforhold, holdninger og fordommer, som blir barrierer ulike gruppers muligheter – og som er vanskelige å endre.

Det kan virke som flere virksomheter i dag, i større grad «tar til seg» et fokus på mangfold på et mer seremonielt plan, slik at de bare får symbolsk betydning (Eriksson-Zetterquist et al., 2014; Thomas & Ely, 2020). For eksempel, kan det dreie seg om hvordan økende forventninger til at virksomheter skal bry seg om mangfold og inkludering, fra eksternt hold, kan få virksomheter til å gjøre alt de kan for å «fremstå» inkluderende, samfunns- og mangfoldsbevisste, mens tiltakene som promoteres utad ikke egentlig innebærer en innsats med stor reell betydning (Köllen, 2021; Thomas & Ely, 2020).

Alle disse utfordringene er, som vi skal se, relevante når vi undersøker kommunens arbeid med mangfold, og hvordan de har lyktes i å oversette sine mangfoldsambisjoner til praksis.

4.1.1 Top-down og bottom-up endring

Mye forskning har fremhevet viktigheten av ledernes rolle i implementeringen av endringsprogrammer. Det dreier seg både om hvordan toppledere formidler målene nedover i organisasjonen, og graden av forpliktelse blant ledere «på gulvet», som kan føre til endring.

Toppledere må forpliktes til mangfoldsstrategien for å føle på et ansvar om å formidle viktigheten av mangfoldsarbeidet – og hvordan det skal jobbes med – nedover i organisasjonen. En undersøkelse fra Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi, 2011) demonstrerte, for eksempel, hvordan dette kan være avgjørende for ikke-vestlige innvandreres vei oppover i virksomheten (Drange, 2014). I fravær av forpliktelse blant toppledere, blir ikke mangfoldsarbeidet kommunisert tydelig nok nedover linja. Dette fører igjen til at det ikke ender opp som et etablert suksesskriterium, samtidig som det øker graden av uklarhet, eller tvetydighet, knyttet til målene for mangfold på alle nivåer. Undersøkelsen viste også at mellomledere ofte hadde etterlyst bedre kommunikasjon fra toppledelsen om viktigheten av mangfold, men at de da møtte på motstand (IMDi, 2011; Drange, 2014). Samtidig som slike funn fremhever toppledelsens ansvar, fremhever de også viktigheten av å forankre arbeidet i utøvende ledelse, og betydningen av ledere som jobber tett med sine ansatte i det daglige; for å nå målene knyttet til mangfoldsarbeidet – og i relasjon til såkalt «bottom-up»-endring.

Tsoukas og Chia (2002) argumenterer for at organisatorisk endring i realiteten er noe som skjer kontinuerlig og gradvis; det er ikke bare relatert til ambisjoner, planer og mål fra toppledelsen og det som er nedskrevet i den formelle strukturen. Blant annet, knytter Tsoukas og Chia endring til aktørers handlinger på mikronivå, som får ringvirkninger opp mot makronivå – og for organisasjonen som helhet. I implementeringen av endringsprogrammer, handler det ikke bare om å nå fastsatte mål, men om en økt grad av bevissthet og problematisering, samt introduksjonen av nye diskursive maler og verktøy (Jones & Stablein, 2006; Risberg & Corvellec, 2022; Tsoukas & Chia, 2002). På denne måten kan programmene bli tatt opp og tilpasset av ulike medlemmer i virksomheten, ledere og ansatte, som kan bidra til utvidelsen av institusjonaliserte kategorier og tankemønstre (Tsoukas & Chia, 2002).

På denne måten får ledere på lavere nivåer en essensiell rolle. Ikke bare fordi de har stor innflytelse på kulturen på arbeidsplassen (Sandal et al., 2013; Thomas & Ely, 2020), men også fordi det er deres ansvar å omsette «idealer fra toppledelsen til realiteter i arbeidsmiljøet» (Rogstad & Solbrække, 2012, s. 316). Disse lederne er også ansvarlige for ansettelser på egen avdeling, og hvordan forskjeller skal håndteres på arbeidsplassen, for å motvirke marginalisering og ekskludering av minoritetsansatte – for å beholde dem i virksomheten. Det er snakk om det aktive arbeidet som skal til for å gjennomføre større omstillinger i en virksomhet (jf. handlinger på mikronivå som vil påvirke hele organisasjonen; Tsoukas & Chia, 2002). Allikevel finnes det barrierer for en slik «bottom-up»-endring.

4.1.2 Institusjonell rigiditet

Rogstad og Solbrække (2012) undersøkte implementeringen av mangfoldsidealer knyttet til etnisk mangfold ved et norsk sykehus. Inspirert av Dobbin et al. (2011) argumenterer forfatterne for verdien av et institusjonelt perspektiv for å forstå hvorfor prosessen med implementeringen av mangfoldsidealer utspiller seg ulikt på tvers av virksomheter; hvorfor noen av dem slutter opp om mangfoldsidealene, mens andre – som sykehuset i studien – får «skuffende» resultater. Til dette formålet valgte de å utforske forklaringer på såkalt «*institusjonell rigiditet*». Dette omhandler blant annet forhold i organisasjonens struktur, kultur og normer, som kan fungere som barrierer mot endring og virke konserverende på virksomheter i implementeringen av mangfoldsledelse, og får å oppnå reelle endringer (Rogstad & Solbrække, 2012).

I relasjon til dette, stilte Rogstad og Solbrække (2012) blant annet spørsmål ved hvorvidt «defineringen av situasjonen»; altså, hvordan lederne problematiserer utfordringene knyttet til mangfold, kan bli en endringsbarriere. Dersom lederne ikke anser mangfoldsidealene som et problem eller spesielt utfordrende, føler de kanskje mindre ansvar for arbeidet. De legger inn for lite innsats og ser ikke hvorfor eller hvordan dette skal prioriteres (Rogstad & Solbrække, 2012). I deres undersøkelse fant de et påfallende fravær av «mangfoldstenkning» blant mellomledere og ansatte på enkelte avdelinger. De beskriver det som et «fravær av bevissthet knyttet til toppledelsens klarte uttalte visjoner» (Rogstad & Solbrække, 2012, s. 316). Her var det ikke snakk om en aktiv motstand mot endringer, men det de betegnet som en passiv tilslutning til mangfoldsidealer, og det Midtbøen og Rogstad (2012) betegnet som «velmenende likegyldighet» (Rogstad & Solbrække, 2012); velmenende fordi de selv mener de handler moralsk, samtidig som de blir likegyldige til arbeidet fordi de ikke forstår sin rolle i «det store og det hele». Mangel på bevissthet knyttet til mangfold generelt, og arbeidet med det i egen virksomhet, som igjen fører til mindre grad av problematisering på egen arbeidsplass, og mindre innsats og prioriteringer til arbeidet (og forpliktelse) – som teoretiseres å ha ført til en mangel på endring.

4.1.3 «Mangfoldsledere»: Bevissthet, forpliktelse og ansvar

Måten ledere problematiserer mangfold på sin egen arbeidsplass kan knyttes til deres personlige holdninger til mangfold, og hvordan de forstår seg på det. Flere forskningsartikler har også demonstrert hvordan dette kan ha stor påvirkning for implementeringsprosessen og

effektiviteten av mangfoldsledelse (Bleijenbergh et al., 2010; Thomas & Ely, 2020), og de ansattes holdninger (Rahman, 2019).

Sandal et al. (2013) knytter også dette til lederstil. I deres ledelsestypologi, skiller de mellom fire typer ledere: den assimilerende og den segregerende lederen, laissez-faire-lederen, og mangfoldslederen. Sistnevnte er en leder som tematiserer ulikheter for å trekke ut potensialet i mangfoldet; og samtidig setter gjensidig respekt, toleranse og likeverd i forsetet. Den er opptatt av «retten til å være lik», og legger til rette for at forskjeller i utgangspunkt og kompetanseprofiler fortsatt skal gi karriereutvikling på like vilkår (Drange, 2014; Sandal et al., 2013). Mangfoldslederen er også engasjert og aktiv, og oppfatter et ansvar som normgiver for atferden på arbeidsplassen, både i forbindelse med det psykososiale miljøet, og til arbeidsutførelse. Ifølge Sandal et al. (2013) kan flere av disse trekkene også sies å kjennetegne en god leder, generelt. Sammenliknet med de andre ledertypene i studien, var mangfoldsledertypen derfor også mer forbundet med positive utfallsmål generelt, og synes å være den beste for alle ansatte, ikke bare de med minoritetsbakgrunn (Sandal et al., 2013).

Thomas og Ely (2020; 1996) sine perspektiver på mangfoldsledelse, som vi kommer tilbake til senere, fremhever også betydningen av lederes kunnskap og bevissthet. Det handler om lederes ansvar om å bygge tillit, og skape et åpent arbeidsmiljø for å ta opp vanskelige temaer. Dette kan bidra til individuell og kollektiv læring og bevisstgjøring, for å bekjempe diskriminering og få til endringer i organisasjonens normer og strukturer som bidrar til opprettholdelsen av makthierarkier og barrierer for personer i minoritetsgrupper. Her må ledere også opparbeide en bevissthet knyttet til hvordan privilegier og undertrykking opererer på en systematisk måte – i samfunnet, og reproduert internt i organisasjonen (Thomas & Ely, 2020; Acker, 2006) – og lytte til hvordan dette kan bidra til å forme minoriteters opplevelser og erfaringer i, og utenfor, organisasjonen.

Et eksempel som illustrerer slike perspektiver på ledernes rolle i mangfoldsarbeidet, og deres bevissthet og holdninger til mangfold, kommer også frem av en nylig utgitt rapport fra Utviklings- og kompetanseetaten (UKE) i Oslo kommune (UKE, 2022). Rapporten, «Hvordan styrke rekrutteringen av ledere, ansatte og styremedlemmer med minoritetsbakgrunn i Oslo kommune» (UKE, 2022) avslørte hvordan mye av mangfoldsarbeidet i kommunen i realiteten fremdrives av såkalte «ildsjeler» (som vil si, spesielt engasjerte ledere og ansatte), og at arbeidet i varierende grad kunne sies å være forankret blant toppledelsen. Viktigheten av interne ildsjeler blir også fremhevet av Dobbin et al. (2011). Ifølge rapporten fra UKE bidro

liten grad av forankring til mindre prioritering av mangfoldsarbeidet blant lederne (utenom ildsjelene), i tillegg til en manglende systematikk i hvordan det skal foregå i praksis. De fant også at mange av virksomhetene i kommunen gjennomfører mangfoldsarbeidet på det som strengt tatt kan regnes som et minimumsnivå.

Det er flere faktorer som kan bidra til at ledere i mindre grad føler seg forpliktet til arbeidet med mangfold. Som vi har sett, kan det dreie seg om dårlig formidling og intern kommunikasjon om mangfoldsarbeidet, samt ledernes personlige holdninger til mangfold. Det kan også dreie seg om hvorvidt mangfoldsarbeidet oppleves som deres, eller andres, *ansvar*.

Mangfoldslitteraturen fremhever ofte betydningen av ledere som føler på ansvar (eks. Dobbin & Kalev, 2016; Dobbin et al., 2015; Risberg & Corvellec, 2022; Thomas & Ely, 2020). Selv om forskningen har vist viktigheten av å integrere mangfoldsarbeidet i HR-systemet (slik at det kan kobles til alle aspekter ved personalpolitikken, og videre til organisasjonskulturen og til filosofien på arbeidsplassen; Bleijenbergh et al., 2010), kan dette bidra til oppfattelsen om at ansvaret i all hovedsak er tillagt personalavdelingen (Bjørnset et al., 2021; Risberg & Corvellec, 2022). Noen argumenterer for at det samme problemet kan oppstå ved etableringen av egne enheter med hovedansvaret for mangfoldsarbeidet (Arciniega, 2021). Ifølge Arciniega (2021) kan en slik organisering føre til dannelsen av en såkalt «mangfoldssilo». Dette begrepet brukes gjerne for å beskrive en situasjon der problematiseringen og diskusjonene rundt mangfold i en organisasjon foregår i et lukket system, hvor alle som bidrar allerede har en sympatetisk holdning til mangfoldsarbeidet. Selv om problemene blir tatt opp på en god måte, skjer det i et ekkokammer, samtidig som utenforstående ikke blir inkludert eller får innsikt (Arciniega, 2021). Å organisere mangfoldsarbeidet i slike enheter, som kan minne om Oslo kommunes OXLO og EMI, kan gjøre at ansvaret for å ivareta politikken også blir plassert der. Arbeidet er ikke noe den enkelte leder utvikler eierskap til, de føler en mindre grad av forpliktelse og ansvar, og mangfold blir i mindre grad problematisert på lederens egen arbeidsplass.

4.1.4 Tvetydigheten av mangfold

Flere av utfordringene vi har utforsket relatert til ledernes forpliktelse til mangfoldsarbeidet, deres forståelse og opplevelse av ansvar for det, kan også knyttes til det vi, inspirert av Risberg og Corvellec (2022), har valgt å betegne som «*tvetydigheten av mangfold*».

Risberg og Corvellec (2022) anvendte Meyersons (1991) epistemologi om «ambiguitet» i sin undersøkelse om implementeringen av mangfoldsledelsesprogrammer i svensk kommunal sektor. Denne undersøkelsen var hovedsakelig rettet mot de som var ansvarlige for utformingen og promoteringen av mangfoldstiltak, men også hvordan tiltakene ble oppfattet av andre organisasjonsmedlemmer. Selv om våre informanter utelukkende består av ledere, mener vi dette også kan være en passende tilnærming her.

Ambiguitet, eller tvetydighet, referer til «situasjoner der en høy grad av kompleksitet og en mangel på klarhet, åpner opp for en rekke tolkninger av et utsagn, fenomen, en hendelse eller situasjon» (Martin, 2002; Risberg & Corvellec, 2022). Meningen med en slik tilnærming til mangfoldsarbeid er å kunne reflektere det brede spekteret av erfaringer, stemmer og tolkninger som finnes i organisasjoner; for å unngå en «enten/eller»-, «suksess/fiasco»-tilnærming (Risberg & Just, 2015). I stedet, ønsker Risberg og Corvellec å vektlegge ideen om «å prøve», for å flytte fokuset vekk fra resultatene, og over til hvordan arbeidet utgjør en del av en kontinuerlig prosess. På denne måten fremhever de hvordan arbeidet med mangfold ikke er noe organisasjoner blir ferdig med, men snarere et ideal de må fortsette å strebe mot.

Risberg og Corvellecs (2022) analyse demonstrerte hvordan mangfoldsarbeid er en av mange organisatoriske aktiviteter som er sterkt preget av tvetydigheter og spenninger. Som vi har sett tidligere i oppgaven, er selve konseptet om mangfold preget av en uklarhet knyttet til hvordan det skal defineres, og hvem det egentlig omfatter (det er også et relasjonelt konsept, som ofte blir beskrevet i fastsatte og lett-målbare termer; Litvin, 2002). Videre kan de ulike tilnærmingene til mangfoldsledelse, som vi redegjør for i neste seksjon, bidra til tvetydigheter i motiver og mål med mangfoldsarbeidet. Dette gjelder spesielt der lederes begrunnelser for mangfold skiller seg fra de organisasjonen formelt sett har uttalt i policy og retningslinjer (Ahmed, 2012). Risberg og Corvellecs undersøkelse fant videre en påfallende uklarhet blant organisasjonsmedlemmer knyttet til hvordan arbeidet skal foregå i praksis, og hvem som har ansvaret for gjennomføringen av det. I tillegg var det ofte vanskelig å vurdere resultatene av arbeidet, da flere mangfoldsmål kan virke diffuse og lite målbare.

Samlet sett, viser Risberg og Corvellecs (2022) undersøkelse hvordan de som jobber med mangfold i svensk kommunal sektor ofte møter på tvetydigheter når det gjelder omfang, ansvar, motiver, mål og resultater av mangfoldsarbeidet. Mangfold, og ledelsen av det, blir derfor ansett som tvetydig og vanskelig å håndtere, med utfall som er vanskelig å vurdere suksessen av.

I arbeidet med mangfold, fremhever også Nadiv og Kuna (2020) hvordan det kan finnes spenninger, eller paradokser, knyttet til behovet for endring kontra ønsket om stabilitet, langsiktige gevinster kontra kortsiktige tap, og kontroll kontra fleksibilitet – og, som vi skal se videre i oppgaven, spenninger mellom forpliktelsen til operasjonelle mål og mangfoldsmål, og i hensynet til formelle krav i rekrutteringsprosessen (Risberg & Corvellec, 2022).

4.1.5 Oppsummering

Det finnes altså et bredt spekter av forskning som tar for seg utfordringer ved implementeringen av endringsprogrammer i organisasjoner; samt årsaker til hvorfor mange virksomheter i dag får skuffende resultater for sitt arbeid med mangfold (eks. Dobbin & Kalev, 2016; Risberg & Corvellec, 2022; Rogstad & Solbrække, 2012; Thomas & Ely, 2020).

Det dreier seg om viktigheten av å forankre mangfoldsarbeidet hos lederne; deres motivasjon, holdninger og tilnærminger til arbeidet. Det omhandler også viktigheten av systematikk og klarhet i hvordan arbeidet skal jobbes med i praksis, og lederes rolle i det. Mangelen på dette kan bidra til passivitet fra ledernes side, en tilnærming av velmenende likegyldighet, og stillstand (Risberg & Corvellec, 2022; Rogstad & Solbrække, 2012). Mangfoldsarbeidet blir ikke en integrert del av organisasjonen som helhet, ansvaret blir overlatt til HR og personalavdelingen, samtidig som ledere i mindre grad forpliktet til arbeidet (Bleijenbergh et al., 2010; Thomas & Ely, 2020; UKE, 2022).

I denne oppgaven knytter vi disse utfordringene til den iboende tvetydigheten av mangfold, og virksomheters arbeid med det (Risberg & Corvellec, 2022; Risberg & Just, 2015). Vi er interessert i å undersøke hvordan denne ambiguiteten påvirker ledernes forhold til mangfoldsarbeidet; i hvilken grad lederne opplever klarhet i sin rolle, og hvorvidt de anser det som en del av sitt ansvarsområde.

Den neste delen vil presentere noen av de ulike tilnærmingene virksomheter og ledere har til mangfoldsledelse – og hvordan oppnåelsen av endring kan bli betinget av motivene og begrunnelsene for å drive med mangfold.

4.2 «Hvorfor mangfold?»

I tidligere forskning og teori er det lagt vekt på to hovedtilnærminger til hvorfor virksomheter skal etterstrebe mangfold. I denne delen betegner vi disse som *sosialt ansvar*, og «business case», eller *forretningsargumentet*. Videre diskuterer vi styrker og svakheter ved disse

perspektivene, samtidig som vi utforsker det Thomas og Ely (1996; 2020) betegnet som «lærings- og effektivitetsparadigmet», som søker å trekke ut det beste fra begge.

De ulike begrunnelsene, eller motivene, for mangfoldsarbeidet i en virksomhet, kan gjensidig påvirke lederes motivasjon, ansvar – hvordan de forholder seg til arbeidet – og, følgelig, resultatene av det. Det handler også om hvordan disse begrunnelsene oppleves som legitime av ledere og andre ansatte i kommunen.

4.2.1 Sosialt ansvar

Som følge av utviklingen i lovverket, ble virksomheters arbeid med mangfold og inkludering i førsteomgang knyttet til forestillinger om sosialt ansvar. Følgelig, ligger den moralske verdien av denne tilnærmingen i de samme hensynene som dannet grunnlaget for lovgivningen på likestillings- og antidiskrimineringsområdet – forankret i Industrial Relations-tradisjonen (Drange, 2014; Köllen, 2021). Her setter ledere ofte like muligheter (Equal Opportunities), likestilling, rettferdighet, og rettferdig rekruttering, og overholdelsen av lovgivningen (eller «compliance»), sentralt i mangfoldsarbeidet (Thomas & Ely, 1996).

Som nevnt tidligere, er offentlige virksomheter – som i mindre grad er drevet av profitt – gjerne heller opptatt av tillit og legitimitet til befolkningen de tilbyr tjenester for (Groeneveld & Verbeek, 2012). Når Oslo kommune vektlegger representasjon og tanken om å «speile befolkningen» i sine begrunnelser for mangfoldsarbeidet, er dette knyttet til et slikt formål, samtidig som de anerkjenner kommunens sosiale ansvar om å jobbe for rettferdighet og likestilling. Motivet om utjevning av forskjeller har også ha en samfunnsmessig og politisk dimensjon, da integrering av etniske minoriteter og andre underrepresenterte grupper i samfunnet kan anses som et viktig ideal for demokratiske samfunn, og også nødvendig for at dets grunnleggende institusjoner skal fungere (Anderson, 2010; Köllen, 2021). Disse, og liknende argumentasjoner, underbygger kommunens vektlegging av en slik tilnærming.

4.2.2 Business case

Da lovverket i realiteten har gitt et betydelig spillerom for virksomheter med henhold til bredden og omfanget av mangfoldsarbeid, var det først da toppledere kunne bli overbevist om at et slikt arbeid også kunne «lønne seg», at mangfoldsledelse for alvor skjøt fart (Köllen, 2021). Derav, finner vi «business case»-tilnærmingen, eller forretningsargumentet for mangfold.

Fremfor å «viske ut» forskjeller til formålet om rettferdighet og like muligheter og behandling, blir de her fremhevet i søken etter å utnytte mangfold for profitt (Köllen, 2021; Thomas & Ely, 1996). Det kan handle om å fremheve nye perspektiver og vinkler, erfaringer og verdenssyn, som kan bidra til innovasjon og utvikling. Det kan også dreie seg om en *ressursavhengighet*; det vil si, at virksomheten er avhengige av å få inn personer med ulike bakgrunner for å nå målene sine (Drange, 2014; Umblis et al., 2022). En person med flerkulturell bakgrunn kan for eksempel tilføye virksomheten essensielle kunnskaper om andre språk og kulturer, samt ha nyttige nettverk og kontakter som kan bidra inn i arbeidet, og i møtet med kunder eller brukere av tjenester (Drange, 2014; Ortlieb & Sieben, 2013). Dette kan være spesielt viktig for en kommunal virksomhet som skal nå ut til en bredt sammensatt befolkning; for å forstå behovene til ulike grupper og for at kommunens tjenester skal være tilgjengelige for alle. Kommunens arbeid, og valgene som blir tatt, vil kunne påvirke alle innbyggere.

Tidligere forskning har vist hvordan slike argumentasjonslinjer for mangfold er det som oftest klarer å overbevise toppledere om å iverksette mangfoldstiltak, og at det også er disse begrunnelsene som fører til de mest positive holdningene blant andre ledere og ansatte i virksomheten (Drange, 2014; Kulik & Roberson, 2008).

4.2.3 Begrensninger, utfordringer og muligheter

Thomas og Ely (2020; 1996) er to (av flere) forfattere som har påpekt viktige begrensninger ved begge disse tilnærmingene. De viser til hvordan skuffende resultater, og lite engasjerte ledere, på flere måter kan tilskrives svakheter ved de rådende motivene for hvorfor virksomheter jobber med mangfold, og hvorvidt de anses som legitime av organisasjonsmedlemmer.

Selv om det er mye positivt knyttet til tilnærmingen om sosialt ansvar, eller det Thomas og Ely (1996) betegner som diskriminerings- og rettferdighetsperspektivet, er den ikke uten svakheter. Thomas og Ely argumenterer for at en slik tilnærming, i praksis, ofte legger for mye vekt på «*assimilering*», i arbeidet for like muligheter og lik behandling. Den har en tendens til å bli fargeblind; det vil si, forskjeller i erfaringer og utgangspunkt blir ikke anerkjent eller problematisert i tilstrekkelig grad. Som vi har sett, kan dette bidra til mindre grad av bevissthet og kunnskap blant ledere, og i virksomheten som helhet, om de spesifikke utfordringene som personer med minoritetsbakgrunn kan møte på i arbeidslivet. Dette

gjenspeiles i konseptet om velmenende likegyldighet (Midtbøen & Rogstad, 2012). Videre går de også glipp av de potensielle fordelene som kan ligge i en mangfoldig arbeidsgruppe, fordi forskjeller ikke blir tematisert på denne måten (Thomas & Ely, 1996; 2020).

Det er imidlertid «business case» som har møtt på mest kritikk, av de to tilnærmingene. Til tross for at det av noen blir ansett som en tilstrekkelig vikarierende begrunnelse for mangfoldsledelse – for å legitimere arbeidet, og få med seg ledere på satsningen – stiller mange seg kritisk (på et prinsipielt eller ideologisk nivå) til ideen om å bry seg om mangfold bare fordi det er lønnsomt (Drange, 2014; Köllen, 2021). Ikke minst, blir det ansett som en «godværsstrategi», der folk kan slutte å støtte opp under tiltak når de ikke leverer på lovnader om økt profitt (Drange, 2014; Thomas & Ely, 2020;), samtidig som det kan ha negative konsekvenser for minoriteter, som kan føle seg utnyttet (Drange, 2014; Köllen, 2021). Ifølge Thomas og Ely er lederne innenfor dette perspektivet (som de kaller tilgang- og legitimitetsperspektivet) for opphengt i å «skvise» ansatte med minoritetserfaringer inn i en gitt rolle der de kan utnyttes; for eksempel, i en synlig stilling ut mot en spesifikk brukergruppe, uten å prøve å forstå hvordan deres erfaringer og perspektiver, kan integreres i virksomheten som helhet.

Det begge tilnærmingene mangler, er, ifølge Thomas og Ely (1996), et forsøk på å integrere mangfoldsledelse i virksomheten. Integrasjon handler om å gjøre arbeidet med mangfold til en del av organisasjonen som helhet, som legger opp til reelle endringer i organisasjonens struktur, normer og kultur. Uten en slik integrasjon, blir mangfoldsarbeidet i mindre grad forankret på ulike nivåer av virksomheten, eller blant ledere – som igjen påvirker deres problematisering, kunnskap og bevissthet. Thomas & Elys løsning er det de betegner som «lærings- og effektivitetsperspektivet». Dette perspektivet, eller paradigmet, inkorporerer motiver som både er knyttet til sosialt ansvar og forretningslogikk; tanken om å fremme like muligheter, men også anerkjenne forskjeller mellom mennesker, og hvordan disse forskjellene kan ha en verdi for virksomhetens tjenesteytelse. Her ser vi også likheter med hva som kjennetegner tankegangen til en mangfoldsleder, ifølge Sandal et al. (2013); forskjeller anerkjennes, samtidig som man vektlegger gjensidig respekt, toleranse og likeverd.

Da Thomas og Ely først publiserte dette perspektivet i 1996, var det mange virksomheter som misforstod hva forfatterne egentlig argumenterte for. Det førte til at mange, isteden, endte opp med en forenklet, og empirisk ubegrunnet, versjon av business case. Da Thomas og Ely ga ut en revidert versjon av artikkelen over 20 år senere (2020), fremhevet de viktigheten av å se

forbi forretningstankegangen. Istedet vektlegges virksomheters, og *lederes*, muligheter for læring, økt bevissthet og ansvar, for å oppnå integrasjon, og for å bryte ned strukturelle barrierer og makthierarkier.

4.2.4 Oppsummering

Det er altså en rekke ulike begrunnelser virksomheter kan ha for å drive med mangfoldsarbeid – som ofte vil, og burde, overlape i en gitt virksomhet. Dette vil kunne påvirke graden av integrasjon, og forankring av arbeidet i organisasjonen, og blant ledere.

For en kommunal virksomhet, og i offentlig sektor generelt, har tilnærmingen om sosialt ansvar hatt en spesielt sentral posisjon. I argumentasjonene som fremheves på Oslo kommunes egne nettsider og i retningslinjene for mangfoldsarbeidet, nevnes blant annet viktigheten av representasjon og speile befolkningen (Oslo kommune, u.å.-c). Allikevel har de også argumentasjoner knyttet til god tjenesteytelse, som er mest forbundet med business case.

