

...oppfordres til å søke

*En kvalitativ undersøkelse av hvorfor
arbeidsgivere oppfordrer etniske minoriteter til å
søke på utlyste stillinger*

Liv Hauge Norheim



Masteroppgave i organisasjon, ledelse og arbeid ved
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

UNIVERSITETET I OSLO

15. februar 2016

...oppfordres til å søke

En kvalitativ undersøkelse av hvorfor arbeidsgivere oppfordrer etniske minoriteter til å søke på utlyste stillinger.

© Liv Hauge Norheim

2016

...oppfordres til å søke - En kvalitativ undersøkelse av hvorfor arbeidsgivere oppfordrer etniske minoriteter til å søke på utlyste stillinger.

Liv Hauge Norheim

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Activ print og kopi, Oslo

Sammendrag

Oppgaven forsøker å beskrive og forklare organisasjoners motivasjon når de gir uttrykk for at de er opptatt av etnisk mangfold blant sine arbeidstakere, og å finne ut i hvilken grad det er samsvar mellom hvordan de fremstiller seg og hva de faktisk gjør i ansettelsesprosessene.

En del personer med etnisk minoritetsbakgrunn i Norge opplever at de har vanskeligere for å komme inn i arbeidslivet sammenliknet med etniske nordmenn, selv når de sitter med samme formelle kompetanse.

At noen står utenfor arbeidslivet er dyrt for samfunnet, og fortvilende for enkeltpersonene som ikke slipper til. Det er en politisk målsetning at de som kan delta i arbeidslivet skal gjøre det. Mange virksomheter er bevisst på at det forekommer diskriminering i Norge, og ønsker å arbeide imot dette på arbeidsplassen. En del virksomheter, både offentlige og private, mener et økt mangfold blant de ansatte vil gi dem et fortrinn som virksomhet. Noen virksomheter ønsker også å bidra til at personer som av ulike grunner ellers ville slitt med å komme seg inn på arbeidslivet, får en sjanse.

Formålet med oppgaven er å synliggjøre den erfaringsbaserte kunnskapen som rekrutteringsansvarlige i ulike virksomheter besitter: Hvorfor sier egentlig organisasjonene at de ønsker økt etnisk mangfold blant de ansatte? Hva er motivasjonen? Er det indre eller ytre krefter som påvirker beslutningene som tas i organisasjonen? Er det samsvar mellom ord og handling? Oppgaven forsøker å forklare motivasjon og handling utifra ett instrumentelt perspektiv og to institusjonelle perspektiver; kultur- og myteperspektivet.

Gjennom oppgaven presenteres syn og erfaringer fra til syv personer med ledelses- og rekrutteringsansvar i ulike offentlige og private virksomheter. De intervjuede har god kjennskap til organisasjonen de jobber i og har direkte erfaring med, og ansvar for, ansettelse. Organisasjonene holder til i Oslo og samtlige har i ord og/eller bilder gitt uttrykk for at de var stolt av å være, eller ønsket å bli, en arbeidsplass med etnisk mangfold blant de ansatte i stillingsutlysningene.

Alle de offentlige organisasjonene i materialet, og noen av de private, er pålagt å bruke formuleringer i stillingsutlysningene som tydelig oppfordrer personer med etnisk minoritetsbakgrunn til å søke på stillinger. De andre har på eget initiativ og på ulikt vis valgt å oppfordre personer med minoritetsbakgrunn til å søke på utlyste stillinger.

Hvem de egentlig snakker om når de skriver at de ønsker seg *etnisk mangfold* varierer. Noen virksomheter ønsker å ta et samfunnsansvar, og andre ønsker ressurssterke personer som også har spesiell kompetanse i kraft av for eksempel sin bakgrunn, språkkompetanse eller rett og slett en *annerledeshet* som blir ansett som nyttig i et globalisert samfunn. Noen er til tross for stillingsutlysningen ikke spesielt opptatt av etnisk mangfold blant sine ansatte, og utlyser som de gjør hovedsakelig for å oppfylle krav eller forventninger utenfra.

Det varierer hvor mye arbeid organisasjonene i utvalget legger ned for å rekruttere (og beholde) flere personer med minoritetsbakgrunn. Hvis målet om å ha et større etnisk mangfold blant de ansatte, oppleves å harmonere med andre mål organisasjonen opplever som viktige, eller at man anser at økt etnisk mangfold kan fungere som et viktig verktøy for å nå andre mål, øker sjansen for at de jobber aktivt for å rekruttere flere med minoritetsbakgrunn. Hvorvidt virksomhetene opplever å ansette flere med minoritetsbakgrunn som lønnsomt, i tråd med virksomhetens øvrige mål og verdier og i tråd med forventninger utenfra, spiller altså sterkt inn på deres motivasjon og innsats for å jobbe for et større etnisk mangfold blant de ansatte.

Dersom virksomheten opplever et større etnisk mangfold blant sine ansatte som en trussel mot for eksempel effektivitet eller den kulturen og arbeidsmiljøet de har i organisasjonen, minker sjansene for at de er villige til å gjøre en ekstra innsats for å ansette personer med etnisk minoritetsbakgrunn. I hvilken grad organisasjonenes mål om økt etnisk mangfold blant de ansatte oppleves å harmonere med organisasjonenes øvrige mål har stor påvirkning på hva virksomhetene velger å gjøre. Både virksomhetens størrelse og retningslinjer spiller inn i virksomhetenes vurderinger. Også tidligere erfaring hos den som skal ansette, ansattgruppen og virksomheten får stor betydning i vurderingen av søkere.

For organisasjonene i utvalget spiller følgende faktorer særlig positivt inn for hvor stor innsats de legger ned i arbeidet med å ansette noen med etnisk minoritetsbakgrunn:

Virksomhetene har behov for språk- eller kulturkompetanse, eller de mener økt mangfold vil gi nye, bedre løsninger og skape utvikling. Noen ønsker økt mangfold fordi de ønsker at arbeidsplassen skal fremstå som en moderne og attraktiv arbeidsplass eller tjenestetilbyder. Om organisasjonen har verdier som tilsier at de er villig til å ansette noen de er litt mindre sikker på, vil det også øke sannsynligheten for at organisasjonene er villige til ta større risiko

og ansette noen de er mindre sikre på at vil fungere like godt i jobben som andre ansatte. Til sist, men ikke minst, teller positive erfaringer sterkt inn på hvordan man velger å ansette: Organisasjonene som tidligere hadde ansatt noen med annen kulturbakgrunn var tryggere på å gjøre det igjen.

Tilsvarende oppgis det at følgende kan bremse et ønske om å få ansatt flere med etnisk minoritetsbakgrunn: Om verdier, kompetanse eller arbeidsmåter blir for ulike, antar intervjuobjektene at samarbeidet i arbeidsgruppen ikke vil fungere like godt. Opplevd risiko: Trange budsjetter i små organisasjoner, hvor hver enkelt ansettelse blir ekstra kostbar, gjør at de som ansetter er ekstra forsiktige. Manglende erfaring gir usikkerhet rundt hvilken tilpasning man eventuelt må gjøre eller hvilken opplæring man må tilby: De vet ikke helt hva de går til, og hva det eventuelt vil kreves av virksomheten – eller om de vil være i stand til å innfri forventninger og krav. Til sist ansettes flere gjennom ulike nettverk, og det vil kunne være til hinder for et økt mangfold gjennom rekrutteringsprosessen, om nettverkene det ansettes gjennom har få personer med etnisk minoritetsbakgrunn.

Forord

Denne oppgaven er siste del av masterstudiet i Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Jeg er mer oppegående nå enn før jeg ble student – takk for det. Jeg er svært takknemlig for årene med spennende forelesninger, utfordrende pensum og flinke fagpersoner. Det har vært en flott tid.

Arbeidet med masteroppgaven har derimot vært seigt og slitsomt – både for meg og alle rundt meg. Så takk, da, for at dere har holdt ut med meg: Veileder Grete Brochmann for gode, faglige innspill på masteroppgaven, syv informanter som har brukt av sin tid på dette prosjektet, mine kjære medstudenter for mye kaffe, lange studiekvelder og mye gøy gjennom hele studieløpet, og forelesere som har gitt meg trua på faget gjennom glimrende forelesninger og som har stilt opp når vi studentene har invitert dere med på kaffe for å få svar på det vi ikke skjønnte.

Takk Hassan og Moshen: De veldig mange overlappingene mellom kvelds- og nattevaktene med dere de siste årene har jeg alltid hatt glede av. Jeg har lært utrolig mye av dere, og jeg er et bedre menneske og fagperson takket være dere.

Katja og Marthe: Dere er de beste. Takk for at dere er dere.

Stian: Jeg elsker deg! Både du og jeg vet at denne oppgaven aldri hadde blitt ferdig uten deg, men det ble den, og nå gleder jeg meg til å tilbringe mest mulig tid med deg.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn for oppgaven	1
1.2	Problemstilling	2
1.3	Begrepsavklaring	3
1.4	Gangen i oppgaven	4
2	Teori	5
2.1	Innledning	5
2.2	Det instrumentelle perspektivet	5
2.2.1	Hovedtrekk	5
2.2.2	Konsekvenslogikk	6
2.2.3	Formell organisasjonsstruktur	7
2.2.4	Forventninger ut ifra det instrumentelle perspektivet	8
2.3	Institusjonell teori	9
2.3.1	Forskjellen på kultur- og myteperspektivet	10
2.3.2	Kulturperspektivet	10
2.3.3	Myteperspektivet	17
3	Metode	21
3.1	Design	21
3.2	Utvalget	22
3.3	Analyse	23
3.4	Utfordringer og avgrensninger	23
3.5	Forskningsetiske vurderinger	25
4	Organisasjonene	26
4.1	Informant 1: Bibliotek	26
4.2	Informant 2: Dagligvareforretning	26
4.3	Informant 3: Asylmottak	27
4.4	Informant 4: Ideell organisasjon	27
4.5	Informant 5: Sykehjem	28
4.6	Informant 6: Klesbutikk	28
4.7	Informant 7: Barnehage	29
4.8	Begrunnelser for utforming av utlysningstekst	29
5	Analyse	31
5.1	Ansettelse i et instrumentelt perspektiv	31
5.1.1	Etnisk mangfold blant de ansatte som virkemiddel for å nå et mål	31
5.1.2	Etnisk mangfold gir bedre tjenester	31
5.1.3	Formell organisasjonsstruktur	32
5.1.4	Strukturer antas å fungere som motvekt til tilfeldigheter og diskriminering	34
5.1.5	Tilrettelegging for etnisk mangfold i organisasjonen	36
5.1.6	Å tilrettelegge for mangfold i kunnskapsarbeid	38
5.1.7	Målkonflikt	40
5.1.8	Oppsummering av det instrumentelle perspektivet	42
5.2	Ansettelse i det kulturelle perspektivet	44
5.2.1	Hva opplever virksomhetene som passende?	44
5.2.2	Organisasjonskulturen og tidligere erfaringer styrer ansettelsesprosessen	44

5.2.3	Sterk organisasjonskultur som hinder	47
5.2.4	Oppsummering av kulturperspektivet	48
5.3	Ansettelse i myteperspektivet	50
5.3.1	Et ønske om å fremstå som legitime: Å ta samfunnsansvar gir godt omdømme	50
5.3.2	Etnisk mangfold som organisasjonsoppskrift	52
5.3.3	Sammenheng mellom teori og praksis	54
5.3.4	Oppsummering av funn som kan forstås ut ifra myteperspektivet	56
6	Konklusjon	58
6.1	Hvorfor ønsker de etnisk mangfold?	58
6.2	Hvem er det de ønsker å ansette?	59
6.3	Hvordan arbeider de?	60
6.4	Kriterier for å lykkes.....	61
6.5	Videre studier	61
	Litteratur	63
	Vedlegg 1: Informasjonsskriv	69
	Vedlegg 2: Intervjuguide	71

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Norge har siden den moderne innvandringen i Norge startet på slutten av 1960-tallet (Brochmann, 2006) blitt stadig mer mangfoldig med tanke på etnisitet og religion. Antallet innvandrere utgjør nå 13 % av Norges befolkning, eller om lag 669 380 personer (per 1.1.15), og det bor personer med innvandrerbakgrunn i alle landets kommuner (Statistisk sentralbyrå, 2015). Tar vi med barn av innvandrere, ser tallene slik ut: 804 963 personer, eller 15,6 % (Statistisk sentralbyrå, 2015). Når det i 2015 kom det betydelig flere asylsøkere til Norge enn noen gang tidligere (Utlendingsdirektoratet 2014; 2015), har det blitt stadig mer aktuelt å se hva som kan gjøres for at flest mulig av disse kommer seg kjapt inn i arbeidslivet.

Sysselsettingen var per 4. kvartal 2014 lavere hos innvandrere enn hva den var for resten av befolkningen (Statistisk sentralbyrå, 2014). Det er imidlertid store forskjeller mellom ulike grupper innvandrere, hvor innvandrere fra EØS-landene som primært kommer til Norge som arbeidsinnvandrere har noe høyere sysselsettingsnivå enn majoritetsbefolkningen, og innvandrere fra Afrika, som har lavest sysselsettingsprosent, gjerne kommer som flykninger og har kort botid i Norge (Statistisk sentralbyrå, 2014).

Man kan forklare noe av forskjellen i sysselsetting for eksempel gjennom ulike norskkunnskaper, utdanningsnivå eller vansker med å få godkjent utenlandsk utdanning i Norge (Østby, 2015), men også diskriminering spiller en rolle. Gjennom statistiske undersøkelser kommer det frem at innvandrere har større problemer med å få seg jobb i Norge enn majoritetsbefolkningen, også når de har tilsvarende utdanning og kvalifikasjoner (Midtbøen & Lidén, 2015, s. 67; Midtbøen & Rogstad, 2012). Når de er i jobb, så er sjansen større for at de er deltidsansatt og overkvalifiserte for stillingen de har. Midtbøen og Lidén skriver videre at det de siste årene har blitt gjort studier av hvilke muligheter barn av innvandrere har på det norske arbeidsmarkedet (Midtbøen & Lidén, 2015, s. 67), hvor det kommer frem at til tross for at barn av innvandrere behersker det norske språket bedre enn sine foreldre og gjerne har både skolegang og høyere utdanning fra Norge, har de større sjanser for å stå utenfor arbeidslivet enn personer med like kvalifiserte personer med majoritetsbakgrunn, også når det er kontrollert for sosial bakgrunn (Midtbøen og Lidén, 2015, s. 67). De utleder at for en del innvandrere som har større utfordringer med å få seg en

relevant jobb enn majoritetsbefolkningen, skyldes det rett og slett at de har nettopp innvandrerbakgrunn.

Det er et uttalt tverrpolitisk mål i Norge at alle som kan, skal delta i arbeidslivet¹. Man antar at deltakelse i arbeidslivet er godt integreringsarbeid: Mantraet i integrasjonspolitikken har siden 1980-tallet vært at arbeid er nøkkelen til integrering (Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet, 2011, s. 47; Midtbøen & Lidén, 2015, s. 4). I tillegg er høy arbeidsdeltakelse i befolkningen under ett en forutsetning for å opprettholde velferdsstaten: Høy arbeidsdeltakelse sikrer økte inntekter til fellesskapet, mens lav arbeidsdeltakelse vil føre til at penger forsvinner ut gjennom ulike ytelser (Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet, 2011, s. 24). At personer i arbeidsdyktig alder står utenfor arbeidslivet påfører velferdsstaten slik sett et dobbelt tap.

I denne oppgaven vil jeg se nærmere på arbeidsgivere som har uttrykt et ønske om etnisk mangfold i sine stillingsutlysningene. Spørsmålet jeg vil undersøke er hva motivasjonen bak det uttalte ønsket om større etnisk mangfold i virksomheten er eller stoltheten over å ha nettopp et slikt mangfold. Er det bare pålegg som driver virksomhetene? Og om det er det: Påvirker dette faktisk hvordan de jobber med rekruttering i organisasjonen?

1.2 Problemstilling

Opgaven problemstilling har jeg valgt å formulere på følgende måte: Hvorfor gir organisasjoner uttrykk for at de ønsker etnisk mangfold blant sine ansatte?

Andre spørsmål som vil bli forsøkt besvart i oppgaven er:

- Hvordan jobber de for å nå målene sine?
- Kan ønsket om økt etnisk mangfold forklares med et behov for spesiell kompetanse?
- Spiller organisasjonens kultur noen rolle?
- Er det først og fremst et mål å oppfattes på en bestemt måte i omgivelsene?
- Er det et samsvar mellom ord og handling?

¹ I forbindelse med behandlingen av Meld. St. 6 (2012– 2013) *En helhetlig integreringspolitikk. Mangfold og fellesskap* vedtok kommunal- og forvaltningskomiteen enstemmig at de støtter regjeringen i at "det viktigste målet i integreringspolitikken er å sørge for at alle som bor i Norge, får brukt ressursene sine og tar del i fellesskapet" (Innst. 248 (2012-2013), s. 11).

1.3 Begrepsavklaring

Før jeg går noe videre er det naturlig å avklare et sentral begrep for denne oppgaven, nemlig *mangfold*. Som begrep brukes *mangfold* på ulike måter og er komplisert å forholde seg til, også i kombinasjonen "etnisk mangfold", skriver Bore, Djuve og Tronstad (2013, s. 7-9). Når det er snakk om mennesker som etnisk gruppe, er det gjerne snakk om deres felles kulturbakgrunn og geografiske opprinnelse – det er vanlig å operasjonalisere etnisk tilhørighet som statsborgerskap eller fødeland. Videre skriver de at det er rimelig å anta at det finnes en statistisk sammenheng mellom landbakgrunn og det subjektive etniske mangfoldet – altså hvilken tilhørighet personer selv opplever at de har. Men sammenhengene er ikke entydige, og kan endre seg over tid. De som har bodd i Norge over tid eller er norskfødte barn av innvandrere kan oppleve det som krenkende at landbakgrunn skal trekkes frem som eksempel på etnisk bakgrunn. På den annen side kan de tvert imot være svært opptatt av egen, eller foreldrenes, kultur, og knytte den opp mot sin identitet (Bore, Djuve & Tronstad, 2013, s. 9). Det er følgelig ikke slik at noens fødeland er synonymt med etnisk bakgrunn, men det vil i en del sammenhenger være den beste indikatoren, særlig om man skal måle kvantitativt, skriver Bore, Djuve og Tronstad (2013, s. 9).

Også Eriksen (2011) er opptatt av at landbakgrunn ikke nødvendigvis er et fullgodt mål på etnisitet: Etnisk tilhørighet viser til et kulturelt fellesskap, og er ikke basert på genetiske eller statsborgerlige forhold. Man kan også ha ulike etniske grupper innenfor et landområde, eller etniske grupper som strekker seg over landområder. Videre skriver han også at etnisitet er noe som skapes mellom grupper, og ikke i dem – for det er først i møte med andre grupper at man får et behov for å markere grenser: Det er altså når personer fra ulike etniske kulturer kommer sammen at man får et etnisk mangfold.

Borchgrevink og Brochmann (2008) kritiserer mangfoldbegrepet for å være ullent og lite håndgripelig, men slår fast at det er et positivt ladet begrep. Det handler om den positive ulikheten, det bærer bud om nye muligheter og tenkemåter. Et etnisk mangfold kan da forstås som en ressurs.

Eriksen (2007b) beskriver det vanskelige skillet mellom den positive og det negative mangfoldet som skillet mellom mangfold og forskjellighet: Mangfoldet er positivt, mens forskjeller betraktes som en hovedårsak til de sosiale problemene som knyttes til innvandrere

og deres etterkommere. Innvandrere roses gjerne for å berike Norges kultur, skriver Eriksen, men man er samtidig bekymret over arrangerte ekteskap og fundamental islam (2007b).

Det er ikke uproblematisk å forholde seg til begrepet mangfold. Bore m.fl. (2013, s. 7) skiller også mellom dybde- og overflatemangfold, hvor overflatemangfold er de synlige forskjellene, som kjønn, hudfarge, etnisitet og navn, mens dybdemangfold handler om personlighet, verdier, holdninger og erfaringer.

I denne oppgaven skal etnisk mangfold fortolkes i en arbeidslivskontekst. Hvilke forskjeller er det de snakker om når de etterlyser etnisk mangfold i stillingsutlysningene: Er det de synlige karakteristikene, overflatemangfoldet, eller er det dybdemangfold? Og oppleves mangfold som positivt og en ressurs eller negativt og som ekstraarbeid?

1.4 Gangen i oppgaven

Innledningsvis har jeg gjort rede for temaet for oppgaven og diskutert hvorfor det er viktig og relevant, samt at jeg har presisert oppgavens teoretiske forankring. Problemstilling og avgrensninger har også blitt beskrevet og begrunnet. I kapittel 2 vil jeg presentere det teoretiske rammeverket for oppgaven. Videre vil jeg i kapittel 3 presentere og begrunne den metodiske tilnærmingen jeg har valgt for oppgaven. Jeg vil så i kapittel 4 presentere informantene jeg har intervjuet, før jeg i kapittel 5 gjør en analyse av de nevnte intervjuene med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket. Til sist vil jeg i kapittel 6 vil jeg fremheve oppgavens viktigste funn og avslutningsvis oppsummere oppgaven og presentere spørsmål som bør besvares gjennom fremtidig forskning.

2 Teori

2.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for oppgaven. Jeg ønsker å finne årsaken til at noen organisasjoner velger å gi uttrykk for at de er opptatt av etnisk mangfold blant sine ansatte, og å finne ut hva som gjør at de faktisk ansetter personer med etnisk minoritetsbakgrunn eller ikke. For å kunne besvare dette må begrepene settes inn i en teoretisk sammenheng.

