

AFI-rapport 3/2014

Ida Drange

# Mangfoldsledelse

En kunnskapsoversikt

**AFI**

Arbeidsforskningsinstituttet

HØGSKOLEN I OSLO  
OG AKERSHUS



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE  
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

© Arbeidsforskningsinstituttet 2014  
© Work Research Institute  
© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-337-7

ISSN 0807-0865

Arbeidsforskningsinstituttet  
Pb. 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO

Work Research Institute  
P.O.Box 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00  
E-post: [afi@afi.hioa.no](mailto:afi@afi.hioa.no)  
Webadresse: [www.afi.no](http://www.afi.no)

Publikasjonen kan bestilles eller lastes ned fra <http://www.afi.hioa.no>

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE  
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

*Temaområde*

Samfunn, arbeidsliv og politikk

*Rapport nr.:*

3/2014

*Tittel:*

Mangfoldsledelse

*Dato:*

Januar 2014

*Forfatter(e):*

Ida Drange

*Antall sider:*

64 + vedlegg

*Resymé:*

AFI har fått i oppdrag fra Virke å lage en oppsummering av eksisterende forskning på temaet mangfoldsledelse og hvilke effekter mangfoldsledelse kan ventes å gi. Rapporten presenterer en hovedsakelig internasjonal litteratur som har undersøkt betydningen av mangfoldsledelse på rekruttering, turnover, karriereutvikling og organisasjonsutvikling. Det er ikke forsket mye på effekter av mangfoldsledelse, og det vises til en del motstridende funn. Antakelig er det et resultat av at virksomheter opererer under ulike rammebetingelser, i ulike bransjer og har ansatte med ulike kompetanseprofiler og lignende. På noen områder er det imidlertid med større tydelighet positive resultater av mangfoldsledelse. På bakgrunn av denne gjennomgangen gir rapporten anbefalinger til virksomheter som ønsker å utvikle sin egen mangfoldsplan.

*Emneord:*

Mangfold, mangfoldsledelse, organisasjonseffekter

## Forord

AFI har fått i oppdrag fra Virke å lage en kunnskapsstatus på mangfoldsledelse. Formålet med prosjektet har vært å frembringe en kunnskapsoversikt som systematiserer evalueringer og forskning knyttet til mangfold og mangfoldsledelse på arbeidsplassen, og å skaffe et overblikk over bedriftenes tilnærming til flerkulturelt mangfold. Prosjektet er et forprosjekt som skal identifisere bedriftenes behov for forskningsbasert kunnskap. Undersøkelsen i bedriftene har hatt søkelys på hvordan bedriftene og ledere rekrutterer og følger opp personer med flerkulturell bakgrunn. I kunnskapsoversikten har det blitt lagt vekt på om det finnes en sammenheng mellom en mangfoldig arbeidsstokk og lønnsomhet for bedriften. Lønnsomhet handler i denne sammenhengen blant annet om å være en attraktiv arbeidsgiver for personer med flerkulturell bakgrunn, om å skape seg et positivt omdømme og å utvikle arbeidstakerne og miljøet i bedriften som gir utslag i økt innovasjon og utvikling av bedriftens produkter eller tjenester.

Det er en stor, internasjonal litteratur på mangfold og mangfoldsledelse. Det er imidlertid begrenset med empirisk forskning som viser til effekter eller virkning av mangfoldsledelse på resultatmål. Dels skyldes dette at det er vanskelig å operasjonalisere resultatmål for eksempel knyttet til lønnsomhet, innovasjon og arbeidsmiljø. Mye av litteraturen har derfor sett på rekruttering og turnover som sentrale utfallsmål. Dels skyldes det også at det er vanskelig å isolere betydningen av mangfoldsledelse på de definerte resultatmålene.

I forbindelse med rapporten ble det gjennomført en spørreundersøkelse til Virke sine medlemsbedrifter og det ble gjort et gruppeintervju med deltakere fra HR-funksjonen i virksomheter tilknyttet Virke og Seema. Formålet med undersøkelsen var å kartlegge hvilken tilnærming virksomhetene har til mangfoldstematikken og hvilke kunnskapsbehov som finnes blant virksomhetene. Spørreundersøkelsen ble programmert og sendt ut fra Virke. I den anledning vil jeg takke informantene for at de tok seg tid til å stille opp på intervju i en travel hverdag, og jeg vil takke virksomhetene som har satt av tid til å besvare undersøkelsen.

Arbeidet har hatt en varighet på ca. fire til fem uker. Tidsrammen på prosjektet tilsier at det ikke har vært mulig å gå i dybden på den litteraturen som er funnet frem. Kartleggingen har likevel bidratt til å identifisere forskningsbehov, og har også avdekket hvilke tiltak og strategier innenfor mangfoldsledelse som kan ventes å ha en positiv virkning på individets karriere, arbeidsmiljøet og organisasjonen.

Forfatteren vil takke Virke v/ Gry Myklebust og Seema v/ Vita Melinauskaite, Loveleen Brenna og Tamseela Afzal for samarbeidet. Takk til forsker Hans Christoffer Aargaard Terjesen for hjelp til å utarbeide intervjuguide og til gjennomføringen av fokusgruppeintervjuet. Takk til Olaug Hagen for sammenstilling av rapport. Til sist, takk til seniorforsker Angelica Schafft for kvalitetssikring av rapporten. Alle feil og mangler er forfatterens eget ansvar.

Arbeidsforskningsinstituttet, mars 2014

Ida Drange.

# Innhold

Forord

Sammendrag

1. Mangfoldsledelse – en kunnskapsstatus.....	1
2. Hva er mangfoldsledelse? .....	3
2.1 Begrepsavklaring .....	5
2.2 Hvorfor skal virksomhetene være interessert i mangfold?.....	7
2.3 Grunner for mangfold og mangfoldsledelse .....	8
2.4 Hvordan leder man mangfold?.....	12
2.5 Oppsummering .....	14
3. Eksempler på strategier og tiltak i norske virksomheter .....	16
4. Hvilke virkninger kan mangfoldsledelse gi? .....	20
5. Erfaringer med mangfold blant norske virksomheter .....	37
5.1 Spørreundersøkelsen .....	37
5.2 Fokusgruppeintervjuet .....	46
6. «Beste praksis» på mangfoldsfeltet – hva bør bedriftene gjøre?.....	55
7. Behov for videre forskning.....	60
Referanseliste .....	62
Vedlegg 1: Effekttabell .....	65

## Figurliste

Figur 1: Andel ansatte med flerkulturell bakgrunn i virksomheten (n = 869).....	38
Figur 2: Viktige grunner for å rekruttere flerkulturelle ansatte til virksomheten.....	39
Figur 3: I hvilken grad har virksomheten realisert gevinster som følge av flerkulturelle ansatte .....	40
Figur 4: Strategier for å beholde ansatte med flerkulturell bakgrunn .....	41
Figur 5: Kompetanseutnyttelse hos medarbeidere med flerkulturell bakgrunn .....	42
Figur 6: Ansatte med flerkulturell bakgrunn i lederopplæring eller kurs.....	43
Figur 7: Viktige ferdigheter eller egenskaper for en mangfoldsleder .....	44
Figur 8: Å drive mangfoldsledelse stiller andre krav til lederens kompetanse .....	45
Figur 9: Tjenestebehov fra NAV og Virke på mangfoldsfeltet.....	45

## Sammendrag

I 2012 hadde hver syvende arbeidstaker i Norge innvandringsbakgrunn. Det vil si at de selv, eller deres foreldre, hadde innvandret til landet. Av disse kom ca. halvparten fra Øst-Europa utenom EU, Asia (inkludert Tyrkia), Afrika, Sør- og Mellom-Amerika og Oseania utenom Australia og New Zealand. Samtidig viser arbeidsmarkedsstatistikken at personer med innvandringsbakgrunn fra det som tidligere ble kalt ikke-vestlige land har lavere sannsynlighet for å gjøre karriere sammenlignet med majoritetsbefolkningen. Det er flere grunner til at det er slik, men en viktig årsak er at kompetansen til personer med flerkulturell bakgrunn tapes av syne og at de ikke får lik uttelling for sine kvalifikasjoner. Konsekvensen er i begge tilfeller at arbeidslivet, samfunnet og den enkelte går glipp av utviklingsmuligheter.

Mangfold beskriver grupper som består av personer med ulike individkjennetegn som kjønn, alder, funksjonsnedsettelse eller kulturell bakgrunn, men det brukes også om forskjeller i perspektiv, atferd og identitet. Mangfold beskriver med andre ord både observerbare og uobserverbare forskjeller som kan ha betydning for relasjoner på arbeidsplassen, tilnærming til arbeidsoppgavene og produktivitet for organisasjonen. Konnotasjonen til mangfold er at dette er forskjeller som er positive og ønskelige.

Mangfoldsledelse begrunnes med forretningsargumenter: «it makes business sense». Det handler om å skape en attraktiv arbeidsplass som rekrutterer bredt og klarer å holde på ansatte og som gir lik mulighet til karriereutvikling. Det handler om å skape et godt arbeidsmiljø som i beste fall legger til rette for læring og som bidrar til å utvikle virksomheten. Å rekruttere mangfoldig, f. eks. flerkulturelle minoriteter, er ikke tilstrekkelig for å høste frukter i form av høyere produktivitet og kreativitet. Ledere som lykkes har skjønnt at det handler om hvordan man definerer mangfold – og hva man gjør.

Designen på mangfoldsledelse kan være så mangt, men typiske verktøy som tas i bruk i virksomheter som satser på mangfold er målrettede rekrutteringsprogram eller trainee-programmer, utdanning og opplæring, karriereutvikling, nettverks- eller mentorordninger og målsetningen ved samtlige er å holde på ansatte og sørge for utvikling i jobben og av virksomheten.

Forskningen viser at profilering av bedriftens mangfoldsstrategi i bilder eller tekst kan ha *noe* effekt på å øke bedriftens attraktivitet og gi økt rekruttering blant flerkulturelle. Det er ingen negativ effekt av å markedsføre virksomheten som en bedrift som satser mangfold blant arbeidstakere som ikke er i målgruppen for disse initiativene.

Virkningen av å plassere ansvar for å følge opp mangfoldsstrategien hos en funksjon med personalansvar eller ved å nedsette en mangfoldskomiteé på rekruttering og intern mobilitet er tvetydig. En forklaring kan være at det ikke er samsvar mellom tiltaket, å plassere ansvar, og måloppnåelsen som er lik representasjon på alle nivå av virksomheten. Til tross for uklar effekt så viser en kartlegging blant norske mellomledere i staten at det er et ønske at ansvar for mangfoldsstrategien tilligger en funksjon i virksomheten (IMDi, 2011).

Å etablere mentorordning i virksomheten har en positiv effekt på trivsel og karriere og avansement, forutsatt at mentorforholdet leverer i tråd med forventningene til deltakerne. Imidlertid viser forskningen at relasjonen til nærmeste leder har en sterkere effekt på å fremme karrierer og redusere turnover enn relasjonen til en mentor. Det er derfor nærmeste leder som burde ha en nøkkelrolle for å redusere turnover og fremme mobilitet i virksomheten.

Forskerne har funnet en sammenheng mellom lederens stil og de ansattes trivsel som avspeiler seg i psykososialt arbeidsmiljø og sykefravær. En undersøkelse blant arbeidstakere med ulik landbakgrunn viser at det er åpenbare likheter i hva ansatte vurderer som god ledelse. En god leder er opptatt av å tilrettelegge for kontakt mellom ansatte med ulik kulturell bakgrunn og har oppmerksomhet rettet mot at ansatte har ulik kulturell bakgrunn. Det vil si at ledere ikke støter fra seg ansatte ved å tillegge seg kjennetegnene for en god mangfoldsleder (Sandal mfl., 2012).

