



# Høgskulen på Vestlandet

## ØMF190 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	30-04-2021 09:00	<b>Termin:</b>	2021 VÅR
<b>Sluttdato:</b>	14-05-2021 14:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	Bacheloroppgave		
<b>Flowkode:</b>	203 ØMF190 1 MA1 2021 VÅR		
<b>Intern sensor:</b>	Tina Åsgård		
<b>Intern sensor:</b>	Kristine Andersen		

### Deltaker

<b>Navn:</b>	Siren Dahlsveen
<b>Kandidatnr.:</b>	220
<b>HVL-id:</b>	579558@hvl.no

### Informasjon fra deltaker

Egenerklæring \*: Ja  
Jeg bekrefter at jeg har Ja  
registrert  
oppgavetittelen på  
norsk og engelsk i  
StudentWeb og vet at  
denne vil stå på  
vitnemålet mitt \*:

### Gruppe

<b>Gruppenavn:</b>	Administrasjon og ledelse
<b>Gruppenummer:</b>	24
<b>Andre medlemmer i gruppen:</b>	Tonje Nedreberg Størdal, Tina Thaulow Wellerop

Jeg godkjenner autalen om publisering av bacheloroppgaven min \*

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? \*

Nei

**Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? \***

Ja, Hennig-Olsen Is AS, MatBørsen AS og KIWI Joa



Høgskulen  
på Vestlandet

# BACHELOROPPGAVE

La tusen blomster blomstre

A lot of different flowers make a bouquet

**Siren Dahlsveen**

**Tina Thaulow Wellerop**

**Tonje Nedreberg Størdal**

Administrasjon og ledelse

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Veileder: Tina Åsgård og Kristine Andersen

Innleveringsdato: 14.05.2021

## Bacheloroppgave / Hovedprosjektoppgave – Referanseside

<i>Tittel på norsk:</i> La tusen blomster blomstre	<i>Dato:</i>
<i>Tittel på engelsk:</i> A lot of different flowers make a bouquet	14.05.2021
<i>Forfattere:</i>	<i>Antall sider uten vedlegg:</i> 69
Siren Dahlsveen, Tina Thaulow Wellerop og Tonje Nedreberg Størdal	<i>Antall sider med vedlegg:</i> 99
<i>Veiledere:</i>	<i>Institutt/campus:</i> Bergen
Tina Åsgård og Kristine Andersen	
<i>Fordypning:</i> Administrasjon og ledelse	
<i>Merknader:</i>	
<i>Kontaktvirksomhet:</i>	
Hennig-Olsen Is AS, KIWI Joa og MatBørsen AS	

### Sammendrag

Dagens samfunn blir stadig mer globalisert, og Norge har de siste årene vært preget av sterk arbeidsinnvandring. Dette gjør det mulig for bedrifter å finne nye, spesialiserte talenter som ikke var tilgjengelig i deres opprinnelige marked. Flere bedrifter har dratt nytte av dette, og driver et aktivt arbeid med å integrere mennesker av ulike bakgrunner i virksomheten.

Denne oppgaven har som hensikt å formidle hvordan bedrifter kan lykkes med etnisk mangfold på arbeidsplassen. For å kunne besvare dette har vi gjort rede for relevant teori, og satt dette i sammenheng med innhentet datamateriale fra tre prisvinnende mangfoldsbedrifter. Innsamlingen av data er i hovedsak basert på kvalitativ metode, supplert med kvantitativ metode, og er innhentet gjennom dybdeintervjuer, en spørreundersøkelse og dokumentanalyse.

Analysen viser flere fellestrekk blant virksomheter som har lykkes med etnisk mangfold på arbeidsplassen. Det viktigste funnet er ledere sine evner til å opptre som rollemodeller, med sterke og gode verdier som støtter opp om etnisk mangfold. Disse verdiene må videreformidles ut i virksomheten, der de etterleveres av alle ansatte og henvises til i alle beslutningsprosesser. Dette fundamentet vil legge til rette for å utøve god mangfoldsledelse, der lederne evner å skape rettferdige rekrutteringsprosesser og et inkluderende og trivelig arbeidsmiljø.

### Stikkord:

Etnisk mangfold	Inkludering	Rekruttering	Verdier	Arbeidsmiljø
-----------------	-------------	--------------	---------	--------------

## Summary

Today's society has become increasingly globalized, and in recent years Norway has been characterized by strong labor immigration. This allows companies to recruit new, specialized talents that they did not have access to in their previous market. Several companies have taken advantage of this, and are actively working to integrate people from different backgrounds.

This thesis aims to convey how companies can succeed with ethnic diversity at the workplace. In order to answer this, we will look at relevant theory in the context of data obtained from three award-winning diversity companies. The collection of data is mainly based on qualitative methods, supplemented by quantitative methods, and is carried out through in-depth interviews, a questionnaire survey and document analysis.

The analysis shows several common features among companies that have succeeded with ethnic diversity at the workplace. The most important finding is leaders' ability to act as role models, with strong and good values that support ethnic diversity. These values must be implemented in the entire business, known and supported by the employees, and referred to in decision making processes. This will build good grounds for managing diversity in the workplace, where managers are able to create fair recruitment processes and an inclusive working environment.

### *Keywords:*

Ethnic diversity	Inclusion	Recruitment	Values	Working environment
------------------	-----------	-------------	--------	---------------------

## Forord

Denne bacheloroppgaven markerer avslutningen på vårt treårige studieløp i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet, med fordypning i administrasjon og ledelse. Oppgaven er skrevet av Siren Dahlsveen, Tina Thaulow Wellerop og Tonje Nedreberg Størdal, med utgangspunkt i tre prisvinnende bedrifter innen mangfoldsarbeid; Hennig-Olsen Is AS, KIWI Joa og MatBørsen AS.

Gjennom semesteret har vi kjent på mestring, frustrasjon, stolthet og håpløshet. Vi har møtt utfordringer underveis, særlig siden 2021 har vært et vanskelig år preget av koronarestriksjoner og smittevern. Dette har tidvis vært krevende med hensyn til samarbeid, intervjuer og veiledningsmøter. Likevel har vi jobbet godt som et team, og vi er stolte av å presentere sluttresultatet etter mange timer med skriving, innhenting og analyse av data.

Videre ønsker vi å takke våre veiledere Tina Åsgård og Kristine Andersen for utrolig god hjelp og støtte underveis! Dere har vært behjelpelig til enhver tid, og fungert som gode navigatører gjennom hele semesteret. Uten dere hadde ikke resultatet blitt slik som vi ønsket.

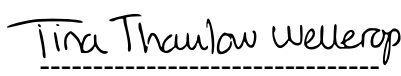
Vi ønsker også å rette en stor takk til bedriftene som har tatt del i oppgaven, og samarbeidet vi har hatt denne våren. HR-ansvarlige og tillitsvalgte i Hennig-Olsen Is og MatBørsen, samt butikksjef og assisterende butikksjef i KIWI Joa, har gitt oss mange gode og inspirerende svar og innspill. Vi takker også øvrige ansatte som har svart på vår spørreundersøkelse. Vi er takknemlige for at dere har bidratt og hjulpet oss med oppgaven – den ville ikke vært gjennomførbar uten dere!

Sist men ikke minst, takk til familie og venner for støtte og forståelse! Dere har vært flotte motivatorer underveis, dere har vært behjelpelige i situasjoner der vi har hatt behov for rådgivning gjennom oppgaven.

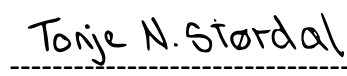
*Bergen, 14.05.2021*



Siren Dahlsveen



Tina Thaulow Wellerop



Tonje Nedreberg Størdal

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Begrepsavklaring .....	7
1.2 Bakgrunn og problemstilling .....	7
1.3 Avgrensninger og oppbygning .....	7
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>8</b>
2.1 Etnisk Mangfold .....	9
2.1.1 Fordeler ved etnisk mangfold .....	9
2.1.2 De ansvarlige .....	9
2.2 Mangfoldsledelse .....	10
2.2.1 Mangfoldsledelse og rekruttering .....	10
2.2.2. Mangfoldsledelse i et flerkulturelt arbeidsmiljø .....	15
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>18</b>
3.1 Mangfoldsprisen .....	18
3.2 Utvalg .....	19
3.3 Forskningsdesign .....	19
3.4 Datainnsamling .....	20
3.4.1 Kvalitativ innholdsanalyse .....	20
3.4.2 Dybdeintervju .....	21
3.4.3 Spørreundersøkelse .....	22
3.5 Evaluering av metode .....	24
3.5.1 Reliabilitet .....	24
3.5.2 Validitet .....	25
3.6 Etisk og juridisk ansvar .....	26
<b>4.0 Funn og analyse</b> .....	<b>27</b>
4.1 Presentasjon av bedriftene .....	27
4.1.1 Hennig-Olsen Is AS .....	28
4.1.2 KIWI Joa .....	28
4.1.3 MatBørsen AS .....	29
4.2 Etnisk mangfold og dets fordeler .....	29
4.2.1 Etnisk mangfold .....	29

4.2.2 Fordeler ved etnisk mangfold .....	30
4.2.3 Delkonklusjon .....	34
<i>4.3 Mangfoldsledelse og rekruttering.....</i>	<i>35</i>
4.3.1 Strategisk rekruttering.....	35
4.3.2 Operativ rekruttering.....	40
4.3.3 Delkonklusjon .....	49
<i>4.4 Mangfoldsledelse i et flerkulturelt arbeidsmiljø.....</i>	<i>50</i>
4.4.1 Arbeidsmiljøet i virksomhetene.....	50
4.4.2 Utfordringer på flerkulturelle arbeidsplasser .....	52
4.4.3 Inkludering på arbeidsplassen .....	57
4.4.4 Utvikling.....	60
4.4.5 Delkonklusjon .....	62
<b>5.0 Konklusjon.....</b>	<b>63</b>
<b>6.0 Referanseliste .....</b>	<b>65</b>
<b>7.0 Vedlegg .....</b>	<b>70</b>
<i>Vedlegg 1 – Godkjenning fra NSD .....</i>	<i>70</i>
<i>Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til informanter og respondenter.....</i>	<i>72</i>
<i>Vedlegg 3 – Intervjuguide.....</i>	<i>76</i>
<i>Vedlegg 4 – Spørreundersøkelsen .....</i>	<i>79</i>
<i>Vedlegg 5 – Utfylt spørreundersøkelse.....</i>	<i>85</i>
<i>Vedlegg 6 – Tildelingskriterier.....</i>	<i>93</i>
<i>Vedlegg 7 – Krysskoblinger.....</i>	<i>95</i>



## 1.0 Innledning

Norge har med årene blitt et mer multikulturelt samfunn. Etter EØS-avtalen trådte i kraft i 1994 ble det fri flyt av arbeidskraft, noe som resulterte i at arbeidsinnvandringen i Norge økte (Regjeringen, 2017). Videre kom østutvidelsen i 2004, hvilket førte til en markant tilstrømming av østeuropeiske arbeidere. Per dags dato utgjør den totale andelen innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre 18,5% av den norske befolkningen (SSB, 2021 a). Denne gruppen former dermed en betydelig andel av befolkningen, og kan derfor ikke overses på arbeidsmarkedet. Tall fra 4. kvartal 2020 viser at 9,2% av disse er arbeidsledige (SSB, 2021 b). Sammenlignet med den generelle arbeidsledigheten i Norge som i dag ligger på 5%, er tallene for innvandrere nesten det dobbelte (SSB, 2021 c). Det foreligger altså et sysselsettingsgap mellom majoritets- og minoritetsbefolkningen i Norge.

Innvandrere i Norge utgjør en svært heterogen gruppe (Bufdir, 2020 a), bestående av mennesker med ulik grad av utdanningsnivå og arbeidserfaring. Til tross for at mange har høy utdanning og lang arbeidserfaring, ser man likevel at denne gruppen diskrimineres på arbeidsmarkedet. Eksempelvis har arbeidere med minoritetsbakgrunn blitt oversett ved intervjuinnkallelse, og forbigått ved kompetanseutvikling, lønnsforhøyelser og forfremmelser (Egerdal, 2017, s. 99). Dette kan knyttes opp mot negative holdninger, der eksempelvis 20% av befolkningen mener at innvandrere er en kilde til utrygghet i samfunnet. Likevel er det fremdeles 78% som er enige i at innvandrere flest gjør en nyttig innsats i norsk arbeidsliv (SSB, 2020 b). Dette kan være en forklaringsfaktor for hvorfor flere norske bedrifter har tatt et aktivt grep for å integrere blant annet innvandrere på arbeidsplassen. I tillegg ser vi et ytre press fra politiske instanser gjennom ulike lovverk, samt oppfordringer til positiv særbehandling ved saklige formål (Egerdal, 2017, s. 100). Samlet har dette bidratt til at flere bedrifter har satt etnisk mangfold på agendaen, og aktivt jobber med dette. Som en videre oppfordring til at flere bedrifter skal jobbe for å fremme et etnisk mangfold har regjeringen utarbeidet “mangfoldsprisen”, der virksomheter som har lykket med mangfoldsarbeid utmerkes (Mangfoldsprisen, 2021 a).

Så hva er det egentlig som kjennetegner de som lykkes med å inkludere innvandrere og andre etniske minoritetsgrupper på arbeidsplassen, i et samfunn preget av splittede holdninger?

## 1.1 Begrepsavklaring

Begrepet *mangfold* kan i et arbeidslivsperspektiv defineres som en variasjon av sosiale og kulturelle identiteter blant mennesker som samhandler i arbeidslivet (Hildebrandt mfl., 2004, s. 28). De siste årene har det blitt et økt fokus på at arbeidslivet skal avspeile den mangfoldige befolkningssammensetningen som eksisterer i samfunnet, og mangfoldsbegrepet blir i Norge ofte brukt om etnisiteter (Roddvik, 2010, s. 18). En *etnisitet* vil være relatert til en persons opprinnelse og kulturelle bakgrunn, og kan eksempelvis komme til uttrykk i form av språk og særegne kulturtradisjoner (Sommerfelt og Schackt, 2021). *Etnisk mangfold* vil dermed referere til tilstedeværelsen av ulike etniske bakgrunner eller identiteter som samles. Arbeidsplasser med etnisk mangfold vil derfor omtales som *flerkulturelle arbeidsplasser*, der etniske *minoriteter* er tilstedeværende (Roddvik, 2010, s. 10). En minoritet kan defineres som en gruppe som er i mindretall i samfunnet. Dette står i motsetning til en majoritet, hvilket viser til et flertall (Roddvik, 2010, s. 23).

## 1.2 Bakgrunn og problemstilling

Temaet for denne oppgaven er “etnisk mangfold”, noe som fanget vår interesse da vi hadde faget Human Resource Management høsten 2020. Gjennom faget fikk vi en dypere innsikt i hvordan etnisk mangfold beriker det norske arbeidslivet. Her ble vi nysgjerrige på hvordan såkalte “vellykkede mangfoldsbedrifter” jobber med å skape gode og velfungerende flerkulturelle bedrifter. På bakgrunn av dette formulerte vi følgende problemstilling;

*“Hvordan lykkes med etnisk mangfold på arbeidsplassen?”*

## 1.3 Avgrensninger og oppbygning

Vi har valgt å avgrense problemstillingens omfang til følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvorfor ønsker virksomheter etnisk mangfold på arbeidsplassen?*
- 2. Hvordan jobber vellykkede mangfoldsbedrifter med å skape rettferdige rekrutteringsprosesser?*
- 3. Hvordan jobber vellykkede mangfoldsbedrifter med å ivareta og inkludere sine ansatte for å skape et godt flerkulturelt arbeidsmiljø?*

I første forskningsspørsmål ser vi nærmere på det verdimeslige grunnlaget for hvorfor virksomheter ønsker å inkludere ulike etnisiteter på arbeidsplassen. I andre forskningsspørsmål går vi inn på temaet rekruttering. Her ser vi først på arbeidsgivere sitt strategiske arbeid med å bygge et omdømme som tiltrekker egnede kandidater. Videre ser vi på det operative rekrutteringsarbeidet, i form av tilrettelegging for en rettferdig rekrutteringspraksis der alle kvalifiserte søkere stilles likt. I siste forskningsspørsmål ser vi på hvordan bedrifter ivaretar etniske minoriteter, hvordan de tilrettelegger for å skape et trivelig arbeidsmiljø, og hvordan de håndterer ulike utfordringer som kan oppstå på flerkulturelle arbeidsplasser.

Underveis i oppgaven har vi valgt å foreta ytterligere avgrensninger på grunn av temaets store omfang. For det første har vi valgt å avgrense undersøkelsesenheter til bedrifter i privat sektor. En studie viser at etniske minoriteter har større vanskeligheter med å få innpass i denne sektoren, og at de i større grad blir berørt av diskriminering (Bufdir, 2020 b). Dette kommer av at det stilles strengere krav til offentlige ansettelsesprosedyrer enn det gjør for private bedrifter (Arbeidstilsynet, 2021). På bakgrunn av dette er det interessant å se hvordan private aktører rekrutterer etniske minoriteter. For det andre har vi videre avgrenset utvalget til bedrifter som har vunnet mangfoldsprisen. Deres arbeid med etnisk mangfold skiller seg tydelig ut, hvilket gjør de til interessante undersøkelsesenheter for vår studie. Videre har vi snevret inn utvalget til tre bedrifter; Hennig-Olsen Is AS, MatBørsen AS og KIWI Joa. Avgrensingen foretas grunnet mangel på kapasitet og ressurser til å gjennomføre en mer omfattende datainnsamling og -analyse. Jevnt gjennom oppgaven bruker vi uttrykkene “mangfoldsarbeid” og “mangfoldsbedrift”, som her avgrenses til å benyttes i betydningen av etnisk mangfold.

## 2.0 Teori

Det teoretiske rammeverket er satt i lys av våre tre forskningsspørsmål, og vil utgjøre fundamentet for analysen av funnene våre. Kapittelet deles inn i to hoveddeler; *etnisk mangfold* og *mangfoldsledelse*.

## 2.1 Etnisk Mangfold

I det følgende skal vi se på det verdimeslige grunnlaget for å jobbe med og inkludere etnisk mangfold på arbeidsplassen. Deretter skal vi se nærmere på hvem som står ansvarlig for dette, der det skal legges til rette for å skape en velfungerende mangfoldsbedrift.

### 2.1.1 Fordeler ved etnisk mangfold

Det er flere grunner til at virksomheter bør jobbe med mangfold på arbeidsplassen, satt i lys av både et *samfunnsperspektiv* og et *nytteperspektiv* (Egerdal, 2019, s. 79).

I samfunnsperspektivet ser en på hvordan mangfold kan skape positive effekter for samfunnet som en helhet. Gjennom aktivt mangfoldsarbeid og en inkluderende arbeidsgiverpolitikk, vil bedrifter fremme likestilling og hindre diskriminering. Dette bidrar til å skape gode samfunnsøkonomiske resultater i form av å forebygge utenforskap i arbeidslivet, slik at en kan øke sysselsettingen og unngå høye kostnader for samfunnet (Egerdal, 2019, s. 80).

Nytteperspektivet viser til fordelene virksomheter kan få med et aktivt mangfoldsarbeid, i form av økt verdiskaping og lønnsomhet i selskapet. For det første kan mangfold styrke bedriftens *employer brand*, hvilket handler om bedriftens omdømme i kandidatmarkedet. Ved å promotere virksomhetens mangfold kan altså arbeidsgiveren bli mer attraktiv, der tilgangen til de beste talentene er større (Egerdal, 2017, s. 283). For det andre kan det bedre bedriftens markeds- og produktutvikling. Dette kan forklares med at større variasjon i arbeidsstaben vil gi innsikt i ulike kulturer og markeder, hvilket legger til rette for flere gode faglige vurderinger om hvordan ulike kunder skal treffes (Egerdal, 2019, s. 82). I tillegg kan team bestående av ulike etnisiteter ofte forsterke innovasjonskraften til å utvikle nye og bedre produkter (Egerdal, 2019, s. 81). For å realisere disse fordelene må virksomheten støtte opp under mangfoldet, og jobbe for å skape og ivareta en flerkulturell arbeidsplass. Så hvem skal egentlig sørge for dette?

### 2.1.2 De ansvarlige

Bedriftens *leder* har det overordnede ansvaret for mangfoldsarbeid i virksomheten, og bør gå foran som et godt eksempel ved å vise interesse og evne til å gjennomføre viktige tiltak. Vedkommende skal være bevisst på sitt ansvar og stille seg bak den arbeidsgiverpolitikken som etableres og gjennomføres i virksomheten (Egerdal, 2019, s. 93). *HR-avdelingen* har

ansvar for opplæring og utvikling av ledere, slik at de kan bli gode “mangfoldsledere”. HR-ansvarlig skal også bistå lederne i det daglige arbeidet med å ivareta mangfold gjennom å lede og utvikle egne medarbeidere, samt utarbeide tiltak dersom bedriften ønsker å øke mangfoldet (Egerdal, 2019, s. 94). *Tillitsvalgte* fungerer som et bindeledd mellom de ansatte og ledelsen, og representerer de ansattes ståsted. Denne rollen kan bidra til å sette mangfoldsrekruttering på dagsorden, og hindre intern diskriminering. Vedkommende kan være til god hjelp og støtte for ansatte som tilsynelatende har blitt utsatt for diskriminering eller annen urettmessig behandling på arbeidsplassen (Egerdal, 2019, s. 94). Samtidig er det viktig å poengtere at alle øvrige ansatte i virksomheter har et ansvar, der de skal bidra til et godt og inkluderende arbeidsmiljø.

## 2.2 Mangfoldsledelse

Faglitteratur om mangfoldsledelse understreker ofte at virksomheter som lykkes med mangfoldstiltak, typisk har en toppleder som er opptatt av temaet og sikrer nødvendige midler og støtte. For å utøve god mangfoldsledelse må ledere ha innsikt i egne holdninger, væremåte og språk, samt bli bevisst på hvordan de påvirker ens omgivelser (Brenna og Solheim, 2018). Videre må toppledelsen signalisere at mangfoldet er høyt prioritert i virksomheten (Roddvik, 2010, s. 21). Dette gjør det hensiktsmessig å forankre mangfoldsarbeidet i *strategien* – en plan for å nå de overordnede målene i virksomheten. Planen vil sørge for at bedriften opprettholder og ivaretar tiltak knyttet til mangfoldsarbeidet (Egerdal, 2019, s. 213). Dette gjør det enklere å nå mål om å være en vellykket flerkulturell bedrift, og dermed også nå mål om å styrke lønnsomheten, som vist til i [2.1.1 Fordeler ved etnisk mangfold](#).

Å lede en mangfoldsbedrift innebærer at lederen både evner å tiltrekke seg et bredt spekter av gode kandidater og legge til rette for rettferdige rekrutteringsprosesser, samt skape og ivareta et trivelig og inkluderende arbeidsmiljø. Dette vil vi gå inn på i det følgende.

### 2.2.1 Mangfoldsledelse og rekruttering

Rekruttering er en av de viktigste oppgavene en bedrift står ovenfor. I HR-faget blir rekruttering ofte definert som:

*“[...] et samlebegrep for hele prosessen med å posisjonere virksomheten i kandidatmarkedet, skaffe kandidater til en stilling og velge ut en eller flere blant dem”*

(Egerdal, 2017, s. 281)

I denne prosessen er det viktig å ansette riktige og egnede kandidater, slik at bedriften kan realisere sine visjoner og oppnå fremtidige mål. Dette innebærer at *alle* kvalifiserte kandidater blir vurdert og stilles likt uavhengig av bakgrunn (Egerdal, 2017, s. 281). Denne praksisen etterleves dog ikke av alle virksomheter. Som vist til i [2.1.1 Fordeler ved etnisk mangfold](#), vil utestenging av enkelte minoritetsgrupper kunne gå ut over både samfunnet som helhet og bedriftens verdiskaping. Med dette ønsker vi å se på en av virksomhetens hovedutfordring for å lykkes med mangfoldsarbeidet, nemlig inngangen til arbeidslivet.

#### 2.2.1.1 Utfordringer ved inngangen til arbeidslivet

Forskning viser at flere aktører i dagens arbeidsmarked driver en diskriminerende ansettelsespraksis av etniske minoriteter. Diskriminering omtales som usaklig eller urettmessig forskjellsbehandling av en person eller gruppe (Midtbøen, 2015, s. 6). I Norge er diskriminering forbudt, og det stilles derfor strenge krav til ansettelser. Alle skal ha like rettigheter, plikter og muligheter uavhengig av etnisitet, og den norske diskrimineringsloven skal beskytte og verne etniske minoriteter mot urettferdig behandling og diskriminering i arbeidslivet (Regjeringen, 2021). Til tross for strenge reguleringer ser en likevel tendenser til diskriminering i arbeidslivet, hvilket kan bidra til å øke sysselsettingsgapet mellom etniske minoriteter og majoritetsbefolkningen (Midtbøen, 2015, s. 8).

Tidligere forskning viser at etniske minoriteter har større vanskeligheter med å få seg jobb i Norge, til tross for tilsvarende utdanning og like kvalifikasjoner (Midtbøen, 2015, s. 12). Dette kom blant annet til syne i en studie fra 2012, som viste at personer med utenlandskklingende navn hadde 25% mindre sannsynlighet for å bli kalt inn til intervju enn personer med norsklingende navn (Egerdal, 2017, s. 100). Andre studier viser at sannsynligheten for å få deltidsstillinger, å være overkvalifiserte for sin stilling, og bli oversett ved lønnsforhøyelser, er større for innvandrere enn for resten av befolkningen (Midtbøen, 2015, s. 12). Også andregenerasjonsinnvandrere opplever problemer med å stå utenfor arbeidslivet, til tross for at de ofte behersker språket bedre enn foregående generasjon, og har skolegang og utdanning fra norske institusjoner (Midtbøen, 2015, s. 13).

For å unngå en diskriminerende ansettelsespraksis, er virksomheter nødt til å jobbe med å skape en rettferdig rekrutteringsprosess der alle kvalifiserte stilles likt. På bakgrunn av dette skal vi se hvordan det kan gjøres i praksis, gjennom strategisk og operativ rekruttering.

### 2.2.1.2 Strategisk rekruttering

Det strategiske rekrutteringsarbeidet omhandler det overordnede og langsiktige arbeidet knyttet til arbeidsgiverens kompetansestyring og omdømmebygging (Egerdal, 2017, s. 281). Et av nytteperspektivene som ble nevnt i [2.1.1 Fordeler ved etnisk mangfold](#), var bedriftens employer brand, og det er nettopp dette vi velger å avgrense teorien til.

Employer branding viser til det systematiske arbeidet med å bygge arbeidsgivere som merkevarer, hvilket viser til arbeidsgivers omdømme (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2019, s. 97). I følge Egerdal (2017, s. 284) viser virksomheter verden over til at et godt employer brand har den tilsiktede effekten om å tiltrekke seg de beste kandidatene. For at en virksomhet skal kunne bygge en ønsket posisjon i markedet, herav kandidatmarkedet, er det viktig at jobbsøkere har både kjennskap til og kunnskap om virksomheten.

Merkekjennskapens *bredde* viser her til antall situasjoner kandidaten husker virksomheten i en jobbsøkeprosess, med utgangspunkt i hva de søker hos en fremtidig arbeidsgiver.

Merkekjennskapens *dybde* viser til hvor enkelt jobbsøkeren husker virksomheten i disse situasjonene. Dersom jobbsøkeren har høy kunnskap om merkevaren, der bedriften har klart å koble sterke assosiasjoner til merket i jobbsøkerens bevissthet, vil kjennskapen øke (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2019, s. 169).

Hede (2018) hevder at etnisitet er en av de viktigste variablene som kobles til mangfoldsbegrepet. En studie gjennomført av Zipcruiter (2019), en ledende rekrutteringsportal på det amerikanske arbeidsmarkedet, viser at over 86% av alle jobbsøkere anser mangfold som en viktig faktor for valg av arbeidsplass. Blant milleniumsgenerasjonen og generasjon X, er mangfold blant de topp tre kriteriene ved siden av lønn og fleksibilitet (Zipcruiter, 2019). Til sammen dekker disse generasjonsgruppene individer som er født mellom 1965 og 2000, hvilket utgjør en betydelig del av dagens arbeidsstyrke (Schifman, Kanuk og Hansen, 2012, s. 355). En annen studie utført av Deloitte, viser at milleniumsgenerasjoner i 36 ulike land rangerer mangfoldige organisasjoner høyt blant potensielle arbeidsgivere (Deloitte, 2018, s. 7). Samlet tyder dette på at bedrifter kan dra fordel av å knytte sin identitet opp mot mangfoldsbegrepet, herav etnisk mangfold, for å være en aktuell arbeidsgiver for dagens jobbsøkere.

### 2.2.1.3 Operativ rekruttering

Operativ rekruttering omfatter aktiviteter som knyttes direkte til ansettelsesprosessen, da de er avgjørende for hvilken kandidat som søkes og ansettes (Egerdal, 2017, s. 281). Disse aktivitetene har vi knyttet til Heggholmen (2014, s. 86) sine faser i rekrutteringsprosessen. Med utgangspunkt i vår studie, har vi valgt å avgrense teorien til fasene av størst relevans, herav; *annonseringsfasen, utvalgfasen og introduksjonsfasen.*

#### **Annonseringsfasen**

I denne fasen blir stillingsannonsen utformet med hensyn til stillingens kravspesifikasjoner, før man videre velger den mest egnede annonseringskilden for å nå ut til aktuelle kandidater (Heggholmen, 2014, s. 87).

Stillingsannonsen skal bringe frem et budskap som appellerer til riktige kandidater. Det er i denne fasen arbeidsgiveren og stillingen skal selges inn (Egerdal, 2017, s. 295), noe som er viktig for å sikre seg riktig kompetanse for fremtiden (Egerdal, 2017, s. 266). I utformingen av stillingsannonsen er det dermed viktig å vurdere nødvendigheten av visse “må-krav”. Eksempelvis er det ikke grunnlag for å kreve at arbeidstaker må beherske flytende norsk, dersom det ikke er behov for det i den aktuelle stillingen. Dette kan hindre bedrifter i å tiltrekke seg et mangfold av kompetente søkere, da språk kan oppleves som en barriere for etniske minoriteter som ikke behersker norsk (Roddvik, 2010, s. 109). Videre må bedrifter også være bevisste på hvordan de fremstår utad i utformingen av stillingsannonsen, med hensyn til å kunne bygge et sterkt employer brand (Egerdal, 2017, s. 295).

Videre er det særlig interessant å undersøke valg av annonseringskilde, da vårt utvalg består av private aktører. Dette innebærer at de ikke er pålagt å lyse ut stillingen eksternt (Webcruiter, 2021), hvilket gjør at annonseringen kan være både *åpen* og *lukket*. Åpen rekruttering betyr at stillingen annonseres offentlig i trykte eller digitale medier, og at alle som ønsker å søke på stillingen har like muligheter for det (Wiik, 2017). Lukket rekruttering innebærer derimot at stillingen ikke lyses ut offentlig (Romuld, 2017). Dette skjer eksempelvis gjennom *nettverksrekrutteringer*.