Jeg vil se på hvordan man i et instrumentelt og to ulike institusjonelle perspektiver antar at ansettelsesprosesser enten påvirkes av en mål-middel-tankegang, eller om verdier og normer i og rundt organisasjonene blir det viktigste: Hvordan man i et instrumentelt perspektiv ser for seg at personer i organisasjonene vil handle etter hva de opplever som mest rasjonelt og gunstig ut ifra en økonomisk tankegang, hvordan man i kulturperspektivet anser organisasjonskulturen for å være sentral når man skal ta avgjørelser, for eksempel når en med rekrutteringsansvar ser på hvem organisasjonen ønsker å ansette og hva slags kompetanse man tenker seg at man trenger, og til slutt hvordan man i myteperspektivet er nødt til å forholde seg til sosialt skapte normer for hvordan organisasjoner skal være utformet og arbeide.

2.2 Det instrumentelle perspektivet

2.2.1 Hovedtrekk

I det instrumentelle perspektivet er ikke organisasjoner et mål i seg selv, men et verktøy eller redskap for å nå andre mål (Scott & Davis, 2007, s. 35). Medlemmene i organisasjonen regnes for å være rasjonelle aktører som handler målbevisst. Røvik skriver at fordi organisasjonen er et verktøy, og ikke et mål i seg selv, kan ledelsen ha stor frihet når det kommer til å velge, og skifte, organisasjonsformer (1998, s. 18). For offentlige organisasjoner kan målene for eksempel være noe man anser for å være viktige samfunns mål (Christensen, Læg Reid, Roness & Røvik, 2009, s. 33), som at flere med innvandrerbakgrunn skal få tilknytning til arbeidslivet. Instrumentalitet kan imidlertid også handle om at man baserer seg på en konsekvenslogikk, en mål-middel-tankegang, når beslutninger skal tas. I begge tilfeller må organisasjonen og dens medlemmer vurdere tilgjengelige alternativer og virkemidler ut fra konsekvensene de får, og basere valgene sine på hva som vil gi best måloppnåelse.

Organisasjoner kan altså være et redskap som har til hensikt å oppnå mål som er viktige for organisasjonen eller omgivelsene.

I det instrumentelle perspektivet ser man altså gjerne på organisasjoner som instrumenter, verktøy, for å nå bestemte mål som er satt av ledelsen eller grupper i samfunnet som organisasjonen er et redskap for. Organisasjonen må altså handle rasjonelt ut ifra det en ledelsesmyndighet pålegger dem.

Scott (1992, s. 23) skriver at: "Organizations are collectivities oriented to the pursuit of relatively specific goals and exhibiting relatively highly formalized social structures".

Organisasjoner er rasjonelle systemer hvor formaliserte strukturer står sentralt: Man fokuserer på organisasjonen som instrument, og man designer organisasjonen for å best mulig kunne nå de målene man setter seg. I et instrumentelt perspektiv har man klare, spesifikke mål som man skal nå gjennom rasjonell handling.

Organisasjoner og deres ledelse kan ta i bruk eller droppe organisasjonsoppskrifter etter å ha vurdert dem opp mot erfaringsbasert kunnskap om hvordan verktøy som dette kan ha nytteverdi (Røvik, 1998, s. 34). I det instrumentelle perspektivet vil altså organisasjonsoppskrifter og myter sees på som redskaper man kan benytte seg av dersom de på noen måte er effektive for å nå målene organisasjonen har satt seg. Da blir den økte legitimiteten et verktøy organisasjonen bruker for å klare seg bedre.

2.2.2 Konsekvenslogikk

I et instrumentelt perspektiv bruker man det March og Olsen (March, 1991, March & Olsen, 1989) kaller *a logic of consequences*, en konsekvenslogikk. Aktørene fatter beslutninger når de har tilnærmet full oversikt over alternativene, konsekvenser, preferanser og beslutningsregler Dette skal gi et godt grunnlag for å oppnå høyest mulig måloppnåelse. Herbert Simon (1997, s. 78) anså individet som rasjonelt, men mente at det ikke er mulig for et menneske å få full oversikt over all informasjon som er nødvendig for å ta en perfekt rasjonell avgjørelse: Det er ikke realistisk å få full kontroll over alle alternativer og mulige utfall, fordi organisasjoner kan ha uklare og kanskje motstridende mål, og problemene er uoversiktlige. Kanskje mangler også full oversikt over alternativer og muligheter. Og om det likevel skulle være mulig å få full oversikt, ville det bli for mange faktorer og for mye informasjon på en gang: Mennesket har kognitive grenser for hvor mye informasjon det kan håndtere, mente han (Simon, 1997, s. 78). Derfor er fullstendig rasjonalitet sjelden realistisk å

oppnå. Simon beskrev derfor hvordan det kan være nødvendig å gå for en tilfredsstillende, *satisficing*, løsning heller enn en maksimerende, *maximizing* (Simon, 1997, s. 78).

Man kan derfor si at en som skal ta en avgjørelse i en virksomhet baserer seg på en begrenset rasjonalitet: Mål er uklare, lite konsise og ustabile, og problemene er komplekse. Ofte må man finne frem til det som er *godt nok*, man må basere seg på *satisficing* og ikke *maksimering*, men selv om man handler under begrenset rasjonalitet, vil beslutningsprosessen bære preg av en konsekvenslogikk hvor man velger det alternativet som vil gi størst mulig grad av måloppnåelse (Christensen m.fl., 2009, s. 36).

2.2.3 Formell organisasjonsstruktur

For å nå målene man har i organisasjonen, standardiserer man handlingsmåter for å regulere dem. Ledelsen definerer hva som er riktig måte å gjøre ting på, og hvem som skal utføre oppgavene. Man bruker organisasjonsstrukturen som et verktøy for å nå målene man setter seg, og endrer om nødvendig organisasjonsstrukturen dersom dette kreves for at man skal oppnå målene man har satt seg. I det instrumentelle perspektivet er organisasjonsstrukturen viktig fordi den sier noe klart om hvem som skal eller bør gjøre hva, og hvordan ulike oppgaver skal utføres (Christensen m.fl., 2009, s. 37), og normene for hva som skal gjøres eksisterer uavhengig av personene som jobber i organisasjonen. Den formelle organisasjonsstrukturen kommer til uttrykk gjennom organisasjonskart, stillingsinstrukser, lover og regler (Christensen m.fl., 2009, s. 37).

Organisasjonsstrukturen med arbeidsdeling, rutiner og hierarki legger begrensninger på handlingsrommet til individuelle ansatte i organisasjoner, og definerer også hvilke mål og hensyn de ulike medlemmene skal legge vekt på (Christensen m.fl., 2009, s. 43). Poenget med formalisering er å gjøre atferd mer forutsigbar, og regulere den. Da kan strukturen etter hvert, når man evaluerer hvordan det går eller endrer mål, spisses for å nå de ulike målene man ønsker å nå. God kontroll med strukturen styrker organisasjonen som instrument eller verktøy for å nå mål.

Ledelse innebærer i det instrumentelle perspektivet å redusere eller minke avstanden mellom en ønsket og virkelig tilstand (Christensen m.fl., 2009, s. 35). Ledelsen skal nå de målene organisasjonen har satt seg. Dette kan de gjøre ved å bruke organisasjonsstrukturen til å styre organisasjonen, og ved å planlegge fremover. Simon mente man kunne bøte på noe av rasjonalitetsbristen gjennom god bruk av organisasjonsstruktur: Klare og oversiktlige

forventninger og rammer kan være med på å styre individers oppmerksomhet slik at man tar bedre valg – noe som er spesielt viktig når det er flere i en organisasjon som man ønsker at skal trekke i samme retning. Når alle har klare og klart avgrensede oppgaver, blir det enklere å ta gode beslutninger (Simon, 1997, s. 112).

Christensen m.fl. poengterer at det kan være vanskelig å ha høy måloppnåelse på dels motstridende mål, eksempelvis når man skal bidra til samfunnsoppdrag på den ene siden, og rasjonell kalkulasjon på den annen. Å score høyt både på rasjonell kalkulasjon og på gjennomføring av politiske ønsker og krav kan være krevende, og bidra til at planer ikke blir iverksatt – dette gjør politisk styring vanskelig (2009, s. 49).

Det er noen viktige forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner. De offentlige trenger for eksempel ikke i like stor grad som de private å ta hensyn til markedet: Skoler og sykehjem vil i stor grad klare seg til tross for økonomisk trange tider, men en privat virksomhet som selger klær eller en gullsmed er hele tiden avhengig av å være kostnadseffektiv. Samtidig pålegges gjerne offentlige virksomheter ekstra oppgaver av det offentlige som de private i mindre grad ville vært underlagt. Offentlige virksomheter kan for eksempel være pålagt å ha flere kvinner i styret, arbeide for å ansette flere med minoritetsbakgrunn eller liknende. Offentlige organisasjoner svarer også til en politisk valgt ledelse, som må stå ansvarlig ovenfor velgere i større grad enn private må det. Dette kan for de offentlige organisasjonene gi dels motstridende mål som de må forholde seg til (Christensen m.fl., 2009, s. 15).

2.2.4 Forventninger ut ifra det instrumentelle perspektivet

I et instrumentelt perspektiv innebærer styring i organisasjoner at man forsøker å påvirke forhold som har betydning for sjansene for måloppnåelse. Da kan man anta at når noen oppfordrer personer med innvandrerbakgrunn eller etnisk minoritetsbakgrunn til å søke, så er det fordi virksomheten antar at dette vil øke virksomhetens muligheter for å nå sine mål, enten med tanke på inntjening, oppnåelse av pålagte politiske mål eller fordi de ønsker å fremstå som en legitim aktør utad og med det skape gode relasjoner til nødvendige samarbeidspartnere eller publikum, som igjen vil sørge for virksomhetens overlevelse.

Målkonflikter gjør beslutningsprosesser mer kompliserte, og krever prioritering. Jeg antar at mulighetene virksomhetene har for å nå politiske mål vil avhenge av hvor tydelige målene er, og om målene står i konflikt med andre mål som av organisasjonen oppleves som mer

rasjonelle: Hvis organisasjonene opplever at kommunens mål om å ansette flere med innvandrerbakgrunn står i konflikt med målet om gode tjenester eller om å få mer attraktiv kompetanse inn i organisasjonen, er sjansen for at organisasjonene faktisk endrer sin ansettelsespraksis lavere. Det samme kan man anta at er tilfelle for de private aktørene hvor man eventuelt ønsker å fremstille seg selv på en bestemt måte for å øke inntjeningen: Det foregår en avveining mellom hva som lønner seg mest av et godt image og det som eventuelt oppleves som mer attraktiv kompetanse eller lignende.

Ut ifra et instrumentelt perspektiv kan man anta at organisasjonene som er opptatt av å øke andelen med etnisk minoritetsbakgrunn blant sine ansatte, og at dette kan fungere som et nyttig verktøy i ansettelsesarbeidet.

2.3 Institusjonell teori

Selznick (1997) skiller mellom organisasjon og institusjon. Når han skriver om institusjoner, er det snakk om systemet av uformelle normer og verdier som etter hvert vokser frem i organisasjoner og gjør dem mer komplekse, og dermed mindre fleksible og tilpasningsdyktige. Til gjengjeld får de andre kvaliteter: De kan bli bedre på å løse oppgaver eller utvikle et sterkt sosialt fellesskap (Christensen m.fl., 2009, s. 52). Verdiene og normene i organisasjonen baserer seg på tidligere tradisjoner og erfaringer, og det er disse som igjen danner en organisasjonskultur (Christensen m.fl., 2009, s. 54). Medlemmene sosialiseres etter hvert inn i organisasjonskulturen. Selznick skriver at institusjonalisering er innføring av verdier og selvoppholdelse:

Når en organisasjon får et "jag", en klar identitet, blir den en institusjon. Dette omfatter å godta verdier, handlemåter og oppfatninger som ansees for å være viktige i seg selv. Fra nå av blir selvoppholdelse noe mer enn å holde liv i organisasjonen; det blir en kamp for gruppens spesielle egenskaper i møtet med nye problemer og skiftende omgivelser. (Selznick, 1997, s. 29).

I de institusjonelle perspektivene antar man altså at organisasjoner har egne verdier, normer og institusjonelle regler som påvirker hvordan de handler og fatter beslutninger, og at de på samme måte også påvirkes av normer, verdier og institusjonelle regler i omgivelsene sine. Christensen m.fl. skriver at disse verdiene og normene er med på å gjøre de institusjonaliserte organisasjonene mindre tilpasningsdyktige til skiftende styringssignaler fra ledelsen (2009, s. 14).

Når organisasjonen får verdier og normer, får den også et behov for å bevare gruppens spesielle egenskaper i møte med nye problemer og skiftende omstendigheter, skriver Selznick (2009, s. 28-29). Organisasjonens medlemmer har blitt enige om et sett felles verdier og handlemåter, og tilegner seg felles forståelser for hvordan verden er som man anser for å være viktige i seg selv. Medlemmene blir bærere av en gruppeidealisme som det er vanskelig å skifte ut, og som er med på å påvirke beslutningsatferd i organisasjoner (Selznick, 1997, s. 25). Det oppstår en kultur som avgjør hva som er legitimt og ikke, og legger sterke føringer på hvordan man skal handle.

2.3.1 Forskjellen på kultur- og myteperspektivet

Det institusjonelle perspektivet er et bredt perspektiv, og det omfatter flere teorier. Jeg har valgt å konsentrere meg om to retninger innen det institusjonelle perspektivet:

Kulturperspektivet og myteperspektivet.

Kulturperspektivet hører til i den klassiske institusjonalismen, mens myteperspektivet hører til i nyinstitusjonalismen. Christensen m.fl. skiller kort slik mellom de to perspektivene:

Kulturperspektivet handler om forestillingen om institusjonaliserte organisasjoner og fokuserer på verdier og normer i selve organisasjonen. Her er man opptatt av de begrensninger og muligheter som finnes i etablerte kulturer og tradisjoner i organisasjonen. Kulturperspektivet tar altså for seg verdier og normer som har vokst frem i organisasjonene. Myteperspektivet tar for seg verdiene – de institusjonaliserte omgivelsene – rundt organisasjonene, og de er langt mer skiftende (2009, s. 14).

Begge disse institusjonelle perspektivene baserer seg på en passendehetslogikk (det March og Olsen (2006) kaller *logic of appropriateness*, et motstykke til *logic of consequences*). I kulturperspektivet betyr det at man handler i tråd med normer og verdier i organisasjonen og erfaringer man har om hva som har fungert tidligere, mens man i myteperspektivet handler i tråd med hva man tror er akseptabelt og ventet i feltet av aktører rundt organisasjonen.

2.3.2 Kulturperspektivet

Hovedtrekk

I kulturperspektivet ser man på de uformelle normene og verdiene som gradvis vokser frem i organisasjoner og får betydning for hvordan de som jobber der handler og tar beslutninger

(Christensen m.fl., 2009, s. 52). Slik påvirker organisasjonskulturen, og ikke bare de formelle strukturene og normene, hva som skjer i organisasjonen. Organisasjonen får en verdi i seg selv. Over tid vil det vokse frem en organisasjonskultur som kan defineres som *de felles uformelle normene og verdiene medlemmene i organisasjonen har*. Organisasjonskulturen vokser frem og påvirkes av indre og ytre press. Det indre presset kommer av de uformelle normene og verdiene medlemmene selv har med seg, for eksempel gjennom sosial- eller utdanningsbakgrunn, og ytre press kommer fra det nære handlingsmiljøet, det vil si aktører man samhandler mye med eller er spesielt avhengig av (Christensen m.fl., 2009, s. 59). Etter hvert vil medlemmene i organisasjonen sosialiseres inn i organisasjonskulturen, og man får en følelse av at kulturen "sitter i veggene" (Christensen m.fl., 2009, s. 53). I kulturperspektivet anser man kulturen i organisasjonen for å være et slags lim som holder normer, tradisjoner og menneskene i organisasjonen sammen – det skaper fellesskap, færre konflikter og gjør det lettere å ta avgjørelser som man anser som riktige i organisasjonen.

Hvor omfattende disse normene og verdiene er, vil variere (Selznick, 1997, s. 26). Man handler i tråd med hva som er passende ut ifra verdier og normer med historiske røtter i organisasjonen – og for å forstå organisasjonskulturen, må vi kjenne til hva som har formet den på veien til det den er i dag (Selznick, 1997, s. 19). At fremtidige avgjørelser påvirkes av valg som er tatt tidligere kalles stivhengighet (Peters, 2005, s. 71). Det vokser frem en forståelse av hva som er det gode og riktige å gjøre, og hvordan en skal videreføre og lede organisasjonen (Christensen m.fl., 2009, s. 72). I kulturperspektivet antar man at organisasjonskulturen er sentral når man skal ta avgjørelser, eksempelvis når man ser på hvem man ønsker å ansette, hva slags kompetanse man tenker seg at organisasjonen trenger på ulike nivåer og hva som er rollen til ulike posisjoner.

Å lede en organisasjon vil ifølge kulturperspektivet handle om å arbeide i spenningsfeltet mellom å ivareta de etablerte uformelle normene og verdiene, men også å bidra til en viss endring – gjennom å verne, utvikle eller endre organisasjonskulturen påvirker ledelsen institusjonens identitet (Christensen m.fl., 2009, s. 66; Selznick, 1997, s. 30-33).

Betydningen av organisasjonskultur

Organisasjonskulturen i en virksomhet består av felles uformelle verdier og normer medlemmene har utviklet i et sosialt fellesskap over tid. En sterk organisasjonskultur har både fordeler og ulemper. I en organisasjon med en sterk organisasjonskultur vil det være lett å vite hva man som organisasjonsmedlem forventes å gjøre og hva som vil være riktig

avgjørelse. En sterk organisasjonskultur vil kunne være ressurs sparende med tanke på avgjørelser som skal tas fordi man kan ta avgjørelser i tråd med hva man anser som kulturelt passende. Organisasjonen vil kunne bli effektiv, robust og stabil. At organisasjonen har en klar og oversiktlig kultur hvor forventninger er avklart, kan være med på å forhindre konflikt og turbulens (Christensen m.fl., 2009, s. 58). En organisasjon som har verdier som er aksepterte og verdsatt i samfunnet, vil øke sin legitimitet (Christensen m.fl., 2009, s. 70).

En sterk organisasjonskultur kan også bidra til at de ulike delene av organisasjonen jobber godt sammen. En relevant problemstilling i denne oppgaven er imidlertid at en (for) sterk og ensartet organisasjonskultur også kan stå i veien for mangfold, debatt, konstruktive konflikter og tilpasningsdyktige strukturer som kan endres og utvikles når omgivelsene krever det (Christensen m.fl., 2009, s. 71). Når medlemmene i en organisasjon begynner å tenke så likt at de ikke evner å se eller håndtere utfordringer, problemer eller muligheter, kalles det gruppetenkning (*groupthink*) (Janis, 1984). Slik gruppetenkning kan være et alvorlig hinder for organisasjonen, og kan stå i veien for nytenkning og kreativitet, eller føre til et ugunstig konformitetspress.

Røvik (2007, s. 38-39) skriver at organisasjoner gradvis utvikles til distinkte institusjoner der medlemmenes tenkemåter og handlinger påvirkes sterkt av lokale og historiske normer og regler. Videre skriver han at endringer man ønsker å innføre derfor bør innføres langsomt, fordi plutselige forandringer som organisasjonens medlemmer kan oppleve at truer institusjonens identitet, sjelden lykkes. Videre bør reformideer som skal innføres passe best mulig overens med organisasjonens teknologi, verdigrunnlag og handlingslogikker for å bli akseptert og inkorporert, og at dess mindre kompatibel endringen er med organisasjonens verdigrunnlag og handlingslogikker, dess mindre er sjansen for at det lykkes (Røvik, 2007, s. 39).

Logic of appropriateness

March og Olsen (2006) argumenterer for en beslutningsmodell knyttet til organisasjonskultur som sier at valg og handling man utfører baseres på det som oppleves som mest mulig *passende*. Hva som er passende henger tett sammen med hvordan man forstår situasjon og handlingsmuligheter ut ifra den identiteten man opplever at man har som organisasjonsmedlem ("hva er det passende for meg å gjøre i en situasjon som denne?" – March, 1991, s. 105, min oversettelse). March mener en slik passendehetslogikk innebærer at det vil være mer hensiktsmessig for de ansatte i en organisasjon å handle i tråd med hva som

er passende, kontra hva som man ellers ville sett som mest hensiktsmessig ut fra konsekvensene de ansatte eventuelt ser for seg.

Organisasjonens ansatte følger regler fordi de oppleves som naturlige, riktige, forventede og legitime (March & Olsen, 2006, s. 689). Som aktør i en virksomhet ønsker man å oppfylle de kravene det stilles til rollen en innehar: Aktøren har en identitet, et medlemskap i en gruppe eller samfunn, og det finnes noen praksiser og forventninger i institusjonen. Som en del av et sosialt kollektiv gjør man hva man opplever som passende i en gitt situasjon – ”Hva gjør en person som meg i en situasjon som dette?” (March & Olsen, 2006, s. 690, min oversettelse). Å handle passende handler om å fortsette praksisen institusjonen har, og innebærer gjerne felles taus forståelse i organisasjonen av hva som er sant, fornuftig, naturlig, riktig og godt (March & Olsen, 2006, s. 690). March og Olsen (2006, s. 690) skriver videre at å følge en passendehetslogikk ikke garanterer moralsk riktige eller rasjonelt effektive valg og løsninger, men sier altså kun hva som defineres som passende i gitte situasjoner av individer eller et fellesskap, for i noen situasjoner kan også etnisk rensning og blodfeider være resultat av en passendehetslogikk. Det kan i verste fall altså føre riktig galt av sted. Nøyaktig hva som er passende vil kunne variere fra situasjon til situasjon. Stabilitet og forutsigbarhet er et mål, og man vil gjerne forsøke å finne eksempler på erfaringer man kan lære av. Det kan være lite rom for skjønn og individuell tilpasning, og fremtidige konsekvenser får ikke direkte konsekvenser for avgjørelsen.