Hvorvidt en bedrift lykkes med sin mangfoldsstrategi kan være avhengig av hvilken innstilling arbeidsgruppen, og medarbeiderne generelt, har til mangfold. Ely og Thomas (2001) klassifiserer mangfoldsperspektiv i tre forskjellige typer: «integrasjon og læring», «tilgang og legitimitet» og «diskriminering og rettferdighet», hvorav bare det første perspektivet har positiv effekt på gruppens resultat som med rette kan sies å ha sammenheng med mangfoldet. Samarbeidsklimaet i arbeidsgruppen har betydning for virksomhetens generelle produktivitet. Arbeidsgrupper hvor både majoriteten og minoriteten beskriver klimaet som støttende gir høyere produktivitet og effekten er større i grupper med en høy andel mangfold. Grupper hvor en eller begge parter oppga mangel på støtte skåret signifikant lavere på produktivitet, og til mer mangfoldig arbeidsgruppen var, til dårligere var utfallet (Ely, Padavic og Thomas, 2012).

Kurs eller opplæring i mangfold må gjennomføres i tråd med organisasjonens behov og medarbeidernes nåværende kunnskapsnivå, deres behov og interesse. De kritiske suksessfaktorene er at målene ved kurset er definert på forhånd slik at man vet hva man ønsker å oppnå før opplæringen rulles ut i virksomheten, at man har kartlagt virksomhetens behov og tilpasser opplæringen deretter, at kursopplæringen er en del av en helhetlig mangfoldsstrategi og at man følger opp og har fokus på atferdsendring i tråd med målene for kurset. Det må også være tilrettelagt for at atferden kan «sette seg» i organisasjonen etter endt opplæring. I de sammenhenger hvor mangfoldsopplæring er ett element i en helhetlig strategi, i motsetning til et frittstående kurs, er resultatene mer positive.

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser i all hovedsak at mangfold ikke står veldig høyt på agendaen i norske virksomheter. De færreste har en plan for mangfoldsarbeid, og fire av ti har heller ikke sterke meninger om verdien av mangfold, verken i den ene eller andre retningen. Resultatene må ses i sammenheng med at mange av Virke sine medlemsbedrifter er små virksomheter med begrenset kapasitet til å utvikle en plan for mangfold. Imidlertid trenger ikke et systematisk mangfoldsarbeid kreve stor innsats eller være kostbart. Grunnene til å rekruttere ansatte med flerkulturell bakgrunn som får høyest tilslutning er å imøtekomme arbeidskraftsbehov, forbedre innovasjonsevne og nytenking og gjenspeile samfunnet/kundemassen. Gevinsten av å ansette personer med flerkulturell bakgrunn er først og fremst økt språk og kulturkompetanse, bedre kundepleie/tjenester og service, et bedre arbeidsmiljø og beholde og tiltrekke kompetanse.

Det er en mangel på empirisk forskning på effekter av ulike former for mangfoldsledelsesinitiativ, og eksisterende forskning har evaluert kurs, mentorordninger, rekrutteringsstrategier o.l. separat. Forskningen bør i større grad ha et helhetlig perspektiv og studere alle komponentene og fasene av en organisasjons mangfoldsstrategi i sammenheng og se på langtidsvirkningene av satsningen.

## 1. Mangfoldsledelse – en kunnskapsstatus

Å konstatere at arbeidslivet har blitt mer mangfoldig er nærmest blitt en klisjé, men det er likevel en riktig beskrivelse av utviklingen i den forstand at de fleste bedrifter består av, eller har erfaring med, ansatte med ulike bakgrunner. Enkelt sagt så dekker mangfold i arbeidslivet en rekke dimensjoner som kjønn, alder, kulturell bakgrunn og funksjonsgrad. I denne rapporten skal det først og fremst handle om mangfold som følger av kulturell bakgrunn.

Ifølge Statistisk sentralbyrå så hadde 14 prosent av de sysselsatte i Norge i 2012 innvandringsbakgrunn<sup>1</sup>. Det vil si at de selv, eller deres foreldre, hadde innvandret til landet. *Hver syvende arbeidstaker har altså en flerkulturell bakgrunn*. Samtidig viser arbeidsmarkedsstatistikken at personer med innvandringsbakgrunn har lavere sannsynlighet for å gjøre karriere sammenlignet med majoritetsbefolkningen på gruppenivå. Som gruppe har personer med innvandringsbakgrunn høyere arbeidsledighet, lavere sysselsetting, lavere inntekter, lavere sjanse for mobilitet og de er oftere i jobber som de er overkvalifisert for. Det er flere grunner til at det er slik, men en viktig årsak er at kompetansen til personer med flerkulturell bakgrunn tapes av syne og at de ikke får lik uttelling for sine kvalifikasjoner. Konsekvensen er i begge tilfeller at arbeidslivet, samfunnet og den enkelte går glipp av utviklingsmuligheter.

I løpet av årene 2008 til 2012 har andelen ansatte med innvandrerbakgrunn i norske virksomheter økt, fra syv prosent til nærmere elleve prosent. I samme tidsrom har man også registrert en økning i andelen virksomheter med ti eller flere ansatte som har *minst en* ansatt med innvandringsbakgrunn fra 57 til 66 prosent. Representasjonen varierer imidlertid med både størrelse på virksomheten og hvilken bransje virksomheten tilhører (Horgen, 2013). Statistikken underbygger påstanden om et mer mangfoldig arbeidsliv.

Mangfoldsledelse handler om å tilrettelegge for at arbeidstakere får rom til å utvikle seg selv og virksomheten de arbeider i, og dermed fremme læring gjennom utveksling av erfaringer, perspektiv og ideer. Det er en måte å tilnærme seg arbeidstakere på som spenner utover den flerkulturelle konteksten. Mangfoldsledelse blir satt på dagsorden av drivkrefter som globale markeder, en økende arbeidsmobilitet på tvers av nasjoner og et større tilfang av arbeidstakere med en flerkulturell bakgrunn. Disse realitetene gjør at virksomhetene må utvikle planer for hvordan de skal rekruttere, beholde og utvikle mangfold på sin arbeidsplass. På sikt kan man si at de virksomhetene som får til dette «vinner» i det komplekse markedet. Behovet for mangfoldsledelse har for øvrig også en sosial begrunnelse. En økt kulturell kompleksitet i befolkningen betyr også at det er en økt kompleksitet i hvilke erfaringer, kvalifikasjoner, ressurser arbeidstakere besitter. Hvis malen for hvilke kvaliteter som verdsettes i arbeidslivet er for smal, så mister også mange personer muligheten til å bli inkludert på like vilkår. Jon Rogstad og Kari Nyheim Solbrække (2012) har sagt at «retten til forskjell» har bedre forutsetninger i norske virksomheter enn «retten til likhet». Virksomhetene ivaretar grupperes særskilte behov og rettigheter, men mangfoldsledelse handler i like stor grad om å skape like muligheter fra forskjellig utgangspunkt. På det siste punktet har norske virksomheter et stykke igjen.

Det overordnede spørsmålet i denne rapporten er: hvilke(n) effekt(er) har mangfoldsledelse? Og hva er det som virker eller ikke virker? Til denne kunnskapsstatusen har det blitt gjort en gjennomgang av

---

<sup>1</sup> Tabell 126455



forskingslitteratur på temaet mangfoldsledelse. Fokuset har vært å kartlegge dokumenterte resultater av vanlige mangfoldsstrategier knyttet til rekruttering, opplæring og karriereutvikling. Selve rapporten er tredelt. Den første delen er en teoretisk gjennomgang og begrepsavklaring av termen «mangfoldsledelse». Den andre delen summerer opp resultater fra forskningslitteratur som har undersøkt effekter av mangfoldsledelse. Dette er en gjengivelse av sentrale funn da det ligger utenfor rammene av denne rapporten å gjøre en kritisk analyse av forskningen. Det meste av litteraturen på mangfoldsledelse, iverksetting og resultater er internasjonal. I den norske litteraturen er det først og fremst gjort case-studier av implementeringer av mangfoldsledelse i form av rekrutteringsstrategier, mentorordninger og diverse kurs og opplæringsprogram rettet mot ledere, kollegaer og den flerkulturelle ansatte selv. Flere av initiativene er forholdsvis nye, og det mangler en systematisk evaluering av initiativene med tanke på å avdekke virkninger. Den mest relevante litteraturen er gjengitt i en effekttabell som ligger i vedlegg til rapporten. Den tredje delen rapporterer resultater fra en spørreundersøkelse og et fokusgruppeintervju om mangfoldsledelse i norske virksomheter. Basert på kunnskapsstatusen og undersøkelsen blant virksomhetene vil det bli gitt anbefalinger til virksomheter som ønsker å utvikle mangfoldsledelse om hvilke betingelser som må være til stede og hvilke resultater kan man vente å få fra ulike initiativ. Siden kunnskapsoversikten skal gi oppdatert status på feltet vil det avslutningsvis bli pekt på kunnskapshull og veien videre.

## 2. Hva er mangfoldsledelse?

I USA ble mangfoldsledelse, eller «Diversity management», utviklet som en forlengelse av, og en respons til, antidiskriminerings- og likestillingsarbeid (AA – Affirmative Action og EEO – Equal Employment Opportunity). Hovedfokuset i de forutgående programmene har vært å sørge for en numerisk representasjon av alle grupper på alle nivå i virksomhetene (Groeneveld, 2011), for eksempel gjennom positiv særbehandling eller ulike kvoteringsordninger som «tiebreak» rekruttering, som kan oversettes til dødt løp. Gitt at alt annet er likt, så skal representanten for den underrepresenterte gruppen, eksempelvis kvinnen eller en flerkulturell, gis jobben.

Antidiskrimineringslovgivningen i USA ble i sin tid innført av President Kennedy (ca. 1960) som krevde at virksomheter som gjorde forretninger med amerikanske myndigheter ikke diskriminerte. I 1964 ble denne lovgivningen utvidet til å gjelde utdanning og arbeid generelt. Forbudet mot å diskriminere førte til flere rettsaker og kongressen satte større fokus på like rettigheter. Firmaene tilpasset seg det nye landskapet av rettigheter og diskrimineringsanklager ved å utvikle program for å sikre alle ansatte like muligheter, derav AA og EEO. De satte opp egne avdelinger og ansatte HR-personell for å etterse programmene. Når myndighetene ville slippe opp trykket på reguleringene omdøpte EEO seg til Diversity management hvis formål ikke er å forhindre søksmål, men å forberede virksomhetene på en ny hverdag hvor en signifikant andel av arbeidsstyrken består av kvinner og minoriteter (Dobbin, Kalev, & Kelly, 2007). Opprinnelsen til mangfoldsledelse er altså en kombinasjon av offentlige pålegg og reguleringer for å bukt med en utbredt diskrimineringspraksis og en profesjons tilpasningsevne når tidligere tjenester står i fare for å bli overflødige.

Opprinnelsen til begrepet betyr ikke at mangfoldsledelse er en oppfinnelse hvis hovedformål er å holde HR-personell i arbeid, konklusjonen på AA og EEO program har vist at antidiskriminering ikke er tilstrekkelig for at etniske minoriteter skal ha like gode sjanser for å gjøre karriere innad i organisasjonene. Mangfoldsledelse er en måte å forplikte ledere og medarbeidere til å utvikle alle ansatte (Tomlinson & Schwabenland, 2010). Mens strategier for positiv særbehandling og like muligheter sørget for å få ansatte inn døra, handler strategier for mangfoldsledelse om å lede mangfoldet i det daglige og å holde på ansatte (Groeneveld, 2011; Q. M. Roberson, 2006). Virksomheter som lykkes med effektiv ledelse vil få en mer effektiv og konkurransedyktig organisasjon (Q. M. Roberson, 2006). Hvor HR-strategier som antidiskriminering, like muligheter og positive særbehandling ble begrunnet med sosial rettferdighet for underrepresenterte grupper, er det primære argumentet for mangfoldsledelse at det er bra for forretningsdriften, organisasjonens effektivitet og suksess på markedet (Wrench, 2005).