Nettverksrekruttering betyr at ansettelsen foretas gjennom bedriftens egne sosiale eller faglige nettverk, ofte ved at leder eller ansatte selv finner egnede personer fra sitt personlige nettverk til den ledige stillingen. En slik rekrutteringsmetode kan på den ene siden være til



fordel for bedriften, da det kan være både tids- og kostnadsbesparende (Romuld, 2017). På den andre siden kan metoden bidra til å redusere mulighetene for enkelte til å søke eller skaffe seg jobb, avhengig av ens personlige nettverk. Dette kan forårsake indirekte diskriminering av etniske minoritetsgrupper (Sandal, 2009, s. 82), da de typisk har et mindre nettverk i arbeidslivet. I tillegg er minoritetenes nettverk ofte knyttet til et lavere nivå i organisasjonen (Drange, 2008, s. 34). Dette kan forklare hvorfor bruken av personlige nettverk ved ansettelse til topplederstillinger er blitt særlig kritisert, da det eksempelvis har blitt sett at norske menn blir favorisert til maktposisjoner på bekostning av andre grupper, eksempelvis etniske minoriteter eller kvinner (Sandal, 2009, s. 113).

### Utvalgsfasen

Utvalgsfasen er en gjensidig prosess der organisasjon og individ velger hverandre, hvor målet er å få best mulig match. Her sorteres de beste søkerne og det avdekkes hvem som er de aktuelle kandidatene til intervju (Heggholmen, 2014, s. 88). Hvis målet er å øke mangfoldet kan man med fordel ta i bruk kvotering som virkemiddel (Egerdal, 2019, s. 97).

I intervjusammenheng kan muligheten for ansettelse påvirkes av kulturelle forskjeller mellom intervjuer og intervjuobjektet (Roddvik, 2010, s. 106). På den ene siden bør arbeidsgiver utarbeide en relativt standardisert intervjuguide for den utlyste stillingen, slik at enhver søker stilles likt, og for å kunne sammenligne kandidatene. På den andre siden bør man ta hensyn til kulturelle ulikheter, der man tilpasser intervjuguiden til den enkelte søkeren. Dette legger til rette for å få det beste ut av vedkommende, samtidig som at en kan finne den kandidaten som matcher stillingen best (Heggholmen, 2014, s. 88).

Videre er det interessant å se på kvotering som et virkemiddel, hvilket bedrifter kan benytte seg av for å fremme etnisk mangfold. Dette er for å gi dem særlige fordeler i utvelgelsen, slik at man kan motvirke effekten av ubevisst diskriminering. I Norge er det mest vanlig å benytte seg av en *moderat kvotering*, der man velger en underrepresentert kandidat fremfor andre søkere som er like godt kvalifisert (Egerdal, 2019, s. 330).

### Introduksjonsfasen

Introduksjonsfasen er den siste fasen i rekrutteringsprosessen, der hovedfokuset ligger på ivaretagelse og opplæring ved ansettelsens start (Heggholmen, 2014, s. 89). Dette er avgjørende for hvorvidt de ansatte er motiverte og mestrer arbeidsoppgavene.

Når nye mennesker trer inn i en virksomhet er det viktig at de ansatte er informerte om ansettelsen, slik at de kan gi vedkommende en god velkomst (Heggholmen, 2014, s. 89). For å videre tilrettelegge for en god opplevelse i den første tiden etter oppstart, kan det være nyttig å sette opp strategiske tiltak, en såkalt *onboarding* (Sagberg, 2020). Som en del av onboarding-fasen er opplæring svært viktig. Dette legger grunnlaget for arbeidet som skal utføres, der man skal sikre at arbeidstakeren får nødvendig kunnskap og ferdigheter for stillingen (Egerdal, 2019, s. 433). Det er hensiktsmessig å innføre fadderordninger i forbindelse med opplæringen, hvilket betyr at den nyansatte får en person å forholde seg til ved oppstart (Heggholmen, 2014, s. 89). Fadderer vil bistå vedkommende i opplæringen, og kan gi erfarne tilbakemeldinger knyttet til den nyansattes ytelse, atferd og styrker og svakheter (Egerdal, 2019, s. 454). En annen ordning som kan være spesielt viktig i mangfoldige virksomheter er språkopplæring. Mange virksomheter benytter seg av dette i dag, både for at den ansatte skal utvikle sine generelle språkferdigheter og for å lære vedkommende viktige fagtermer (Roddvik, 2010, s. 119).

### 2.2.2. Mangfoldsledelse i et flerkulturelt arbeidsmiljø

Dersom man har lagt til rette for en rekrutteringsprosess som fremmer mangfold i virksomheten, er det videre viktig å kunne skape og ivareta et godt arbeidsmiljø hvor alle inkluderes. For å realisere dette er det avgjørende at virksomheten er bevisst på hvilke utfordringer som kan oppstå på en flerkulturell arbeidsplass, og videre hvordan de kan håndteres (Sandal, 2009, s. 47).

#### 2.2.2.1 Utfordringer på flerkulturelle arbeidsplasser

Et flerkulturelt arbeidsmiljø bestående av medarbeidere av ulik etnisk bakgrunn kan møte flere utfordringer på arbeidsplassen. Utfordringer på flerkulturelle arbeidsplasser er ofte knyttet til språk og kulturelle ulikheter i *verdier*, *normer* og *holdninger*. Dette innebærer kulturelle ulikheter i hva som verdsettes, hva som anses som akseptabel atferd, og hva man føler eller tenker om noe (Thorsvik, 2019, s. 128).

En utfordring som ofte gjentar seg er språklig kommunikasjon, både verbal og non-verbal. Verbal kommunikasjon er en sentral faktor for at organisasjoner skal kunne fungere, da ansatte må kunne informere og snakke med hverandre, samt forstå det som blir sagt (Thorsvik, 2019, s. 268). Dersom kommunikasjonen svikter kan det skape tungvinte og mindre effektive kommunikasjonsprosesser. Dette er spesielt synlig i flerkulturelle

virksomheter bestående av ansatte med ulike morsmål (Kilskar mfl., 2017, s. 56). Videre er non-verbal kommunikasjon viktig for relasjonene mellom de ansatte. Denne samhandlingen kan svekkes når mange kulturer møtes under samme tak, ettersom kroppslige gester kan ha ulik betydning i forskjellige kulturer (Thorsvik, 2019, s. 268). Dette kan resultere i misforståelser mellom ansatte på arbeidsplassen. Samlet kan kommunikasjonssvikt være roten til konflikter på flerkulturelle arbeidsplasser (Glasø og Aase, 2009, s. 43).

I flerkulturelle virksomheter vil ansatte bære med seg ulik kulturell bakgrunn i form av holdninger, verdier og normer. Risikoen for uenigheter og konflikter på arbeidsplassen øker når disse kulturene møtes, da de kan stride med hverandre (Egerdal, 2017, s. 108). I tillegg kan det kulturelle møtetpunktet danne et grunnlag for mer tungvinte arbeidsprosesser. Det kan skyldes ulikheter i bedriftskultur, spesielt knyttet til leder og ansattes forhold (Roddvik, 2010, s. 27). Den norske bedriftskulturen er preget av en uformell, inkluderende og rettferdig lederstil, samtidig som det foreligger en svært lav maktdistanse mellom ansatt og leder. Dette kan for mange etniske minoriteter oppleves som nytt, da mange bedriftskulturer ofte er preget av høyere maktdistanse og autoritære ledere. Eksempelvis er det mindre akseptabelt å henvende seg til leder ved uklarheter rundt egne arbeidsoppgaver i enkelte land (Roddvik, 2010, s. 128). Dersom ansatte tar med seg slike normer inn i norske virksomheter, kan det medføre feil i oppgaveutførelse og mindre effektive arbeidsprosesser.

Kulturelle ulikheter kan videre utspille seg i form av *trakassering* eller diskriminering på arbeidsplassen. Trakassering viser til krenkende og grove enkelthendelser som skjer én eller gjentatte ganger. Av arbeidsmiljøloven går det frem at trakassering er forbudt, og arbeidstaker skal heller ikke utsettes for annen utilbørlig opptreden på arbeidsplassen (Sandal, 2009, s. 84). Trakassering kan omtales som en type diskriminering, og som nevnt i [2.2.1.1 Utfordringer ved inngangen til arbeidslivet](#), opplever flere diskriminering i forbindelse med inngangen til arbeidslivet. Det er viktig å merke seg at diskriminering også kan foregå *på* arbeidsplassen. Eksempelvis ved at hvite middelaldrende menn blir favorisert til topplederstillinger innad i en virksomhet, eller ved at mennesker av etnisk minoritetsbakgrunn får lavere lønn (Sandal, 2009, s. 85). Diskriminerende handlinger kan utvikle seg til mobbing, hvilket kan skape uheldige og ubehagelige situasjoner på arbeidsplassen (Sandal, 2009, s. 95).

For å lykkes med å skape et godt flerkulturelt arbeidsmiljø må virksomheter kunne håndtere disse utfordringene, slik at de kan utnytte potensialet som ligger i en mangfoldig bedrift. Aktører i arbeidslivet må videre innse at det ikke er mangfoldet isolert sett som er utfordringen. Utfordringen ligger hos de ansvarlige på arbeidsplassen, der de må legge til rette for et godt og inkluderende arbeidsmiljø, slik at de kan utnytte den mangfoldige arbeidskraften de har tilgjengelig (Traavik, 2006).

#### 2.2.2.2 Arbeidsmiljøet

Et godt flerkulturelt arbeidsmiljø forutsetter at toppledelsen har sterk tro på og støtter opp under etnisk mangfold, der de opptrer som gode mangfoldsledere. Dette innebærer å erkjenne mangfoldet som en styrke og sørge for at variasjonen blant de ansatte blir et fortrinn (Hildebrandt mfl. 2004, 76).

Så hvordan kan man praktisere god mangfoldsledelse? For det første må lederen ha mangfoldskompetanse, hvilket innebærer å identifisere, koordinere, overføre og bruke kompetansen som ligger i en virksomhet (Brenna og Solheim, 2018). Her vil lederens kulturelle intelligens være sentralt. Dette handler om evnen til å skape et konstruktivt samarbeid mellom unike individer i situasjoner der kulturforskjeller spiller en rolle. Slike ledere vil kunne forebygge konflikter og bygge broer mellom ansatte med ulike bakgrunner (IMDi, 2021). For å få til dette bør ledelsen kartlegge det etniske mangfoldet og deres eksisterende verdier og normer (Hildebrandt mfl., 2004, s. 74). Dette kan bidra til å forklare ulike handlingsmønstre, og dermed gi økt forståelse for den enkelte arbeidstaker (Sandal, 2009, s. 126).

For det andre er evnen til å skape et inkluderende arbeidsmiljø en sentral del av mangfoldsledelse. Dette forutsetter å bygge en god *organisasjonskultur* – et system bestående av felles verdier, normer og holdninger, som kan påvirke de ansattes atferd til å bli mer inkluderende (Thorsvik, 2019, s. 123). Dette vil legge til rette for en god *mangfoldighetskultur* – en organisasjonskultur der det skjer en gjensidig tilpasning ut fra en grunnleggende respekt og tro på at ulikhet gjør en sterk (Hildebrandt mfl., 2004, s. 72). Dette innebærer at det skal være plass til ansattes egne verdier og kulturelle bakgrunn, samtidig som de evner å tilpasse seg organisasjonens verdier. For å skape en slik mangfoldighetskultur er det viktig at det er en sammenheng mellom bedriftens uttalte verdier og det som gjøres i praksis (Hildebrandt mfl., 2004, s. 75). En undersøkelse fra Deloitte viser at omtrent  $\frac{2}{3}$  av

millennialsgenereasjonen fra 36 ulike land mener at mangfold og inkludering er verdier som kun uttales av ledere uten at det etterleves i praksis (Deloitte, 2018). Dersom verdier om gjensidig tilpasning og respekt ikke etterleves vil det kunne resultere i en kultur preget av frustrasjon og mindre lojale medarbeidere, hvilket er lite gunstig for bedriften.

For det tredje er det viktig å legge til rette for at mangfoldet kan utgjøre en nyttig ressurs på arbeidsplassen, med vilje og evne til å utvikle sine medarbeidere basert på deres individuelle og unike ressurser. Dette forutsetter en grunnleggende tro på like vilkår for alle ansatte uansett bakgrunn (Hildebrandt mfl., 2004, s. 35). Det å utvikle de ansatte innebærer å tilføre dem erfaringer, kunnskap, holdninger og ferdigheter som gjør de i stand til å utføre og mestre nye oppgaver (Egerdal, 2019, s. 433). For å sørge for at etniske minoriteter både inkluderes og utvikles kan de med fordel tilby språkopplæring i arbeidstiden (Roddvik, 2010, s. 119). En slik integrering er avgjørende for å åpne kommunikasjonslinjene mellom de ansatte og dra nytte av alles perspektiver og meninger. Samlet vil tiltak for å utvikle de ansatte tilrettelegge for “livslang læring” – et viktig uttrykk i det norske arbeidslivet som viser til nødvendigheten av å holde seg oppdatert og utvikle egen kompetanse gjennom hele karrieren (Egerdal, 2019, s. 436).

## 3.0 Metode

I denne delen gjør vi rede for vårt utvalg av fokusbedrifter, valg av metode, forskningsdesign for studien, og hvordan vi gikk frem for å samle inn relevant data.

Avslutningsvis vil vi gå inn på forhold som angår reliabilitet og validitet, samt juridiske og etiske forhold.

### 3.1 Mangfoldsprisen

På bakgrunn av vår interesse for etnisk mangfold, så vi på tidligere forskning for å finne aktuelle vinklinger av temaet. Dette førte oss inn på regjeringens mangfoldspris – “*statens utmerkelse for fremragende bruk av innvandreres kompetanse i arbeidslivet*” (Mangfoldsprisen, 2021 a). Prisen har som hensikt å fremme etnisk mangfold i arbeidslivet, bedre ressursutnyttelsen av innvandreres kompetanse og bidra til økt sysselsetting av innvandrere. Per region kåres vinnere på to ulike nivåer, én pris for små virksomheter, og én for mellomstore og store virksomheter. Vinnerne i de enkelte regionene vil kvalifiseres til en nasjonal utdeling. Bedriftene vil her kunne vinne gull, sølv eller bronse på de to

virksomhetsnivåene, samt én pris der gullvinnerne fra de to nivåene kjemper om den nasjonale hovedprisen (Mangfoldsprisen, 2021 a).

## 3.2 Utvalg

Funnet av mangfoldsprisen la grunnlag for utvalget av virksomheter, nemlig tidligere vinnere av mangfoldsprisen. Dette var bakgrunnen for formuleringen av problemstillingen; “*Hvordan lykkes med etnisk mangfold på arbeidsplassen?*”, ettersom dette var aktører som hadde lyktes med mangfoldsarbeid. Vi kontaktet en rekke tidligere vinnere via e-post, og inviterte de til å ta del i studien. Dette er en metode innenfor strategisk utvalg som kalles *selvseleksjon* (Grønmo, 2016, s. 116). Tre av bedriftene vi kontaktet viste interesse for å ta del i studien. Det resulterte i følgende utvalg; Hennig Olsen Is AS, MatBørsen AS og Strukturplast AS.

I forkant av datainnsamlingen ble dette utvalgte noe endret. Strukturplast AS hadde ikke lenger mulighet til å ta del i prosjektet da korona-situasjonen hadde skapt utfordringer på arbeidsplassen. Da tok vi kontakt med andre bedrifter som hadde vist interesse ved kontaktpunktet. KIWI Joa, en mindre virksomhet lokalisert i Sola kommune, var interessert i å ta del i studien og ble dermed en erstatter for Strukturplast.

Med hensyn til utvalgets størrelse er det to vurderinger som er avgjørende; *ressursmessige betraktninger* og *metodologiske vurderinger*. Ressursmessige betraktninger handler om hvilke tilgjengelige ressurser en har til disposisjon for å kunne gjennomføre en studie (Grønmo, 2016, s.106). Ettersom vi hadde en stram tidsramme var det nødvendig å begrense utvalget til tre aktører. På den måten kunne vi fordype oss i de aktuelle områdene. Den metodologiske vurderingen viser til hvor stort utvalget minst må være for å gjennomføre en studie (Grønmo, 2016, s.106). Vi mente tre bedrifter var et tilstrekkelig utvalg, da hver enkelt bedrift kunne gi oss en dypere innsikt i hvordan man kan lykkes med mangfoldsarbeid. Summen av de ulike bedriftenes synsvinkler ga dermed et tilstrekkelig utgangspunkt for å kunne besvare problemstillingen. Dette argumenterer også for vårt valg av metode.

## 3.3 Forskningsdesign

Med utgangspunkt i problemstillingen, valgte vi i hovedsak kvalitativ metode ettersom det ga oss mulighet til fordypning i forhold som omhandlet etnisk mangfold. Videre valgte vi å supplere med kvantitativ metode for å få et større datagrunnlag å basere konklusjonene våre

på. Dette ga igjen et bedre utgangspunkt for å generalisere dataene vi samlet inn (Grønmo, 2016, s. 68). For å besvare studiens problemstilling var det naturlig å bevege seg fra teori til empiri, hvilket omtales som en *deduktiv* tilnærming (Grønmo, 2016, s. 51). I praksis betyr det at vi benyttet eksisterende teori som et utgangspunkt for å innhente og analysere nye empiriske data om hvordan en kan lykkes med mangfold i arbeidslivet.

*Forskningsdesignet* viser til den overordnede planen for hvordan en studie skal gjennomføres (Gripsrud, Olsson og Stilkoset, 2018, s. 46). Det er i hovedsak et skille mellom tre typer design; *eksplorativt* (utforskende), *deskriptivt* (beskrivende), og *kausalt* design (forklarende) (Gripsrud, Olsson og Stilkoset, 2018, s. 47). I vår studie var det hensiktsmessig å ta utgangspunkt i et deskriptivt forskningsdesign. Dette begrunner vi med at etnisk mangfold er et fenomen som er forsket mye på tidligere. I tillegg danner problemstillingen et grunnlag for å beskrive kjennetegn ved bedrifters rekrutteringspraksis og arbeidsmiljø som gjør at en kan lykkes med mangfoldsarbeid.

## 3.4 Datainnsamling

Neste steg i prosessen var innhenting av data, i tråd med godkjenningen fra NSD (Vedlegg 1). Til å begynne med ønsket vi tilgang til interne dokumenter fra de ulike aktørene, hvilket anses som *sekundærdata*. Dette er data som samles inn av andre, potensielt med andre hensikter (Gripsrud, Olsson og Stilkoset, 2018, s. 68). Videre ønsket vi å snakke med sentrale personer fra bedriftene gjennom dybdeintervjuer, i tillegg til å gjennomføre en spørreundersøkelse for de øvrige ansatte på arbeidsplassene. Dette omtales som *primærdata*, som viser til ulike former for egen datainnsamling med hensikt om å besvare ens forskningsspørsmål (Gripsrud, Olsson og Stilkoset, 2018, s. 47).

### 3.4.1 Kvalitativ innholdsanalyse

Analyse av dokumenter omtales som *kvalitativ innholdsanalyse*. Dette er en systematisk gjennomgang av dokumenter med hensikt i å kategorisere innhold og registrere data som er relevant for studien (Grønmo, 2016, s. 175). Vi fikk tilgang til interne dokumenter fra bedriftene, herav juryens begrunnelse for tildeling av mangfoldsprisen, en skriftlig personalpolitikk og en tidligere medarbeiderundersøkelse.

Vi startet med å lese gjennom samtlige dokumenter for å undersøke deres relevans for studien. Dokumentene stammer fra bedriftene selv og regjeringen, hvilket anses som troverdige kilder. Videre var innholdet i dokumentene sterkt knyttet til områdene vi fordypet oss i, noe som styrket deres relevans for studien (Grønmo, 2016, s. 177-178) For å unngå feilvurderinger av tekstens representativitet og dens betydning (Grønmo, 2016, s. 181), så vi på dokumentene i sammenheng med det som framkom på intervjuer og i spørreundersøkelsen.

### 3.4.2 Dybdeintervju

Videre valgte vi å gjennomføre dybdeintervjuer for å avdekke informantenes personlige erfaringer, meninger, praksis og andre forhold som var av interesse for vår studie (Grønmo, 2016, s. 167). For å gjennomføre disse ble vi nødt til å avklare hvem vi ønsket å intervjuer i de utvalgte virksomhetene. Her anså vi HR-ansvarlige og tillitsvalgte som sentrale personer, med mye kunnskap på områdene vi ønsket å undersøke. Dette måtte derimot justeres ettersom utvalget ble endret underveis i studien. KIWI Joa er en lokal butikk med få ansatte, der de ikke hadde slike stillinger i butikk. På bakgrunn av dette ble intervjuobjektene butikksjef og assisterende butikksjef. Samtlige informanter fikk tilsendt et informasjonsskriv i forkant av gjennomførelsen, der de fikk innsikt i rettigheter og behandling av personopplysninger for studien (Vedlegg 2). Etter samtykke fra informantene, gjennomførte vi totalt seks intervjuer, der hvert intervju hadde en tidsramme på omtrent én time. Likevel ble de fleste intervjuene gjennomført i underkant av 40 minutter.

I forkant av intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide med utgangspunkt i problemstillingen – delt inn etter hovedområdene rekruttering, arbeidsmiljø, og utfordringer (Vedlegg 3). Vi formulerte i hovedsak åpne spørsmål for å få større innsikt i ulike forhold og et bredere informasjonsgrunnlag totalt sett. I tillegg var spørsmålsformuleringene forholdsvis enkle slik at sannsynligheten for feiltolkninger underveis minsket. I utarbeidelsen tok vi hovedsakelig inspirasjon fra tidligere bacheloroppgaver innenfor samme forskningsfelt, i tillegg til teorien vi belyste innledningsvis. Før gjennomførelsen av intervjuene bestemte vi at to fra bachelorgruppen skulle være tilstede under samtlige intervjuer. Dette økte sannsynligheten for riktige tolkninger, samtidig som flere kunne stille relevante oppfølgingsspørsmål underveis.



Gjennomførelsen av intervjuene foregikk over den digitale kommunikasjonsplattformen Teams. Årsaken til dette var både store geografiske avstander og den pågående pandemien som gjorde forutsetningene for fysisk tilstedeværelse vanskelig. Under intervjuene ønsket vi å gi informantene en myk og enkel start for å skape trygge rammer. Dette innebar å gi en kort oppsummering av det som fremgikk av informasjonsskrivet, samt stille noen introduksjonsspørsmål angående deres stilling. Videre ble intervjuguiden tilpasset til den enkelte informanten med hensyn til deres stilling og språkkunnskaper. I tillegg gjorde vi en løpende vurdering av rekkefølgen på spørsmålene og aktuelle oppfølgingsspørsmål underveis. En slik intervjumetodikken omtales som *semistrukturert intervju* (Egerdal, 2019, s. 356). Avslutningsvis informerte vi samtlige om muligheten til å få tilsendt og eventuelt endret sine svar i etterkant. Det var enkelte informanter som ønsket dette, men det ble ikke gjort endringer i etterkant.

Under alle intervjuene ble det tatt lyd- og videoopptak, i tråd med godkjenningen av prosjektet fra NSD og samtykket vi hadde fått fra samtlige informanter. Dette ble utgangspunktet for transkribering av intervjuene, som ble gjort kort tid etter gjennomførelsen. Noen av intervjuene var mer tidkrevende å transkribere enn andre, både på grunn av språk- og dialektutfordringer, og varierende grad av utfyllende svar.

### 3.4.3 Spørreundersøkelse

Parallelt med datainnsamlingen fra dybdeintervjuene gjennomførte vi en spørreundersøkelse med de øvrige ansatte i utvalget (Vedlegg 4). En spørreundersøkelse er en strukturert utspørring med ferdige formulerte spørsmål i en bestemt rekkefølge, ofte med faste svaralternativer (Grønmo, 2016, s. 191). Hensikten med denne datainnsamlingen var å inkludere flere perspektiver på de områdene vi undersøkte, og se om de støttet opp om informantenes svar fra intervjuene. Vi valgte å benytte oss av en webbasert løsning i form av et digitalt spørreskjema. En slik løsningen er kostnadseffektiv, fleksibel og nyttig med hensyn til koronapandemien og den geografiske spredningen av bedriftene (Gripsrud, Olsson og Stilkoset, 2018, s. 157).

Innledningsvis i spørreundersøkelsen la vi ved et informasjonsskriv om studiens formål, respondentenes rettigheter og anonymitet (Vedlegg 4). For å kunne gå videre i undersøkelsen måtte den enkelte bekrefte at de hadde mottatt informasjonen og samtykket til å delta i studien. De første spørsmålene var enkle introduksjonsspørsmål som omfattet respondentens

bakgrunn og arbeid i virksomheten. Videre kom spørsmål som krevde større refleksjon inn under tre hovedkategorier; rekruttering, arbeidsmiljø og utfordringer (Grønmo, 2016, s. 195).

I henhold til Grønmo (2016, s. 207), fokuserte vi på å gjøre undersøkelsen både kortfattet og forståelig, slik at flest mulig ville gjennomføre. Her sørget vi for at respondentene fikk muligheten til å velge om de ville ta undersøkelsen på norsk eller engelsk. Videre la vi vekt på at alle spørsmål skulle være nøytrale, entydige og presise, og at språket var tilpasset utvalgets respondenter (Grønmo, 2016, s. 200-201). Spørsmålene var hovedsakelig lukkede i form av påstander med svaralternativer, som var basert på en likert-skala fra “helt enig” til “helt uenig” (Grønmo, 2016, s. 204). I tillegg var det mulig å svare “vet ikke”, slik at respondentene ikke ble presset inn i en kategori de ikke identifiserte seg med. (Grønmo, 2016, s. 202). I tillegg inkluderte vi noen åpne, frivillige spørsmål der respondenten kunne formulere egne svar dersom de ønsket å utdype noe. Dette var viktig for å gi respondenten mulighet til å uttrykke seg på en måte som i størst mulig grad samsvarte med deres meninger.

I forkant av distribusjonen ønsket vi å teste den ferdigstilte undersøkelsen på venner og familie. Dette ga oss muligheten til å ta imot eventuelle tilbakemeldinger for forbedringer (Grønmo, 2016, s. 207). Her fikk vi noe konstruktiv kritikk knyttet til enkelte formuleringer, den estimerte tiden og utformingen. Tilbakemeldingene tok vi til betraktning, og vi justerte dermed deler av oppsettet. I forbindelse med distribusjonen ble vi anbefalt å legge ved et bilde og en kort tekst om oss selv for å gjøre undersøkelsen mer personlig og skape økt interesse. I tråd med Gripsrud, Olsson og Stilkoset (2018, s. 158) bidro dette også til å unngå at undersøkelsen ble feiltolket som virus eller spam, eller at den gikk tapt i en stor pågang av andre digitale forespørsler. Når dette var på plass ble spørreundersøkelsen distribuert via kontaktpersonene i de tre virksomhetene.

Kort tid etter undersøkelsen ble distribuert oppfordret vi kontaktpersonene om å sende en påminnelse til de ansatte om å gjennomføre undersøkelsen. Dette skulle hindre at undersøkelsen ble oversett eller glemt, og dermed øke svarprosenten ytterligere (Gripsrud, Olsson og Stilkoset, 2018, s. 158). Etter undersøkelsen var avsluttet kunne vi se en varierende svarprosent fordelt på de ulike bedriftene, med 13,5% i MatBørsen AS, 48% i Hennig-Olsen Is AS, og 41,7% i KIWI Joa (Vedlegg 5). Av disse har totalt 18% av respondentene flerkulturell, utenlandsk eller annen bakgrunn.

## 3.5 Evaluering av metode

I enhver studie er det nødvendig å vurdere kvaliteten på datamaterialet som samles inn. I kvalitetsvurderingen ser vi på to kriterier som er nødt til å være oppfylt. Det må både foreligge *reliabilitet* i form av at datamaterialet må være pålitelig, samt *validitet* i form av at datagrunnlaget må være gyldig og relevant (Grønmo, 2016, s. 241). I den forbindelse vil vi nå vurdere datamaterialets styrker og svakheter i sammenheng med disse kvalitetskriteriene.

### 3.5.1 Reliabilitet

I vurderingen av datamaterialets reliabilitet ser vi på informasjonens pålitelighet, altså hvorvidt man kan stole på at materialet som er innhentet er sannferdig. I utgangspunktet vil reliabiliteten uttrykkes som graden av samsvar mellom innhentede data knyttet til samme fenomen, basert på samme undersøkelsesopplegg (Grønmo, 2016, s. 242).

#### 3.5.1.1 Reliabilitet i den kvalitative datainnsamlingen

I forkant av datainnsamlingen forsøkte vi å sette oss inn i hvordan vi kunne legge til rette for en mest mulig pålitelig datainnsamling. Den digitale intervjuløsningen sørget for at informantene selv kunne velge et rom de følte seg komfortable i. I utgangspunktet hindrer dette forstyrrelser, men det oppstod likevel uventede forstyrrelsesmomenter i enkelte intervjuer. Dette kan ha påvirket reliabiliteten negativt ettersom informantene ble mindre fokuserte og den avsatte tiden ble redusert. I forbindelse med dybdeintervjuene hadde vi fokus på å stille åpne spørsmål i en nøytral ordlyd, og ikke ledende spørsmål. Spørsmålene i intervjuguiden ble ikke delt med informantene i forkant av intervjuet, for å sikre at vi fikk tilgang til deres umiddelbare tanker. I tillegg hadde vi et nøytralt forhold til informantene, da vi ikke hadde en relasjon til bedriftene før studien tok sted. Samlet øker dette reliabiliteten, da informantenes svar vil være pålitelige. Likevel kan det hende at de følte et press til å sette bedriften i et godt lys, da de var informert om studiens hensikt og dens positive vinkling. I tillegg hadde en informant sin overordnede tilstede på grunn av begrensede norskkunnskaper. På den ene siden kan dette ha påvirket datamaterialet, da det trolig har skapt et press om å fremstille virksomheten særlig positivt. På den andre siden var sjefens tilstedeværelse viktig for at spørsmålene skulle forstås korrekt, noe som kan ha hatt en positiv effekt på svarenes pålitelighet.

For å videre danne et empirisk grunnlag for å vurdere materialets reliabilitet i de kvalitative datainnsamlingene har vi tatt utgangspunkt i datamaterialets *stabilitet* og *ekvivalens*. Stabilitet

viser til et samsvar mellom data knyttet til samme fenomen samlet inn på ulike tidspunkt. En vurdering av dette samsvaret er nyttig for å unngå at datamaterialet er påvirket av feilkilder (Grønmo, 2016, s. 242). Fremfor å gjenta datainnsamlingene flere ganger, valgte vi å foreta en kritisk vurdering i etterkant av innsamlingen. Dokumentene vi fikk tilgang til ble lest over, markert og kommentert gjentatte ganger, og vurderingen av datamaterialet fikk samme utfall. Lyd- og videoopptak ble sett og hørt over på nytt i etterkant av intervjuene, noe som styrket tolkningen av svarene til informantene. Dersom man ser på reliabilitet i form av ekvivalens, vurderer en grad av samsvar mellom uavhengige datainnsamlinger som utføres på samme tidspunkt (Grønmo, 2016, s. 243). For å forhindre at den enkelte forsker feiltolket datamaterialet, sørget vi for at flere i bachelorgruppen var til stede under intervjuene og gikk gjennom samme dokumenter.