I denne oppgaven er vi interessert i å utforske hvilken tilnærming våre ledere har til arbeidet med mangfold, og hvordan de begrunner viktigheten av mangfold på sin arbeidsplass. Spørsmålet er blant annet i hvilken grad kommunen har lyktes med å formidle en enhetlig argumentasjon tvers av etater, og blant ledere på ulike avdelinger og tjenesteseksjoner som driver med vidt forskjellig arbeid. Spørsmålet er også hvordan begrunnelsene lederne har tatt opp i seg påvirker hvordan de jobber med, og forholder seg til, mangfoldsarbeidet.

4.3 Diskriminering av søkere i minoritetsgrupper

I denne oppgaven ønsker vi å undersøke hvordan ledere i kommunen forholder seg til mangfold og inkludering ved rekrutteringen av nye ansatte. Som nevnt innledningsvis, kommer ulikhet i arbeidslivet i større grad til uttrykk i ulik representasjon av medlemmer på forskjellige nivåer av organisasjonshierarkiet (Köllén, 2021). Slike forhold kan knyttes til ulike former for implisitt diskriminering, stereotyperinger og mikroagresjoner. I en rekrutteringsprosess, kan slike faktorer bli barrierer for minoriteters vei inn i virksomheten, og hindre innsatsen for å øke mangfoldet på arbeidsplassen.

Som vi skal se, har forskningen demonstrert hvordan majoritetspersoner i samfunnet drar nytte av forutinntatte antakelser og stereotypier om kompetanser og ferdigheter, og hvem som «passer» i en stilling (Acker, 2006; Köllén, 2021; Rogstad & Solbrække, 2012). Til tross for slike funn, kan det allikevel være uenighet knyttet til omfanget rettet mot rettferdighet i

rekrutteringsprosessen, kvotering, og spesielle hensyn – og selv når slike tiltak blir innført, vil ikke det bety at de virker som planlagt (Gagnon & Cornelius, 2000; Köllen, 2021). Vi vet at toppledelsesposisjoner i vestlige land fortsatt er dominert av *cis* (det vil si, personer som identifiserer seg med kjønn de ble tildelt ved fødselen), heteroseksuelle, mannlige, hvite ledere, uten funksjonsnedsettelse (Köllen, 2021). De har bedre forutsetninger og tilgang til ressurser og muligheter for å havne i mer prestisjetunge posisjoner. Slike forhold, og gruppeskjevheter på ulike nivåer, kan få ringvirkninger i hele virksomheten, og bidra til diskriminering og bias i rekrutteringsprosessen.

Oppgaven med å øke mangfoldet i en virksomhet, altså rekrutteringen av personer med minoritetsbakgrunn, vil være en sentral del i endringsprosessen mot mangfoldsledelse. Vi har også sett hvordan kommunen er underlagt en omfattende lovgivning og strenge retningslinjer for å sikre rettferdige rekrutteringsprosesser (Bjørnset et al., 2021). Til dette formålet, er det uansett viktig at ledere har en bevissthet rundt mangfold i utvelgelsesprosessen (UKE, 2022). De neste seksjonene tar for seg teori og tidligere forskning om hvordan diskriminering kan påvirke rekrutteringen av søkere i minoritetsgrupper. Videre ser vi nærmere på hvilke muligheter og begrensninger ledere i en offentlig virksomhet kan oppleve i arbeidet med å rekruttere inn mangfold til sin egen arbeidsplass.

4.3.1 Diskriminering i rekrutteringsprosessen

Forskningen har vist hvordan søkere med innvandrerbakgrunn ofte har lavere sannsynlighet for å bli innkalt til et jobbintervju, sammenlignet med søkere uten minoritetsbakgrunn (Birkelund et al., 2014; Midtbøen, 2014; Midtbøen & Quillian, 2021). Dette gjelder også for søkere med nedsatt funksjonsevne, og særlig der det er snakk om mer synlig funksjonsnedsettelse, som rullestolbrukere (Bjørnshagen & Ugreninov, 2021; Bjørnshagen & Østerud, 2021). Dette, og liknende fenomener, blir ofte forklart gjennom teorier knyttet til diskriminering i arbeidslivet, og stereotyper og fordommer arbeidsgivere kan ha – enten de er bevisste på det selv, eller ikke.

Acker (2006) illustrer hvordan forskjellsbehandling i rekrutteringsprosessen kan bidra til å opprettholdelsen av «ulikhetsregimer» i organisasjonen. Det handler om hvordan praksiser og ubevisste handlinger fører til en skeivvurdering av kandidater, som gjør det vanskeligere for personer med minoritetsbakgrunn å komme inn, og oppover, i virksomheten. Horverak et al. (2013) beskriver videre hvordan arbeidsgivere også velger kandidater basert på deres egen vurdering om hvorvidt de vil passe inn i arbeidskulturen, og med de andre ansatte; såkalt

«person-organization fit». Det kan også dreie seg om hvorvidt kandidatene vil passe til arbeidsoppgavene som følger med stillingen; eller «person-job fit», men tidligere forskning har vist at ledere ofte i større grad vektlegger faktorer knyttet til førstnevnte (Bjørnset et al., 2021; Rogstad & Sterri, 2018). Personer med nedsatt funksjonsevne kan derimot møte på diskriminering i vurderinger av «person-job fit», i tillegg til «person-organization fit», fordi arbeidsgivere kan ha fordommer om hva slags arbeidsoppgaver denne gruppen klarer å gjennomføre og de er bekymret for større kostnader til produktiviteten (Bjørnshagen & Østerud, 2021).

I en rekrutteringsprosess, må arbeidsgiver (eller andre intervjuere) bli kjent med flere kandidater på kort tid, og ta en beslutning om hvem som skal ansettes, basert på en begrenset mengde informasjon. Dette kan fort lede til at «kognitive biaser» spiller inn i utvelgelser (Whysall, 2018). Mennesker tiltrekkes ofte av personer som likner på dem selv, enten det er snakk om holdninger, personlighet og andre egenskaper («similarity-attraction»; Byrne, 1971). I samsvar med dette, viser forskningen på rekrutteringsprosesser at arbeidsgivere ofte prioriterer søkere som ligner på seg selv (Bagues & Perez-Villadoniga, 2012; Roebken, 2010). Arbeidsgivere kan også ha ubevisste forventninger til hva en «idealtypisk» ansatt burde se ut som, som videre påvirker hvem de mener ville passet inn i stillingen (Bjørnset et al., 2021). Det kan for eksempel være at de har et kjønnstiltal til en stilling, og dermed ville foretrukket en kvinne over en mann (eller motsatt) (Acker, 2006).

Birkelund et al. (2020) fant at arbeidsgivere som har hatt negative erfaringer med en innvandrerguppe vil være mindre sannsynlig å ansette personer fra denne gruppen igjen. Slike negative erfaringer ble ofte relatert til utfordringer med språkkunnskaper, ulike livssyn og kulturelle forskjeller. Dette er mer «bevisste» fordommer, som arbeidsgiverne har tilegnet seg gjennom deres erfaringer med å jobbe med ulike innvandrergupper. Birkelund et al. viste også hvordan arbeidsgivere som *ikke* har noe erfaring med å jobbe med personer med innvandrerbakgrunn, også vil være mindre tilbøyelige til å kontakte og ansette personer fra denne gruppen, fordi det kan oppleves tryggere å ansette personer uten innvandrerbakgrunn; og holde seg til det man er «vant med» (Birkelund et al., 2020).

Dette er noe av det forskningen har fremhevet knyttet til forekomsten av diskriminering i rekrutteringsprosessen. Videre ser vi nærmere på hvordan ulike former for diskriminering kan komme til syne, både i startfasen av prosessen, i utvelgelsen av kandidater, og i det endelige

valget om hvem som blir ansatt – og hvordan kommunen forsøker å bøte på slike utfordringer og gruppeskjevheter gjennom retningslinjer og tiltak.

4.3.2 Før stillingsutlysningen

Denne delen omhandler forarbeidet ledere må gjøre før en stilling blir utlyst. En mye brukt strategi er å gjennomføre en jobbanalyse for å finne ut hva man trenger å rekruttere inn til avdelingen. Ledere må vurdere hvilke arbeidsoppgaver den ledige stillingen omfatter, og hvilken kompetanse de trenger inn (Lai, 2021). Som nevnt tidligere i oppgaven, er det utformingen av utlysningsteksten, og kvalifikasjonene som blir nevnt der, som er gjeldende for hvem som blir vurdert som kvalifisert (Oslo kommune, 2022).

Kommunal- og moderniseringsdepartementet⁵ (KMD, 2014) skriver i sin veileder om mangfoldsrekruttering at utlysningsteksten kan ha stor betydning for om man får søkere med innvandrerbakgrunn eller funksjonsnedsettelse. I jobbanalysen er det derfor viktig at lederne går kritisk gjennom kvalifikasjonene som er tenkt ut, for at målgruppen ikke skal bli for snever, og for å kunne åpne opp for å rekruttere inn et mangfold (KMD, 2014). De legger vekt på at funksjonsnedsatte personer med høy utdanning kan ha begrenset arbeidserfaring, og at arbeidsgivere derfor må vurdere hvilke krav de legger til dette. Det samme gjelder hvordan de omtaler språkkrav, for å ikke utestenge ellers kvalifiserte søkere med lavere norskkunnskaper. Utlysningsteksten burde også være skrevet tydelig, med troverdige formuleringer om ønsket om mangfold på avdelingen (KMD, 2014).

UKE (2022) har funnet ut at det er færre personer med etnisk minoritetsbakgrunn som søker seg til stillinger i kommunen, og særlig til lederstillinger. Rundt 16% av de som søker seg til lederstillinger har etnisk minoritetsbakgrunn, mens det er rundt 19% til medarbeiderstillinger. Et tiltak de ønsker å innføre for å øke søkere fra denne gruppen til lederstillinger, er å utforme en strategi hvor krav til flerkulturell erfaring kan legges inn i utlysningsteksten, som en ønsket eller absolutt erfaring. I tillegg vil de utforme stillingsannonserne for å appellere til søkere med etnisk minoritetsbakgrunn (UKE, 2022).

4.3.3 Utvelgelse av kandidater

Etter stillingsutlysningen, beveger vi oss over til utvelgelsen av kandidatene. Som nevnt, må offentlig sektor ta hensyn til søkere som har oppgitt innvandrerbakgrunn, funksjonsnedsettelse

⁵ F.o.m. 1. januar 2022 heter departementet kommunal- og distriktsdepartementet (KDD)

og de som har hull i CV (Oslo kommune, 2022). Videre, har vi også sett hvordan en strengere rekrutteringsprosess skal gjøre prosessen mer transparent for å forhindre diskriminering og være til hjelp for å minske sannsynligheten for at negative ubevisste, eller bevisste, fordommer skal spille inn i utvelgelsen. Det skal sikre at den kandidaten som er best kvalifisert, uavhengig av kjønn, alder, bakgrunn eller funksjonsevne, skal bli ansatt til stillingen (Bjørnset et al., 2021). Grunnlaget for utvelgelsen av kandidatene ligger i kvalifikasjonsprinsippet, som er de kravene til formell utdanning, erfaring og personlig egnethet som blir beskrevet i utlysningsteksten (Oslo kommune, 2022). Forskningen har imidlertid vist hvordan få arbeidsgivere har kjennskap ARP eller hvordan denne plikten spiller inn i arbeidet med mangfold, mer generelt, og i rekrutteringsprosessen (Bjørnset et al., 2021; Tronstad, 2010). I en nyere undersøkelse fant Bjørnset et al. (2021) også at mangfold bare hadde blitt nevnt i en av 120 innstillingsprotokoller, som redegjør for faktorene som er vektlagt valgene som er tatt i utvelgelsen.

Kvalifikasjonskravet kan derimot fungere som en barriere for personer med nedsatt funksjonsevne, siden denne gruppen kan ha mindre (eller ingen) arbeidserfaring sammenlignet med andre grupper (Lien, 2016). Arbeidsgivere skal velge de kandidatene som er best kvalifisert ut fra kravene de setter, og siden denne gruppen kan ha lavere sannsynlighet for å kunne møte kravene til erfaring i like stor grad som andre, kan det dermed bidra til å holde personer med nedsatt funksjonsevne utenfor arbeidslivet i offentlig sektor (Lien et al., 2018). I tillegg har offentlig sektor høye krav til produktivitet, som kan gjøre at arbeidsgivere ikke ønsker å rekruttere denne gruppen av frykt for en lavere produksjon (Bjørnshagen & Østerud, 2021; Lien, 2016). På grunn av høye krav til produktivitet og strenge kvalifikasjonskrav, tilbyr offentlig sektor i større grad arbeidstrening og midlertidige stillinger, istedenfor faste, ordinære stillinger, til personer med nedsatt funksjonsevne. Et av tiltakene i Oslo kommunes handlingsplan for personer med funksjonsnedsettelse, innebærer også en trainee-ordning hvor de tilbyr denne gruppen praksisplasser, arbeidsprøving- og trening og tilrettelagt arbeid (Lien et al., 2018).

4.3.4 Retningslinjer for mangfoldsrekruttering: Tiltente kontra reelle virkninger i ansettelsen

Offentlig sektor har strengere retningslinjer i rekrutteringsprosessen, samtidig som personer med innvandrerbakgrunn, funksjonsnedsettelse og hull i CV, blir oppfordret til å søke. Allikevel viser Bjørnset et al. (2021) hvordan statlige arbeidsgivere i realiteten opplever en

større grad av frihet til å vektlegge «personlig egnethet», og egne vurderinger om hvem som vil passe inn i arbeidskulturen, heller enn til arbeidsoppgavene (Bjørnset et al., 2021).

Videre viser rapporten fra UKE (2022) hvordan søkere med oppgitt innvandrerbakgrunn faller gjennom i rekrutteringsprosessen etter innkalling til første intervju. Dette gjelder både for medarbeider- og lederstillinger. Hvorfor denne andelen synker kan være på grunn av mindre formell erfaring og kompetanse blant søkerne, men det kan også henge sammen med fordommer blant de som ansetter (UKE, 2022). Tidligere forskning har vist at arbeidsgivere i offentlig sektor, for eksempel, kan foretrekke en «norsk væremåte» i rekrutteringen av nye ansatte, som kan ekskludere personer med etnisk minoritetsbakgrunn (Rogstad & Solbrække, 2012; Rogstad & Sterri, 2018). I tillegg viser tidligere forskning at arbeidsgivere i stor grad prioriterer produktivitet, og siden de kan ha fordommer om hvilke arbeidsoppgaver personer med nedsatt funksjonsevne klarer å gjennomføre, kan det føre til at de ikke vil foretrekke disse kandidater (Bjørnshagen & Østerud, 2021).

Basert på disse, og liknende funn, kan det virke som de strenge retningslinjene i større grad har effekt i de tidligere stadiene av rekrutteringsprosessen. Søkere med minoritetsbakgrunn blir oppfordret til å søke, og innkalt til intervju, men når ledere allikevel tar avgjørelser basert på en subjektiv vurdering av «personlig egnethet», kan dette valget potensielt bli preget av arbeidsgivers fordommer og bias (Bjørnset et al., 2021). Dette kan blant annet være knyttet til hvem de mener passer inn i arbeidskulturen; som vil si at sammensetningen på avdelingen vil kunne spille inn (eks. Acker, 2006). Det kan også blir basert på fordommer om hvem de mener «passer inn» i stillingen, samtidig som de kan være mer sannsynlig å velge en kandidat som er mer lik dem selv (eks. Bagues & Perez-Villadoniga, 2012; Roebken, 2010). Disse faktorene gjør det vanskeligere for en slik ordning å få noen reell effekt i praksis (Horverak et al., 2013; Rogstad & Sterri, 2018). Med andre ord: selv om det er flere lovpålagte regler og et større fokus på å rekruttere inn mangfold i offentlig sektor, er det ikke alltid slike reguleringer fører til et faktisk økt mangfold.

Flere studier viser at arbeidsgivere er positive til å ansette mangfold, men at de allikevel ikke reflekterer dette i faktiske handlinger og praksis (Bjørnset et al., 2021; Rogstad & Solbrække, 2012; Rogstad & Sterri, 2018). Det er, som nevnt tidligere i teoridelen, ikke snakk om direkte motstand til mangfoldsidealene, men en passiv tilslutning til dem som bidrar til liten ansvarsfølelse, manglende handling, og velmenende likegyldighet (Rogstad og Solbrække, 2012). Denne ansvarsfraskrivelsen fører til at det strenge regelverket ikke nødvendigvis blir fulgt like

godt, siden de som ansetter opplever at de egentlig har ganske «frie tøylere», og at ingen vil «ta dem» for å vektlegge personlige oppfattelser av hvem som passer inn, i ansettelsen (Bjørnset et al., 2021).

Tilknyttet forskningen vi har presentert tidligere i kapitlet, kan funnene her også tyde på at lederes innsats for å rekruttere mangfold inn til sine avdelinger, i stor grad kan bli påvirket av deres egen bevissthet og forståelse rundt mangfold, viktigheten av mangfoldsarbeidet, og tilstedeværelsen av «mangfoldstenkning», gjennom rekrutteringsprosessen (Bjørnset et al., 2021; Rogstad & Solbrække, 2012).

4.3.5 Oppsummering

Gjennom denne delen av teorikapitlet har vi presentert teori og tidligere forskning som kan hjelpe å belyse utfordringer (og muligheter) knyttet til arbeidet med å rekruttere inn mangfold i offentlig sektor.

Personer med minoritetsbakgrunn har større sannsynlighet for å oppleve diskriminering gjennom ulike stadier av en rekrutteringsprosess. Ulike former for diskriminering kan være mer, eller mindre, bevisste fra arbeidsgiverens side. Det kan dreie seg om fordommer og stereotypier arbeidsgivere har mot ulike grupper, som påvirker hvem de kaller inn og foretrekker under rekrutteringsprosessen. I tillegg kan strenge krav til produktivitet og best kvalifisert fungere som en barriere for personer med nedsatt funksjonsevne i å bli ansatt, siden de kan mindre arbeidserfaring enn andre grupper.

De strenge kravene og lovverkene offentlig sektor er nødt til å følge skal sikre en likeverdig rekrutteringsprosess, men forskningen har vist at arbeidsgivere allikevel opplever en større grad av frihet til å vurdere kandidater basert på om de passer inn i arbeidskulturen (person-organization fit). Denne vurderingen er også gjerne viktigere enn hvorvidt de passer til stillingen og arbeidsoppgavene (person-job fit). De kan også foretrekke kandidater som er mer like dem selv. Slike former for bias kan spille inn i de ulike vurderingene arbeidsgiver må foreta seg, og, følgelig, hvem som blir ansatt.

Vi ønsker å undersøke hvordan våre informanter forholder seg til oppgaven om å rekruttere inn mangfold; hvilke utfordringer de fremhever relatert til dette arbeidet, og også hvilke muligheter og begrensninger lovverket og kravene til rekrutteringsprosessen legger opp til.

5. Metode

I denne delen av oppgaven redegjør vi for de metodologiske valgene vi har tatt og fremgangsmåten vi har brukt for å kunne besvare problemstillingen: «*Hvordan forholder ledere i Oslo kommune seg til arbeidet med mangfold og inkludering på arbeidsplassen?*»

Først går vi igjennom valg av metodisk tilnærming og forskningsdesign for oppgaven. Videre beskriver vi datainnsamlingen og prosessen med å finne, og rekruttere, informanter; intervjumetoden, og hvordan vi har analysert datamaterialet. Til slutt, diskuterer vi noen forskningsetiske hensyn, og oppgavens validitet, reliabilitet og generaliserbarhet.

5.1 Valg av metode

For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene, har vi valgt å benytte oss av kvalitative metoder og individuelle intervjuer. Det kvalitative forskningsintervjuet er ment å gi intervjueren et innblikk i informantens refleksjoner, erfaringer og perspektiver (Kvale & Brinkmann, 2015), og vil derfor egne seg til vår problemstilling og forskningsspørsmål. Kvalitative forskningsintervjuer gir et større innblikk i menneskers ideer og handlingsvalg enn kvantitative metoder eller ren observasjon, i tillegg til at enkeltpersoner får satt ord på sine personlige opplevelser (Ragin & Amoroso, 2019). Det gir informantene muligheten til å fortelle hvordan de selv opplever det å ha en lederstilling i Oslo kommune og hvordan de forholder seg til mangfold og inkludering, policy og retningslinjer og mangfoldsledelse i sitt virke.

5.1.1 Kvalitative forskningsintervjuer

Et intervju kan sammenlignes med en samtale mellom to parter om et tema som er av felles interesse for begge. Det finnes flere ulike måter å gjennomføre kvalitative forskningsintervjuer. En mulighet er å gjennomføre fokusgruppeintervjuer, som går ut på å samle en gruppe informanter for at de kan diskutere sine synspunkter om temaet i en gruppesetting, styrt av en moderator. En fordel med fokusgruppeintervjuer er at man kan samle mennesker for å høre ulike perspektiver opp mot hverandre. Det legger opp til en mer spontan ordveksling hvor det kan komme frem informasjon og synspunkter under diskusjonen som kanskje ikke hadde kommet dersom man hadde et intervju mellom to parter (Kvale & Brinkmann, 2015). Allikevel er det flere grunner til at vi ikke har valgt en slik metode her. Hovedgrunnen er at mangfold kan være et vanskelig tema for noen å diskutere. Dette kan

blant annet henge sammen med uklarheten, og tvetydigheten, av begrepet, som gjør at man blir redd for å «tråkke feil», som gjør det lettere å snakke om alene med en intervjuer. Gjennom individuelle intervjuer får vi klarere frem hva informantene tenker, mener og vet om temaet, og i mindre grad lar vær å si noe fordi de ikke vil si noe «galt» (Skilbrei, 2019).

5.1.2 Tilnærming og design

I kvalitativ forskning kan man anvende ulike tilnærminger til forskningsdesignet for å undersøke problemstillingen sin; som en induktiv, deduktiv eller retroduktiv tilnærming. Dersom en bruker en deduktiv tilnærming vil man undersøke tidligere forskning og finne et teoretisk rammeverk før selve datainnsamlingen, mens en induktiv tilnærming går ut på å gjennomføre datainnsamlingen og deretter finne relevant teori og tidligere forskning. Den retroduktive tilnærmingen er en blanding av de to tilnærmingene, og i praksis blir denne tilnærmingen ofte brukt i kvalitativ forskning (Ragin & Amoroso, 2019).

Vi har valgt å bruke en retroduktiv tilnærming for dette prosjektet. I forkant av datainnsamlingen og utformingen av intervjuguiden, har vi lest tidligere forskning om temaet for å få et overblikk over hva som har blitt vektlagt, hvilke teorier som er blitt brukt og hva resultatene er. Vi leste også om flere teorier knyttet til mangfoldsledelse, mangfold og inkludering på arbeidsplassen, og så for oss et teoretisk rammeverk vi ønsket å ta utgangspunkt i, før vi begynte selve datainnsamlingen. Da vi utformet intervjuguiden, tok vi teori og tidligere forskning i betraktning ved utforming av forskningsspørsmål. Vi var derimot åpne for at nye perspektiver kunne dukke opp under intervjuene og analysen av data-materialet, og hadde derfor en relativ åpen problemstilling i starten av prosjektet.

5.2 Datainnsamling

5.2.1 Utvalg og rekruttering

I denne oppgaven har vi intervjuet ledere fra tre ulike etater i Oslo kommune. Grunnen til at vi ønsket å snakke med ledere er at det er de som har et overordnet ansvar for mangfoldsarbeidet i sin avdeling i etaten; de har personalansvar og er med på å rekruttere nye ansatte inn. Policy og retningslinjer blir også dannet, iverksatt og fulgt opp høyere opp i systemet, og det er ledere som må forholde seg til aktivitet- og redegjøringsplikten. Vi ønsket å snakke med etater som skiller seg fra hverandre i hvilke arbeidsoppgaver de har, hvilke tjenester de tilbyr, sammensetningen av de ansatte og kompetansebehov.

For å rekruttere informantene har vi brukt et strategisk utvalg og snøballmetoden. Vi har bevisst gått frem for å få kontakt med ledere i kommunen. Dette er et strategisk utvalg, siden vi har valgt informanter som kan uttale seg om temaet vi undersøker (Tjora, 2021). Derimot baserer snøballmetoden seg på at man får kontakter og anbefalinger til andre potensielle informanter gjennom de man allerede har rekruttert (Skilbrei, 2019). De fleste etatene har en oversikt over ledergruppen og deres kontaktinformasjon, men vi opplevde dette som veldig varierende. På grunn av dette valgte vi å ta kontakt med Enhet for mangfold og integrering i Oslo kommune (EMI), siden det er de som ansvar for kommunens mangfoldsarbeid. De hjalp oss med å komme i kontakt med potensielle kandidater, og vi fikk et Excel-ark med oversikt over 15 ansatte med lederstilling fra utdanningsetaten, bymiljøetaten og barne- og familie-etaten.

I første omgang sendte vi ut 10 e-poster med informasjon om prosjektet til de to første etatene. Vi fikk svar fra to ledere i bymiljøetaten som hadde mulighet til å stille til intervju, og en av informantene ga oss kontaktinformasjonen til en tredje informant. Hos utdanningsetaten fikk vi svar fra en leder som hadde mulighet til å delta, og som satt oss i kontakt med to andre informanter. Dermed hadde vi seks intervjuer fordelt på to etater, og selv om vi i utgangspunktet ønsket å forholde oss til to etater, opplevde vi at vi ikke fikk nok informanter til å stille. Det var få som svarte på e-postene vi sendte ut, og vi valgte derfor å inkludere barne- og familieetaten i tillegg. Vi hadde fått kontaktinformasjon fra EMI, og vi fant flere å kontakte på nettsiden deres. Til sammen sendte vi ut ni e-poster til barne- og familieetaten, men fikk bare svar fra en leder, endte dermed opp med å utelukke denne etaten. Derfor valgte vi å prøve oss med velferdsetaten i stedet, og fant kontaktinformasjonen til flere i ledergruppen på deres nettside. Vi sendte ut fem e-poster, og fikk svar fra to ledere som hadde mulighet til å stille. I tillegg fikk vi kontaktinformasjonen til to ekstra informanter fra samme etat som hadde mulighet å stille.

Til slutt, endte vi opp med ti informanter fordelt på tre etater; bymiljøetaten, utdanningsetaten og velferdsetaten. I kvalitative intervjuer avhenger antallet informanter av hva formålet med undersøkelsen er, og hvor mye tid og ressurser man har tilgjengelig. Kvale og Brinkmann (2015) forteller at undersøkelser som bruker intervju ofte ligger på mellom fem til 25 informanter. Vi opplevde at ti informanter fordelt på de ulike etatene ga et godt grunnlag for å kunne besvare problemstillingen, og valgte å avslutte rekrutteringen her.

I tabellen under er en oversikt over informantene ved endt rekruttering. Informantene består av en blanding av seksjonssjefer og avdelingsdirektører, og de har ulik erfaring i kommunen og sin nåværende stilling. I tillegg har de ulik grad av mangfold på avdelingen. Lederne med en homogen sammensetning av ansatte beskrev selv avdelingene sine som homogene, uten en jevn kjønnsbalanse, personer med etnisk minoritetsbakgrunn, eller personer med funksjonsnedsettelse. Informant BYM2 var den eneste her som sa de hadde en jevn kjønnsbalanse, men som ellers beskrev avdelingen som homogen. Lederne med en mangfoldig sammensetning av ansatte fortalte at de hadde en representasjon av flere ulike mangfoldsdimensjoner, men bare informant VEL7 fortalte at de hadde ansatte med nedsatt funksjonsevne. Gjennom analysen vil vi referere til informantene med kodenavn f.eks. «BYM1», for å gjøre det mer oversiktlig.