Mangfoldsledelse skiller seg fra antidiskriminering ved å være rettet mot individet, ikke gruppen, og at mangfold er langt mer enn bare grunnlagene nedfelt i lovgivningen. Det er en strategi som retter seg mot alle ansatte, og alle livsstiler. I praksis er det imidlertid slik at mangfoldsledelse også rettes mot grupper som er i søkelyset i diskrimineringslovgivningen fordi mangfoldsledelse som strategi er antatt å være mer effektivt for å oppnå større grad av likhet og inkludering enn tradisjonelle antidiskrimineringsprogram som AA og EEO. I kontrast til de gamle programmene er mangfoldsledelse en aktiv, positivt og progressiv strategi for virksomheten. Det har en instrumentell forretningsmessig tilnærming til ulikhet, for ved å lede forskjellene effektivt og skape like muligheter for alle i organisasjonen skapes det merverdi for virksomheten. På den annen side er det en fare for at satsning på

mangfold trekker vekk fokuset på likestilling. Mangfoldsledelse har ikke de samme forpliktelsene ved seg som AA og EEO (Tomlinson & Schwabenland, 2010). Mangfoldsledelse begrunnes ofte i forretningsargumenter, mens programmene det erstatter hadde fokus på diskriminering i ansettelser og like rettigheter. Et annet skille er at likestilling og like muligheter først og fremst har vært ansvar som lå til HR-avdelingen, mens mangfoldsledelse implementeres i hele organisasjonen. For Klarsfeld, Ng og Tatli (2012, s. 310) er det et viktig kriterium at mangfoldsledelse er noe virksomhetene gjør frivillig som en strategisk respons til økende kulturelt mangfold i arbeidsstyrken. Distinksjonen mellom mangfoldsledelse og HR-strategier som skal ivareta like rettigheter for ulike grupper i arbeidslivet er i grunn en akademisk øvelse, da praksis i mange virksomheter er at de tar initiativ for å redusere omfanget av diskriminering i ansettelser og kaller det mangfoldsledelse (Klarsfeld, Ng, & Tatli, 2012)

Designen på mangfoldsledelse kan være så mangt, men typiske verktøy som tas i bruk i virksomheter som satser på mangfold er målrettede rekrutteringsprogram eller trainee-programmer, utdanning og opplæring, karriereutvikling, nettverks- eller mentorordninger og målsetningen ved samtlige er å holde på og utvikle mangfoldet i virksomheten (Q. M. Roberson, 2006). Eksempler på dette i Norge finner man for eksempel i Telenor Open Mind Integration (TOMI) og Postens trainee-program (Berg, Thorshaug, Garvik, Svendsen, & Øiaas, 2012). I tillegg til initiativer som retter seg mot målgruppen, så er det også vanlig at mangfoldsledelse innebærer opplæring eller kurs som retter seg mot medarbeidere og ledelse, hvor formålet er bevisstgjøring eller sensitivitetstrening, kommunikasjonsøvelser etc. Noen virksomheter inkluderer også samfunnsstøttende programmer som retter seg mot kvalifisering av ungdom eller arbeidsledige. Selv om disse initiativene fremstår som veldedige i den forstand at de ikke retter seg mot kandidater som er direkte relevante for virksomheten, så er det en bakenforliggende idé at programmene skal bidra til å bygge ned barrierer som hindrer deltakelse på like muligheter for alle samfunnsgrupper, og at dette i neste omgang vil sikre en bred rekruttering til bransjen. For eksempel lekseprogrammer, arbeidstrening for langtidsledige eller syke etc. (Ashley, 2010; Q. M. Roberson, 2006).

Mangfoldsledelse kan ha som strategi å «oppløse mangfold» eller å «verdsette mangfold». Når man oppløser mangfold så er strategien at organisasjonen skal tilpasse seg forskjellige ansatte, men på en måte som behandler disse som individuelle forskjeller. Det er en relativistisk tilnærming, hvor bakgrunnen tones ned og gjøres irrelevant for oppgavene som skal løses i virksomheten. Når mangfold verdsettes derimot så kan man ikke glatte over forskjeller, i stedet løftes de frem og tematiseres i tilknytning til oppgavene som skal løses (Tomlinson & Schwabenland, 2010). Det markerer et skille mellom å *ha* mangfold, og å *bruke* mangfold.

Mangfoldsledelse er blitt kritisert for å individualisere forskjeller i for stor grad: Hvis alle er forskjellige, så er det ingen som er «forskjellige». Det kan føre til at diskrimineringen og vanskelighetene med å få innpass på arbeidsmarkedet, som mange grupper møter, blir borte fra synsfeltet og under

kommunisert (Ashley, 2010). Konsekvensen ved å strekke definisjonen av mangfold til at alle individ er unike, er at man mister det store bildet som kobler arbeidsplassen til sosiale ulikheter på samfunnsnivå når etnisk bakgrunn blir redusert til et trekk ved individet på linje med det å ha ryggplager, ha små barn eller være et B-menneske. En slik strategi er neppe egnet til å holde fokus på overordnede maktforhold og ulike sjanser som best møtes på gruppenivå.

## 2.1 Begrepsavklaring

Bruken av begrepet mangfoldsledelse er like mangfoldig som begrepet selv. I noen grad preges litteraturen av at det mangler en klar definisjon, og mangfoldsledelse blir brukt i en rekke ulike sammenhenger og om mange forskjellige programmer. Hvilket grunnsyn virksomhetene har på mangfold og hva de ønsker å oppnå med sin satsning på mangfoldsledelse er ikke alltid klart kommunisert. Det kan være et problem for arbeidstakere som ikke vet hva de kan vente seg av en organisasjon som promoterer mangfold. Dette avsnittet samler sammen en rekke definisjoner på mangfold og mangfoldsledelse gitt i tidligere forskningslitteratur. Det er ikke all litteratur som har gitt en klar definisjon av hvordan de operasjonaliserer begrepet. Denne observasjonen er ikke ny, noe som fremgår av avsnittene under.

### 2.1.1 Mangfold

Berg og kollegaer (2012, s. 8) skriver at det er en mangel på en klar definisjon av hva mangfold og mangfoldsledelse er. Selve ordet «mangfold» refererer til forskjeller, men at disse forskjellene skal forstås på en bestemt måte, som noe positivt: «Mangfold handler i dette perspektivet ikke om at vi enten er like eller forskjellige, men at vi er begge deler samtidig». Videre skriver de at mangfold ikke handler om «en bestemt forskjell, men om menneskelig variasjon, og samfunnsarenaens behov for å reflektere denne variasjonen.» Det fører til at fokuset endres, fra en forskjellighet som begrenser til en som rommer muligheter og potensial. Å bedrive mangfoldsledelse er å utvikle en ny organisasjonskultur (Berg mfl., 2012).

I litteraturen verserer det ulike definisjoner på mangfold som kan grovsorteres i tre kategorier. Noen definerer mangfold ut fra faste karakteristikk ved individet, som kjønn og alder, eller livsstadier, som seniorer og legger ensidig vekt på dette. Andre inkluderer ikke trekk ved individet i definisjonen og låser dermed ikke mangfold til å bli aktualisert ved forskjeller i bakgrunn alene. De amerikanske sosialpsykologene Thomas og Ely (1996, s. 2) definerer mangfold som de *ulike perspektivene og tilnærmingene til arbeidet og arbeidsoppgavene* som ulike grupper av personer bringer med seg. Deres perspektiver kan utfordre måten organisasjonen er bygd opp på knyttet til designen på oppgaveløsning, sammensetning av effektive grupper, kommunikasjonsmønstre, ledelse mv. Mangfoldsledelse handler om å gi lik mulighet til å forme organisasjonen til det bedre, slik at alle kan identifisere seg med den og arbeidet som gjøres der. En tredje tilnærming kombinerer disse to definisjonene på mangfold. Roberson (2006) skriver at mangfold beskriver grupper som består av personer med ulik demografisk bakgrunn, som oftest kjønn og etnisitet, men at det også brukes til å beskrive forskjeller i perspektiv som potensielt også gir forskjeller i atferd og identitet. Mangfold beskriver med andre ord både observerbare og uobserverbare forskjeller som kan ha betydning for gruppens interaksjon og tilnærming til arbeid.

### 2.1.2 Mangfoldsledelse

I sin rapport skriver Gro Sandal med kollegaer at faglitteraturen i liten grad har bidratt til å spesifisere hva mangfoldsledelse er (Sandal, Bye, Fyhn, & Markova, 2013). Videre skriver de at «Ofte synes dette begrepet å henspille på ledelse som vektlegger respekt og toleranse mellom ansatte, fleksibilitet og åpenhet for ulike perspektiver». De påpeker også at definisjonen har likehetstrekk med definisjonen på mangfoldsklima i organisasjoner. En organisasjon som har et godt mangfoldsklima har: 1) toleranse og respekt for ulikheter mellom ansatte og 2) tydelig anerkjennelse av at mangfold kan skape en merverdi for virksomheten i form av kreativitet og bedre oppgaveløsningen.

I aller bredeste forstand så refererer mangfoldsledelse til de initiativer organisasjoner tar for å aktivt rekruttere, ansette og beholde ansatte med ulike bakgrunner og sørge for et godt arbeidsmiljø blant dem (Hur, 2013; Maxwell, 2004). Det handler om å skape et positivt arbeidsmiljø hvor likheter og forskjeller mellom individer blir verdsatt, og hvor alle har mulighet til å nå sitt fulle potensial og bidra til at organisasjonen når sine mål (Patrick & Kumar, 2012; Smith, Wokutch, Harrington, & Dennis, 2004). Å lede mangfold innebærer å legge til rette for at det er aksept for alle ansatte i organisasjonen, ikke bare utsatte grupper, og anerkjenne at ulike ansatte krever ulik tilpasning og ledelse av arbeidet. I Patrick og Kumars (2012) definisjonen inkluderes evnen til å skape gode sosiale relasjoner på arbeidsplassen med evnen til å heve blikket og ha kunnskap hvordan bestemmelser eller måter å innrette arbeidet på kan lede til urettmessig forskjellsbehandling. En mangfoldsleder er i stand til å se sammenheng mellom prosessene på arbeidsplassen og sosiale ulikheter mellom grupper på samfunnsnivå.

Studier av mangfoldsledelse har to ulike utgangspunkt. Den ene siden vektlegger sosio-demografiske bakgrunns karakteristikk som kjønn, kulturell bakgrunn, seksuell legning, alder mv. og tar det til inntekt for at virksomheten har et mangfold. Den andre siden vektlegger at mangfold *skapes* i organisasjonene, i arbeidsprosesser og i organisering. I dette perspektivet blir arbeidstakernes sosio-demografiske bakgrunn kun relevant når forskjeller fremmer eller hemmer arbeidets organisering og produkt. Det er først når forskjellene kommer til syne på denne måten at det er aktuelt å drive mangfoldsledelse (Janssens & Zanoni, 2005).