#### 3.5.1.2 Reliabilitet i den kvantitative datainnsamlingen

Videre kan vi se på tiltak for å sikre reliabilitet i den kvantitative datainnsamlingen ved spørreundersøkelsen. Her sørget vi for å stille mer generelle spørsmål før spesifikke for å unngå konteksteffekter, der tidligere svar ikke påvirket senere svar. I tillegg ble alle deltakerne sikret anonymitet, hvilket bidro til å øke graden av pålitelige svar. På den andre siden kan det hende at mange følte seg presset til å svare ut fra bedriftens egne interesser, dersom de eksempelvis gjennomførte undersøkelsen mens de var på arbeidsplassen. Dette gjelder særlig dersom de hadde tatt undersøkelsen i et åpent kontorlandskap. I så fall kan det ha svekket påliteligheten rundt svarene.

#### 3.5.2 Validitet

Når en snakker om validitet, vurderer en hvorvidt datamaterialet er gyldig eller relevant for den aktuelle problemstillingen (Grønmo, 2016, s. 251). For å sikre høy grad av gyldighet, utformet vi en intervjuguide med spørsmål knyttet til problemstillingen, basert på teorigrunnlaget. I tillegg sørget vi for å velge ut informanter fra bedrifter som har utmerket seg i sitt mangfoldsarbeid, slik at utvalget var relevant for studien. Den strategiske utvelgelsen sikret at informantene hadde nødvendig kunnskap og erfaring rundt det aktuelle temaet, og dermed evnet å gi svar som var av relevans til studien. Ettersom informantene i KIWI Joa ikke hadde stilling som HR-ansvarlig eller tillitsvalgt, kan det hende at de ikke hadde de samme forutsetningene for å gi tilstrekkelig innsikt i de tema vi undersøker, på lik linje som MatBørsen og Hennig-Olsen Is. Selv om informantene ga gode og utfyllende svar, er dette likevel en faktor vi har tatt til betraktning.

Vi kan også se utfordringer knyttet til *begrepsvaliditet*, der informantene hadde ulike tolkninger av diverse begreper (Grønmo, 2016, s. 253). Videre kan vi se utfordringer knyttet til *kompetansevaliditet*, hvilket viser til at vi som forskere ikke har noen tidligere erfaring med å innhente kvalitative data (Grønmo, 2016, s. 254). Disse ble tydelig under dybdeintervjuene, da vi i etterkant så at vi burde ha stilt flere oppfølgingsspørsmål i tilfeller hvor svarene var utydelige eller kortfattet. For å sikre at vi ikke hadde misforstått noe under intervjuet, sendte vi transkriberte intervjuer til informanter som ønsket å se over det. I tillegg stilte vi informantene spørsmål via mail for å få utdypet uklare svar. Dette bidro til å øke gyldigheten rundt datamaterialet.

Valget om å supplere med relevante dokumenter, samt inkludere en spørreundersøkelse for de ansatte i virksomhetene, bidro til å avdekke flere perspektiver rundt studien. Dette ga et mer helhetlig bilde av det vi ønsket å undersøke, og styrket validiteten ytterligere. Likevel er det spørsmål knyttet til hvor gyldige datamaterialet fra spørreundersøkelsene kan anses å være. For det første opplevde vi at svært mange respondenter var norskfødte med norske foreldre, hvilket betyr at datagrunnlaget er noe ensidig, og lite representativt for de etniske minoritetene. I tillegg opplevde vi en relativt svak svarprosent i MatBørsen AS. Dette kan komme av at de nylig gjennomførte en medarbeiderundersøkelse. Denne fikk vi heldigvis tilgang til, og er noe som støttet opp om det innhentede datamaterialet fra undersøkelsen. I tillegg er det viktig å påpeke usikkerheten rundt tolkning av svarene, da respondentene kunne velge å ta undersøkelsen på både engelsk og norsk. Oversettelsen ble grundig gjennomgått før distribuering, men det er likevel mulig at respondentene har tolket den engelske og norske spørreundersøkelsen ulikt. Det kan ha svekket validiteten. I en telefonsamtale med SurveyXact fikk vi vite at det ikke var mulig å få innsyn i hvilket språk respondentene valgte. Likevel vet vi at det kun var Strukturplast som ønsket undersøkelsen på engelsk. Da de ikke lengre er med i utvalget, kan vi anta at det ikke har hatt stor innvirkning på resultatene.

### 3.6 Etisk og juridisk ansvar

Det vil være flere etiske og juridiske overveielser å ta i et forskningsprosjekt.

Forskningsetikken knytter seg til alle aspekter ved forskningen, alt fra valg av problemstilling og planlegging, til valg av metoder og hvordan resultatene kan brukes og rapporteres.

Spesielt handler det om å ivareta personvernet, og sørge for at deltakerne i prosjektet ikke

opplever unødvendig belastning. Ny kunnskap og innsikt skal kunne utvinnes uten at dette går ut over enkeltpersoners velferd og integritet (Dalland, 2020, s. 168). Dette er noe vi har hatt fokus på helt fra starten av prosjektperioden. Ved kontaktpunktet ble informantene nøye informert om hva studien skulle gå ut på, og hva en deltagelse ville innebære for dem. Etter prosjektet ble godkjent av NSD, ble informantene som nevnt tildelt et informasjonsskriv og et samtykkeskjema. Dette skrivet inkluderte konkret og utfyllende informasjon rundt studiens hensikt, hva slags data vi ønsket å samle inn, og hvor lang tid som ble estimert i forbindelse med spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene. Informantene som var med i studien signerte dette informasjonsskrivet, der de bekreftet informert og frivillig samtykke.

For mange deltakere vil anonymitet være et sentralt kriterium for å delta i et forskningsprosjekt (Dalland, 2020, s. 172). Dette var gjeldende for respondentene i spørreundersøkelsen, og noe vi tilbød dem for å sikre høy svarprosent og genuine svar. For å sikre anonymitet blant respondentene inkluderte vi ingen variabler som kunne identifisere den enkelte deltaker, verken direkte eller indirekte. Informantene hadde derimot gitt samtykke til å bli indirekte identifisert gjennom deres rolle som HR-ansvarlig, tillitsvalgt, butikksjef eller assisterende butikksjef. Personopplysninger som navn, e-post og telefonnummer, samt video-og lydopptak ble holdt adskilt fra datamaterialet, og lagret trygt under prosjektperioden. Disse opplysningene slettes ved prosjektslutt.

## 4.0 Funn og analyse

I denne delen skal vi gjøre rede for det analytiske perspektivet knyttet til problemstillingen, i henhold til det teoretiske rammeverket vi har gjort rede for og funnene som er avdekket gjennom datainnsamlingen. Vi vil først presentere de tre virksomhetene som utvalget består av, samt gjøre rede for juryens begrunnelse for tildeling av mangfoldsprisen. Deretter vil vi forsøke å besvare våre tre forskningsspørsmål i kronologisk rekkefølge. Dette vil vi gjøre på bakgrunn av innhentet primær- og sekundærdata.

### 4.1 Presentasjon av bedriftene

I det følgende skal vi gi en kort presentasjon av de ulike bedriftene som utvalget består av. I tillegg gjør vi rede for juryens begrunnelse for hvorfor disse virksomhetene har vunnet prisen, i henhold til regjeringens kriterier for utdeling (Vedlegg 6).

### 4.1.1 Hennig-Olsen Is AS

Hennig-Olsen Is AS startet opp i 1924 og er Nordens eldste iskremprodusent. Virksomheten utgjør omtrent halvparten av det norske iskremmarkedet – med en årlig produksjon på rundt 32 millioner liter iskrem og frosne desserter på fabrikkene i Hannevika utenfor Kristiansand (Hennig-Olsen Is AS, 2021 a). Hennig-Olsen Is engasjerer seg i og gir årlig økonomisk bistand til en rekke livssynsneutrale lag, foreninger og humanitære initiativ (Hennig-Olsen Is AS, 2021 b). Selskapet har rundt 260 ansatte fra over 25 forskjellige land, og setter etnisk mangfold i fokus gjennom deres strategi og inkludering på arbeidsplassen (Hennig-Olsen Is AS, 2021 a). Dette viser at Hennig-Olsen Is er en tydelig mangfoldsbedrift, noe de har fått bekreftet gjennom tildelingen av regjeringens mangfoldspris. Selskapet fikk gull i den nasjonale mangfoldsprisutdelingen i 2007 (Regjeringen, 2007), og fikk sølv i kategorien “mellomstore og store bedrifter” i 2020 (Mangfoldsprisen, 2021 b).

Juryens begrunnelse for tildeling av prisen i 2020 vektlegger bedriftens langvarige og tydelige innsats for å integrere innvandrere i arbeidslivet. Her trekker de frem Hennig-Olsen Is sitt grundige arbeid med å forankre de ansattes verdier i bedriftens verdier, samt deres strategiske arbeid med å innarbeide alle typer mangfold på alle nivåer i virksomheten (Mangfoldsprisen, 2020).

### 4.1.2 KIWI Joa

KIWI Joa er en lokal dagligvarebutikk, lokalisert i Sola kommune, som er en del av kjedekonseptet KIWI. De er også den yngste lavpriskjeden på det norske markedet, og setter høyt fokus på å opprettholde denne posisjonen gjennom å differensiere seg fra sine konkurrenter (KIWI, 2021 a). Butikksjefen i KIWI Joa forteller at de totalt har 24 faste ansatte og fire midlertidig ansatte, og virksomheten representerer så mye som 10 ulike nasjonaliteter. Dette er en av begrunnelsene for tildelingen av prisen som de fikk i kategorien “små virksomheter” i 2020, der de fikk gull (Mangfoldsprisen, 2020).

Juryens begrunnelse for tildeling av prisen legger vekt på KIWI Joa sin evne til å integrere og inkludere mangfold i arbeidsstaben. Mange av deres ansatte har fått en sjanse i arbeidslivet gjennom diverse praksisplasser, og med god opplæring og godt fellesskap har de gitt de ansatte muligheten til integrering og utvikling. Dagligvarebransjen trekkes frem som en svært viktig integreringsaktør i samfunnet, noe KIWI Joa har satt på dagsorden (Mangfoldsprisen, 2020 a).

### 4.1.3 MatBørsen AS

MatBørsen AS er en håndverksbedrift som produserer måltidsløsninger og spiseferdige produkter til dagligvare- og storhusholdningsmarkedet. Bedriften holder til i Stokke kommune i Vestfold, og anses som den største produsenten av ferdigmat til norske ferskvaredisker. Virksomheten ble grunnlagt av familien Henriksen i 1994, og er i dag heleid av Norgesgruppen ASA, der de produserer ulike varemerker for en rekke butikkjeder (MatBørsen AS, 2021). Selskapet har i overkant av 200 ansatte, med bakgrunn fra 26 ulike land. Med sitt sterke engasjement for etnisk mangfold, vant de gull i den nasjonale prisutdelingen i 2019, for mellomstore og store bedrifter (Regjeringen, 2019).

Arild Karlsbakk, seniorrådgiver i IMDi (e-post, 15.04.2021), forteller at juryens begrunnelse for tildeling av prisen “Årets mangfoldsvirksomhet” 2019 legger vekt på MatBørsens brede, systematiske og langsiktige arbeid med etnisk mangfold. På bakgrunn av dette kan virksomheten vise til positive resultater, med mangfold i alle nivåer i organisasjonen, høye scorer på medarbeiderundersøkelser, og et godt arbeidsgiveromdømme. Videre beskriver juryen at erfaringene de har tilegnet seg kan ha stor overførings- og læringsverdi for andre virksomheter.

## 4.2 Etnisk mangfold og dets fordeler

I det følgende skal vi undersøke hva informantene legger i begrepet etnisk mangfold, hvilke fordeler de ser ved å inkludere etnisk mangfold på arbeidsplassen, og hva de mener er avgjørende for å lykkes med etnisk mangfold. Med dette skal vi forsøke å besvare vårt første forskningsspørsmål:

*“Hvorfor ønsker virksomheter etnisk mangfold på arbeidsplassen?”*

### 4.2.1 Etnisk mangfold

For å finne ut hvorfor virksomheter ønsker etnisk mangfold på arbeidsplassen, ville vi undersøke hva informantene legger i dette begrepet. Dette kan gi en pekepinn på hvilke holdninger de har til det å samle flere nasjonaliteter og kulturer under samme tak.

HR-direktør i Hennig-Olsen Is forteller:



*“Det er jo rett og slett det som gjør oss forskjellig da. Det er det som på en måte utgjør et mangfold. At vi er ulike som mennesker, så har vi kanskje en tendens til å kategorisere dette etter rase, kultur eller opprinnelsesland”*

(HR-direktør i Hennig-Olsen Is, 2021)

Videre presiserer han at alle som har et ønske om å jobbe hos dem er velkommen til å søke. Butikksjef og assisterende butikksjef i KIWI Joa støtter opp om dette, der de presiserer at etnisk mangfoldige arbeidsplasser er et åpent hus for alle kvalifiserte mennesker. Videre forteller de at det innebærer at alle har samme muligheter uavhengig av bakgrunn, hvor man skal se den enkelte for den de er. HR-leder i MatBørsen mener etnisk mangfold innebærer et flerfoldig arbeidsmiljø som inkluderer flere perspektiver, og at dette skaper en interessant og spennende arbeidsplass.

Videre la flere av informantene stor vekt på at mangfold dreier seg om mer enn bare etnisitet, og at seksuell legning, kjønn, alder, utdanning, religion og politisk ståsted skal likestilles med etnisk mangfold. Dette gjorde at mange av svarene ble en redegjørelse for mangfold som en generell fagterm. Begrepstolkningen kan problematiseres, da det minket omfanget av redegjørelser spesifikt knyttet til *etnisk* mangfold. Likevel er svarene viktige da de gjenspeiler noen av deres grunnleggende holdninger og verdier knyttet til etnisk mangfold og mangfold som helhet. Her ser vi fellestrekk blant informantene der alle verdsetter det å være åpen og inkluderende, samtidig som de er nysgjerrige på hva som befinner seg av potensial og talent i den enkelte. Dette tyder det på at alle informantene har positive holdninger til etniske minoriteter, der de anses som viktige bidragsyttere på arbeidsplassen.

#### 4.2.2 Fordeler ved etnisk mangfold

For å kartlegge det verdimesige grunnlaget for hvorfor bedrifter ønsker å jobbe med etnisk mangfold, ønsket vi å få innsikt i hvilke fordeler fokusbedriftene så med å ha en flerkulturell arbeidsstab.

Assisterende butikksjef i KIWI Joa innledet med å fortelle om forskjellen man kan gjøre for sine medmennesker. Hun forteller at mange etniske minoritetsgrupper mangler skolegang, nettverk eller språk, noe som gjør forutsetningene for å få innpass i det norske arbeidslivet vanskeligere. Butikksjefen legger til;

*“Jeg synes det er en fordel fordi vi gjør en forskjell i verden. For meg hadde det ikke vært nok å bare vært en butikksjef og bare tenkt på resultat”*

(Butikksjef i KIWI Joa, 2021)

Videre hevder hun at flerkulturelle arbeidsplasser gjør at mennesker kan bli kjent med ulike kulturer, noe hun synes er både spennende og verdifullt.

HR-direktør i Hennig-Olsen Is forteller at etnisk mangfold på arbeidsplassen vil bidra til at flere inkluderes på arbeidsmarkedet, og at man i større grad får utnyttet den kompetansen som ligger i hvert enkelt individ. Han mener at Norge er en nasjon med gode grunnleggende verdier, og at virksomheter dermed er forpliktet til å inkludere mennesker som har hatt det vanskelig, på arbeidsmarkedet. Her presiserer han:

*“Dersom vi som bedrift kan bidra til det, så har vi kommet langt”*

(HR-direktør i Hennig-Olsen Is, 2021)

Videre sier han at virksomheter som tar mangfoldsarbeidet på alvor og bruker det aktivt, vil i gjennomsnitt gjøre det bedre og kan vise til større lønnsomhet. Han hevder at en vil kunne oppnå fordeler i forhold til sine omgivelser, der bedriften tar samfunnsansvar ved å inkludere etniske minoriteter på arbeidsplassen. Videre peker han på at mangfold på arbeidsplassen kan være en stor ressurs for å øke bedrifters innovasjon- og utviklingsevner. Han hevder at de får frem et større spekter av gode ideer hvis de klarer å utnytte ulikhetene hos de ansatte. I tillegg kan det bedre evnen til å utvikle nye produkter i tråd med det markedet etterspør.

HR-leder i MatBørsen presiserer på sin side at et mangfold av ansatte vil ha ulike erfaringer og tankesett, hvilket gir ulike perspektiver på hvordan arbeidsoppgaver skal utføres. Tillitsvalgte legger til at man blir bedre kjent med ulike mennesker og kulturer fra hele verden, både på godt og vondt.

Funnene kan tyde på at bedriftene har ulike grunnlag for å arbeide med etnisk mangfold, der vektleggelsen av egennytte og samfunnsansvar varierer fra bedrift til bedrift. Det fremstår som at KIWI Joa særlig vektlegger de samfunnsmessige fordelene knyttet til å drive en flerkulturell arbeidsplass. Denne tolkningen begrunnes med at de har et høyt fokus på det menneskelige aspektet, og et ønske om å hjelpe andre. Denne tilnærmingen kan i følge

Egerdal (2019, s. 79) forebygge utenforskap i arbeidslivet. Dette kan derfor bidra til å skape samfunnsøkonomiske gevinster, hvilket viser til det Egerdal (2019, s. 80) omtaler som fordeler knyttet til samfunnsperspektivet. I motsetning til KIWI Joa tyder det på at MatBørsen i større grad vektlegger fordeler knyttet til egennytte, ettersom de peker på fordeler i form av en bedre oppgaveløsning og større kjennskap til ulike kulturer. Kulturell forståelse er ifølge Egerdal (2019, s. 81) noe som vil bedre selskapers innovasjonsevne, og det vil dermed kunne bidra til å øke verdiskapningen i virksomheten. MatBørsen sin begrunnelse for å jobbe med etnisk mangfold kan derfor knyttes opp mot Egerdal (2019, s. 80) sin definisjon av nytteperspektivet. Hennig-Olsen Is viser antydninger til en balansert vektlegging av fordelene. På lik linje med KIWI Joa peker de på verdien av å ta et samfunnsansvar i form av å hjelpe vanskeligstilte grupper. Likevel viser de også til egennytten rundt dette. I likhet med MatBørsen peker de også på egennytte i form av bedret innovasjonsevne og produktutvikling. I tillegg viser de til fordeler i form av et styrket omdømme, noe som vil gi bedre salg og økt attraktivitet i kandidatmarkedet.

Samlet viser funnene at det vil være ulike grunner til å jobbe med etnisk mangfold på arbeidsplassen. På den ene siden kan det være et strategisk grep for å bedre lønnsomheten, og på den andre siden kan det gi en mulighet for å utgjøre en forskjell i samfunnet. Her er det ikke slik at en fordel vil gå på bekostning av den andre. Selv om de vektlegges ulikt, vil likevel alle bedrifter kunne oppnå både bedrifts- og samfunnsmessige gevinster.

Videre ønsker vi å se på hvordan virksomhetene jobbet for å oppnå disse fordelene. For å få en innsikt i hva de anser som viktige suksessfaktorer for å realisere dem, har vi spurt informantene hva de selv mener skal til for å lykkes med mangfoldsarbeid.

#### 4.2.2.1 Hvorfor mener informantene at de har lyktes med mangfoldsarbeid?

For å lykkes med mangfoldsarbeidet og dermed oppnå de positive ringvirkningene av dette, forteller HR-leder i MatBørsen at man først er nødt til å forankre mangfold i strategien. Dette tydeliggjøres i en artikkel publisert av Globale Sandefjord, der HR-leder i Matbørsen skriver:

*“Vår strategi er å være en helsefremmende, mangfoldig og inkluderende arbeidsplass”*

(Globale Sandefjord, 2021)

Videre understreker hun at dersom man skal lykkes, så må man også ha ledere som går frem som gode rollemodeller for hvordan man skal ha det og hvordan man skal opptre på arbeidsplassen. I den sammenheng presiserer hun at en leder må kunne opptre som en kulturbærer, der en fremmer og jobber for å skape en god organisasjonskultur. Tillitsvalgt i MatBørsen hevder at det handler om å kunne integrere mangfoldet, og skape et godt arbeidsmiljø hvor enhver passer inn.

HR-direktør i Hennig-Olsen Is innleder med å besvare spørsmålet slik:

*“Ehh, ja lykkes og lykkes. Det kan jo se sånn ut ikke sant, da vi har fått mangfoldspris og så videre, men samtidig så tror jeg vi skal være ydmyke og si at vi har fortsatt mye å jobbe med, og vi er absolutt ikke i havn. Vi har mange utfordringer i bedriften, og nøkkelen til å lykkes er jo det at vi hele tiden må ha det rette fokuset”*

(HR-direktør i Hennig-Olsen Is, 2021)

Videre forteller han at de har hatt et kontinuerlig fokus på sosial bærekraft, hvilket er en del av Hennig-Olsen Is sin overordnede strategi. Han forteller at dette handler om hvordan de skal jobbe med gjensidig respekt, likeverd, mangfold og inkludering. Både HR-direktør og tillitsvalgt presiserer også viktigheten av å skape felles verdier som er forankret i verdiene til bedriften, og bygge en unik kultur og identitet rundt dette. HR-direktør omtaler bedriftens verdier som; offensiv, troverdig, tydelig og ordentlig. Han forteller at dersom de ansatte klarer å identifisere seg med disse verdiene, og dermed jobber sammen mot bedriftens felles mål, så har de lykkes.

Assisterende butikksjef i KIWI Joa presiserer viktigheten av å bygge en kultur sammen med sine ansatte, der alle skal være hjelpsomme, greie med hverandre og likebehandlet. Dette støtter også butikksjefen opp om, der hun forteller at hun jobber for at alle skal inkluderes i én felles kultur. Hun sier;

*«Om du er i praksis eller om du er fast ansatt eller hva du måtte være, så er vi liksom én gjeng. Det er samme regler for alle»*

(Butikksjef i KIWI Joa, 2021)

Hun forteller videre at hennes teori for å lykkes med mangfoldsarbeid handler om å gi alle en sjanse, at alle blir ansatt på likt grunnlag, og at alle får den opplæringen som er nødvendig for å kunne gjøre en god jobb.

Til tross for at bedriftene har ulike begrunnelser for hvorfor de ønsker å jobbe med etnisk mangfold, viser funnene at det er store likhetstrekk mellom hva de mener kreves for å lykkes med det. Det er tydelig at fokuset på å bygge en god kultur og ha gode verdier som en evner å kommunisere ut til de ansatte, og videre sørge for at dette etterleves, er sentrale faktorer for å kunne lykkes. I tillegg ser vi fellestrekk mellom MatBørsen og Hennig-Olsen Is, der begge mener at mangfoldet bør forankres i toppen av virksomheten, som en del av bedriftens overordnede strategi. Som Egerdal (2019, s. 96) påpeker, kan dette hjelpe virksomhetene med å synliggjøre mangfoldet utad i større grad, hvilket kan styrke deres omdømme og gjøre dem mer attraktive i kandidatmarkedet. Som nevnt i teorikapitlet, [2.1.1 Fordeler ved etnisk mangfold](#), er dette fordeler som knyttes til nytteperspektivet. Dette kan dermed argumentere for hvorfor et strategisk mangfoldsarbeid står mer sentralt hos MatBørsen og Hennig-Olsen Is, da de tilsynelatende har et større fokus på egennytten ved mangfoldsarbeid, enn det KIWI Joa har. Avslutningsvis ser vi at arbeidet med å bli en vellykket mangfoldsbedrift er en kontinuerlig prosess. Det vil alltid foreligge et forbedringspotensial og noe å strekke seg etter.

#### 4.2.3 Delkonklusjon

De samlede funnene viser at virksomheter ønsker å jobbe med etnisk mangfold på bakgrunn av hvilken verdi det kan tilføre. På en side er denne verdien direkte knyttet til bedriftens avkastning, i form av bedre produktløsninger, økt kjennskap til andre kulturer og markeder, og et styrket omdømme. På den andre siden kan denne verdien knyttes til samfunnet som helhet. Her vil man bidra med å skape samfunnsøkonomiske gevinster ved å benytte seg av de menneskelige ressursene som tilgjengelige, og dermed øke sysselsettingen blant etniske minoriteter på arbeidsmarkedet. Dette innebærer å ta et samfunnsansvar, der bedrifter kan hjelpe etniske minoriteter med innpass i arbeidslivet. Som Egerdal (2019, s. 100) påpeker, blir en rekrutteringspraksis som inkluderer et mangfold av søkere et viktig steg for å kunne realisere disse verdiene. Etterfulgt av dette ser vi at bedriftene trekker frem viktigheten av å ha ansatte som identifiserer seg med selskapets grunnverdier, og det å skape en inkluderende kultur hvor de ansattes unike bakgrunn kommer til nytte.

## 4.3 Mangfoldsledelse og rekruttering

Å kunne utøve god mangfoldsledelse er en nøkkelfaktor for hvorvidt en klarer å rekruttere etniske minoriteter på arbeidsplassen, og forhindre diskriminering. For å lykkes med mangfoldsarbeid er en nødt til å nå ut til de riktige kandidatene og bygge opp en sterk posisjon i markedet – som en ansvarlig og inkluderende aktør. Denne posisjonen bør bedrifter etterleve gjennom god rekrutteringspraksis. Så hvordan kan bedrifter bygge opp en slik posisjon? Og hvordan kan man ivareta en god rekrutteringspraksis som legger til rette for at et mangfold av søkere skal oppmuntres til å søke på en stilling hos dem? Dette skal vi se nærmere på når vi forsøker å besvare vårt andre forskningsspørsmål:

*“Hvordan jobber vellykkede mangfoldsbedrifter med å skape rettferdige rekrutteringsprosesser?”*

### 4.3.1 Strategisk rekruttering

Som en del av den strategiske rekrutteringen er employer branding en nøkkelfaktor for å kunne tiltrekke seg de beste kandidatene og øke motivasjonen blant eksisterende ansatte (Egerdal, 2017, s. 284). Som det fremgår i teorikapittelet, [2.2.1.2 Strategisk rekruttering](#), anser mange jobbsøkere mangfold som en sentral faktor for valg av arbeidsplass. På bakgrunn av dette ønsket vi å se nærmere på virksomhetenes omdømmebygging, og hvorvidt de jobber med å integrere etnisk mangfold i promoteringen.

HR-direktør i Hennig-Olsen Is forklarer at lenge har hatt fokus på sin omdømmebygging, og at de har gjort en god jobb med å bygge opp bedriftens posisjon som en mangfoldig bedrift. Han forteller at de i lengre tid har de vært kjent for sitt store mangfold, og at det er dette de er mest kjent for etter sine produkter. For å bygge en sterk posisjon i markedet har de synliggjort mangfoldet i ulike bedriftspresentasjoner, der de drar frem at de er vinnere av mangfoldsprisen. De prater også om bedriften på både regionale og nasjonale konferanser, i tillegg til at de stiller til ulike intervjuer og svarer på undersøkelser. Han sier;

*«Vanligvis så er vi stadig vekk på farten for å fortelle om hvordan vi jobber med mangfold til andre bedrifter, eller i andre sammenhenger»*

(HR-direktør i Hennig-Olsen Is, 2021)

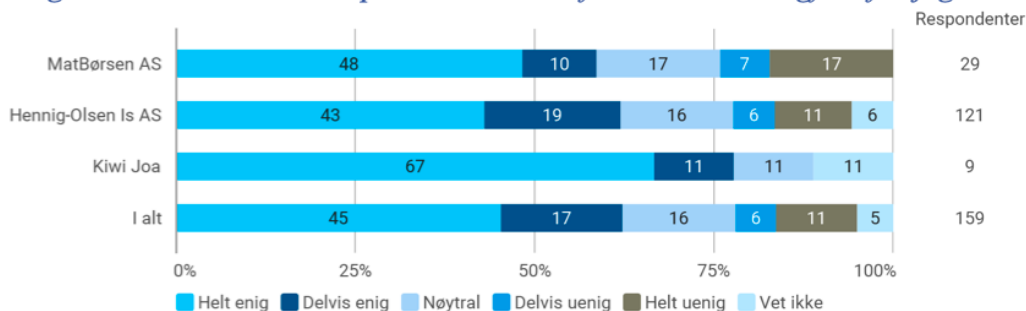
De er altså aktive på å fronte bedriften utad, og stiller opp så langt de har mulighet.

HR-leder i MatBørsen forteller at de publiserer bilder av sine ansatte på ulike sosiale medieplattformer, der mangfoldet i bedriften kommer tydelig frem. Hun forteller videre at de ikke legger mye vekt på at de er vinnere av mangfoldsprisen i promotering av bedriften, selv om de synes det var veldig stas.

KIWI Joa er også aktive på sosiale medier, men har ikke et særlig fokus på å vise frem butikkens mangfold i promoteringen. Butikksjefen forteller at de publiserte et innlegg da de vant mangfoldsprisen, men at dette ikke er noe de ønsker å bruke for å tiltrekke flere kunder. Hun forteller derimot at det overordnede kjedekonseptet KIWI er svært opptatt av å kommunisere med kundene via både Instagram og Facebook, der de forteller ansattes historier, hvor de kommer fra, og hvordan de havnet i KIWI og jobbet seg opp i systemet. Hun sier at det ligger mange slike historier på KIWI sine hjemmesider, der det kommer tydelig frem at de satser på folk.