I kulturperspektivet tas ikke beslutninger nødvendigvis utelukkende ut fra en avveining av hvilke konsekvenser et valg eller handling gir, men ut ifra hva som blir ansett som *passende* på grunnlag av verdier og normer som er i organisasjonen (Christensen m.fl., 2009, s. 54), og som fungerer som retningslinjer som gjør det enklere å ta en avgjørelse når man vet hvordan man pleier å handle i situasjoner som likner denne (March & Olsen, 1989, s. 36). Aktørene kobler situasjonen de er i til identiteten de har som organisasjonsmedlemmer, og handler i tråd med hva de mener er forventet av dem i en situasjon som denne (Christensen, 2009, s. 54). Det er ikke nødvendigvis lett å vite hva som er det passende å gjøre i en situasjon – det krever opplæring og sosialisering å kjenne en organisasjon godt. For å vite hva som er det passende i en situasjon stiller man seg gjerne spørsmål: Hva slags situasjon er dette? Hva slags person er jeg? Og: Hva gjør en person som meg i en situasjon som denne? (March & Olsen, 2006, s. 690). Det handler om å finne de kulturelle normene for å koble situasjonen til en identitet gjennom gjenkjennelse, identitet og handlingsregler.

Fordi verden og aktørene i den er uoversiktlig og uforutsigbar, vil det ofte være vanskelig å vite hva som vil være de gode valgene i enhver situasjon. Institusjonalisering av handlinger og gjøremåter er med på å gjøre valg og handling mindre ressurskrevende og mer forutsigbare i organisasjoner (March & Olsen, 1989, s. 21-22). I organisasjoner vil man da kunne få regler og rutiner som er uavhengige av enkeltpersoner, og er mer knyttet til organisasjonene de utøves i (March & Olsen, 1989, s. 22). Faktisk vil individene som utfører handlingene også gjerne handle i tråd med normer og regler selv om det ikke er til gode for dem selv, og selv om handlingen ikke nødvendigvis oppleves som den mest rasjonelle (March & Olsen, 1989, s. 22). Ofte velger man da å handle basert på en vurdering av hva som er normativt passende atferd heller enn å kalkulere seg frem til hva som vil lønne seg (March, & Olsen, 1989, s. 22). Hva som er passende for en bestemt person eller aktør i en bestemt situasjon, er definert av politiske eller sosiale institusjoner og overføres gjennom sosialisering (March & Olsen, 1989, s. 23).

Etter hver som organisasjonskulturen utvikler seg, vil også hva som er kulturelt passende i en organisasjon endre og utvikle seg (March & Olsen, 1989, s. 34). Dette skjer som nevnt over gjennom indre og ytre press (Christensen, 2009, s. 59). At man har regler for hva som er passende og ikke, gjør imidlertid ikke at dette løser alle problemer – man kan også oppleve at reglene eller målene står i konflikt med hverandre (March & Olsen, 1989, s. 37).

Stiavhengighet

Selznick skriver at for å forstå en institusjon må man kjenne dens historie (1997, s. 19): Da kan vi se hvordan institusjonen er blitt påvirket av omgivelsene og tiden den oppstod i, og de viktige avgjørelsene som legger føringer på senere arbeid. Betingelsene rundt organisasjonen og valgene man tok tidlig i organisasjonens historie kan bli viktig for hvilke valg man kan tillate seg å gjøre siden: Valg som påvirker normer, verdier og handlingsmåter i organisasjonen vil kunne legge begrensninger for fremtidige valgmuligheter. På noe tidspunkt blir normer og verdier så satt at det blir vanskelig å få til endring (Peters, 2005, s. 71). Da snakker man om stiavhengighet, eller det Peters (2005, s. 71) historisk institusjonalisme. Stiavhengighet er med på å gi stabilitet og dybde i de uformelle normene og verdiene. Dette gjør igjen at det blir lettere for aktørene i organisasjonen å vite hvordan de skal handle, for det blir klarere hva som er passende atferd, og lettere å koble identitet og situasjon. På denne måten blir organisasjonen mer effektiv.

Selznick (1997, s. 26) understreker også at det over tid kan bli vanskelig å få folk til å gjøre ting på en annen måte: Jo lenger har man gjort ting på en bestemt måte, desto vanskeligere er det å få ansatte til å gjøre ting på en annen måte – det blir dermed vanskelig å få til endring. Stiavhengighet vil imidlertid kunne være en styrke når verdier og normer er så innarbeidede at de gir stabilitet og forutsigbarhet.

Dersom stiavhengigheten er sterk, kan dette være problematisk: Målene og verdiene organisasjonen har ved oppstarten vil være preget av tiden de ble utformet. De vil ha stor betydning for videre utvikling, og er ikke lette å endre eller reversere, selv om både hensynet til omgivelsene, konteksten og menneskene man prøver å nå, tilsier at man *burde* endre seg. Så selv om organisasjonen burde omstille seg og endre seg i takt med samfunnet, vil dette ikke alltid skje: Det oppleves som for kostbart å omstille seg for mye. Dette likner på det March og Olsen kaller ”historisk ineffektivitet” (Christensen m.fl., 2009, s. 62). Manglende omstilling fører til at en kan få et stort gap mellom kulturen i organisasjonen og samfunnet ellers.

Forventninger til ansettelsesprosesser i kulturperspektivet

Organisasjonens verdier og historie spiller en viktig rolle: Har man tradisjon for å være opptatt av likestilling eller mangfold på arbeidsplassen, og mener at dette vil ha egenverdi eller styrke organisasjonen, vil det også kunne prege ansettelsesprosesser. På samme måte vil en tradisjon for å ta et samfunnsansvar, som å gi personer som trenger det en ekstra sjanse, også kunne bidra til en genuin interesse og innsats for å rekruttere inn personer som ellers kanskje ville falt utenfor arbeidslivet.

I kulturteori er verdier og normer viktig for hvordan man velger å handle. Dette må en kunne anta at også gjelder i ansettelsesprosesser. Jeg antar derfor at verdiene, normene og de uskrevne reglene i organisasjonene har mye å si for hvordan man ansetter. At verdier og tradisjoner er viktige, kan man kanskje se i det at organisasjonene gjerne ansetter personer med lik utdanningsbakgrunn eller like egenskaper, eller at de har hatt like stillingskrav lenge. Når verdier og tradisjoner er sterke kan de være vanskelig å endre, selv om man samtidig også ønsker et større mangfold i ansattgruppen.

Hvis organisasjonen har en sterk kultur hvor man er enige om gjøremåter, felles verdier og normer, kan det føles risikabelt og utrygt å ansette noen som vil kunne utfordre organisasjonens kultur: En sterk kultur kan gjøre at en ikke egentlig er villig til å endre seg,

selv om man har et ønske om mangfold. Tilsvarende kan en organisasjon som verdsetter og fremelsker forskjeller for å få inn nye tanker og tenke nytt, se færre problemer med å ansette noen som er annerledes enn seg selv.

Ut ifra kulturperspektivet skulle man tro at krav utenfra angående hvordan man skal ansette får mindre betydning enn tiltak som kommer fra organisasjonen selv: En passendehetslogikk og uformelle mål antas å styre handling og beslutninger. Det vil skje større endringer om organisasjonen selv ønsker, eller har initiert, en endring.

Innenfor kulturperspektivet ser man på organisasjoner som institusjoner som er skeptiske og motstandsdyktige mot nye ideer og tanker. Institusjoner blir sett på som robuste og stødige virksomheter, som lett kan la være å implementere politikk, pålegg og tiltak som kommer utenfra. Endring som påvirker hvordan man gjør ting i en organisasjon bør innføres gradvis, og man bør kunne kjenne igjen pålegg som kommer utenfra i verdigrunnlag og normer som allerede eksisterer i organisasjonen. En kunne anta at om å jobbe for økt etnisk mangfold av organisasjonens medlemmer forstås som sammenfallende med organisasjonens verdier og normer, vil organisasjonen gjøre en innsats for å nå målet. Motsatt vil tiltak som kun oppleves som merarbeid kanskje bare forsvinne.

Når det skal innføres endring i en organisasjon, bør endringene være mest mulig kompatible med den teknologien, verdigrunnlaget og handlingslogikkene man allerede har, for at de skal kunne innarbeides. Jo bedre endringene passer overens med verdigrunnlaget, jo større er sjansene for å lykkes.

Er man opptatt av verdiene man har som organisasjon, og sterkt ønsker å ivareta disse, vil det kunne være vanskelig å ansette noen med et annerledes verdisyn eller annen kulturell bakgrunn. Graden av opplæring, og hvor mye sosialisering inn i organisasjonen man velger å gi nyansatte, vil kunne variere med hvor villig organisasjonen er til å endre seg. Tilsvarende kan man anta at størrelsen på organisasjonen har noe å si: Hvis organisasjonen har sterke verdier og føler seg sårbar på grunn av organisasjonen er liten, er kanskje sjansen mindre for at man ønsker å ansette noen som er svært annerledes seg selv, enn om organisasjonen er stor og trygg, og hvor hver enkelt nyansatt utgjør en mindre andel av ansattgruppen.

2.3.3 Myteperspektivet

Hovedtrekk

Myteperspektivet er et nyinstitusjonalistisk perspektiv, og er en videreutvikling av og supplement til den klassiske institusjonalismen. I myteperspektivet ser man på den påvirkningen som skjer på organisasjoner fra det institusjonelle feltet rundt organisasjonene. Av omgivelsene blir organisasjonene konfrontert med organisasjonsoppskrifter, *myter*, som er sosialt skapte normer for hvordan en organisasjon bør være utformet og handle for å fremstå som en legitim aktør. Ved å innarbeide de forventede organisasjonsoppskriftene oppnår organisasjon å bli sett på som effektiv, moderne og profesjonell, og dermed legitim (Meyer og Rowan, 1977). Organisasjonene må med andre ord forholde seg til hvordan andre utenfor organisasjonen mener de bør strukturere seg og handle.

Akkurat hvilke normer og oppskrifter som er aktuelle til enhver tid vil variere over tid med skiftende idestrømninger. Innføringen av disse praksisene fører ikke nødvendigvis til at organisasjonen blir mer effektiv i seg selv – det er eksterne forventninger til rasjonalitet som driver frem de organisatoriske mytene.

Organisasjonene er avhengige av legitimitet fra omgivelsene for å overleve. Derfor tilpasser de seg. Det holder ifølge myteperspektivet altså ikke for en organisasjon å bare være effektiv og god på å utføre de oppgavene man har som er knyttet til kjernevirksomheten sin, man må også ivareta omdømmet sitt, fordi omdømmet har betydning for organisasjonens overlevelse og økonomiske inntjening (Røvik, 2007, s. 196). For å oppleves som legitim, og å øke sjansen for at organisasjonen overlever i konkurranse med mange andre, innfører mange organisasjoner nye praksiser og prosedyrer, skriver Meyer og Rowan (1977, s. 340).

Røvik skriver at ulike deler av en organisasjon kan være avhengige av legitimitet fra ulike grupper (eksempelvis media, banker, profesjoner, el.), og med det vil man gjerne måtte forholde seg til ulike (og kanskje også motstridende) oppskrifter på legitime strukturer (Røvik, 2007, s. 26).

Når man ønsker å oppfattes som legitim utad, vil man gjerne finne og fronte gode verdier og handlemåter. Selv om man ønsker å skille seg ut som spesielt god, ønsker man ikke å skille seg for mye fra andre aktører på feltet. Det er imidlertid slik at de oppskriftene som er legitime ofte spres vidt, og brukes av mange. Man opplever da at man gjennom sin søken etter særegenhet tvert om blir likere. Eriksen (2007a, s. 147) beskriver dette slik:

The more similar we become, the more different we try to be. Paradoxically, however, the more different we try to be, the more similar we become - since most of us try to be different in roughly the same way worldwide.

Eriksen skriver her om behovet individer har for egen identitet i en stadig mer globalisert verden, men det er beskrivende for fenomenet i og med at organisasjoner prøver på det samme.

Hva er en organisasjonsmyte?

Meyer og Rowan (1977, s. 340) kaller ideene fra de institusjonelle omgivelsene *institusjonaliserte elementer*, og disse fremstår som symboler på fremskritt og rasjonalitet, og institusjonaliseres. Zucker skriver at disse ideene, selv om de er sosialt skapte, rett og slett kan fungere som objektive regler for hva som er mulig (1977, s. 728). De institusjonaliserte oppskriftene og gjøremåtene kan altså legge sterke føringer for hvilke handlingsmuligheter man har, og tas for gitt som riktige og effektive måter å lede på.

Sterke institusjonaliserte organisasjonsfelt rundt organisasjonene vil kunne føre til at organisasjonene blir likere hverandre, fordi de utsettes for samme påvirkning (DiMaggio og Powell, 1983). DiMaggio og Powell beskriver et *organisasjonsfelt* som de organisasjonene som samlet oppfattes som et gjenkjennelig institusjonelt område: De har de samme leverandørene, ressursene, nøkkelkunder osv. Det er dermed konkurranse, staten og den spesialiserte arbeidsstokken som gjør at organisasjoner blir mer og mer like hverandre innad i organisasjonsfeltet (1983).

Da blir myteperspektivet til en likhetsteori – i motsetning til kulturperspektivet, hvor man antar at organisasjoner blir mer ulike hverandre fordi de vil vokse frem som ulike organisasjoner med ulik kultur over tid. DiMaggio og Powell (1983) skriver også at påvirkningen øker dess lengre man har vært i samme organisasjonsfelt og samhandlet med de samme aktørene.

Ifølge myteteorien søker altså organisasjoner legitimitet ved å fremstå på en måte som møter forventninger og ulike sosiale normer i samfunnet, og organisasjonene kan oppnå økt legitimitet forholdsvis uavhengig av hvor godt virkemidlene faktisk virker og hvor dypt verdiene faktisk stikker. Det er disse sosiale normene som kalles myter, og mytene kan forstås som fortellinger eller idealtyper, og viser hvordan organisasjoner forholder seg til sosialt skapte normer for hva som er god organisering (rasjonaliserte myter) (Meyer &

Rowan, 1977). Å være strukturelt i overensstemmelse med det som i omgivelsene er rasjonaliserte myter er viktig for å bli oppfattet som legitim, og vil derfor øke overlevelsessevnen til organisasjonen (Meyer & Rowan, 1977, s. 352). Myter kan endre seg raskt, og er til enhver tid preget av ulike moter i samfunnet og hva man ser på som hensiktsmessige verktøy for måloppnåelse.

Skille mellom prat og handling

Fordi de institusjonelle omgivelsene organisasjoner må forholde seg til er så sammensatte som de er, vil det være mange man skal søke legitimitet fra (Meyer & Rowan, 1977, s. 353). Dette vil igjen kunne føre til at man vil kunne måtte forholde seg til mange forskjellige, kanskje til og med motstridende, oppskrifter eller myter. Fordi mytene endrer seg så raskt og verdier og ideer ofte ender opp med å stå i konflikt med hverandre, kan man få et nødvendig gap mellom hva man sier og hva man gjør: Organisasjonen opplever at de er nødt til å si at de tror på noe for å oppnå legitimitet utad, men klarer ikke bruke organisasjonsoppskriften i organisasjonen. Meyer og Rowan sier at det blir en frikopling mellom det bildet man viser utad og den kjernen av identitet man egentlig har. Organisasjonene klarer ikke å innarbeide mytene fullstendig – mytene som er innført fungerer gjerne dårlig som verktøy for å styre interne aktiviteter (Meyer & Rowan, 1977, s. 341). Et slikt skille, nødvendig eller ikke, mellom hva man sier og hva man gjør kaller Brunsson for hykleri (Brunsson, 2006, s. 194). Tidligere var det ikke ansett som spesielt rasjonelt å innføre legitimerede ideer og strukturer for å få legitimitet i omgivelsene, men nå tas det ifølge Røvik (2007, s. 197) derimot ofte for gitt at omdømme er så viktig at organisasjoner må forvalte omdømmet strategisk i forhold til omgivelsene.

Tilsvarende mener Alvesson at det har skjedd en dreining fra substans til image for organisasjonsverden. Det har blitt stadig viktigere å kunne håndtere omdømmet sitt og et konstruert, utadrettet image som skal appellere til omverdenen. Han mener videre at det gjerne er en løs kopling mellom image og det organisasjonen faktisk representerer, og at hvordan man fremstår blir viktigere enn hva man faktisk gjør (Alvesson, 1990, s. 378).

Forventninger ut fra myteperspektivet

Organisasjonene vil gjerne handle på måter som omgivelsene rundt dem mener er det riktige og mest hensiktsmessige for å opprettholde legitimitet og anerkjennelse fra miljøet de befinner seg i. Men fordi organisasjonene allerede har virkemåter som fungerer godt for dem, er det sannsynlig at de vil fortsette å ansette som de allerede gjør, og at en eventuell

implementering av oppskrifter eller myter vil være ganske overfladisk. Det kan da bli slik at den formelle strukturen kobles fra den praktiske handlingen: Man sier en ting, og gjør noe annet. Det er derfor mulig at noen av organisasjonene som uttrykker at de ønsker seg flere med etnisk minoritetsbakgrunn blant sine ansatte, egentlig ikke ønsker det hvis det oppleves som risikofyllt, kostbart eller unødvendig for de sentrale arbeidsoppgavene de har i organisasjonen.

Både i kultur- og myteperspektivet er den sosiale konstruksjonen viktig. Man søker en kollektiv mening. I kulturperspektivet søker man imidlertid en kollektiv mening og felles verdier og normer i organisasjonen, mens man i myteperspektivet søker en kollektiv mening på tvers av organisasjoner. Der hvor man i kulturperspektivet søker etter en *identitet*, søker man snarere etter *legitimitet* i myteperspektivet. I kulturperspektivet fokuserer man også på det unike ved organisasjonene, mens man i myteperspektivet ser etter det som er felles ved kulturen over organisasjoner.

Det kan derfor tenkes at organisasjonene kun i varierende grad har innarbeidet oppskriftene de har valgt seg ut, og at ønsket om å skaffe seg legitimitet gjennom å ha, eller etterlyse, et etnisk mangfold blant sine ansatte kan gi svært ulik faktisk handling og praksis i ulike organisasjoner. Man kan kanskje også se at organisasjoner egentlig i liten grad jobber for å få flere ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn, og man har en frikopling mellom prat og praksis – og at om organisasjonsoppskriften er i konflikt med organisasjonskulturen, vil den ikke feste seg.

Når det i myteperspektivet antas at organisasjoner jobber for å oppfattes som oppdaterte og legitime, kan det antas at det uttalte målet om større etnisk utvalg i ansattgruppen har sammenheng med hva som er dagsaktuelt og attråverdig i organisasjonsfeltet rundt organisasjonene, og at dette henger sammen med at organisasjonene jobber for å opparbeide et positivt omdømme og en legitim profil.

3 Metode

3.1 Design

For å kunne svare på oppgavens problemstilling er det nødvendig å få innsikt i motivasjonen bak valgene som blir tatt når de ulike organisasjonene rekrutterer. Hvorfor gir organisasjoner uttrykk for at de ønsker etnisk mangfold blant sine ansatte? Jeg har sett på hvor vidt motivasjonen er forankret i verdigrunnlaget til organisasjonene, og hvorvidt man ser det igjen i praksis, og om virksomheter opplever at et sånt mål gjør dem mer egnet til å løse sine oppgaver og nå sine mål. Videre har jeg undersøkt hva etnisk mangfold egentlig betyr for dem jeg har intervjuet: Hvem er det egentlig man ønsker å ansette?

Jeg ønsket å kartlegge erfaringene og begrunnelsene virksomhetene har for sin ansettelsespraksis, enklere sagt sider ved dagliglivet ved arbeidsplassen. Jeg vurderte det derfor som hensiktsmessig å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 43) gjennom intervjuer av informanter i et utvalg organisasjoner.

Det ble brukt individuelle intervjuer med åpne spørsmål, med en semistrukturert intervjuguide (vedlegg nr. 2) som utgangspunkt. Dette var for at informantene skulle få snakke mest mulig fritt. Å få tak i deres refleksjoner og tanker var sentralt, for det kunne være helt ulike ting som ble lagt til grunn eller blir vektlagt av informantene. Da må man møte dem der de er for å få fram det de mener er viktig for det enkelte intervjuobjekt (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 45; Widerberg, 2010). For å være sikker på at jeg hadde grunnlag for å kunne besvare oppgaven var det likevel viktig å ta opp alle spørsmål og temaer som var satt opp i intervjuguiden, selv om det ikke nødvendigvis kom i den rekkefølgen det var stilt opp i utgangspunktet.

Alle intervjuene var estimert til å vare i omtrent en time, men strakk seg fra tre kvarter til halvannen time ut ifra hva informantene hadde av tid og hvor mye de ønsket å fortelle. Intervjuene ble i hovedsak gjennomført på arbeidsplassen til informantene, og i et par tilfeller utenfor arbeidsplassen når informanten ønsket dette selv. Det ble gjort lydopptak av intervjuene, og hvert intervju ble transkribert kort tid etter at det fant sted.

3.2 Utvalget

Det har vært naturlig å intervju organisasjonsmedlemmer som har vært lenge i organisasjonen og som kjenner institusjonelle trekk godt for å få et inntrykk av hvilke verdier, normer, tradisjoner og forventninger som ligger bak valg og prioriteringer innad i organisasjonen. Jeg har derfor tatt kontakt med personer i organisasjonsledelsen som også er inne i ansettelsesprosesser. Disse vil kjenne strukturene i organisasjonen godt, og vil forhåpentligvis kunne si noe om hvorfor man sier at man ønsker et større etnisk mangfold i organisasjonen, og hvorvidt det faktisk jobbes med å oppnå dette.

Å få tak i og å få lov til å bruke tiden til de jeg har snakket med kunne lett vært vanskelig. Dette er personer med travle arbeidsdager og fullt program. Dette ble klart gjennom intervjuene, og jeg så selv gjennom intervjuene hvordan noen av informantene kom tidligere på jobb eller ble igjen etter arbeidstid for å prate med meg. Dette er noe en som student skal være takknemlig og ydmyk for. Informantene kunne også være bekymret for hvordan resultatene skulle brukes, noe også enkelte tok opp i forkant av intervjuet.

Det viste seg å være relativt enkelt å få tak i informanter. Totalt ble 12 personer kontaktet, åtte både ønsket og hadde anledning til å delta. En informant trakk seg underveis, og det ble da totalt gjennomført syv intervjuer. Jeg sendte først en e-post med informasjon om prosjektet og samtykkeerklæring (vedlegg nummer 1) før jeg tok kontakt med dem per telefon. Dersom de da ønsket å delta, avtalte vi tidspunkt for intervju.