Definisjonene som gis på mangfoldsledelse pendler mellom et syn på individet som unikt med sine helt personlige behov, til definisjoner som legger vekt på gruppeidentitet og tilrettelegging for ulike gruppers behov på arbeidsplassen. Rogstad og Solbrække (2012) skiller mellom mangfold som «retten til å være forskjellig» og «retten til å være lik». Retten til å være forskjellig gjenfinnes i tiltak som anerkjenner behov for å opprettholde kulturell og religiøs identitet i arbeidet knyttet til behov som imøtegås på gruppenivå, som tilrettelegging av uniformer, mat i kantina. Tiltakene oppfattes som legitime og har bred aksept. Generelt sett er lederne opptatt av å imøtekomme disse behovene og de syns det er positivt at det finnes en strategi for dette. Retten til å være lik handler om tiltak som rettes mot ansettelse og karriereutvikling. Kort sagt så handler det om å skape like muligheter fra forskjellige utgangspunkt. Mangfoldsledelse handler til dels om å løse opp i kvalifikasjonskriterier og ikke ha et for fastlåst syn på hvilke kvalifikasjoner som er relevante (Berg mfl., 2012). For eksempel viser Rogstad og Solbrække (2012) at fastlagte kriterier på hvilke kvalifikasjoner som er relevante gjør at det blir vanskelig å rekruttere sykepleiere med etnisk minoritetsbakgrunn til stillinger i sykehuset i Oslo-området fordi «mangfoldskompetansen» må ligge oppå de øvrige kvalifikasjonene, i stedet for å bli vurdert på lik linje med de ordinære kravene til erfaring etc. Sykehus på det sentrale Østlandet har i stor grad et flerkulturelt pasientgrunnlag og sykepleiere med flerkulturell bakgrunn vil kunne tilføre kunnskap og perspektiver om kultur som er viktige og relevante. Gitt sykehusets omgivelser kunne språk- og kulturkompetanse bli vektlagt i rekrutteringen, forutsatt tilfredsstillende faglige kvalifikasjoner og relevant arbeidserfaring. Rogstad og Solbrække (2012) finner derimot at mangfold i liten grad ses i sammenheng med karriereutvikling og rekruttering, derav begrunnelsen om at mangfold som retten til å være lik har mindre spillerom enn en mangfoldsstrategi som tilrettelegger for retten til å være forskjellig.

## 2.2 Hvorfor skal virksomhetene være interessert i mangfold?

Det kan være ulike grunner til at virksomhetene skal vise interesse for mangfold og mangfoldsledelse. Som nevnt innledningsvis handler det om å operere i en kontekst som blir mer kulturell kompleks og hvor skillet mellom lokale og globale markeder viskes ut. På den annen side er det også økende oppmerksomhet rundt sosial ulikhet som skyldes diskriminering og et påfølgende fokus på virksomhetenes sosiale ansvar (Corporate Social Responsibility – CSR). Å vise samfunnsansvar blir merkevarebyggende. Turtøyprodusenten Stormberg er kanskje det mest kjente norske eksempelet på forening av samfunnsansvar og forretningsdrift. Mangfoldsledelse handler med andre ord om å ligge i forkant av utviklingen i markedet og i samfunnet.

Et eksempel på forhold som kan føre til at virksomhetene vil utvikle en plan eller strategi for sitt mangfoldsarbeid er for eksempel:

- Lovreguleringer

I Norge har det vært et arbeid for å få på plass bedre lovgivning mot diskriminering på flere grunnlag, inkludert etnisk diskriminering, det siste tiåret. Myndighetene har lagt vekt på proaktive og reaktive tiltak (Bore, Djuve, & Tronstad, 2013). De reaktive tiltakene skal hindre diskriminering eller være klageinstans for saker som omhandler diskriminering. I 2005 kom det på plass et sterkere juridisk vern mot diskriminering og man har etablert et likestillings- og diskrimineringsombud (LDO) som håndterer klagesaker som angår forskjellsbehandling ved ansettelser o.l. De proaktive tiltakene skal øke representasjonen av etniske minoriteter i arbeidsmarkedet. Fra 2009 har arbeidsgivere med flere enn 50 ansatte en aktivitets- og rapporteringsplikt som blir monitorert av LDO. De er pliktige til å vise aktiv, målrettet og planmessig arbeid for å sikre likebehandling av arbeidstakere med ulik etnisk bakgrunn (Bore mfl., 2013; Tronstad, 2010).

Andre eksempler på hvorfor virksomhetene skal prioritere mangfold skyldes endringer i omgivelsene:

- Demografisk utvikling
- Globalisering
- Kundebasen

Men kan også oppstå som følge av endret bevissthet rundt mangfold som følger av eget eller andres initiativ:

- Press utenfra (fra interessegrupper)
- Press innenfra (fagforeningene)
- Personlig overbevisning

Virksomhetene bør tenke gjennom hva mangfold betyr for deres bransje, deres markedssituasjon og legge planer for hvilke mål de skal nå. Hvilken begrunnelse virksomheten gir for å satse på mangfold vil lede til ulike initiativ, og ulikt forventet utbytte.

Klassiske mål på mangfold:

- Antall ansatte med flerkulturell bakgrunn som er rekruttert til virksomheten
- Antall ansatte med flerkulturell bakgrunn i arbeidsstokken
- At det er ansatte med flerkulturell bakgrunn på alle nivå i organisasjonen

Denne opptellingen av beholdningen er svært «utvendige» mål på mangfoldsarbeid. Dernest, en høy beholdning er ikke det samme som vellykket strategi og positive resultater. En evaluering eller måling av mangfold må derfor se tallene i sammenheng, og være helhetlig. Høy rekruttering og høy gjennomstrømming kan tyde på negative effekter.

## 2.3 Grunner for mangfold og mangfoldsledelse

Det er ulike grunner til at virksomhetene og omgivelsene er opptatt av mangfold i arbeidslivet, som vist i forrige avsnitt. I dette avsnittet presenteres tre ulike perspektiver som begrunner hvorfor man skal ha mangfold. De presenteres separat, men i praksis vil det være overlapp mellom begrunnelsene.

### 2.3.1. «The business case».

Det første perspektivet på mangfold vektlegger at det «lønner seg», virksomheter som ikke tar dette innover seg vil tape på sikt. Flere av de vanligste grunnene til hvorfor virksomheter skal satse på bred rekruttering og bli gode på mangfoldsledelse kan sortere under forretningsargumentet. Når ledere skal begrunne viktigheten av mangfold er det forretningsargumentet de legger mest vekt på, og forskning viser at det er denne begrunnelsen av mangfoldsstrategier som utløser de mest positive holdningene blant medarbeidere (Kulik & Roberson, 2008). Forretningsargumentet kan også være en ressurs for personer som rekrutteres inn til virksomheten som følge av en mangfoldssatsning, fordi kompetansen deres er etterspurt. De er der for å bidra med noe og tilføre virksomheten verdi.

Det er tre argumentasjonslinjer innenfor «the business case» som er verdt å merke seg. Det første argumentet handler om rekruttering og merkevarebygging. Man ønsker å tiltrekke seg de beste talentene, og da må man utvide rekrutteringsgrunnlaget, nasjonalt og internasjonalt. For å være en attraktiv arbeidsgiver for de beste talentene er det også viktig å markedsføre seg som en virksomhet med en mangfoldsprofil. Mens det for noen handler om å hente inn de beste arbeidstakerne, handler det for andre om å få tak i arbeidstakere overhodet. Å rekruttere personer med flerkulturell bakgrunn er for noen virksomheter i enkelte sektorer den eneste måten å få tak i arbeidskraft på.

Det neste argumentet handler om å tjene markedet bedre, både det lokale og globale markedet. En mangfoldig arbeidsstyrke er bedre i stand til å forstå behovene til ulike kundegrupper og finne løsninger som gjør at man kan ekspandere lokalt og globalt. Mangfold er nødvendig for å bygge opp gode kunderelasjoner til ulike befolkningslag. Flerkulturelt mangfold kan være et komparativt fortrinn fordi man setter sammen medarbeiderressurser som er vanskelig å imitere for konkurrentene.

Det tredje argumentet handler om arbeidsprosessene, kreativitet og innovasjonsevne. Et større mangfold vil lede til at det blir tatt bedre beslutninger fordi personer med ulike bakgrunner kan utfordre beslutningstakingsprosessen fra forskjellige vinkler. Mangfold har verdi fordi ulike sosiale grupper kommer med perspektiver som er viktige for utvikling, læring og innovasjon. Av den grunn må forskjellene løftes opp og frem.

Ifølge «business case» argumentet for mangfold så utnytter en organisasjon potensialet i arbeidsstyrken til det fulle når de rekrutterer mangfoldig. Aktører som benytter attraktivitetsargumentasjonen er ikke nødvendigvis opptatt av at personer med majoritets- og minoritetsbakgrunn har ulike kompetanser og ressurser, heller synes de å vektlegge at kompetanse og ressurser er likt spredt i befolkningen og at det derfor er viktig å ha bred rekruttering for å få tak i de beste fra alle gruppene. I

de to siste argumentene hviler begrunnelsen for mangfold på at arbeidstakere med flerkulturell bakgrunn er forskjellige fra arbeidstakere med majoritetsbakgrunn, de to gruppene har ulike ressurser som arbeidsgiver kan bruke til å utvikle virksomheten. Fordi de er forskjellige er det viktig å rekruttere mangfoldig for å få tak i ressursene som de ulike gruppene besitter. En mangfoldig stab er bedre i stand til å imøtekomme behovene til en mangfoldig kundebase og bringe med seg ulike perspektiver til organisasjonens beslutningstakingsprosesser. Oppsummert, så vil en mangfoldig arbeidsstab øke organisasjonens effektivitet. Det vil løfte moralen, åpne nye markedssegmenter og heve produktiviteten.

Ifølge Ortlieb og Sieben (2013) så har forretningsargumentet støtte i at mangfold kan lede til a) bedre informasjon, b) økt kreativitet, c) bedre forståelse for ulike kulturer og etnisiteter og d) ulike erfaringer og verdenssyn. Den empiriske støtten for «the business case» er imidlertid lav. Organisasjonene lykkes sjelden med å kapitalisere de potensielle gevinstene som ligger i en mangfoldig arbeidsstokk. Nøkkelen til å lykkes med dette ligger i *ledelsen* av mangfoldet og utvikling av gode mangfoldsstrategier som:

- Rekrutteringsprogram
- Språkopplæring (generell/bedriftsspesifikk)
- Frynsegoder
- Sosiale arrangement
- Karriereutviklingsprogram
- Mentoring

Kunnskapen om hvilke av disse som virker, og hvilke betingelser som må være tilstede for at strategien skal lykkes er imidlertid lav og litteraturgjennomgangen til Kulik og Roberson (2008) viser at mangfoldsledelse kan levere halvveis på lovnadene om å styrke bunnlinjen.

#### *2.3.1.1. Kritikk av «the business case», hva må man passe på?*

Kritikken av forretningsargumentet for mangfold er først og fremst ideologisk. Ifølge Noon (2007) kan forretningsargumentet i ytterste konsekvens legitimere diskriminering og forskjellsbehandling. Hvis man begrunner behovet for mangfold med at «det lønner seg», så vil mangfold være uønsket i tilfeller hvor det ikke gjør det. Hva er en passende respons mot organisasjoner som ikke velger å ansette etniske minoriteter begrunnet i forretningsargumentet når det er dette som brukes for å legitimere ansettelse? Noon (2007) skriver at bedriftseiere som helhjertet legger seg på kostnad-nytte argumentet vil måtte veie opp mulige gevinster mot tap, og kan komme til å beslutte at det ikke er verdt det. Dermed blir diskriminering eller ekskludering et alternativ som det kan være vanskelig å argumentere mot når den viktigste begrunnelsen for mangfold er bunnlinjen. Strategien blir også sårbar for svingninger i inntjeningen.

Ifølge Noon (2007) bør bedrifter gå bort fra «business case» argumentet fordi det er en godværsstrategi. Argumentet er i for sterk grad betinget på profitt, på kortsiktig gevinst og målbare resultater. Man kan risikere å havne i en situasjon hvor noen grupper foretrekkes over andre, eller grupper med bestemte karaktertrekk blir å foretrekke. Forskning på gevinster av mangfold kan vise til blandede resultat, noe som tyder på at det er lettere å kapitalisere i noen bransjer og for noen grupper av arbeidstakere (Tatli, 2010). Ifølge Tatli (2010) er det påfallende fravær av diskusjoner knyttet til mangfold og sosial klassetilhørighet på arbeidsplassen. For eksempel kan «business case» argumentet tjene etniske minoriteter med høy utdanning, men ikke nødvendigvis være bra for de som er lavt utdannet etc. Enten så aksepterer man den betingede betydningen av mangfold, og lar noen



organisasjoner diskriminere eller ekskludere, eller så argumenterer man for at mangfold *alltid* er bra for forretningene, med manglende empirisk støtte.