Gjennom spørreundersøkelsen ønsket vi først å få innsikt i hvorvidt de ansatte var klare over at arbeidsplassen hadde et flerkulturelt mangfold før de ble ansatt. Funnene ble slik:

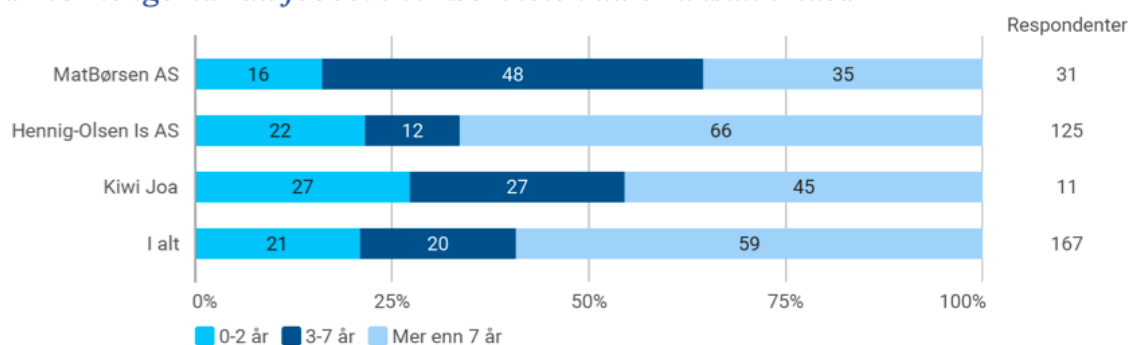
«Jeg visste at denne arbeidsplassen hadde et flerkulturelt mangfold før jeg ble ansatt her»



Figur 6

Disse kvantitative funnene viser at relativt mange av respondentene var helt eller delvis enige i at de var klare over at virksomheten var flerkulturell før de ble ansatt. Dette kan tyde på at alle bedriftene har mestret å bygge seg opp en relativt sterk posisjon som en mangfoldig bedrift i kandidatmarkedet. Likevel ser vi at det er et forbedringspotensial hos alle bedriftene, da det samlet sett er 38% som ikke sier seg enige i påstanden. Her er det derimot viktig å påpeke at de fleste respondentene har jobbet i virksomheten i mer enn 7 år, hvilket kommer til syne i fordelingen nedenfor:

### «Hvor lenge har du jobbet i virksomheten du er ansatt i nå?»



Figur 4

Denne fordelingen viser at respondenter som har jobbet i nåværende virksomhet i maksimum 2 år, kun utgjør 21% av samlet respons på påstanden i figur 4. Det kan dermed antas at fordelingen i figur 6 ikke er representativ for hvordan alle ansatte vil vurdere dagens omdømme. Etter å ha krysskoblet svarene i figur 4 og 6 ser vi at av alle ansatte som har jobbet der i maksimum 2 år, er det kun 6% som sier seg helt eller delvis uenige. Blant respondentene som har jobbet der i mer enn 7 år, er 23% helt eller delvis uenige i påstanden, hvilket er betydelig flere ([Vedlegg 7 – Krysskoblinger](#)). Dette tyder på at virksomhetene er mer kjente for sitt mangfoldsarbeid i dag enn for 7 år siden, og at omdømmebyggingen har blitt bedre med årene.

De samlede funnene viser at bedriftene har ulike tilnærminger til å bruke mangfold som en faktor i omdømmebyggingen. Felles for MatBørsen og Hennig-Olsen Is er at de begge er bevisste på hvordan de fremtrer utad. Begge inkluderer omdømmebyggingen som en del av den strategiske planen for å sikre at de ønskede assosiasjonene til bedriften støttes opp på deres ulike plattformer. I følge Samuelsen, Peretz og Olsen (2019, s. 169) handler dette om å bygge opp kunnskap om bedriften, slik at den får en viss posisjon i interessenters bevissthet. Når Hennig-Olsen Is eksempelvis reiser rundt for å holde bedriftspresentasjoner, sørger de for å bygge opp merkevaren som noe mer enn “kun en is-leverandør”, og benytter seg av ulike ord, uttrykk og bilder som kan knytte nye assosiasjoner til Hennig-Olsen Is. Dette gjør at jobbsøkere i kandidatmarkedet kan anse Hennig-Olsen Is som en aktuell arbeidsgiver, både dersom de ønsker å jobbe hos noen som “er profesjonelle og lager is av høy kvalitet”, men også når de tenker på “en aktør som er bærekraftig, mangfoldig og som bryr seg om samfunnet”. Som Samuelsen, Peretz og Olsen (2019, s. 169) presiserer, kan dette dermed bidra til å øke merkekjennskapens bredde. På denne måten kan de dekke flere behov for jobbsøkere i kandidatmarkedet, slik at de kommer på Hennig-Olsen Is som en aktuell

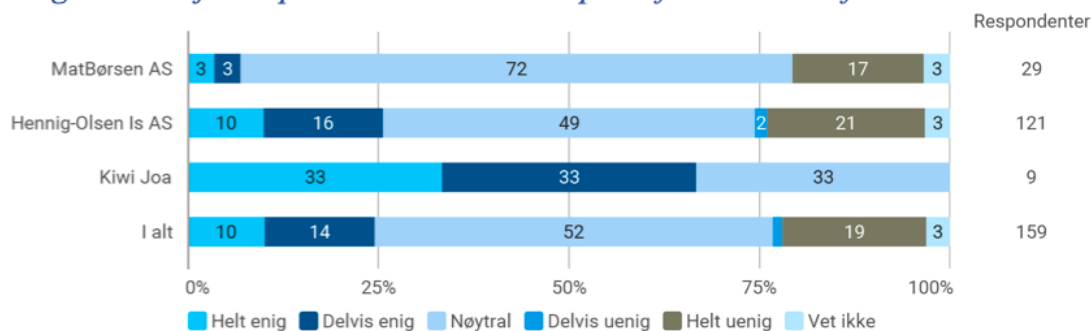


arbeidsgiver i flere sammenhenger. Jo sterkere en klarer å knytte assosiasjoner fra hvert enkelt behov til bedriften, jo større dybde har denne merkekjennskapen. Som Samuelsen, Peretz og Olsen (2019, s. 134) presiserer, innebærer dette at de lettere vil huskes enn andre konkurrerende arbeidsgivere i den bestemte behovssituasjonen. Ved å inkludere bilder av sin mangfoldige stab på både hjemmeside og stillingsannonser, slik MatBørsen gjør, vil også disse kunne fungere som sentrale signaler som bidrar til å knytte sterke mangfolds-assosiasjoner til virksomheten. Med riktig bildebruk kan de oppnå en effektiv markedskommunikasjon ved at det lett fanger publikums oppmerksomhet, og dermed får frem budskapet de ønsker å formidle om at de er en mangfoldig bedrift.

Til tross for likhetene mellom de to bedriftene, der begge har et fokus på profileringen utad, ser vi at Hennig-Olsen Is har lagt inn mer ressurser til å bygge sitt employer brand, og inkluderer et større sett av aktiviteter rundt dette. Det kan dermed virke som Hennig-Olsen Is implementerer dette i den overordnede strategien i større grad enn MatBørsen. KIWI Joa på sin side, virker ikke å ha satt et fokus på å bygge et mangfoldig omdømme. For det første kan dette kobles til deres begrunnelse for å jobbe med mangfold, der de vektlegger samfunnsnyttene mer enn egennyttene. For det andre har de kunnet lene seg på kjedekonseptet KIWI sin sterke merkevare. Eksempelvis vil assosiasjoner som “mangfoldig, billig og sunt” som er knyttet til kjedekonseptet KIWI, enkelt kunne smitte over på KIWI Joa. Samlet tyder dette på at KIWI Joa har hatt et redusert behov for å selv drive med en strategisk omdømmebygging.

Som nevnt i teorikapittelet, [2.2.1.2 Strategisk rekruttering](#), kan bedrifter dra fordel av å knytte sin identitet opp mot etnisk mangfold for å være en aktuell arbeidsgiver for dagens jobbsøkere. For å finne ut hvorvidt dette stemmer, formulerte vi følgende påstand:

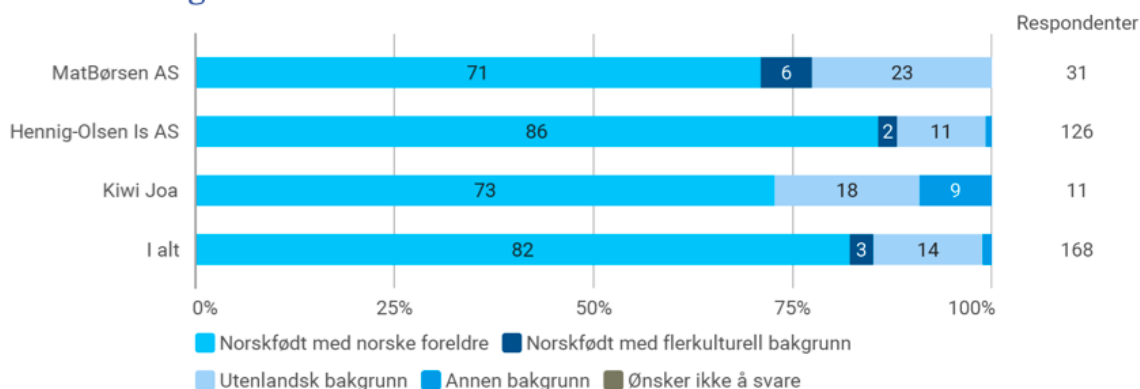
«Jeg ønsket å jobbe på nåværende arbeidsplass fordi den var flerkulturell»



Figur 5

Funnene viser at dette har vært en sentral faktor for de ansatte i KIWI Joa, men at de ansatte i Hennig-Olsen Is og MatBørsen stiller seg relativt nøytrale til påstanden. Dette kan tyde på at etnisk mangfold ikke nødvendigvis er utslagsgivende for å tiltrekke de rette ansatte. Likevel må funnene problematiseres, da flere faktorer kan ha virket inn på utfallet. For det første er formuleringen av påstanden lite hensiktsmessig, da den peker på etnisk mangfold som et *utelukkende* kriterium for valg av arbeidsplass. Andelen som er enige i påstanden kunne vært høyere dersom vi hadde sett på mangfoldet som en sentral faktor blant *flere* variabler. For det andre har en stor andel av respondentene norsk bakgrunn, som vist nedenfor:

«Hvilken bakgrunn har du?»



Figur 1

Fordelingen i figur 1 viser at norskfødte med norske foreldre utgjør 82% av respondentene, hvilket innebærer at fordelingen er lite representativ for de etniske minoritetene i virksomheten. Dersom det etniske mangfoldet i større grad hadde blitt representert, kunne utfallet ha vært annerledes. Etter en krysskobling ser vi nemlig at 44% av respondenter med flerkulturell, utenlandsk eller annen bakgrunn var helt eller delvis enige i påstanden i figur 5. Av de respondentene med norsk bakgrunn var det kun 21% som sa seg helt eller delvis enige

(Vedlegg 7 – Krysskoblinger). Dette innebærer at andelen som var enige kunne vært høyere dersom minoritetsgruppene hadde vært bedre representert.

For det tredje kan vi kritisere utformingen av undersøkelsen. Respondentene som ikke hadde kjennskap til at virksomheten var flerkulturell, hadde ikke grunnlag til å uttale seg om at det var dette som gjorde arbeidsplassen attraktiv da de søkte på stillingen. Vi ser at det er totalt 27 respondenter som ikke kjente til at virksomheten var flerkulturell før de ble ansatt. Av disse har 96% stilt seg uenige eller nøytrale til påstanden om at dette var en viktig faktor til at de ønsket å jobbe i virksomheten. Dermed ser vi at andelen respondenter som var enige i påstanden kunne vært høyere dersom disse 27 ikke hadde blitt inkludert.

På bakgrunn av svakhetene rundt undersøkelsesopplegget har vi lite grunnlag til å svare på hvorvidt etnisk mangfold er en sentral faktor for valg av arbeidsplass. Med utgangspunkt i teorien i 2.2.1.2 [Strategisk rekruttering](#), kan det på den ene siden antas at etnisk mangfold vil være et sentralt kriterium, da forskning med større gyldighet og generaliserbarhet støtter opp om dette (Zipcruiter, 2019). På den andre siden har Zipcruiter (2019) basert studien sin på mangfold som en generell fagterm, og ikke utelukkende etnisk mangfold. I tillegg vil kulturforskjeller i det amerikanske og norske arbeidsmarkedet være relativt store, hvilket innebærer at jobbsøkere i de to landene kan ha ulike kriterier til fremtidige arbeidsgivere. Dermed vil ikke studien nødvendigvis være representativ for norske jobbsøkere.

### 4.3.2 Operativ rekruttering

Den operative rekrutteringsprosessen har en avgjørende betydning for hvilken kandidat som både søkes etter og ansettes (Egerdal, 2017, s. 281). Med dette ønsket vi å få innsikt i deres rekrutteringspraksis, for å se om de legger til rette for en rettferdig rekrutteringsprosess.

Analysen settes i lys av Heggholmen (2014) sine faser.

#### 4.3.2.1 Annonseringsfasen

Under intervjuene ønsket vi å avdekke hvordan aktørene utarbeider sine stillingsannonser for å tiltrekke riktige og egnede kandidater, uavhengig av deres bakgrunn.

HR-direktør i Hennig-Olsen Is forteller at de utarbeider stillingsannonser der de oppfordrer mennesker som er kvalifiserte til å søke, uavhengig av etnisitet. Han forteller at det er viktig å være tydelig på at alle er velkommen til å søke. HR-leder i MatBørsen forteller at de pleier å

skrive at de har et mangfoldig arbeidsmiljø, samt legge ved bilder som viser mangfoldet i virksomheten. Butikksjef i KIWI Joa forteller at de ikke har lyst ut en stilling på over seks år. Hun sier at de ansetter gjennom praksisarbeid fra både NAV, arbeidsuker i forbindelse med skolegang og hjem for enslige asylsøkere. Dersom det er behov for arbeidskraft kan disse ansettes etter endt praksisperiode, gitt at de har gjort en bra jobb. I tillegg kan de ansette mennesker som kommer innom butikken, hvis butikken har kapasitet til det og troen på at de kan gjøre en god jobb. Selv om ikke KIWI Joa har utarbeidet stillingsannonser de siste årene, har likevel kjedekonseptet KIWI inkludert en tekst som dukker opp i enhver stillingsannonse for alle de lokale butikkene. Der står det:

*“I KIWI mener vi at mangfold beriker, og våre medarbeidere skal speile befolkningen. Vi oppfordrer alle kvalifiserte kandidater til å søke, uavhengig av kjønn, alder, nasjonal eller etnisk bakgrunn”*

(KIWI, 2021 b)

Dersom KIWI Joa ville lyst ut en stilling, ville altså kjedekonseptet sørget for en slik oppfordring i deres stillingsannonser.

Felles for MatBørsen og Hennig-Olsen Is, er at de utarbeider stillingsannonser der de indirekte eller direkte oppfordrer alle med egnede kvalifikasjoner til å søke.

Stillingsannonnene er tydelige på at kompetanse vektlegges høyst, der vedkommende sin bakgrunn ikke er et hinder. Tvert imot, oppfordrer de mennesker av ulike bakgrunn til å søke. Videre kan vi se at KIWI Joa skiller seg ut, der de viser at man kan tiltrekke seg riktige og egnede kandidater uten å lyse ut en stilling. Dersom virksomheter skal drive en slik praksis kan det dog forutsette et godt employer brand, der arbeidssøkere allerede er kjent med bedriftens profil som åpen og inkluderende. Dersom dette ikke er tilfellet, kan de stå i fare for å gå glipp av kompetente arbeidstakere som kan være redde for å ta kontakt.

### **Krav til norskkunnskaper**

Videre ønsket vi også innsikt i bedriftenes krav til norskkunnskaper hos ulike kandidater.

Som Roddvik (2010, s. 109) presiserer, kan krav om språk skremme vekk kvalifiserte søkere, og det er derfor viktig å vurdere hvilke krav som er nødvendig og ikke.

HR-leder i MatBørsen forteller at de krever A2-nivå på europarådets nivåskala for språk.

Dette er et begynnernivå, hvilket innebærer at man både skal ha lytte- og leseforståelse, evne

til å uttrykke seg både muntlig og skriftlig, samt evne å føre en samtale (Folkeuniversitetet, 2021). Tillitsvalgt i MatBørsen sier at språkkravet er viktig for å kunne kommunisere med hverandre, da de opererer med komplekse maskiner, og mange beskjeder skal gis.

HR-direktør i Hennig-Olsen Is forteller at også de har krav til norskkunnskaper, der du er nødt til å beherske norsk, både muntlig og skriftlig. Han påpeker at en ikke er nødt til å kunne snakke flytende norsk, men at de ansatte er nødt til å gjøre seg forstått med ulike sikkerhetsprosedyrer og instruksjoner, utstyr og maskiner, samt andre risikomomenter. I et tidligere intervju med HR-direktør i Hennig-Olsen Is i boken *Flerkulturelle arbeidsplasser: en veiviser*, forteller han at de tidligere har opplevd skader som skyldes manglende norskkunnskaper (Roddvik, 2010, s. 47). Dette underbygger viktigheten av å forstå arbeidsspråket.

Butikksjefen i KIWI Joa forteller at de kan ansette mennesker som ikke snakker noe norsk. Da får de som regel norskopplæring via kommunen, ved siden av jobb. Likevel krever de at alle skal forholde seg til norsk på arbeidsplassen – så godt det lar seg gjøre. Ansatte som ikke behersker språket får tildelt buttons der det står «jeg lærer meg norsk, snakk med meg», hvilket skaper større trygghet i kommunikasjonen med kunder. Hun forteller videre at kundene har gitt mye positive tilbakemeldinger på dette, og det faktum at de tar inn mennesker som kanskje ikke hadde fått en sjanse hos andre arbeidsgivere.

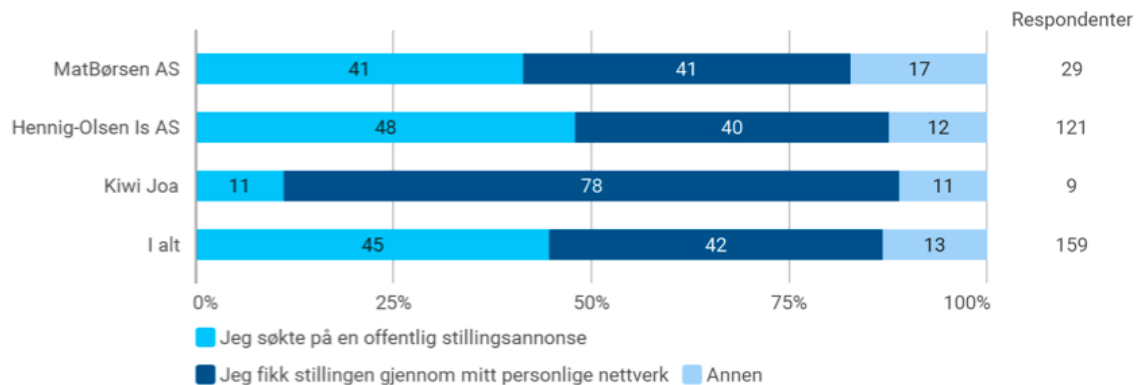
Funnene kan tyde på at alle virksomhetene ønsker å tilrettelegge for en arbeidsplass der alle kan kommunisere med hverandre. Her ser vi fellestrekk mellom MatBørsen og Hennig-Olsen Is, der kravet om å beherske norsk på arbeidsplassen anses som en nødvendighet for å sikre en forsvarlig og trygg arbeidsplass. Likevel krever de ikke at arbeidstakerne skal snakke *flytende* norsk, og kravet har ikke til hensikt å ekskludere noen. Etersom KIWI Joa ikke opererer med områder som krever særlig høy sikkerhet, behøver de ikke å stille like strenge språkkrav som Hennig-Olsen Is og MatBørsen. Likevel oppfordrer de ansatte til å snakke norsk med hverandre. Dette kan bunne i et ønske om skape gode kunderelasjoner, der en evner å hjelpe kundene og yte god service. Samlet sett ser vi at de tre bedriftene har gjort en god vurdering på hva som er nødvendig å kreve av språkferdigheter, hvilket trolig har gitt dem tilgang til flere gode kandidater i rekrutteringsprosesser.

## Annonseringskilde

Videre ønsket vi å se nærmere på bedriftenes valg av annonseringskilde, ettersom de ikke er påbudt å lyse ut stillingen offentlig som private aktører. Som redegjort for i teorikapittelet, [Annonseringsfasen](#), kan særlig nettverksrekrutteringer hindre at mennesker av etnisk minoritetsbakgrunn får tilgang på jobber, da de typisk har et begrenset nettverk i arbeidsmarkedet (Sandal, 2009, s. 82).

HR-direktør i Hennig-Olsen Is forteller at de benytter seg i hovedsak av åpne utlysninger, med unntak av enkelte interne prosesser der de undersøker om de har noen kvalifiserte kandidater innad i virksomheten. Han forteller videre at de også pleier å rekruttere via nettverk i forbindelse med sesongarbeid. HR-leder i MatBørsen forteller at også de hovedsakelig benytter seg av åpne utlysninger på nett, men at dette kun gjelder for stillinger i administrasjonen. I produksjonen ansettes folk ofte via nettverk. For å kunne støtte opp de kvalitative funnene stilte vi de ansatte spørsmål om hvordan de ble ansatt i virksomheten:

### «Hvordan ble du rekruttert?»



Figur 7

Ettersom omtrent 40% av respondentene fra Hennig-Olsen Is og MatBørsen er ansatt via personlig nettverk, kan dette stemme overens med det som fremkommer i intervjuene. KIWI Joa har som nevnt ikke lyst ut en stilling på over 6 år, hvilket kan forklare hvorfor 78% av respondentene sier at de fikk jobb gjennom sitt personlige nettverk. Her kan det hende at de ansatte som tidligere har vært praktikanter anser NAV eller andre institusjoner som deres personlige nettverk.

Det vi kan se fra disse funnene er at både Hennig-Olsen Is og MatBørsen ser verdien av å ha eksterne utlysninger i administrasjonen, til tross for at dette ikke er pålagt. Som Drange

(2008, s. 34) påpeker, er minoritetenes nettverk ofte tilknyttet et lavere nivå i organisasjonen. Eksempelvis er det kun 2 av 30 nasjonaliteter som befinner seg i administrasjonen i Hennig-Olsen Is, ifølge HR-direktøren. Dette gjør at åpne, eksterne utlysninger i administrasjonen øker etniske minoriteter sin sjanse til å få arbeid på et høyere nivå i organisasjon. Ved å videre kombinere eksterne utlysninger med bruk av nettverksrekruttering på produksjonsnivå slik MatBørsen gjør, vil man kunne legge ytterligere til rette for et større mangfold. Dette kommer av nettverksrekrutteringer får en selvforsterkende effekt i en allerede mangfoldig stab. Dette innebærer at Sandal (2009, s. 82) sin uttalelse om at nettverksrekrutteringer kan ekskludere minoriteter fra arbeidsmarkedet kun vil være gjeldende dersom bedriften ikke allerede besitter et stort mangfold. KIWI Joa sin rekrutteringspraksis skiller seg ut ved at de i hovedsak ansetter folk gjennom kundekontakt eller “formelle nettverk” i form av statlige eller kommunale institusjoner. En slik rekrutteringspraksis vil legge til rette for mennesker som kan ha vanskeligheter for å få innpass i arbeidslivet, og det kan bidra til å øke mangfoldet i virksomheten.

Videre i vurderingen om en bør benytte seg av åpne eller lukkede stillinger, er det viktig å ta i betraktning at det ikke nødvendigvis handler om å skape et «størst mulig mangfold», men å heller skaffe tilgang på best mulig kompetanse – *uavhengig* av bakgrunn. På bakgrunn av dette kan eksterne utlysninger være å anbefale dersom man vil gi alle egnede kandidater en mulighet til å søke på en stilling.

#### 4.3.2.2 Utvalgsfasen

I denne fasen ønsker vi å undersøke hvordan fokusbedriftene velger ut, intervjuer og ansetter egnede kandidater.

##### **Seleksjon og intervjumetodikk**

Som Egerdal (2017, s. 100) peker på, har mennesker med utenlandskklingende navn mindre sannsynlighet til å bli innkalt til intervju i ansettelsesprosesser. Dette kan anses som en urettferdig forskjellsbehandling, der kompetente søkere av minoritetsbakgrunn blir dårligere stilt i arbeidslivet. På bakgrunn av dette vil vi nå se hvordan virksomhetene kaller inn og gjennomfører sine jobbintervjuer. Dette vil si noe om hvordan de tilrettelegger for at et mangfold av søkere skal ha like forutsetninger for å bli ansatt.

Butikksjefen i KIWI Joa innleder med å fortelle om hva vektlegger når de skal gjennomføre nyansettelser:

*“[...] det handler om karakter, og ikke karakterer”*

(Butikksjef i KIWI Joa, 2021)

Videre forteller hun at det ikke handler om hva de kan fra før, men hvem de er og hva de kan lære. Kandidater som skiller seg ut her, blir videre innkalt til intervju. Her benytter hun seg av en intervjuguide, som tilpasses den enkelte kandidaten. Hun forteller at enkelte bekymrer seg over manglende språkkompetanse, og er redde for å stille til intervju alene. Da oppmuntrer hun dem til å stille, og presiserer at de klarer seg fint uten språklig hjelp. Videre presiserer hun at praktikantforhold gjennom NAV eller lignende blir bekreftet før hun møter vedkommende. Dersom de gjør en god jobb, kvalifiseres de til formell ansettelse. HR-direktør i Hennig-Olsen Is forteller at de kaller inn alle kompetente søkere til intervju, og at det er kvalifikasjonene til den enkelte kandidaten som er avgjørende. Videre forteller han at etniske minoriteter får fortrinnsrett på områder der det etniske mangfoldet er lite. Under intervjuene benytter de seg av en formell intervjuguide. Den benyttes ikke konsekvent, men heller som en ledesnor. I likhet med Hennig-Olsen Is, legger også MatBørsen vekt på kandidatenes kompetanse. Tillitsvalgt sier at:

*“Vi legger ikke bort den som har andre navn for å si det sånn. Så ja det er jo kompetansen som er viktig”*

(Tillitsvalgt i MatBørsen, 2021)

Dette understreker at vedkommendes bakgrunn ikke er av relevans. Ved ansettelse forteller også HR-leder at de benytter seg av en intervjuguide gjennom ansettelsen. Hun presiserer at de ikke følger denne slavisk, og at de tilpasser intervjuet til den enkelte søkeren sine språkferdigheter.

Funnene tyder på at alle virksomhetene har en rettferdig rekrutteringspraksis, der vedkommendes bakgrunn ikke skal være et hinder. Felles for Hennig-Olsen Is og MatBørsen er at de begge vektlegger kompetanse som det viktigste kriterium ved ansettelser. KIWI Joa skiller seg ut ved at de verdsetter personlig karakter og det potensialet de har, fremfor formell kompetanse. Når det gjelder gjennomførelsen av intervju ser vi, i tråd med Heggholmen



(2014, s. 88), at intervjuguiden kan utgjøre et godt rammeverktøy. Den kan både benyttes retningsgivende, og den kan tilpasses den enkelte kandidat ut fra hvilken retning samtalen tar. Dette er noe alle bedriftene har tatt i betraktning, og vil øke forutsetningene for at et mangfold av søkere skal ha like forutsetninger for å bli ansatt. Videre kan vi se at KIWI Joa igjen skiller seg ut fra de Hennig-Olsen Is og MatBørsen, der de ikke alltid benytter seg av intervjuer ved ansettelse. Enkelte har nemlig blitt ansatt basert på deres arbeid under praktikantforholdet. Dette gjør at terskelen for å ansette sårbare grupper via statlige eller kommunale institusjoner kan være lavere, noe som vil bidra til at mennesker med minoritetsbakgrunn lettere kan få innpass i virksomheten.

### **Bruk av kvotering**

Vi finner det videre interessant å se hvorvidt aktørene aktivt har gått inn for å rekruttere mennesker av en flerkulturell bakgrunn, eller om dette i større grad har skjedd naturlig.

HR-direktør i Hennig-Olsen Is forteller at de forsøker å ha fokus på kvotering, spesielt i administrative funksjoner for å øke både andelen kvinner og mennesker med minoritetsbakgrunn, i ledende stillinger. Dette var eksempelvis et fokus ved forrige ansettelse, hvor de skulle ha fire nye teamledere i administrasjonen. Da ansatte de to menn og to kvinner, fra fire ulike land; Norge, Irak, Tyskland og Danmark. Hos MatBørsen har fokuset derimot vært noe annerledes. HR-leder i MatBørsen forteller at de ikke bruker noen form for kvotering for å øke mangfoldet i bedriften, og at hun ansetter en person uavhengig av hvor de kommer ifra, såfremt de har den rette kompetansen. Noe av samme praksis gjelder for KIWI Joa, da butikksjefen forteller at hun aldri har tenkt på å ha en viss andel av utenlandsk bakgrunn. Hun forteller at de vil ha de beste folkene, å finne de som virkelig ønsker å være der. Butikksjefen i KIWI Joa sier avslutningsvis:

*«Jeg tror det er litt kjekkere å jobbe en plass som gjør en forskjell for folk. Ja, det er litt mer givende enn at vi bare skal tenke på resultater og salg»*

(Butikksjef i KIWI Joa, 2021)

Disse funnene viser at det ikke er en fasit på hvordan utvalgsprosessen skal foregå. Her ser vi fellestrekk mellom MatBørsen og KIWI Joa, som ikke benytter seg av kvotering for å øke mangfoldet. Det kan tyde på at det etniske mangfoldet i virksomhetene har skjedd mer naturlig, og at det er mulig å øke mangfoldet i en virksomhet så lenge en har et visst

verdigrunnlag. Selv om det er et samsvar mellom deres verdier, kan det likevel tyde på at det er noen forskjeller mellom dem. MatBørsen har tilsynelatende et større fokus på at alle skal ha like muligheter ut fra deres kompetanse, mens KIWI Joa i større grad fokuserer på å gjøre en forskjell for andre. Deres ønske om å hjelpe andre kan være en betydelig faktor for hvem de velger å ansette i butikken. Dette kan tolkes som at de driver en ubevisst og indirekte form for moderat kvotering, der dette ønsket kan bidra til at mennesker av minoritetsbakgrunn kan gå foran andre søkere som er potensielt like godt kvalifiserte. Hennig-Olsen Is skiller seg ut ved at de jobber aktivt med å øke mangfoldet i virksomheten. I tråd med Egerdal (2019, s. 97), benytter Hennig-Olsen Is seg av moderat kvotering, der en underrepresentert kandidat velges fremfor andre med lik kompetanse. Det kan tyde på at kvotering er en del av deres strategi, da de har troen på at bedrifter som jobber aktivt med mangfold kan vise til større lønnsomhet.

#### 4.3.2.3 Introduksjonsfasen

Denne fasen er en viktig del av rekrutteringsprosessen, da den kan bidra til å redusere turnover, samt øke den enkeltes verdiskapning. Her er gode rutiner for opplæring og fadderordninger sentralt, og vi ønsker derfor å vite hvordan bedriftene praktiserer dette.

I følge HR-direktør (e-post, 23. april 2021) har Hennig-Olsen Is både en onboarding- og en preboardingfase i forbindelse med nyansettelser. Preboarding er fasen fra signering av arbeidskontrakt til den nyansatte trer inn i sin stilling, der de i hovedsak gir diverse informasjon. I onboardingfasen trekker tillitsvalgt frem viktigheten av en god mottakelse, hvilket er en av hennes viktige oppgaver i rollen som tillitsvalgt. HR-direktør peker på viktigheten av opplæring. Her tilbyr de HMS-kurs, der hygiene er et viktig aspekt. I tillegg forteller han at de tilbyr språkkurs, ettersom språk anses som en av de viktigste forutsetningene for integrering i samfunnet. Videre sier tillitsvalgt at de tilbyr en fadderordning de første 14 dagene etter oppstart. HR-direktør forteller at fadderen kan følge opp den nyansatte i 3-6 måneder i etterkant, avhengig av hva den enkelte har behov for. Fadderen hjelper den nyansatte med sine arbeidsoppgaver og sørger for at vedkommende integreres på arbeidsplassen.