Informant	Etat	Lederstilling	Erfaring i stillingen	Sammensetning av ansatte	Navn
1	Bymiljøetaten	Seksjonssjef	> 5 år	Homogen	BYM1
2	Bymiljøetaten	Seksjonssjef	< 5 år	Homogen	BYM2
3	Utdanningsetaten	Avdelingsdirektør	< 5 år	Homogen	UTD1
4	Utdanningsetaten	Avdelingsdirektør	< 5 år	Homogen	UTD2
5	Bymiljøetaten	Seksjonssjef	< 5 år	Homogen	BYM3
6	Velferdsetaten	Avdelingsdirektør	> 5 år	Mangfoldig	VEL1
7	Velferdsetaten	Avdelingsdirektør	> 5 år	Mangfoldig	VEL2
8	Velferdsetaten	Seksjonssjef	> 5 år	Mangfoldig	VEL3
9	Utdanningsetaten	Seksjonssjef	< 5 år	Homogen	UTD3
10	Velferdsetaten	Seksjonssjef	> 5 år	Mangfoldig	VEL4

Tabell 1.0 Informasjon om informantene

5.2.2 Intervjuguide

I forkant av individuelle intervjuer er det vanlig å utforme en oversikt over hvilke temaer eller spørsmål som skal stilles, i en intervjuguide (Skilbrei, 2019). Vi utformet en semistrukturert intervjuguide, og tok utgangspunkt i denne under selve intervjuet. Et semistrukturert intervju blir en blanding av en samtale og spørreundersøkelse, siden det på forhånd er utformet noen

temaer og spørsmål som skal gjennomgås, men som åpner for andre spørsmål ut fra hva svarene blir (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi ønsket å ha en semi-strukturert intervjuguide for å ha muligheten til å stille andre oppfølgingsspørsmål ut fra svarene informantene ga oss. Vi startet med å finne ut hvilke temaer vi ønsket å stille spørsmål rundt. Vi ønsket å stille spørsmål rundt ledelsesutøvelse og rekruttering, og bestemte oss for å bruke en form for traktintervju. Denne tilnærmingen handler om at man først stiller mer generelle spørsmål før man går dypere inn på det spesifikke man ønsker svar på (Kvale & Brinkmann, 2015). Som nevnt, kan temaet om mangfold være vanskelig for noen å diskutere, og vi valgte derfor å starte med noe lett samtale og introduksjonsspørsmål før vi begynte på selve temaene til intervjuet. Vi delte dermed intervjuguiden inn i tre ulike deler; først en introduksjonsdel, så videre til generelt om mangfold og videre spisset inn mot ledelsesutøvelse og policy og retningslinjer som gjelder mangfold.

Introduksjonsdelen av intervjuguiden inneholdt spørsmål knyttet til lederens stilling og hva deres virksomhet jobbet med. Videre gikk intervjuguiden over til mer generelle spørsmål knyttet til mangfold og inkludering, med de to undertemaene ledelsesutøvelse og rekruttering. Til temaene skrev vi ned en rekke spørsmål som vi ønsket å få svar på, men var åpne for å stille oppfølgingsspørsmål, hoppe over spørsmål som gikk i hverandre eller bytte på rekkefølgen. Etter det mer generelle gikk intervjuguiden til neste tema som var ment å gi en dypere innsikt i hvordan lederne forholder seg til policy og retningslinjer i forhold til mangfold i deres ledelsesutøvelse og rekrutteringsprosesser. Til slutt, la vi opp til at informantene selv kunne ta opp et temaer eller tanker som de selv ønsket.

Før vi begynte selve intervjuprosessen gikk vi gjennom intervjuguiden mellom hverandre for å høre om noen av spørsmålene var veldig like, gikk i hverandre eller var vanskelig formulert. Det er viktig at spørsmål som kan ha et tyngre språk, som for eksempel arbeid med mangfold, handlingsplaner og policy, blir formulert i et enklere «dagligdags» språk; og er korte og enkle (Kvale & Brinkmann, 2015). Etter å ha gått igjennom den med hverandre gjorde vi noen små omformuleringer av de spørsmålene vi hadde skrevet ned, og skrev inn stikkord til eventuelle oppfølgingsspørsmål eller enklere forklaringer til spørsmål som kunne være vanskelig å gripe.

5.2.3 Gjennomføring av intervju

Vi gjennomførte intervjuene både fysisk og digitalt, og intervjuene varierte mellom 30 til 90 minutter. De fysiske intervjuene ble holdt på en rekke ulike lokaler ut fra hvor det passet best for informantene å møtes. De fleste fysiske intervjuene ble holdt på enten kontoret eller på et

møterom ved informantenes arbeidssted, mens ett ble holdt hjemme hos en som hadde hjemmekontor. Vi hadde to digitale intervjuer som vi gjennomførte over plattformen Microsoft Teams.

Under intervjuet brukte vi UiO sin diktafonapp, som sender lydopptaket direkte til et Nettskjema. Når en tar opptak at et intervju får man muligheten til å kun konsentrere seg om selve intervjuet, temaene og dynamikken mellom intervjuer og informant. En slipper å bruke energien sin på å skrive ned notater, og på lydopptaket får man med hvilke ord som blir brukt, tonefallet og pauser mellom svarene (Kvale & Brinkmann, 2015). Siden vi var to stykker som gjennomførte intervjuene delte vi det opp slik at den ene hadde ansvaret for å holde selve intervjuet og stille spørsmål, mens den andre skulle notere og eventuelt stille oppfølgingsspørsmål mot slutten dersom det var noe intervjuholderen ikke hadde fått med seg.

Etter vi gjennomførte de første intervjuene merket vi at det var noen av temaene og spørsmålene vi hadde som lederne ikke kunne svare på. Siden vi hadde en semi-strukturert intervjuguide gjorde det at vi tilpasset noen av spørsmålene underveis, og i etterkant av intervjuene. Etter de første intervjuene endret vi deler av intervjuguiden, og siden vi fort merket at det var noen temaer vi ønsket svar på som lederne ikke greide å svare på, endte det med at vi omformulerte flere spørsmål. Dette gjorde også at vi fikk et mer åpent blikk under analyseringen av dataene, siden det var deler av teorikapittelet som måtte justeres. Siden vi hadde en retroduktiv tilnærming, fant vi ut gjennom intervjuene at mye av det teoretiske utgangspunktet vi hadde først sett for oss, måtte endres, siden intervjuguiden ikke ble like mye tatt i bruk som antatt.

5.2.4 Transkripsjon

For å gjøre intervjumaterialet klart for analyse, valgte vi å transkribere alle intervjuene, som er prosessen av å gjøre lydsamtale om til skriftlig tekst (Kvale & Brinkmann, 2015), og vi valgte her å bruke programmet F4. Det å transkribere intervjuene gir en struktur og større oversikt over hva som blir sagt når, og det blir dermed lettere å begynne analyseprosessen. Det er mye som går tapt i transkripsjonen av verbalt og ikke-verbalt språk, og selve transkripsjonen vil ikke greie å fange opp ironi, tonefall og kroppsspråk (Kvale & Brinkmann, 2015). Da vi transkriberte skrev vi ordrett ut hva som ble sagt, men fjernet eventuelle dialekter. Vi inkluderte tegn på at informantene brukte tid til å tenke og latter, men la ikke mye vekt på det som ikke direkte var relevant for å belyse ledernes erfaringer og holdninger.

5.3 Analyse og koding

Den vanligste formen for å analysere datamaterialet i dag er å kode dataene. Når man velger å kode datamaterialet får man bedre oversikt over hva som har blitt sagt og blir bedre kjent med innholdet (Kvale & Brinkmann, 2015). Det er ulike tilnærminger til hva slags analyseform man velger, som bestemmer hvordan man skal kode dataene. Vi valgte en tematisk analyse for å kode vårt datamateriale, som er en grunnleggende analyseform hvor man ser etter temaer i datamaterialet. Temaene er kategorier med like fellestrekk som grupperes sammen, og som til slutt skal kunne belyse problemstillingen man har satt, men det kan også være et verktøy for å finne ut forskningsspørsmålet underveis i analysen (Johannessen et al., 2018).

For å analysere datamaterialet vårt har vi tatt utgangspunkt i oppskriften som står i Johannessen et al. (2018), som er en forenklet og justert versjon av psykologene Braun & Clarke (2006, i Johannessen et al., 2018) sin oppskrift for tematisk analyse. Denne oppskriften består av fire steg: (1) forberedelse, (2) koding, (3) kategorisering og (4) rapportering.

5.3.1 Koding av dataene

Det første steget og forberedelsene handler om å skaffe en oversikt over dataene. Dette kan være å lese over tekst og transkripsjoner, og eventuelt skrive noen korte notat over materialet (Johannessen et al., 2018). Vi har transkribert alle lydopptakene fra intervjuene for at det skal være mulig å gjennomføre en tematisk analyse, og ved endt datainnsamling og transkribering satte vi oss ned og leste over alle transkripsjonene.

Etter forberedelsene går vi over til det neste steget som er koding, som kan defineres som det å «fremheve og sette ord på viktige poenger i dataene våre» (Johannessen et al., 2018, s. 284). Vi brukte programmet NVivo for å kode datamaterialet, og delte transkripsjonene likt mellom oss for å være mest mulig effektive. NVivo er en programvare som fungerer som et analyseverktøy i kvalitative metoder, og kan brukes til å kode ulike typer data (Universitetet i Oslo, 2017). I programmet kunne vi laste opp transkripsjonsdokumentene og kode dem uten å endre originaldokumentene, som gjorde det enkelt å gå frem og tilbake mellom kodene og datamaterialet. Kodene fra de ulike transkripsjonene ble lagret i en felles mappe som gjorde at vi fikk en oversikt over hva de forskjellige informantene uttalte om de samme temaene. Dette gjorde at starten av kodeprosessen ble mer oversiktlig og effektiv.

Først kodet vi alt vi opplevde som relevant i mindre kategorier med en datanær tilnærming. Det vil si at kategoriene vi kodet dataene i, først gjenspeilet det konkrete innholdet av hva som ble sagt (Johannessen et al., 2018). Nesten alt som informantene sa ble kodet i en datanær tilnærming, og vi endte med et bredt utvalg av koder.

Etter vi var ferdige med de datanære kodene begynte vi å kategorisere disse inn i større temaer, som er det tredje steget i tematisk analyse. Siden vi brukte Nvivo 12 sorterte vi sammen de mindre kodene våre i temaer, og sammen gikk vi gjennom temaene for å se hva som ville bli hovedfunnene til analysen. Vi kategoriserte alle tekstnære koder inn i kategorier, og videre inn i overordnede temaer. Siden vi hadde delt intervjuguiden inn i temaer ble det naturlig at to av temaene ble policy og retningslinjer og rekruttering. Det var først under kategoriseringen inn i temaer at vi fikk en bedre oversikt over funnene. Til slutt endte vi opp med fem hovedtemaer; kommunens mangfoldsarbeid, policy og retningslinjer, mangfoldsledelse, tilnærming til mangfold, og rekruttering.

I tabellen under er et eksempel på hvordan vi kodet datamaterialet vårt.

Utdrag fra transkripsjon	Kode	Tema
Også er det noe sånn at vi har noe regelverk her i Oslo, at du må, hvis du har kvalifiserte med annen etnisk bakgrunn og de opplyser om det, så skal de innkalles til intervju	Retningslinjer i rekruttering	Rekruttering

2.0 Eksempel på koding

Det siste og fjerde steget i tematisk analyse er å få en oversikt over resultatene. Da vi var ferdig med selve kodingen, skrev vi ut alle funnene til hovedtemaene. I denne delen er det vanlig å oppdage hvilke temaer som blir lengre og kortere enn andre, og eventuelle nye koblinger i dataene (Johannessen et al., 2018). Etter vi hadde skrevet ut resultatene rundt de ulike temaene, oppdaget vi at det var noen temaer som hadde en større tyngde enn andre. Det var også her vi i større grad oppdaget at vi måtte tilbake til teorikapittelet og gjøre noen justeringer. Til slutt som vi gikk frem og tilbake mellom teori og resultater, kom vi frem til det som ble utgangspunktet for analysen vår.

5.4 Etiske betraktninger

Det er flere etiske betraktninger man må ta hensyn til når man skal gjennomføre et forskningsprosjekt. Siden man får informasjon om en persons personlige opplevelser og erfaringer som skal analyseres og brukes i en offentlig oppgave, er det viktig å ta etiske hensyn for å sikre informantenes personvern og velvære under hele prosessen (Loseke, 2017). I forkant av datainnsamlingen meldte vi inn prosjektet til Sikt, som er kunnskapssektorens tjenesteleverandør (Sikt, u.å.), og fikk prosjektet godkjent (Vedlegg I).

5.4.1 Samtykke og datahåndtering

Siden det er informasjon fra enkeltpersoner som brukes i forskning, og vi får et innblikk i deres meninger og tanker, er det viktig med et informert og fritt samtykke, fri for noen form for press til å delta (Skilbrei, 2019). Vi kontaktet informantene via e-post hvor vi la ved et utfyllende informasjonsskriv med samtykkeskjema. Informasjonsskrivet sendte vi med som et vedlegg til informantene slik at de selv kunne lese det på forhånd, og få informasjon om hva prosjektet handlet om, hva det innebar å delta og hva de eventuelt måtte samtykke til. Informasjonsskrivet er vedlagt i vedlegg II. I informasjonsskrivet stod det tydelig informasjon om at deltakelsen er frivillig, muligheten for å trekke tilbake samtykke og hvordan vi oppbevarte datamaterialet. I forkant av opptaket av intervjuene informerte vi igjen informantene om informasjonsskrivet, frivilligheten i å delta og anonymiseringen av datamaterialet. I tillegg fikk vi skriftlig signatur på samtykkeskjemaet.

For å oppbevare dataene på en trygg måte benyttet vi oss av UiO sitt lagringshotell og hadde en delt mappe mellom oss. Diktafonappen til UiO lastet opptakene opp direkte i et nettskjema, og fra der lastet vi det opp i lagringshotellet. Der oppbevarte vi alt av lydopptak, transkripsjoner og analyser med råmateriale i mapper. Som nevnt, fjernet vi alt av gjenkjennbare egenskaper ved informantene, og i teksten referer vi til informantene etter informantkoden de har som står i tabell 1.0.

5.4.2 Studiens kvalitet

For å vurdere kvaliteten til en kvalitativ studie kan vi se på studiens reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. I tillegg har forskeren en rolle i kvaliteten av studien, og det er viktig å tenke over forskerens verdier, motiver og kunnskap som kan spille inn på troverdigheten og kvaliteten (Skilbrei, 2019).

For å vurdere hvor troverdige dataene er, og om de er konsistente, kan vi se på studiens reliabilitet (Skilbrei, 2019). Det handler om at de som blir intervjuet ikke vil endre svarene sine på et senere tidspunkt, og med en annen som intervjuer, og at studien til en viss grad kan gjennomføres på nytt med andre personer og at resultatet ikke vil endre seg drastisk (Kvale & Brinkmann, 2015). For å øke vår reliabilitet har vi gjennom metodekapittelet beskrevet metodiske valg i utforming av intervjuguide, transkribering og analyse. Vi har beskrevet hva vi har vurdert som viktig i valg av metode, og gitt grunner for hvorfor vi mener de metodiske valgene har vært best for dette studien.

En annen nødvendig del for å vurdere kvalitet er å se på validiteten, som er å se på at data-materialet og funnene man har egner seg til å oppfylle formålet med studien. Validitet er noe som må tas hensyn til gjennom hele forskningsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi skiller her mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om at resultatene kommer fra datamaterialet og selve undersøkelsen, og ikke er påvirket av eksterne forhold. Ekstern validitet handler om hvorvidt resultatene kan overføres til andre sammenhenger (Skilbrei, 2019); som her, at våre funn kan overføres til andre ledere i andre kommuner, eller andre virksomheter.

Til slutt kan man vurdere studiens generaliserbarhet, som handler om hvorvidt våre funn og analyse kan generaliseres til andre ledere i Oslo kommune, andre kontekster (Skilbrei, 2019). Oslo kommune er en stor, omfattende virksomhet, og vi har bare snakket med et knippe ledere fra tre ulike etater. Vi har funnet noen gjennomgående temaer som kan mer eller mindre overføres til andre etater i kommunen, ettersom de har en lik struktur og lederne forholder seg til den samme overordnede policyen og de samme retningslinjene. Allikevel er ikke hovedmålet med kvalitative undersøkelser å kunne generalisere, men å få innblikk i et fenomen gjennom informantenes egne erfaringer og perspektiver (Kvale & Brinkmann, 2015).

6. Resultater og diskusjon

I dette kapitlet bruker vi empirien fra intervjuene for å belyse forskningsspørsmålene våre. På bakgrunn av funnene, har vi valgt å dele analysen inn i to underkapitler.

Det første analysekapitlet vil utforske lederes uttalelser i relasjon til forskningsspørsmålene om lederes kunnskap om kommunens mangfoldsarbeid (1), og hvordan de definerer sin egen rolle, og ansvarsområder, i dette arbeidet (2).

Det andre kapitlet vil presentere funnene knyttet til hvordan lederne forholder seg til mangfold og inkludering i rekrutteringsprosessen. Her diskuterer vi forskningsspørsmålet om hvilke utfordringer og muligheter lederne møter i rekrutteringsprosessen når det gjelder å øke mangfoldet inn på avdelingen (3).

Tabellen som ble presentert i metodekapitlet gir informasjon om informantene og oversikt over deres ledererfaring- og nivå, samt mangfoldet på deres arbeidsplass, som er ment å kontekstualisere uttalelsene deres videre i oppgaven.

6.1 Kunnskap om kommunens mangfoldsarbeid

I tillegg til hvilken kunnskap lederne har om kommunens mangfoldsarbeid, og hvordan de definerer sin rolle i det, dreier dette kapitlet seg – mer overordnet – om hvordan implementeringen av mangfoldsledelse foregår i kommunen. Det vil si, hvordan lederne vurderer kommunens mangfoldssatsning, og resultatene av den; hvordan de definerer mangfold, og omfanget av mangfoldsarbeidet; hvordan kommunen har lyktes i å forplikte lederne til arbeidet og formidlet viktigheten av det. Til slutt, tar vi for oss kommunens formidling av lederes ansvarsområder og viktigheten av lederes rolle i mangfoldsarbeidet.

Selv om de to forskningsspørsmålene blir fremstilt som to separate spørsmål, vil de, som vi skal se, også overlappe.

6.1.1 Mangfold på dagsordenen

Flere av lederne i denne undersøkelsen gir uttrykk for at kommunen, gjennom OXLO og EMI, er gode på å promotere mangfold og inkludering, samt å fremheve det som et viktig satsningsområde. Dette blir blant annet formidlet gjennom egne nettsider, symbolske tiltak på kontorene, og andre OXLO-initiativer, som for eksempel «OXLO-uka», som en del av promoteringsinnsatsen. De av informantene som i større grad har fått med seg satsningen på

mangfold, skryter av kommunens engasjement og tiltak. Blant annet, trekker informant UTD1 frem hvordan søkelyset rettet mot dette området er «*som natt og dag*», sammenliknet med der ektefellen jobber – hvor kommunen i mye større grad har mangfold på agendaen:

«Men, jeg opplever at man er - jeg skal ikke utlevere, men i forhold til mannen min, så er det jo natt og dag tror jeg, i forhold til hvor mye man [fokuserer på det] - men vi jobber jo med mennesker da» (UTD1)

Alle informantene har noe kunnskap knyttet til kommunens satsning på mangfold og inkludering. Allikevel kan vi se forskjeller mellom etatene når det gjelder promotering og innsats. Til tross for ulike promoteringstiltak, som plakater, regnbueflagg og regnbuenøkkelbånd, som har blitt innført i de fleste etatene og bydelene i kommunen, er det fortsatt noen av lederne som ikke har konkret kjennskap til OXLO sitt arbeid. Det er også noen som ikke har hørt om OXLO i det hele tatt. Lederne fra velferdsetaten er mest kjent med mangfoldsarbeidet, mens de fra bymiljøetaten har minst kunnskap om hvordan mangfoldsarbeidet foregår. Samtidig har lederne fra utdanningsetaten i større grad fått med seg arbeidet for mangfold og inkludering ute i skolene, kanskje heller enn arbeidet i selve etaten.

Allikevel er det en bred enighet blant våre deltakere om at arbeidet har fått mer oppmerksomhet, og blitt mer synlig, det siste tiåret. Dette blir knyttet til utviklingen i lovverket, samfunnsendringer generelt; som befolkningsutviklingen i Oslo, økende interesse for mangfold i både privat og offentlig sektor, og etableringen av OXLO og EMI i velferdsetaten. En av informantene beskriver hvordan det har fantes et «spor» av mangfoldsarbeidet i alle deres år i kommunen, spesielt knyttet til rekrutteringsprosessen, men at det nå har blitt mer synlig på «andre områder» også.

«Åja voldsomt. Spesielt de siste ti årene tenker jeg, vanskelig å liksom tidfeste helt presist da, men jeg tenker de siste 10-15 årene» (VEL2)

Resultatene av mangfoldssatsningen

Til tross for den økte oppmerksomheten viet til mangfold fra kommunens side, viser intervjuene at det allikevel kan være utydelig for lederne hvilke resultater mangfoldssatsningen har gitt. Flere av lederne som har kjennskap til satsningen skryter av hvor gode kommunen er på området – samtidig som det kan være uklart om det «virker».

«Åh det, vet du hva, det synes jeg kommunen gjør forbilledlig. Altså, om det på en måte virker inn i alle virksomheter, det kan jeg jo liksom ikke svare på (...). Det er jo

vel noe av det som flagges høyest, rett og slett altså. Så sann på systemnivå så prøver man virkelig å holde den fanen.» (VEL2)

Informant UTD3 er også usikker på om mangfoldsarbeidet ute i skolene nødvendigvis gjenspeiles i etaten. Uklarheten synes å dreie seg om hva som egentlig gjøres i praksis; kommunens ambisjoner for mangfold, sammenliknet med inntrykket de har av hvordan det egentlig «står til, som også reflekteres av informant VEL4:

«Men det er jo også sann at hvis man ser - altså det er ikke så veldig stor representasjon da. Vi gjenspeiler ikke befolkningen i Oslo kommune så veldig godt hvis man tar alle 55 000 og stiller opp liksom, så er det ikke "hurramegrunndt", det er det ikke.» (VEL4)

Informantenes uttalelser kan også tyde på at der kommunen viser til en høy grad av mangfold, som i velferdsetaten, er dette i hovedsak på grunn av bunnlinjen og underliggende tjenester. Samtidig peker flere informanter på hvordan toppledergruppen i stor grad er preget av homogenitet, knyttet til kjønn (dog med en overvekt av kvinner), etnisitet, og funksjonsevne. Det er spesielt informantene som virker å være mer involverte og aktive i arbeidet med mangfold som uttrykker en skuffelse over de reelle resultatene – og at mange av mangfoldsinitiativene i realiteten blir mer symbolske.

«Vi så det her med minoritetsbakgrunn at de fleste som var ansatt i min etat, velferdsetaten, de var, med minoritetsbakgrunn, de var rengjøringspersonalet og at toppledergruppa er blendahvitt og består omtrent kun av kvinner over en viss alder.» (VEL3)

«På velferdsetaten, nå har vi ikke – vi er fortsatt, som veldig mange virksomheter i Oslo, ikke gode nok på det (...)» (VEL1)

To av lederne som er kjent med handlingsplanen for mangfold og inkludering i velferdsetaten, som vi også kommer nærmere inn på senere i analysen, stiller seg kritiske til den praktiske gjennomføringen av den, og mener den blir «*lagt i en skuff*» (VEL3, VEL4).

«Jeg har måtte jobbe veldig hardt for å finne handlingsplanen noe sted. Så det er vel et uttrykk for at det av og til kan være en utkvitteringskultur; at det er noen, fra politisk hold, som sier vi skal ha det; så vi får beskjed om å ha det, men å bruke det i det

daglige er kanskje litt verre da; de må gjennomføre, det er ikke bare å planlegge. (...)

Så det, nei jeg mener det var en god plan, men en fiasko i gjennomføring.» (VEL3)

To av informantene fra bymiljøetaten nevner utdelingen av en «mangfoldspris» til en leder i etaten (BYM2, BYM3). Det virker allikevel som om denne var rettet mot mangfold i mer underliggende tjenester, fremfor i lederens egen arbeidsgruppe. En informant fra velferdsetaten nevner også et mangfoldsprisinitiativ, men at dette «døde ut», og kanskje heller ikke bidro til så mye for å øke innsatsen for mangfold (VEL3).

Samlet sett, ser det ut til at de som skryter av kommunen enten har en oppfatning om at kommunen er gode på mangfoldsområdet, og i større grad har oppnådd målene her; eller så fremhever de kommunens engasjement og satsning, uten at de vet sikkert om dette egentlig har bidratt til mye endring, knyttet til måloppnåelse. Noen er klar over at kommunen ikke er så gode som de «burde» vært, samtidig som noen informanter i større grad kritiserer kommunens innsats til mangfoldsarbeidet, og sliter med å se tydelig hva som egentlig har blitt gjort. Selv der det tilsynelatende fremstår som suksess, som i velferdsetaten, er de faktiske resultatene uklare, og kanskje heller tvilsomme.

6.1.2 Omfang

Flere av lederne våre har ulike definisjoner av begrepet mangfold, og med det også hvem som skal omfattes av mangfoldsarbeidet. Sett sammen, nevner informantene de mest utbredte diskrimineringsgrunnlagene i sine definisjoner av mangfold; kjønn og seksualitet, etnisitet, alder, fysisk og psykisk funksjonsnedsettelse, religion, nasjonale minoriteter og urfolk. Noen definerer mangfold på et mer overordnet nivå, som at «alle» skal føle seg velkomne, og liknende. Samtidig er det noen som trekker frem personlighetsdimensjoner, fagbakgrunner og kompetanse i sin definisjon.

De fleste viser til hvordan etnisitet og kjønn lenge har vært de mest sentrale i kommunens arbeid, mens det i nyere tid har blitt mer fokus på skeivt mangfold. Dette gjenspeiles i kommunens samarbeid med FRI (Foreningen for kjønns- og seksualitetsmangfold) i forbindelse med skeivt kulturår i 2022, regnbueflagg og nøkkelbånd på kontorene, samt handlingsplanen «Stolt og fri», knyttet til skeivt mangfold på arbeidsplassen (Oslo kommune, u.å.-b). Videre blir funksjonsnedsettelse trukket frem av flere som et av de «nyere» satsningsområdene, men at det her ofte kan være vanskelig å etterleve tiltak. Blant annet omhandler dette ledernes oppfattelser av hva som kreves for å utføre arbeidet som skal gjøres; at det

kanskje ville vært krevende for en med funksjonsnedsettelse, problemer for tilrettelegging, og et strengt kvalifikasjonsprinsipp, som skaper utfordringer for rekrutteringen av personer med funksjonsnedsettelse – som vi kommer nærmere inn på i neste analysekapittel.

Mangfold er, som vi har sett, et tvetydig begrep, uten en klart etablert definisjon, som åpner opp for individuell tolkning (Yadav & Lenka, 2020). Dette viser seg også i hvordan flere av våre informanter definerer mangfold i lys av arbeidet de driver med; enten om det er samfunnsoppdraget til kommunen, etaten eller tjenesteseksjonen; mangfoldet på en tidligere arbeidsplass, eller mangfoldet de har på sin avdeling. Det er snakk om lokale, «ad hoc»-tolkninger av mangfold; tilfeldig og situasjonsbestemt. Slike tolkninger var også rådende blant informantene i Risberg og Corvellec's (2022) undersøkelse om mangfoldsarbeidet i svensk kommunal sektor.