Et annen innvending er at temaer som ulik maktfordeling på samfunnsnivå mellom menn og kvinner, majoritets- og minoritetsbefolkningen fjernes eller gjøres mindre viktig i denne diskursen, selv om dette er tema som er høyt på agendaen i antidiskrimineringsarbeidet. Forskjellene verdsettes, men bare i den grad det er bra for forretningene, og ikke i seg selv. Mens antidiskriminering vektla arbeidstakerens rettigheter og interesser, har retorikken i forretningsargumentet lagt vekt på hva som gagnar arbeidsgiver (Tatli, 2010). Forretningsargumentet utfordrer i så måte ikke den eksisterende samfunnsordenen (Tomlinson & Schwabenland, 2010). Det skyldes til dels de ulike fagtradisjonene som preger antidiskriminering og mangfoldsledelse. Antidiskriminering har vært forankret i *Industrial Relations*-feltet og mangfold og mangfoldsledelse står nærmere sosial psykologien og Human Resources Management. En viktig forskjell mellom disse tradisjonene er at IR-litteraturen behandler arbeidstakeren som en del av et kollektiv med felles interesser, mens HRM behandler arbeidstakerne som individer og jobber med å styrke individets lojalitet, forpliktelse og involvering i organisasjonen (Tatli, 2010: 288). Noon (2007) advarer mot å adoptere en mangfoldsretorikk som vektlegger det unike ved individet, fordi det gjør det vanskeligere å finne plass og kraft til sosiale bevegelser rettet mot å fremme gruppenes sosiale mobilitet.

En tredje innvending til forretningsargumentet for mangfold er at det forutsetter at virksomhetsledere tenker og handler rasjonelt i streng økonomisk forstand. Man antar at ledere vil ansette personer med flerkulturell bakgrunn når det er rasjonelt å gjøre det, men det er ikke sikkert at ledere til en hver tid vet hvem som vil være den mest lønnsomme arbeidstakeren. Det er gjerne informasjon som ikke er kjent på forhånd når ansettelsen skal finne sted. Derfor er det heller ikke sikkert at rekrutteringen vil «gå seg til» i respons til markedet og hva som er økonomisk rasjonelt, og at det derfor kan være behov for noe regulering.

Kritikken som reises mot forretningsargumentet er først og fremst teoretisk. Når virksomheter bruker forretningsargumentet for mangfold kan det være en vikarierende begrunnelse. I noen tilfeller kan det være nødvendig å legitimere mangfoldssatsninger for å komme «gjennom» ulike barrierer. Ledere vil gjerne bruke tid på ting som gir avkastning, derfor får de presentert et forretningsargument (Tomlinson & Schwabenland, 2010). I så måte er forretningsargumentet en pragmatisk tilpasning til å drive likestilling og antidiskrimineringsarbeid videre fremover, men man pakker det inn i et språk ledere og HR-funksjonen forstår. Som Tatli (2010: 289) skriver, den akademiske debatten tenderer til å sette forretningsargumentet for mangfold opp mot antidiskrimineringsarbeid, men i praksis overlapper de da mange mangfoldsprogrammer har innsatser rettet mot underrepresenterte grupper og antidiskrimineringsarbeid bruker «business case» - argumentasjon for å nå frem.

### 2.3.2. Bedriftenes sosiale ansvar

Det andre perspektivet på hvorfor mangfold er viktig i arbeidslivet argumenterer ut fra sosial rettferdighet, utjevning og moral. Dette perspektivet settes ofte opp mot forretningsargumentet, men trenger ikke nødvendigvis være konkurrerende. Paradoksalt nok kan det være slik at nytteverdien av mangfold kan først oppnås når mangfold begrunnes i noe annet enn nytte.

I stedet for å vektlegge at mangfold skal resultere i gevinster for virksomheten, som høyere innovasjonsgrad og bedre tjenesteytelse for eksempel, vil man argumentere med at mangfold har en verdi i seg selv. Argumentasjonen som føres for mangfold vil da være preget av rettferdighet, etiske og

moralske begrunnelser fremfor en nytteorientert argumentasjonslinje: sosial rettferdighet og likhet er viktig i seg selv.

Ifølge Bleijenbergh mfl. (2010), så ligger det sosiale engasjementet i mangfoldsledelse at man jobber aktivt for like muligheter ved å fremme individuell karriereutvikling, og sørge for at arbeidstakere får en langvarig arbeidstilknytning i stedet for å være «jobb-hoppere».

#### 2.3.2.1. Kritikk av Sosialt ansvar

Å begrunne behovet for mangfold i virksomheten ene og alene i bedriftenes sosiale ansvar kan være negativt for de personene som rekrutteres inn som en del av mangfoldet. I den grad det etableres en forståelse av at dette er veldedige handlinger fra virksomhetens side kan ødelegge verdigheten og selvrespekten til de arbeidstakerne som treffes av denne politikken (Ashley, 2010). Både hvordan de ser seg selv og sin rolle i virksomheten, hvorvidt de blir sett på av kollegaer og ledere som kompetente medarbeidere kan farges av rekrutteringsformen.

#### 2.3.3. Ressursavhengighet

Det tredje perspektivet på mangfoldsledelse er egentlig en spesifisering av forretningsargumentet, som viser til at mangfoldsstrategien til en virksomhet vil variere med hvilke ressursbehov virksomheten har. Dette perspektivet tar utgangspunkt i at virksomheter opererer i ulike markeder og at de derfor vil ha forskjellige utfordringer knyttet til hvilken type kompetanse og arbeidskraft de har behov for, hvordan de profilerer seg utad etc. for å kunne hevde seg, og at deres holdning eller tilnærming til mangfold styres deretter. Virksomhetene må ha tilgang til riktig kompetanse og jobbe kontinuerlig for å skape etterspørsel etter sine produkter eller tjenester. Når virksomheter ansetter arbeidstakere med flerkulturell bakgrunn gjør de dette for å tilegne seg ressurser for videre drift. Arbeidstakere med flerkulturell bakgrunn kan styrke en virksomhets posisjon i arbeidsmarkedet, i kundemarkedet, i forholdet til leverandører, posisjon i finansmarkedet og tilgang til ulike nettverk. Hvilke behov virksomheten har vil styre hvilken mangfoldsstrategi de velger (Ortlieb & Sieben, 2013).

Mangfoldsstrategien til organisasjonen vil bli definert ut fra hvilke kritiske ressurser personer med flerkulturell bakgrunn besitter. Ifølge Ortlieb og Sieben (2013) vil dette kunne være språkkunnskap, kulturelle ferdigheter og kunnskap, nettverk og kontakter og nye tilnærminger til arbeidsoppgaver. Arbeidstakere med flerkulturell bakgrunn kan også besitte kompetanse som ikke er knyttet til deres bakgrunn, men som likevel er en knapp ressurs i markedet. For eksempel bestemt kompetanse knyttet til utdanning eller arbeidserfaring, eller som «ren arbeidskraft» ved at etniske minoriteter er villige til å ta jobber som er vanskelige å besette pga. risiko, lav lønn og lav status, fordi deres markedsposisjon gjør at de har mindre forhandlingskraft enn andre sosiale grupper. Til slutt så kan flerkulturell bakgrunn ha verdi i seg selv som f.eks. knytter seg til medarbeiders syn på organisasjonen og hvordan den fremstår utad i forhold til kunder. At den er internasjonal og autentisk (f.eks. restaurant). Alle disse grunnene gir virksomheter strategiske grunner til å ansette personer med flerkulturell bakgrunn.

Det er reist kritikk mot at «Business case» argumentet glatter over politiske og samfunnsrelevante spørsmål. Ifølge (Ortlieb & Sieben, 2013) strider ikke forretningsargumentet mot moral- og legitimitetsargumentet, men komplementerer det. Forretningstilnærmingen viser hvorfor bedrifter velger å ansette, eller ikke ansette, personer med minoritetsbakgrunn. Deres typologi viser at moral/legitimitet kan være en del av en større ressursavhengighet. Ressursavhengighetsperspektivet åpner også for at virksomheter kan unnlate å ansette personer med flerkulturell bakgrunn hvis det ikke tjener forretningsdriften. Ortlieb og Sieben (2013) identifiserer i alt fem ulike strategier eller tilnærminger til

mangfold, eksklusjon, tillegge verdi gjennom ren arbeidskraft, antidiskriminering, tillegge verdi gjennom etnisk minoritetsbakgrunn og læring.

Den første mangfoldsstrategien er eksklusjon. Virksomheten ansetter ikke personer med flerkulturell bakgrunn. For det første kan organisasjonen se bort fra at etniske minoriteter besitter bestemte, kritiske ressurser og heller ikke fasiliteter tilgangen til kritiske ressurser hos andre (eksterne/medarbeidere). For det andre kan organisasjonen forutsette at interne eller eksterne interessenter forventer at bestemte posisjoner besittes av majoriteten. Studien til Ashley (2010) viste at en slik holdning til arbeidstakere med lavere sosial bakgrunn rådet i advokatfirmaene hun studerte. Gjennomgangsmelodien var at kundene og omgivelsene, ikke minst dem selv, forventet at advokatene kom fra de beste universitetene og holdt høy klasse. Demografisk mangfold var ok, men (lav)kulturelt mangfold var uønsket og definert som dårlig for forretningene.

Den andre strategien er å tillegge verdi gjennom ren arbeidskraft: Virksomheter som følger denne strategien vil ansette etniske minoriteter når de er villige til å jobbe for lav lønn, eventuelt når de ikke får besatt stillinger.

Den tredje strategien er antidiskrimineringsarbeid: Virksomheter kan velge å følge denne strategien når de vil vinne legitimitet og tillit i ulike markeder, eller når den kritiske ressursen de har behov for er høyt kvalifisert arbeidskraft. Hvis man søker etter de beste arbeidstakerne kan man ikke ta hensyn til demografiske kjennetegn som etnisk bakgrunn. Virksomheter som følger denne strategien vil allikevel ønske å ansette personer med flerkulturell bakgrunn fordi det er gjennom å ha en mangfoldig stab at virksomhetene får formidlet sitt budskap. En strategi om antidiskriminering er ikke tilslutning til moralsk eller juridisk press i så måte, men gir «business sense».

Virksomheter som følger den fjerde strategien, å tillegge verdi gjennom etnisk mangfold, vil eksplisitt søke å ansette personer med flerkulturell bakgrunn fordi de har tilgang til ressurser som bedriften har behov for. Denne strategien er innstilt på å gi virksomheten legitimitet for sine produkter og tjenester, for å gi tilgang til nye kundegrupper, nye markeder, nye leverandører og nettverk.

Den femte strategien er læring. For virksomheter som søker å oppnå læring og innovasjon innehar ansatte med flerkulturell bakgrunn kritiske ressurser fordi de kan gi kunnskap om nye måter å tenke på eller organisere arbeidet på. Det gir økt innovasjonsevne. En mangfoldig arbeidsstokk blir betraktet som en forutsetning for organisasjonslæring.

Det er ikke alle disse strategiene som vil slå heldig ut. Det er heller ikke «best practice», da to strategier som å tillegge verdi gjennom ren arbeidskraft og tillegge verdi gjennom etniske minoriteter kan skape uheldige konsekvenser for de etniske minoritetene.

## 2.4 Hvordan leder man mangfold?

Avhengig av hvilken hovedtilnærming virksomheten har for hvorfor de velger å satse på mangfold, om det begrunnes ut fra et forretningsmessig ståsted, moralsk ståsted eller et ressursperspektiv så kan det farge tilnærmingen til hvordan mangfoldet ledes i praksis.