HR-leder i MatBørsen (e-post, 28. april 2021) forteller at de også tar imot nyansatte med onboarding-tiltak. Her skal de ansatte imøtekommes og integreres i organisasjonskulturen. De tilbyr også en ordinær fadderordning, der fadderen bistår med hjelp og læring knyttet til

diverse arbeidsoppgaver i oppstartstiden. I likhet med Hennig-Olsen Is tilbyr de også norsk kurs i arbeidstiden. Som nevnt er dette spesielt viktig i MatBørsen da mange av deres ansatte er nødt til å forholde seg til, og ikke minst forstå, ulike sikkerhetsregler og prosedyrer. I forbindelse med opplæringen er de ansatte også pliktet til å gjennomføre en nettbasert mat-test før de får lov til å jobbe i produksjonen. Grunnen til at de har innført slike kurs er at mattrygghet og HMS er spesielt viktig i en slik virksomhet.

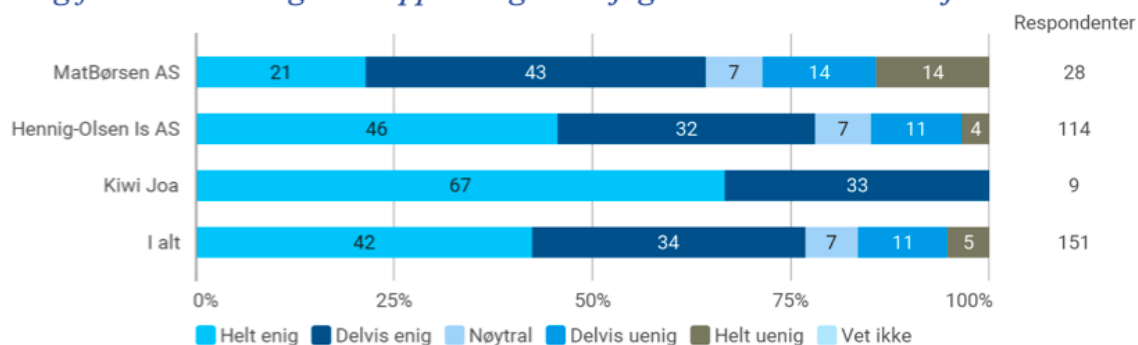
Butikksjef i KIWI Joa peker på viktigheten av å gi alle nyansatte en hyggelig velkomst ved oppstart. Alle skal bli invitert på aktiviteter i jobbsammenheng, både faglige og sosiale. I tillegg legger de vekt på opplæring, der også de tilbyr fadderordninger. Butikksjefen forteller at ordningen innebærer å gjøre diverse arbeidsoppgaver sammen med en fadder, i tillegg til å bli kjent med kollegaer. Videre sier hun at opplæringen kan være utfordrende og tidkrevende, da flere har manglende norskkunnskaper. Likevel presiserer hun at dette ikke er problematisk, og at det er spennende å se utviklingen til de ansatte. Hun forteller også at flere ansatte går på kurs i forbindelse med språk og voksenopplæring, i regi av NAV og Sola kommune.

Disse kvalitative funnene tyder på at alle virksomhetene har hatt et fokus på både sosiale og faglige integreringstiltak på arbeidsplassen, i forbindelse med oppstart. I tråd med Egerdal (2019, s. 433) vil disse tiltakene vil være viktige for at de ansatte skal kunne trives, blomstre og yte sitt beste på arbeidsplassen. Her har både MatBørsen og Hennig-Olsen Is sett viktigheten av onboarding, hvilket Sagberg (2020) anser som en viktig faktor for sosialisering på arbeidsplassen. Selv om KIWI Joa ikke eksplisitt omtaler dette som “onboarding”, legger de også til rette for integreringstiltak av nyansatte. Gjennom fadderordningen i onboarding får nyansatte innsikt i organisasjonskulturen, bedriftens overordnede mål og verdier, samt hvilke relasjoner og maktstrukturer som er til stede i virksomheten. I kombinasjon med språkopplæringen, er dette trolig utslagsgivende for hvorvidt den nyansatte sosialiseres i virksomheten, og får mulighet til å inkluderes i arbeidsmiljøet og organisasjonskulturen. Dette understreker viktigheten av at introduksjonsfasen ikke skal være en ren formidling av informasjon den første uken av ansettelsen, men en gjensidig tilpasningsprosess som strekker seg over tid. Når det gjelder den faglige integreringen, ser vi i tråd med Egerdal (2019, s. 433) at opplæring er nødvendig for å sikre kunnskap og ferdigheter hos arbeidstakeren. Alle virksomhetene viser til faglige tiltak gjennom innføring i diverse oppgaver, rutiner, prosedyrer og sikkerhet. Videre peker de igjen på opplæring knyttet til språk som en viktig faktor for den faglige integreringen. Samlet kan de faglige og sosiale integreringstiltakene

antas å ha betydning for hvorvidt de mestrer sine arbeidsoppgaver. Dette mener Sagberg (2020) vil skape større jobbtilfredshet og ytelse hos den enkelte ansatte.

Videre ønsket vi å se hvordan de ansatte har opplevd opplæringen i virksomheten, for å se om den praktiske utføringen samsvarer med det som kom frem i intervjuene. På bakgrunn av dette formulerte vi denne påstanden:

*«Jeg fikk tilstrekkelig med opplæringen da jeg startet i nåværende jobb»*



Figur 16

Disse kvantitative funnene viser at opplæringen har blitt vurdert som relativt god av respondentene, noe som kan støtte opp under informantenes uttalelser om ordningene og kursene de tilbyr. De ansatte har sannsynligvis ulike behov og ulik læringskurve, hvilket kan være forklaringen til at noen er helt eller delvis uenige i påstanden. Likevel kan vi problematisere at påstanden ikke inkluderer sosial integrering. Dette svekker grunnlaget for den totale vurderingen av virksomhetenes introduksjon av nyansatte.

### 4.3.3 Delkonklusjon

På bakgrunn av funnene og analysen som har blitt presentert i det foregående, er det tydelig at det ikke er en fasit på hvilken rekrutteringspraksis som bør følges for å lykkes i en flerkulturell virksomhet.

Med utgangspunkt i den strategiske rekrutteringen, er det ulike fremgangsmåter en kan hente inspirasjon fra. Dersom en opererer som et undermerke av et større selskap, vil etterlevelse av selskapets omdømme være mer sentralt fremfor å sette mye ressurser i egen merkevarebygging. Hvis en virksomhet derimot opererer under eget navn, og selv har ansvar for all kommunikasjon utad mot markedet, er det gunstig å vie ressurser til bedriftens omdømmebygging. Om de skal evne å posisjonere virksomheten som en inkluderende og

mangfoldig aktør som setter likeverd på dagsorden, er et slikt tiltak ytterst nødvendig for at omgivelsene skal oppfatte og forstå dette. Det vil kunne synliggjøre bedriftens verdier utad til interessenter, og videre bidra til at kandidater av ulik etnisitet vil tiltrekkes mot virksomheten, og få lavere terskel for å søke på en stilling.

Videre kan vi rette fokuset mot det operative perspektivet på rekruttering. Samlet virker det som vellykkede mangfoldsbedrifter har et bevisst forhold til hvordan man skal legge til rette for en rettferdig rekrutteringspraksis, og unngå diskriminering i rekrutteringsprosessen. Noen har som hensikt å finne den mest egnede arbeidstakeren uavhengig av bakgrunn, mens andre ønsker bevisst å øke mangfoldet i virksomheten, gitt at de har rett kompetanse. Uavhengig av hensikten, vil begge tilnærmingene innebære å være åpen og mottakelig for å ta inn mennesker av ulik bakgrunn. Etter ansettelsen har tatt sted, blir viktigheten av å skape trygge rammer gjennom faglig og sosial integrering satt i fokus. Dette vil legge til rette for et godt flerkulturelt arbeidsmiljø.

## 4.4 Mangfoldsledelse i et flerkulturelt arbeidsmiljø

For å lykkes med å lede en flerkulturell bedrift, er det viktig at toppledelsen støtter opp om det etniske mangfoldet, og sørger for å skape et godt arbeidsmiljø (Hildebrandt mfl. 2004, 76). For å få en innsikt i hvordan dette fungerer i praksis, skal vi nå forsøke å besvare vårt tredje forskningsspørsmål:

*“Hvordan jobber vellykkede mangfoldsbedrifter med å ivareta og inkludere sine ansatte for å skape et godt flerkulturelt arbeidsmiljø?”*

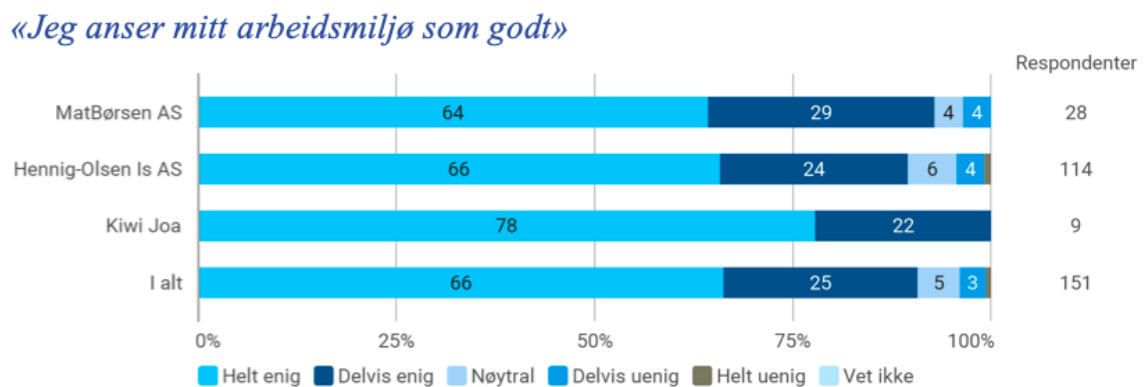
### 4.4.1 Arbeidsmiljøet i virksomhetene

Til å begynne med vil vi først se på de tre fokusbedriftene sin egen beskrivelse av sitt arbeidsmiljø. HR-leder i MatBørsen beskriver arbeidsmiljøet som “fremoverlent, stor grad av entusiasme og iherdig pågangsmot”. Tillitsvalgt i MatBørsen beskriver arbeidsmiljøet som godt, og viser til at de aller fleste har det fint på jobben. En nylig medarbeiderundersøkelse viser at MatBørsen scorer 4,1 av 5 i trivsel på arbeidsplassen – et godt resultat som ligger over gjennomsnittet i Norge på 3,9 (MatBørsen AS, 2020, s. 20). Undersøkelsens svarrate lå på 94%, og anses derfor som representativ for hele arbeidsstaben.

HR-direktør i Hennig-Olsen Is beskriver arbeidsmiljøet som veldig bra, noe som blant annet kommer frem ved at få slutter i bedriften. Under medarbeiderundersøkelser er det trivsel og stolthet til arbeidsplassen de scorer høyest på. HR-direktør forteller at det sosiale miljøet bidrar til å gjøre arbeidsplassen attraktiv i kandidatmarkedet. Tillitsvalgt i Hennig-Olsen Is er også fornøyd med arbeidsmiljøet, og forteller at det er en grunn til at hun har jobbet der i 33 år. Videre forteller hun at bedriften har stort fokus på å ha det trivelig sammen, der alle har en god tone uansett om man er toppsjef eller jobber «på gulvet».

Butikksjef i KIWI Joa forteller at arbeidsmiljøet er det beste med hele plassen. Hun beskriver arbeidsstaben som “verdens beste folk”, der alle bidrar. Videre sier hun at det ikke er noen ting å ta tak i under de medarbeidersamtalene hun har hatt fram til nå. Hun peker særlig på at folk har høy respekt for hverandre. Assisterende butikksjef forteller at de har den “perfekte gjeng”, og at det kun er gode minner. Hun hevder at det ikke bare er henne som tenker slik, men hele arbeidsstaben.

I spørreundersøkelsen ønsket vi å avdekke om de ansatte i virksomhetene også anså arbeidsmiljøet som godt, og hvorvidt de selv bidro til et godt arbeidsmiljø. Med disse påstanden fikk vi følgende resultater:



Figur 18

De kvantitative funnene viser at en stor andel av de ansatte er fornøyd med sitt arbeidsmiljø, da de fleste er enten helt eller delvis enige i påstanden. Dette støtter opp under informantenes svar. For å undersøke om de ansatte av ulik bakgrunn vurderer arbeidsmiljøet ulikt, har vi foretatt en krysskobling mellom disse. Fordelingene mellom norskfødte med norske foreldre og de med flerkulturell, utenlandsk og annen bakgrunn er tilnærmet like (Vedlegg 7 –

Krysskoblinger). Dette tyder på at alle virksomhetene evner å inkludere alle etnisiteter på lik linje, og skape et godt arbeidsmiljø for hele arbeidsstaben.

#### 4.4.2 utfordringer på flerkulturelle arbeidsplasser

Selv om arbeidsmiljøet i virksomhetene anses som godt, vil flerkulturelle arbeidsplass også kunne by på utfordringer. Som det går frem i teorikapittelet, [2.2.2.1 utfordringer på flerkulturelle arbeidsplasser](#), hevder Kilskar mfl. (2017, s. 56) at mange flerkulturelle bedrifter opplever utfordringer knyttet til språk og kulturelle ulikheter i verdier, normer og holdninger. I det følgende vil vi se på hva virksomhetene trekker frem som særlige utfordringer med en flerkulturell arbeidsstab, og videre hvordan de har håndtert disse.

##### 4.4.2.1 Språklige utfordringer

Med varierende språkferdigheter blant de ansatte i virksomhetene, er det naturlig at utfordringer oppstår knyttet til språkbarrierer og kommunikasjonssvikt. Tillitsvalgt i MatBørsen forteller at hun anser nettopp språk som den største utfordringen, og at de har sett konflikter blant ansatte som misforstår hverandre. Mange formulerer seg annerledes i ulike kulturer, og flere har manglende eller dårlige norskferdigheter. HR-leder i MatBørsen forteller at det har skapt et ekstra fokus på å være tydelig i kommunikasjonen med de ansatte, og sørge for at man gjør seg forstått.

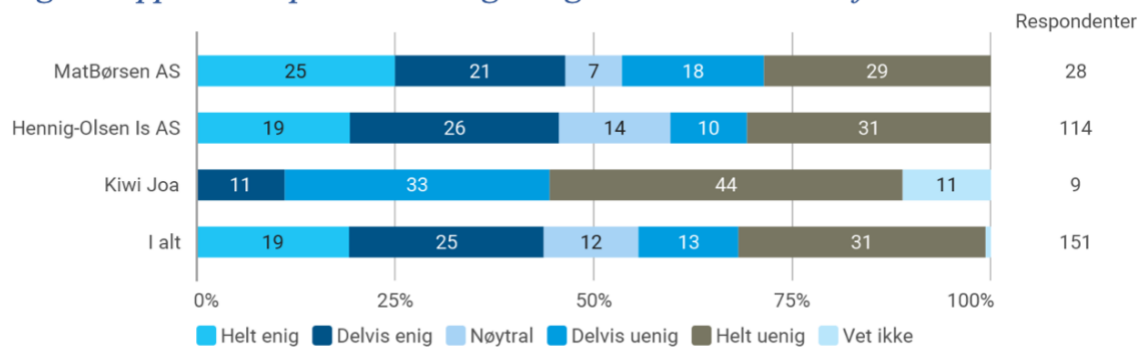
Butikksjef i KIWI Joa sier at de hovedsakelig opplever morsomme misforståelser knyttet til språk, hvilket ikke har ledet til store utfordringer. Det eneste momentet hun trekker frem er utfordringer knyttet til opplæring, ettersom dette kan ta tid for ansatte som ikke behersker norsk. Likevel presiserer hun at viljen til å lære er det viktigste, ikke hva en kan fra før. De ansatte skal ikke være redde for å spørre om hjelp, og de kan bruke hjelpemidler som eksempelvis Google Translate hvis språklige vanskeligheter oppstår. Butikksjefen forteller også at det har oppstått tilfeller mellom ansatte der tegn og kroppsspråk har hatt svært ulik betydning i forskjellige kulturer. I de tilfellene trer hun frem som en megler mellom dem, slik at hendelsen oppklares.

HR-direktør i Hennig-Olsen Is forteller at språkbarrierer er noe som spesielt oppstår i forhold til enkelte etniske grupperinger. Eksempelvis har de mange arbeidere fra Vietnam, som i utgangspunktet har en veldig høy og god arbeidsmoral. Likevel er dette en gruppe som praktiserer lite norsk på fritiden. Språket går dermed mye i vietnamesisk på arbeidsplassen,

hvilket kan skape utfordringer i kommunikasjonen med andre ansatte. I tillegg ser han en tendens til at de ansatte fra asiatiske land nikker og smiler når de blir spurt om noe, selv om de kanskje ikke har forstått spørsmålet. HR-direktør understreker derfor viktigheten av det å ha gode lederferdigheter, der man tar seg tid til å stille de ansatte gode og åpne spørsmål. Eksempelvis stiller de oppfølgingsspørsmål som “kan du forklare eller gjenta det jeg sa nå?», slik at de må gjenfortelle det med egne ord. Han sier at slike nyanser er viktig å være oppmerksom på, og at det er helt avgjørende i forhold til ulike sikkerhetsprosedyrer.

Disse kvalitative funnene viser at utfordringer knyttet til språk og kommunikasjon er til stede på alle arbeidsplassene. Alle informantene peker på verbale språkutfordringer, og hvordan disse gir ulik grad av konsekvenser. I tråd med Kilskar mfl. (2017, s. 56), kan dette skape tungvinte og mindre effektive kommunikasjonsprosesser på arbeidsplassen. KIWI Joa skiller seg ut ved at de også peker på utfordringer rundt non-verbal kommunikasjon, i form av kroppslige gester. Dette kan knyttes til forskjeller i normer i de ulike kulturene, et tema vi skal se på i neste delkapittel. Før vi analyserer håndteringen av disse utfordringene vil vi se nærmere på hvordan ansatte opplever konsekvensene av slike språkbarrierer.

### *Jeg har opplevd at språkbarriere gir negative konsekvenser for mitt arbeid*



Figur 20

I Hennig-Olsen Is og MatBørsen ser vi fellestrekk i fordelingen, der 45-46% av respondentene er helt eller delvis enige i at språk har skapt negative konsekvenser for arbeidet. Dette samsvarer med det informantene forteller om at språk er en stor utfordring. Som vi har sett tidligere, har disse virksomhetene høye hygienekrav og opererer med komplekse maskiner og utstyr. Dermed vil kommunikasjonssvikt her kunne gi alvorlige konsekvenser. Dette kan forklare hvorfor ansatte i disse virksomhetene i større grad ser negative konsekvenser av språkbarrierer enn ansatte i KIWI Joa. Arbeidsoppgavene i dagligvarebutikker er typisk standardiserte og relativt enkle, og det kan dermed være mindre



sannsynlighet for at språkutfordringer vil gå ut over arbeidsutførelsen. Her ser vi at de kvantitative funnene støtter opp om det butikksjefen forteller, der de stort sett opplever «morsomme misforståelser».

Spørsmål er så *hva* man kan gjøre for å redusere konsekvensene av dette problemet? Språk kan selvsagt ikke læres over natten, og til tross for at alle ansatte har mulighet til å gå på språkkurs, vil utfordringene fortsatt kunne oppstå. Utvikling av språkkunnskaper kan være en langtekkelig og krevende prosess. Det kan tyde på at alle bedriftene setter fokus på å vise tålmodighet og forståelse i kommunikasjonen med sine ansatte, og at de skaper en felles forståelse om at det er lov til å prøve og feile. Da vil det være enklere for andre å kunne bistå med hjelp og korrigere hverandre, noe som kan forhindre misforståelser og uklarheter i kommunikasjonen. I tillegg vil det være hensiktsmessig å oppklare misforståelser når de oppstår. Dette vil særlig relevant i den grad ulike ord eller kroppslige gester har ulik betydning, som kan være grobunn for konflikter. Slik som HR-direktør i Hennig-Olsen Is sier, kan det også være hensiktsmessig å stille oppfølgingsspørsmål for å sikre at mottakeren har forstått og tolket budskapet riktig. Samlet kan disse faktorene på sikt kunne forbedre kommunikasjonsprosessene innad i virksomhetene, hvilket vil skape en tryggere arbeidsplass, en mer læringsrik arena og et triveligere arbeidsmiljø.

#### 4.4.2.2 Kulturelle utfordringer

Vi har også sett at bedriftene opplever utfordringer knyttet til kulturelle ulikheter i verdier, normer og holdninger, hvilket kan synliggjøres i form av ulike fordommer og former for trakassering. HR-direktør i Hennig-Olsen Is forteller at de for øyeblikket håndterer en konflikt mellom to ansatte fra et land med splittede religiøse retninger, hvilket resulterte i en slåsskamp. Hovedregelen deres er at de skal håndtere problemer mens de fremdeles er små, slik at de ikke vokser seg store. Når slike konflikter oppstår er de tydelige på at slik atferd ikke er akseptabel, og at det strider med grunnleggende verdier i bedriften. Dette handler blant annet om at de skal ha et arbeidsmiljø fritt for rasisme og fordommer. Han sier at de som ikke kan forholde seg til dette heller ikke kan jobbe i selskapet. Videre forteller HR-direktør at de har opplevd diskriminering i forbindelse med likelønn, både knyttet til kjønn og etnisitet. Igjen forteller han at de er tydelige på at dette ikke er akseptabelt i deres virksomhet. I Hennig-Olsen Is sin personalpolitikk er det presisert at lønnen skal være rettferdig og som fortjent (Hennig-Olsen Is, 2020). Under et intervju med Dagsavisen sier tidligere tillitsvalgt i

Hennig-Olsen Is at de har utarbeidet en lønnspolitikk basert på individuelle tillegg, der både reell og formell kompetanse skal vektlegges (Nordbrønd, 2008).

Butikksjef i KIWI Joa forteller at det har oppstått utfordringer knyttet til trakassering, der enkelte kunder har vært nedlatende mot en ansatt sin religion og bakgrunn. Når slike tilfeller oppstår, ber butikksjefen den ansatte om å varsle henne neste gang de ser vedkommende, slik at hun kan følge med og ta det direkte med kunden. I tillegg forteller hun om tilfeller der det oppstår kulturkræsje mellom ansatte, der grunnleggende verdier strider mot hverandre. Hun forteller at de da snakker om det, og blir enige i at man ikke trenger å være bestevenner så lenge man kan jobbe godt sammen.

Tillitsvalgt i MatBørsen nevner også situasjoner knyttet til trakassering på arbeidsplassen, der enkelte eksempelvis har fått kommentarer på ens hudfarge. Hun forteller at dette blir slått ned på, og at de har nulltoleranse for mobbing og diskriminering på arbeidsplassen.

I spørreundersøkelsen stilte vi et åpent spørsmål der de kunne kommentere utfordringer knyttet til kulturforskjellene på arbeidsplassen. Her så vi at flere respondenter pekte på problemer som omhandlet kulturelle forskjeller i holdninger og verdier. Her skrev noen at enkelte kulturer har mindre respekt for kvinner, og at dette gjør at de ikke ønsker å jobbe med kvinnelige ledere. Noen pekte også på at de har observert kulturell isolasjon, hvilket innebærer at noen har manglende respekt for mennesker fra andre kulturer.

Så hva innebærer disse funnene og hva sier det om hvordan bedrifter kan håndtere slike kulturelle utfordringer? Samlet tyder funnene på at ulikheter i holdninger, normer og verdier kan gi grobunn for en rekke utfordringer, hvilket kan skape dårligere samhandling og effektivitet i virksomheten. Vi ser at både KIWI Joa og Hennig-Olsen Is har håndtert konflikter som har oppstått på bakgrunn av motstridende verdigrunnlag mellom ansatte. Bedriftenes håndtering av dette viser de ansatte skal ha lov til å ha personlige meninger og verdier, men at de er nødt til å etterleve bedriftens verdsett for å kunne jobbe der.

Videre har utfordringer knyttet til trakassering oppstått i både MatBørsen og KIWI Joa på grunn av stridende holdninger og ulike normer. Hatefulle ytringer har blitt sagt på bakgrunn av en ansatt sin etnisitet, og misforståelser i kroppsspråk har blitt feiltolket og ansett som trakasserende. Funnene viser at en bør slå ned på slik uakseptabel atferd, og være tydelig på

hvilke verdier som står sentralt i virksomheten når slike konflikter oppstår mellom ansatte. I tilfellene hvor konflikter er mellom ansatte og eksterne, blir det viktig å støtte sine ansatte og stå opp for dem.

Som vist i forrige delkapittel, [4.4.2.1 Språklige utfordringer](#), skiller Hennig-Olsen Is seg ut ved å peke på utfordringer knyttet til at ansatte ikke sier ifra når beskjeder oppfattes uklare. Dette kan tyde på at noen ansatte er vant til en mer hierarkisk bedriftskultur, der andre normer er gjeldende. Som Roddvik (2010, s. 128) påpeker, kan dette knyttes til ulike lederstiler, der norske bedrifter er preget av en særlig lav maktavstand. Funnene fra Hennig-Olsen Is viser i tråd med Roddvik (2010, s. 129), at ledere bør sette fokus på å gjøre seg forstått og være tydelig i kommunikasjonen med underordnede av annen bakgrunn.

Avslutningsvis var det kun HR-direktør i Hennig-Olsen Is som uttalte seg om utfordringer knyttet til diskriminering, i form av likelønn mellom ulike etnisiteter. I tråd med Sandal (2009, s. 85) er dette den formen for diskriminering som oppstår hyppigst i flerkulturelle virksomheter. På den ene siden kan lavere lønn være en direkte form for diskriminering, der de ansvarlige for lønnsbestemmelse har negative holdninger knyttet til mennesker av etnisk minoritetsbakgrunn. På den andre siden kan det være en form for indirekte diskriminering, der mange utenlandske arbeidere ikke får godkjent sin utdannelse i Norge, og dermed lønnes på et lavere lønnstrinn. For å forhindre direkte diskriminering ser vi at det er viktig å ta fatt i slike situasjoner med en gang det oppdages, og også her være tydelig på at det ikke aksepteres i bedriftskulturen. Når det gjelder den indirekte formen for diskriminering, ser vi at det blir viktig å utarbeide gode lønnsystemer der også reell kompetanse blir vektlagt. Dette kan blant annet bidra til en rettferdig lønn basert på ansattes kvalifikasjoner, samt hindre at overkvalifiserte minoritetsansatte er på feil sted i virksomheten. Samlet kan dette gi økt motivasjon og innsats hos den enkelte ansatte i bedriften.

Virksomheter må ta slike utfordringer i betraktning, og aktivt jobbe med håndtering av dem. På denne måten kan man tilrettelegge for et godt og velfungerende arbeidsmiljø, der man får en verdifull samhandling mellom ulike etnisiteter.

### 4.4.3 Inkludering på arbeidsplassen

For å ivareta et godt arbeidsmiljø og forhindre at konflikter utspiller seg, vil det være viktig å inkludere alle ansatte slik at alle føler seg verdsatt (Hildebrandt mfl., 2004, s. 83). I dette delkapittelet skal vi se på hvordan fokusbedriftene gjør dette i praksis.

HR-direktør i Hennig-Olsen Is hevder at en må starte med lederskapet i virksomheten for å skape en inkluderende arbeidsplass. Han peker på fire begreper de bygger sine ledelsesprinsipper rundt; rollemodell, åpenhet, endringsvillighet og tilstedeværelse. For å kunne etterleve disse prinsippene viser han til ulike ferdigheter som en leder må tilegne seg, hvilket de også får opplæring i. Dette handler om evnen til å lytte til sine medarbeidere, ha gode intensjoner, samt stille gode og åpne spørsmål for å få ut informasjon og potensiale hos medarbeiderne. Videre påpeker han at det er lederens menneskesyn som er grunnleggende for å skape en inkluderende arbeidsplass. Troen på og respekten for mennesket er helt avgjørende for å kunne være en leder i Hennig-Olsen Is. I et intervju fra boken *Flerkulturelle arbeidsplasser: en veiviser* skrevet av Viktor Roddvik (2010), forteller tidligere tillitsvalgt i Hennig-Olsen Is at de ansatte bør gjøre seg kjent med de ulike kulturene på arbeidsplassen. Dette har de praktisert ved å arrangere kulturelle samlinger, der de ansatte kler seg i fargerike folkedrakter og forteller om sitt opprinnelsesland (Roddvik, 2010, s. 49). I tillegg sier han at de feirer nasjonaldagen til alle sine ansatte (Nordbrønd, 2008). Nåværende tillitsvalgt i Hennig-Olsen Is forteller om deres pågående prosjekt i samarbeid med Leger Uten Grenser, og sier at prosjektet er en morsom måte å få i gang sosiale sammenkomster utenfor arbeidstiden. Her styrkes de som team, hvilket fører til hyggelige samtaler på arbeidsplassen.

Tillitsvalgt i MatBørsen forteller at de skaper en inkluderende arbeidsplass ved å sørge for at alle ansatte har like muligheter, samt blir sett og hørt på arbeidsplassen. Videre påpeker HR-leder at ledere må opptre som gode rollemodeller, der de setter riktige verdier i fokus. Hun forteller at det er viktig som leder å lære å kjenne bedriftens ansatte og deres kulturer og verdier. Hun sier videre at dette kan gi økt forståelse for de enkeltes handlinger, samt gi økt samhold og samarbeid på tvers av ulike kulturer på arbeidsplassen. Videre forteller hun at de arrangerer årlige kick-off for alle ansatte i MatBørsen. Dette har både faglig og sosialt innhold, og foregår utenfor arbeidstiden.

Butikksjef i KIWI Joa er opptatt av at de skal gjøre seg kjent med hverandres kultur, der de viser hverandre ulik musikk og dans, samt forteller om landet sitt. Hun forteller videre at de arrangerer regelmessige personalmøter, samt sosiale sammenkomster utenfor arbeidstiden. Her passer hun på at alle inviteres uavhengig av fast eller midlertidig ansettelse. Hun sier:

*“Jobber du her så er det likt for alle”*

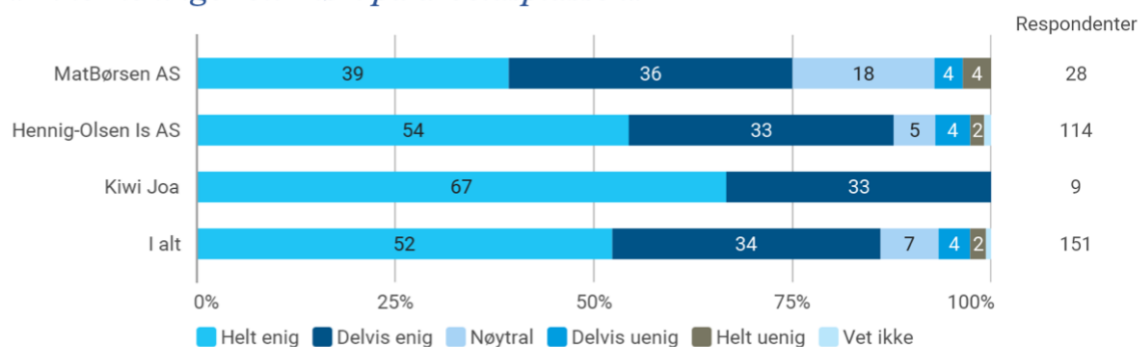
(Butikksjef i KIWI Joa, 2021)

Assisterende butikksjef mener dette styrker arbeidsmiljøet og de ansatte som et team. Videre forteller hun at dette har gjort de ansatte til en “rar familie”, med ulike historier og kulturer fra hele verden.