Ulike tolkninger av mangfold, og uklarheter i hvem som omfattes av arbeidet, kan bidra til den samlede tvetydigheten rundt mangfoldsarbeidet som helhet; hva som skal vektlegges, og hvordan målene skal defineres, utover de som dreier seg om å overholde lovgivningen (Risberg & Corvellec, 2022). Dette illustreres også godt gjennom hvordan en av informantene våre fremhevet nødvendigheten av «mangfold» på sin avdeling, samtidig som vedkomne hadde en svært homogen arbeidsgruppe, og tilsynelatende refererte til mangfold i fagbakgrunner (BYM2).

En av informantene (VEL4) forteller at de har etterlyst en klarhet, og «konkretisering», fra kommunens side om hvem de faktisk snakker om, når de understreker viktigheten av mangfold. I likhet med funnene fra IMDis (2011) rapport, fikk allikevel ikke vår informant en ordentlig oppklaring heller.

6.1.3 Bevissthet

Alle lederne vi intervjuet har en grunnleggende bevissthet rundt viktigheten av å jobbe for økte muligheter for, og inkludering av, minoritetsgrupper. De er bevisste på at diskriminering og forskjellsbehandling har vært, og fortsatt er, utbredt, og er noe som må motkjempes på arbeidsplassen. Videre trekker to av informantene frem viktigheten av forbilder (BYM3, VEL3), mens en annen snakker mye om ønske om «normalisering» av forskjeller (VEL2):

«Jeg vil så gjerne normalisere (...) – her er vi 55-60 mennesker, vi er kollegaer, vi tenker ikke nødvendigvis på hvilken hudfarge vi har, hvilken religion eller etnisitet vi

representerer. Altså seksuell legning vet jeg svært lite om, det er liksom ikke – nei, så jeg tenker det blir normalisert.» (VEL2)

Dette synes som et ønske om å normalisere forskjeller, slik at de viskes ut, eller oppløses, i det daglige. Allikevel er denne informanten også bevisst på hvordan minoritetspersoner besitter kunnskap og erfaringer som er viktige i arbeidet, at de møter på utfordringer som ikke vil gjelde for majoriteten, og at det dermed må bli en slags bevissthet rundt det likevel.

Selv om flere av lederne har bevissthet, var det bare et fåtall av våre informanter som var kjent med konseptet om «mangfoldsledelse». Selv om noen mente å huske at det har vært på agendaen i enkelte lederforum og møter, var det svært få av informantene som hadde deltatt på seminarer eller kurs, eller fått tilbud om opplæring i mangfoldsledelse. Et par av informantene hadde også vurdert å søke det opp i forkant av intervjuet. Informant VEL3 var et av unntakene, og hadde selv holdt foredrag om dette temaet på et seminar i regi av OXLO. Lederne i velferdsetaten var de som hadde mest kunnskap om mangfoldsledelse, generelt, noe som kanskje ikke er så overraskende når man tar i betraktning at disse lederne var de eneste som hadde bred erfaring med å lede en mangfoldig stab.

Selv om ingen av informantene fra verken bymiljøetaten eller utdanningsetaten hadde det som kan regnes som en mangfoldig ansattgruppe, hadde de allikevel noen tanker om hva som er viktig å tenke over i ledelsen av mangfold. Generelt, var det som gikk igjen tanken om å kjenne sine ansatte, tilrettelegging, se den enkelte og tilpasse lederstil deretter. Dette er en leder som tematiserer ulikheter for å trekke ut potensialet i mangfoldet; og samtidig setter gjensidig respekt, toleranse og likeverd i forsetet. Flere av informantenes beskrivelser samsvarer med kjennetegnene til en mangfoldsleder (Sandal et al., 2013).

Lederne vektlegger faktorer som bevissthet og fleksibilitet (BYM2), psykologisk trygghet (UTD1), fasilitering av møter og prosesser for at alle får delta (UTD2), ha respekt for alle uavhengig av hvor de kommer fra, hvem de er og hvilken funksjon de har (UTD3). Når det gjelder spesifikke grep lederne jobber med i det daglige, forteller flere om at de «rett og slett» forsøker å ha det hyggelig på jobb, stiller i stand sosiale arrangementer, og at de forsøker å skape et åpent og trygt arbeidsmiljø, med fokus på toleranse. UTD1 nevner også at de er mer bevisst på at mennesker er forskjellige og trenger å bli behandlet ulikt, og at det derfor stiller noen krav til å måtte huske å se alle sine ansatte, og tenke mer over de personene som kanskje ikke tar så mye plass på møter og lignende. Mange av disse momentene kan allikevel knyttes til mer generelle forskjeller mellom mennesker, og flere av informantene argumenterte for at

det å være en god «mangfoldsleder», i liten grad skiller seg fra det som de betraktet som en god leder, generelt. Sandal et al. (2013) viste at det finnes flere likhetstrekk her, og fremhevet også hvordan mangfoldsledertypen er den beste typen for alle ansatte, ikke bare de med minoritetsbakgrunn. Allikevel blir mangfoldslederen også definert av kjennetegn som mer konkret er rettet mot ledelsen av minoriteter; som kulturforståelse, anerkjennelse, og bevissthet rundt mangfold på arbeidsplassen.

Mangelen på konkret erfaring med å lede mangfold kan kanskje bidra til å forklare vanskelighetene med å se dette behovet, da lederne fra velferdsetaten i større grad evnet å se hvordan det å være en god leder og en god mangfoldsleder også kan innebære forskjellige ting.

Informant VEL3 og VEL1, som også hadde mer innsikt i kommunens mangfoldsarbeid, forsøker å ha en bevissthet rundt mangfold som en integrert del av deres ledelsesutøvelse. Videre, for VEL1, som er avdelingsdirektør, handler mangfoldsledelse om å holde mangfold som et «løpende tema», hele tiden:

«Det er jo dette med å ha det på – altså ha det som et løpende tema. På mine ledermøter, for eksempel, så snakker vi veldig mye om mangfold, og det handler ikke bare om mangfold når det gjelder skeive eller annen etnisk bakgrunn, men det handler egentlig liksom om mangfold i stort (...)» (VEL1)

Denne informanten går videre til å beskrive hvordan mangfoldsledelse også handler om å inkludere mennesker i ulike livssituasjoner inn i ordinært arbeidsliv. Selv om dette er noe kommunen må legge til rette for, er det også ledernes ansvar å gjennomføre i praksis, og for ledere høyere oppe, å formidle et slikt ideal nedover i organisasjonen.

Til tross for forskjeller i kompetanse og bevissthet knyttet til mangfold, er alle lederne enige om at mangfoldsarbeidet er viktig. Allikevel har de ulike syn på verdien av mangfold på sin egen arbeidsplass. Som vi skal se videre, kan dette påvirke ledernes ledelsesutøvelse i det daglige og innsats til mangfoldsarbeidet.

6.1.4 Motiver og tilnærming

Ledernes tilnærming til, eller begrunnelse for, mangfold på arbeidsplassen skiller seg fra hverandre, på flere ulike måter. Dette synes ofte å bli påvirket av hvilken etat de befinner seg i, og det konkrete arbeidet de driver med – fremfor en felles og enhetlig tilnærming, basert på

kommunens policy og retningslinjer for mangfoldsarbeidet. Samtidig som noen av informantene svarer veldig utdypende på hva mangfold kan tilføye deres arbeidsplass, er det også viktig å få frem at noen av informantene hadde mindre å si, og få konkrete eksempler. Det var også noen som ikke skjønnte spørsmålet.

Den mest fremtredende tilnærmingen til mangfold er knyttet til verdien av ulike perspektiver og erfaringer.

«(...) I praksis for oss så handler det om å skaffe oss, ehm, skaffe oss andre blikk da, på den jobben vi gjør, for å på en måte kompensere for at vi er litt homogene internt på en måte, ja, mhm» (UTD2)

De mener det er viktig å få en bred sammensetning av mennesker inn i arbeidet sitt. For noen av informantene handler dette også om å få et rikere arbeidsmiljø – hvor man kan lære av hverandre og utvikle seg på et personlig plan – men i all hovedsak blir dette knyttet til tjenesteytelse, og det å tilpasse tjenester til brukergruppen. For utdanningsetaten, for eksempel, blir det viktig å kunne tilpasse praksis på hver enkelt skole, også basert på demografiske forskjeller mellom skolene (UTD1). Informant UTD1 trekker også frem hvordan brukerne; elever med foreldre og foresatte, blir en essensiell informasjonskanal for å kunne forstå behovene til ulike grupper og legge til rette for dem, ute i skolene. De kan også hente inn ekstern kompetanse for dialog om et spesifikt tema. Det kan for eksempel være kompetanse om utfordringer knyttet til seksuell legning, kjønnsidentitet, ulike typer av funksjonsnedsettelse, eller kulturell bakgrunn. For en av informantene fra bymiljøetaten er mangfold viktig for å kunne representere så mange som mulig i arbeidet, for å få en forståelse av behovene til innbyggerne. Der lederne ikke har en mangfoldig ansattgruppe selv, sier en informant at de får inn ekstern kompetanse som kan bidra til å forstå de ulike behovene (BYM2).

For noen er altså personer med ulike bakgrunner, enten det er en annen kulturell bakgrunn eller minoritetserfaringer generelt, mer eksplisitt ansett som en ressurs som kan anvendes, som fremhever forskjeller mellom ansatte. Dette brukerorienterte perspektivet kommer mest tydelig frem blant informantene i velferdsetaten. Her presenteres mangfold i enda større grad som en nødvendig ressurs for å imøtekomme mangfoldige brukergrupper, og for å levere best mulige tjenester. I tillegg til kulturforståelse handler det også om språk- og erfaringskompetanse. En informant forteller hvordan de er svært bevisst i rekrutteringsprosessen på «hvilket mangfold» de trenger å få inn, basert på brukeres behov (VEL4). En annen

fremhever at de er helt «useless» i arbeidet de skal gjøre for et spesifikt område hvis de ikke får input fra noen som kjenner det og bor der (VEL2).

Det å utnytte mangfoldet blant ansatte (for de av informantene som har en mangfoldig ansatt-gruppe) dreier seg mye om å sette sammen arbeidsgrupper bestående av mennesker som er forskjellige. Det handler også om «å la mangfoldet blomstre», som informant (VEL4) sier, og å få løftet frem perspektivene til underrepresenterte grupper:

«[Man må] legge opp til en dialog og samhandling som på en måte tydeliggjør at den erfaringen man har, som den personen man er, er viktig inn i det fellesprosjektet vårt her da. (...) – og derfor er det viktig for meg at det ikke bare er disse tre akademikerne som er ute og sier noe, selv om de representerer sitt eget mangfold, men at alle kan bidra da, fordi de har perspektiver som er viktige å få frem» (VEL4)

Noen av informantene trekker frem hvordan kommunen har et spesielt sosialt ansvar for å representere og speile befolkningen. Men dette perspektivet er mindre fremtredende enn det som går på verdien av mangfold – og hva det kan tilføye, arbeidet som skal gjøres. En av informantene fra BYM nevner hvordan mangfoldsarbeidet også innehar et «demokratisk element», men dette var også samme informant som snakket om mangfold som forskjeller i fagbakgrunner og kompetanse.

«(...) men jeg ser definitivt viktigheten av å ha et mangfold, for å øke, ja både på en arbeidsplass, handler det må en måte at en kan levere bedre tjenester til innbyggerne hvis vi kommunen representerer innbyggerne da, så blir det et demokratisk element i det og» (BYM2)

Selv om sitatet fra informant VEL4 om å la mangfoldet blomstre, også kan knyttes til viktigheten av representasjon, er det også interessant hvordan vedkomne like etterpå beskriver ressursbehovet for mangfold opp mot nødvendigheten av å tenke mangfold i rekruttering:

«(...) at alle kan bidra da, fordi de har perspektiver som er viktige da, å få frem. Så det tror jeg liksom – ja, at det er ikke noe vits å ansette en veldig mangfoldig gruppe folk hvis du ikke har tenkt å bruke den kompetansen de besitter til noe som helst. Da spiller jo ikke mangfold noen rolle. Og det tenker jeg jo, jeg vet ikke hvordan et mangfold skal se ut et sted hvor alle bare sitter på et kontor og løser oppgaver f.eks., men de har kanskje behov for mangfoldsperspektivet der også, men her er det i hvert fall veldig viktig og nødvendig.» (VEL4)

Resultatene våre viser hvordan det er en viss grad av sammenheng mellom hvordan man begrunner og vurderer viktigheten av mangfold, og hvordan man selv jobber med det. Det synes å være lengst fremme blant lederne som begrunner mangfold med god tjenesteytelse. Selv om noen nevner mer demokratiske prinsipper, representasjon og å speile befolkning, er det hovedsakelig forretningsargumentet og ressursperspektivet som driver mange av ledernes mangfoldstenkning – og noen ser ikke helt «vitsen», uten en slik begrunnelse. Forskningen har også vist hvordan slike begrunnelser ofte gjerne er de som er mest overbevisende (Drange, 2014; Kulik & Roberson, 2008).

Mangfoldsarbeidet, som helhet, ender opp med å bli preget av lederes lokale oversettelser av kommunens mangfoldspolicy, og begrunnelser for mangfold, på de enkelte etatene og avdelingene. Dette samsvarer i stor grad med funnene til Risberg & Corvellec (2022). Dette, samt personlig kunnskap og bevissthet rundt mangfoldsspørsmål, synes å ha stor påvirkning på ledernes innsats og prioritering av arbeidet, som vi skal se videre. Selv om vi kan forstå at lederne som i større grad opplever et behov for mangfold for å drive med arbeidet sitt, også er de som er mest opptatt av det, er dette noe kommunen burde ta tak i; det vil si, å jobbe med å forankre viktigheten og verdien av mangfold på en måte som ikke bare bunner i en utilitaristisk argumentasjon – men også verdien av mangfold «i seg selv»; demokratiske prinsipper, representasjon, for å speile befolkningen og bøte på gruppeskjevheter. Dette blir allerede fremhevet i egen policy, men har kanskje ikke i tilstrekkelig grad blitt formidlet til lederne.

6.1.5 Ledernes ansvar

Policy og retningslinjer for mangfoldsarbeidet

Selv om kommunen har egne retningslinjer for hvordan mangfoldsarbeidet skal foregå, og mer formelle ansvarsområder knyttet til promotering og utformingen av handlingsplaner, synes ansvaret for implementering og initiering av mangfoldstiltak i praksis (etter det blir satt på agendaen) å være mer uklart. Lederne i vår undersøkelse har heller ikke noe særlig forhold til, eller oversikt over, kommunens overordnede (policy og) retningslinjer.

Flere av informantene er kjent med at det finnes en *handlingsplan* for mangfold og inkludering for deres etat, men bare én av dem har selv vært med i en utformingsprosess. Utenom denne informanten (VEL3), var det svært få av lederne som kunne si noe konkret om hva som står i deres handlingsplan; hvilke tiltak den innebærer, og deres ansvar for å følge den opp.

Fra utdanningsetaten mener to informanter (UTD1, UTD2) å ha sett en slik handlingsplan, men at dette er et HR-ansvar. Den tredje har ikke sett en «veldig plan»; vet ikke om den finnes, og mener den uansett ikke har blitt promotert (UTD3). En av informantene har tidligere hatt en HR-stilling i etaten, men kan ikke huske at arbeidet tilknyttet handlingsplanen for mangfold var et prioritert arbeid der heller – utenom noen av retningslinjene for rekrutteringsprosessen (som vi kommer tilbake til i det andre analysekapitlet). To informanter fra bymiljøetaten (BYM1, BYM2) er klar over at etaten har en plan, men har ikke selv vært inkludert i arbeidet. Den ene informanten husker imidlertid å ha besvart en spørreundersøkelse knyttet til mangfold, og at vedkomne leste handlingsplanen da den kom (BYM2). De kan imidlertid ikke huske noe om innholdet i den. Informant BYM3 kjenner ikke til noen plan. I velferdsetaten er det tydeligere at våre ledere har blitt informert om arbeidet med en handlingsplan, da noen også nevner at de er i gang med å lage en ny. Informant VEL1 og VEL3 forteller at da den forrige planen ble laget, ble det dannet en egen arbeidsgruppe for den. VEL3 var selv med i denne gruppen (*«jeg mener det var en god plan, men en fiasko i gjennomføring»*, VEL3). Den gangen var det ikke bare HR-avdelingen som var involvert, men til den nye kan det virke som at dette i enda større grad er overlatt dit. Noen toppledere har blitt involvert, om enn ikke direkte. Informant VEL2 er kjent med arbeidet, men ikke innholdet i planen. VEL4 er kjent med den, men er ikke spesielt imponert:

«Jeg er kjent med den, ja - å kalle det en plan er vel å ta hardt i - er den åtte sider eller et eller annet, den siste de hadde» (VEL4)

Arbeidet med handlingsplaner bunner i Aktivitets- og redegjøringsplikten (ARP), og gjennom denne loven har ledere et ansvar for å redegjøre for implementering og resultater av tiltak på egen arbeidsplass. Allikevel kan disse funnene tyde på at dette arbeidet i all hovedsak blir overlatt til HR-avdelingen. I likhet med Bjørnset et al. (2021) og Tronstad (2010) sine funn, virker det heller ikke som våre informanter i stor grad har noe forhold til ARP. Bare én av dem kjenner til navnet på denne loven, selv om noen flere har vært borti noen av aktivitetene den innebærer.

«Da vil jeg anta at det henger sammen med de e-postene som kommer sånn ‘hallo, har dere gjort noe mangfoldig i det siste?’, er en del av det. Men det er ikke en plikt som jeg personlig som leder her har, eller tar selvstendig initiativ til» (VEL4)

Basert på uttalelsene fra våre informanter er det tydelig at det finnes uklarheter knyttet til handlingsplanstrategien. De fleste vet at det finnes en plan, men mange har ikke sett den, og

noen av de som har sett den er uansett ikke imponert. Videre finnes det også spenninger knyttet til ansvaret med implementering av tiltakene i planen og hvordan handlingsplanene skal etterleves i praksis. Ikke minst, ser det her ut til å være spenninger mellom seksjons-/avdelingsledere, avdelingsdirektører, HR, toppleder og OXLO. Dette illustreres spesielt godt med hvordan en leder på et høyere nivå fra utdanningsetaten legger ansvaret på en annen leder ved en annen avdeling, som videre legger det til HR-avdelingen. Samtidig som den neste informanten insinuerer at HR-avdelingen ikke gjør så mye de heller – utover det som strengt tatt er lovpålagt. Også dette kan til tider virke som en ren formalitet.

Det er også tydelig at våre informanter har fått begrenset med informasjon om de formelle retningslinjene knyttet til mangfoldsarbeidet og deres rolle i det. Når vi spør hvor de henvender seg for å finne denne informasjonen, nevner informantene intranettet⁶ og internett; Google, og kommunens nettsider. Selv om noen hevder at det er enkelt å finne frem informasjonen de trenger, er det andre som er mindre fornøyde – spesielt med intranettets funksjonalitet:

«Jeg ville gått til Google.no. Vi har et svært intranett, og jeg hadde sikkert begynt å rote litt der også, men søkefunksjonen på Oslo kommunes intranett er jo helt ubrukelig. Så man må vite litt hvor ting ligger, sant.» (VEL4)

Flere av lederne sliter med å finne frem informasjonen, og den informasjonen de finner er heller ikke spesielt god. Samtidig er det en som «ikke har noe å utsette» (BYM1) på informasjonen, og noen som nevner at det de trenger å vite blir tatt opp på ulike lederforum og møter (BYM1, BYM2). De som ikke har forsøkt å søke opp informasjonen kan heller ikke svare på hvor lett den er å finne, eller hvor god den er (BYM3, VEL2). Det kan også nevnes at en av informantene tilbød seg å sende oss handlingsplanen for sin etat i etterkant av intervjuet, men klarte ikke å finne den på intranettet (VEL1). Det klarte heller ikke VEL3 (som var med å lage den) – eller en informant fra utdanningsetaten (UTD1), som prøvde å søke den opp under intervjuet for å vise oss.

«Det er veldig lett å finne Oslo Extra Large, det ligger ganske – ja, i hvert fall hvis du vet om det da, som meg, så finner du det ganske lett. Men jeg fant altså ikke handlingsplanen fra min egen etat da, noe sted.» (VEL3)

⁶ Workplace og intranettsider som «Tavla»

Innsats, tid og prioriteringer

Få av lederne våre gir uttrykk for at mangfoldsarbeidet er noe som stiller noe særlig krav til dem, eller spiller inn i den daglige ledelsesutøvelsen. I likhet med Risberg og Corvellec (2022), får vi også inntrykk av at flere av våre ledere forskyver ansvaret knyttet til mangfold vekk, og at de har vanskeligheter med å tyde hvordan arbeidet skal foregå i det daglige. Det er også knyttet til kunnskap om hvilke redskap de har til rådighet for å gjennomføre mangfolds-tiltak. Rekruttering er oftest det eneste området som blir trukket frem som et område de i noe større grad jobber «aktivt» med, men «som man ikke driver med hver dag» (BYM1).

Flere uttaler at det generelt blir lagt lite innsats i arbeidet, og beskriver hvordan det ofte blir nedprioritert i det daglige – både av dem selv, av andre ledere, deres ledere, og i etaten som helhet. Handlingsplanene blir ikke aktivt prioritert, og der det dukker opp noe konkret arbeid i forbindelse med mangfold, virker dette også ofte som en ren formalitet. Dette gjelder alle etatene, også velferdsetaten:

«Det er jo noe å bruke de handlingsplanene som ligger der da, ehm, aktivt, og det gjør vi ... kanskje ikke godt nok» (VEL1)

Flere av lederne i velferdsetaten er bevisste på at handlingsplanen deres ikke blir mye brukt etter den blir laget. Som nevnt, mener både informant VEL3 og VEL4 at handlingsplanen blir «lagt i en skuff», og mer eller mindre glemte bort.

«Den [handlingsplanen] har nok, etter mitt skjønn, lidd samme skjebne som veldig mange kommunale handlingsplaner – det er at den blir laget, og så blir den lagt til gulning i en skuff. Og så mener jeg at det plutselig kommer et par sårne, på slutten av året "eek vi må vel rapportere noe på dette". Dessverre da» (VEL4)

Det samme virker å være tilfellet på de to andre etatene, selv om det ikke blir uttalte like direkte.

I utdanningsetaten hadde de et samarbeid med OXLO hvor de skulle spre ut materiell om mangfold til ledere, og delta på seminarer om kommunens mangfolds- og inkluderingsarbeid. Informant UTD3 hadde tidligere ansvar for dette samarbeidet, men forteller at det i realiteten var «lite prioritert» arbeid, blant annet på grunn av dårlig tidsplanlegging, som ikke bidro til mye aktivitet. Dette kan illustrere hvordan noe av OXLO sitt arbeid, kan få et mer symbolsk preg over seg.

Informant VEL4 beskriver videre hvordan det, i en travel hverdag, blir vanskelig å skulle prioritere mangfoldsarbeidet, ved mindre man selv har «direkte aksje inn i akkurat det arbeidet», som hvis man jobber i EMI, eller på rusfeltet. Det er noe som kommer på toppen av alt annet, og man har «nok med sitt». Vedkomne har selv deltatt på arrangementer og seminarer i regi av OXLO, men føler ofte at det som blir formildet ikke nødvendigvis er så relevant for eget arbeid. Det oppleves som spenninger mellom målene knyttet til mangfoldsarbeidet og lederne ansvar for prioriteringen av produktivitetsmål. Det samme sier informant BYM2:

«(...) hvis jeg skal velge mellom to frokostseminar, så velger jeg heller det faget vi jobber med, ikke sant» (BYM2)

6.1.6 Ledere som bryr seg

Som vi har sett, vil våre funn tilsi at lederes innsats og prioriteringer av mangfoldsarbeid blir påvirket av kunnskapen og bevisstheten de har knyttet til mangfold, hvilken tilnærming de har til mangfold på egen arbeidsplass – og om de har «direkte aksje» i mangfoldsarbeidet. Ifølge Risberg & Corvellec (2022) kan også uklarhetene knyttet til resultater spille inn, og virke demotiverende for lederne og hemme innsats/prioritering.

På et mer overordnet, uformelt, nivå, snakker noen av informantene om lederes ansvar knyttet til bevissthet, og å ta hensyn til mangfold på egen arbeidsplass. Men i denne typen mangfoldsarbeid er det lite systematikk. Lederne har varierende grad av kunnskap om mangfoldsledelse, og de informantene som hadde mindre kunnskap, har også i mindre grad problematisert temaet om mangfold på egen arbeidsplass.

Noen av lederne har en dypere forståelse for mangfold, og en høyere grad av bevissthet om det. Allikevel er disse heller unntaket enn regelen, og alle befinner seg på velferdsetaten. Selv noen av lederne i denne etaten er lite informert, og har lite kunnskap, om hva mangfoldsledelse innebærer for deres ledelsesutøvelse. Allikevel er det informant VEL3 som har mest å si på hvilken rolle ledere har i implementeringen av mangfoldsledelse.

For informant VEL3 er lederne «på gulvet» nøkkelpersoner i mangfoldsarbeidet. Det hele starter, ifølge dem, med den øverste lederen som må sette forventninger til avdelingsdirektører. Disse må igjen sette forventninger til seksjonssjefer og tjenestledere. Da denne informant var med i arbeidsgruppen for handlingsplanen i velferdsetaten, undersøkte de hvordan ledere som hadde lykket med mangfoldsarbeidet skilte seg fra resten. Det de fant var

så enkelt som at disse lederne hadde «bestemt seg» for å vie det oppmerksomhet – og å bry seg. Informanten knytter videre ledernes rolle direkte til hva også forskningen sier må til fra ledernes side for å oppnå strukturelle endringer i en organisasjon:

«Det er en leders jobb å snakke frem en kultur basert på åpenhet, nysgjerrighet, toleranse og alt det her som.. og kanskje snakke frem, ‘okei nå skal vi anerkjenne likheter, og feire ulikheter på en måte’ – og det er jo nå en leders jobb å snakke frem den måten å tenke på da, for å legge grunn for mangfold og inkludering da. For det er jo kanskje, i hvert fall på det som ikke er synlig, så er det kanskje viktig at en leder tenker over hvilke signaler de sender ut da. Og at en leder kanskje utfordrer hvis det er ukultur eller hvis det er ansatte som har en væremåte som hindrer et mangfold eller hindrer åpenhet, og da korrigerer det tydelig. Sette standarden kanskje» (VEL3)

Dette illustrerer viktigheten av lederes problematisering av mangfold på egen arbeidsplass, såkalte «ildsjeler», og engasjerte ledere, for implementeringsprosessen og effektene av mangfoldsledelsesprogrammer – som blir fremhevet i forskningen (Dobbin et al., 2011; Rogstad & Solbrække, 2012; UKE, 2022).

Informant VEL3 har også satt i gang, som et eksempel på «bottom-up»-initiativer, prosessen med å bli «Regnbuefyrtårn». Dette innebærer blant annet flere runder med foredrag og workshops for kompetanseheving knyttet til skeivt mangfold på arbeidsplassen (Skeiv kunnskap, u.å.). Formålet er å styrke de ansattes kunnskap ut mot brukergruppen, men også overfor kollegaene sine – som bidrar i prosessen informant beskriver i sitatet ovenfor.

«Regnbuefyrtårn blir jo en del av det og, for det er ikke bare å gjøre oss kompetente ut mot de som i Oslo og det som er i Oslo, men også i forhold til kollegaer, ikke sant. Alt med måten hvordan vi snakker med hverandre i lunsjen, hva vi er nysgjerrige med en ny ansatt og så videre.» (VEL3)

Allikevel hviler et slikt engasjement på at ledere føler på et ansvar, og at de utvikler et eierskap til mangfoldsarbeidet. Allikevel, er det flere som plasserer ansvaret over på andre, som HR-avdelingen; og selv om HR er viktig, kan ikke alt overlates til personalavdelingen (Bleijenbergh et al., 2010; Bjørnset et al., 2021). Funnene våre tyder på at det er dårlig kommunikasjon fra toppledelsen til lederne nedover i organisasjonen, som bidrar til en økt grad av uklarhet for mål, ansvarsområder og praksis (IMDi, 2011). Det bidrar til mindre «mangfoldstenkning» blant lederne, mindre problematisering, og lite eierskap til mangfolds-

arbeidet. Dette, samt mangel på kunnskap, kan føre til passiv tilslutning til mangfoldsidealene og et lavt engasjement, som igjen bidrar til stillstand (Bjørnset et al., 2021; Rogstad & Solbrække, 2012). Allikevel hviler ikke dette ene og alene på lederne, da de også får dårlig informasjon om mangfoldsarbeid, og opplever lite systematikk i hvordan det skal foregå.