Gro Sandal og hennes forskergruppe har laget en typologi over ulike måter å utøve mangfoldsledelse på. De har vært opptatt av hvordan ledelse kan og bør tilrettelegges i virksomheter for å skape gode og produktive flerkulturelle arbeidsplasser. Med andre ord er deres perspektiv på ledelse forankret i en forretningsdriftslogikk. De er opptatt av at lederstil kan oppleves ulikt avhengig av hvilken kulturell bakgrunn man har, og at ansatte derfor kan vurdere sin leder ulikt. En «typisk norsk» lederstil hvor

lederen vektlegger samarbeid og medbestemmelse kan oppleves som utydelig blant medarbeidere fra kulturer som er vant med en mer hierarkisk struktur og ledelse «ovenfra» (Sandal mfl., 2013, s. 8).

De har utviklet en modell for ledelse i mangfoldige organisasjoner som baserer seg på akkulturasjonsbegrepet. Akkulturasjon er et annet ord for kulturkontakt. Begrepet betegner de prosessene som skjer i møte mellom to eller flere ulike kulturer og den påfølgende kulturutvekslingen som finner sted mellom disse over tid, knyttet til f. eks språk, mat, klesstiler og sosiale omgangsformer. I møte mellom kulturer kan det oppstå integrasjon, assimilering, separasjon/segregering og fremmedgjøring. I det første tilfellet opplever personen i kulturmøtet å bli fullt ut akseptert i mottakersamfunnet, samtidig som personen også opprettholder sin «gamle» kulturelle identitet. I det andre tilfellet oppgir man sin opprinnelige kulturelle identitet og adopterer mottakssamfunnets normer og atferder. I det tredje tilfellet beholder man sin opprinnelige kulturelle identitet og tar i liten grad imot mottakssamfunnets kultur. I det fjerde tilfellet kjenner man seg både fremmed for den «nye» og den «gamle» kulturen. Lederen vil sette preg på hvordan dette kulturmøtet skjer i virksomheten, og hvilken tilpasning som blir dominerende (Sandal mfl., 2013).

Sandal m.fl. (2013) har på bakgrunn av dette laget en ledelsesmodell som går langs to dimensjoner hvor den ene dimensjonen angir i hvilken grad lederen er opptatt av om ansatte har ulik kulturell bakgrunn og livserfaring, og den andre dimensjonen angir i hvor stor grad lederen legger til rette for kontakt mellom ansatte fra forskjellige kulturer. Til sammen skaper dette fire ulike ledelsesstrategier som de har navngitt assimilering, segregering, mangfoldsledelse og laissez-faire.

#### 2.4.1. Den assimilerende lederen

En leder som utviser en høy grad av tilrettelegging for kontakt mellom ansatte av ulik bakgrunn, men som har lav bevissthet rundt forskjeller har en assimilerende lederstil. Denne lederen er opptatt av å behandle alle likt og av å innlemme ansatte med flerkulturell bakgrunn i organisasjonen, men er ikke opptatt av å fremheve at man har ulik bakgrunn, ulik kompetanse og erfaring. Lederen krever at medarbeiderne tilpasser seg den dominerende kulturen. Kulturforskjeller tematiseres ikke, og det er liten interesse for hvilke erfaringer og perspektiver denne gruppen av ansatte kan tilføre.

En leder med en assimilerende stil er opptatt av å ikke gjøre et nummer ut av sosio-demografiske forskjeller. Deres tilnærming til mangfoldsledelse som kan kalles «Oppløsende mangfold». I stedet for å løfte frem og tematisere at personer har ulike bakgrunner og erfaringer og utforske hvorvidt dette kan tilføre virksomheten verdi på noen måte, så er man opptatt av å tone ned kulturelle forskjeller. Det er fagbakgrunnen og arbeidserfaringen som er betydningsfull, og ikke hvor man kommer fra (Rogstad & Solbrække, 2012, s. 331; Sandal mfl., 2013). En slik lederstil kan gjøre det vanskelig å realisere potensialet som ligger i å ha mangfold i arbeidsstokken.

#### 2.4.2. Den segregerende lederen

En leder som har en segregerende lederstil er i høy grad bevisst kulturelle forskjeller mellom sine ansatte, men lederen tilrettelegger i liten grad for kulturmøter på tvers av grupper. Denne lederen skiller de ansatte med flerkulturell bakgrunn fra de med norsk bakgrunn i organisasjonen. De jobber i ulike avdelinger eller i ulike arbeidsgrupper. Tanken er at dette skal kunne redusere gnisninger som kan oppstå i kulturmøter. Svært ofte vil segregeringen følge hierarkiet i organisasjonen, slik at personer med flerkulturell bakgrunn er fjernere fra makten i organisasjonen. Begrunnelsen er at mangfold kommer i veien for effektivitet. Det er en belastning heller enn en ressurs. Dette kan typisk være en

leder som ansetter personer med flerkulturell bakgrunn ut fra arbeidskraftsmangel eller fordi de skal fylle spesifikke roller i virksomheten, jamfør ressursavhengighetsperspektivet.

### 2.4.3. Mangfoldslederen

En leder som er opptatt av å tilrettelegge for høy grad av interaksjon mellom medarbeidere og som er bevisst deres forskjellige bakgrunner har en integrerende lederstil. Denne integrerende lederstilen har Sandal mfl. (2013) valgt å kalle mangfoldsledelse, antakelig fordi denne lederstilen kommer nærmest det som er idealet i litteraturen om mangfoldsledelse. Mangfoldslederen lar medarbeidere med ulike bakgrunner interagere i organisasjonen, samtidig som man tematiserer ulikheter for å få utløst den potensielle gevinsten ved å bryne ulike perspektiver mot hverandre. Lederen vektlegger gjensidig respekt og toleranse, verdsetter ressursene som kommer av ulike kulturelle ulikheter og søker å tilrettelegge for gode, sosiale miljøer som skaper likeverdighet. Lederen anerkjenner at det som er en god løsning i møte med en ansatt ikke nødvendigvis er en god strategi i møte med en annen. En slik leder vil være opptatt av «retten til å være lik» og dermed kunne bidra til karriereutvikling på like vilkår tross ulike utgangspunkt og ulike kompetanseprofiler (Rogstad & Solbrække, 2012).

I motsetning til den assimilerende lederen som vil «opløse mangfoldet», så vil mangfoldslederen «verdsette mangfold» gjennom å løfte frem forskjellene og bruke bredden i de ansattes kompetanse og erfaringer til å videreutvikle virksomheten.

### 2.4.4. Laizzes-faire lederen

En Laizzes-faire eller la-det-skure leder er passiv, fraværende og har en unnvikende lederstil. Denne lederen bryr seg lite om hvilken bakgrunn de ansatte har og er ikke opptatt av å stimulere til kontakt mellom ansatte av ulike bakgrunner. I konsekvens blir stilen lik assimileringstilten, alle behandles likt, som kort sagt betyr fravær av oppfølging og tilrettelegging (Sandal mfl., 2013).

## 2.5 Oppsummering

Dette avsnittet gir en kort, punktvis oppsummering av hvordan mangfold og mangfoldsledelse er definert, og hvilke begrunnelser som gis for mangfoldsledelse.

- **Mangfold** er å snakke om forskjeller mellom individ og mellom grupper av individer med en positiv klang.
- **Mangfold** kan brukes for å referere til faste karakteristikk ved individet, som kjønn og alder, flerkulturell bakgrunn. Man har mangfold når disse gruppene er representert på arbeidsplassen.
- I en videre begrepsbruk kan **mangfold** referere til all slags menneskelig variasjon. Da handler det ikke om gruppeforskjeller, men at alle medarbeidere har ulike perspektiv og tilnærming til arbeidet og arbeidsoppgavene.
- **Mangfoldsledelse** handler om å ha en aktiv tilnærming til at medarbeidere er forskjellige og at disse forskjellene kan omsettes til positiv energi i virksomheten.
- **Mangfoldsledelse** er frivillig, det er noe bedriftene velger å innføre fordi det gir mening ut fra omgivelsene, markedssituasjonen de står i og de verdiene de vil fronte. I så måte skiller det seg fra kvoteringsordninger og andre tiltak og reguleringer hvis hovedformål er å *hindre* diskriminering.

- Mangfoldsledelse "lover" resultater som **økt rekruttering** av personer med flerkulturell bakgrunn, **mindre turnover** og **styrke bunnlinjen** som følge av organisasjonsutvikling.
- **Forretningsargumentet** for mangfold vektlegger at mangfold lønner seg for virksomheten. Det kan være ulike grunner til at mangfold er nyttig og ønskelig: Attraktivitet, rekruttere de beste talentene, omdømme, å nå nye markeder og nye kundegrupper, etc.
- Mangfold som begrunnes i **sosialt ansvar** legger vekt på rettferdighet og moral. Alle har lik rett til arbeid og karriere og det er en del av samfunnsansvaret å legge til rette for dette.
- Hvilken holdning ledere har til mangfold, om lederen er **opptatt av at ansatte har ulik kulturell bakgrunn** og om lederen **tilrettelegger for kontakt** mellom arbeidstakerne på tvers av kulturell tilhørighet, gir en typologi over fire ulike lederstiler
  - En **assimilerende** leder tilrettelegger for kontakt, men er ikke opptatt av at ansatte har ulik kulturell bakgrunn. En assimilierende lederstil kan gjøre det vanskelig å utløse de positive ringvirkningene av mangfold i virksomheten fordi lederen ikke tematiserer de kulturelle forskjellene mellom medarbeidere som kan bidra med nye erfaringer og perspektiv.
  - En **segregerende** leder er opptatt av at ansatte har ulik kulturell bakgrunn, men tilrettelegger ikke for kontakt mellom grupper på arbeidsplassen. Den manglende kontakten mellom ansatte med ulik kulturell bakgrunn vanskeliggjør erfaringsoverføring og læring mellom ansatte.
  - En **la-det-skure** leder er verken opptatt av at ansatte har ulik kulturell bakgrunn eller opptatt av å tilrettelegge for kontakt.
  - En **mangfoldsleder** er både opptatt av at ansatte har ulik kulturell bakgrunn og tilrettelegger for kontakt mellom ansatte på tvers av kultur. Denne lederen har de beste forutsetningene for å skape læring og organisasjonsutvikling med base i mangfoldet på arbeidsplassen.

Det kan godt hende at personer med flerkulturell bakgrunn bidrar med nye perspektiv og nye metoder på arbeidsplassen, men forskning har i liten grad bidratt til å spesifisere under hvilke betingelser og med hvilke konsekvenser disse kommer til uttrykk. Å rekruttere mangfoldig, dvs. flerkulturelle minoriteter, er ikke tilstrekkelig for å høste frukter i form av høyere produktivitet og kreativitet. For å utløse potensialet kreves det kunnskap, en aktiv holdning og en tilnærming til ledelse som anerkjenner betydningen av mangfold på arbeidsplassen, hvis ikke kan konsekvensen bli at man oppnår det motsatte av hva man ønsker: økt konfliktnivå og lavere produktivitet (Thomas & Ely, 1996). Ledere som lykkes har skjønnet at det handler om hvordan man definerer mangfold – og hva man gjør.

### 3. Eksempler på strategier og tiltak i norske virksomheter

Dette kapitlet gir en kort beskrivelse av tiltak og strategier til et par norske virksomheter som profilerer seg med en spesiell satsning på mangfold og mangfoldsledelse. Presentasjonen er basert på en rapport fra NTNU Samfunnsforskning som har sett nærmere på forståelser og praktiseringer av mangfold, en rapport fra Arbeidsforskningsinstituttet som har evaluert Telenors trainee-program for flerkulturelle og en rapport fra IMDi om erfaringer med mangfold blant mellomledere i statlige virksomheter. Presentasjonen beskriver innsatser rettet mot rekruttering, mentoring og traineeordninger og kurs og opplæringstilbud.