Det har vært et mål å få en heterogen gruppe informanter fra ulike typer virksomheter. Utvalget bestod av syv personer med rekrutterings- eller lederansvar fra like mange organisasjoner, både fra offentlige og private virksomheter. Det ble intervjuet en person fra hver organisasjon. Enhetene som ansatte, enten det var organisasjonen eller en avdeling, hadde alt fra ganske få til over hundre ansatte, og holdt til i Oslo.

Rekrutteringen av informanter til oppgaven skjedde gjennom å kontakte virksomheter som hadde utlyst stillinger gjennom finn.no, nav.no, eller som hadde hengt opp stillingsannonse i virksomheten som hadde en formulering av typen "vi er opptatt av å speile byens befolkning" eller "vi oppfordrer personer med minoritetsbakgrunn til å søke på stillingen". Noen av annonsene hadde også bilder eller illustrasjoner som antydte at man ønsket å være en arbeidsplass med etnisk mangfold, da de illustrerte annonsen med personer med ulike hudfarger. Hos alle som ble valgt ut fremgikk det tydelig ut fra kommunikasjonen utad at de

ønsket å bli, var stolt av å være, eller ønsket å fremstå som en virksomhet med et visst etnisk mangfold blant de ansatte. Bakgrunnen for at man gir uttrykk for et ønske om økt etnisk mangfold blant de ansatte kan være ulik. Det er dette jeg har ønsket å undersøke: Er det et reelt ønske om å få inn folk med ulik etnisk bakgrunn, eventuelt stolthet av å ha et visst mangfold blant de ansatte, eller handler det bare om image?

3.3 Analyse

De syv intervjuene ble kategorisert etter de ulike begrunnelsene de ga for hvorfor virksomheten de jobber i presenterer seg som gjør angående ønsket om etnisk mangfold blant de ansatte. Intervjuene er også gjennomgått for å finne om begrunnelsene er forankret i verdigrunnlaget til organisasjonen, eller om de først og fremst er prioriteringer som er pålagt eller presset frem fra aktører utenfor organisasjonen. Til slutt har det vært interessant å se hvordan dette har påvirket praksisen i organisasjonene. Dette er deretter kodet for å finne kategorier som gir fullverdige beskrivelser av det intervjuobjektene fortalte, i tråd med hvordan Kvale og Brinkmann (2009, s. 209) anbefaler. Meningsfortetting (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 212) har dessuten vært et nyttig verktøy i arbeidet for å finne og behandle de naturlige meningsenhetene og hovedtemaene i arbeidet med et relativt stort materiale.

3.4 utfordringer og avgrensninger

I de neste avsnittene vil jeg se på utfordringer knyttet til oppgaven og avgrensninger som har vært nødvendige å gjøre. En åpenbar utfordring er at datamaterialet er så lite. Da det ikke er et høyt antall intervjuer som er gjennomført, er funn som kommer frem i denne oppgaven ikke nødvendigvis representative for andre organisasjoner som uttrykker et ønske om et visst etnisk mangfold blant sine ansatte. Det er likevel mulig å håpe på at oppgaven vil kunne være med på å belyse noen grunner til at arbeidsgivere kan ønske mer etnisk mangfold på arbeidsplassen.

Reliabilitet handler om forskningsresultatenes konsistens og troverdighet, og ses gjerne i sammenheng med hvorvidt resultatene vil kunne reproduseres av andre til andre tidspunkter (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 250). Ville for eksempel de som ble intervjuet svart annerledes om noen andre hadde intervjuet dem?

Som i alle intervjuer er det naturlig at intervjuobjektene ønsker å forsvare sitt selvbilde, og ønsker å stille seg selv i et best mulig lys (Engelstad, 2010). Det har vært viktig å gjennomføre intervjuene på en måte som ikke bærer preg av konfrontasjon, men heller nysgjerrighet, når vi snakker om hvordan de velger å ansette til sin virksomhet. Jeg har ønsket å forstå hvordan de selv begrunner og forstår måten de ansetter på.

Man sier gjerne at det er et asymmetrisk maktforhold mellom intervjuer og intervjuobjekt (Kvale, 1997, s. 74), der det er den som intervjuer som har mest makt i intervjusituasjonen. Det er riktig at intervjuer er den som har makt til å velge spørsmål, velger hva som skal følges opp, og som velger hva som skal analyseres og publiseres. At det i intervjusituasjonen til denne oppgaven er en relativt ung student som er intervjuer, og ikke en erfaren forsker med god kjennskap til bransjen de jobber i, kan være med på å gjøre maktforholdet mindre asymmetrisk. Når intervjuene i tillegg er gjennomført på informantens arbeidsplass (eller et annet sted foreslått av informanten i de tilfellene det var ønsket fra deres side), vil dette kunne være med på å ufarliggjøre situasjonen ytterligere for den som stiller til intervju, og dermed bidra som en faktor til å øke reliabiliteten.

Når det gjelder gyldighet og generaliserbarhet, er resultatene fra denne oppgaven ikke nødvendigvis noe som kan generaliseres til andre organisasjoner. Til det må vi anta at det finnes for stor variasjon mellom organisasjoner, og sikkert også mellom ulike deler av landet. Man kan stille spørsmål ved hva man kan lære av en undersøkelse med et så lite utvalg, som vanskelig vil kunne generaliseres. Samtidig har for eksempel Flyvbjerg (2006) argumentert for at også små kvalitative undersøkelser kan gi oss nyttig kunnskap.

Det har vært et mål at informantene skal kunne kjenne seg igjen i resultatene. Ikke slik forstått at de nødvendigvis har den (eneste) riktige, sanne og representative oppfatningen av hvordan ting henger sammen, men det er også et mål at de skal kjenne seg igjen og få en dypere forståelse av det som studeres, i tråd med det Widerberg (2010, s. 231) skriver. I de tilfellene jeg har vært i tvil om hva intervjuobjektene faktisk mente, eller har trengt svar på noe som i etterkant fremstod som uklart, har jeg tatt kontakt med dem igjen for å få oppklart det som var utydelig. Dette har vært med på å øke validiteten (gyldigheten) i det jeg har undersøkt. Validitet innebærer at man faktisk måler eller undersøker det man har til hensikt å måle eller undersøke (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 250-251).

Det ideelle for å skulle få innsikt i hvorfor organisasjoner handler som de gjør i tematikken oppgaven omhandler, ville være å fortsette å intervju frem til det nærmet seg et metningspunkt i materialet der svarene begynner å gjenta seg. I denne oppgaven kan jeg ikke operere med et metningspunkt, men jeg føler like fullt at jeg har fått et tilfredsstillende datagrunnlag til å kunne si noe om noen ulike grunner til at organisasjoner velger å fremstille seg som de gjør med tanke på etnisk mangfold. Når også tiden som står til rådighet tas med i betraktningen, der det i dette tilfellet bare er en masteroppgave på 30 studiepoeng, oppleves det som mer hensiktsmessig å ha et mindre antall intervjuer i undersøkelsen, og da heller bruke mer tid på analysere intervjuene. Dette valget er gjort i tråd med det Kvale og Brinkmann skriver om balansen mellom antall informanter og tid til rådighet (2009, s. 129).

3.5 Forskningsetiske vurderinger

Studien er meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. Det ble innhentet informert samtykke fra alle informanter, et ifølge Thagaard sentralt forskningsetisk prinsipp (Thagaard, 2013, s. 26). Informasjon om prosjektet ble gitt på e-post, telefon og ved starten av intervjuet. Jeg gjorde det klart at data og formidlingen av data ville anonymiseres, så man ikke skulle kjenne igjen verken den som ble intervjuet, arbeidsplassen eller noen ansatte. Det ble informert om at intervjuene ble tatt opp, at de kunne trekke seg på hvilket som helst tidspunkt, og om hvordan informasjonen ville bli brukt.

Det har vært viktig for meg at deltakerne til undersøkelsene som er gjort skal sitte igjen med en positiv opplevelse. Om det de får igjen ikke skulle gi den innsikten flere har uttrykt at de ønsker å bidra til, og også selv å få, har jeg arbeidet for å møte dem med den respekten de fortjener, og jeg har forsøkt å gjengi de fortellingene de har delt på en riktigst mulig måte.

4 Organisasjonene

Representanter fra syv ulike organisasjoner er intervjuet. Organisasjonene er ulike, med tanke på størrelse og hvilke tjenester de tilbyr, men også når det kommer til om de holder til i bydeler med høy eller lav andel personer med innvandrerbakgrunn og hvilke verdier de legger til grunn.

4.1 Informant 1: Bibliotek

Dette er et offentlig biblioteket med en forholdsvis homogen arbeidstakergruppe – alle ansatte er norske kvinner mellom 30 og 60 år. Biblioteket er plassert i en bydel med en høy andel beboere med ulik innvandrerbakgrunn øst i Oslo. Biblioteket er et kombinert skole- og folkebibliotek. Det er få på jobb om gangen, og de ønsker sterkt å finne en ansatt som fungerer godt i ansattgruppen.

De er pålagt en stillingstekst fra Oslo kommune som sier at organisasjonen skal preges av mangfold og speile byens befolkning², og de er også pålagt å kalle inn minst en person med minoritetsbakgrunn, hvis noen kvalifiserte søker. Respondenten understreker at de ønsker ansatte med innvandrerbakgrunn uavhengig av pålegg fra kommunen av to grunner: Fordi de er i et område hvor mange med ikke-etnisk norsk bakgrunn bor, ville de kunne gi et bedre tilbud til brukerne av biblioteket om det jobbet noen med innvandrerbakgrunn her. I tillegg ønsker de på biblioteket å ha et visst mangfold blant de ansatte for å klare å utfordre seg selv, utvikle seg som arbeidstakere og kunnskapsarbeidere.

De ser for seg at det vil være hensiktsmessig å bruke positiv særbehandling for å få flere med innvandrerbakgrunn inn i organisasjonen – og gjerne også menn.

4.2 Informant 2: Dagligvareforretning

Dette er det informanten beskriver som en middels stor dagligvareforretning i en bydel øst i Oslo. Det bor flere med innvandrerbakgrunn i bydelen enn i gjennomsnittet for byen. Over halvparten av de som nå er ansatt har innvandrerbakgrunn, og flere har en bakgrunn som gjorde at de kunne anses som mer risikable å ansette – de kan for eksempel ha vært utenfor arbeidslivet en stund eller ha litt dårlige norskkunnskaper.

² Den aktuelle teksten er formulert som følger: "Arbeidsplassene i Oslo kommune skal preges av mangfold, og våre ansatte skal gjenspeile byens befolkning. Vi oppfordrer alle som er kvalifisert til å søke jobb hos oss uansett alder, funksjonsevne, kjønn, seksuell orientering, religion eller etnisk bakgrunn. Oslo Kommune legger vekt på å tilrettelegge arbeidsforholdene dersom du har behov for det." (Oslo kommune, 2013)

Dagligvarehandelen har illustrert utlysningen med et bilde av personer med ulike hudfarger og aldersgrupper som smiler. Informanten er opptatt av at de må ha et visst etnisk mangfold blant de ansatte fordi de skal være lokalmiljøets dagligvarebutikk, og da må de gjenspeile nabolaget. Språk- og kulturforståelse forstås som en styrke. I tillegg antar informanten at økt etnisk mangfold kan bidra til et bedre arbeidsmiljø, bedre kundebehandling og bedre lokalmiljø.

4.3 Informant 3: Asylmottak

Dette er et transittmottak øst i Oslo, i en bydel med høyere andel personer med innvandrerbakgrunn enn gjennomsnittet i byen. Viktigere enn sammensetningen av befolkningen i bydelen er at alle brukerne, de som bor på asylmottaket, er innvandrere. Det er like under femti ansatte, og 70 % av de ansatte har ulik innvandrerbakgrunn.

På dette mottaket skal asylsøkerne kun bo kort tid før de skal videre til andre mottak. Når de kommer hit, har de normalt vært svært kort tid i Norge, og snakker ikke norsk. Viktige arbeidsoppgaver på et transittmottak er informasjonsarbeid, og å tilby beboere aktiviteter.

Asylmottaket har skrevet i stillingsutlysningen at de "ønsker en personalgruppe som fortsatt er preget av mangfold, og oppfordrer spesielt personer med innvandrerbakgrunn til å søke".

Utover et behov for språk- og kulturkompetanse hos sine ansatte, ønsker mottaket også å skape muligheter for innvandrere – hjelpe personer med minoritetsbakgrunn som ellers ville ha hatt problemer med å komme seg ut i arbeidslivet til å få en fot innenfor. Dette kan forstås i sammenheng med visjonen i selskapet: De skal være *ledende i mangfold*. Språk- og kulturkompetanse, samt kompetanse på å være innvandrer og gjerne også asylsøker, er en styrke på arbeidsplassen. Informanten mener også at mer mangfold blant de ansatte styrker ansattgruppen og skaper læring og utvikling både på arbeidsplassen og for enkeltindividet.

4.4 Informant 4: Ideell organisasjon

Den ideelle organisasjonen jobber på rusfeltet, og har et religiøst verdigrunnlag. Avdelingen som ansetter nå holder til forholdsvis midt i Oslo, i en bydel hvor andelen med innvandrerbakgrunn er omtrent som gjennomsnittet i byen. Organisasjonen har også prosjekter rundt i hele landet. Informanten anslår at ansattgruppen på hovedkontoret nå speiler byens befolkning ganske godt med tanke på etnisk mangfold.

I stillingsutlysningen står det at organisasjonen jobber målrettet for å inkludere mennesker uavhengig av religion og kulturtilhørighet. Stillingen som er utlyst er en stilling i et prosjekt rettet mot personer som snakker slaviske språk, og man ønsker seg noen som har språk- og kulturkompetanse som passer med dette. Informanten understreker at de ikke er opptatt av å ansette noen med innvandrerbakgrunn kun fordi de er innvandrere, men at de er generelt opptatt av å jobbe mot diskriminering og av å avspeile samfunnet som det er.

4.5 Informant 5: Sykehjem

Dette er et sykehjem med et hektisk arbeidsmiljø og rett over hundre plasser, fordelt på ulike avdelinger, i en bydel forholdsvis midt i Oslo hvor andelen med innvandrerbakgrunn ligger litt under gjennomsnittet for byen. Informanten forteller at nesten alle som jobber her er fagutdannede. Omtrent 35-40 % av de like over hundre ansatte har ulik innvandrerbakgrunn.

Siden det er et offentlig sykehjem er de underlagt samme bestemmelser angående stillingstekst som barnehagen og biblioteket. Informanten forteller at de er opptatt av å ansette i tråd med kommunens ønsker, og at de i økende grad har nytte av kultur- og språkkompetanse når de skal møte beboerne de har. Eldre mennesker vil kanskje ha et enda sterkere behov for å kunne snakke med noen som kjenner kulturen på et språk de forstår. Det viktigste av alt er likevel dyktige fagpersoner.

4.6 Informant 6: Klesbutikk

Klesbutikken er en relativt liten klesbutikk plassert vest i Oslo i et område med forholdsvis lav andel personer med innvandrerbakgrunn. To ansatte har minoritetsbakgrunn. I alt er tolv personer tilknyttet virksomheten fordelt på hel- og deltid eller ringehjelp.

Butikken selger primært klær til kvinner og barn. Informanten forteller om hektiske dager og små marginer på grunn av høy husleie og mye konkurranse.

Klesbutikken har illustrert stillingsutlysningen med et bilde av unge kvinner med ulike hudfarger. Informanten mener at det er et ønske fra hovedkontoret at man jobber mot diskriminering fordi det bidrar til å styrke selskapet utad.

4.7 Informant 7: Barnehage

Dette er en offentlig barnehage med over 50 barn og 13 ansatte. Fem av de som jobber her fast i ulike stillingsbrøker har innvandrerbakgrunn, hvorav to er svenske. Barnehagen er plassert øst i Oslo, i en bydel med høyere andel personer med innvandrerbakgrunn enn gjennomsnittet for Oslo. Informanten er opptatt av at de ønsker seg ansatte med pedagogisk utdanning.

De er pålagt samme stillingstekst som biblioteket og sykehjemmet. Respondenten sier barnehagen ønsker å ansette den som er best kvalifisert, og at for eksempel språk- eller kulturforståelse ikke er kompetanse de skal vektlegge når de ansetter, selv om det i kan virke positivt i møtet med barn og foreldre. Informanten mener en standardisert stillingstekst har lite å si for hvordan hun ansetter.

4.8 Begrunnelser for utforming av utlysningstekst

Organisasjonene har gjennom tekst og bilder gitt uttrykk for at de ønsker at personer med etnisk minoritetsbakgrunn skal søke på utlyste stillinger. Hvordan de begrunner tekst- og bildebruk er sammenstilt og systematisert i tabellen på neste side.

	Dette er en del av inkluderings- og antiskrimineringarbeidet vi kan gjøre	Mangfold er en forutsetning for nytenkning, og overlevelse ¹	Vi trenger kultur- og språkkompetanse/kompetanse på å være innvandrere for å møte brukere/kunder bedre	Ønsker å oppfylle pålegg fra kommunen/hovedkontoret	Har et behov for å bli oppfattet som en legitim aktør utad hos samarbeidspartnere, kunder, eller arbeidssøkere /-takere	Bydel med høyere eller lavere andel personer med innvandrerbakgrunn enn byggenomsnittet ² , Høyere Høyere	Offentlig/ Privat	Beskriver utlyst stilling som kunnskaps- eller rutinearbeid
Bibliotek		x	x	x ³	x	Høyere	Offentlig	Kunnskap
Dagligvare	x	x	x		x	Høyere	Privat	Rutine
Asylmottak	x	x	x	x ⁴		Høyere, men mer relevant: brukerne har etnisk minoritetsbakgrunn	Privat	Rutine/kunnskap
Ideell organisasjon		x	x		x	Høyere, men mer relevant: brukerne har etnisk minoritetsbakgrunn ⁵	Privat	Kunnskap
Sykehjem		x	x	x		Lavere	Offentlig	Kunnskap
Barnehage			x	x		Høyere	Offentlig	Rutine/kunnskap
Klesforretning	x			x	x	Lavere	Privat	Rutine

¹ Når det står mangfold her, så menes også alle former for mangfold som kan gi ulike perspektiver og nye ideer: Det må gjerne gå på kjønn, seksuell orientering, bakgrunn, religion, utdanning eller lignende. Dette kaller Bore, Djuve og Tronstad (2013, s. 7) dybdemangfold.

² Ifølge Oslo kommunes statistikkbank (Oslo kommune, 2014)

³ Kommunens pålegg veier tungt – men arbeidet for mer etnisk mangfold blant ansatte er viktig uavhengig av dette.

⁴ Er pålagt av selskapet å ha minst 10 % ansatte med minoritetsbakgrunn, men har langt høyere fordi de selv ønsker det.

⁵ Organisasjonen skal ansette til en stilling som i stor grad skal jobbe opp mot en bestemt innvandringsgruppe.

5 Analyse

5.1 Ansettelses i et instrumentelt perspektiv

Å lede en organisasjon innebærer å arbeide for å påvirke forhold som øker sjansene for å nå målene organisasjonen har satt. Dette kan for eksempel skje gjennom utforming av strukturelle trekk, eller gjennom formålsrasjonelle handlinger innenfor de rammene som er satt. Hvis organisasjonsformer og arbeidsmåter viser seg å ikke være optimale i arbeidet med å nå de målene man har satt, vil ledelsen kunne endre organisasjonens retningslinjer og struktur til noe man opplever som mer hensiktsmessig. En utfordring i arbeidet med å jobbe målrettet for å nå organisasjonens mål, er at mål kan være motstridende, eller det kan være en treghet eller motstand i organisasjonen som gjør det vanskelig å gjøre strukturelle endringer som kan være nødvendige for å nå de målene man har satt seg – i dette tilfellet økt etnisk mangfold blant de ansatte. Til sist kan det være vanskelig å evaluere tiltak man har satt i verk, fordi det er så mange faktorer som spiller inn. Det kan være vanskelig å avgjøre hva som gjør at et tiltak lykkes eller ikke.

5.1.1 Etnisk mangfold blant de ansatte som virkemiddel for å nå et mål

Informantene i denne oppgaven oppga ulike grunner for å søke økt etnisk mangfold. Økt etnisk mangfold blant de ansatte kan være et verktøy, eller delmål, på veien mot et mål om økt fortjeneste eller mer solid og levedyktig organisasjon via bedre tjenester, eller et mål om økt legitimitet gjennom at det oppfyller forventninger de opplever at noen utenfor organisasjonen har til dem. Å oppfylle forventninger eller pålegg fra andre innebar for de offentlige organisasjonene et ønske om å være lojal mot sin arbeidsgiver, og for de private et ønske om større legitimitet eller bedre omdømme, som igjen skal sørge for økt inntjening.

5.1.2 Etnisk mangfold gir bedre tjenester

Informantene oppgir to ulike måter et mangfold hos de ansatte kan bidra til et bedre omdømme: 1) Gjennom å ta et samfunnsansvar – arbeide mot diskriminering, og 2) å bli en bedre organisasjon gjennom økt kompetanse og nytenkning som følge av en mer heterogen ansattgruppe. For noen, og særlig klesforretningen, er å arbeide for å være et mangfoldig arbeidsplass en måte å oppnå legitimitet fra sine omgivelser. Dette ønsket om legitimitet og godt omdømme er den viktigste grunnen til at klesbutikken utlyste stillingen som de gjorde. Den ideelle organisasjonen er klar på at selv om det er andre grunner for mangfold på arbeidsplassen som er viktigere for dem, antar de at de vil bli en mer attraktiv arbeidsplass

om de klarer å ha ansatte med ulik alder, kjønn og bakgrunn på grunn av kompetansen de da vil opparbeide. Biblioteket ønsker å være et bibliotek hvor lokalbefolkningen skal kjenne seg igjen i de ansatte – og dagligvareforretningen vil gjerne oppleves som en positiv aktør i lokalmiljøet, og tror det vil føre til lojale kunder og mindre nasking.