Informant VEL4 trekker frem hvordan det finnes forbedringspotensialer på flere av områdene i kommunens mangfoldsarbeid. Dette knytter de blant annet til promotering, informasjonsformidling, utforming av handlingsplaner og gjennomføring av mangfoldstiltak. For VEL4, handler det først og fremst om å *forplikte* lederne. Man er ikke ferdig med arbeidet bare man har laget en handlingsplan. Videre må man ikke «gape over for mye». Informanten viser til hvordan noen av handlingsplanene kan oppfattes som diffuse, og også overambisiøse («*fred på jord – mat til alle barna*», VEL4). De må bli mer konkrete, og få klarere mål og retningslinjer, med en enhetlig forståelse av omfang og begrunnelse. Informanten mener også at strategien med å gjøre velferdsetaten til kompetanseetat, er ment for at kommunen skal kunne vise til at de er «flinke», uten at det er helt konkret hva slags aktivitet det «egentlig» bidrar til. Kommunen må tak i problemområder, ta upopulære valg, og konfrontere, når noe ikke er akseptabelt. Videre fremhever VEL4 at kommunen må kommunisere mangfoldsidealene i alle sammenhenger, og også utfordre, eller problematisere, mangfoldet i alle sammenhenger. Her viser de til hvordan mangfoldsparemetere ikke blir trukket frem i russtrategien, og heller ikke for handlingsplanen relatert til psykisk helse. Informanten argumenterer for at handlingsplanstrategien bare vil fungere dersom mangfold problematiseres på tvers av planene, og gjennom en linse av interseksjonalitet: «*Og vi vet jo hvordan psykiske helse utfordringer for skeive er helt annerledes fra andre. Hvordan skal man se dette i sammenheng da*» (VEL4).

«Mangfoldsarbeidet må gjenspeiles i alt vi gjør – og tilbake til handlingsplaner – så må det bli et mer enhetlig oppdrag, på tvers av ulike planer» (...) «I den handlingsplanen burde det stå at mangfold og inkludering skal gjennomsyre alle styringsdokumentene i Oslo kommune – punktum» (VEL4)

6.1.7 Oppsummering

I dette kapitlet har vi undersøkt ledernes kunnskap om kommunens mangfoldsarbeid, og ledernes oppfattelser av hvilket ansvar som hviler på dem i dette arbeidet. De fleste av lederne våre er klar over mangfold og inkludering som et satsningsområde for kommunen; noen skryter av engasjement – men noen er usikre på resultatene – og noen er skuffet over dem.

Det kan virke som kommunen i mange tilfeller har vanskeligheter med å omsette sine mangfoldsidealene og planer til realiteter i arbeidsmiljøet.

Ledernes opplevelse av ansvar synes å være påvirket av kunnskapen de har om mangfoldsarbeidet, personlig forståelse og bevissthet om mangfold, og deres tilnærming og begrunnelser for mangfold på egen arbeidsplass.

Ut ifra våre funn virker planarbeidet knyttet til mangfold og inkludering å være til dels ukjent terreng for flere. Det samme gjelder arbeidet med rapportering. Noen oppgir å ha medvirket, men dette er variabelt mellom de ulike lederne. Handlingsplanene er vanskelige å finne og det er uklart for lederne hvem som har ansvaret for dem. Inntrykket vi får er at oppfølgingen av handlingsplaner som blir utarbeidet er et lite prioritert arbeid; handlingsplanene blir «lagt i en skuff», og ikke tatt opp igjen. Noen av lederne kan synes å ha en oppfattelse om at det er liten reell interesse for mangfold på ulike nivåer av organisasjonen, at det er et lite prioritert arbeid, med liten grad av klarhet knyttet til ansvar, mål og resultater.

De to hovedutfordringene ser ut til å ligge i formidlingen av informasjon i et uoversiktlig intranett, og å sørge for at lederne anerkjenner at dette er en del av deres jobb, som ikke bare kan overlates til personalavdeling, OXLO eller andre ledere (Bleijenbergh et al., 2010). Bare noen få av lederne føler at arbeidet med mangfold er noe de legger mye innsats i, fordi majoriteten ikke opplever det som sitt ansvar.

Bare de av lederne som har en høyere grad av kunnskap, bevissthet og personlig engasjement, har en oppfattelse om hva som må til for å lykkes i mangfoldssatsningen, og har også satt i gang egne bottom-up-initiativer – som demonstrerer viktigheten av ledere som bryr seg.

6.2 Mangfold og inkludering i rekrutteringsprosessen

Som vi har sett frem til nå, kan det være utfordrende for ledere å forholde seg til mangfoldsarbeidet. Samtidig kom det tydelig frem at flere av lederne knytter sitt mangfoldsarbeid opp mot rekrutteringsprosessen, da det er her de møter på de mest tydelige retningslinjene fra kommunen, og et lovverk de i større grad er nødt til å følge. Lederne har konkrete erfaringer med rekruttering, og i denne delen av analysen tar vi for oss funnene om hvordan lederne forholder seg til mangfold og inkludering i rekrutteringsprosessen. Som nevnt i innledningen av kapitlet, tar dette analysekapitlet for seg forskningsspørsmålet om hvilke utfordringer og muligheter lederne møter på i rekrutteringsprosessen når det gjelder å øke mangfoldet på sin avdeling.

Først redegjør vi for hvordan lederne i de tre etatene forholder seg til mangfold i rekrutteringsprosessen, før vi går videre med å utforske strategier, muligheter og utfordringer lederne møter i forarbeidet før utlysningen av en stilling og i utvelgelsen av kandidatene. Dette sees i lys av den tidligere forskningen og teorien vi har presentert knyttet til rekruttering.

6.2.1 Ledernes forhold til mangfoldsrekruttering

Selv om de fleste lederne er kjent med hvordan retningslinjer og lovverk, som gjelder mangfold, påvirker rekrutteringsprosessen, fant vi gjennom intervjuene at det – også her – er betydelige forskjeller mellom lederne i de tre etatene, og hvordan de stiller seg til mangfold i rekrutteringsprosessen; deres vurderinger av handlingsrom og det å faktisk rekruttere inn mangfold.

Bymiljøetaten har, som nevnt, det vi definerer som svært lite mangfold på sine avdelinger. Som nevnt i det første analysekapitlet knytter lederne her mangfoldsarbeidet opp mot rekrutteringsprosessen, og siden de ikke rekrutterer nye ansatte hver dag, opplever de ikke at mangfoldsarbeidet stiller noen særlige krav til dem ellers. Til tross for vektleggingen av rekruttering i relasjon til mangfoldsarbeidet, virker det allikevel ikke som lederne har et spesielt «fokus» på, eller mål om, å rekruttere inn mangfold i form av kjønn, etnisitet og funksjonsevne. Isteden, synes det heller å være tilknyttet et mål om å rekruttere mangfold i form av kompetanse og tverrfaglighet:

«Hos oss er det først og fremst et mangfold når det gjelder kompetanse (...). Vi har vært opptatt av å ha tverrfaglighet da, å se den styrken i å sette sammen team som har ulik kompetanse (...), for vi har kanskje ikke så mye mangfold når det gjelder på en måte de andre parameterne». (BYM2)

Et unntak her er informant BYM3 som forteller at de, i sine underliggende tjenester (på «bunnlinjen»), har ansatt flere personer med etnisk minoritetsbakgrunn (i stillinger som ikke krever noen formell utdanning).

Lederne fra utdanningsetaten har heller ikke mangfold på sine avdelinger, men forteller at de ønsker mer mangfold, og forsøker å få dette til gjennom tiltak i rekrutteringsprosessen, selv om de opplever utfordringer knyttet til en homogen søkergruppe og, i noen tilfeller, få søkere. Dette er noe vi kommer tilbake til.

«Jeg skulle jo ønske meg mer mangfold egentlig på flere ting, så jeg er veldig opptatt av det i rekrutteringsprosesser» (UTD2)

Som nevnt i forrige kapittel, hadde flere av lederne fra utdanningsetaten, i likhet med andre, en begrunnelse for mangfold som bunnet i tjenesteytelse og oppdraget med mangfold ute i skolene. Andelen av norskfødte med innvandrerbakgrunn har vokst betydelig de siste tiårene, og mange fra denne gruppen er fortsatt unge (Umblis et al., 2022). Oslokolene har derfor et stort mangfold i elev- og foreldregruppen som de er nødt til å utvikle likeverdige tjenestetilbud til, og kommunisere med. På grunn av dette, gir lederne uttrykk for et tydelig ønske om å øke mangfoldet i etaten for å kunne styrke arbeidet og tjenestene sine.

I likhet med utdanningsetaten vektlegger velferdsetaten sine underliggende tjenester og brukergrupper i hvorfor de ønsker å rekruttere inn mangfold til avdelingene og etaten som helhet. Lederne fra velferdsetaten hadde også større mangfold i sine avdelinger, men bare informanten VEL2 har mangfold i form av funksjonsnedsettelse. Hovedfokuset til lederne VEL3 og VEL4 er å rekruttere personer med etnisk minoritetsbakgrunn, mye fordi majoriteten av deres brukergruppe har innvandrerbakgrunn og en varierende grad av norskkunnskaper. De har ingen med nedsatt funksjonsevne, som de begrunner med naturen av arbeidsoppgavene, og få søkere. Dette er noe vi ser nærmere på senere.

«Vi speiler befolkningen ganske godt i forhold til bakgrunn, så vi har ganske mange ansatte med minoritetsbakgrunn, flere åpne skeive, veldig lite funksjonsnedsettelse – det tror jeg har litt mer arbeidets art å gjøre og at vi kanskje ikke har hatt mange som har i hvert fall vist det i søknaden at de har funksjonsnedsettelse» (VEL3)

VEL3 og VEL4 vektlegger at ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn kan ha en annen livserfaring og perspektiver enn majoritetsbefolkningen, som kan bidra til å løfte deres tjenesteutøvelse. Som nevnt i det førsteanalysekapitlet var også lederne i velferdsetaten opptatt av representasjon og å speile befolkningen, som også er en viktig grunn for hvorfor de ønsker å tilegne seg en mangfoldig ansattgruppe.

6.2.2 HR-avdelingen sin rolle i rekrutteringsprosessen

Flere av informantene legger ansvaret for mangfoldsarbeidet, generelt, over til andre avdelinger, som for eksempel HR-avdelingen; dette gjelder også i rekrutteringsprosessen. Selv om lederne gir uttrykk for å kjenne til lovverket og retningslinjene de er pålagt å følge i en rekrutteringsprosess, forteller majoriteten av lederne at det er HR-avdelingen som har

hovedansvaret med å følge opp prosessen, særlig i forhold til mangfold i innstillingsskjemaene.

«Jeg synes jo, utenom de retningslinjene – vi snakker jo mye om det – så er HR en samarbeidspartner for meg i rekrutteringsprosesser, og da er det jo en samtale både i hvordan man skriver utlysning, men også i evaluering av kandidatene. Også må man skrive en sånn innstilling hvor man må skrive om mangfold.» (UTD2)

Som informanten i sitatet over forteller, er HR-avdelingen en samarbeidspartner gjennom hele rekrutteringsprosessen; fra start til slutt. De hjelper med utformingen av utlysningsteksten, utvelgelse av kandidater og går igjennom innstillingsskjemaene. Innstillingsskjemaene er også nødt til å inneholde kommentarer på mangfold, noe informanten i sitatet under forteller.

«Også skriver vi et sant innstillingsskjema som skal innom fagforeninger for å få godkjenning eller underskrift, som så sendes til HR, før man liksom gir tilbud – og da skal det kommenteres i det skjemaet «er det søkere med annen etnisk bakgrunn som er kvalifiserte? Hvordan har de vært inne i prosessen da? Hva er det som er vurdert?» (VEL1)

Ifølge personalhåndboken for Oslo kommune må lederne kommentere på mangfold i innstillingsskjemaene. Dersom det er søkere som har oppgitt i søknaden sin at de har innvandrerbakgrunn, funksjonsnedsettelse eller hull i CV, og ingen i denne gruppen har blitt innkalt til intervju eller vurdert til stillingen, er lederne nødt til å begrunne dette i et innstillingsskjema som HR-avdelingen skal gå gjennom. Som nevnt i forrige analysekapittel, kan denne overføringen av ansvar til personalavdelingen føre til at ledere ikke selv opplever et ansvar for mangfoldsarbeidet, som igjen, påvirker hvordan de forholder seg til mangfold i rekrutteringsprosessen (Bjørnset et al., 2021).

6.2.3 Strategier tidlig i rekrutteringsprosessen

To strategier flere informanter nevner i arbeidet med rekruttering av mangfold er knyttet til jobbanalysen og utformingen av stillingsutlysningen. En jobbanalyse kan brukes til å finne ut hva man trenger inn til avdelingen (Lai, 2021), hvor arbeidsgivere kan problematisere hvem de trenger og ønsker inn til stillingen. Som nevnt oppfordrer KMD sin veileder (2014) lederne til å gå kritisk gjennom kvalifikasjonene for å kunne åpne opp for mangfoldsrekruttering. Det som formuleres i utlysningsteksten av formelle krav og personlige egenskaper, er det som blir grunnlaget for kvalifikasjonsprinsippet (Oslo kommune, 2022).

Jobbanalysen

Som nevnt, er informantene fra bymiljøetaten mer opptatt av det faglige, og trekker frem at i jobbanalysen gjør de en vurdering ut fra hvilken kompetanse og type person de trenger inn, mens mangfold i forhold til kjønn, etnisitet og funksjonsevne, eventuelt blir vurdert i etterkant.

«Vi prøver alltid å gå bredt ut når vi rekrutterer sånn, når vi annonserer da, at det blir publisert i ulike plattform, og ja. Men da igjen så vil vi jo som regel, hvis vi for eksempel skal legge spon på eller betale for annonsering, så vil vi rette oss inn mot de fagtidsskrifter vi ... den kompetansen vi er ute etter (...), så det er ikke sånn at vi tenker liksom mangfold i sånn sett når vi prøver å nå ut med rekrutteringsprosessene» (BYM2)

Informant BYM2 forteller også at i vurderingen av hvem de ønsker inn, så har personlighetstrekk vært noe de har diskutert og tatt i betraktning i vurderingen av kandidatene. Eksempelet som ble gitt var at de ønsket å ansette noen som var mer ekstroverte enn introverte, siden de opplevde at det var en overvekt av introverte i arbeidsgruppen.

I motsetning var informantene i velferdsetaten opptatt av å problematisere mangfold i form av kjønn, etnisitet og funksjonsevne, tidlig og gjennom hele rekrutteringsprosessen. Alle lederne i velferdsetaten beskrev sine avdelinger som mangfoldig sammensatte, og understreket at de ønsket å opprettholde dette mangfoldet. På lik linje med bymiljøetaten, fortalte lederne fra velferdsetaten også om arbeidet med jobbanalyser. I tillegg til hva de trenger og hvem de ønsker, på et generelt nivå, forteller informant VEL3 at de også ser på hvem de allerede har og hvem de mangler i forhold til mangfold.

«Når vi får ledige [stillinger] så gjør vi en vurdering om hva vi trenger; hva vi har og hva vi mangler. Og kanskje en bevissthet i rekrutteringsprosessen – det gjør i hvert fall jeg da. Jeg er ikke så interessert i å rekruttere kopier av det vi har, altså det å være annerledes på en eller annen måte er en styrke i seg selv, det er en bevissthet jeg har med meg inn, men det skal ikke nødvendigvis være et fortrinn, men i dynamikken i tjenesten så kan det være det» (VEL3)

Informanten VEL3 forteller at de forsøker å ha et bevisst forhold til å rekruttere inn en mangfoldig gruppe på sin avdeling, og som nevnt i det første analysekapitlet har de en brukerorientert tilnærming til mangfold, som er grunnen for hvorfor de opplever dette som

nødvendig. Veilederen i mangfoldsrekruttering fra KMD (2014) vektlegger at ledere må tenke mangfold tidlig i rekrutteringsprosessen for å øke sannsynligheten for å rekruttere inn mangfold. Som informanten i sitatet under nevner, så starter hele prosessen med å være bevisst på hva man trenger inn og tematisere det tidlig i prosessen.

«Når vi rekrutterer er vi opptatt av å være bevisst på [mangfold]. Når vi starter prosessen og skal ha en ny person, så tematiserer vi det. Også kan vi ikke gå ut å si at vi vil ha en mann, det har vi ikke lov til; eller at vi vil ha en kvinne, men å ha en bevissthet om det allikevel da» (VEL1)

Ut ifra veilederen fra KMD (2014) kan vi anta at mulighetene for å tilegne seg en mangfoldig ansattgruppe gjennom rekruttering øker for informantene på velferdsetaten, siden de problematiserer temaet tidlig i rekrutteringsprosessen. I motsetning tolker vi det som at informantene fra bymiljøetaten ikke har et bevisst forhold til mangfold i rekrutteringsprosessen. Tidligere forskning viser at når ledere ikke opplever et tydelig ansvar for mangfoldsarbeidet, kan det få konsekvenser under en rekrutteringsprosess ved at de ikke prioriterer mangfold (Bjørnset et al., 2021; Rogstad & Solbrække, 2012).

Utlysningstekst

En annen strategi som ble nevnt av to informanter fra velferdsetaten var utformingen av utlysningsteksten. De kvalifikasjonene og egenskapene som er beskrevet i stillingsutlysningen blir grunnlaget for vurderingene av hvem av kandidatene som er kvalifiserte (Oslo kommune, 2022), og KMD (2014) vektlegger at det er viktig at lederne går kritisk gjennom kvalifikasjoner og formuleringer dersom de ønsker å rekruttere inn mangfold. Informant VEL4 forteller at de er bevisste på hvordan formuleringene i utlysningsteksten kan påvirke hvem som søker til stillingene.

«Det har vært viktig for oss å prøve å få en så mangfoldig ansattgruppe som mulig. Både for at det skal være en slags representasjon, men også fordi vi trenger den kompetansen som det mangfoldet har med seg. Så det har vært en veldig sånn bevisst strategi for oss i rekrutteringsprosessen – å prøve å få til det. (...) vi har øvd oss lenge på å prøve å finne formuleringer i utlysningsteksten som på en måte kan appellere til det mangfoldet der ute» (VEL4)

I utlysningsteksten kan lederne oppfordre spesifikke grupper til å søke for å kunne gi dem en fordel i utvelgelsesprosessen. Hvordan lederne velger å formulere kravene til personlige

egenskaper, og de mer formelle kravene, kan dermed ha en innvirkning på hvilke grupper som søker og hvem som blir vurdert. I noen tilfeller kan de foretrekke en viss profil når de skal ansette nye inn, og kan foretrekke kandidater med flerkulturell bakgrunn eller språk-kompetanse, noe VEL3 beskriver i sitatet under.

«Så prøver vi å gi noen signaler som kan oppfordre folk med, for eksempel, minoritetsbakgrunn til å søke – eller vi kan oppfordre kvinner eller menn hvis vi mangler noe i den kategorien. Det er jo en bit. Også er det jo når vi velger ut folk; kandidater, så kan vi jo foretrekke en viss profil da. Hos oss er det språkkompetanse og flerkulturell bakgrunn vi ser etter, så vi ser jo etter de personlige egenskapene ut ifra at vi tenker at det er verdifullt da, og at vi hele tiden må jobbe for å holde andelen litt høy, for å speile godt» (VEL3)

Informantene VEL3 og VEL4 jobber, som nevnt, direkte med sine brukergrupper, og kan dermed oppleve et større behov for å rekruttere inn personer som kan flere språk eller har en flerkulturell bakgrunn. Siden informantene fra bymiljøetaten og utdanningsetaten ikke jobber på samme måte som velferdsetaten med sine brukergrupper, kan vi tolke det som at de ikke nødvendigvis opplever det samme behovet for å tilegne seg en mangfoldig gruppe for sin tjenesteytelse.

Utfordringer knyttet til hvem som søker

Selv om man problematiserer mangfold tidlig i rekrutteringsprosessene, kan det allikevel være andre, mer ukontrollerbare, faktorer som er til hinder for å øke mangfoldet. Informantene i utdanningsetaten sier at de ønsker mer mangfold inn, men at det ikke alltid er like lett på grunn av tilfeldigheter knyttet til hvem og hvor mange som søker. Informantene UTD2 og UTD3 forteller hvordan deres avdelinger, til ulike tider, har vært preget av å være kvinne-dominert, og at dette kan bidra til færre mannlige søkere. I tillegg forteller informant UTD1 og UTD3 at det er svært vanskelig å rekruttere en mangfoldig gruppe av for eksempel rektorer, siden det generelt er få søkere, og kandidatene representerer ofte en homogen gruppe.

«Dessverre så opplever jo vi, særlig i forhold til rekrutteringer, så er det få søkere – altså det er ikke sånn at du kan velge og vrake. Hadde du kunnet det så hadde det vært enklere og på en måte, ja, men det er få søkere, og de er ofte en homogen gruppe» (UTD3)

Informantene understreker at de gjerne skulle hatt en mer mangfoldig gruppe blant rektorer, siden det er de som skal representere skolene; samtidig som de jobber tett med lærere, elever, foreldre, foresatte og ansatte i skolen. På grunn av skolens samfunnsansvar og fokus på mangfold, er det viktig at rektorene har et mangfoldsperspektiv. Informant UTD1 forteller imidlertid at «*alle som er relevante blir innkalt [til intervju] for så mange er det ikke. Det er ikke 190 søkere til en rektorstilling*», og at det har vært krevende å rekruttere mangfold når det er få søkere med minoritetsbakgrunn. Dette er spesielt noe de ønsker å få til på skolene øst i byen, siden elevene og deres foreldre og foresatte i den delen av byen representerer et større mangfold. Informant BYM1 forteller også om samme problem med få søkere fra minoritetsgrupper, som kan være en årsak til hvorfor det har vært utfordrende å rekruttere inn en mangfoldig gruppe ansatte.

Få søkere, og det at de fleste stillinger allerede er besatt, vil også bidra til at det å opparbeide seg en mangfoldig ansattgruppe, blir en langsom prosess – noe både informant UTD3 og VEL3 poengterer:

«Hvis du er enfoldig liksom, altså folk, du kan ikke sparke folk sant? Du må liksom ta en og en stilling hvis du skal bytte ut personalet. Så det kan jo være en ganske seig og langsiktig jobb» (VEL3).

Tiltak for å øke søkergrunnlaget

Informant UTD2 forteller hvordan de har sendt ut posttester i etterkant av en rekrutteringskampanjer for å teste på hvem de hadde nådd av for eksempel kvinner og menn. Informanten forteller at «*den [rekrutteringskampanjen] nådde menn i litt for stor grad da enn kvinner*», og at de derfor muligens hadde overkompensert i kampanjen for å nå ut til menn.

Et annet tiltak som blir nevnt for å øke søkergrunnlaget er knyttet til å betale for annonsering av stillinger. Informant VEL3, som er opptatt av mangfoldsrekruttering, forteller om hvordan de velger å betale for annonsering av stillinger hvor de ikke får like mange søkere; for å kunne nå ut til flest mulig. Informant BYM2 forteller noe lignende i sitatet under.

«Vi prøver alltid å gå bredt ut når vi rekrutterer (...) – det blir publisert i ulike plattformer, men da igjen så vil vi jo som regel – hvis vi for eksempel legger spons på eller betaler for annonsering – så vil vi rette oss inn mot de fagtidsskriftene som treffer den *kompetansen* vi er ute etter, så det er ikke sånn at vi tenker liksom mangfoldig i den forstand, sånn sett, når vi prøver å nå ut mer rekrutteringsprosessene» (BYM2)

I motsetning til VEL3 er hovedfokuset til BYM2 å nå ut til potensielle kandidater som har den kompetansen de trenger, enn å nå ut til en spesifikk minoritetsgruppe.

6.2.4 Utvelgelse av kandidater

Videre i rekrutteringsprosessen, etter stillingsutlysningen, kommer vi til utvelgelsen av kandidatene. Ifølge Personelhåndboken for Oslo kommune skal de kalle inn minst en kvalifisert søker dersom de enten har innvandrerbakgrunn, funksjonsnedsettelse eller hull i CV (Oslo kommune, 2022). Tidligere forskning viser at personer med innvandrerbakgrunn og funksjonsnedsettelse har større sannsynlighet for å oppleve diskriminering i arbeidslivet, og blir generelt sjeldnere innkalt til intervjuer sammenlignet med majoritetsbefolkningen (Midtbøen & Quillian, 2021; Bjørnshagen & Østerud, 2021). Lederne vi intervjuet var klar over retningslinjene og lovverket knyttet til prioriterte søkere, men i den sammenheng viste de til kvalifikasjonsprinsippet, og poengterte at søkerne uansett måtte være kvalifisert for å i det hele tatt bli vurdert. Alle informantene var dermed opptatt av at det var den kandidaten som er best kvalifisert som skulle ansettes. Allikevel opplever flere av informantene kvalifikasjonsprinsippet som en utfordring i rekrutteringsprosessen, og da særlig knyttet til mangfoldsrekruttering. Selv om de strenge kravene til rekrutteringsprosessen i offentlig sektor, som kvalifikasjonsprinsippet, i utgangspunktet er til for å forhindre mulig diskriminering og sikre likeverdige rekrutteringsprosesser, så er det ikke alltid slik i praksis (Bjørnset et al., 2021). Dette er noe vi skal undersøke videre i kapitlet.

Å kalle inn flere til intervjuer

I tillegg til at de er pålagt å kalle inn kandidater som har oppgitt at de har nedsatt funksjons- evne eller innvandrerbakgrunn (Oslo kommune, 2022), så kan også lederne velge å kalle inn flere søkere av en viss gruppe som en strategi dersom det er noe de mangler på avdelingen. Dette illustrerer to av våre informanter på utdanningsetaten (UTD2, UTD3), som kaller inn flere menn i forsøket om å jevne ut kjønnsbalansen. Begge informantene har en arbeidsgruppe bestående av kun etnisk norske kvinner, og har heller ingen ansatte med funksjonsnedsettelse. Som en strategi velger de dermed å kalle inn flere kandidater til et førstegangsintervju, selv om noen av kandidatene ikke regnes som «best kvalifisert» på papiret.

«Altså man har jo noen krav til hvem man skal ta inn til intervju og sånn. Men så prøver jeg da – jeg tenker da at jeg tar inn flere til et førstegangsintervju, enn hvis jeg skulle tatt inn rent på kvalifikasjoner, for da ville man kanskje endt med bare kvinner. Så jeg utvider heller og tar flere til første runde» (UTD2)

Både informant UTD2 og UTD3 forteller at de har kalt inn flere menn til intervju, fordi de ønsker å ansette en mannlig kandidat. Som vi skal se senere, er det ikke sikkert at et slikt ønske, i seg selv, vil føre til et økt mangfold.

Kvalifikasjonsprinsippet og lønnplasseringer

Kvalifikasjonsprinsippet kan også fungere som en barriere for søkere med lang arbeidserfaring, men som mangler formell kompetanse og utdanning. Informant UTD3 forteller at de har opplevd å få gode søknader fra søkere med lang, relevant arbeidserfaring, men siden de mangler den spesifikke formelle kompetansen formulert i stillingsutlysningen ender de opp med å ikke bli innkalt videre i prosessen. Dersom en stilling krever minst en bachelor- eller masterutdanning, så vil ikke de kandidatene uten denne utdanningen bli vurdert til stillingen. Informant UTD3 forklarer at dette er på grunn av lønnplasseringene lederne kan gi stillingene ut fra de formelle kravene, siden kandidater uten formell utdanning ikke kan kreve den samme lønna som andre med utdanning.