Funnene viser et samsvar mellom de ulike bedriftenes tilnærming til inkludering på arbeidsplassen, der lederskapet og lederens kulturelle intelligens er grunnleggende for å lykkes med dette. Som Sandal (2009, s. 126) presiserer, så forutsetter dette at man har kjennskap til og kunnskap om ulike kulturer som finner sted på arbeidsplassen. Felles for bedriftene er at de løser dette ved å arrangere sosiale sammenkomster, der de blir kjent utenfor arbeidstiden. Slike tiltak kan forhindre at konflikter eller utfordringer oppstår på bakgrunn av kulturelle ulikheter, da de får økt forståelse for hverandres kulturer. For å skape en inkluderende arbeidsplass ser vi videre at verdier og holdninger står sentralt i fokusbedriftene. Dette tyder på at kompetanse om inkluderingsledelse ikke er nok i seg selv. Ledere må også identifisere seg med og etterleve verdiene som bidrar til å skape en inkluderende arbeidsplass. Hennig-Olsen Is skiller seg ut ved å presisere at de tar i bruk lederopplæring, hvilket kan tyde på at inkluderingsledelse er noe som selskapet legger særlig mye ressurser i. Dette er ikke overraskende, da mangfoldsarbeid har vist seg å være sterkt forankret i deres strategi.

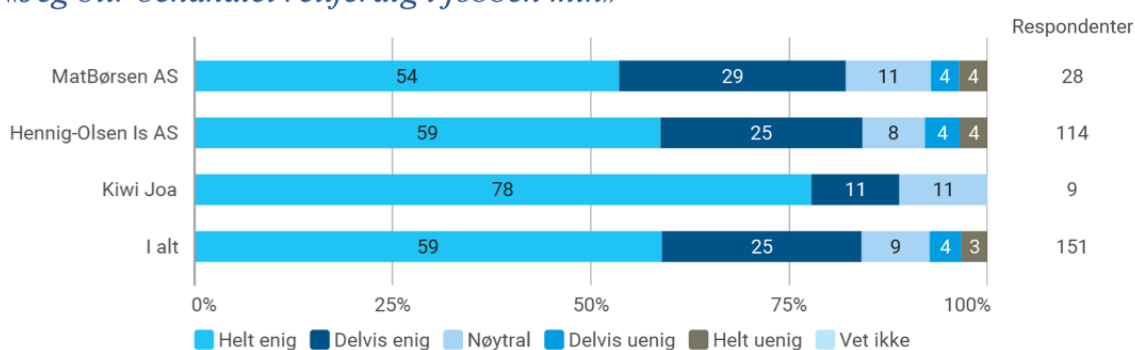
I spørreundersøkelsen ser vi at det hadde vært hensiktsmessig å inkludere en påstand som eksplisitt omhandlet inkludering. Likevel fikk vi innsikt i om de ansatte føler seg hørt og rettfærdig behandlet på arbeidsplassen. Dette er faktorer som vil spille inn på hvorvidt den enkelte føler seg inkludert og behandlet godt av sine medarbeidere, og vi vil derfor se nærmere på dette her:

### «Mine meninger blir hørt på arbeidsplassen»



Figur 12

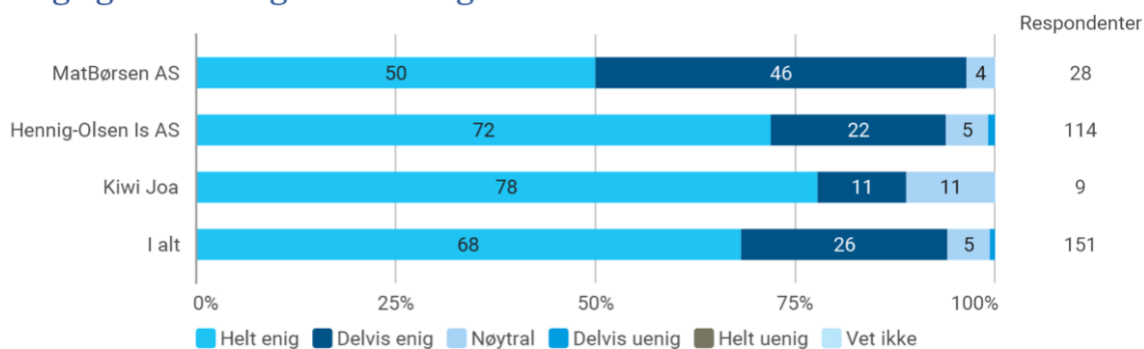
### «Jeg blir behandlet rettferdig i jobben min»



Figur 15

Resultatene viser at de ansatte i stor grad er enige i påstandene, hvilket kan tyde på at samtlige virksomheter har en åpen og rettferdig ledelse som lytter til sine ansatte. Her er det interessant å se om lederne evner å inkludere alle ansatte uavhengig av bakgrunn. Vi har derfor foretatt en krysskobling der vi ser at fordelingen i begge påstandene var tilnærmet lik, fordelt på de ulike bakgrunnene ([Vedlegg 7 – Krysskoblinger](#)). Dette tyder på at ledelsen i virksomhetene stort sett evner å inkludere alle ansatte. Andre faktorer som kan være sentrale for å si noe om hvor inkluderende arbeidsplassene er, er hvorvidt de ansatte samarbeider godt med hverandre.

### «Jeg og mine kolleger arbeider godt sammen»



Figur 11

Vi kan se at de fleste respondentene sier seg enige i påstanden. Også her viser en krysskobling at fordelingen i påstanden var tilnærmet lik for alle bakgrunner (Vedlegg 7 – Krysskoblinger). Dette tyder på at det er gode relasjoner mellom de ansatte, og at det er tilrettelagt for en arena der enhver kan kommunisere og samarbeide på tvers av ulike kulturer. Den gode samhandlingen kan også tolkes som at respondentene behersker arbeidsspråket godt nok til å forstå og prate med hverandre. Samlet trekker den åpne og rettferdige ledelsen, samt det gode samarbeidet i virksomhetene, i retning av at virksomhetene har et inkluderende arbeidsmiljø.

#### 4.4.4 Utvikling

For å skape trivsel og beholde de ansatte på arbeidsplassen, vil faglig utvikling være en annen viktig faktor å ta i betraktning (Egerdal, 2019, s. 436). Med utgangspunkt i de ansattes individuelle og unike kvalifikasjoner, må ledelsen legge til rette for utvikling slik at mangfoldet kan utgjøre en nyttig ressurs på arbeidsplassen (Hildebrandt mfl., 2004, s. 35).

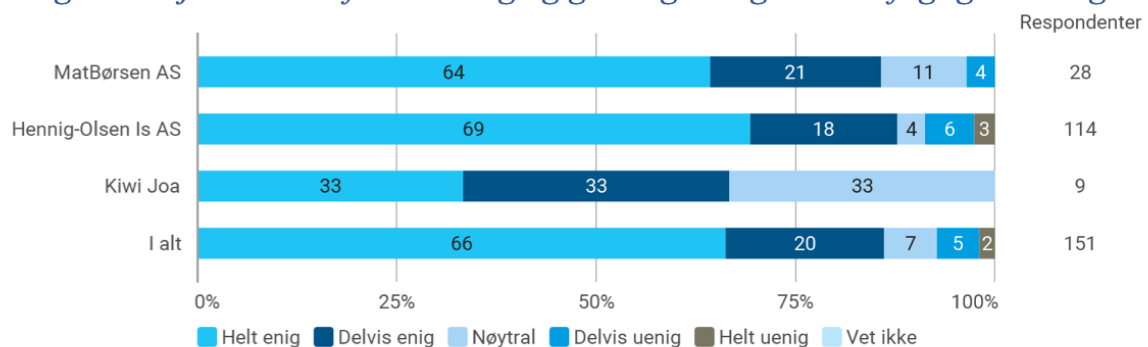
Tillitsvalgt i MatBørsen forteller at alle ansatte har muligheten til å videreutvikle seg ved å ta fagbrev. Dette tilbys uavhengig av språkferdigheter, der de med behov får norskundervisning samtidig som de tar fagbrevet. Videre forteller HR-leder i MatBørsen at talentutvikling er blant hennes viktigste oppgaver i denne rollen, og det er noe som står sentralt i selskapet. I henhold til MatBørsens medarbeiderundersøkelse som ble gjennomført i 2020, scorer de relativt høyt på påstanden «MatBørsen satser på å utvikle de ansattes kompetanse og ferdigheter». Her scorer de høyere enn gjennomsnittet i Norge (3,6 av 5), med en score på 4,2 (MatBørsen AS, 2020).

Faglig utvikling er noe tillitsvalgte i Hennig-Olsen Is uttrykker begeistring for. Hun forteller at alle ansatte har mulighet til å jobbe seg oppover. Eksempelvis har ansatte i produksjonen utviklet seg til å bli linjeledere, hvilket er et høyt nivå i denne avdelingen. HR-direktør supplerer tillitsvalgte om viktigheten av faglig utvikling, og påpeker at de investerer mye i de ansatte, både i forhold til kompetanseutvikling og andre velferdstiltak. Eksempelvis har flere ufaglærte ansatte utviklet seg gjennom å ta fagbrev, og mange av disse ufaglærte er nettopp ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn. Kontinuerlig utvikling av språk er også en viktig faktor han trekker frem. Han sier arbeidsplassen fungerer som en kontinuerlig læringsarena, der de stadig kan utvikle sine språkferdigheter. I tillegg presiserer han at de legger de til rette for studier ved siden av jobb.

Mulighet for lærlingordninger og fagbrev er også et sentralt tilbud hos KIWI Joa. Bedriften er særlig opptatt av faglig utvikling, noe butikksjefen selv har erfart gjennom hennes karrierestigning i butikken. Hun startet arbeidsforholdet i KIWI som tjueåring uten utdanning, og ble senere satset på som butikksjef på bakgrunn av jobben hun gjorde. Dette var også tilfellet for assisterende butikksjef i KIWI Joa, som i utgangspunktet var en stamkunde i butikken. Hun kunne ikke et eneste ord norsk, men ble likevel ansatt som varepåfyller. På bakgrunn av hennes enorme ståpåvilje, ble hun assisterende butikksjef innen 2 år. Lignende historier finnes det en rekke av i kjedekonseptet KIWI. I tillegg påpeker butikksjefen at noe av det beste er å se de ansatte blomstre, utvikle seg og bli tryggere på seg selv.

I spørreundersøkelsen formulerte vi følgende påstand for å avdekke hvorvidt respondentene syntes de hadde en jobb som ga dem utfordringer og muligheten til faglig utvikling:

*«Jeg har en jobb som utfordrer meg og gir meg muligheten til faglig utvikling»*



Figur 10



Resultatene viser at en stor andel av respondentene fra Hennig-Olsen Is og MatBørsen er enige i dette, hvilket støtter opp om de kvalitative funnene. I KIWI Joa ser vi at alle er enige, med unntak av 33% som er nøytrale. Dette kan grunne i at det er begrenset hvor mye faglig utvikling det kan tilbys i en dagligvarebutikk, der det er få avdelinger, samt enklere og færre arbeidsoppgaver. Her ser vi at fordelingen er tilnærmet lik når vi krysskobler påstanden med respondentenes bakgrunn ([Vedlegg 7 – Krysskoblinger](#)).

Samlet tyder funnene på at alle virksomhetene har et overordnet fokus på å gi ansatte muligheten til å utvikle seg i bedriftene, uavhengig av deres bakgrunn. Felles for de tre virksomhetene er blant annet at de gir utviklingsmuligheter via talentutvikling og fagbrev. Etersom fagbrevet dokumenterer de ansattes kompetanse, kan det hjelpe ansatte som står uten arbeidspapirer i en fremtidig jobbsøkeprosess. Slik dokumentasjon er særlig relevant for innvandrere som kommer til Norge med utdanning som ikke er godkjent i Norge. I tillegg kan en anta at fagbrev, i likhet med mulighetene for talentutvikling, vil være en sterk motivator for å gjøre en god innsats på arbeidsplassen. Det vil komme til syne i de ansattes verdiskaping. Videre kan vi se at alle bedriftene har fokus på språkopplæring, med interne kurs i Hennig-Olsen Is og MatBørsen, og eksterne kurs via kommunen i KIWI Joa. Slike tilbud kan antas å ha vært gunstige, ettersom tidligere funn har vist til god samhandling mellom de ansatte, til tross for at de opererer med lave eller ingen språkkrav. Kursene kan antas å forhindre utfordringer med kommunikasjonssvikt. Samlet kan alle tiltakene anses som en viktig forutsetning for å skape det arbeidsmiljøet og de resultatene som ønskes, med lojale, motiverte og engasjerte ansatte. Videre vil tiltakene kunne forebygge diskriminering, da alle får like muligheter til å vokse i bedriften og få nye stillinger på høyere nivå.

#### 4.4.5 Delkonklusjon

Blant vellykkede mangfoldsbedrifter ser vi store fellestrekk i hvordan de legger til rette for et godt flerkulturelt arbeidsmiljø, der de benytter seg av ulike tiltak for å skape en faglig og sosial arena. Ved å dra nytte av kompetansen som ligger i den enkelte, og videre satse på å utvikle denne, skaper de en livslang læringsprosess der de kan utnytte det fulle potensial som ligger i de menneskelige ressursene. Dette vil være en sterk motivasjonsfaktor for de ansatte, noe som gjør at den enkelte yter bedre på arbeidsplassen. Med en inkluderende ledelse, settes det videre fokus på å skape samhold og gode relasjoner på tvers av ulike etnisiteter. Det tyder på at virksomhetene opplever et styrket samarbeid ved å legge til rette for sosiale sammenkomster, der kommunikasjonsflyten mellom de ansatte bedres.

Samlet vil disse sosiale og faglige tiltakene bidra til å forebygge ulike utfordringer som kan oppstå på arbeidsplassen. Gjennom de sosiale tiltakene vil ansatte få økt forståelse og kjennskap til andres kulturer, noe som kan forhindre konflikter som bunner i kulturelle ulikheter. Med faglige tiltak der rettfærdige utviklingsmuligheter tilbys for alle, vil man videre forhindre diskriminering, kommunikasjonsbarrierer og frustrasjon blant ansatte. Det kan tyde på at tiltakene har hatt en effekt på virksomhetenes arbeidsmiljø, hvilket kommer til syne i de ansattes vurdering av arbeidsmiljøet.

## 5.0 Konklusjon

I denne oppgaven har vi sett på hvordan tre vellykkede mangfoldsbedrifter begrunner hvorfor det er viktig å jobbe med mangfoldsarbeid. Videre har vi sett på hvordan de følger opp dette i form av deres rekrutteringspraksis og arbeid med å skape et godt arbeidsmiljø. På bakgrunn av denne informasjonen ønsker vi å besvare vår hovedproblemstilling:

*“Hvordan lykkes med etnisk mangfold på arbeidsplassen?”*

Vi har sett at det å inkludere etnisk mangfold på arbeidsplassen kan utgjøre et stort konkurransefortrinn, og det er noe som kan skille gode virksomheter fra de gjennomsnittlige. Flerkulturelle virksomheter bidrar til et bedre samfunn, samtidig som de øker egen verdiskaping. Å jobbe aktivt med å skape gode flerkulturelle arbeidsplasser er derfor noe alle virksomheter burde ta til betraktning. Det finnes ulike måter å jobbe med etnisk mangfold, sett i lys av både virksomhetens rekrutteringsarbeid og hvordan de evner å inkludere og ivareta etniske minoriteter på arbeidsplassen. Vi ser en felles suksessfaktor i vellykkede mangfoldsbedrifter, der de har et verdigrunnlag som både er uttalt og forankret. Det innebærer en sterk sammenheng mellom uttrykte verdier og det som praktiseres i virksomheten, der koblingen mellom ord og handlinger er tett. Dette understreker viktigheten av ledere som trer frem som gode rollemodeller, med holdninger og verdier som fremmer etnisk mangfold. Det kan tyde på at åpenhet, engasjement, ansvarsbevissthet og inkludering er sentrale verdier hos mangfoldsledere. Videre ser vi at slike ledere har positive holdninger til etniske minoriteter, der ledere mener de bidrar til økt verdiskaping for virksomheten. Disse holdningene og verdiene er videre nødt til å gjenspeiles i deres handlinger, gjennom alle tiltak for rekruttering og ivaretagelse. Dette utspiller seg i en rekrutteringspraksis som hindrer

diskriminering, og et arbeidsmiljø som er tilrettelagt for at alle ansatte skal trives og vokse i virksomheten. Overordnet er det viktig å ha et kontinuerlig mål om å bedre mangfoldsarbeidet, da det alltid vil foreligge et forbedringspotensial, og nye utfordringer vil oppstå. I tillegg er samfunnet i stadig endring og utvikling, hvilket kan føre til at nye og strengere krav settes til bedrifters tilpasningsdyktighet i det multikulturelle samfunnet.

Vi håper disse funnene kan være til inspirasjon for bedrifter som ønsker å skape gode flerkulturelle arbeidsplasser. De vil både kunne gi en pekepinn på hva som er sentralt for å lykkes med det, og hvilken verdi det kan tilføre virksomheten.

## 6.0 Referanseliste

Arbeidstilsynet. (2021) *Ansettelse*. Tilgjengelig fra:

<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/ansettelse/> (Hentet: 04.03.2021).

Bufdir. (2020 a) *Begreper og kunnskapsgrunnlag*. Tilgjengelig fra:

[https://bufdir.no/Statistikk\\_og\\_analyse/Etnisitet/begreper\\_og\\_kunnskapsgrunnlag/](https://bufdir.no/Statistikk_og_analyse/Etnisitet/begreper_og_kunnskapsgrunnlag/) (Hentet: 04.03.2021).

Bufdir. (2020 b) *Diskriminering i arbeidslivet*. Tilgjengelig fra:

[https://bufdir.no/Statistikk\\_og\\_analyse/Etnisitet/arbeidsliv/diskriminering\\_i\\_arbeidslivet/](https://bufdir.no/Statistikk_og_analyse/Etnisitet/arbeidsliv/diskriminering_i_arbeidslivet/) (Hentet: 04.03.2021).

Brenna, L. R. og Solheim, M. C. W. (2018) Hvordan lede mangfold?, *Tidsskrift for praktisk økonomi & finans*, 34, s. 186-194.

Dalland, O. (2020) *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Deloitte (2018) Deloitte Millennial Survey 2018. Rapport nr. Sted: Utgiver.

Drange, I. (2008) *Arbeidsmarkedet for høyt utdannede minoritetskvinner*. Masteravhandling. Oslo: Universitet i Oslo.

Egerdal, Å. (2017) *HR-boka*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Egerdal, Å. (2019) *HR-boka*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Folkeuniversitetet. (2021) *Europarådets nivåskala for språk*. Tilgjengelig fra:

<https://www.folkeuniversitetet.no/Artikler/Spraakkurs/Europaraadets-nivaaskala-for-spraak> (Hentet 17.04.2021).

Glasø, L. og Aase, O. (2009) Noen ledelsesutfordringer i flerkulturelle team og organisasjoner, *Scandinavian Journal of Organizational Psychology* 2(1): s. 43.

Globale Sandefjord. (2021) *MatBørsen*. Tilgjengelig fra: <https://globalesandefjord.no/samarbeidspartnere/matborsen/> (Hentet: 21.04.2021)

Gripsrud, G., Olsson, U. H., og Stilkoset, R. (2018) *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Grønmo, S. (2016) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Hede, R. (2018) Mangfold er en nødvendighet for å lykkes, *Ledernytt*, 31. januar. Tilgjengelig fra: <https://www.ledernytt.no/mangfold-er-en-noedvendighet-for-aa-lykkes.6072964.html> (Hentet: 10.05.2021).

Heggholmen, K. (2014) *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. Bergen: Fagforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Hennig-Olsen Is AS. (2020) *Personalpolitikk*. Upublisert manuskript. Hennig-Olsen Is AS, Kristiansand.

Hennig-Olsen Is AS. (2021 a) *Om oss*. Tilgjengelig fra: <https://www.hennig-olsen.no/om-oss/> (Hentet: 22.03.2021).

Hennig-Olsen Is AS. (2021 b) *Vårt engasjement*. Tilgjengelig fra: <https://www.hennig-olsen.no/vart-engasjement/> (Hentet: 22.03.2021).

Hildebrandt, S. mfl. (2004) *Inkluderingsledelse: Utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget.

IMDi. (2021) *Kulturell intelligens*. Tilgjengelig fra: <https://www.imdi.no/mangfold-i-arbeidslivet/arbeidsmiljo/kulturell-intelligens/> (Hentet: 07.05.2021).

Kilskar, S. S. mfl. (2017) *Flerkulturelle arbeidsplasser i byggenæringen – kartlegging av muligheter og utfordringer*. 2017: 00352. Trondheim: SINTEF.

KIWI. (2021 a). *Om KIWI*. Tilgjengelig fra: <https://kiwi.no/Informasjon/Om-KIWI/> (Hentet: 08.04.2021).

KIWI. (2021 b). *KIWI Lykkentreff søker etter ferievikarer*. Tilgjengelig fra: <https://kiwi.no/Informasjon/Ledigestillinger1/Detail/?vacancyId=7285> (Hentet: 23.04.2021).

Mangfoldsprisen. (2020) *Heder og ære i alle fylker*. Tilgjengelig fra: <https://mangfoldsprisen.no/artikler/heder-og-aere-i-alle-fylker/> (Hentet: 08.04.2021)

Mangfoldsprisen. (2021 a) *Om mangfoldsprisen*. Tilgjengelig fra: <https://www.mangfoldsprisen.no/om-mangfoldsprisen/> (Hentet: 24.02.2021).

Mangfoldsprisen. (2021 b) *Lydgulvsystemer er årets Mangfoldsvirksomhet 2020*. Tilgjengelig fra: <https://mangfoldsprisen.no/artikler/lydgulvsystemer-er-arets-mangfoldsvirksomhet-2020/> (Hentet: 09.04.2021).

MatBørsen AS. (2020) *MatBørsen barometeret: 4*. Upublisert manuskript. MatBørsen AS: Stokke.

MatBørsen AS (2021) *Om oss*. Tilgjengelig fra: <https://www.matborsen.no/om-oss/> (Hentet 08.04.2021).

Midtbøen, A. H. (2015) Etnisk diskriminering i arbeidsmarkedet, *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 55 (1), s. 4-13.

Nordbrønd, K. (2008) Fargerikt fellesskap lager norsk is. *Dagsavisen*, 29.mai 2008 [internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.dagsavisen.no/nyheter/innenriks/2008/05/29/fargerikt-fellesskap-lager-norsk-is/> [Lest 30.mars 2021].

Regjeringen. (2017) *Ofte stilte spørsmål*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/europapolitikk/fakta-115259/ofte-stilte-sporsmal/id613868/#plikter> (Hentet 04.02.2021).

Regjeringen. (2019) *Matbørsen er vinner av mangfoldsprisen 2019*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/matborsen-er-vinner-av-mangfoldsprisen-2019/id2669864/> (Hentet: 08.04.2021).

Regjeringen. (2021) *Etnisk diskriminering*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/likestilling-og-inkludering/etnisk-diskriminering/id670393/> (Hentet: 15.02.2021).

Roddevik, V. (2010) *Flerkulturelle arbeidsplasser: En veiviser*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Romuld, K. (2017). *Lukket rekruttering*. Tilgjengelig fra: <https://ndla.no/nb/subject:12/topic:1:183043/topic:1:61604/resource:1:61642?filters=urn:filter:df8344b6-ad86-44be-b6b2-d61b3526ed29> (Hentet: 19.02.2021).

Sagberg, I. (2020) Organisasjonssosialisering i *Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/organisasjonssosialisering> (Hentet: 30.04.2021)

Samuelsen, B.M., Peretz, M og Olsen, L.E. (2019) *Merkevareledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Sandal, G. M. (2009) *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen: utfordringer og virkemidler*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Schifman, L. G., Kanuk, L. L. og Hansen, H. (2012) *Consumer Behaviour: A European outlook*. London: Pearson Education Limited.

Sommerfelt, A. og Schackt, J. (2021) etnisk gruppe i *Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/etnisk\\_gruppe](https://snl.no/etnisk_gruppe) (Hentet: 06.05.2021).

SSB. (2021 a) *Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/innvbef> (Hentet: 05.04.2021).

SSB. (2021 b) *Registrerte arbeidsledige blant innvandrere*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/innvarbl> (Hentet: 18.02.2021).

SSB. (2021 c) *Arbeidskraftundersøkinga, sesongjusterte tal*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/akumnd/maaned> (Hentet: 14.02.2021).

Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.

Traavik, L. E. M. (2006) *Ledelse av mangfold*, *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/ledelse-av-mangfold> (Hentet: 27.02.2021).

Webcruiter. (2021) *Utlysning av stilling i det offentlige*. Tilgjengelig fra: <https://www.webcruiter.com/no/rekruttere/rekruttering-i-offentlig-sektor/utlysning-av-stilling-i-det-offentlige/> (Hentet: 22.02.2021).

Wiik, E. (2017) *Åpen rekruttering*. Tilgjengelig fra: <https://ndla.no/nb/subject:12/topic:1:183043/topic:1:61604/resource:1:61609?filters=urn:filter:df8344b6-ad86-44be-b6b2-d61b3526ed29> (Hentet: 21.02.2021).

Zipcruiter. (2019) *Job seekers value diversity when looking for a job, cite discrimination as reason to quit*. Tilgjengelig fra: <https://www.ziprecruiter.com/blog/job-seekers-value-diversity-when-looking-for-a-job/> (Hentet: 19.02.2021).



## 7.0 Vedlegg

### Vedlegg 1 – Godkjenning fra NSD

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjema med vedlegg 2.3.2021. Behandlingen kan starte.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 14.5.2021.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres og som kan trekkes tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være de registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

## Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til informanter og respondenter

### Vil du delta i forskningsprosjektet «Å lykkes med mangfoldsarbeid»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan bedrifter lykkes med mangfoldsarbeid. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Vi er en bachelorgruppe fra Høgskulen på Vestlandet. Formålet med vårt forskningsprosjekt er å få en dypere innsikt i fenomenet «etnisk mangfold» gjennom dybdeintervjuer, spørreundersøkelse og dokumentanalyse. Vi er i kontakt med tre bedrifter som er tidligere vinnere av regjeringens mangfoldspris, og vi har avtalt intervju med to respondenter fra hver bedrift, henholdsvis HR-ansvarlig og en tillitsvalgt. Gjennom denne studien ser vi på hvordan tre prisvinnende bedrifter har lykkes med mangfoldsarbeid gjennom følgende problemstilling:

*«Hvordan lykkes med mangfoldsarbeid?»*

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Forskningsprosjektet gjennomføres av Siren Dahlsveen, Tina Thaulow Wellerop og Tonje Nedreberg Størdal. Vi går siste år på økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet, campus Bergen, med fordypning i administrasjon og ledelse. Våre veiledere for prosjektet er Tina Åsgård og Kristine Andersen.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vårt utvalg er basert på tidligere vinnere av regjeringens mangfoldspris, og i den forbindelse har vi fått kontakt med følgende vinnere; Hennig Olsen Is AS, MatBørsen AS og Strukturplast AS. Utvalget ble funnet gjennom mangfoldsprisens hjemmesider der de publiserer årlige vinnere av prisen, og på bakgrunn av dette kontaktet vi dem via mail.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Den valgte metoden for forskningsprosjektets datainnsamling er dybdeintervju, spørreundersøkelse og dokumentanalyse.

#### For deg som deltar i dybdeintervju:

Dybdeintervju innebærer at du som HR-ansvarlig eller tillitsvalgt svarer på spørsmål knyttet til rekruttering av etniske minoriteter, arbeidsmiljøet på arbeidsplassen og generelt mangfoldsarbeid. Beregnet tid per respondent er estimert til én time. Intervjuene vil foregå

digitalt der vi tar opptak for å transkribere og analysere funnene. Disse vil slettes etter levert bacheloroppgave.

#### For deg som deltar i spørreundersøkelse:

Vi vil sende ut en spørreundersøkelse til alle ansatte i utvalget der de skal svare på omkring 20 spørsmål om rekruttering og arbeidsmiljø knyttet til etnisk mangfold. Dette innebærer i hovedsak lukkede spørsmål i form av svaralternativer, med unntak av noen åpne spørsmål der respondenten kan velge å formulere egne svar. Beregnet tid er omtrent ett kvarter, men dette kan selvsagt variere avhengig av respondenten. Undersøkelsen er anonym, og svarene vil kun benyttes til denne studien. Svarene vil registreres elektronisk.

#### **Det er frivillig å delta**

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

For deg som stiller til intervju eller deg som deltar i spørreundersøkelse vil ikke dette påvirke ditt forhold til arbeidsgiver eller arbeidsplassen forøvrig.

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

- Høgskulen på Vestlandet, prosjektgruppen bestående av Siren Dahlsveen, Tina Thaulow Wellerop og Tonje Nedreberg Størdal, samt veiledere Tina Åsgård og Kristine Andersen, vil ha tilgang til datainnsamlingen.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Vi vil derimot bruke bedriftens navn i bacheloroppgaven.
- Datainnsamlingen og funnene vil lagres på private PC-er med innloggingskode som kun er tilgjengelig for bachelorgruppen.
- Opptak vil tas på privat PC med innloggingskode som kun bachelorgruppen har tilgang til, men vil slettes etter levert bacheloroppgave.
- Deltakerne i intervjuene vil kunne gjenkjennes gjennom deres rolle i virksomheten.
- Deltakerne i spørreundersøkelsen vil ikke kunne gjenkjennes.

#### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 14. mai 2021. Personvernsopplysninger og eventuelle opptak vil slettes etter levert bacheloroppgave.

#### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,

- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Bachelorgruppen:
  - Siren Dahlsveen: e-post: [siren.dahlsveen@outlook.com](mailto:siren.dahlsveen@outlook.com), tlf: 479 03 581
  - Tina Thaulow Wellerop: e-post: [tinathw@outlook.com](mailto:tinathw@outlook.com), tlf: 941 84 690
  - Tonje Nedreberg Størdal: e-post: [tonje.stordal@hotmail.com](mailto:tonje.stordal@hotmail.com), tlf: 941 68 734
- Høgskulen på Vestlandet ved veiledere:
  - Tina Åsgård: e-post: [tas@hvl.no](mailto:tas@hvl.no), tlf: 928 57 049
  - Kristine Andersen: e-post: [krian@hvl.no](mailto:krian@hvl.no), tlf: 915 53 191
- Vårt personvernombud: Trine Anikken Larsen, e-post: [trine.anikken.larsen@hvl.no](mailto:trine.anikken.larsen@hvl.no), tlf: 913 65 920

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Tina Åsgård  
(Forsker/veileder)

Siren Dahlsveen, Tina Thaulow Wellerop og Tonje Nedreberg Størdal

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Å lykkes med mangfoldsarbeid» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i videointervju med lydopptak (for intervjuobjektene)
- å delta i videointervju med videopptak (for intervjuobjektene)
- å delta i spørreundersøkelsen
- at informasjon jeg har gitt gjennom intervju eller spørreundersøkelsen kan benyttes i bacheloroppgaven
- at den ferdigstilte oppgaven deles med utvalget
- at min stilling i bedriften omtales i oppgaven.

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3 – Intervjuguide

### Intervjuguide, HR-ansvarlig:

#### Innledning

1. Hvilken stilling har du i nåværende bedrift og hva innebærer den?
2. Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
3. Hva legger du i begrepet etnisk mangfold?
4. På hvilken måte mener du at en mangfoldig arbeidsstab bidrar til å skape fordeler for organisasjonen og de ansatte?
5. Hvordan er mangfoldet spredt i deres virksomhet med hensyn til ulike avdelinger og nivåer?

#### Lykkes med mangfoldsarbeid

6. Hva mener du er “vellykket” mangfoldsarbeid?
7. Hvorfor tror du dere har lyktes med mangfoldsarbeid?

#### Rekruttering

8. Hva legges vekt på i deres rekrutteringsprosesser ved ansettelse av etniske minoriteter?
9. Hvilken rekrutteringsstrategi benytter dere, er det åpne utlysninger, eller lukkede i form av for eksempel nettverksrekrutteringer eller annet?
10. Hvordan jobber dere med å integrere etnisk mangfold i promoteringen av deres bedrift mot fremtidige arbeidstakere? Legger dere for eksempel vekt på at dere er vinner av mangfoldsprisen?
11. Hva gjør dere for at et mangfold av søkere skal føle seg oppmuntret til å søke på stillinger hos dere?
12. Driver dere med noen form for moderat eller radikal kvotering for å fremme etnisk mangfold på arbeidsplassen? Kan du isåfall utdype noe nærmere om dette?
13. Har dere noen krav til norskkunnskaper når dere gjennomfører nyansettelser?

#### Arbeidsmiljø

14. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet på arbeidsplassen?
  1. Er det eventuelt noe dere kunne gjort for å forbedre det?

15. Hvordan jobber dere med å lede en mangfoldig bedrift, og sørge for at alle inkluderes?
16. Hva slags informasjon og opplæring får en nyansatt når han eller hun begynner i deres virksomhet? Tilbyr dere eksempelvis språkkurs, praksisplasser eller annet?
17. Hvilke hindringer eller utfordringer opplever dere i forbindelse med å ha en flerkulturell arbeidsplass?
  1. Opplever dere for eksempel språkbarrierer på arbeidsplassen?
  2. Kan ulike holdninger, verdier og meninger skape konflikter?
  3. Opplever dere noen former for kommunikasjonssvikt?
18. Har du sett eller opplevd situasjoner med diskriminering på arbeidsplassen, og isåfall hva har du opplevd?

### **Avslutning**

19. Hvilke erfaringer har du gjort deg gjennom bedriftens mangfoldsarbeid?
20. Er det noe du ønsker å tilføye som ikke har blitt nevnt i intervjuet?

## **Intervjuguide, tillitsvalgt:**

### **Innledning**

1. Hvilken stilling har du i nåværende bedrift og hvor lenge har du hatt denne?
2. Hva innebærer din rolle som tillitsvalgt og hvor lenge har du hatt den?
3. Hva legger du i begrepet etnisk mangfold?
4. På hvilken måte mener du at en mangfoldig arbeidsstab bidrar til å skape verdi og positive konsekvenser for organisasjonen og de ansatte?

### **Bedriftens mangfoldsarbeid**

5. Hva mener du er et “vellykket” mangfoldsarbeid?
6. Hvorfor tror du dere har lykket med mangfoldsarbeid?

### **Rekruttering**

7. Hva legges vekt på i bedriftens rekrutteringsprosesser ved ansettelse av etniske minoriteter?
8. Hvilken rekrutteringsstrategi benyttes, er det åpne utlysninger, eller lukkede i form av for eksempel nettverksrekrutteringer eller annet?



9. Jobber dere bevisst med å integrere etnisk mangfold i promoteringen av bedriften rettet mot fremtidige arbeidstakere? Legger bedriften for eksempel vekt på at den er vinner av mangfoldsprisen?
10. Hva gjør bedriften for at et mangfold av søkere skal føle seg oppmuntret til å søke på en stilling hos dere?
11. Har bedriften noen krav til norskkunnskaper ved nyansettelser?

### **Arbeidsmiljø og tiltak for ivaretagelse**

12. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet på arbeidsplassen?
  1. Er det eventuelt noe bedriften kunne gjort for å forbedre det?
13. Hvordan jobber bedriften med å lede en mangfoldig bedrift, og sørge for at alle inkluderes?
14. Hva slags informasjon og opplæring får en nyansatt når han eller hun begynner i deres virksomhet? Tilbyr bedriften eksempelvis språkkurs, praksisplasser eller annet?
15. Hvilke hindringer eller utfordringer opplever bedriften i forbindelse med å ha en flerkulturell arbeidsplass?
  1. Opplever dere for eksempel språkbarrierer på arbeidsplassen?
  2. Kan ulike holdninger, verdier og meninger skape konflikter?
  3. Opplever dere noen former for kommunikasjonssvikt?
16. Har du sett eller opplevd situasjoner med diskriminering på arbeidsplassen, og isåfall hva har du opplevd?

### **Avslutning**

17. Hvilke erfaringer har du gjort deg gjennom bedriftens mangfoldsarbeid?
18. Er det noe du ønsker å tilføye som ikke har blitt nevnt i intervjuet?

## Vedlegg 4 – Spørreundersøkelsen

### Velkommen til en anonym spørreundersøkelse om din arbeidsplass!

Estimert tid: 5-10 minutter

If you would like the survey in english, press "EN" in the bar below

### Vil du delta i forskningsprosjektet «Å lykkes med mangfoldsarbeid»?

Vi er en bachelorgruppe fra Høgskulen på Vestlandet. Formålet med forskningsprosjektet er å få en dypere innsikt i fenomenet «etnisk mangfold» gjennom tre prisvinnende bedrifter som har lykkes med mangfoldsarbeid. Vi skal belyse følgende problemstilling: «Hvordan lykkes med mangfoldsarbeid?»

Spørreundersøkelsen inneholder omtrent 20 spørsmål om rekruttering og arbeidsmiljø knyttet til etnisk mangfold. Undersøkelsen består i hovedsak av lukkede spørsmål i form av svaralternativer, med unntak av noen åpne, valgfrie spørsmål.

Undersøkelsen er **anonym**. Svarene vil registreres elektronisk og de vil kun benyttes til denne studien. Dataene vil slettes etter avsluttet prosjekt.

Ønsker du ytterligere informasjon om prosjektet, vår kontaktinformasjon eller dine rettigheter?

- (1)  Ja
- (2)  Nei

### Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Høgskulen på Vestlandet, prosjektgruppen bestående av Siren Dahlsveen, Tina Thaulow Wellerop og Tonje Nedreberg Størdal, samt veiledere Tina Åsgård og Kristine Andersen, vil ha tilgang til datainnsamlingen.

Datainnsamlingen og funnene vil lagres på private PC-er med innloggingskode som kun er tilgjengelig for bachelorgruppen.

Deltakerne i spørreundersøkelsen vil ikke kunne gjenkjennes.

### Det er frivillig å delta

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

### Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 14. mai 2021. Personvernsopplysninger og eventuelle opptak vil slettes etter levert bacheloroppgave.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:  
innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,  
å få rettet personopplysninger om deg,  
å få slettet personopplysninger om deg, og  
å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

Bachelorgruppen:

Siren Dahlsveen: e-post: [siren.dahlsveen@outlook.com](mailto:siren.dahlsveen@outlook.com), tlf: 479 03 581

Tina Thaulow Wellerop: e-post: [tinathw@outlook.com](mailto:tinathw@outlook.com), tlf: 941 84 690

Tonje Nedreberg Størdal: e-post: [tonje.stordal@hotmail.com](mailto:tonje.stordal@hotmail.com), tlf: 941 68 734

Høgskulen på Vestlandet ved veiledere:

Tina Åsgård: e-post: [tas@hvl.no](mailto:tas@hvl.no), tlf: 928 57 049

Kristine Andersen: e-post: [krian@hvl.no](mailto:krian@hvl.no), tlf: 915 53 191

Vårt personvernombud:

Trine Anikken Larsen, e-post: [trine.anikken.larsen@hvl.no](mailto:trine.anikken.larsen@hvl.no), tlf: 913 65 920

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:  
NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Å lykkes med mangfoldsarbeid».

Jeg samtykker til:

å delta i spørreundersøkelsen

at jeg kan delta ettersom jeg er over 18 år

at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

at mine opplysninger kan benyttes i vår bacheloroppgave

- (1)  Jeg samtykker
- (2)  Jeg samtykker ikke

### Hvilken bakgrunn har du?

- (1)  Norskfødt med norske foreldre
- (2)  Norskfødt med flerkulturell bakgrunn
- (3)  Utenlandsk bakgrunn
- (4)  Annen bakgrunn
- (5)  Ønsker ikke å svare

### Hvilket område jobber du i?

- (1)  Administrasjon
- (2)  Produksjon
- (3)  Annet

### Har du personalansvar?

- (1)  Ja
- (2)  Nei

### Hvor lenge har du jobbet i virksomheten du er ansatt i nå?

- (2)  0-2 år
- (3)  3-7 år
- (5)  Mer enn 7 år

## Rekruttering

	Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Jeg ønsket å jobbe på nåværende arbeidsplass fordi den var flerkulturell	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

	Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Jeg visste at denne arbeidsplassen hadde et flerkulturelt mangfold før jeg ble ansatt her	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

### Hvordan ble du rekruttert?

- (1)  Jeg søkte på en offentlig stillingsannonse  
 (2)  Jeg fikk stillingen gjennom mitt personlige nettverk  
 (3)  Annen \_\_\_\_\_

### Arbeidsmiljø

	Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Jeg trives med å jobbe på en flerkulturell arbeidsplass	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg mener jobben min egner seg godt til mine kvalifikasjoner	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg har en jobb som utfordrer meg og gir meg muligheten til faglig utvikling	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg og mine kolleger arbeider godt sammen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Mine meninger blir hørt på arbeidsplassen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg bidrar selv aktivt til et godt arbeidsmiljø	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg føler en sterk tilhørighet til arbeidsplassen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg blir behandlet rettferdig i jobben min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg fikk tilstrekkelig med opplæringen da jeg startet i nåværende jobb	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

	Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Jeg går til min overordnede for hjelp dersom jeg opplever at det foreligger uklarheter rundt mine arbeidsoppgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg anser mitt arbeidsmiljø som godt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

**Kommenter gjerne dersom du har ytterligere meninger om ditt arbeidsmiljø eller forslag til eventuelle forbedringer**

---

## **Utfordringer**

**Jeg har opplevd at kulturforskjeller har ført til kommunikasjonssvikt og misforståelser på min arbeidsplass**

- (1)  Helt enig
- (3)  Delvis enig
- (4)  Nøytral
- (5)  Delvis uenig
- (6)  Helt uenig
- (7)  Vet ikke

**Kommentar hvis ønskelig**

---

**Jeg har opplevd at språkbarrierer gir negative konsekvenser for mitt arbeid**

- (3)  Helt enig
- (4)  Delvis enig
- (7)  Nøytral
- (8)  Delvis uenig
- (9)  Helt uenig
- (5)  Vet ikke

**Kommentar hvis ønskelig**

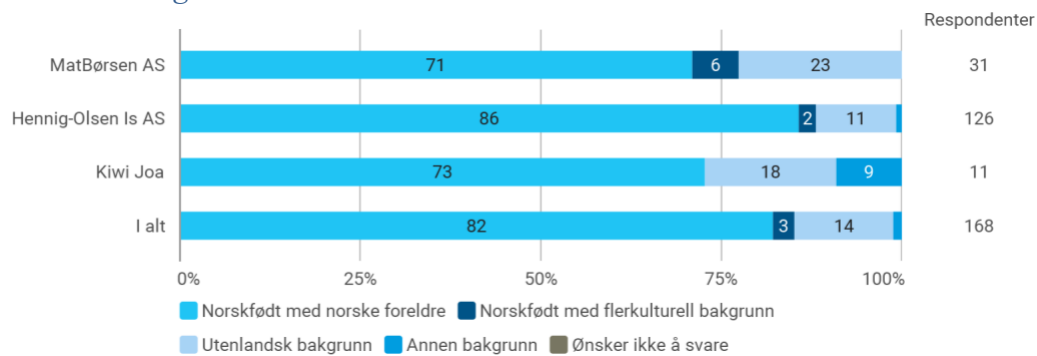
---

**Dine svar har blitt registrert!**

Takk for at du tok deg tid til å gjennomføre undersøkelsen, dine svar er verdifulle for oss.

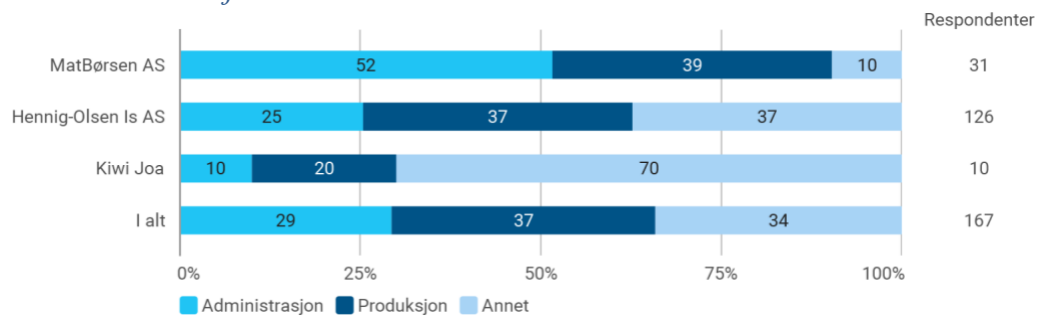
## Vedlegg 5 – Utfylt spørreundersøkelse

«Hvilken bakgrunn har du?»



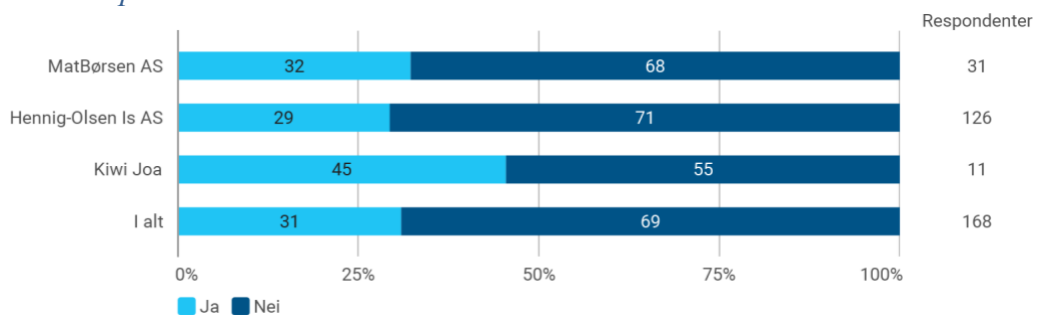
Figur 1

«Hvilket område jobber du i?»



Figur 2

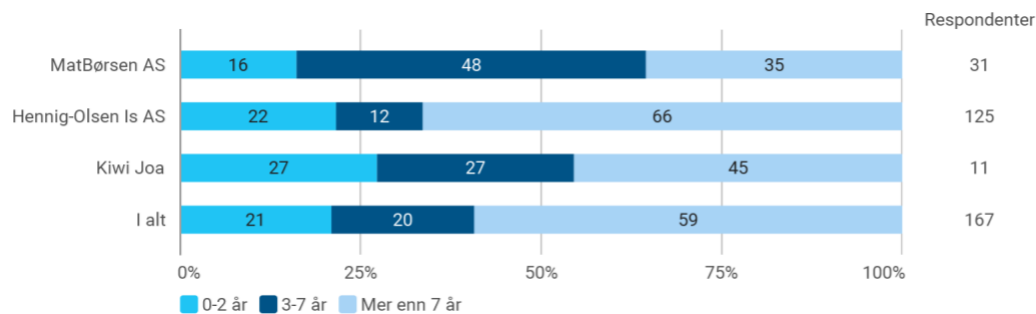
«Har du personalansvar?»



Figur 3

«Hvor lenge har du jobbet i virksomheten du er ansatt i nå?»

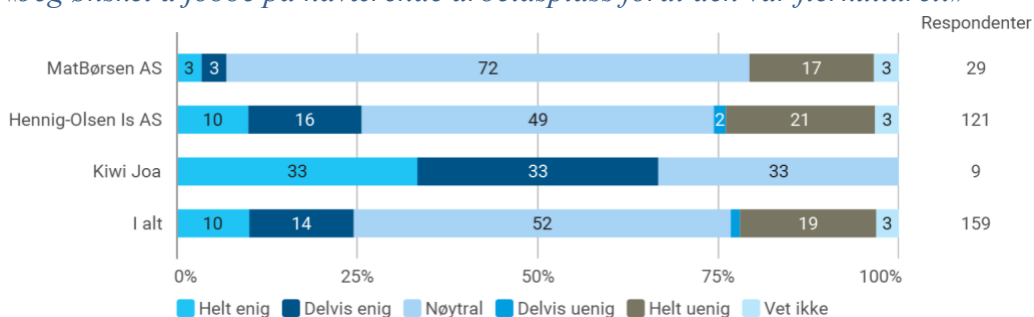




Figur 4

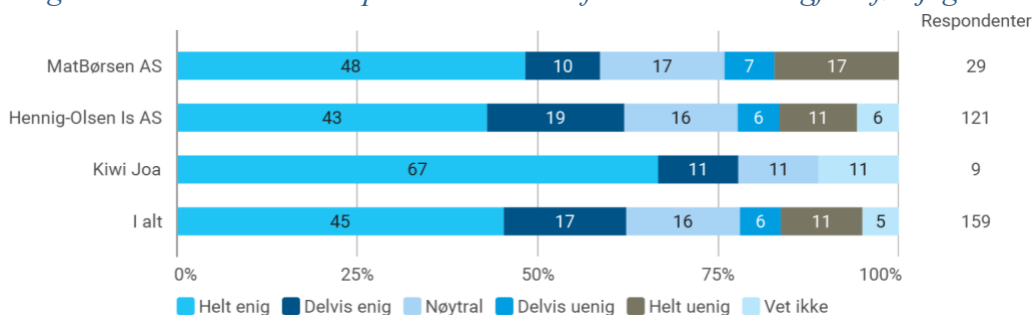
## Rekruttering:

«Jeg ønsket å jobbe på nåværende arbeidsplass fordi den var flerkulturell»



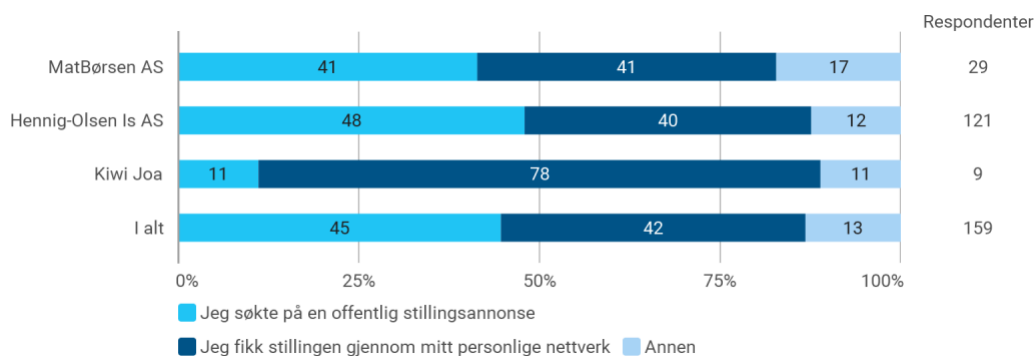
Figur 5

«Jeg visste at denne arbeidsplassen hadde et flerkulturelt mangfold før jeg ble ansatt her»



Figur 6

«Hvordan ble du rekruttert?»



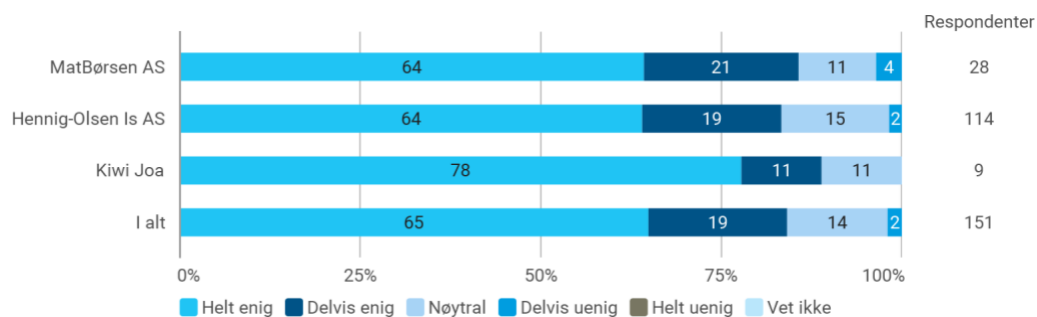
Figur 7

«Kommentar ved svar av Annen»

- Var med å starte bedriften
- Bemanningsbyrå
- nav
- Ble ansatt (gjennom kjente) pga et prosjekt som skulle iverksettes.
- Begynte som lærling til fagbrev. Fikk ansettelse som vikar, og senere fast. Fikk ny-opprettet nåværende stilling av tidligere Fabrikk Direktør.
- jobbmestrende oppfølging
- Kom inn gjennom NAV-tiltak, og er per i dag midletidig ansatt
- Var inne som vikar og fikk fast jobb etter ent vikariat
- Jeg jobbet først i praksis og ble ansatt 1 år etterpå.
- sommerjobb
- Ble kontaktet.
- Møtte opp personlig og pratet med leder
- Jeg tok kontakt med Salgsjef på en nyopprettet stilling
- Alle fikk jobb som spurte for 30 år siden
- Begynte som lærling
- Jeg jobbet sesong, og fikk tilbud om fast stilling
- Etter endt lærlingperiode
- Trainee-ordning

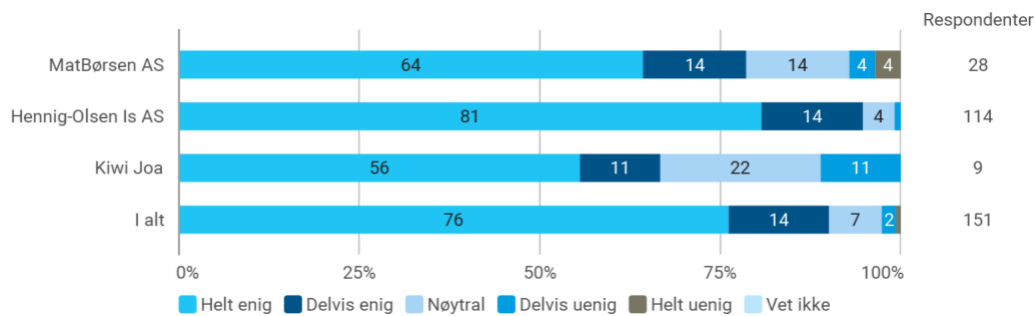
## Arbeidsmiljø

«Jeg trives med å jobbe på en flerkulturell arbeidsplass»



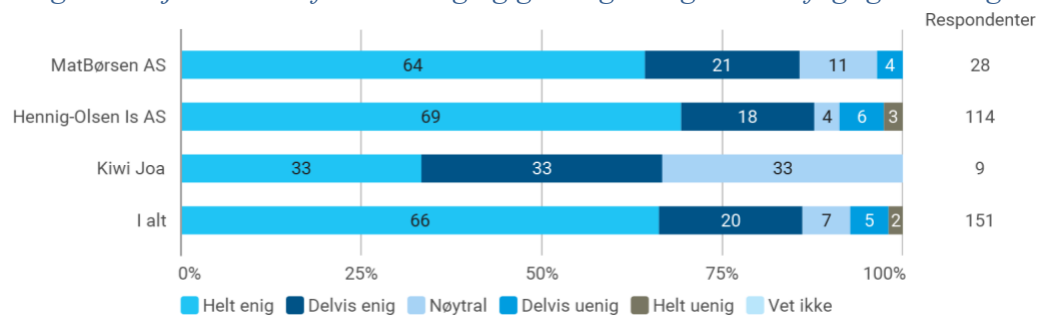
Figur 8

«Jeg mener jobben min egner seg godt til mine kvalifikasjoner»



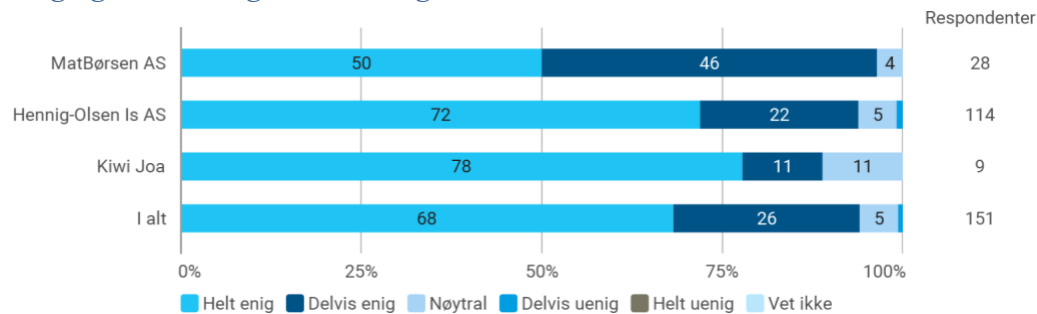
Figur 9

«Jeg har en jobb som utfordrer meg og gir meg muligheten til faglig utvikling»



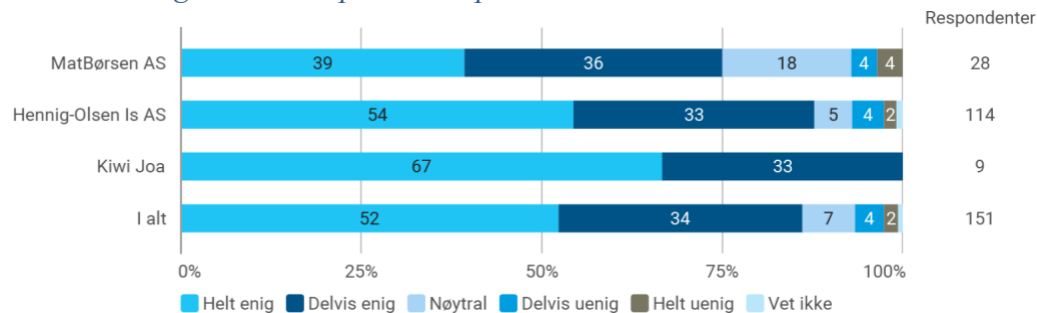
Figur 10

«Jeg og mine kolleger arbeider godt sammen»



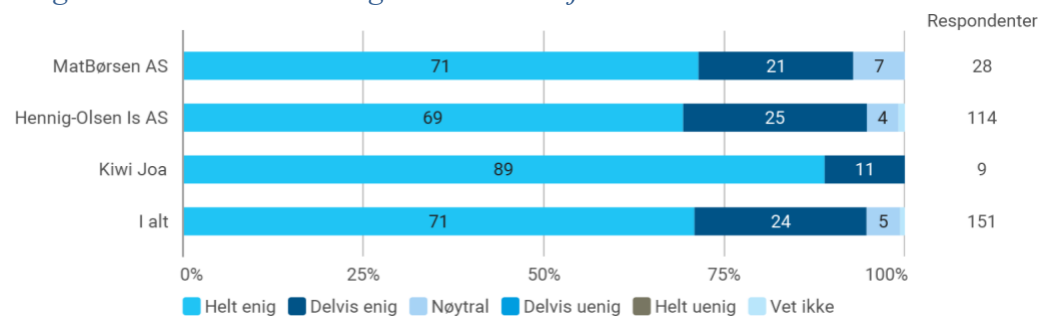
Figur 11

«Mine meninger blir hørt på arbeidsplassen»



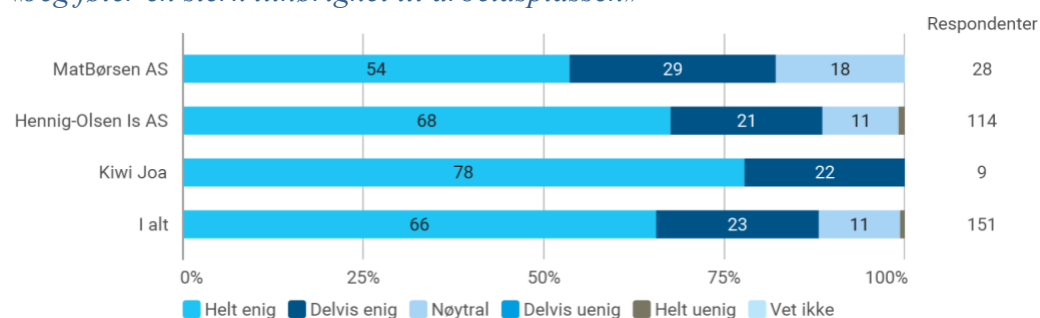
Figur 12

«Jeg bidrar selv aktivt til et godt arbeidsmiljø»



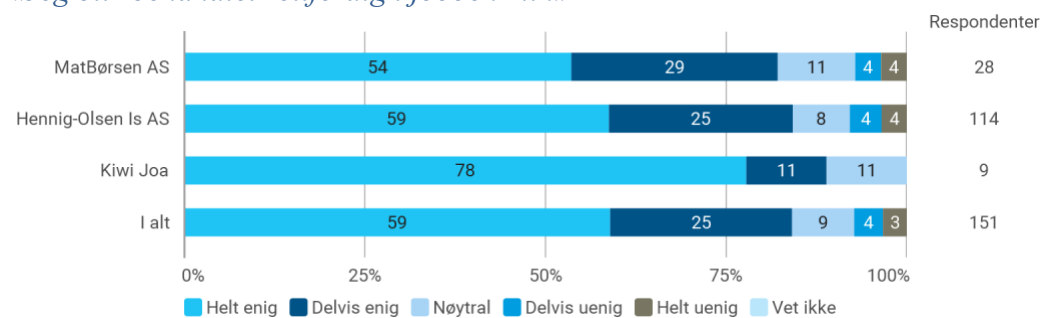
Figur 13

«Jeg føler en sterk tilhørighet til arbeidsplassen»