De virksomhetene som beskrives, Posten, Statoil og Telenor, har til felles at de er svært store. Den typiske, norske virksomheten er en liten eller mellomstor bedrift med under 100 ansatte. Over halvparten av alle registrerte foretak i Norge har mellom en til fire ansatte. Ytterligere syv prosent har fem til ni ansatte. De små virksomhetene står for mesteparten av verdiskapningen i Norge (NHD, 2012). Store virksomheter skiller seg fra de små og mellomstore bedriftene blant annet ved at de har stabsfunksjoner som jobber utelukkende med personaladministrasjon, de har derfor større mulighet til å jobbe systematisk med mangfoldsplener knyttet til rekruttering, interne karriereveier og organisasjonsutvikling. Selv om de små bedriftene ikke har like mange ansatte eller like mange ledelsesnivåer som casebedriftene, vil det allikevel være overføringsverdi blant annet knyttet til hvilke områder de ser behov for å sette inn tiltak, i rekruttering, i personalutvikling og i arbeidsmiljøet.

Mangfoldstiltakene som er beskrevet er i liten grad evaluert med tanke på virkninger. Beskrivelse av hvilke resultater mangfoldsledelse kan forventes å gi, og hvilke betingelser som må være tilstede for å utløse disse, blir tema for kapittel 4.

#### *3.1 Rekrutteringspraksis i norske virksomheter*

Berit Berg med kollegaer (2012) har gjort en studie av praktisering av mangfold i fem norske virksomheter. Av de som er studert er det spesielt rekrutteringspraksis i Posten, Statoil og Telenor som er av interesse da disse rekrutterer personer til stillinger som har både høye og lave kompetansekrav.

Posten har en rekrutteringsavdeling under HR-senteret som har kompetanse og erfaring med rekrutteringsprosesser. Det flerkulturelle mangfoldet i posten er spesielt stort ved Postens Godssenter, og denne terminalen har vært springbrettet og motivasjonen for målrettet arbeid med mangfold og integrering i virksomheten. Posten ser på ressursene i mangfoldet som en nødvendighet for å få tilgang til arbeidskraft. Når de profilerer seg som en bedrift som satser på mangfold, så handler det om å skape et bilde utad som en attraktiv arbeidsplass for etniske minoriteter fordi de er avhengig av arbeidskraften (Berg mfl., 2012). I så måte har de et klassisk forretningsargument for å drive med mangfold, og i et ressursavhengighetsperspektiv vil dette kunne klassifiseres som at mangfold tilfører verdi gjennom ren arbeidskraft. Samtidig så vektlegger de at de tar de samfunnsansvar og driver integrering. Alle arbeidstakere skal ha like muligheter til karriere (Berg mfl., 2012).

Postens rekrutteringspolicy er at personer med innvandrerbakgrunn oppfordres til å søke og at det i en eventuell intervju situasjon skal tillegges verdi at personen har minoritetsbakgrunn. De har ikke hatt praksis for å innkalle minst en person med innvandringsbakgrunn til intervju. Ved vurdering av kompetanse og utdanning benytter organisasjonen seg av NAV EURES, i tillegg til sin egen stab ved rekrutteringsavdelingen. Kompetansevurdering er generelt ikke et problem, men det er et problem å få personer med innvandrerbakgrunn til å søke de stillingene som krever høyere utdanning. De

annonserer gjennom nettsider som har spesialisert seg på å formidle jobber for høyt kvalifiserte personer med flerkulturell bakgrunn, som inkludi.no. Posten søker aktivt å få inn ungdom med høy utdanning og minoritetsbakgrunn i sine trainee-stillinger, og noen har i tillegg etablert kontakt med undervisningsinstitusjoner for å få tak i relevante kandidater. Oppsummert så sprer de informasjon gjennom flere kanaler som er beregnet å treffe minoritetsungdom, men de vet ikke om, eventuelt hvilke, kanaler som er effektive (Berg mfl., 2012, s. 28-29).

Posten overvåker mangfoldet ved å måle antall ansatte med «fremmedklingende navn». Dette beskrives som en praksis som er internt omstridt, men som opprettholdes bl.a. fordi den er anbefalt av IMDi. Tallene brukes i rapportering (jf. Aktivitetsplikten), men de brukes også internt til å se på fordelingen av mangfold på avdelinger (som tall – ikke kultur) og lage måltall for mangfolds- og integreringsarbeidet. Tallene brukes til å styre rekrutteringen, f. eks. hvor de trenger å rekruttere bredere for å nå et mål om mangfold på alle nivå i virksomheten. Mangfoldet er større i driftsavdelingen og mindre i stab og ledelse. For å bøte på dette valgte Posten å lage et internt utviklingsprogram for å gjøre det enklere å rekruttere internt fra drift til stab. De utlyste fem stillinger øremerket for personer med innvandrerbakgrunn som hadde kompetanse og utdanning som de ikke fikk nyttiggjort i sin nåværende stilling i drift. Ansatte som blir tatt opp i programmet jobber ett år i eksisterende stillinger i organisasjonen, men man vet ikke om disse vil få jobb etterpå.

Statoil har mangfoldig rekruttering som en uttalt og viktig målsetning, og de rapporterer årlig på dette målet. Rekruttering ivaretas av en HR-funksjon i lag med lederutvikling, personalplanlegging og organisasjonsendringer. Statoil vil rekruttere personer som identifiserer seg med, og som ønsker å opprettholde, selskapets verdier. Alle nyansatte må gjennom introduksjonsprogrammet «You are One of Us» og læringsprogrammet «The Statoil Way» (Berg mfl., 2012).

I likhet med Statoil har også Telenor utviklet en konsept «The Telenor Way» som alle medarbeidere må gjennom som introduserer selskapets etiske, juridiske og verdimeslige retningslinjer. For Telenor er mangfold begrunnet i behov for økt kreativitet som oppstår når ulike perspektiver møtes. Telenor har både traineestillinger og lederutviklingsprogram, primært for å rekruttere kvinner til alle nivå i bedriften. Telenor hadde vurdert positiv særbehandling, altså ulike kvoteringsordninger ved ansettelse, men det var ikke noe kvinnene ønsket, ut fra en bekymring om at det kunne sette spørsmålstegn ved kompetansen deres. De ønsket jobb på lik linje med menn (Berg mfl., 2012).

Telenor har to rekrutteringsprogrammer TOM (Telenor Open Mind) og TOMI (Telenor Open Mind Integration) rettet mot kvalifisering og rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne og personer fra land utenfor Europa. Begge programmene kjøres i lag med NAV som bidrar til å fremskaffe kandidater og som gir arbeidsavklaringspenger i den tiden programmet pågår. Deltakerne mottar kursing, arbeidstrening og diverse kompetanseutviklingsprogrammer mens de er inne på tiltaket. Deltakerne er ikke garantert jobb i Telenor ved programslett. Måten programmene er motivert på vektlegger at de gir gjensidig gevinst, da Telenor får tilgang på økt mangfold og utfordret sine stereotypier mens personene på programmet får vist seg frem for en potensiell arbeidsgiver og får erfaring og referanser med seg på veien videre (Berg mfl., 2012; Widding, 2012).

I 2011 utførte IMDi en undersøkelse om mangfold og mangfoldsledelse i statlige virksomheter. Statlige virksomheter skal helst oppgi at de ønsker innvandrere som søkere i sine stillingsannonser. I 2010 oppgir 19 av 24 virksomheter at de gjør dette i alle annonser. I 2007 var det 10 virksomheter som



svarte det samme. Virksomhetene har også økt antallet rekrutteringsplasser som dekker arbeidsmarkedstiltak, hospitering, språktrening, trainee-stillinger og lærlingplasser. Det er imidlertid bare tre virksomheter som oppgir å ha en plan for flerkulturell rekruttering og de færreste har iverksatt konkrete tiltak for å sikre at de rekrutterer fra en flerkulturell base av arbeidstakere. Det er noen flere som har etablert måltall for rekrutteringen, til tross for at de ikke har en plan for rekrutteringen.

Generelt sett viser statistikken at andelen med innvandringsbakgrunn i rekrutteringsplasser er stabil på ca. ti prosent. Virksomhetene rapporterer om en økt andel nytilsatte med innvandrerbakgrunn, og selv om antallet søkere med innvandringsbakgrunn er langt høyere enn antallet nytilsatte med innvandringsbakgrunn er andelen den samme, ca. 17 prosent. Å bruke traineestillinger som rekrutteringsbase trekkes frem som positivt (IMDi, 2011). Mellomlederne fremhevet strekket mellom produktivitetshensyn og effektivitet på den ene siden og de kortsiktige belastningene på leder og arbeidsteam av å rekruttere personer som potensielt har lave språkkunnskaper, ukjent utdanning og en annen kultur som ville kreve mer oppfølging av lederen i starten som en barriere (IMDi, 2011). I disse tilfellene kan det være spesielt viktig at toppledelsen viser støtte opp om mangfold i virksomheten, særlig hvis mellomlederen måles på gruppens produktivitet.

På rekrutteringssiden er det altså iverksatt flere forskjellige tiltak knyttet til annonsering, innstillinger og internopplæring.

### *3.2 Eksempler på bruk av mentorer i norske virksomheter*

Posten har laget arbeidspraksis for arbeidsledige innvandrerkvinner og mentorprogram for arbeidsledige innvandrerkvinner med høyere utdanning. Det er begrunnet i at kvinner med innvandrerbakgrunn har lavest sysselsetting i samfunnet, og posten ønsker å ta samfunnsansvar. Praksisperioden er seks måneder. Mens de er inne på programmet får de hjelp til å skrive jobbsøknader og CV og støtte til hvordan man gjennomfører jobbintervjuer. De får fyldig attest og referansepersoner som kan benyttes i videre jobbsøking. De vil kunne søke på stillinger i Posten med status som interne søkere. Kvinnene med høyere utdanning kobles til kvinnelige ledere med samme fagbakgrunn som seg selv som veileder og motiverer jobbsøking og som åpner opp sine nettverk for innvandrerkvinnene. Møtene forekommer jevnlig, men per 2012 har Posten ikke gjort seg erfaringer med praksisplassene og mentorordningen (Berg mfl., 2012).

I tillegg til bedriftenes egne mentorprogram finnes det også initiativ i regi av HSH (Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon, nå Virke) og NHO og i regi uavhengige aktører. HSH Womentor har som mål at flere kvinner med ikke-vestlig bakgrunn skal bli sett og verdsatt i arbeidslivet. Tiltaket er støttet av YS, yrkesorganisasjonenes sentralforbund. I Womentorprogrammet koblet man kvinner med ikke-vestlig bakgrunn som hadde høyere utdanning og høye ambisjoner med ledende kvinner i næringslivet. Programmet hadde en varighet på halvannet år. Målet var at mentorene skulle gi råd og veiledning i overgangen mellom utdanning og arbeidsliv til sine mentees, og gi at kvinnene på begge sider av mentorrelasjonen skulle få et større nettverk og mer kunnskap.

NHO Female Future og NHO Global Future har hovedvekt på henholdsvis kvinner og flerkulturell arbeidskraft. Formålet med Female Future var å kvalifisere og motivere flere kvinner for leder- og styreverv. Det kom til etter lovgivningen som krevde 40 prosent kvinnerepresentasjon i styreverv. Kvinner som ble tatt opp på programmet var i vanlig jobb, men deltok på 12 samlinger i løpet av ett år hvor de blant annet ble kurset i ulike temaer som er kompetansehevede og selvutviklende, de fikk også opplæring i styrearbeid og relevant lovgivning. Global Future er et talentprogram som tar sikte på å

mobilisere innvandrere med høy utdanning til ledende stillinger og styreverv i næringslivet. Førstegenerasjonsinnvandrere er prioriterte deltakere. Programmet går over et og et halvt år, og inneholder 19 samlinger, deltakelse i grupper og en mentorordning.