Nesten alle virksomhetene i utvalget kommer i løpet av intervjuene innom at de har et samfunnsansvar som går ut over deres kjernevirksomhet, selv om de ikke nødvendigvis oppga det som årsak til utformingen av stillingsutlysningen. De har en tanke om at de skal opptre skikkelig og redelig, og ta et samfunnsansvar. Røvik ser ønsket og behovet virksomheter har for å ta samfunnsansvar i sammenheng med omdømmehåndtering i virksomheter (2007, s. 195). Med unntak av informanten fra klesforretningen er det ingen som oppgir omdømmearbeid som hovedmotivasjon for utformingen av stillingsutlysningen. Flere understreker imidlertid at å *ikke* arbeide for et mangfoldig arbeidsmiljø lett kan virke skadelig for dem, fordi en sunn virksomhet bør ha et visst mangfold blant de ansatte, både fordi man da ikke diskriminerer bort noen, og fordi man presumptivt har tiltrukket seg, og nyttiggjort seg av, kunnskap og kompetanse kun mangfold kan skaffe. Å ta et samfunnsansvar, å være en del av løsningen og sørge for at personer som har noe å bidra med ikke står utenfor arbeidslivet, kan lønne seg for virksomhetene i det lange løp. Da blir ikke samfunnsansvaret noe som kun er til gode for samfunnet, men også noe som gagnar virksomhetene – og at det lønner seg for dem er informantene opptatt av. Porter og Kramer (2006, s. 83) skriver at en slik langsiktig lønnsomhet er viktig for at organisasjoner skal engasjere seg for samfunnet rundt seg.

Flere av organisasjonene er langt mer opptatt av hvordan mangfold i virksomheten er en styrke, enn at de skal ”gjøre noe for andre”, som dagligvarehandelen skriver: De har tro på at arbeidet vil gi utvikling, nyvinning og kompetanse de ellers ville gått glipp av nettopp på grunn av forskjeller.

5.1.3 Formell organisasjonsstruktur

Initiativet om å ansette flere med innvandrerbakgrunn kommer i tre av tilfellene først og fremst fra personer i ledelsen i de ulike organisasjonene, og i tre av tilfellene fra kommunen eller hovedkontoret. For en av informantene er begge deler like viktig. Initiativet har ifølge informantene bred støtte i organisasjonene. Det er i de ulike organisasjonene ulike konkrete tiltak og strukturer som forteller hvordan ansettelsesprosesser skal foregå, og i noen organisasjoner har man valgt å tilby ekstra opplæring eller tilpasninger for å sørge for at

personer med etnisk minoritetsbakgrunn trives og får utnyttet sitt potensiale, og dermed bidrar til vekst i organisasjonen. Hvor omfattende og innarbeidede disse strukturene er, varierer.

Vi ser her hvordan det finnes bestemmelser for hvordan stillingsutlysninger skal utformes og i noen grad klart definerte kriterier som skal ligge til grunn når man velger hvem som ansettes. Organisasjonsstrukturen sier noe klart om hvem som skal gjøre hva og hvordan oppgaver skal utføres. Informantene mener at en god organisasjonsstruktur er viktig fordi de antar at det øker sannsynligheten for måloppnåelse.

Foruten aktivitetsplikten og diskrimineringsloven om etnisitet, er de tre offentlige organisasjonene, biblioteket, sykehjemmet og barnehagen, også pålagt å bruke en formulering gitt av Oslo kommune i stillingsutlysninger. De skal også innkalle minst en søker med minoritetsbakgrunn, dersom noen av søkerne er kvalifiserte (Oslo kommune, 2013b). Informantene fra kommunale virksomheter forstår påleggene som at det foreligger et uttrykkelig ønske om at flere med innvandrerbakgrunn skal ansettes i kommunen. Å bidra til å nå kommunens mål er et pålegg som veier tungt for særlig biblioteket og sykehjemmet: De identifiserer seg sterkt som kommunale virksomheter med et samfunnsoppdrag. Barnehagen anser seg først og fremst som en barnehage, og er åpen på at det også preger måten de ansetter på. Informanten fra sykehjemmet mener den formelle strukturen rundt ansettelsesprosessen gir henne gode verktøy. Det blir lettere å velge hvem man skal ansette, og de øker sjansene for at de når målet om økt etnisk mangfold på arbeidsplassen:

*Vi innkaller alltid en med minoritetsbakgrunn til intervju hvis det er noen kvalifiserte. Det tror jeg er bra. Av og til får vi et mer positivt inntrykk da enn av søknaden. (...) Mange er dårligere til å skrive søknad, men flinke på intervju.
(Sykehjem)*

Hun mener den pålagte søknadsteksten med oppfordring til å søke først og fremst kan ha en bevisstgjørende effekt for mange organisasjoner, men at pålegget om å innkalle minst én kvalifisert minoritetsspråklig søker når det finnes, trolig fører til flere ansettelser i praksis.

De samme strukturelle virkemidlene forholder den bibliotekansatte informant seg til. Hun ser ikke for seg at den pålagte formuleringen i stillingsutlysningen vil gi flere ansatte med innvandrerbakgrunn, fordi en ferdig skrevet tekst fører til at den som skal ansette ikke trenger å gjøre en innsats og et aktivt valg for å ansette flere med etnisk minoritetsbakgrunn. Hun tror

søkere vil oppleve teksten som standardisert, og dermed heller ikke føle seg spesielt truffet av den:

Den er litt kjedelig, setningen, og vi tar det ikke opp videre i teksten: Det er allerede dekket opp. Jeg skulle ønske vi måtte ta det opp selv. Da hadde vi hatt et mye mer bevisst forhold til det. Jeg tror også at det at ingressen er sånn gjør at veldig mange hopper over den: "Jajaja, den har jeg lest før." Ja, da blir mye av poenget borte. Det blir en hvilepute, så fokuserer vi ikke nok på det. Det skulle jeg vel ønske at vi klarte, men... Ja, vi jobber jo med det. (Bibliotek)

Blant de private virksomhetene i utvalget har eller utarbeider også alle formaliserte bestemmelser rundt ansettelsesprosessen som skal ivareta målet om et visst etnisk mangfold i virksomheten. Her kommer initiativene enten fra dem selv, eller fra et hovedkontor. Klesforretningen har bilder og maler tilgjengelig som hun blant annet bruker for å illustrere stillingsutlysninger, og annet materiell, hvor personene som er avfotografert har ulike hudfarger. Informanten fra klesforretningen forteller også at det fra hovedkontorets side stadig tas opp at de er en virksomhet hvor alle skal være velkomne, uavhengig av blant annet etnisk bakgrunn.

Informanten fra asylmottaket har en rekke ulike formelle virkemidler på plass:

Personalsjefen setter kriteriene og de følger vi. Det går på kvalifikasjoner og kompetanse og erfaring. Vi har ikke lov til å diskvalifisere noen på grunn av skaut eller skjegg eller noe. (...) Vi har et ansettelsesorgan. Jeg går gjennom alle søknader og lager en liste, og så går jeg gjennom dette med tillitsvalgt og vi bestemmer sammen hvem vi vil ha til intervju. Og så er de også tilstede på intervjuet. Ut ifra kriteriene som er satt velger vi ut noen. (Asylmottak)

Der hvor andre, som den ideelle organisasjonen, dagligvareforretningen og biblioteket kun har et ønske om å "speile befolkningen" eller liknende som rettesnor, forteller asylmottaket som den eneste organisasjonen om tallfestede mål for andel personer med innvandrerbakgrunn: "Vi har en policy på at minst 10% av de ansatte skal ha flerkulturell bakgrunn. Vår visjon er at vi skal være ledende i mangfold."

5.1.4 Strukturer antas å fungere som motvekt til tilfeldigheter og diskriminering

Respondenten fra dagligvareforretningen forteller at ansettelsesprosesser er krevende, og at de tidligere uforvarende har unnlatt å ansette personer med innvandrerbakgrunn, fordi de ikke har hatt et system på ansettelsesprosessene sine:

Dagligvarehandel: "Alle skal ha en like stor sjanse. Da kan ikke vi sile bort alle med innvandrerbakgrunn liksom! (...) Vi skal være skikkelige. Det tror jeg lønner seg i det lengste. Vi har ikke valgt bort noen med vilje, det har bare blitt sånn. Nå har vi flere menn enn kvinner også. (...) Jeg tror det er litt fordi vi har ansatt folk via nettverk."

Jeg: "Hvorfor gjør dere det da?"

D: "Det er så arbeidsbesparende. Det er forferdelig mye arbeid å gå gjennom ansettelsesprosesser. Så hvis en sier at "jeg har en kompis som ser etter jobb, han er kjempeflink, la ham prøve seg en uke" så er det lett å si ja liksom."

J: "Ja. Og da mister dere mangfold?"

D: "Ja. Vi gjør jo det da."

Han har nå begynt å gjennomføre mer ordinære intervjuer før hver ansettelse og henge opp stillingsannonser lokalt når han har noe ledig. Dette mener han vil bidra til at de når målet om flere ansatte med innvandrerbakgrunn. Han mener at man kan veie opp for rasjonalitetsbristen som kommer når man ikke har full kontroll over alle faktorer som hvordan man skal rangere personer gjennom god bruk av organisasjonsstruktur: En som er helt enig er informanten fra asylmottaket: Når den som skal gjennomføre ansettelsesprosesser har klare og klart definerte kriterier å forholde seg til, blir det enklere å ta gode beslutninger. Dette i tråd med det Simon sier om å håndtere begrenset rasjonalitet (1997, s. 112).

Selv om alle organisasjonene i større og mindre grad har, og følger, strukturer og rutiner som skal ivareta både organisasjonens mål og de som søker jobb, legger de også vekt på skjønn, personlige egnethet, hos den ansatte: Det holder ikke at vedkommende er kvalifisert, det må også være noen de ønsker å jobbe med, og som de opplever som tillitsvekkende. Den som skal ansette får dermed en portvokterfunksjon, og den enkeltes magefølelse kan få stor betydning. Informanten fra klesforretningen forteller om viktigheten av egen dømmekraft: "Jeg ansetter den beste kandidaten, den jeg tror vil møte kunden best og som virker mest pålitelig, jeg. Uansett."

Personlig egnethet, en magefølelse som sier at dette stemmer, er viktig i ansettelsesprosesser. En kartlegging viser at en av fem arbeidsgivere mener at "personlig egnethet" er det viktigste kriteriet når de skal ansette noen (Tronstad, 2010, s. 35). En slik rangering kan bidra til at ikke alle får de samme mulighetene til å lykkes. Bruk av personlig egnethet i

ansettelsesprosesser gjør at fordommer og diskriminering lettere kan få spillerom. Waldinger og Litcher beskriver hvordan mennesker har en tendens til å rangere personer og grupper på en måte som gir noen grupper større utfordringer enn andre, kalt rasialisering, og hvordan dette også kommer til syne i ansettelsesprosesser (2003). Ulike etniske grupper anses for å egne seg til forskjellige typer jobber, og de som rangerer øverst i en gitt jobb (gitt at øvrige kvalifikasjoner er like), vil da ansettes først.

Ingen av informantene uttrykker at de vil rangere søkere på grunnlag av etnisk bakgrunn, men noen er mer opptatt enn andre av at den de skal ansette må dele norske verdier og idealer. Informanten fra barnehagen antyder flere ganger gjennom intervjuet en forventning om at tankene om barneoppdragelse varierer mellom ulike kulturer:

Det er ikke så viktig hvor de kommer fra. Men de må ha de samme verdiene, de må dele vårt syn på barneoppdragelse og omsorg. Ulike kulturer har jo litt ulikt syn på barn. (...) Noen har et litt annet syn på fysisk avstraffelse, for eksempel. Da må vi veilede.

Hvor mye av ansettelsesprosessene som er formalisert, varierer mye mellom organisasjonene. Der hvor ansettelser i dagligvareforretningen har foregått mye gjennom nettverk og med kjappe prosesser, har asylmottaket blant annet fastsatte kriterier for hvem de skal ansette, regler for utlysning og faste ansettelsesutvalg som er inne for å passe på at man ansetter den best egnede kandidaten. De kommunale virksomhetene har også pålegg om å innkalle minst en person med etnisk minoritetsbakgrunn, hvis det finnes kvalifiserte søkere, til intervju. De strukturene som finnes, presenteres av informantene som et sikkerhetsnett for å unngå diskriminering.

5.1.5 Tilrettelegging for etnisk mangfold i organisasjonen

For å gjøre seg attraktiv som arbeidsgiver, få arbeidstakere til å føle seg velkommen og å tilpasse seg et flerkulturelt samfunn, har noen av organisasjonene også innført tiltak for å tilrettelegge litt ekstra for personer med innvandrerbakgrunn i virksomheten. Tiltakene oppleves av informantene som enkle, og høyst gjennomførbare. De understreker at ikke alle vil ha behov for, eller ønske, noen form for tilrettelegging, men at de prøver å være romslige og på tilbudssiden.

Nå har vi veldig mange av miljøarbeiderne, de er flerspråklige men ikke så veldig flinke i norsk, så da bestemte vi oss for å gi dem kurs, norskkurs, ved siden av. Veldig mange har fått kurs i referatskriving og kurs i konflikthåndtering, i resepsjonsarbeid og litt forskjellig. (Asylmottaket)

Sykehjemmet tilbyr også norskkurs ved behov:

Noen snakker for dårlig norsk når de starter her. De har kanskje bestått norsken de trenger, og intervjuet går kanskje bra, men de lærer ikke nok fagspråk der og det vet vi ikke alltid. Da kan kommunikasjonen bli vanskelig. Og det kan gå ut over beboerne våre... Så vi følger med litt ekstra i starten.

Informanten fra sykehjemmet føler at hun er god til å lage gode løsninger for å imøtekomme ansatte. Hun trekker særlig en situasjon hun synes er løst på en god måte for å vise at hun synes det er viktig å ikke lage problemer der det ikke er et, og for å illustrere at å tilpasse seg kommunens krav ikke koster dem mye:

Vi har en som ønsker å be flere ganger om dagen. Det er av og til vanskelig å få til, og da ber hun færre ganger. Vi har blitt enige om at hvis det er mulig å få til, om det ikke er for mange arbeidsoppgaver, så går det bra. Hvis det er travelt, så får det vente. Jeg vet at det betyr mye for dem å få det til, men nå er de på en norsk arbeidsplass og da er det dessverre slik det er, altså. Det forstår hun, og så respekterer vi det (at hun ønsker å be). Jeg ser at hun gjør en ekstra innsats for at det ikke skal gå ut over andre at hun ber i arbeidstiden.

Det er viktig for informanten fra sykehjemmet å understreke at de personene de ansetter er personer med kompetanse som de ønsker å ta imot på arbeidsplassen, og at de ikke ansetter noen de ikke har full tillit til på bekostning av andre med mer kompetanse. Hun skulle likevel ønske at norskkunnskapene hos de som søkte jobb var bedre. Tilpassingen de gjør er for å tilby en like fleksibel arbeidsplass for alle sine ansatte – norske og etniske minoriteter.

Den ideelle organisasjonen prøver også å tilpasse seg ulike religioner:

Hvis noen ønsker fri til å for eksempel be, så går det bra. Og om vi har noen som faster så får vi til det. Vi skal helt klart få til det som trengs, vi gjør det jo for brukerne, vi kan jo gjøre det for ansatte og. Mat, for eksempel, kan vi jo håndtere, sørge for at det er merket, at det ikke ligger ved siden av det det ikke skal ligge ved siden av. Men det er nok dessverre sånn at da blir det gjerne brødmat og salat da, at ikke alle varme måltider er for alle...

5.1.6 Å tilrettelegge for mangfold i kunnskapsarbeid

Informantene problematiserer imidlertid også dette mangfoldet i kunnskap, meninger og arbeidsmåter: Fordi man har ulike måter å gjøre ting på, verdier, kultur og ideer, vil det kunne være vanskeligere å arbeide faglig sammen – det oppstår i større grad forvirring og misforståelser som, hvis de forblir uløste, kan føre til at man ikke klarer å utnytte potensialet som ligger i mangfoldet, og man risikerer konflikt og mistriivsel. Når man har arbeidsplass hvor heterogene aktører skal arbeide sammen og i fellesskap løse oppgaver trenger man noe som bygger bro over forskjellene. Dette gjelder om forskjellene kommer av ulik utdanningsbakgrunn, kulturforskjeller eller annet. Informantene har flere måter de forsøker å løse utfordringen med de opplevde grensene mellom arbeidstakerne. Flere trekker frem behovet for takhøyde, og at det er viktig at ikke misforståelser er farlige om man skal lykkes med en mangfoldig stab. De forteller videre om ulike strategier for å overkomme skiller som står i veien for godt samarbeid: Sykehjemmet forteller om behovet for å sikre at alle har samme forståelse for begreper og rutiner, og arbeider for å ha alt som er skriftliggjort forklart så klart som mulig, gjerne både med tekst og illustrasjoner så ikke skader skal skje. I tillegg diskuteres disse ofte og grundig i pauser og ved andre anledninger. I dagligvarehandelen brukes kart over butikken når de snakker sammen om hva de skal gjøre fremover. Bruk av arbeidsverktøy for å snakke sammen på tvers av språk, kultur og andre forskjeller kan være nyttig for å få til et arbeid på tvers av grupperinger av kunnskapsarbeidere, skriver Carlile (2002). Forskjellene Carlile presenterer som skal overkommes mellom grupper av kunnskapsarbeidere handler i stor grad om kulturforskjeller i fag og utdanning, og utfordringene informantene forteller om, og løsningene de prøver ut, likner de Carlile skriver om. For å klare å utnytte kunnskapen de ulike aktørene har, må man ha en felles kunnskap for å kunne trekke ut den domenespesifikke kunnskapen, i følge Carlile (2002).

Informanten fra asylmottaket forteller om hvordan en mangel på felles forståelse av hvordan norsk arbeidsliv fungerer, med rettigheter og plikter, er en ekstra utfordring for dem, fordi det gjør arbeidshverdagen krevende for både arbeidstaker og arbeidsgiver. Han at arbeidstakere, eller de som er i praksis hos dem, skal få kunnskap om hvordan norske arbeidsplasser fungerer, med IA-avtale og arbeidsmiljølov. Han ønsker også å tilby norskopplæring og opplæring i arbeidsoppgaver som å skrive referat og liknende. Denne kunnskapen tenker han vil fungere som slike grenseobjekter (eller *boundary objects*, som Carlile (2002) kaller det) ansatte kan ta med seg videre, og som kan gjøre det enklere for dem videre i arbeidslivet.

Informantene forteller at å ha slike grenseobjekter som skaper felles forståelser over grenser er utrolig viktig for å beholde og utvikle samarbeid og felles forståelse på tvers av disse ulike måtene å forstå verden på, som arbeidstakerne gjerne har. Det blir ekstra viktig når mangfoldet blir større. Informanten fra dagligvarehandelen forteller at det er så viktig at man klarer å ha felles forståelse på tvers av alle forskjellene mellom en, for bare slik kan man klare å jobbe sammen og utvikle arbeidsplassen uten å drive med opplæring på en måte som gjør at forskjellene forsvinner: Det er jo et ønske å klare å *dyrke* forskjellene – ikke *fjerne* dem. Dette ønsket flere informantene understreker om å beholde mangfoldet blant de ansatte, gir en styrket tro på at det er et dybdemangfold de ønsker seg: Et mangfold som går ut over kun synlige markører.

Det finnes altså ulike strategier, hjelpemidler og verktøy som skal bidra til at de når målene sine angående å ansette og beholde ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn, og for å beholde mangfoldet de bringer med seg. Informantene er opptatt av å være romslige og inkluderende, og fire av de syv forteller om tilpasning de gjør, eller kan gjøre, av arbeidshverdagen og arbeidsmåter. Tiltakene asylmottaket, den ideelle organisasjonen, sykehjemmet og dagligvarehandelen presenterer er stort sett enkle og ikke spesielt kostbare, og tiltakene er utarbeidet etter hva som erfaringsmessig finnes av behov. Alle informantene understreker at de ikke kan gjøre tilpasninger som går på bekostning av stillingens utforming eller arbeidets kvalitet. Informanten fra asylmottaket eksemplifiserer det med at man for eksempel ikke kan jobbe som miljøarbeider på asylmottak om man ikke ønsker å arbeide for tett med menn, siden det er en forholdsvis stor del av stillingen, og informantene fra biblioteket understreker at du får ikke jobbe på biblioteket om du ikke respekterer ytringsfriheten.

Arbeidet med å tilrettelegge for etnisk mangfold i organisasjonen gjennom ansettelsesprosess og vanlig drift eller oppfølging kan deles inn i to ulike typer tiltak som organisasjonene benytter seg av: Tiltak som skal endre eller kvalifisere arbeidstakeren (norsk kurs, referat kurs, ekstra oppfølging) og tiltak som skal endre organisasjonen (oppfordre personer med etnisk minoritetsbakgrunn til å søke, fleksibilitet med tanke på bønn, endre matrutiner, helhetlig plan for likestilling, tilpasse arbeidsverktøy og arbeidsmåter).

Wrench (i Tronstad, 2010, s. 57-58) har lansert en typologi over virksomheters arbeid med mangfold og antidiskriminering. Typologien har seks trinn, hvor man kan befinne seg på ulike steder etter hvor langt man har kommet i arbeidet med inkluderings- og likestillingsarbeid, vurdert etter hvilke tiltak man benytter seg av. Tiltakene som skal

kvalifisere arbeidstakeren er på det nederste trinnet, og nivå to og tre handler om holdningsarbeid i organisasjonen. Arbeid med mer rettferdige ansettelsesrutiner vil være nivå fire, mens tiltakene som handler om å jobbe positive tiltak for like muligheter, som å lyse ut stillinger i medier etniske minoriteter benytter og å arbeide med en helhetlig plan for likestilling, henholdsvis er trinn fem og seks (Tronstad, 2010, s. 58).