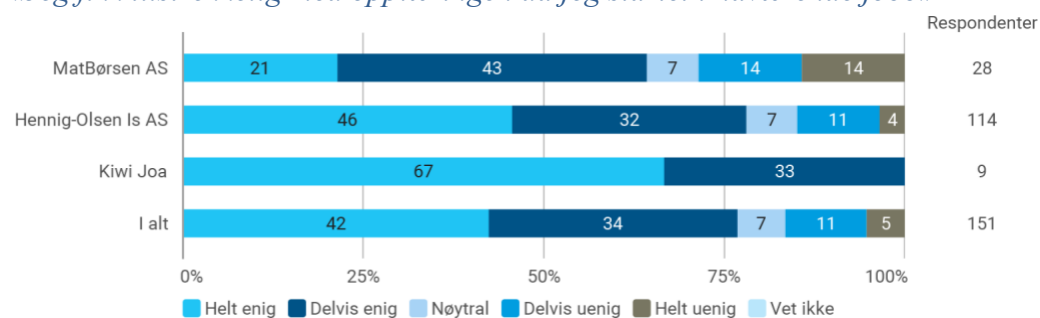
Figur 14

«Jeg blir behandlet rettferdig i jobben min»



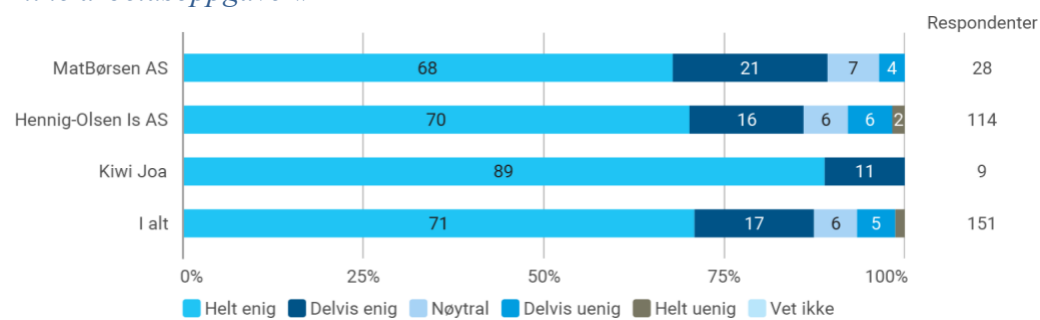
Figur 15

«Jeg fikk tilstrekkelig med opplæringen da jeg startet i nåværende jobb»



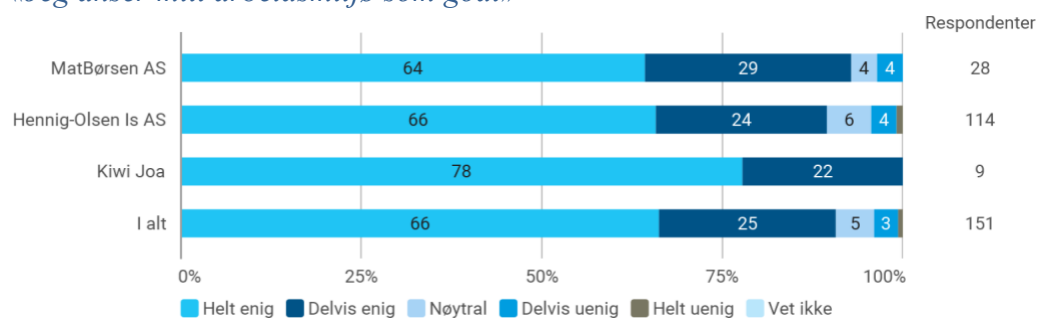
Figur 16

«Jeg går til min overordnede for hjelp dersom jeg opplever at det foreligger uklarheter rundt mine arbeidsoppgaver»



Figur 17

«Jeg anser mitt arbeidsmiljø som godt»



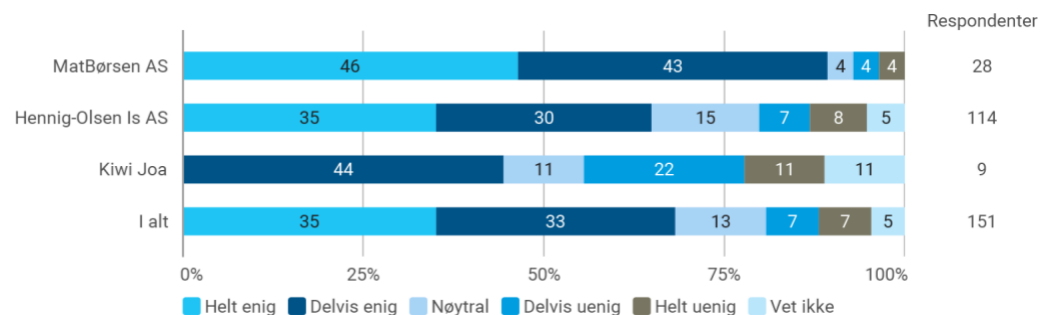
Figur 18

«Kommenter gjerne dersom du har ytterligere meninger om ditt arbeidsmiljø eller forslag til eventuelle forbedringer»:

- Korona har påvirket arbeidsmiljø til det negative pga hjemmekontor etc
- Jeg synes arbeidsmiljø er sinnsykt godt
- Unngå store arbeidskonflikter!
- Det er for mange ledere som aksepterer individuelle tilpasninger og forskjellsbehandler. Det er leder som delegerer så mye at noen blir overarbeidet og slidne, lederen skjønner ikke tilbakemeldinger og behandler folk dårlig for å heve seg sjøl

## Utfordringer

«Jeg har opplevd at kulturforskjeller har ført til kommunikasjonssvikt og misforståelser på min arbeidsplass»

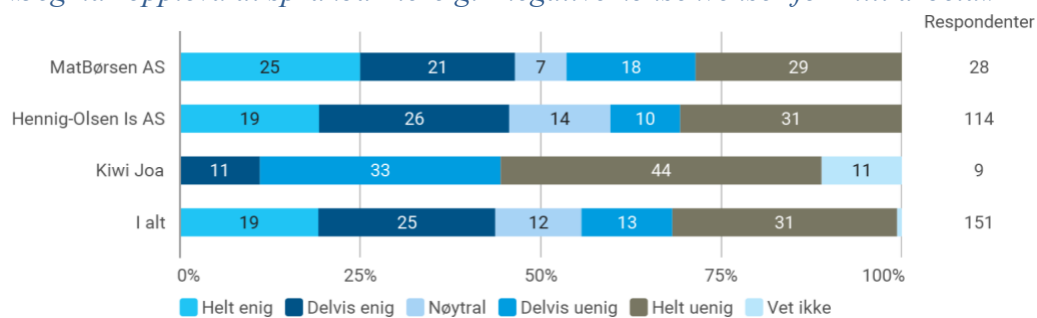


Figur 19

### *Kommentar hvis ønskelig*

- Språk, helt klart en utfordring i min stilling.  
Men de er generelle mye mer hjelpsomme og blide i væremåten en «normalt» norske..
- Ikke kulturelle forskjeller, men språk.
- Språkproblemer  
Kvinner og ledelse  
Religion
- Jeg føler ikke jeg kan svare på en skala på et lukket spørsmål. Så jeg sier Helt Enig = Ja.
- kommunikasjonen kan ta lenger tid, må av og til gjenta seg
- Noen ganger må man omformuler måten man sier ting på men da er det viktig at man er enige om hva man har snakket om.
- Dette oppstår av og til da vi var ansatte som sliter noe med norsk. Det har ført til små feil av og til. Men jeg opplever at det aldri har ført til store utfordringer.
- Jeg synes også dere burde spurt om hvordan man opplever at mangfoldet er fordelt i organisasjonen. Bra/jevnt eller dårlig/ujevnt. Og hvorvidt man opplever at man har samme muligheter som flerkulturell i fht både rekruttering, og i de ulike avdelingene.
- religious cultures are tough to work with. Less respect for women in some cultures. I see a lot of cultural isolations and disrespect if you are not of the same culture. Some religions expect higher amount of respect, i feel.
- veldig ofte misforståelser pga språk
- Noen av våre nye landsmenn (Muslimer) har hatt ei utfordring med å jobbe med kvinnelig leder.
- norskkunnskaper og kultur forskjeller
- Misforståelser pga språk kultur
- Utfordring å kommunisere med personer som hverken behersker Norsk eller Engelsk
- Det sies at norsk er arbeidsspråk, men det er bare tull, mange kan ikke snakke norsk og forstår ikke hva man sier, sier bare ja ja. De får lov å ikke kunne norsk

### *«Jeg har opplevd at språkbarriere gir negative konsekvenser for mitt arbeid»*



Figur 20

### *Kommentar hvis ønskelig*

- Jeg føler ikke jeg kan svare på en skala på et lukket spørsmål. Så jeg sier Helt Enig = Ja.
- Jeg behersker språket godt og opplever det ikke som en barriere, men noen av mine flerkulturelle kolleger kan misforstå ting og det kan skape utfordringer.
- Jeg jobber ikke med fremmedspråklige i det daglige.
- Jeg prøver å forstå mine kolleger så godt det lar seg gjøres. Som oftest så forstår vi hverandre veldig godt.
- often if the language is poor norwegian, people tend to be more aggressive or negative approach to problems.
- Dersom ikke norsk beherskes, så blir det problem.
- manglende norsk kunnskaper
- Det er kjipt å bli misforstått og det er kjipt at ting går galt fordi noe blir sagt og noe annet blir gjort
- Diskusjoner mellom kollegaer og problemer med å fullføre oppgaver.

## Vedlegg 6 – Tildelingskriterier



### DET KONGELIGE KUNNSKAPSDEPARTEMENT

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet Postboks 212 Sentrum  
0103 OSLO

Deres ref Vår ref 18/6509-5

### **Tildelingskriterier for Mangfoldsprisen**

Dato  
2. april 2019

Vi viser til IMDi's brev av 7.3.2019 med forslag til tildelingskriterier for Mangfoldsprisen og takker for arbeidet IMDi har gjort. Departementet ber IMDi påse at følgende kriterier legges til grunn for både de nasjonale og de regionale juryene for valg og rangering av kandidater.

#### **Tildelingskriterier for Mangfoldsprisen**

1. a) Det er etnisk mangfold i virksomheten. (små bedrifter)  
  
b) Det er etnisk mangfold i virksomheten fordelt på flere av virksomhetens ulike nivåer og stillingskategorier. ( mellomstore og store bedrifter )
2. Virksomheten kan vise til eksempler på god bruk av innvandreneres kompetanse. For eksempel en lav grad av overkvalifisering.
3. Virksomheten bidrar til kvalifisering eller kompetanseheving av innvandrere, særlig de ny- ankomne. For eksempel bruk av praksisplasser, språkkurs, mentorprogrammer og annet.
4. Virksomheten legger til rette for et inkluderende arbeidsmiljø.
5. Virksomheten har satt mål knyttet til økt etnisk mangfold blant ansatte.
6. a) Virksomheten har iverksatt tiltak for å øke det etniske mangfoldet blant ansatte. Virksomheten kan vise til en positiv utvikling. (små bedrifter)  
  
b) Virksomheten har iverksatt tiltak for å øke det etniske mangfoldet blant ansatte på flere av virksomhetens ulike nivåer og stillingskategorier. Virksomheten kan vise til en positiv utvikling. ( mellomstore og store bedrifter )
7. Måloppnåelse knyttet til etnisk mangfold blir vurdert og fulgt opp systematisk. ( mellomstore og store bedrifter )
8. Virksomheten har iverksatt tiltak for å heve kompetansen blant ledere innen mangfoldsledelse ( mellomstore og store bedrifter )
9. a) Virksomheten har bidratt til å profilere verdien av etnisk mangfold. (små bedrifter)



b) Virksomheten profilerer verdien av etnisk mangfold internt og eksternt. ( mellomstore og store bedrifter )

10. Virksomheten kan vise til eksempler på hvordan det etniske mangfoldet bidrar til verdi- skapning og/eller andre positive ringvirkninger. Herunder erfaringer der mangfold bidrar til bedre utnyttelse av ressurser, skaper nye muligheter eller økt vekst.

### **Nærmere forklaring av kriteriene**

Ovennevnte kriterier bygger på IMDi's forslag og følgende vurderinger: Kriteriene skal reflektere klart et mål om bedre bruk av innvandrernes kompetanse. Kriteriene skal reflektere et ønske om at arbeidsgivere bidrar til kvalifisering eller kompetanseheving særlig av nyankomne innvandrere. Kriteriene bør gi tilstrekkelig med slingringsmonn for jury- enes valg og rangering av kandidater. Kriteriene bør være godt tipasset mulighetene til de små bedriftene. Enkelte av kriteriene kan stille noe større krav til mellomstore og store bedrif- ter enn til de små. Fokuset bør ellers være på erfaringer som øker bevisstheten om bruk av mangfoldet i arbeidslivet og på erfaringer der mangfold bidrar til bedre utnyttelse av ressur- ser, skaper nye muligheter eller økt verdiskaping.

Vi har valgt en tilnærming med 10 kriterier. Enkelte av kriteriene er felles for både de små og de mellomstore og store bedriftene. Andre kriterier er delt i to, der en del er myntet på de små bedriftene. Disse er merket med teksten (små bedrifter). En annen del er rettet mot de mellomstore og store bedriftene. Disse er merket med teksten (mellomstore og store bedrif- ter). Enkelte av kriteriene er bare rettet mot de mellomstore og storebedriftene. Disse er bare merket med teksten (mellomstore og store bedrifter).

Skåring på minst ett av kriteriene skal være et minimumskrav. Prisen skal ikke kunne tildeles på andre kriterier enn disse. Kriterienes primære funksjon skal være å velge og rangere kan- didatene. Kandidaten med høyest skåre på flest mulig av kriteriene vinner innen sin kategori.

### **Annet**

Begrepet "etnisk mangfold" defineres i denne sammenheng til å gjelde personer med ikke- nordisk bakgrunn.

Departementet er enig i IMDi's forslag til nominasjonsprosessen, og forutsetter at IMDi, som sekretariat for Mangfoldsprisen, viser nødvendig aktsomhet og påser at kandidater til prisene holder de standardene som stadsfestes av gjeldene lov og regelverk og avtaler i arbeidslivet.

Med hilsen

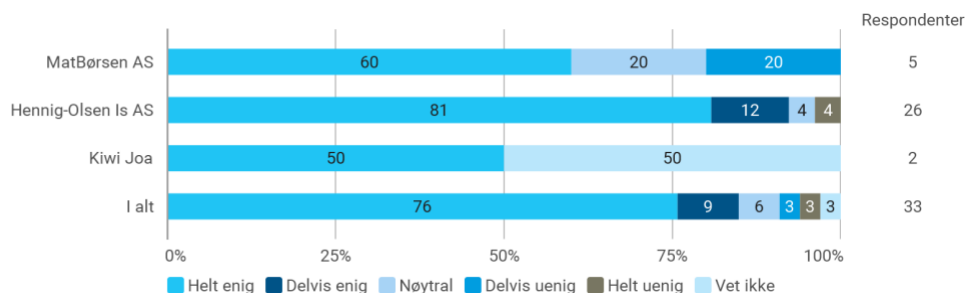
Toril Melander Stene (e.f.) avdelingsdirektør

*Dokumentet er elektronisk signert og har derfor ikke håndskrevne signaturer*

## Vedlegg 7 – Krysskoblinger

«Jeg visste at denne arbeidsplassen hadde et flerkulturelt mangfold før jeg ble ansatt her»:

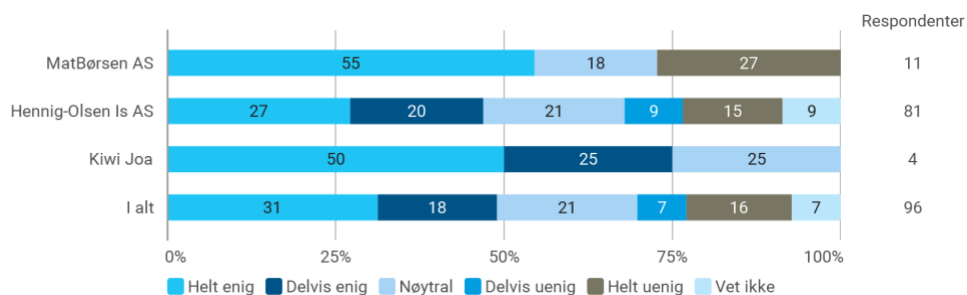
Krysset med figur 4: Respondenter som har jobbet i virksomheten i 0-2 år



Figur 21

«Jeg visste at denne arbeidsplassen hadde et flerkulturelt mangfold før jeg ble ansatt her»:

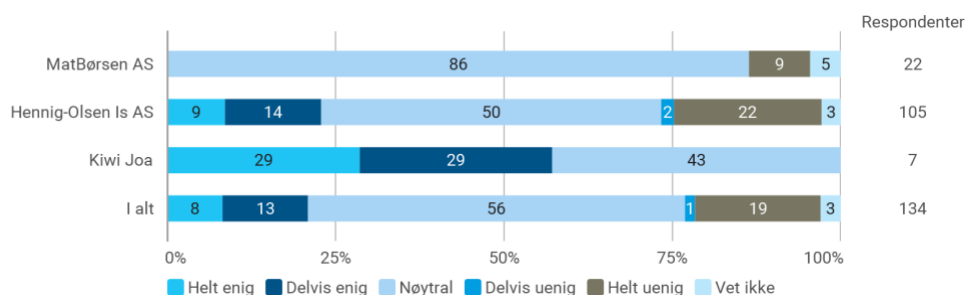
Krysset med figur 4: Respondenter som har jobbet i virksomheten i mer enn 7 år



Figur 22

«Jeg ønsket å jobbe på nåværende arbeidsplass fordi den var flerkulturell»

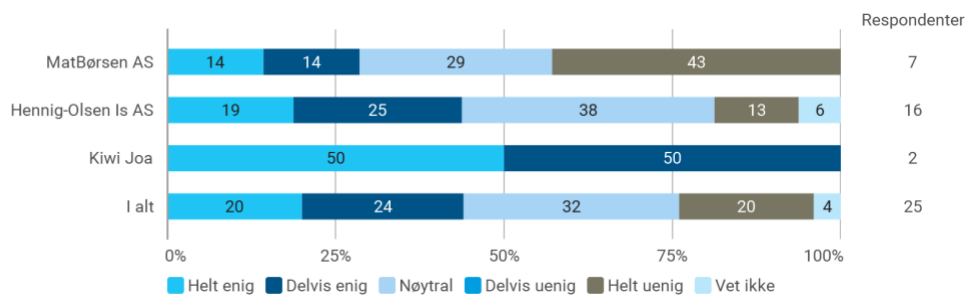
Krysset med figur 1: Respondenter som er norskfødte med norske foreldre



Figur 23

«Jeg ønsket å jobbe på nåværende arbeidsplass fordi den var flerkulturell»

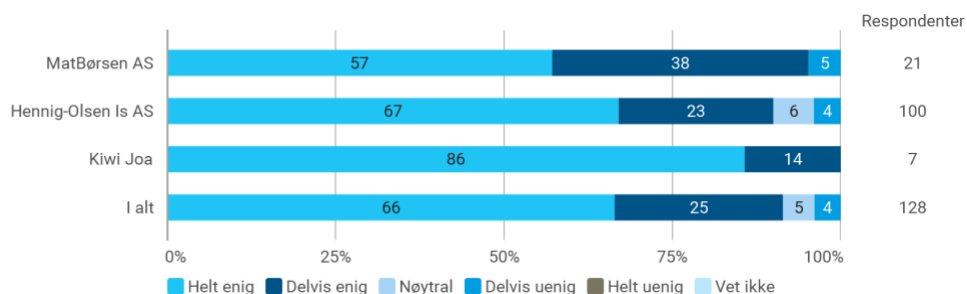
Krysset med figur 1: Respondenter med flerkulturell, utenlandsk eller annen bakgrunn



Figur 24

«Jeg anser mitt arbeidsmiljø som godt»

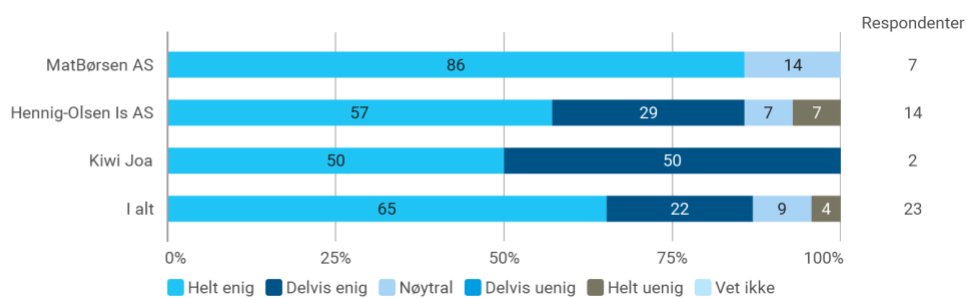
Krysset med figur 1: Respondenter som er norskfødte med norske foreldre



Figur 25

«Jeg anser mitt arbeidsmiljø som godt»

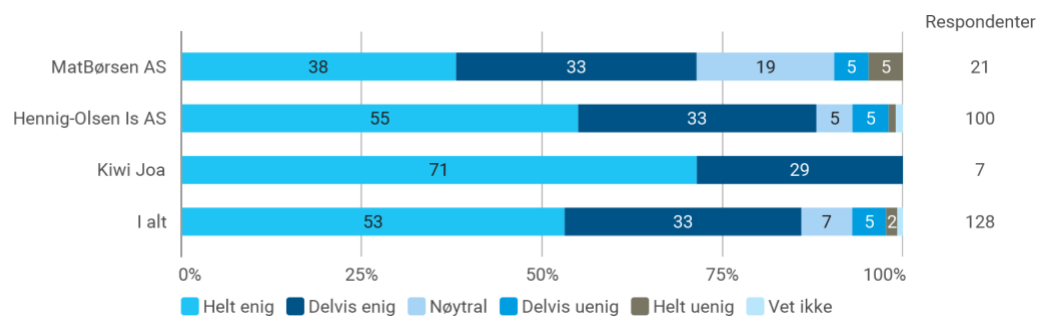
Krysset med figur 1: Respondenter med flerkulturell, utenlandsk eller annen bakgrunn



Figur 26

«Mine meninger blir hørt på arbeidsplassen»

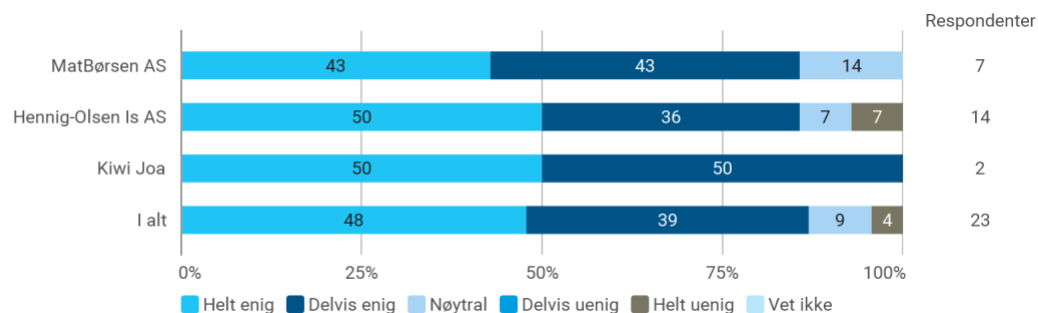
Krysset med figur 1: Respondenter som er norskfødte med norske foreldre



Figur 27

«Mine meninger blir hørt på arbeidsplassen»

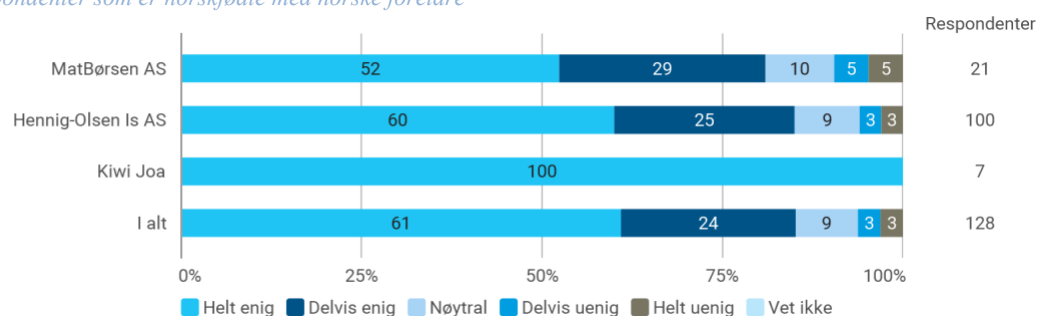
Krysset med figur 1: Respondenter med flerkulturell, utenlandsk eller annen bakgrunn



Figur 28

«Jeg blir behandlet rettferdig i jobben min»

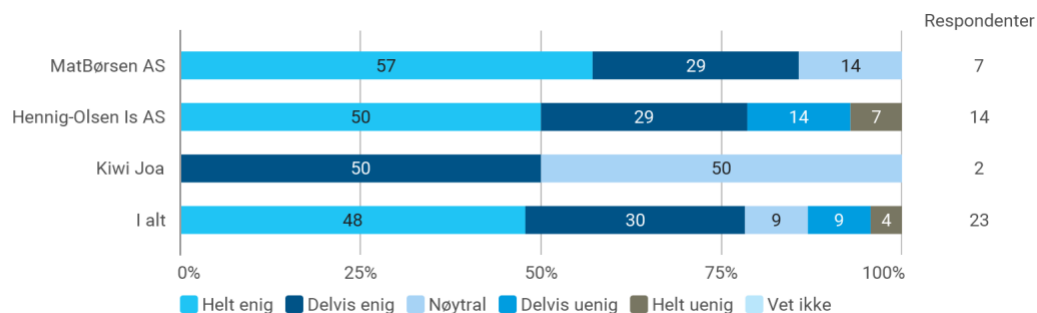
Krysset med figur 1: Respondenter som er norskfødte med norske foreldre



Figur 29

«Jeg blir behandlet rettferdig i jobben min»

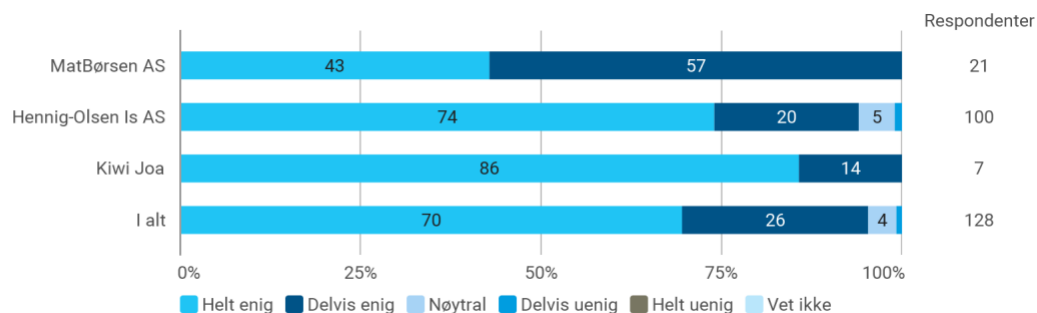
Krysset med figur 1: Respondenter med flerkulturell, utenlandsk eller annen bakgrunn



Figur 30

«Jeg og mine kolleger arbeider godt sammen»

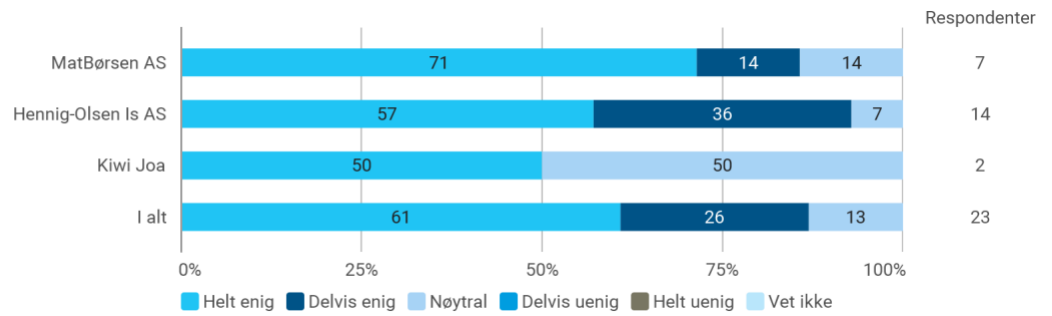
Krysset med figur 1: Respondenter som er norskfødte med norske foreldre



Figur 31

«Jeg og mine kolleger arbeider godt sammen»

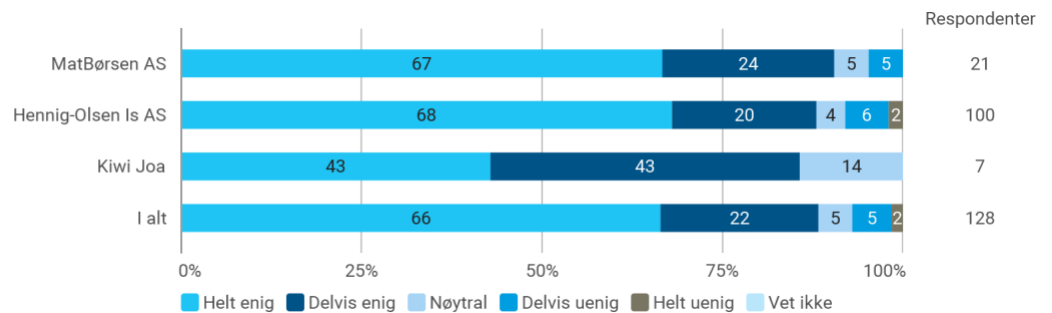
Krysset med figur 1: Respondenter med flerkulturell, utenlandsk eller annen bakgrunn



Figur 32

«Jeg har en jobb som utfordrer meg og gir meg muligheten til faglig utvikling»

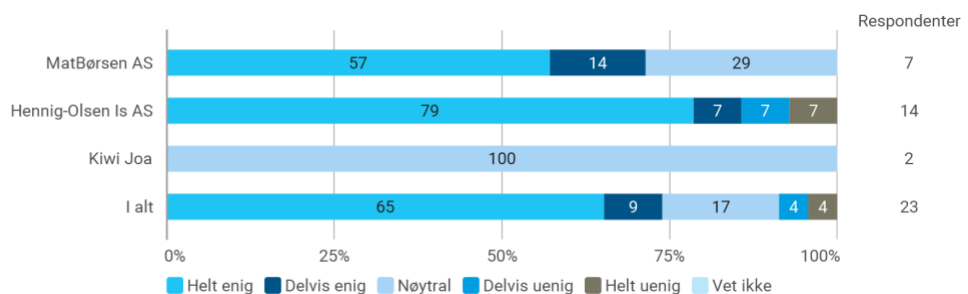
Krysset med figur 1: Respondenter som er norskfødte med norske foreldre



Figur 33

«Jeg har en jobb som utfordrer meg og gir meg muligheten til faglig utvikling»

Krysset med figur 1: Respondenter med flerkulturell, utenlandsk eller annen bakgrunn



Figur 34