«Det er veldig, veldig vanskelig å få lønnplasseringer gode nok til å få gode kandidater med mindre du krever bachelor eller master i denne etaten. Og da må jeg jo sette det som et krav for å få de søkerne, men da går jeg jo glipp av, mest sannsynlig, folk som er godt kvalifiserte med arbeidserfaringen. Men hvis jeg hadde tatt inn de så hadde ikke jeg fått den lønna som jeg trengte for å opprettholde og for å klare å styrke nivået i seksjonen da» (UTD3)

Informant UTD3 har tidligere jobbet lenge i privat sektor, og forteller at krav til rekrutteringsprosessen ikke opplevdes som et problem på samme måte, og at det var en større grad av frihet. Informanten poengterer også at det var et mye større mangfold blant de ansatte i tidligere arbeidsforhold i privat sektor, enn de hadde opplevd gjennom årene i Oslo kommune.

Kvalifikasjonsprinsippet som barriere for personer med funksjonsnedsettelse

Alle informantene har, som nevnt, vært tydelige på kravet om at det er den best kvalifiserte som skal få jobben. I og med at personer med nedsatt funksjonsevne kan ha begrenset med arbeidserfaring, kan et slikt prinsipp gjøre det vanskeligere for denne gruppen å komme inn på arbeidsmarkedet (Lien, 2016). Dette blir også fremhevet av veilederen fra KMD (2014).

Ingen av lederne (med unntak av VEL3) har ansatte med funksjonsnedsettelse på sin avdeling. Selv om informant UTD3 forteller at de (til enhver tid) har hatt personer på arbeidspromøving gjennom NAV, forteller ikke informantene om hvordan de forholder seg til denne

gruppen ved rekrutteringen til faste, ordinære stillinger. En kartlegging av sysselsetting av personer med funksjonsnedsettelse viser at offentlig sektor i hovedsak tilbyr arbeidstrening og midlertidige stillinger til personer med nedsatt funksjonsevne (Lien et al., 2018), noe som kan samsvare med våre funn. Flere av informantene, fordelt på de ulike etatene, forteller også at de ikke får like mange søkere som oppgir at de har funksjonsnedsettelse. I og med at denne gruppen utgjør en liten prosent av befolkningen (rundt 8% i 2021), gir det imidlertid mening at de er sjeldnere blant søkere (Sundt, 2022).

Selv om informantene VEL3 og VEL4 er opptatt av å rekruttere inn mangfold, er de mer opptatt av mangfold i form av kjønn og etnisitet enn funksjonsevne. De forteller at de får få søkere med nedsatt funksjonsevne, samtidig som de fremhever at arbeidets art og tjenestene de tilbyr, kanskje ville bydd på utfordringer for denne gruppen. De begrunner derimot ikke, mer konkret, hvorfor personer med funksjonsnedsettelse ikke kan arbeide med en brukergruppe lik som deres, som kan illustrere at lederne kan ha noen forutinntatte holdninger til hva personer med funksjonsnedsettelse kan og ikke kan. Acker (2006) beskrev hvordan arbeidsgivere kan ha fordommer mot hvilke typer grupper som «passer til» visse arbeidsoppgaver, som kan samsvare med våre funn. Tidligere forskning viser, som vi har sett, hvordan personer med nedsatt funksjonsevne har blitt diskriminert i rekrutteringsprosesser på grunn av arbeidsgivers antagelser om deres arbeidskapasitet og hva de kan bidra med (Bjørnshagen & Østerud, 2021).

Heltidskultur og høye produktivtetskrav

En annen barriere som personer med funksjonsnedsettelse eller hull i CV kan møte på er knyttet til kommunens heltidskultur og høye produktivtetskrav, noe informant VEL1 og VEL4 forteller om.

«Det er klart det, når du ansetter folk som har traumatiske opplevelser i bakgrunnen sin, som kanskje, ja som har opplevd mange vanskelige ting, eller ... som kanskje har handicap fysisk eller psykisk, så innebærer det at man kanskje ikke alltid klarer å levere hundre prosent, sånn mener jo jeg alle mennesker er, det er ingen som er overmennesker» (VEL1)

Informant VEL1 poengterer at det er høye krav til produktivitet i kommunen, og siden personer med funksjonsnedsettelse ikke nødvendigvis greier å være like effektive til enhver tid, kan de oppleve det som en utfordring å ansette en person som ikke kan «gi alt» for å etterkomme kravene. Det å ansette personer med funksjonsnedsettelse eller hull i CV kan

føre til kostnader i form av nedsatt produktivitet, siden ansatte i disse gruppene kan ha behov for mer oppfølging fra en mentor eller leder (Lien et al., 2018). Informanten VEL1 opplever høye produktivetskrav og mål om å inkludere personer med funksjonsnedsettelse og hull i CV som motstridene:

«På den ene siden så sier de at man skal inkludere folk med hull i CV, men da må man også akseptere at det i perioder gjør noe med produksjonen på et vis» (VEL1).

Informant VEL4 opplever at det også kan være vanskelig å rekruttere personer med funksjonsnedsettelse i ordinære stillinger, fordi kommunen ønsker å ha flest mulig i fulltidsstillinger.

«Også lager man politikk som det også står det i motstrid – hvert fall når det gjelder det inkluderende arbeidslivet, når vi snakker om folk som har helseutfordringer, eller psykiske utfordringer som trengs å ta hensyn til, som vil kunne stå i kontrast til f.eks. Oslo kommunes veldig sånn harde policy om heltidskultur ... for det er veldig fint å si 'folk skal jobbe 100%', og det skal være hovedregelen - vil du jobbe 100% så skal du få 100%, men hva gjør vi hvis du ikke kan jobbe 100%?» (VEL4)

I likhet med våre funn viser rapporten «Sysselsetting av unge med nedsatt funksjonsevne» til at flere begrunner strenge kvalifikasjonskrav og høye krav til produktivitet som en grunn for hvorfor denne gruppen i hovedsak blir ansatt i midlertidige stillinger og arbeidsprøving, istedenfor faste, ordinære stillinger (Lien et al., 2018).

Personlige egenskaper og egnethet

Flere av informantene forteller hvordan personlige egenskaper kan spille en viktig rolle i utvelgelsen av kandidatene. Som en informant forteller:

«Så har vi ofte med personlige egenskaper i utlysningstekst på kvalifikasjon, der ligger det nok mye makt til den som ansetter. Til syvende og sist kan jeg legge mye vekt på personlige egenskaper» (UTD1).

Flere av informantene gjengir hvordan de vurderer om kandidatene vil passe inn i arbeidsmiljøet som en del av grunnlaget for ansettelse, noe informant BYM2 forteller i sitatet under.

«Det er ikke gitt at det er den personen som vil bidra med mest mangfold inn i en seksjon som er den vi trenger inn i den seksjonen (...) ta personlige egenskaper som eksempel da, mangfold der, ja det er viktig med mangfold der, men samtidig har jeg

som leder et ansvar for å rekruttere en person jeg tror vil passe godt inn, og da er det jo klart det, hvis det er en veldig sann avvikende type så vil jo kanskje min vurdering være at den personen vil ikke passe inn» (BYM2)

Det er vanskeligere å måle hva som er «best kvalifisert» når det kommer til personlige egenskaper og egnethet, enn det er å måle formelle krav som utdanning og erfaring. Dette kan medføre at ledere i større grad følger egen intuisjon i utvelgelsen. Tidligere forskning viser at arbeidsgivere i offentlig sektor vektlegger det strenge lovverket mer i starten av en rekrutteringsprosess, og etter hvert opplever de en større frihet i vurderingene av kandidatene (Bjørnset et al., 2021). Når ledere opplever en større frihet og følger egen intuisjon, kan det føre til at de vil foretrekke kandidater som likner dem selv, eller majoriteten av arbeidsstaben, i utvelgelsen (Rogstad & Sterri, 2018; Roebken, 2010; Bjørnset et al., 2021).

Informant VEL4 forteller: «*vi vet jo hvordan det er, vi ansetter stort sett folk som er like oss selv*» og mener det er et paradoks at det offentlige er de som generelt sett er dårligst på mangfold. Informant BYM2 er bevisst på at mennesker ofte søker mot andre som er lik seg selv, men gir ikke uttrykk for at dette er en utfordring i rekrutteringen.

«Altså jeg tenker at mangfold er en styrke, men det ville kanskje vært en overdrivelse å si at jeg går rundt i hverdagen og etterstreber mangfold, fordi en har jo, som menneske, en tendens å søke seg mot de som er like seg selv ... altså det er veldig menneskelig tenker jeg» (BYM2)

Våre funn kan bli sett i lys av teorien om hvordan arbeidsgivere velger kandidater basert på om de vil passe inn i arbeidskulturen (person-organization fit) eller om de passer til arbeidsbeskrivelsen (person-job fit) (Horverak et al., 2013; Rogstad & Sterri, 2018). Som informanten BYM2 beskriver ønsker de å rekruttere inn en person som vil passe inn i avdelingen, som kan samsvare med å velge kandidater som passer inn (person-organization fit). Tidligere forskning har vist at personer i minoritetsgrupper kan oppleve diskriminering gjennom rekrutteringsprosessen ved at arbeidsgivere vektlegger om kandidatene vil passe inn i arbeidskulturen i stedet for arbeidsbeskrivelsen, selv om de er kvalifiserte (Bjørnshagen & Østerud, 2021; Bjørnset et al., 2021;). Videre viser forskningen at mennesker ofte søker seg mot personer som likner på dem selv, og dersom de som ansetter ikke har et bevisst forhold til mangfold i rekrutteringsprosessen, kan det føre til at de i større grad faller inn i et slikt mønster (Bagues & Perez-Villadoniga, 2012; Byrne, 1971). Det er også lettere for arbeidsgivere å rekruttere personer de kjenner seg igjen i, og er «vandt» med, i stedet for

grupper de ikke har like stor kjennskap til (Birkelund et al., 2020). Siden majoriteten av informantene avdelinger er lite mangfoldige, samtidig som lederne forteller om hvordan de kan vektlegge personlige egenskaper og hvorvidt en kandidat vil passe inn i arbeidsmiljøet, kan det, i tråd med tidligere forskning, føre til en barriere for personer i minoritetsgrupper (Birkelund et al., 2020).

Som tidligere nevnt velger informantene fra utdanningsetaten å kalle inn flere kandidater til et førstegangsintervju, og da særlig menn for å kunne jevne ut kjønnsbalansen. Allikevel, forteller de videre at det er en kvinne som har endt opp med jobben, til tross for at de mannlige kandidatene også var kvalifiserte.

«De to mennene var kvalifiserte, men jeg skjønnte egentlig at de i utgangspunktet ikke kom til å funke ordentlig dessverre, men jeg kalte de inn allikevel. Litt av den grunn. For det første så ønsker jeg en mann inn, fordi jeg tenker at det trenger vi – vi trenger mangfold i denne seksjonen. Men jeg så jo at det ikke ... og det kom jo frem i intervjuet at det ikke kom til å gå» (UTD3)

I og med at informanten har vektlagt betydningen av personlige egenskaper, kan det virke som det ble tatt en vurdering på at de mannlige kandidatene ikke passet inn. Flere av uttalelsene vi har diskutert kan tyde på at mange av informantene vektlegger harmonien i en mer homogen arbeidsgruppe, fremfor å tematisere verdien av kreativt samspill mellom forskjellige mennesker, og hva det kan bidra til tjenesteytelsen.

Selv om informanten BYM2 ikke gir uttrykk for å ta hensyn til mangfold i like stor grad i rekrutteringsprosessen selv, vektlegger de at kommunen må jobbe med lederne slik at mangfold blir et bevisst tema.

«Det viktigste er å jobbe med at lederne har den, på en måte, ryggmargsrefleksen å tenke på mangfold, for når du allerede sitter der med søkerlisten din og skal huke av de boksene, ikke sant, da er det på en måte for sent» (BYM2)

Informant VEL3 forteller videre hvordan ledere må være bevisst på mangfold for å unngå å bare velge kandidater som likner dem selv:

«Forskning viser at det er en slags date når du er i intervju, så ledere og de som er i intervjuet har en tendens til å ansette de som de liker, og som likner på dem selv, og som de kjenner seg igjen i. Og hvis du vet det fra forskning, da må du bruke forskning

for å ikke være sånn. Du er jo akkurat sånn som meg eller som halvparten som er her – så du er kanskje ikke det vi er på jakt etter» (VEL3)

Som vi har sett, kan det at arbeidsgivere tiltrekkes av kandidater som er lik seg selv, eller lik de som utgjør majoriteten i avdelingen, være en utfordring i mangfoldsrekruttering. Informantene BYM2 og VEL3 mener at lederne må få en større bevissthet til mangfold og inkludering i rekrutteringsprosessene, for å kunne lykkes med å øke mangfoldet. Dersom lederne har en slik bevissthet, kan vurderingen av personlige egenskaper heller bli en mulighet for å kunne øke mangfoldet gjennom rekrutteringen. Informantene VEL3 og VEL4 forteller at de kan gi personlige egenskaper – som flerkulturell kompetanse, språk og erfaringer som minoritet, en verdi, i rekrutteringsprosessen.

«Samtidig anerkjenne den kompetansen som mangfoldserfaring har da, hvis man kan kalle det det – altså hvis du er en form for minoritet, så er jo en ting det at du har formell utdanning og den type kompetanse, men jeg er også på jakt etter erfaring ... og det er jo noe med at man også har den personlige erfaringen fra å være en minoritet i et majoritetssamfunn, som også er viktig inn her, for det tapper veldig inn i det vår brukergruppe erfarer hele tiden» (VEL4)

De knytter egenskapene opp mot arbeidsbeskrivelsen til stillingen, og mener at denne ekstra erfaringen kan være nødvendig for at de skal utføre arbeidet på best mulig måte. De gir dermed uttrykk for å ha en mer balansert tilnærming til å ansette kandidater ut ifra om de passer til arbeidsbeskrivelsen (person-job fit) og arbeidskulturen (person-organization fit). Det å vektlegge egenskaper knyttet til minoritetserfaringer og et større fokus på hvilke arbeidsoppgaver som skal gjennomføres, kan føre til at mangfoldet blir en integrert del av avdelingen. Dette er noe vi kan se i begrunnelsen til VEL3 i sitatet under.

«Hos oss er det språkkompetanse og flerkulturell bakgrunn vi ser etter, så vi ser jo etter de personlige egenskapene som vi tenker at er verdifulle, og at vi hele tiden må jobbe for å holde andelen litt høy, for å speile godt» (VEL3)

Informant VEL3 beskriver hvordan de konkret vektlegger egenskaper knyttet til minoritetserfaringer i vurderingen av hvem som er best kvalifisert, som gjør det lettere for dem å velge ut personer fra minoritetsgrupper.

«Ved ansettelse så skal jo den best kvalifiserte få jobben. Men der er det jo og litt sånn at hvis du gir språk og kulturell kompetanse og flerkulturell kompetanse tyngde – men

da må du også gi en tyngde i en utlysning – så vil du kunne premiere det nesten på lik linje med studiepoeng og sånne ting da. Så der kan det jo være noen som dekkes av akkurat ‘vi må jo ansette den flinkeste’, og den flinkeste er tilfeldigvis en hvit kvinne på 60, ikke sant? Mens vi egentlig ville hatt skeiv mann med minoritetsbakgrunn på ja, uavhengig av det sant, så det er jo ... det kan komme i konflikt med kvalifikasjoner» (VEL3)

Måten informantene VEL3 og VEL4 beskriver vektleggingen av personlige egenskaper til fordel for mangfold, synes å gjelde (hovedsakelig) for personer med etnisk minoritetsbakgrunn, selv om dette også blir nevnt i sammenheng med kjønn og seksualitet. Informantene gir uttrykk for å vurdere kandidatene i større grad etter om de passer til arbeidsbeskrivelsen (person-job fit), og, som nevnt tidligere, kan det virke som noen av lederne har forutinntatte holdninger om kapasiteten til personer med funksjonsnedsettelse, som kan være en av årsakene til at denne gruppen stiller svakere i utvelgelsen. Dette funnet samsvarer med tidligere forskning som viser at personer med funksjonsnedsettelse kan oppleve diskriminering *både* i vurderingen av om de passer inn i kulturen (person-organization fit) og passer til stillingen (person-job fit) (Bjørnshagen & Østerud, 2021).

Det strenge regelverket i offentlig sektor, som kvalifikasjonsprinsippet, er ment å øke transparensen, eller åpenheten, om hvilke faktorer som har påvirket utvelgelsen av kandidater, og med det forhindre diskriminering, og styrke posisjonen til personer fra minoritetsgrupper (eks. Bjørnset et al., 2021). Når VEL3 forteller om hvordan de opplever at det strenge regelverket i kommunen allikevel kan føre til at den allerede etablerte gruppen får styrket sin posisjon, kan dette virke som et paradoks. For å unngå dette, og for å kunne bruke personlige egenskaper for å øke mangfoldet inn, er lederne dermed nødt til å vektlegge mangfold helt fra utlysningen av stillingen til utvelgelsen av kandidatene, noe informantene poengterer: «*Hvis vi mangler noe som handler om mangfold, så må vi kunne gi de fortrinn i en utlysningstekst da*» (VEL3). Henvisningen til utlysningsteksten her, illustrerer også viktigheten av at ledere er bevisste i forarbeidet før utlysning, og i jobbanalysen, om hvilke grep de kan gjøre for å sikre at de faktisk får inn det mangfoldet de trenger.

6.2.5 Ledernes rolle i mangfoldsrekruttering

Som vi har sett, er det viktig for kommunen å kunne representere mangfoldet i befolkningen i de ulike etatene, blant annet for å øke kvaliteten på tjenestene som tilbys. Selv om flere av informantene er klar over kommunens ambisjoner knyttet til rekruttering, og hvilke retnings-

linjer de må forholde seg til, fremhever informant VEL2 at det allikevel er lederne ansvar å finne mangfoldet blant søkerne:

«Vi, som ledere i rekrutteringsprosesser, skal lete etter mangfoldet – og hvis mangfoldet finnes, så skal vi invitere inn representanter fra – ja, om det er annen etnisitet, funksjonsnedsettelse, så skal du da inn, ikke sant. Så når man da gjør prosessen, så er det slik at til en del stillinger så skal det telle som et pluss. Også gjelder det selvfølgelig – det er jo bare papir det står på, hvis man ikke i praksis etterlever det da» (VEL2)

Som nevnt var både informant VEL3 og VEL4 opptatt av å rekruttere inn mangfold, og begge poengterer at lederne er nødt til å ha et bevisst forhold til mangfold, og være strategiske i utvelgelsen av kandidatene for å kunne øke mangfoldet.

«Vi får en del åpne søknader av folk som bare sender CV, og åpen søknad ... og de har ofte en profil som er ung hvit middelklassekvinne med bachelor. Hvis vi liksom tar alle de som kommer så vil vi stort sett være bemannet av unge hvite sosialarbeiderkvinner med middelklassebakgrunn, så da er jo liksom poenget mitt i forhold til rekrutteringsprosesser at vi må rekruttere bevisst, og ikke tilfeldig, for å opprettholde mangfoldet» (VEL3)

Dersom en leder ikke har denne måten å tenke på kan det hende at de tilfeldigvis (uten å mene det) kaller inn en homogen gruppe, i stedet for å se etter mangfoldet og hva de mangler på avdelingene. Dette er ikke noe informantene fra de andre etatene har nevnt, og det virker derfor som at de ulike lederne tolker spillerommet i utvelgelsen av kandidatene på forskjellige måter.

Rogstad & Solbrække (2012) fremhever at lederne må være aktivt involvert og føle at ansvar i arbeidet med mangfold. Som vi har sett, legger flere av informantene mye av ansvaret for mangfoldsarbeidet, inkludert rekruttering, over til HR-avdelingen. Selv om de fleste lederne har konkrete erfaringer med rekruttering, så kan denne overføringen av ansvar føre til at ledere i mindre grad får et forhold til arbeidet, og det blir vanskeligere for lederne å jobbe aktivt med mangfoldsrekruttering (Bjørnset et al., 2021; Risberg & Corvellec, 2022).

Rogstad og Sterri (2018) fant at selv om flere arbeidsgivere forteller at de har mangfoldsarbeid på agendaen, så betyr ikke dette at de nødvendigvis jobber aktivt med det. Lederne i

bymiljøetaten synes å legge mindre vekt på mangfold i rekrutteringsprosessen enn de andre lederne, selv om to av dem er klar over etatens handlingsplan for mangfold og inkludering. Vi tolker dette som at lederne fra bymiljøetaten i mindre grad har en opplevelse av ansvar for mangfoldsarbeidet i etaten, og egen avdeling, som kan være en av årsakene til deres mangel på mangfold.

Lederne i utdanningsetaten forteller at mangfold er viktig for etaten deres, særlig på grunn av samfunnsansvaret overfor skolene. De har en høy grad av bevissthet rundt mangfold og inkludering, og er tydelige på at de ønsker mer mangfold inn på sine avdelinger og etaten generelt. Siden ingen av lederne vi snakket med har lyktes i rekrutteringen av mangfold, og har det vi definerer som homogene arbeidsgrupper, kan dette ligne på hva Rogstad og Solbrække (2012) omtalte som «velmenende likegyldighet». Det vil si, lederne har et ønske om å være inkluderende og mangfoldige i etaten, men har ikke (til nå) klart å rekruttere inn personer fra minoritetsgrupper. Det er ikke slik at bare fordi lederne har et ønske om mangfold, at det faktisk fører til økt mangfold. Her hjelper det heller ikke at lederne møter på utfordringer knyttet til få søkere, kvalifikasjonskrav og lønns plasseringer, og spenninger mellom mangfoldsmål og produktivtetsmål.

6.2.6 Oppsummering

I dette analysekapitlet har vi undersøkt hvordan våre ledere forholder seg til mangfold og inkludering i rekrutteringsprosessen. Vi har sett at lederne har et ulikt forhold til mangfold i rekrutteringsprosessen, og flere forteller om utfordringer de møter på i forsøket på å rekruttere inn mangfold.

Utfordringene som lederne hovedsakelig beskriver er knyttet opp mot hvem og hvor mange som søker, høye krav til produktivitet og strenge retningslinjer om rekruttering som de er nødt til å følge. Offentlig sektor har strengere retningslinjer for rekrutteringsprosessen, som kvalifikasjonsprinsippet og det som kan knyttes til lønns plasseringer. Dermed opplever noen av informantene å miste flere gode søkere, fordi de mangler formell kompetanse, eller ikke vurderes som best kvalifisert ut fra utlysningstekstens kvalifikasjonskrav. Knyttet til kommunens høye krav til produktivitet, møter lederne på utfordringer med å ansette personer med funksjonsnedsettelse, siden denne gruppen kan føre med kostnader i form av nedsatt produktivitet (Lien et al., 2018), og fordi noen kanskje kan ha fordommer knyttet til denne

gruppens arbeidskapasitet og om de passer inn i arbeidskulturen (Bjørnshagen & Østerud, 2021). I tillegg, er det generelt færre søkere fra denne gruppen.

En annen utfordring for mangfoldsrekruttering kan henge sammen med hvordan lederne kan foretrekke kandidater som er like seg selv, eller majoriteten i arbeidsgruppen. Flere av lederne ga uttrykk for at de opplevde en større grad av frihet til å vektlegge personlige egenskaper etter at de kvalifiserte søkerne var valg ut. Ut fra våre funn kan det tyde på at noen av lederne er mer opptatt av å rekruttere inn hvem de tror «passer inn» i avdelingen (person-organization fit), som kan føre til at kandidater fra minoritetsgrupper blir nedprioritert blant søkere (Rogstad & Sterri, 2018).

Det å vektlegge personlige egenskaper kan gi en mulighet for å øke mangfoldet på avdelingene fordi det gjør at lederne kan vektlegge egenskaper som flerkulturell kompetanse, språk og minoritetserfaringer i utvelgelsen. Bare et par av lederne fra velferdsetaten utnytter denne muligheten, og vektlegger egenskapene opp mot selve arbeidsbeskrivelsen til stillingen og avdelingens tjenesteytelse (person-job fit). Dette gjelder derimot hovedsakelig for personer med etnisk minoritetsbakgrunn, og i mindre grad personer med funksjonsnedsettelse. For å kunne gi tyngde til minoritetserfaringer i rekrutteringen, må lederne være bevisste og ha kunnskap om mangfold, og den verdien det kan tilby etaten.

7. Generell diskusjon

I dette kapitlet ønsker vi å etablere og samle våre viktigste funn for å gi en mer enhetlig diskusjon om lederes forhold til kommunens mangfoldsarbeid og hva implementeringen av mangfoldsledelse innebærer for en virksomhet som Oslo kommune. Det handler om viktigheten av lederes forpliktelse for å lykkes med mangfoldsarbeidet, samt viktigheten av «å prøve», og å sette mangfold på dagsordenen, for å få i gang en prosess mot endring. Vi ser også nærmere på hva som kan ha bidratt til at lederne fra de ulike etatene skiller seg fra hverandre i hvordan de forholder seg til mangfold og inkludering på arbeidsplassen. Til slutt, tar vi for oss oppgavens begrensninger og fremsetter våre tanker om hvilke kunnskapshull som kan fylles av fremtidig forskning.

7.1 Å forplikte ledere

I samsvar med tidligere forskning, tilsier våre funn at den enkelte leders individuelle forpliktelse har stor betydning for å «lykkes» med mangfoldsarbeidet. Tilstedeværelsen av en slik forpliktelse ser i noen grad ut til å være tilfeldig og personavhengig, men blir også påvirket av en sammensatt rekke faktorer. Blant annet handler det om lederes personlige kunnskap og bevissthet rundt mangfold, som kan, eller ikke kan, være relatert til hvordan kommunen har formidlet verdien av mangfoldsarbeidet nedover i organisasjonen. Ingen av lederne våre er noen «motstandere» av kommunens mangfoldsarbeid, eller anser dette arbeidet som «uviktig». Samlet sett fremstår det heller som et spenn mellom oppslutningen til intensjonene bak mangfoldsarbeidet, som at «alle skal med», inkludering og like muligheter – og kunnskap om redskapene lederne har til rådighet for å faktisk utøve mer inkluderende ledelse, og for å øke mangfoldet på sine avdelinger.

Videre, ser graden av forpliktelse ut til å bli påvirket av hvorvidt lederne opplever klarhet i de ulike aspektene ved mangfoldsarbeidet. Noen av informantene gir i større grad uttrykk for at det finnes tvetydigheter knyttet til de mer spesifikke motivene eller begrunnelsene for mangfoldsarbeidet, hvem som skal omfattes, målene og hvilke tiltak som skal få kommunen dit, samt resultatene av arbeidet. Som i Risberg og Corvelles (2022) undersøkelse, ser det ut til at dårlig informasjon og uklarheter om hvem som er egentlig har *ansvaret* for mangfoldsarbeidet – utover det formelle ansvaret for å sette mangfoldsagendaen og promoteringen av tiltak – bidrar til den regjerende uklarheten rundt hva som skal gjøres, hvorfor og hvordan.

Symbolikk og promotering av tiltak (gjennom OXLO og EMI) tyder på en høy prioritering fra kommunens side, samtidig som vi kan stille spørsmål ved hvor godt arbeidet er forankret på de ulike ledernivåene. Toppledelsen virker klare på at dette er et viktig arbeid som «skal» prioriteres, men sliter med formidlingen av «hva» og «hvordan». Som en mulig konsekvens, virker mangfoldsarbeidet generelt lite forankret på mellom- og seksjonsledernivået. Planarbeidet ser ut til å fungere, i den forstand at det arbeidsgrupper blir satt til verks for å utforme en handlingsplan for den enkelte etat, allikevel går det «nedover» herfra. Som både informant VEL3 og VEL4 fremhevet, er man ikke ferdig med arbeidet når man har laget en handlingsplan – det er nok heller da arbeidet begynner.