Verktøy og strategier er i organisasjonene formet etter hvem de ønsker å nå. De ulike virksomhetene har noen ting de ikke kan kompromisse på, som for eksempel fagkunnskap på sykehjemmet, men de kan ta sjansen på å ansette noen som kanskje ikke har god nok kompetanse i norsk når de har mulighet til å tilby norskkurs ved behov. I den ideelle organisasjonen kreves både kompetanse i fag og språk, men de har ikke problemer med å gi rom for å be eller faste i arbeidstiden, fordi det vil kunne bidra til at de tiltrekker seg kompetanse de ønsker. På asylmottaket ønsker de (til noen stillinger) kultur- og språkkompetanse, samt kompetanse på hovedoppgavene som skal utføres, og tilbyr heller opplæring i det som måtte mangle. Asylmottaket ønsker å bidra til at personer med innvandrerbakgrunn får tilknytning til arbeidslivet, og anser tiltakene de har som nødvendige. Andre arbeidssteder, som biblioteket, krever både fagkompetanse og gode norskkunnskaper, og tilbyr i liten grad annen tilpasning på arbeidsstedet enn at de sterkt oppfordrer etniske minoriteter til å søke.

Det er tydelig at formelle organisasjonsstrukturer kan være med på å påvirke individer og organisasjoner til å ansette flere med etnisk minoritetsbakgrunn: Informantene forteller at de i stor grad forsøker å følge pålegg, rutiner og strukturer som ligger til grunn. Når det finnes tilbud om tiltak som skal gjøre inngangen i organisasjonen enklere, fungerer dette også som en trygghet for den som skal ansette, og det minsker fallhøyden: Den som skal ansette vet at om noen trenger norskkurs, så kan de få det, og de vet at det finnes tiltak i organisasjonen som skal bidra til at den nyansatte føler seg likebehandlet, enten det er fordi det alltid finnes et måltidsalternativ i kantina, fordi det er rom for å be eller faste når det er ønskelig eller det er fordi andre måter å forstå arbeidsoppgaver på møtes på en god måte.

5.1.7 Målkonflikt

Når målene organisasjonen har ikke lar seg kombinere, har organisasjonen en målkonflikt og må gjøre en prioritering. Christensen m.fl. poengterer at det kan være vanskelig å ha høy måloppnåelse på dels motstridende mål, for eksempel når man skal bidra til samfunnsoppdrag på den ene siden, og rasjonell kalkulasjon på den annen – å score høyt både på rasjonell

kalkulasjon og på gjennomføring av politiske ønsker og krav kan være vanskelig, og bidra til at planer ikke blir iverksatt – dette gjør politisk styring utfordrende (2010, s. 49).

Det er noen viktige forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner, skriver Christensen m.fl.. De offentlige trenger for eksempel ikke i like stor grad som de private å ta hensyn til markedet: Offentlige barnehager og sykehjem vil i stor grad klare seg til tross for økonomisk trange tider. Samtidig pålegges gjerne offentlige virksomheter ekstra krav og mål de skal nå, når virksomhetene blir et verktøy for å få utført politikeres mål. Offentlige organisasjoner svarer også til en politisk valgt ledelse som må stå ansvarlig ovenfor velgere i større grad enn private må det. Dette kan for de offentlige organisasjonene gi dels motstridende mål som de må forholde seg til (2010, s. 15). Siden de private virksomhetene i større grad kan velge sine mål, opplever de presumptivt færre målkonflikter.

Respondenten fra biblioteket sier hun er for positiv særbehandling og kan tenke seg å ansette en person med innvanderbakgrunn over en person som er etnisk norsk hvis de ellers var forholdsvis likt kvalifisert, men uttrykker også bekymring for hva som vil kunne skje med ansattgruppen hvis forskjellene blir alt for store: Vil arbeidsmiljøet tåle det om hun ansetter noen som er svært annerledes enn ansattgruppen de har i dag? Hva tåler det gode, lille, helt nødvendige men ganske skjøre arbeidsmiljøet? Til tross for denne bekymringen uttrykker hun at hun ønsker å prioritere å jobbe for et etnisk mangfold på arbeidsplassen.

Det er fornuftig og viktig å ta en sjanse - men ikke for enhver pris alltid - man trenger ikke hoppe utenfor den høyeste toppen alltid, men hoppe kan man godt gjøre. (Biblioteket)

Respondentene vektet mål som inntjening, eventuelt ekstraarbeid og å øke antallet med etnisk minoritetsbakgrunn litt ulikt. Der den sykehjemsansatte informanten legger stor vekt på at å nå kommunens mål er viktig for henne på samme måte som å gi beboerne på sykehjemmet en god og omsorgsfull pleie – begge deler er en del av samfunnsoppdraget hun skal bidra til – slår den barnehageansatte fast at selv om at det er bra for samfunnet som helhet at personer med innvanderbakgrunn har tilgang til arbeidslivet, så er ikke dette noe hun vil prioritere å arbeide med om det skulle komme i konflikt med hennes andre mål og oppgaver. Informanten fra sykehjemmet er også opptatt av at de har godt av å ikke ha for mange med etnisk minoritetsbakgrunn på sykehjemmet, fordi det er godt å ha en ”sunn balanse”.

Informanten fra asylmottaket er nødt til å veie målene om gode tjenester, å hjelpe personer med innvandrerbakgrunn ut i arbeidslivet opp mot kostnaden, men ender opp med å prioritere etnisk mangfold i ansattgruppen og samfunnsansvar høyt:

Det hadde kanskje vært enklere om alle var norske. (...) Det er litt ekstra jobb, men det er en glede - det er noe jeg gjør med glede! Hvor skal alle innvandrerne være, de må jo jobbe! Sånn tenker jeg. (Asylmottak)

Andre organisasjoner legger ikke ned like mye arbeid for å nå målet om flere med etnisk minoritetsbakgrunn på arbeidsplassen som asylmottaket. Barnehagen og klesbutikken opplever for eksempel at de har mindre behov for den typen kompetanse innvandrere vil kunne tilføre enn de andre gjør - men når målene lar seg forene på denne måten, har de heller ikke noe problem med å oppfylle kommunens og hovedkontorets pålegg og mål.

Et klart, men ikke overraskende, funn her er at organisasjonene prioriterer å arbeide for og legge til rette for økt etnisk mangfold i virksomheten dersom det harmonerer godt med andre mål de har. Aller helst skal disse målene være en del av kjernevirksomheten til organisasjonen: For asylmottaket, som har ”ledende i mangfold” som visjon og hvor alle brukerne er asylsøkere, virker det naturlig å prioritere en stab hvor som bidrar til bedre tjenester til brukerne. Biblioteket er plassert i en bydel med høy andel innvandrere, og har to hovedmål: Å levere gode bibliotekstjenester og å oppfylle sitt samfunnsoppdrag som kommunalt bibliotek. Også her veier målet om å ha flere ansatte med innvandrerbakgrunn tungt.

For klesforretningen og barnehagen som egentlig ikke ser hvordan etnisk mangfold vil gjøre dem spesielt mye bedre rustet, blir det mindre viktig å oppfylle sine pålegg om å jobbe for økt etnisk mangfold. Den samme tendensen er synlig gjennom hele utvalget: De som ved å ansette noen med innvandrerbakgrunn kan nå flere av sine mål, og helst viktige mål, vil prioritere dette særlig høyt.

5.1.8 Oppsummering av det instrumentelle perspektivet

Når virksomhetene gir uttrykk for at de ønsker at personer med innvandrerbakgrunn skal søke på stillinger, henger dette vanligvis sammen med et ønske om økt inntjening og å utvikle organisasjonen til det bedre. Informantene forteller at et visst mangfold blant de ansatte er essensielt både for å arbeide med kunnskap, og for å utvikle måtene de arbeider på. For

flertallet av informantene er det en sannhet at mangfold i ansattgruppen er lik kvalitet i arbeidet.

Informantene er også opptatt av at å fremstå som noen som lykkes med mangfoldsarbeidet i organisasjonen kan være med på å gi et godt omdømme, og et godt omdømme er viktig for å sikre virksomhetens fremtid, blant annet ved å tiltrekke seg og beholde attraktiv arbeidskraft.

Når målet om etnisk mangfold harmonerer med andre mål organisasjonen har, øker sjansene for at de arbeider for et økt etnisk mangfold hos de ansatte. Motsatt vil også målkonflikter gjøre beslutningsarbeid mer krevende: Da risikerer målet om etnisk mangfold blant de ansatte kunne måtte vike til fordel for noe annet.

Gode strukturelle tiltak gjør det enklere å ansette personer med etnisk minoritetsbakgrunn: En tydelig struktur og formelle handlingsregler som sier hvordan ansettelsesprosesser skal foregå, og hvordan og i hvilken grad det skal tilbys oppfølging og tilrettelegging for å utnytte kompetansen personer med minoritetsbakgrunn har med seg, har for tilsynelatende stor betydning for om virksomhetene lykkes med målet om etnisk mangfold blant de ansatte. Tydelige rutiner og strukturer kan fungere som en sikkerhet mot diskriminering. For at arbeidet ikke skal bli for personavhengig, er organisasjonene avhengige av strukturelle tiltak for å øke og beholde et mangfold blant de ansatte over tid. Godt innarbeidede rutiner henger gjerne også sammen med kunnskap og erfaring.

De kommunale virksomhetene er pålagt av kommunen ulike tiltak som skal øke andelen personer med innvandrerbakgrunn. For informantene innebærer dette først og fremst regler for utforming av stillingsutlysninger og hvordan og hvem man innkaller til intervju.

Det er likevel noe det instrumentelle perspektivet ikke kan forklare: Hvordan forklarer organisasjonene, og da særlig asylmottaket og dagligvarehandelen, at de ansetter personer som gir betydelig merarbeid når dette trolig ikke øker fortjenesten? Dette kan de institusjonelle perspektivene beskrive bedre.

5.2 Ansettelse i det kulturelle perspektivet

Det instrumentelle perspektivet kan ikke gi fullgode forklaringer for hvorfor man har valgt å ansette som man har i organisasjonene. I kulturperspektivet er uformelle verdier og normer viktig for hva som er passende handling eller atferd (passendehetslogikk). Også viktige valg som er gjort tidligere og er med på å definere mulig handling videre, det Peters (2005, s. 71) kaller stivhengighet. Dette gjelder også i ansettelsesprosesser.

5.2.1 Hva opplever virksomhetene som passende?

Ut fra kulturperspektivet skulle man tro at krav fra aktører utenfor organisasjonen angående hvordan man skal ansette ikke har mest betydning for hvordan man ansetter, fordi en passendehetslogikk og uformelle normer og verdier legger sterke føringer for handling og beslutninger. Det vil kunne skje større endringer i en organisasjon. De bør komme gradvis, og vil sannsynligvis kun skje om endringene ikke strider for mye med de uformelle normene og verdiene i organisasjonen. Flere av organisasjonene i mitt datagrunnlag opplever et visst press fra aktører utenfor organisasjonen selv for å ansette flere personer med innvandrerbakgrunn (se tabellen på side 30).

I dette datamaterialet er ingen av respondentene negative til å ansette flere personer med minoritetsbakgrunn. De fleste respondentene opplever også, som vist i forrige kapittel, at det er ganske rasjonelt å ansette flere med minoritetsbakgrunn: Det fungerer ganske godt med en mål-middel-tankegang: Respondentene oppfyller samfunnsoppdraget kommunen har pålagt dem, blir oppfattet som mer legitime, og det gir dem økt fortjeneste, eller de får inn kompetanse som vil gi dem et fortrinn når de skal løse oppgavene sine. Likevel kan ikke motivasjonen til informantene forklares utelukkende ut fra et instrumentelt perspektiv.

5.2.2 Organisasjonskulturen og tidligere erfaringer styrer ansettelsesprosessen

Informanten fra asylmottaket forteller at de ansetter personer som har bodd kort tid i landet: "veldig mange har bodd her i to til fem år", og som gjerne har kommet til Norge som flyktninger selv. Dette er personer som ofte ikke har noen relevant formell utdanning, og som kanskje ikke er så veldig gode i norsk. Respondenten forteller at mange får tilbud om kurs for å løse arbeidsoppgavene på en adekvat måte:

Det skal ikke være den lille mangelen på norsk, at de ikke snakker perfekt norsk, det skal ikke være et hinder. Så vi gir dem den nødvendige kompetansen og opplæringen de trenger for å mestre jobben med den daglige driften. Nå har vi miljøarbeidere som er flerspråklige, men ikke så veldig flinke i norsk, så da bestemte vi oss for å gi dem norskkurs ved siden av. Veldig mange har fått kurs i referatskriving og kurs i konflikthåndtering, i resepsjonsarbeid og litt forskjellig. (...) Det er en type inkludering, vi er en IA-bedrift, det er sånn arbeidslivet er bygget opp nå, vi skal inkludere alle og gi dem den kompetansen som er nødvendig heller enn å peke på at noen mangler noen kompetanse. Vi kan jo ikke si opp noen som ikke mestrer jobben, med mindre det er noe veldig alvorlig. Det er vårt ansvar at de skal få kompetansen. I hvert fall deler av den. (Asylmottak)

Han opplever at det kanskje hadde vært enklere og mer praktisk om alle pratet norsk, men de ønsker likevel å ansette som de gjør, enten direkte inn i faste eller midlertidige stillinger, eller gjennom arbeidspraksis gjennom NAV:

Det hadde kanskje vært enklere om alle var norske. Opplæring og tilpassing og sånt, jo, det hadde sikkert vært behov for det likevel, men på en norsk arbeidsplass hadde sikkert folk kjent til arbeidsmiljøloven, norske regler for hvordan man gjør på en arbeidsplass og sånt, det hadde vært veldig lett å drive sånn. Mindre jobb for meg da, for å si det sånn. (...) Det hadde vært enklere om alle snakket godt norsk. Men det hadde vært vanskeligere for oss, en svakhet, om alle var norske. Det er litt ekstra jobb, men det er en glede - det er noe jeg gjør med glede! Hvor skal alle innvandrerne være, de må jo jobbe! Sånn tenker jeg. (Asylmottak)

Det han gjør, for å komme frem til at de skal ansette som de gjør, er å knytte situasjonen de er i til asylmottakets identitet og så knytte dette, igjen, opp mot handlingsregler som forbinder situasjon med identitet, og på denne måten finner han organisasjonens handlingslogikk (Christensen m.fl., 2010, s. 54). For asylmottaket vil det da se slik ut: De skal ansette noen, de er en organisasjon som har en visjon om å være ledende i mangfold og som jobber med innvandrere på veien inn i et nytt samfunn. Koblingen skjer på bakgrunn av tidligere erfaringer: De har gjort dette før og de vet at de lykkes med slike ansettelse. De får flinke og engasjerte ansatte, selv om det krever ekstra opplæring og oppfølging, og dermed blir det enkelt og riktig å ansette som de gjør. Som informanten forteller har det stor verdi for dem å hjelpe flere med innvandrerbakgrunn inn i arbeidslivet. Det blir meningsfylt, noe informanten også gir tydelig uttrykk for. De har også de andre ansatte med på laget – noe som er en forutsetning for å lykkes med arbeidet.

Også informanten fra dagligvarehandelen forklarer måten de ansetter på ut ifra sin identitet: Også her tar de på seg en del ekstraarbeid de lett kunne sluppet unna fordi de opplever arbeidet med å tilby personer fra lokalsamfunnet jobb som verdifullt. Organisasjonens verdier tilsier at det er et godt valg å ansette personer som trenger en jobb, og så bidra til at de lykkes, for på den måten å bidra til å styrke nabolaget. Organisasjonens verdier og normer har fått egenverdi. Informanten understreker at de ikke taper noe på å ansette som de gjør og at de som ansettes er personer de tror vil gjøre en flott jobb, men han sier også at de nok kunne oppnådd samme resultater ved å ansette andre.

*Når alt går bra prøver vi å ansette noen vi er mindre sikre på. De trenger kanskje mer tid, men det er bra for oss å bli utfordret litt. Og mennesker vil lykkes i livet, så hvis de har en god innstilling, så går det vanligvis bra. (...) Våre ansatte er stolte av jobben sin. Når det kommer en ny kollega skal han vite det, at her er vi stolte av jobben vår og vi vil at han også skal være en del av det vi er stolte av. Vi lærer opp og har det bra på jobb. Da er det lite risiko. (...) Det er så mange innvandrere her som er ikke er best kvalifisert...da vil det bli...folk trenger en jobb her.
(Dagligvarehandelen)*

Dagligvarehandelen knytter identiteten sin til hvor de er plassert: De er en østkantbutikk. De har et sterkt ønske om å bruke organisasjonen de jobber i til å la personer som ellers kanskje ikke ville sluppet til i arbeidslivet få en sjanse. De har funnet tiltak som virker for dem, som gjør det lettere å ansette nå: De bruker en slags fadderordning hvor gamle ansatte følger opp nye, de bruker medarbeidersamtaler, følger opp alt fravær og satser på et godt arbeidsmiljø som forebyggende tiltak.

Biblioteket knytter sin identitet til sin rolle som kommunalt lokalbibliotek i en østkantbydel, og ønsker å tilfredsstille krav fra dem begge: Hun opplever at kommunen ber dem forsøke å ansette personer med etnisk minoritetsbakgrunn, og hun ser et behov for ansatte som kan speile befolkningen i bydelen bedre, og med det både fungere som forbilder for skoleelevene, men også som kan anbefale litteratur som kanskje treffer lånerne bedre enn det hun i noen tilfeller selv klarer.

Tilsvarende har identiteten, verdiene og tidligere erfaringer også betydning for de andre virksomhetene: Klesbutikken trenger ikke mer mangfold blant sine ansatte fordi deres hovedgeskjeft er å selge tøy, og da antar informanten at etnisk bakgrunn ikke har noen særlig betydning. Barnehagen er først og fremst opptatt av at de er en barnehage (og ikke først og fremst en kommunal barnehage, som biblioteket og sykehjemmet), og ansetter gjerne

personer med etnisk minoritetsbakgrunn, men formelle kvalifikasjoner skal alltid gå først. Den ideelle organisasjonen har et religiøst verdigrunnlag, og ønsker å inkludere alle, og de ser på et mangfold hos seg som en styrke og kvalitet.

5.2.3 Sterk organisasjonskultur som hinder

Innenfor kulturperspektivet ser man på organisasjoner som institusjoner som er skeptiske og motstandsdyktige mot nye ideer og tanker. Institusjoner blir sett på som robuste og stødige virksomheter. Endring som påvirker hvordan man gjør ting i en organisasjon bør komme gradvis for å innføres. Informanten fra biblioteket forteller om sin bekymring for at det gode arbeidsmiljøet og fellesskapet de har skal forsvinne hvis de ansetter feil, og påpeker at når man bare er noen helt få på jobb, vil en person kunne endre mye. Hun sier at organisasjoner alltid vil endre seg litt når nye personer kommer inn i gruppen, men at hun opplever fallhøyden som stor. Hun er også opptatt av å beholde verdiene de har: Som bibliotek har de et ansvar for å for eksempel forsvare ytringsfrihet, og hun er ikke villig til å fire på den typen prinsipper. Christensen m.fl. skriver at organisasjonskulturen absolutt vil kunne endre seg når personer med andre normer og verdier kommer inn i organisasjonen - et slikt indre press er en av måtene organisasjonskultur endrer seg på (2010, s. 59). Hun er veldig positiv til å ansette noen med etnisk minoritetsbakgrunn, men hun ønsker ikke å ”hoppe fra den høyeste toppen”, som hun sier, med en gang. Mangel på tidligere erfaring med å ansette noen gjør det litt mer uoversiktlig for henne.

Informanten fra barnehagen forteller om hvordan de gjerne vil ha mer mangfold blant de ansatte, og at det kan være en styrke, men de krever samtidig at de ansatte i barnehagen skal ha et felles, likt verdigrunnlag. Det kan virke vanskelig å få til et mangfold av typen dybdemangfold om alle må mene det samme. Martin (2002) beskriver om homososial reproduksjon som et svært sterkt kulturbærende element i en organisasjon: Den som skal ansette, vil gjerne ansette noen som likner seg selv. Homososial reproduksjon gjør at man ansetter en som passer inn på arbeidsplassen, men det blir vanskelig å få til fornyelse. Dette er en utfordring dagligvarehandelen selv adresserer: De ansatte personer de likte godt, men som var veldig like dem selv, tidligere. Nå er de mer bevisste, og lykkes bedre med å ha et visst mangfold blant sine ansatte.

5.2.4 Oppsummering av kulturperspektivet

Kulturperspektivet kan forklare en dimensjon knyttet til ansettelsesprosesser som det instrumentelle perspektivet ikke kan si noe om: De uformelle normene og verdiene i organisasjonen har også stor betydning når man velger hvem man vil ansette. Flere av informantene forteller at det går an å ta perfekt rasjonelle valg, og da velger de å bruke tidligere erfaringer for å komme frem til løsninger de tror på, basert på hva de opplever som det riktige å gjøre ut ifra de verdiene og identiteten de har. Organisasjonen, med de felles verdiene og normene og samholdet de ansatte har, har egenverdi for de ansatte. Den kulturen de har sammen, ønsker de å beholde. Slik fungerer kulturen konserverende.

Kulturen kan fungere som fremmede og hemmende for hvorvidt organisasjonene ønsker å ansette flere med minoritetsbakgrunn: Der biblioteket opplever det som litt skummelt å skulle endre seg fordi de er redde for å miste det de har sammen, understreker asylmottaket at den heterogene arbeidstakergruppen skaper en kultur hvor det er høyt under taket, rom for læring og rom for å diskutere nye løsninger. Også erfaringer de har gjort seg er med på å avgjøre hvorvidt de tar nye ansettelsesrutiner inn i organisasjonen. Over tid blir det vanskelig å endre måten man ansetter på i organisasjonene. Når noe først er innarbeidet, og det knyttes opp mot de felles verdiene og normene og handlingsmåtene i organisasjonen, skal det en del til for at organisasjonen bryter disse tradisjonene.

I ansettelsesprosesser setter organisasjonene ulike mål opp mot hverandre, og knytter dem til identiteten de har. I tillegg bruker de en passendehetslogikk for å finne ut hva som er det rimelige at de, som organisasjon, skal gjøre i en situasjon som denne. Noen ganger vil da svarene bli litt annerledes enn om de var fullstendig rasjonelle og mål-middel-orienterte. Kulturperspektivet fungerer her godt til å forklare deler av organisasjonenes handlinger som ikke fanges opp av det instrumentelle perspektivet.

Mye av motivasjonen virksomhetene har for å ansette personer med etnisk minoritetsbakgrunn kan forklares ved hjelp av det instrumentelle perspektivet og kulturperspektivet. Men hvorfor er det så viktig for noen, særlig klesbutikken, å være på en bestemt måte fordi aktører utenfor organisasjonen mener at de bør det?

Noen organisasjoner velger å handle på måter som i utgangspunktet verken oppleves som rasjonelle eller effektive av dem selv, og som ikke egentlig har grunnlag i organisasjonens egne verdier og normer verken formelle eller uformelle. Jeg vil forsøke å forklare hvorfor

påvirkningen utenfra fungerer så sterkt på hvordan organisasjonene handler gjennom bruk av myteperspektivet.

5.3 Ansettelses i myteperspektivet

I myteperspektivet antar man at måten organisasjonene handler på påvirkes av kulturen og normene i omgivelsene rundt dem, fordi organisasjoner er avhengige av å opprettholde legitimitet i og anerkjennelse fra det eksterne miljøet rundt seg. Organisasjonene vil derfor i større eller mindre grad handle i tråd med hva som er forventet av dem – de tvinges til å forholde seg til kulturelle normer i omgivelsene (Christensen m.fl., 2009, s. 75; Meyer & Rowan, 1977). Disse forventningene, ideene og normene kalles gjerne myter. Røvik (2007, s. 293) beskriver også hvordan ideer og reformer som tas inn i en organisasjon sirkulerer og bearbeides en stund før den etter hvert blir omgjort til praksis – de tilpasses altså lokale forhold, både i og rundt virksomheten. Videre antas det at om organisasjonene allerede *har* verdier, arbeidsmåter og strukturer som fungerer godt for dem, er sannsynligheten stor for at de vil fortsette å ansette som de gjør, og at en eventuell implementering av oppskrifter eller myter vil være ganske overfladisk. Den formelle strukturen kobles da fra den praktiske handlingen: Man sier en ting, og gjør noe annet.

Det denne delen av oppgaven skal belyse er hvordan noen organisasjoner velger å handle på måter som i utgangspunktet verken kan forklares gjennom det instrumentelle perspektivet, og som ikke egentlig kommer av organisasjonens egne verdier og normer – verken formelle eller uformelle – som i kulturperspektivet.

5.3.1 Et ønske om å fremstå som legitime: Å ta samfunnsansvar gir godt omdømme

Myteperspektivet legger vekt på at omgivelsene rundt organisasjonen må oppleve organisasjonen som legitim for at organisasjonen skal overleve og klare seg i markedet. Helt konkret er de nødt til å fremstille seg på en måte som gjør at samarbeidspartnere vil fortsette å samarbeide med dem, kunder og brukere vil fortsette å bruke dem og at de vil klare å tiltrekke seg nye arbeidssøkere. En viktig del av dette handler om omdømmearbeid. Wæraas definerer omdømme som ”*summen av omgivelsenes oppfatninger og erfaringer av organisasjonen*” (2004, s. 63). Omdømmehåndtering kan da forklares som det bevisste og planmessige arbeidet man gjør for å presentere en organisasjon overfor bestemte aktørgrupper i omgivelsene, med sikte på å styrke disse aktørgruppens oppfatning og tillit til organisasjonen. Røvik beskriver omdømmehåndtering som en av hovedtrendene i

organisasjonstenkningen i dag (2007, s. 195). Det er altså forventet at virksomheter arbeider med å ta et samfunnsansvar om de ønsker et godt omdømme (2007).

Flertallet av virksomhetene er opptatt av hvordan de fremstår i omgivelsene, og at sammensetningen av ansatte i større eller mindre grad vil spille inn på hvordan de blir oppfattet. Biblioteket er for eksempel opptatt av å ha personer med etnisk minoritetsbakgrunn blant de ansatte, fordi brukerne vil kunne møte noe de kjenner igjen og som de forstår seg på: ”Såne som meg låner også bøker her”. I en bydel hvor en stor andel av innbyggerne har innvandrerbakgrunn, antar de bibliotekansatte at de vil møte brukerne av biblioteket på en bedre måte om de ansatte også har en mer mangfoldig bakgrunn, både med tanke på kjønn og etnisk bakgrunn. De ønsker at de som bor i nærområdet skal oppleve å møte noe kjent på biblioteket.

Dagligvarehandelen var også opptatt av at de ville møte kundene på en bedre måte om de ansatte hadde en bakgrunn som gjenspeilet den til kundene. Tanken om at ansattgruppen gjerne må speile befolkningen for å kunne oppleves som relevant og legitim i sitt nærområde økte, kanskje ikke uventet, tilsynelatende etter hvor stor andel av virksomhetenes kunde- eller brukermasse som hadde etnisk minoritetsbakgrunn.

Også klesbutikken, som holdt til i et område hvor andelen med etnisk minoritetsbakgrunn er lavere enn gjennomsnittet for befolkningen, forteller om et behov for å fremstå som en etisk god aktør overfor sine kunder, media og andre aktører. Det er da ikke bare kundene lokalt som er de viktige, men hele kjedens omdømme. Hun knytter behovet for et godt omdømme til en del skandaler hvor klesmerker settes under lupen i avisartikler der man spør hvor godt de som syr klærne faktisk har det, som ved fabrikkkollapser i 2013 eller TV-serien *Sweatshop* fra 2014. I tillegg legges det press på klesbransjen fra frivillige organisasjoner, NGO-er, som *Fremtiden i våre hender*, som henger ut klesmerker og -kjeder, og stiller krav. Klesbutikken er opptatt av at de er en del av en kjede som ønsker å gjøre alt så korrekt som mulig.

Det ser ut til å være et skille mellom klesbutikken og de andre organisasjonene jeg har snakket med. I klesbutikken kan det se ut til at engasjementet for etnisk mangfold og antidiskriminering først og fremst er et uttrykk for at de ønsker å være en korrekt virksomhet med et bevisst forhold til omdømmearbeid fra hovedkontoret. Det er nok ingen grunn til å tvile på at klesbutikken faktisk ønsker å gjøre en innsats for et bedre samfunn gjennom dette arbeidet, men temaet virker noe tilfeldig valgt: utfordringene informanten trekker frem som

dårlige for omdømmet (dårlig betaling i fabrikklandene og så videre) er faktorer som tilsynelatende oppleves å ligge utenfor det man kan klare å påvirke, så klesbutikken velger en populær og lite kontroversiell sak de kan arbeide for, hvor de har gode sjanser for å lykkes: De kan i hvert fall være synlige og dyktige i sitt arbeide mot diskriminering i arbeidslivet. At arbeidet kun handler om omdømmearbeid kan videre underbygges med at informantene regner ikke med at etnisk mangfold i seg selv vil gjøre klesbutikken bedre: Det er ikke bakgrunnen til de som rydder i klærne som påvirker hvor gode de er til det.

De ansatte

Det er også andre enn kunder, NGOs og samarbeidspartnere som er opptatt av at organisasjonen oppfattes en profesjonell, attraktiv og legitim aktør: De ansatte – nåværende og fremtidige. Flere av organisasjonene legger vekt på at de ønsker å tiltrekke seg, og beholde, attraktiv arbeidskraft, og at dette er noe de ikke kan klare hvis de ikke oppleves som en profesjonell og attraktiv arbeidsgiver og samfunnsaktør. Flere av informantene trekker frem hvordan organisasjonens omdømme og kultur på arbeidsplassen har mye å si for hvor attraktiv man oppleves som arbeidsgiver, blant dem den ideelle organisasjonen, asylmottaket, biblioteket og sykehjemmet. Disse organisasjonene ønsker å fremstå med en åpen og inkluderende organisasjonskultur, og som virksomheter som henger med i tiden med de krav som stilles til dem. Informantene i utvalget trekker frem hvordan en attraktiv arbeidsplass i Oslo i dag er en tolerant og mangfoldig arbeidsplass, med rom for ulikhet på tvers av alder, kjønn, religion, etnisk bakgrunn og andre faktorer.

Den ideelle organisasjonen mener, ved siden av at de tiltrekker seg verdifull kompetanse de har bruk for, og klarer å tenke nytt om ansattgruppen speiler befolkningen, at et etnisk mangfold kan gjøre arbeidsplassen mer attraktiv fordi det viser at virksomheten er i tiden, og at den henger med i utviklingen i samfunnet: En for homogen arbeidsplass kan lett virke akterutseilt og lite attraktiv.

Jeg blir litt urolig hvis alle tenker likt. Er det noe som ikke kommer frem? Jeg er opptatt av det i rekruttering. (Ideell organisasjon)

5.3.2 Etnisk mangfold som organisasjonsoppskrift

Det er utvilsomt slik at organisasjonene i utvalget er opptatt, og avhengig, av et godt omdømme utad. De trenger at kunder, brukere og samarbeidspartnere opplever dem som profesjonelle og legitime aktører og tjenestetilbydere. Men det handler ikke nødvendigvis om

at bedriftene har gjort et valg når de ønsker etnisk mangfold blant sine ansatte: Oslo er en by med et såpass stort etnisk mangfold i befolkningen at et etnisk mangfold vanligvis både er et faktum og normen på arbeidsplassene: En helt hvit arbeidsplass av de typene de selv representerer er litt uvanlig, og kanskje ikke så attraktivt, hvis man skal tolke det informantene sier. Informanten fra klesbutikken skjønnte ikke helt spørsmålet da jeg spurte hvorfor de hadde valgt et bilde av en rekke (svært pene) kvinner som så tydelig hadde ulikt etnisk opphav til å illustrere stillingsutlysningen: Dette mangfoldet er det man skal kunne forvente, *normen*, og å stille spørsmål ved det vil kunne få deg til å fremstå som en tosk:

Jeg: "Jeg mener, kunne dere ikke brukt bare hvite kvinner?"

Informanten: "Eh. Nei... Det ville vært veldig rart å gjøre."

Informanten fra biblioteket forteller at hun er litt lei seg fordi de ikke klarer å ha et større mangfold (av noe slag – alle ansatte er etnisk norske kvinner mellom 30 og 60 med lik utdanning). Tilsvarende resonnementer finnes også hos andre informanter: Mangfold (av alle slag) er noe å være stolt av, en styrke.

En myte er en sosialt skapt norm som gjerne sier noe om hvordan organisasjonen bør være utformet for å yte best mulig (Christensen m.fl., 2010, s. 75). Virksomhetene er jevnt over klare på at etnisk mangfold i ansattgruppen er et gode. De opplever det sosiale presset fra ulike kanter som sterkt. I flere av organisasjonene har informanten en tanke om at mangfold – og da er etnisk mangfold en viktig del av det – vil gjøre virksomheten bedre rustet for å jobbe kreativt og innovativt (dette gjelder for eksempel biblioteket).

De ulike virksomhetene velger, eller ønsker, å bruke etnisk mangfold for å styrke seg som virksomhet. Enten ønsker de seg et bedre omdømme, som beskrevet over, eller de tror (også) at etnisk mangfold blant de ansatte vil gjøre virksomheten bedre rustet til å møte utfordringer. Det er særlig de som skal ansette noen i en stilling som stiller høye krav til kunnskap som ser for seg at etnisk mangfold (dybdemangfold) vil være viktig og hensiktsmessig. Med unntak av klesbutikken (som ikke tror etnisk mangfold blant ansatte verken vil styrke eller svekke virksomheten), er alle klare på at arbeidet for å øke/beholde det etniske mangfoldet i organisasjonene ikke er noe de gjør kun for å være hyggelige, men fordi de tror det er bra for organisasjonen. Dette i tråd med det Berg, Thorshaug, Garvik, Svendsen og Øiaas skriver: "*Inkludering handler ikke om "å være snill", men at mangfold lønner seg for virksomhetene"* (2012, s. 9).

Røvik (1998, s. 66) skriver at myter kan implementeres både hvis de antas å ha positiv effekt på organisasjonen – at de blir mer effektive (det Carroll beskriver som å maksimere de økonomiske verdiene for virksomheten (1999)), men at innføringen av en legitimert oppskrift også kan ha en positiv effekt på organisasjonen *i seg selv* fordi innføringen av en attraktiv oppskrift gjør organisasjonen mer legitim i omgivelsene, uavhengig av om oppskriften førte til en mer effektiv organisasjon.

En myte kan gjerne si noe om hvordan hele eller enkeltdeler av organisasjonen bør være utformet. Christensen m.fl. beskriver det som byggesteiner (2010, s. 78). ”Mangfold”, sier informanten fra sykehjemmet, ”skal være noe vi tenker på i hele driften. Vi skal tenke på mangfoldet blant de ansatte når vi ansetter, men også når vi tilrettelegger og følger opp ansatte. Og når vi har julebord.” Det fremstår som en vel implementert del av arbeidet i virksomheten. Denne forståelsen av mangfoldsarbeid som informanten forteller om, er forholdsvis lik forståelsen Traavik (2006) har av mangfoldsledelse: Det handler om et helhetlig arbeid for å nyttiggjøre seg av mangfoldet (av alle slag) i virksomheten, og å gjøre det til en styrke. Der hvor noen virksomheter har innarbeidet rutiner for å ta imot og ivareta et mangfold i virksomheten, som den ideelle organisasjonen og sykehjemmet, hvor man får anledning til å be i arbeidstiden, og sykehjemmet og asylmottaket, hvor ansatte tilbys norskkurs ved behov, har andre ikke andre gjort noen tilpasninger for å gjøre seg bedre i stand til å ta imot og nyttiggjøre seg av et økt mangfold blant ansatte.

Jeg spurte virksomhetene om det lønner seg for dem å arbeide for å ha et visst etnisk mangfold blant de ansatte. Dette var for mange et forholdsvis meningsløst spørsmål. For det første er det ikke slik at man kan være en legitim virksomhet i Oslo og *ikke* ha noen med etnisk minoritetsbakgrunn ansatt hos seg – mangel på etnisk mangfold gir lite nytenkning, utvikling og innovasjon og/eller dårligere kundebehandling, var gjennomgangstemaet. For det andre har de lite evaluering å vise til. Fordi alt er i endring – begrunnet i at sosiale systemer ikke er statiske – kan det også være vanskelig å få tak i det kontrafaktiske: hva som ville skjedd hvis de ikke valgte å gjøre en slik innsats.

5.3.3 Sammenheng mellom teori og praksis

Hvor mye virksomhetene faktisk gjør for å øke andelen ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn – eller for å få dem til å fortsette å arbeide der – varierer. Suksesskriterier informantene trekker frem er: *Kunnskap, kultur, rutiner/struktur, erfaring og kapasitet*. Der minst en av disse fire faktorene er mangelvare, forsvinner straks en del av innsatsen hos

informantene. Kunnskap kan handle om kunnskap om kultur, om hva man kan forvente av utfordringer og hvordan man kan tilrettelegge. Kultur handler om elementer som takhøyde for forskjellighet. Rutiner handler om ansettelsesprosessen, kanskje ekstra oppfølging og at man ikke ekskluderer noen fra sosiale aktiviteter. Erfaring handler om hva man har gjort tidligere, og kapasitet handler om hvorvidt man har anledning til å følge opp ansettelsen i ettertid – dette henger blant annet sammen med størrelsen på virksomheten.

Informantene forteller særlig om hvordan mangel på kunnskap og erfaringer kan gjøre dem usikre. De er redde for å gjøre noe dumt, for å mislykkes. Det kan se ut som at det meste av tidligere erfaring hjelper, god eller dårlig: Den sykehjemansatte informanten fortalte en om en sår episode hvor hun hadde såret en ansatt grovt da hun over noe tid fulgte så godt med på en mann med innvandrerbakgrunn i hans omgang med medisiner at han (rettmessig, understreket hun) tok det opp med tillitsvalgt. Hun var fortsatt lei seg for episoden, men følte at hun kom styrket ut fra hendelsen, og at den hadde gjort henne mindre redd for å stille spørsmål og flinkere til å spørre og ta tak i ting tidligere.

Når det blir en frikopling mellom teori og praksis, skyldes det gjerne at kravene utenfra må oppfylles, selv om det er urealistisk å få til en faktisk endring (Christensen m.fl., 2009; DiMaggio & Powell, 1991; Meyer & Rowan, 1977; Røvik, 2007). Brunsson kaller dette skillet hykleri – man sier en ting og gjør noe annet – og understreker at det kan være en helt fornuftig og nødvendig måte å håndtere motstridende krav på (2006). Det klareste eksempelet blir klesbutikken som bruker tekst og bilder som angitt fra hovedkontoret – ikke fordi de har et spesielt behov eller ønske om økt etnisk mangfold på arbeidsplassen, men fordi de opplever at de må. Heller ikke barnehagen gjør en særlig innsats for økt etnisk mangfold i ansattgruppen utover å bruke stillingsteksten. Ellers gjøres et gjennomgående aktivt arbeide for å tilrettelegge for å utnytte ressursene mangfoldet bringer med seg hos de ansatte – om nå mangfoldet skyldes kjønn, alder, etnisitet, utdanning eller andre variabler.

I disse møtene mellom ønsker, krav og virkelighet forteller informantene om hvordan de blir som Lipskys street-level workers (1980): Det er de som er virksomhetens ansikt utad mot brukere og andre, som i praksis har ansvar for å implementere, men også å tilpasse seg de politiske beslutningene eller samfunnets krav gjennom skjønn. De må gjøre så godt de kan ut ifra de betingelsene de opplever at de jobber under. Når det oppstår målkonflikter fordi det finnes forventninger, retningslinjer eller politikk som strider mot hverandre, er det de som må løse det.

5.3.4 Oppsummering av funn som kan forstås ut ifra myteperspektivet

De fleste organisasjonene i utvalget er opptatt av å fremstå som profesjonelle, og de er særlig opptatt av at kunder og brukere, fremtidige og nåværende ansatte og samarbeidspartnere, og, i ett tilfelle, frivillige organisasjoner, oppfatter dem som legitime aktører i samfunnet de er en del av. Å være en legitim aktør er viktig. Fordi Oslo er en by med en betydelig andel etniske minoriteter, blir det av flere nærmest sett på som en nødvendighet å ha et visst etnisk mangfold blant sine ansatte – ikke bare å ha et overflatemangfold hvor hudfarge er det utslagsgivende, men også et dybdemangfold: Man ønsker å få ulike ideer og tenkemåter inn i organisasjonen.

Det er to viktige institusjonaliserte normer og sannheter organisasjonene trekker frem at de må forholde seg til, som er relevante i denne oppgaven: Kunnskapsintensive organisasjoner trenger mangfold (av ulik art) for å utvikle seg, og organisasjoner som har kapasitet til det skal gjøre en innsats for et bedre samfunn. Hvor viktige disse normene er gjenspeiler seg også i at informantene var overraskende lite interessert i å omtale utfordringer ved et økt etnisk mangfold som problemer: Informantene beskrev gjennomgående (økt) etnisk mangfold som et gode, men ikke nødvendigvis som ukomplisert. Etnisk mangfold blant sine ansatte i Oslo, 2015-2016, er bare *nødvendig*.

At organisasjonene oppfordrer personer med etnisk minoritetsbakgrunn til å søke handler altså både om omdømme, men også om hva de selv tror på som individer og organisasjoner. Det er utvilsomt sant for de fleste at de virkelig tror at deres organisasjon vil styrkes i form av bedre omdømme eller tjenester og mer innovasjon om de har, eller fremstår som at de har, et visst etnisk mangfold blant sine ansatte. Men: Selv om virksomhetene virkelig tror etnisk mangfold styrker dem, legger noen av virksomhetene også ned en så stor innsats ned i arbeidet med å tilby arbeid til personer som trenger ekstra opplæring og tilrettelegging at det neppe kan forstås som kun et ønske om økt profitt: Det er innarbeidet i organisasjonskulturen og i hvordan de arbeider. Man kan ikke forstå det uttalte ønsket om økt etnisk mangfold utelukkende som et ønske om å fremstå som en mer legitim virksomhet.

Hos noen organisasjoner finnes det en frikopling mellom ord og handling: De sier at de ønsker et økt etnisk mangfold blant sine ansatte, men jobber i realiteten lite for å få det til. Det er stor variasjon i hvor gjennomarbeidede strategier, rutiner og handlingsplaner virksomhetene har for å øke andelen etniske minoriteter på arbeidsplassen. Det ser ut til at et

pålegg eller forventning utenfra i seg selv ikke fører til noen reell endring – det må henge sammen med allerede innarbeidede systemer og organisasjonskulturen.

6 Konklusjon

Formålet med oppgaven har vært å besvare følgende problemstilling: *Hvorfor gir organisasjoner uttrykk for at de ønsker etnisk mangfold blant sine ansatte?* Videre har det vært viktig å se på *hva som gjør at de lykkes eller mislykkes med å ansette flere personer med etnisk minoritetsbakgrunn.* Jeg har løst oppgaven ved å bruke et instrumentelt og to institusjonelle perspektiver til å analysere syv organisasjonenes begrunnelser, og jeg har sett på hvordan de veier ulike mål opp mot hverandre og hvorvidt det er samsvar mellom det de sier og det de gjør i ansettelsesprosesser.

Ingen av de tre teoretiske perspektivene kan alene forklare hvorfor organisasjonene velger å ansette som de gjør, men fordi de fanger opp forskjellige deler av helheten, gir de til sammen en bedre og bredere forståelse enn hver enkelt kan gjøre alene.

6.1 Hvorfor ønsker de etnisk mangfold?

Når organisasjonene uttrykker at de ønsker økt etnisk mangfold blant sine ansatte, har dette en samfunnsmessig moralsk og rettferdig side, en lovlighetsansvarsside og en side som handler om å maksimere økonomiske verdier for virksomheten.