Lederne må forpliktes til å følge opp handlingsplanene, og føle på et ansvar for å prioritere dette arbeidet i sitt daglige virke. Funnene våre tyder imidlertid på at flere ledere - som en konsekvens av uklarhetene og dårlig informasjon – enten ikke vet noe om ansvarsfordelingen, eller forskyver ansvaret over på andre; enten det er andre ledere, HR-avdelingen – eller OXLO og EMI. Organiseringen av mangfoldsarbeidet i OXLO og EMI kan også tenkes å ha ført til dannelsen av det som kan betegnes som en «mangfoldssilo» (Arciniega, 2021). Som forskningen har vist, kan dette bidra til at ansvaret for å ivareta politikken også blir plassert der. Når mangfoldsarbeidet blir oppfattet som andres ansvar, blir mangfold i mindre grad et tema som den enkelte lederen problematiserer på egen arbeidsplass; det diskuteres heller i «ekkokamre» med andre som allerede er engasjert i mangfoldspolitikken (Arciniega, 2021). Samtidig er ikke mangfoldsarbeidet noe den utenforstående lederen utvikler noe eierskap til.

Sett i sammenheng, påvirker uklarhetene knyttet til mangfoldsarbeidet graden av forpliktelse hos den enkelte leder, som igjen bidrar til lite problematisering av mangfold og inkludering på egen arbeidsplass. Det påvirker det Rogstad og Solbrække (2012) betegnet som «defineringsen av situasjonen»; knyttet til forholdene som fungerer som barrierer mot endring. Det fører til passiv tilslutning til mangfoldsidealene og velmenende likegyldighet, mindre innsats og prioriteringer, som igjen bidrar til stillstand. Ikke minst, observerer vi effektene av dette i arbeidet med rekruttering. Mangelen på forpliktelse kan føre til at lederne er mindre bevisste på mangfold gjennom rekrutteringsprosessen. Dette er også noe som kan knyttes til at lederne ofte forskyver ansvar over til HR-avdelingen. Mangelen på problematiseringen av mangfold gjennom rekrutteringsprosessen kan gjøre at lederne ikke har et bevisst forhold til det, noe som kan bidra til opprettholdelsen av barrierer for personer fra minoritetsgrupper i rekrutteringsprosessen. For eksempel, der lite bevissthet kan føre til at subjektive vurderinger av «personlig egnethet», og hvem som «passer inn», påvirker ansettelsen.

Som vi har sett, virker lederens tilnærminger til mangfoldsarbeidet å påvirke hvordan de forholder seg til det. Selv om kommunen hovedsakelig fremsetter motiver knyttet til tilnærmingen om sosialt ansvar, synes lederne imidlertid å basere seg på individuelle tolkninger og lokale oversettelser av kommunens uttalte begrunnelser, i sin egen avdeling. Det blir dermed en lite enhetlig begrunnelse, eller «rationale», på tvers av etatene. Ledernes begrunnelser, og dermed også forpliktelse, synes å henge sammen med hvilke tjenester de har ansvaret for. Mangfoldsarbeidet er lengst fremme blant de som har et mer brukerorientert perspektiv, og begrunner det med god tjenesteytelse, som tradisjonelt er mer forbundet med «business case»-tilnærmingen. Forskningen har også vist hvordan slike motiver, sammenliknet med de som er knyttet til sosialt ansvar, er det som kan være mest overbevisende (Kulik & Roberson, 2008; Drange, 2014).

Selv om kommunen også har et fokus på bedre tjenesteytelse, som er mest forbundet med business case, er dette kanskje mer tilknyttet et moralitetsprinsipp heller enn en «kommunal ekvivalent til business case» (Risberg & Corvellec, 2022, s. 11). Kommunen har, som vi vet, hatt et historisk fokus på sosialt ansvar, antidiskriminering og rettferdighet. Noe som kan diskuteres i denne sammenheng, er hvorvidt dette kan ha bidratt til fargeblindhet og mindre tematisering av mangfold blant ledere, fordi de heller tar sikte på å «viske ut» forskjeller til et formål om like muligheter og lik behandling (Thomas & Ely, 1996; 2020). Slike faktorer vil også kunne påvirke rekrutteringsprosessen, og graden av bevissthet knyttet til hva mangfold kan tilføre dersom forskjeller fremheves, og man vektlegger verdien av minoritetserfaringer i arbeidet og opp mot operasjonelle mål.

7.2 Viktigheten av å prøve

Utfordringene, og uklarhetene, knyttet til mangfoldsarbeidet, stopper imidlertid ikke alle lederne fra å legge inn innsats. De som har mer kunnskap, bevissthet og personlig engasjement, har i større grad en oppfattelse av «hva som må til», og sett mulighetene for å finne egne løsninger – som hvordan personer som representerer et mangfold kan bli prioritert i utvelgelsen av søkere. Noen har også satt i gang egne bottom-up-initiativer, som det å gjøre avdelingen sin til et Regnbuefyrtårn. Heller enn å være drevet av formelle maler og planer, er disse lederne drevet av vilje og egen besluttsomhet (Riberg & Corvellec, 2022). Dette viser viktigheten av ledere (eller «ildsjeler») som bryr seg – og prøver å gjøre en forskjell, til tross for uklarhetene og utfordringene.

Som informant VEL3 uttrykker, er ledernes jobb å snakke frem en kultur som vektlegger åpenhet, nysgjerrighet og toleranse; hvor man anerkjenner forskjeller og feirer ulikheter, for å danne grunnlaget for reell inkludering. Det handler også om å være bevisst på egne holdninger på arbeidsplassen, og fordomsfulle normer om kompetanse, eller hvem som «passer inn», i rekrutteringsprosessen (Risberg & Corvellec, 2022).

Som nevnt finnes det mange utfordringer knyttet til organisatorisk endring. Det er ofte lite samsvar mellom uttalte planer og faktisk handling, der organisasjoner mer eller mindre fortsetter som de alltid har gjort (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). De endringene som faktisk forekommer, kan også ofte bli overfladiske, og tiltak – i realiteten – mer symbolske. Allikevel kan implementeringen av mangfoldsledelse også anses som en gradvis (og treg) prosess – på vei mot endring.

Det at kommunen har satt mangfold på dagsordenen, om enn med kanskje overambisiøse mål, bidrar uansett til å veilede aktiviteter, samtidig som det introduserer nye diskursive verktøy som kan legge opp til en økt grad av problematisering av mangfold på arbeidsplassen, og i rekrutteringsprosessen (Risberg & Corvellec, 2022; Tsoukas & Chia, 2002). Selv om dette ikke er den eneste faktoren som har bidratt til engasjementet vi ser hos noen av våre ledere, har uansett kommunens satsning lagt til rette for at de kan sette i gang arbeid på eget initiativ. Ifølge Risberg og Corvellec (2022) handler det «å prøve», om prosessen med å håndtere tvetydighetene i mål, fremfor å bare oppnå dem. Til tross for at det finnes forbedringspotensialer i kommunens mangfoldsarbeid, kan vi ikke undervurdere viktigheten av å sette dagsordenen, og rette søkelyset mot mangfold, som kommunen fortsetter å jobbe med.

7.3 «Tjenester for eller mot befolkningen»: Forskjellene mellom etatene

Gjennom analysen har vi sett mønstre i hvordan lederne fra de tre etatene forholder seg til mangfold og inkludering på arbeidsplassen, og hvordan dette ofte er knyttet til arbeidet de driver med.

Som vi kanskje forventet, har lederne fra velferdsetaten mest innsikt i, og i større grad et forhold til, mangfoldsarbeidet. Som nevnt, har velferdsetaten fått hovedansvaret for mangfoldsarbeidet i kommunen. Selv om EMI og OXLO er separate enheter, virker det som at dette kan ha bidratt til en økt bevissthet rundt mangfold, og mangfoldsarbeidet, generelt blant lederne på ulike avdelinger i etaten. Videre er de også de eneste lederne i undersøkelsen som har en mangfoldig ansattgruppe, med henhold til etnisitet, funksjonsevne, og jevn

kjønnsbalanse, som bidrar til at mangfold i større grad blir tematisert på arbeidsplassen. Lederne fra utdanningsetaten, til tross for å ikke ha en bred sammensetning av ansatte, har også i større grad bevissthet om kommunens mangfoldsarbeid, og har mer å si om verdien av mangfold, og viktigheten av representasjon. I kontrast til velferdsetaten og utdanningsetaten, synes lederne fra bymiljøetaten å i mindre grad ha et forhold til mangfoldsarbeidet. Dette kan muligens henge sammen med hvordan lederne forholder seg til *brukerne* av tjenestene deres.

Utdannings- og velferdsetaten har tjenester som er mer rettet «mot» oslobefolkningen; eller brukerne. De har direkte kontakt med brukergruppen. For utdanningsetaten er dette gjennom skolesystemet, som hele befolkningen vil ha et forhold til i løpet av livet, og hvor elever, foreldre, og foresatte representerer et bredt spektrum av mangfold som må tas hensyn til. Informant UTD1 knyttet også mangfoldsarbeidet til etatens samfunnsoppdrag; viktigheten av å tilegne seg en mangfoldig gruppe lærere som har et bredt spekter av kulturforståelser, og å tilpasse konkrete tiltak til de ulike bydelene; også basert på demografiske forskjeller. Velferdsetaten, i tillegg til å ha et større ansvar som kompetanseetat for mangfold og inkludering, har også direkte kontakt med en stor brukergruppe – bestående av personer med vidt forskjellige behov. Flere av tjenestene i velferdsetaten er rettet mot personer i sårbare grupper, og personer i rus- og kriminalitetsmiljøer, hvor det også kan handle om personsentrert omsorg. Gjennom et brukerorientert perspektiv, blir brukernes kjønn, etnisitet, kulturelle bakgrunn, seksualitet, eller funksjonsevne et tema for å imøtekomme dem og deres behov, i tjenesteytelsen.

I motsetning, kan man si at bymiljøetaten generelt jobber «for» befolkningen. Det vil si, de jobber med tjenester som er rettet mot byens fellesarealer, som parker, gater, parkeringsplasser, og turstier. Selv om bymiljøetaten, i noen tjenester, må være oppmerksomme på universell utforming og tilrettelegging for personer med funksjonsnedsettelse, har ingen av våre ledere fra bymiljøetaten tjenester som innebærer direkte kontakt med en brukergruppe. BYM2 forteller allikevel hvordan de, i mange tilfeller, kan hente inn ekstern kompetanse, fremfor å ansette. De forholder seg dermed ikke direkte til brukerne, i samme forstand som de i velferds- og utdanningsetaten.

Disse faktorene kan ha bidratt til at lederne fra bymiljøetaten i mindre grad møter på spørsmål knyttet til mangfold i arbeidet deres, samtidig som mangfold i mindre grad blir tematisert på arbeidsplassen. Det kan påvirke tilnærming og begrunnelse for mangfold; sammenliknet med dem som i større grad knytter mangfold til et ressursbehov for å drive tjenestene sine og

imøtekomme brukere – som igjen kan ha påvirket graden av bevissthet og kunnskap om mangfoldsarbeidet.

På denne måten, kan det virke som ledernes forhold til mangfoldsarbeidet blir påvirket av hvordan de forholder seg til brukergruppen i tjenestene sine. Velferdsetaten og utdannings-etaten, som i større grad «møter» på og jobber tettere mot brukergruppen sin, vil ha et større forhold til mangfold i sine avdelinger sammenliknet med lederne i bymiljøetaten, som hovedsakelig utvikler tjenester «for» brukergruppen; med en mindre grad av direkte kontakt.

7.4 Oppgavens begrensninger

En sentral begrensning for denne oppgaven er tidsrammen. Vi har hatt fem måneder til innsamling av data og ferdigstilling av oppgaven. Dette har ført til at det er flere temaer som vi kunne gått inn på, men ikke har hatt tid til, og som har falt utenfor omfanget av denne masteroppgaven. Det dreier seg for eksempel om hva som har informert mangfoldspolitikken i kommunen, og hva den baseres på. Til videre forskning hadde det vært interessant å utforske hvordan handlingsplanene blir utformet i praksis, og å intervju de som er med i arbeidet. En studie med lengre tidsramme kunne også undersøkt virkningene av tiltak, og resultater av handlingsplaner, over en lengre tidsperiode for å se hva kommunen oppnår i mangfoldsarbeidet.

En annen begrensning er at resultatene våre er basert på intervjuer med 3-4 ledere fra 3 etater, mens spørsmålene vi har undersøkt, og «konklusjonene» vi har fremhevet, også er rettet mot kommunens mangfoldsarbeid som helhet. Selv om vi også mener at erfaringene til én leder ville kunne gitt innsikt i hvordan kommunen formidler mangfoldsarbeidet til sine ledere, hadde det også vært interessant å snakke med flere, også fra flere av etatene – som kunne gitt oss flere perspektiver og enda mer innsikt til spørsmålene vi har undersøkt. I utgangspunktet hadde vi ønsket å snakke med flere ledere fordelt på to etater (for å få bedre innsikt i den enkelte etat) – men, i rekrutteringen av informanter, oppdaget vi at det var vanskelig å få ledere vi kontaktet til å stille opp. Denne utfordringen gjorde også at vi måtte snakke med ledere på flere ulike nivåer. Det kunne imidlertid vært gunstig, med tanke på tidsramme og omfanget av oppgaven, å fokusere på ledere på samme nivå – for eksempel, hvordan avdelingsdirektører forholder seg til arbeidet, og deres grad av forpliktelse.

I oppgaven har vi heller ikke tatt stilling til informantenes kjønn, siden vi ikke opplevde dette som avgjørende for å besvare problemstillingen. Vi kunne heller ikke sørge for en jevn

kjønnsbalanse i rekrutteringen av informantene, da vi måtte ta utgangspunkt i de informantene som kunne stille opp. Derimot, kunne det vært interessant å utforske kjønnsperspektivet i en senere anledning, i tillegg til å undersøke hvordan ledere med minoritetsbakgrunn forholder seg til kommunens mangfoldsarbeid.

Som nevnt i oppgavens avgrensning, kan også noen av temaene vi tar opp belyses fra andre perspektiver enn ledernes. Det hadde dermed også vært nyttig å snakke med, for eksempel, HR-personalet, de som jobber med promoteringen av mangfoldstiltak (EMI og OXLO), eller andre, som kan sitte med viktig informasjon om hvordan mangfoldsarbeidet i Oslo kommune foregår. Sist, men ikke minst, burde det undersøkes hvordan mangfoldsarbeidet oppleves av ansatte med minoritetsbakgrunn, for å fremheve deres perspektiv.

8. Avslutning

Gjennom denne oppgaven har vi søkt å få en dypere innsikt i hvordan ledere i Oslo kommune forholder seg til arbeidet med mangfold og inkludering på arbeidsplassen. Som vi har sett, skiller lederne seg fra hverandre av flere mulige årsaker, som kan knyttes til kunnskapen lederne har om kommunens mangfoldsarbeidet, personlig bevissthet og forståelse av mangfold, og begrunnelser for mangfold på egen arbeidsplass – samt hvordan de definerer sin rolle og ansvarsoppgaver i mangfoldsarbeidet. De fleste lederne ønsker å bidra til mangfoldsarbeidet (det er ikke noen direkte motstand), men mangler kunnskap om hvordan.

Strengt retningslinjer for rekruttering er til for å sikre transparens og en likeverdig rekrutteringsprosess. Som vi har sett, kan formuleringen av formelle krav og personlige egenskaper i utlysningsteksten påvirke søkere fra minoritetsgrupper sine muligheter, spesielt for personer med funksjonsnedsettelse som kan ha begrenset arbeidserfaring. I likhet med tidligere forskning har vi sett hvordan retningslinjene spiller mest inn tidlig i rekrutteringsprosessen, mens lederne, i større grad, kan basere selve utvelgelsen på subjektive oppfatninger om hvem som «passer best inn» i stillingen, og i arbeidsgruppen (Bjørnset et al, 2021). Derimot, kan bevisstheten rundt mangfold og hva det kan tilføye arbeidsplassen, også knyttet til oppnåelse av mangfoldsmål – og en vektlegging av dette i utvelgelsen – være en mulig løsning for å øke mangfoldet på de ulike avdelingene. Som vi har sett, kan en slik vektlegging av egenskaper som minoritetserfaringer og flerkulturell kompetanse i utlysningsteksten, bidra til at personer i minoritetsgrupper stiller sterkere i utvelgelsen. For å få til dette må allikevel ledere forpliktes til en slik prioritering.

Dette er ett av de mange momentene som fremhever viktigheten av lederes kunnskap og bevissthet, samt forpliktelse, for å lykkes med mangfoldsarbeidet. I tillegg, tyder funnene våre på at kommunen i større grad må formidle hvilke redskaper lederne har til rådighet for å jobbe med mangfold, og hvordan dette arbeidet skal foregå i det daglige. Som vi har sett, er det lederne med mest kunnskap og bevissthet som også legger inn mest innsats i mangfoldsarbeidet. Disse kan sammenliknes med de som i mangfoldslitteraturen blir omtalt som interne «ildsjeler» (Dobbin et al., 2011). Slike ledere er imidlertid heller av en sjeldnere sort, og den utvidede forståelsen for viktigheten av å legge inn innsats til mangfoldsarbeidet faller ikke alle naturlig. For majoriteten av lederne, er det kanskje nødvendig at handlingsplanene for mangfold blir mer konkrete, og får klarere mål og retningslinjer, samtidig som de forfekter en enhetlig forståelse av hvem som skal omfattes av arbeidet, og begrunnelser for hvorfor

mangfold er viktig i kommunen. Mangfoldsarbeidet kan ikke bare handle om operasjonelle mål og bunne i tjenesteytelsen, og det kan heller ikke fokusere for mye på «assimilering» og «fargeblindhet»; for å viske ut forskjeller til formålet om like muligheter og lik behandling (Thomas & Ely, 1996; 2020).

Det handler om hvordan kommunen kan motvirke forholdene som kan fungere som barrierer mot endring. Ikke minst, kan dette innebære å få ledere til å problematisere mangfold på sin egen arbeidsplass, for at de skal se viktigheten av det, og «definere situasjonen» på nye måter (Rogstad & Solbrække, 2012). Kommunen må kommunisere mangfoldsidealene i alle sammenhenger, og problematisere mangfoldet i alle sammenhenger (*«Det må bli et mer enhetlig oppdrag, på tvers av ulike planer»*, VELA). Allikevel vil ikke dette automatisk løse alle utfordringene.

Mangfold, som vi har sett, kan være et vanskelig tema for organisasjoner å manøvrere. Det er utfordringer knyttet til hvem som er «viktigst» å ta hensyn til i arbeidet; spenninger knyttet til prioriteringen av mangfoldsmål kontra operasjonelle mål; oversettelsen av diffuse idealer til praksis; og å anerkjenne og verdsette forskjeller uten at minoritetsgrupper føler seg utnyttet. Som vi har sett, kan det også være utfordringer der man har en bredere definisjon på mangfold, og en større oppfatning om at «alle» er forskjellige, uten at dette skal bli mål-forskyvende for mangfoldsarbeidet – som jo handler om å bøte på gruppeskjevheter i tilgang på arbeid og anseelse. Videre kan definerings og kategorisering av grupper av mennesker – for å løfte dem opp – gjøre at man faller inn i et essensialistisk menneskesyn (Holck et al., 2016). Slike utfordringer kan bidra til den overordnede tvetydigheten som kan ende opp med å prege mangfoldsarbeidet (Risberg og Corvellec, 2022).

Implementeringen av mangfoldsledelse er allikevel en sammensatt prosess. Det er en endringsprosess som både kan lykkes og mislykkes på samme tid; som oppleves som en suksess av noen, og en fiasko av andre (Risberg & Corvellec, 2022). Organisatorisk endring skjer gradvis, og der implementeringen av mangfoldsledelse tilsynelatende svikter, trenger det ikke å være en slutttilstand (Risberg & Corvellec, 2022). Det er en del av en kontinuerlig prosess, for å gjøre mangfold til en del av organisasjonen som helhet; dens normer og kultur, blant annet gjennom introduksjonen av diskursive verktøy for å problematisere mangfold på nye måter (Jones & Stablein, 2006; Tsouaks & Chia, 2002). For en slik endring, spiller ledere en viktig rolle. I tillegg, vil tilsynelatende uoppnåelige, eller overambisiøse, mål uansett bidra til å guide aktiviteter, som fremhever viktigheten av å prøve (Risberg & Corvellec, 2022). En

viktig oppgave er allikevel hvordan kommunen, og ledere, kan manøvrere tvetydighetene i mangfoldsarbeidet for å unngå at de fører til ansvarsfraskrivelse, passivitet, og likegyldighet (uansett hvor «velmenende» den måtte være).

Videre må virksomheter, og forskningen, ikke ta temaet om mangfold for gitt. Mangfold, og arbeidet for likestilling og inkludering av underrepresenterte grupper, er stadig et område for kontroverser og politiske debatter, i et gradvis mer «betent» klima – som også kan infiltrere arbeidsplassen (Köllén, 2021). Til tross for de ulike faktorene, og dystre kreftene, som, i kombinasjon, bidrar til at opprettholdelsen av makthierarkier og strukturelle barrierer for rettferdighet og like muligheter i samfunnet og på arbeidsmarkedet, fortsetter forskningen som kommer ut av mangfolds- og likestillingsområdet å bidra inn i offentlige spørsmål og debatter om hvordan disse skjevhetene skal bøtes på, utformingen av mangfoldspolitikken, og virksomheters rolle i kampen for å utjevne forskjeller, bekjempe diskriminering og sørge for representasjon på ulike samfunnsarenaer (Healy, 2015).

Fremtidig forskning må fortsette å jobbe for å finne løsninger til utfordringene virksomheter, og ledere, støter på i mangfoldsarbeidet (Risberg & Just, 2015). I mellomtiden, må Oslo kommune, og kommunens ledere, fortsette å prøve; og legge inn en innsats, for å fungere som forbilder for andre virksomheter i både privat og offentlig sektor, og fortsette å ta ansvaret om å representere en stor og sammensatt befolkning – som de er der for – på alvor.

Litteraturliste

- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Ahmed, S. (2012). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Duke University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1131d2g>
- Anderson, E. (2010). *The imperative of integration*. Princeton University Press
- Arciniega, L. C. (2021). Creating diversity markets through economization: The politics and economics of difference in neoliberal organizations. *Economic Anthropology*, 8(2), s. 350-364. <https://doi.org/10.1002/sea2.12206>
- Bagues, M., & Perez-Villadoniga, M. J. (2012). Do recruiters prefer applicants with similar skills? Evidence from a randomized natural experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 82(1), s. 12–20. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2011.12.004>
- Bangstad, S., Rønningen, N. M., Larsen, E. N., Sandset, T. & Massao, P. B. (2022). *Kartlegging av rasisme og diskriminering i møte med Oslo kommune* (KIFO Rapport 2). Institutt for kirke-, religions- og livssynsforskning
- Berg, B., Thorshaug, K., Svendsen, S., & Øiaas, S. H. (2012). *Hvorfor mangfold? En studie Av ulike forståelse og praktiseringer av mangfold*. NTNU samfunnsforskning AS.
- Birkelund, G. E., Johannessen, L. E. F., Rasmussen, E. B., & Rogstad, J. (2020). Experience, stereotypes and discrimination. Employers' reflections on their hiring behavior. *European Societies*, 22(4), s. 503–524. <https://doi.org/10.1080/14616696.2020.1775273>
- Birkelund, G. E., Rogstad, J., Heggebø, K., Aspøy, T. M., & Bjelland, H. F. (2014). Diskriminering i arbeidslivet—Resultater fra randomiserte felteksperiment i Oslo, Stavanger, Bergen og Trondheim. *Sosiologisk tidsskrift*, 22(4), s. 352–382. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2928-2014-04-02>
- Bjørnset, M., Sterri, E. B., & Rogstad, J. (2021). Gjennom nåløyene: Forskjellsbehandling i rekrutteringsprosesser i offentlige virksomheter. *Søkelys på arbeidslivet*, 38(3–4), s. 226–241. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2021-03-04-05>
- Bjørnshagen, V., & Ugreninov, E. (2021). Disability Disadvantage: Experimental Evidence of Hiring Discrimination against Wheelchair Users. *European Sociological Review*, 37(5), s. 818–833. <https://doi.org/10.1093/esr/jcab004>
- Bjørnshagen, V., & Østerud, K. L. (2021). Diskriminering av funksjonshemmede i

- Arbeidslivet – funn fra et felteksperiment og oppfølgingsintervjuer. *Søkelys på arbeidslivet*, 38(3–4), s. 210–225. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2021-03-04-04>
- Bleijenbergh, I., Peters, P. and Poutsma, E. (2010), Diversity management beyond the business case. *Equality, Diversity and Inclusion*, 29(5), s. 413-421. <https://doi.org/10.1108/02610151011052744>
- Brochmann, G., & Hagelund, A. (2010). From rights to duties? Welfare and citizenship for immigrants and refugees in Scandinavia. I P. Baert, S. Konioros, G. Procacci, & C. Ruzza (Red.), *Conflict, citizenship, and civil society*. Routledge.
- Brochmann, G., & Kjeldstadli, K. (2014). *Innvandringen til Norge: 900-2010* (1. utg.). Pax forlag.
- Brunsson, N. (2003). Organized hypocrisy. I B. Czarniawska & G. Sevón (Red.), *The Northern Lights – Organization Theory in Scandinavia* (s. 201-222). Liber.
- Bråten, B., & Thun, C. (2013). Kapittel 1: Introduksjon. I B. Bråten & C. Thun (Red.), *Krysningspunkter: likestillingspolitikk i et flerkulturelt Norge* (s. 5–28). Fagbokforlaget.
- Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. Academic Press
- Dobbin, F., Kalev, A., & Kelly, E. (2007). Diversity Management in Corporate America. *Contexts*, 6(4), s. 21–27. <https://doi.org/10.1525/ctx.2007.6.4.21>
- Dobbin, F. & Kalev, A. (2016). Why Diversity Programs Fail. *Harvard Business Review* 94(7), s. 52–60
- Dobbin, F., Schrage, D. & Kalev, A. (2015). Rage against the Iron Cage: The Varied Effects of Bureaucratic Personnel Reforms of Diversity. *American Sociological Review*, 80(5), s. 1014-1044. <https://doi.org/10.1177/0003122415596416>
- Dobbin, F., Kim, S. & Kalev, A. (2011). You Can't Always Get What You Need: Organizational Determinants of Diversity Programs. *American Sociological Review*, 76(3), s. 386-411
- Drange, I. (2014). *Mangfoldsledelse* (Rapport Nr. 3). Arbeidsforskningsinstituttet (AFI). <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/20.500.12199/6220>
- Engelstad, F. & Larsen, H. (2019). Nordic civil spheres and pro-civil states. I J. C. Alexander, A. Lund & A. Voyer, (Red.), *The Nordic Civil Sphere* (s. 39-63). Polity Press.
- Enjolras, B., & Strømsnes, K. (2018). The Transformation of the Scandinavian Voluntary