Det er ansett som moralsk riktig å rekruttere og inkludere alle mennesker i arbeidslivet, uavhengig av bakgrunn. Samtidig kan noen typer mangfold bidra til økt måloppnåelse og økte verdier for organisasjonen. Til slutt er noen organisasjoner pålagt fra kommunens, eller hovedkontorets side, å handle på bestemte måter.

Organisasjonene ønsker å bidra til økt likestilling i arbeidslivet, og å øke deltakelsen i arbeidslivet blant grupper som ellers ville kunne falle utenfor. I tillegg antar flere organisasjoner at personer med etnisk minoritetsbakgrunn besitter en ekstra kompetanse de ønsker å benytte seg av: Det kan være språk- eller kulturkompetanse, eller kompetanse på å være innvandrere. Flere, særlig de som ansetter kunnskapsarbeidere, legger også vekt på at et mangfold blant de ansatte vil fungere til organisasjonens fordel fordi det vil bidra til økt innovasjon og nytenking.

En viktig grunn til at flere organisasjoner er opptatt av etnisk mangfold, er en økt globalisering og endret befolkningssammensetning i Norge og Oslo.

Det kommer klart frem at særlig organisasjoners identitet har mye å si for om man velger å omsette ønsket om økt etnisk mangfold til handling: Noen av virksomhetene har en tydelig identitet som østkantsvirksomhet – særlig om de er virksomheter som jobber direkte ut mot kunder eller brukere. Disse synes det er viktig og naturlig å speile befolkningen i området der de hører til. Andre har en verdibasert identitet, og ønsker å bidra til at personer, som i større grad enn andre risikerer å stå utenfor arbeidslivet, skal få en sjanse. For asylmottaket henger arbeidet med å få flere med etnisk minoritetsbakgrunn ut i arbeidslivet direkte sammen med at de arbeider med asylsøkere som brukere.

Særlig tidligere erfaringer har tilsynelatende stor betydning for hvordan de velger å ansette: De som vet hva det innebærer å ansette noen som er annerledes enn de andre som arbeider der, føler seg trygge på at de vet hvilke tiltak som må iverksettes for å klare å nyttiggjøre seg av kunnskapen de nyansatte besitter. Tilsvarende gir en mangel på erfaring en usikkerhet som hindrer at virksomhetene tør å ansette noen. Det kan se ut som at nesten all erfaring er av det gode – også dårlige erfaringer gir erfaring som (kanskje uventet) kan være med på å øke sjansen for at de tør å ansette noen igjen.

For noen av virksomhetene vil et etnisk mangfold blant de ansatte være viktig for å fremstå som en legitim aktør i sine omgivelser: De antar at dette vil bidra til at de fremstår som åpne, kompetente og fremadrettede. Dette skal tiltrekke arbeidstakere, brukere/kunder og andre interessenter.

Når det er et skille mellom hva organisasjonene sier at de skal gjøre og hva de faktisk gjør i dette eksempelet med ansettelse, skyldes det i all hovedsak mangel på kunnskap, rutiner for hvordan de skal ta imot, tidligere erfaring eller kapasitet og ressurser.

6.2 Hvem er det de ønsker å ansette?

Hvem organisasjonene ønsker å ansette når de uttrykker at de ønsker økt etnisk mangfold blant sine ansatte varierer: Noen ønsker høyt utdannede personer som har ekstra kompetanse i form av for eksempel flerspråklighet, andre ønsker å ansette personer som ellers ville falt utenfor arbeidslivet. Felles er det at når informantene snakker om mangfold, ønsker de seg det man kan kalle et dybdemangfold: Den de skal ansette, må gjerne ha andre erfaringer, verdier, kunnskap, ideer og bakgrunn enn dem selv. Et paradoks her er likevel akkurat dette: De ønsker seg mangfold, men ønsker ikke å ansette noen som er *for* forskjellige fra dem selv. Organisasjonene ønsker å finne noen som passer godt sammen med de som allerede jobber

der, og som deler verdigrunnlag og som jobber godt sammen med andre ansatte. Hvor forskjellig man aksepterer at en arbeidssøker er, henger tilsynelatende også sammen med tidligere erfaring, kunnskap, organisasjonens identitet, kapasitet og rutiner/strukturer.

Organisasjoner som gir uttrykk for at de selv ønsker et etnisk mangfold blant de ansatte knytter dette opp mot den spesielle kompetansen de besitter eller styrken i å ha en variert ansattgruppe, eller de knytter det opp mot uformelle normer, verdier og handlingsmåter de har i organisasjonen. Noen knytter ønsket opp mot et behov for å bli oppfattet som en legitim aktør av samarbeidspartnere eller andre utenfor organisasjonen. Organisasjonene er villige til å tilrettelegge for å ivareta de som ansettes i form av ekstra opplæring eller oppfølging og tilrettelegging om det skulle være nødvendig, men stiller krav om at alle arbeidsoppgaver som ligger til stillingen skal utføres på en adekvat måte.

De som ønsker å ansette for å få et større mangfold blant de ansatte og regner med at dette vil gjøre dem mer produktive, gjør det fordi de vil være mer innovative, få nye perspektiver og bli utfordret, eller de trenger kompetanse på språk, kultur eller selve det å være innvandrere. Disse knytter ønsket om større mangfold til normer og verdier de har: De må utfordre seg for å utvikle seg, de er en organisasjon som skal henge med i tiden og ha forståelse for en stadig mer globalisert verden, og de ønsker å tilby brukere av tjenestene de tilbyr et best mulig tilbud. Da trenger de noen som vet hvordan det er å være innvandrere selv, eller som kan snakke med dem på språket bruker eller forstår kulturen. Også disse organisasjonene føler eierskap til ønsket om å bli eller være en organisasjon med etnisk mangfold blant de ansatte.

Organisasjonene som gir uttrykk for at det kun er forventet utenfra at de skal engasjere seg for å få ansatt flere med innvandrerbakgrunn føler lite engasjement for saken. Det er et gap mellom det som kommuniseres og det som faktisk praktiseres i organisasjonen.

6.3 Hvordan arbeider de?

Organisasjonene er delt i synet på kvalifikasjonsprinsippet: Noen mener at den som er best kvalifisert til å utføre oppgavene skal få jobben, og at man rett og slett må bli flinke til å se bort fra faktorer som ikke spiller inn på oppgaveutførelsen. Andre mener at positiv diskriminering i noen grad er nødvendig om man skal rekruttere flere med etnisk minoritetsbakgrunn.

Organisasjonene har en håndfull grep de kan gjøre for å bidra til at den nyansatte trives og lykkes i arbeidet. Opplæring og tilrettelegging tilbys ved behov: Kurs i norsk og opplæring i arbeidsoppgaver tilbys av flere, noen tilbyr tilrettelegging for religionsutøvelse (bønn, faste og mat), og noen har fadderordninger og gir ekstra oppfølging. Dette er tilbud arbeidstakere også velger å benytte seg av.

Hvordan organisasjonene arbeider med ansettelsesarbeid later til å avhenge av enkeltpersoner. Måten organisasjonene gjennomfører ansettelsesprosesser varierer også, og magesfølelse og opplevd egnethet er viktig for mange. En slik måte å ansette på kan være direkte til hinder for at man velger å ansette personer med etnisk minoritetsbakgrunn.

Informantene forteller om kulturforskjeller som noe lærerikt, tankevekkende og morsomt. Men det kan også være vanskelig, når man ikke helt forstår hverandre. Informantene forteller en historie hvor mangfold ikke nødvendigvis er saliggjørende, men de snakker heller ikke om det som veldig problematisk: Informantene snakker, ganske uavhengig av begrunnelsen for sitt ønske om mangfold, om mangfold blant sine ansatte som helt nødvendig for overlevelse som virksomhet.

6.4 Kriterier for å lykkes

Faktorer som innebærer at man klarer å ansette flere med etnisk minoritetsbakgrunn og å utnytte deres kompetanse, utover vilje, i ikke prioritert rekkefølge: Strukturer og rutiner som hindrer diskriminering og gir rom for tilpasning, tidligere erfaringer, kunnskap, kapasitet/ressurser, støttende i resten av organisasjonen, en tro på at det vil styrke organisasjonen, og forventninger fra omgivelsene.

6.5 Videre studier

I denne oppgaven er bare en person i hver av organisasjonene blitt intervjuet. Det gir for eksempel bare tilgang til en del av organisasjonens kultur – andre delkulturer vil kunne si noe annet. Med mer tid ville det vært interessant å se på hvordan personer med minoritetsbakgrunn opplevde tiltakene for å øke det etniske mangfoldet blant de ansatte. Opplever de det som kunstig og en belastning, eller synes de det er positivt?

Videre har det vært tydelig at informantene i liten grad har evaluert hvilken effekt det har på organisasjonen å ha flere med etnisk minoritetsbakgrunn ansatt hos seg. Det hadde vært

interessant å vite om et mangfold blant de ansatte faktisk førte til flere gode ideer, større inntjening, og om de fremstår som en mer attraktiv arbeidsplass.

Flere av informantene tilbyr kvalifiserende opplæring for sine ansatte, i håp om at de skal klare seg bedre videre i arbeidslivet på andre arbeidsplasser. Det ville være nytt å vite mer om hvilke slike tiltak som fungerer godt eller mindre godt etter hensikten. I forlengelsen av dette: Man kan lett se for seg at for mye opplæring og krav til å bli lik de andre kan hindre at man klarer å utnytte og dyrke det mangfoldet man ønsker seg. Hva som skal til for å best utnytte kompetansen på en mangfold arbeidsplass er verdt videre forskning.

Litteratur

- Alvesson, A. (1990). Organization: From Substance to Image?. *Organization Studies*, 11(3), 373-394. doi:10.1177/017084069001100303.
- Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet. (2011). *Velferd og migrasjon – den norske modellens framtid*. (NOU 2011: 7). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2011-07/id642496/>.
- Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., Svendsen, S. & Øiaas, S. H. (2012). *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold*. Hentet fra <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2372302/Hvorfor%2Bmangfold%2BWEB.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.
- Borchgrevink, T., & Brochmann, G. (2008). Mangfold uten grenser. *Samtiden* 3, 22-31.
- Bore, L., Djuve A. B. & Tronstad K. R. (2013). *Etnisk mangfold og likestilling i arbeidslivet. En kunnskapsstatus* (Fafo-rapport 2013:11). Hentet fra <http://www.fafo.no/index.php/nb/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/etnisk-mangfold-og-likestilling-i-arbeidslivet>.
- Brunsson, N. (2006). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Universitetsforlaget: Oslo.
- Carlile, Paul R. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*, 13(4), 442-455. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.4.442.2953>.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295. doi:10.1177/000765039903800303
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

- DiMaggio, P. J. & Powell W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/2095101>.
- Engelstad, F. (2010). Rom med utsikt. Om å studere samfunnets toppsjikt. I D. Album, M. N. Hansen & K. Widerberg (Red.), *Metodene våre* (s. 173-188). Oslo: Universitetsforlaget.
- Eriksen, T. H. (2007a). *Globalization: The key concepts*. Oxford: Berg.
- Eriksen, T. H. (2007b). Mangfold versus forskjellighet. I Fuglerud, Ø. & Eriksen, T. H. (Red.), *Grenser for kultur? Perspektiver fra norsk minoritetsforskning* (s. 111-130). Oslo: Pax forlag.
- Eriksen, T. H. (2011, 6. oktober). Etnisitet. Hentet fra <http://www.hlsenteret.no/kunnskapsbasen/livssyn/etnisitet/etnisitet.html>.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research I *Qualitative Inquiry*, 12(2) 219-245. Hentet fra <http://flyvbjerg.plan.aau.dk/Publications2006/0604FIVEMISPUBL2006.pdf>.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018. doi:10.1177/0018726702055008181.
- Innst. 248 S (2012-2013). Innstilling til Stortinget fra kommunal- og forvaltningskomiteen om om en helhetlig integreringspolitikk – mangfold og fellesskap. Hentet fra <https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/innstillinger/stortinget/inns-201213-248.pdf>.
- Janis, I. L. (1984). Groupthink. I Kolb, D. A., Rubin I. M. & McIntyre J. M. (Red.), *Organizational Psychology: Readings on Human Behavior in Organizations* (4 utg.) (s. 166-176). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2 utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lipsky, M. (1980). *Street Level Bureaucracy*. New York: Russel Sage.
- March, J. G. (1991). How Decisions Happen in Organizations. *Human-Computer Interaction*, 6(2), 95-117. doi:10.1207/s15327051hci0602_1
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*. New York: The Free Press.
- March, J. G. & Olsen J. P. (2006). The logic of appropriateness I Moran, M., Rein, M. & Goodin, R. E. (Red.), *The Oxford Handbook of Public Policy*. (s. 689-708). Oxford: Oxford University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. California: Sage Publications.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/2778293>.
- Midtbøen, A. H. & Lidén, H. (2015). *Diskriminering av samer, nasjonale minoriteter og innvandrere i Norge* (ISF-rapport: 2015:001). Hentet fra <http://www.samfunnsforskning.no/Publikasjoner/Rapporter/2015/2015-001>.
- Midtbøen, A. H. & Rogstad, J. (2012). *Diskrimineringens omfang og årsaker* (ISF-rapport 2012:001). Hentet fra <http://www.samfunnsforskning.no/Publikasjoner/Rapporter/2012/2012-001>.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan J. (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation* (2 utg.). Basingtoke: Palgrave Macmillan.

Oslo kommune. (2013). *Utlysningstekst ved ledige stillinger* (Rundskriv RS-0199). Hentet via <http://www.regelverksdatabasen.oslo.kommune.no/docmap/page/doc/dmDocIndex.html>.

Oslo kommune. (2014, 23. oktober). Innvandrerbefolkningen etter bydel, landbakgrunn, innvandringskategori og statsborgerskap. Hentet fra http://statistikkbanken.oslo.kommune.no/webview/velocity?mode=cube&v=2&study=http%3A%2F%2F192.168.101.44%3A80%2Fobj%2FfStudy%2FIn06-Innvandrerbefolk-bydel-landbakgrunn-innvandringskat-statsborger&cube=http%3A%2F%2Fstatistikkbanken.oslo.kommune.no%3A80%2Fobj%2FfCube%2FIn06-Innvandrerbefolk-bydel-landbakgrunn-innvandringskat-statsborger_C1.

Peters, B. G. (2005). *Institutional Theory in Political Science* (2 utg.). London: Bloomsbury Academic.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92. Hentet fra http://courses.washington.edu/nutrmgmt/564_ArticlesUsed_07/Porter_HBR_SocialResp_06.pdf.

Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.

Simon, Herbert A. (1997). *Administrative Behaviour: A Study of the Decision Making Processes in Administrative Organisation*. New York: The Free Press.

Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural and open systems*. New Jersey: Prentice Hall.

- Scott, W. R. & Davis, G. F. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. New Jersey: Pearson Education.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Statistisk sentralbyrå. (2014). Sysselsetting blant innvandrere, registerbasert, 2014, 4. kvartal. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/innvregsys>.
- Statistisk sentralbyrå. (2015). Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, 1. januar 2015. Hentet fra <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/innvbef>.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Traavik, L. E. M. (2006, 2). Ledelse av mangfold. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/ledelse-av-mangfold>.
- Tronstad, K. R. (2010). *Mangfold og likestilling i arbeidslivet. Holdninger og erfaringer blant arbeidsgivere og tillitsvalgte* (Fafo-rapport 2010:39). Hentet fra <http://www.fafo.no/index.php/nb/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/mangfold-og-likestilling-i-arbeidslivet>.
- Utlendingsdirektoratet. (2015a). Asylsøknader etter statsborgerskap, aldersgruppe og kjønn 2015. Hentet fra <https://www.udi.no/statistikk-og-analyse/statistikk/asylsoknader-etter-statsborgerskap-aldersgruppe-og-kjonn/>.
- Utlendingsdirektoratet. (2015b, 26. januar). Færre asylsøkere til Norge. Hentet fra <https://www.udi.no/aktuelt/asyltall-2014>.
- Waldinger, R. D. & Lichter, M. I. (2003) *How the other half works: Immigration and the social organization of labor*. Berkeley: University of California Press.
- Widerberg, K. (2010). Med samtalen som utgangspunkt. Om veivalg og kunnskapsmuligheter ved intervjuing I D. Album, M. N. Hansen & K. Widerberg (Red.), *Metodene våre* (s. 219-234). Oslo: Universitetsforlaget.

Wæraas, A. (2004). Den karismatiske offentlige organisasjon: Konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere. Tromsø: Institutt for statsvitenskap, Det samfunnsvitenskapelige fakultet.

Wæraas, A. (2004). *Den karismatiske offentlige organisasjon: Konstruksjonen av organisasjons legitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere* (Doktorgradsavhandling). Universitetet i Tromsø.

Zucker, L. G. (1997). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726-743. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/2094862>.

Østby, L. (2015, 18. desember). Flyktninger i Norge. Hentet fra <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/flyktninger-i-norge>.

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

Antall ord i oppgaven: 22 829.

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”[Mangfold på arbeidsplassen]”

Bakgrunn og formål

Jeg heter Liv Hauge Norheim og er student ved masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Jeg jobber med en masteroppgave som handler om hva som er motivasjonen bak når mange sier at de ønsker mer etnisk mangfold blant de ansatte i virksomheten.

En rekke arbeidsplasser uttrykker et ønske om å være en arbeidsplass som speiler det etniske mangfoldet i samfunnet, eller at de ønsker mangfold på arbeidsplassen. Det kan være forskjellige grunner til at man ønsker det. Kanskje er det fordi man tar et samfunnsansvar som bedrift, eller at det vil bli lettere å møte kundene når de ansatte likner på kundene de skal møte? Kanskje ønsker man spesiell kompetanse innen språk eller kultur? Er det fordi man er pålagt å ha det slik fra noe hold?

Jeg har veldig lyst til å få komme og intervjuere dere om hvorfor dere velger å presisere i stillingsutlysninger at dere ønsker etnisk mangfold i virksomheten. Jeg håper også at dere kan gi meg innsikt i hvilke erfaringer dere har på dette området.

Jeg ser at dere har utlyst en stilling som XXX ved XXX, og at det i stillingsannonseren spesifiseres at dere ønsker at man søker uavhengig av blant annet etnisk bakgrunn. Derfor sender jeg deg denne eposten.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Intervjuet vil ta i underkant av en time, og jeg vil veldig gjerne prate med den som har ansvar for rekruttering hos dere. Dere vil selvfølgelig bli fullstendig anonymisert, og vil kunne trekke dere når som helst i prosessen. Intervjuet må gjennomføres innen 24. februar.

Jeg håper at dere kan tenke dere å delta! Jeg kommer til å ta kontakt med dere per telefon mot slutten av uken. Kontakt meg gjerne om du skulle ha noen spørsmål.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er bare min veileder og jeg som vil ha tilgang til informasjonen dere gir før den er anonymisert. Det skal ikke være mulig å kjenne igjen deltakerne i oppgaven når den er ferdig skrevet.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2015. Etter dette vil personopplysninger og opptak slettes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med meg, Liv Hauge Norheim på mail eller telefon 97790570, eller min veileder, Grete Brochmann, 22858336.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signatur, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide

Masteroppgave om etnisk mangfold i bedrifter.

1.0 Generell info veldig kort

- 1.1 Masteroppgaven
- 1.2 Anonymitet og rekrutteringsprosessen
- 1.3 Opptak og oppbevaring av notater og data

2.0 Helt kort: Bakgrunnsinfo om virksomheten

- 2.1 Helt kort om virksomheten: Antall ansatte, hva driver dere med, offentlig/privat

3.0 Helt kort: Bakgrunnsinfo om informant

- 3.1 Utdanning
- 3.2 Kjønn
- 3.3 Jobber med hva? Kun rekruttering?

4.0 Visjoner for virksomheten

- 4.1 Hvilke verdier/kvaliteter er viktige for dere? Hvem ønsker dere å være? Er det enighet om dette i bedriften?
- 4.2 Hva slags virksomhet ønsker dere å være om ti år?

5.0 Motivasjonen: Hvorfor ønsker dere mer mangfold på arbeidsplassen?

- 5.1 Hva legger dere i etnisk mangfold?
- 5.2 Hvorfor ønsker dere etnisk mangfold på arbeidsplassen? (krav utenfra/pålagt/flere perspektiver/samfunnsansvar/vil gi de beste kandidatene)
- 5.3 Hvem har bestemt at virksomheten ønsker mangfoldsrekruttering?
- 5.4 Er ønsket om mangfold delt av alle i virksomheten - er det konfliktfylt?
- 5.5 Kan du se for deg at det finnes noen typer mangfold det vil være vanskelig å kombinere med den virksomheten dere er?
 - 5.5.1 Hvilken type mangfold er det du tenker vil være til gode hos dere?

6.0 Hva trenger dere hos en fremtidig ansatt?

- 6.1 Hva ser dere etter når dere skal ansette noen?
- 6.2 Hvilke kvalifikasjoner må vedkommende ha?
- 6.3 Hvilke verdier/kvaliteter må de ha?
- 6.4 Fortell om forrige ansettelsesprosess: Hvordan jobber dere, helt konkret, for å nå målene deres?

- 6.5 Blir arbeidsplassen mer effektiv, i dine øyne, av mer etnisk mangfold?
- 6.6 Oppsummeringsvis: Hvordan er en perfekt kandidat?

7.0 Helt til slutt: Erfaringer

- 7.1 Har dere ansatt mange som bidrar til mangfold hos dere?
- 7.2 Hvordan har det gått?
- 7.3 Har dere gjort noen tilpasninger på arbeidsplassen?
- 7.3 Hvorfor har dette vært vellykket/mislykket tror du?

hvis det er tid:

- 7.5 Hvilke utfordringer har dere hatt?
- 7.8 Hva gjør det med personalgruppen? (trivsel, ny måter å tenke på, el.?)

Tusen takk!

Fokus på:

- *hva er motivasjonen bak ønsket om mer mangfold?*
- *hva er mangfold?*
- *hvem har bestemt at man ønsker dette - og har det legitimitet hos de ansatte?*
- *gjør dette virksomheten til en bedre virksomhet - får de utrettet mer kvantitativt eller kvalitativt*