- Sector. I B. Enjolras & K. Strømsnes (Red.), *Scandinavian Civil Society and Social Transformations* (s. 1–24). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-77264-6_1
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Cappelen Damm Akademisk.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton University Press
- Falkum, E. (2020). Den nye markedsliberalismens tidsvindu (1980-). I *Makt og opposisjon i arbeidslivet: Maktforskryvninger fra 1900 til 2020* (s. 121–149). Cappelen Damm AS.
- Gagnon, S. & Cornelius, N. (2000). Re-examining workplace equality: the capabilities approach. *Human Resource Management Journal*, 10(4), s. 68-87.
- Groeneveld, S., & Verbeek, S. (2012). Diversity Policies in Public and Private Sector Organizations: An Empirical Comparison of Incidence and Effectiveness. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), s. 353–381.
<https://doi.org/10.1177/0734371X11421497>
- Halsaa, B. (2013). Kapittel 8: Mobilisering av svart og samisk feminisme. I B. Bråten & C. Thun (Red.), *Krysningspunkter: Likestillingspolitikk i et flerkulturelt Norge* (s. 209-253). Fagbokforlaget.
- Halrynjo, S. & Teigen, M. (2016). Kapittel 1: Ulik likestilling i arbeidslivet i S. Halrynjo & M. Teigen (Red.), *Ulik likestilling i arbeidslivet* (s. 13-36). Gyldendal Akademisk.
- Healy, G. (2015). The Politics of Equality and Diversity: History, Society, and Biography. I R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, & A. J. Mills (Red.), *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations* (s. 15-38). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199679805.013.26>
- Hernes, H. (2013). Fra stemmeretten til dagens likestillingspolitikk. *Nytt Norsk Tidsskrift*, 30(4), 377–385. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3053-2013-04-10>
- Holck, L., Muhr, S. L., & Villesèche, F. (2016). Identity, diversity and diversity management: On theoretical connections, assumptions and implications for practice. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(1), 48–64.
<https://doi.org/10.1108/EDI-08-2014-0061>
- Holvino, E., & Kamp, A. (2009). Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic. *Scandinavian Journal of Management*, 25(4), 395–403. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.09.005>
- Horverak, J. G., Bye, H. H., Sandal, G. M., & Pallesen, S. (2013). Managers' Evaluations of

- Immigrant Job Applicants: The Influence of Acculturation Strategy on Perceived Person-Organization Fit (P-O Fit) and Hiring Outcome. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(1), 46–60. <https://doi.org/10.1177/0022022111430256>
- IMDi (2011) *Mangfold i heleide statlige virksomheter 2010: Mellomlederes perspektiver på mangfoldsledelse*. (IMDi rapport 1-2011). Integrerings- og mangfoldsdirektoratet.
- Jones, D. & Stablein, R. (2006). Diversity as Resistance and Recuperation: Critical Theory, Post-Structuralist Perspectives and Workplace Diversity. I A. M. Konrad, P. Prasad & J. K. Pringle, *Handbook of Workplace Diversity* (s. 146-167). SAGE.
<https://doi.org/10.4135/9781848608092>
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W., & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse* (1. utg.). Universitetsforlaget.
- Kaasa, J. & Slettebak, M. (2022). Etterkommere av innvandrere i arbeidslivet – en bourdieusk klasseanalyse. I M. Villa, E. Valestrand & J.F. Rye (Red.), *Migrasjon og mobilitet – handlinger, mønstre og forståelser i norsk sammenheng* (s. 35-57). Cappelen Damm Akademisk. 978-82-02-79611-2
- KMD (2014) *Mangfoldsrekruttering: Råd om god praksis i ulike faser av Rekrutteringsprosessen*. (Veileder). Kommunal- og moderniseringsdepartementet
- Kommunerevisjonen. (2019). *Ansettelse i kommunen* (Rapport Nr. 14). Oslo kommune.
- Kulik, C. T. & Roberson, L. (2008). Diversity initiative effectiveness: What organizations can (and cannot) expect from diversity recruitment, diversity training, and formal mentoring programs. I A. P. Brief (Red.) *Diversity at Work*. Cambridge University Press
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Köllen, T. (2021). Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), s. 259–272.
<https://doi.org/10.1177/1056492619868025>
- Lai, L. (2021). Kapittel 5: Kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering. I *Strategisk kompetanseledelse* (4. utg., s. 81–111). Fagbokforlaget.
- Lien, L. (2016). *Oslo kommunes traineeordning for mennesker med funksjonsnedsettelse: En midtveisevaluering* (Rapport Nr. 36). Fafo.
<https://www.fafo.no/images/pub/2016/20598.pdf>
- Lien, L., Svalund, J., & Moland, L. E. (2018). *Sysselsetting av unge med nedsatt*

- funksjonsevne: En kartlegging av et utvalg NAV-prosjekter* (Rapport Nr. 46). Fafo.
<https://www.fafo.no/images/pub/2018/20695.pdf>
- Likestilling- og diskrimineringsloven. (2018). *Lov om likestilling og forbud mot diskriminering* (LOV-2017-06-16-51). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51>
- Litvin, D. R. (2002). The Business Case for Diversity and the 'Iron Cage'. I B. Czarniawska & H. Höpfl (Red.), *Casting the Other: The Production and Maintenance of Inequalities in Work Organizations* (s. 160-184). Routledge.
- Loseke, D. (2017). *Methodological Thinking* (2. utg.). SAGE Publications, Inc.
- Lyngstad, T. H. (2018). Befolkningsutviklingen. I I. Frønes & L. Kjølørød (Red.), *Det norske samfunn* (s. 13-35). Gyldendal.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. SAGE.
- Meyerson, D. E. (1991). Acknowledging and Uncovering Ambiguities in Cultures. I P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Red.), *Reframing Organizational Culture* (s. 254-270). SAGE
- Meyer, J. W. og Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), s. 340-363.
- Midtbøen, A. H. (2014). The Invisible Second Generation? Statistical Discrimination and Immigrant Stereotypes in Employment Processes in Norway. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 40(10), s. 1657–1675.
<https://doi.org/10.1080/1369183X.2013.847784>
- Midtbøen, A. H. & Rogstad, J. (2012). *Diskrimineringsens omfang og årsaker: Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv*. (Rapport 2012:1). Institutt for samfunnsforskning
- Midtbøen, A. H., & Quillian, L. (2021). Forbigående fenomen eller permanent virkelighet? Etnisk diskriminering i arbeidsmarkedet på tvers av tid, sted og generasjoner. *Søkelys på arbeidslivet*, 38(3–4), s. 182–196. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2021-03-04-02>
- Nadiv, R. og Kuna, S. (2020). Diversity Management as Navigation through Organizational Paradoxes. *Equality, Diversity and Inclusion: International Journal*, 39(4), s. 355-377
<https://doi.org/10.1108/EDI-12-2018-0236>
- Olsen, B., & Bye, K. S. (2021). *Personer 16-39 år med innvandrerbakgrunn i arbeid og utdanning, 2020*. (Rapport 2021/40). Statistisk Sentralbyrå
- Ortlieb, R. & Sieben, B. (2013). Diversity Strategies and Business Logic: Why Do Companies

- Employ Ethnic Minorities? *Group & Organization Management*, 38(4), s. 480-511.
<https://doi.org/10.1177/1059601113497094>
- Orupabo, J. (2021). Spranget fra hvem som er rasist, til når, hvor og hvordan. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 62(1), s. 116–120. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-291X-2021-01-10>
- Oslo byråd (2017). *Handlingsplan for mennesker med funksjonsnedsettelse 2017-2020*. (Byrådssak 73/17). Oslo kommune
- Oslo bystyre (2020). *Stolt og fri – Handlingsplan for kjønn-, kjønnsuttrykk- og seksualitetsmangfold 2020-2023 (sak 87/2020)*. Oslo kommune
- Oslo bystyre (2021). *Ord som betyr noe – Handlingsplan mot hatefulle ytringer og holdninger 2022-2025 (sak 331/2021)*. Oslo kommune
- Oslo kommune. (2022). *Personalhåndbok for Oslo kommune, kapittel 2.0 Ansettelser i Oslo kommune* (s. 25-48). Byrådsavdelings for finans.
- Oslo kommune. (u.å.-a). *Enhet for mangfold og integrering*. Oslo kommune. Hentet 13. februar 2023, fra <https://www.oslo.kommune.no/etater-foretak-og-ombud/velferdsetaten/enhet-for-mangfold-og-integrering/>
- Oslo kommune. (u.å.-b). *Skeivt kulturår – Om OXLO*. Oslo kommune. Hentet 1. mai 2023, fra <https://www.oslo.kommune.no/oxlo/om-oxlo/skeivt-kulturar/>
- Oslo kommune. (u.å.-c). *Hvorfor er mangfold viktig? – Om mangfoldsledelse*. Oslo kommune. Hentet 13. februar 2023, fra <https://www.oslo.kommune.no/oxlo/om-mangfoldsledelse/hvorfor-er-mangfold-viktig/>
- Oslo kommune. (u.å.-d). *Slik styres Oslo – Politikk*. Hentet 11. mai 2023, fra <https://www.oslo.kommune.no/politikk/slik-styres-oslo/>
- Oslo kommune. (u.å.-e). *Geografiske inndelinger*. Oslo kommune. Hentet 25. januar 2023, fra <https://www.oslo.kommune.no/statistikk/geografiske-inndelinger/>
- Oslo kommune. (u.å.-f). *Bymiljøetaten*. Oslo kommune. Hentet 25. januar 2023, fra <https://www.oslo.kommune.no/etater-foretak-og-ombud/bymiljoetaten/>
- Oslo kommune. (u.å.-g). *Utdanningsetaten*. Oslo kommune. Hentet 13. februar 2023, fra <https://www.oslo.kommune.no/etater-foretak-og-ombud/utdanningsetaten/>
- Oslo kommune. (u.å.-h). *Velferdsetaten*. Oslo kommune. Hentet 1. mai 2023, fra <https://www.oslo.kommune.no/etater-foretak-og-ombud/velferdsetaten/>
- Oslo kommune. (u.å.-i). *OXLO*. Oslo kommune. Hentet 13. februar 2023, fra <https://www.oslo.kommune.no/oxlo/>
- Oslo kommune. (u.å.-j). *Kommunens handlingsplaner, rapporter og rundskriv – Ressurser og*

- nyttig informasjon. Oslo kommune. Hentet 4. mai 2023, fra <https://www.oslo.kommune.no/oxlo/ressurser-og-nyttig-informasjon/kommunens-handlingsplaner-rapporter-og-rundskriv/>
- Oslo kommune. (u.å.-k). *Rekrutteringsordning for mennesker med funksjonsnedsettelse – Jobb i Oslo kommune*. Oslo kommune. Hentet 22. april 2023, fra <https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/jobb-i-oslo-kommune/rekrutteringsordning-for-mennesker-med-funksjonsnedsettelse/>
- Petersen, T. (2002). Likestilling i arbeidsmarkedet. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 43(4), s. 443–478. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-291X-2002-04-01>
- Pringle, J. K., & Strachan, G. (2015). Duelling Dualisms: A History of Diversity Management. I R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen, & A. J. Mills (Red.), *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations* (s. 39–61). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199679805.013.27>
- Prop. 81 L (2016-2017). *Lov om likestilling og forbud mot diskriminering (likestillings- og diskrimineringsloven)*. Det kongelige barne- og likestillingsdepartementet.
- Ragin, C., & Amoroso, L. (2019). *Constructing Social Research* (3. utg.). SAGE Publications, Inc.
- Rahman, U. H. F. B. (2019). Diversity Management and the Role of Leader. *Open Economics*, 2(1), s. 30-39. <https://doi.org/10.1515/openec-2019-0003>
- Risberg, A., & Corvellec, H. (2022). The significance of trying: How organizational members meet the ambiguities of diversity. *Gender, Work & Organization*, 29(6), s. 1849–1867. <https://doi.org/10.1111/gwao.12883>
- Risberg, A. & Just, S. N. (2015). Ambiguous Diversities – Practices and Perceptions on Diversity in Organizations. I R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen & A. J. Mills (Red.), *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations* (s. 218-234). Oxford University Press
- Roebken, H. (2010). Similarity Attracts: An Analysis of Recruitment Decisions in Academia. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(4), s. 472–486. <https://doi.org/10.1177/1741143210368264>
- Rogstad, J., & Solbrække, K. N. (2012). Velmenende likegyldighet. Konflikt og integrasjon i Et flerkulturelt sykehus. *Sosiologisk tidsskrift*, 20(4), s. 315–338. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2928-2012-04-02>
- Rogstad, J., & Sterri, E. B. (2018). Passe inn og passe til. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 59(1), s. 41–65. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-291X-2018-01-03>

- Sandal, G. M., Bye, H. H., Fyhn, T., & Markova, V. (2013). «Mangfoldsledelse» og innvandreres tilknytning til arbeidsplassen. Institutt for samfunnspsykologi Universitet i Bergen.
- Sikt. (u.å.). *Sikt - Kunnskapssektorens tjenesteleverandør – om sikt*. Hentet 17. april 2023, fra <https://sikt.no/om-sikt>
- Skeiv kunnskap (u.å.). *Bli regnbuefyrårn!* FRI Oslo og Viken. Hentet 1. mai 2023, fra <https://skeivkunnskap.no/bli-regnbuefyrar/n/>
- Skilbrei, M.-L. (2019). *Kvalitative metoder: Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon* (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Suboticki, I. & Sørensen, S. (2022). Mellom likestilling og kjønnsbalanse: Begrepsbruk og problemforståelser. I I. Owesen & H. Aarseth (Red.), *Kjønn og akademia: På vei mot BALANSE?* (s. 149-170). Fagbokforlaget. 978-82-450-4410-2
- Sundt, C. (2022). *108 000 personer med nedsatt funksjonsevne var sysselsatt i fjor*. Statistisk Sentralbyrå, fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/personer-med-nedsatt-funksjonsevne-arbeidskraftundersokelsen/artikler/108-000-personer-med-nedsatt-funksjonsevne-var-sysselsatt-i-fjor>
- Sümer, S., Halsaa, B., & Roseneil, S. (2014). Gendered citizenship in a multidimensional perspective: The challenges facing Norway within the Nordic model. *NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 22(4), s. 283-298.
- Tatli, A. and Özbilgin, M. (2012), “An emic approach to intersectional study of diversity at work: A Bourdieuan framing”, *International Journal of Management Reviews*. 14(2), s. 180-200.
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard Business Review*, 74(5), s. 79-90
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (2020). Getting Serious About Diversity: Enough Already with The Business Case. *Harvard Business Review*, 98(6), s. 114–122.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.
- Tronstad, K. R. (2010). *Mangfold og likestilling i arbeidslivet: Holdninger og erfaringer blant arbeidsgivere og tillitsvalgte*. (Fafo-rapport 2010:39). Fafo
- Tsoukas, H. og Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), s. 459-599.
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Umbljys, J., Drange, I., & Orupabo, J. (2022). *Sammenhenger mellom etnisk mangfold og*

lønnsomhet i norske virksomheter (Rapport Nr. 3). Institutt for samfunnsforskning. 978-82-7763-724-2

Universitetet i Oslo (2017, mars 17). *Om NVivo*. Hentet 17. april 2023, fra

<https://www.uio.no/tjenester/it/forskning/datafangst-og-analyse/nvivo/mer-om.html>

UKE (u.å). *Systematisk arbeid med likestilling og mangfold: Veileder i arbeidsgivers aktivitets- og redegjørelsesplikt*. Utvikling- og kompetanseetaten, Oslo kommune.

UKE (2022). *Hvordan styrke rekrutteringen av ledere, ansatte og styremedlemmer med minoritetsbakgrunn i Oslo kommune?* (Rapport fra arbeidsgruppen). Utvikling- og kompetanseetaten, Oslo kommune.

Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), s. 1-19.

Whysall, Z. (2018). Cognitive Biases in Recruitment, Selection, and Promotion: The Risk of Subconscious Discrimination. I V. Caven & S. Nachmias (Red.), *Hidden Inequalities in the Workplace: A Guide to the Current Challenges, Issues and Business Solutions* (s. 215–243). Springer International Publishing: Imprint: Palgrave Macmillan.

<https://doi.org/10.1007/978-3-319-59686-0>

Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: A systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), s. 901-929.

<https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>

Antall ord: 34 310

Vedlegg I: SIKT-godkjennelse

28.05.2023, 12:38

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Mangfoldsledelse i Oslo kommune](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
164026

Vurderingstype
Automatisk

Dato
06.01.2023

Prosjekttittel

Mangfoldsledelse i Oslo kommune

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Prosjektansvarlig

Ida Drange

Student

Tiril Marie Giskeødegård

Prosjektperiode

01.01.2023 - 30.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedømmer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

<https://meldeskjema.sikt.no/63a99c5b-cfd5-4af6-a1a2-6f8648fbb1bb/vurdering>

1/2

- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vedlegg II: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Mangfoldsledelse i Oslo kommune

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan ledere i Oslo kommune forholder seg til policy knyttet mangfold, inkludering og likestilling på arbeidsplassen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er to studenter ved masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo, og dette prosjektet er i forbindelse med vår masteroppgave. Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan ledere i Oslo kommune forholder seg til mangfoldsledelse og kommunens policy knyttet til mangfold, inkludering og likestilling. Den nåværende problemstillingen som skal analyseres er «Hvordan forholder ledere i Oslo kommune seg til policy knyttet til mangfold og inkludering?»

Prosjektet vil gjennomføres ved bruk av semistrukturerte intervjuer, og planen er å intervju 8-10 kommunale ledere fordelt på to ulike etater. Målsetningen er å kunne få et bredt innblikk i hvordan kommunen jobber med mangfoldsledelse og hvordan kommunale ledere forholder seg til mangfold og inkludering.

Du inviteres med dette skrivet til å delta i prosjektet, og vi er interesserte i å høre dine personlige refleksjoner rundt temaet og problemstillingen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Veileder for prosjektet er Ida Drange (Forsker I ved Senter for velferds- og arbeidslivsforskning).

Studentene som skriver masteroppgaven er Tiril Marie Giskeødegård og Johannes Myhre.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å komme i kontakt med deg som har en lederstilling i Oslo kommune, og derfor har du blitt kontaktet.

Vi har fått din kontaktinformasjon fra vår kontaktperson i Oslo kommune, som har gitt oss en oversikt over potensielle deltagere fra ulike avdelinger. Kontaktpersonen har derimot ikke innblikk i om du velger å delta eller ikke.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Din deltagelse vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsgiver verken nå eller senere.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet vil dette innebære et semistrukturert intervju som vil vare fra 30-45 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål om din stilling og dine erfaringer som leder i Oslo kommune. Vi vil stille spørsmål knyttet til Oslo kommunes policy, rekruttering, ledelsesutøvelse, mangfold og inkludering, arbeidsmiljø. Dersom du ikke har mulighet til å møte fysisk, kan vi også gjennomføre intervjuene digitalt på zoom. Vi vil også be om å få ta opptak av intervjuene.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun studentene som skriver masteroppgaven som vil ha tilgang på opplysningene vi får om det. For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang på personopplysninger, vil vi lagre alt av lydopptak, transkripsjoner og andre personsensitive opplysninger på en sikker plattform – lagringshotell til UiO. Vi vil bruke Universitetet i Oslo sin diktafonprogram og lagre lydopptakene på en kryptert disk fra UiO Nettskjema. Materialet her vil lastes ned på den krypterte forskningsserveren og anonymiseres.

Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i ferdigstilt masteroppgave. Informanter vil bli anonymisert. Oppgaven vil kunne inneholde sitater fra intervjuene og ellers analyse av tema som kommer frem i intervjuene.

Studentene som har tilgang til opplysningene er Tiril Marie Giskeødegård og Johannes Myhre.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 30.06.2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Tiril Marie Giskeødegård, e-post: tirilmg@uio.no
- Johannes Myhre, e-post: johanmy@uio.no
- Ida Drange, e-post: idadr@oslomet.no
- Universitetet i Oslo sitt personvernombud: Roger Markgraf-Bye, e-post: personvernombud@uio.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Tiril Marie Giskeødegård og Johannes Myhre
Studenter ved Universitetet i Oslo

Samtykkeerklæring

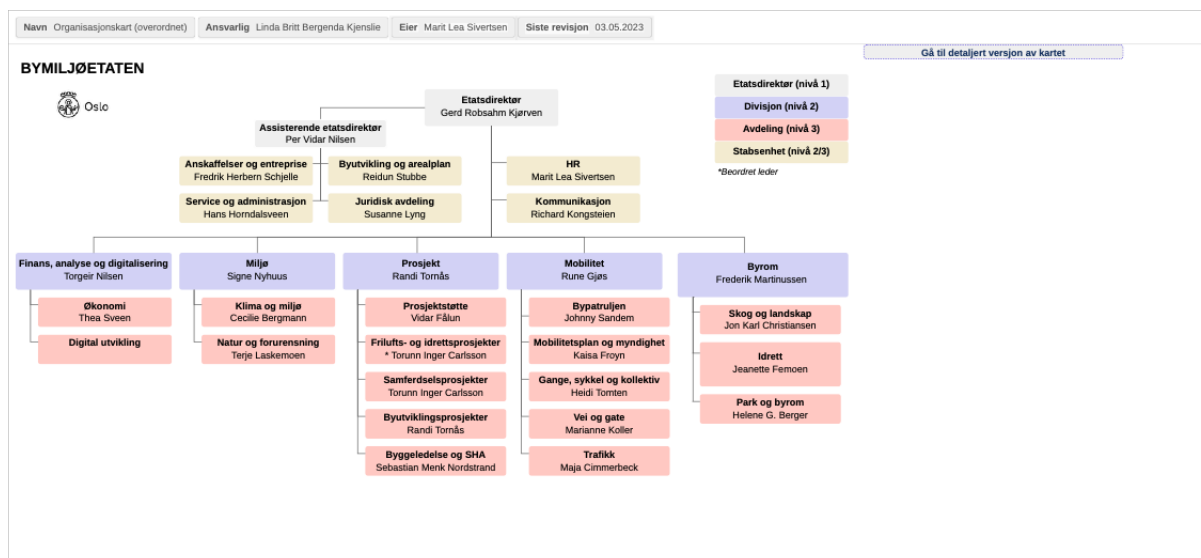
Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Mangfoldsledelse i Oslo kommune», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i semistrukturert intervju
- bruk av lydopptak under intervjuet
- at mine personopplysninger lagres til prosjektslutt 30.06.2023

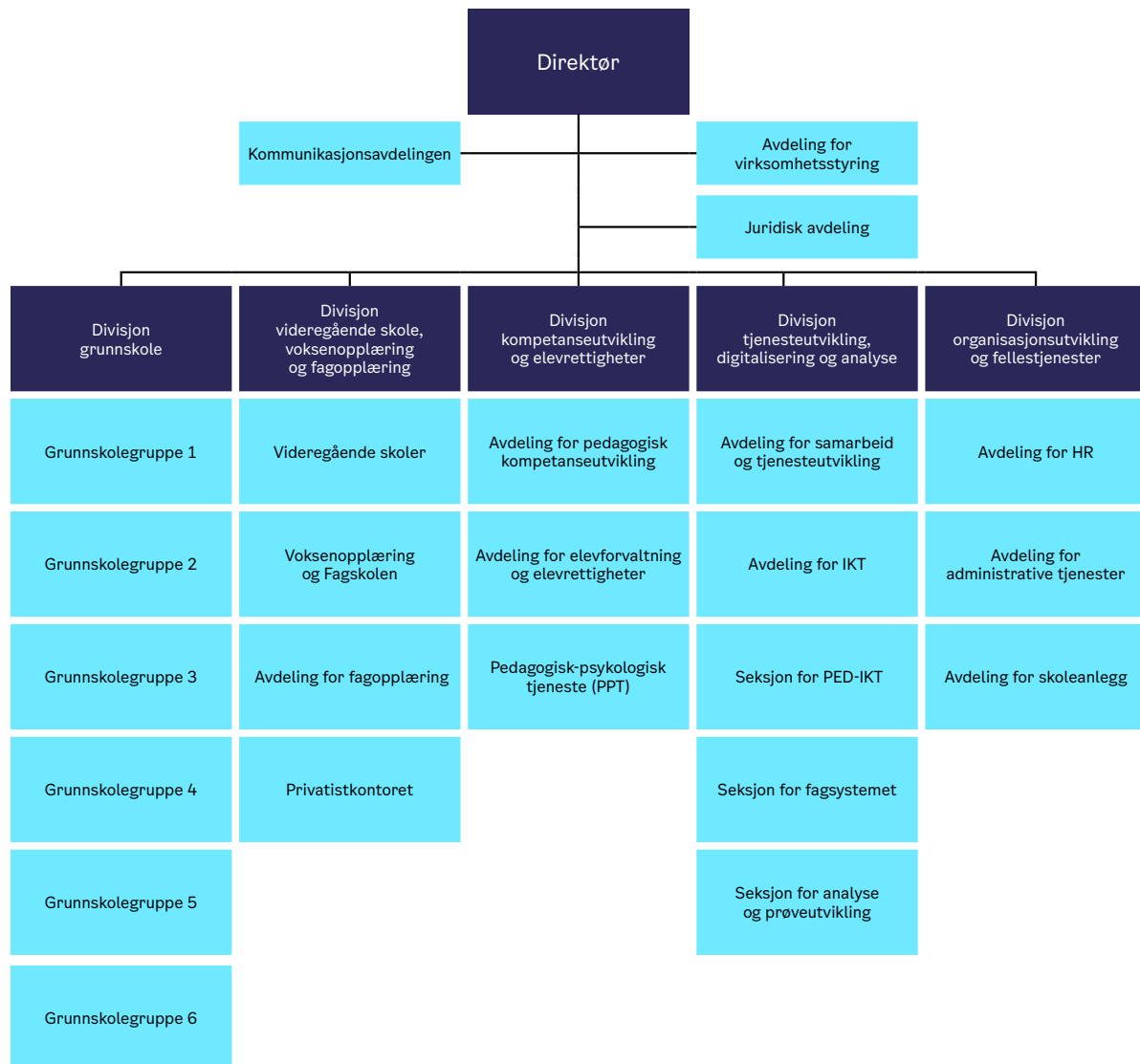
Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

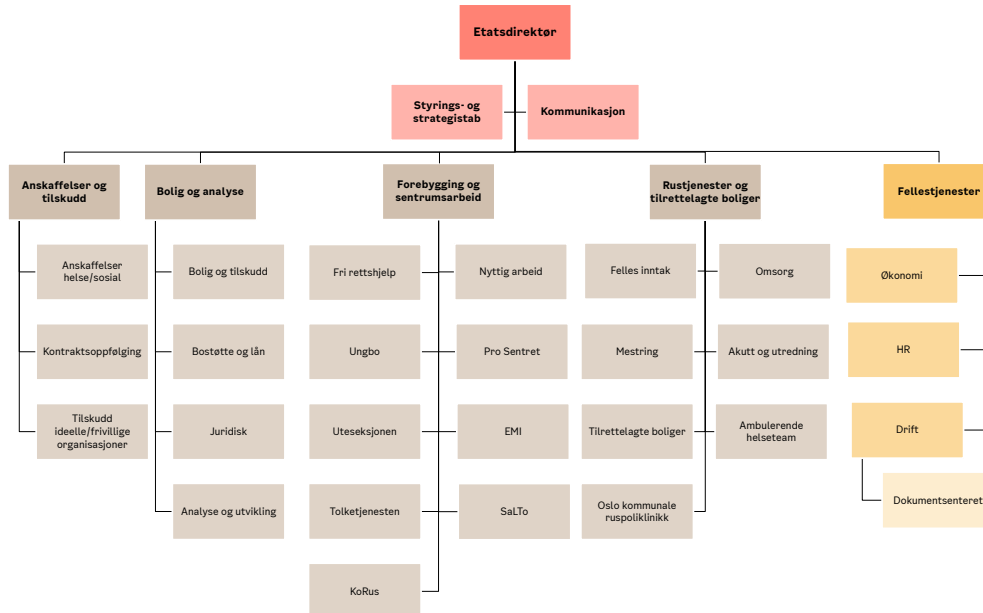
Vedlegg III: Bymiljøetaten organisasjonskart



Vedlegg IV: Utdanningsetaten organisasjonskart



Vedlegg V: Velferdsetaten organisasjonskart



Oppdatert 19.08.22