Seema er et sosialt entreprenørskap som er etablert uavhengig av arbeidslivets parter. Seema tar opp ti kvinner med flerkulturell bakgrunn på et talentprogram av to års varighet. Talentene må være i gang med høyere utdanning og være ambisiøse på egen karrieres vegne. I programmet blir kvinnene koblet til en mentor fra norsk næringsliv med samme fagbakgrunn som dem selv. I tillegg deltar de på et kursopplegg med 12 ulike moduler. Programmet er etablert i Oslo og Kristiansand.

### *3.3 Kurs og opplæring i mangfold i norske virksomheter*

Posten benytter MOD-kurs, mangfold- og dialogkurs, som de bestiller gjennom Norsk Folkehjelp. Dette blir gitt på de avdelingene hvor lederne ønsker dette, og hvor det er behov. Posten har også satset på et kurs i sykefraværsoppfølging i et tverrkulturelt perspektiv rettet mot ledere, tillitsvalgte og verneombud i samarbeid med NAV (Berg mfl., 2012).

Posten tilbyr norskkurs i samarbeid med Mangfold i Arbeidslivet (MiA). Posten har kjøreregler for kommunikasjon og har norsk som arbeidsspråk. Bruk av morsmål i arbeidet kan virke ekskluderende og skape klikker, samt at konflikter og misforståelser lettere kan oppstå når man ikke snakker det samme språket godt nok og at beskjeder og informasjon skal kunne kommuniseres til alle. Norsk-opplæringen er også en del av samfunnsoppdraget, da holdningen er at språk er nøkkelen til opplevd likeverd. Erfaringene tilsier at de har hatt problemer med diskrimineringsbegrepet. Hva er diskriminering, og hva kan aksepteres av forskjeller hos hverandre og hvordan forstå hverandre og måten ting gjøres på? For å imøtegå dette har de satset på informasjonsformidling. De har sett effekt av språkopplæringen, men ikke av kulturell sykdom ennå. Gjennomføring av språkkurset ble svært vellykket, og Posten høstet pris for dette. Kurset ga utbytte ved at man registrerte en nedgang i bruk av tolketjenester i hele organisasjonen. (Berg mfl., 2012).

I tillegg til å drifte talentutviklingsprogrammet har Seema et bedriftsprogram som gir kurs i mangfoldsledelse til ledere i privat næringsliv og offentlig sektor. Det foreligger ingen case-beskrivelse av Seemas virksomhet per dags dato.

## 4. Hvilke virkninger kan mangfoldsledelse gi?

I gjennomgangen av forskningslitteraturen blir det vektlagt at det er lite forskning på mangfoldsledelse, både hva det er og hvilke effekter det kan gi (Ely & Thomas, 2001; Guillaume, Dawson, Woods, Sacramento, & West, 2013; Sandal mfl., 2013; Verbeek & Groeneveld, 2012). I 2007 skriver Dobbin, Kalev og Kelly i en oppsummeringsartikkel av sin forskning at det så langt ikke er funnet noen «magic bullet» for å få bukt med ulikhet. Programmer som virker i noen virksomheter vil ikke nødvendigvis ha effekt i andre. Hvordan mangfoldsledelse og mangfoldsstrategier implementeres er høyst kontekstavhengig og kan variere innenfor en og samme organisasjon (Tomlinson & Schwabenland, 2010). Men, forskningen begynner å få oversikt over hvilke tiltak og strategier som kan forventes å ha en effekt og hvilke som ikke vil ha det (Dobbin mfl., 2007).

Problemstillingene som har guidet dette litteratursøket er hvilke effekter av mangfoldsledelse som kan dokumenteres på viktige faser i karrieren som rekruttering, ansiennitet og overgang til mellomleder og lederposisjon i virksomheten. Dernest har fokus vært på hvilke effekter mangfold og mangfoldsledelse kan gi for virksomheten, på innovasjonsevne og generell produktivitet.

Litteratursøket har avdekket systematiske forskningsoversikter og en rekke primærstudier. På grunn av prosjektets omfang er det ikke anledning til å gå i dybden på alle primærstudiene. Presentasjonen som følger er derfor ikke uttømmende, kun de studiene som er blitt vurdert som mest relevante blir presentert.

### 4.1 Rekruttering og internopplæring

Den strategien innenfor mangfoldsledelse som kanskje har størst utbredelse er knyttet til rekruttering. Uavhengig av om virksomheten begrunner behovet for mangfold ut fra forretningsdrift eller sosialt ansvar, så vil rekrutteringsstrategier kunne legge til rette for at man får opprettet kontakt med hele bredden av arbeidsstyrken.

Rekrutteringsstrategiene spenner over et vidt register, fra å markere i stillingsannonsene at man oppfordrer kvinner og personer med minoritetsbakgrunn til å søke, til bruk av synlige minoriteter i profileringsmateriell, ved å annonsere at man har en mangfoldsstrategi, ved å rekruttere målrettet i de gruppene man ønsker å nå ved å bruke å agenter, byråer eller opprette kontakt med bestemte læresteder eller ved å bruke underrepresenterte grupper i rekrutteringen (Kulik & Roberson, 2008; Mckay & Avery, 2005).

Rekrutteringsstrategier som legger vekt på like muligheter i rekrutteringsøymed kan enten være «blinde» eller «bevisste». I den siste strategien oppmuntres de som rekrutterer til å tenke gjennom sammensetning i sin beslutning, og kan derfor ha moderat kvotering eller kvotering som konsekvens. I disse tilfellene blir personen fra den underrepresenterte gruppen, enten det er kvinner, personer med flerkulturell bakgrunn eller personer med nedsatt funksjonsevne foretrukket for jobben i de tilfeller hvor kvalifikasjonene vurderes som like gode (moderat kvotering) eller prioritert i situasjoner hvor det foreligger en annen, på papiret, bedre kvalifisert kandidat. I den «blinde» strategien velger man først ut en mangfoldig gruppe, men i neste fase treffes beslutningen om ansettelse frikoblet fra informasjon som identifiserer kandidatens bakgrunn. Begge strategier skal stimulere til rekruttering basert på kvalifikasjoner, uavhengig av bakgrunn. Forskningen viser at bevisst rekruttering har større effekt på det å oppnå mangfold, men at blind rekruttering er mest fordelaktig vurdert av minoritet og majoritet. Ulempen med bevisst rekruttering er at kvoteringsordninger eller positiv særbehandling kan

forrykke lederens og kollegaers vurdering av vedkomnes kvalifikasjoner for jobben. I en eksperimentstudie viste Gilbert og Stead (1999) at kvinner som ble ansatt som følge av positiv særbehandling (affirmative action) ble vurdert som mindre kompetente sammenlignet med kvinner som ble ansatt i virksomheter som profilerte en mangfoldsstrategi. Eksperimentet sammenlignet menn og kvinner ansatt som elektrikere (mannsdominert) og laboratorietekniker (kjønnsnøytral). Funnet gjaldt bare elektrikere, noe som ble tatt til inntekt for at laboratorieteknikere i utgangspunktet har høyere krav til kvalifikasjoner, og at rekrutteringsstrategi ikke farger vurderingen av kvinnenenes kompetanse i samme grad som i de faglærte yrkene. Tilsvarende funn ble gjort for minoritetsgruppene av latin-amerikanere og afrikanske amerikanere, men ikke for asiater. Noe de forklarte med asiatenes status som modell minoritet i USA. Forskning viser også at organisasjoner som profilerer seg med en mangfoldspolitikk (diversity policy) blir bedre vurdert enn de som gir uttrykk for equal opportunity og affirmative action. Imidlertid er forskjellene små, og bare målbare i kontekst av studien. Resultatene kan også være knyttet til hvor sterk etnisk identitet ulike arbeidstakere har. De som har en sterk etnisk identitet tenderer til å vurdere bedrifter med en mangfoldspolitikk mer fordelaktig (Kulik & Roberson, 2008).

I rekrutteringsfasen handler det om å profilere virksomheten som et attraktivt sted å jobbe. Det å ha en mangfoldsstrategi kan føre til at arbeidstakere knytter positive forventninger til hvilket arbeidsmiljø og karrieremuligheter som finnes i en virksomhet som fremmer mangfold. Å profilere seg som en virksomhet som har og verdsetter mangfold kan gjøres via bilder. Studier viser at slike bilder har en effekt på vurderingen av hvor attraktiv organisasjonen er som arbeidsgiver blant personer med minoritetsbakgrunn, mens de ikke har noen effekt på personer med majoritetsbakgrunn (Kulik & Roberson, 2008). Hvorvidt profilering av mangfold øker attraktiviteten til virksomheten blant de gruppene som forsøkes nådd avhenger av hvilket hierarkisk nivå man kommuniserer at mangfoldet finnes (Avery, 2003). Enkelt sagt, det er ikke sikkert at man får tak i mellomledere med flerkulturell bakgrunn hvis de flerkulturelle som er fremstilt i profileringsmateriellet er på et lavere nivå i virksomheten. Å vise at man har flerkulturelle mellomledere og ledere signaliserer til potensielle arbeidstakere at virksomheten mener alvor med sin mangfoldsstrategi og at det finnes karrieremuligheter i virksomheten. Å ha likemenn i ledelse har betydning for opplevelsen av arbeidsmiljøet og karriereutvikling for de underrepresenterte gruppene. Avery (2003) fant at afrikanske amerikanere reagerte positivt på materiell som viste mangfold på begge nivå, sammenlignet med bare på laveste nivå, mens det hadde ingen betydning for majoriteten. En kartlegging gjort av IMDi (2011) viser at norske statlige selskap som markedsfører seg som mangfoldsvirksomheter opplever å få søkere med innvandrerbakgrunn. Det finnes eksempler på det motsatte i amerikansk litteratur, at materiell som viser en flerkulturell arbeidsplass ikke får de søkerne de ønsker, og begrunnelsen er da at organisasjoner som består av en mangfoldig arbeidsstokk er lav-status organisasjoner og derfor ikke attraktive for alle etniske minoriteter (Kulik & Roberson, 2008). Generelt er majoritetsbefolkningen mindre sensitive på demografiske relasjoner enn minoriteten, så lenge de er den numerisk største gruppa (Avery, 2003).

Forskningen på bruk av underrepresenterte grupper som intervjuere viser blandede resultater. Menn tenderte til å verdsette kjønnslikhet, mens kvinner ikke gjorde det. Søkere med minoritetsbakgrunn foretrakk å bli intervjuet av en med minoritetsbakgrunn, mens de med majoritetsbakgrunn ikke ga uttrykk for preferanse. Betydningen av å bli intervjuet av en med samme kulturelle bakgrunn ble moderert av kjønn og budskap. Annen og nyere forskning har tilbakevist at det finnes en egen effekt av dyaden intervjuer-søker på søkerens inntrykk av jobben eller organisasjonen. At man blir intervjuet av

en med samme bakgrunn har betydning for hvor godt man oppgir å like personen, men endrer i liten grad inntrykket av jobben eller arbeidsplassen (Kulik & Roberson, 2008).

#### 4.1.1 Oppsummering

Konklusjonen er at profileringsartikler som viser bedriftens mangfoldsstrategi i bilder eller tekst er lavkostnadsalternativer som kan ha *noe* effekt, og fordi forskningen gjennomgående viser at det ikke er en motsatt effekt på arbeidstakere som ikke er i målgruppen for disse initiativene. Kort sagt så kan det hende at man vinner noen, men man taper ingen. Forbehold må tas om at de fleste eksperimentene er gjennomført med studenter som målgruppe, og utfallsvariabelen er som regel hvorvidt profileringsartiklene endrer studentens innstilling til organisasjonen, ikke faktisk atferd. Det er også ganske enkle budskap som er presentert for studentene. Den ytre validiteten er ikke nødvendigvis veldig høy (Kulik & Roberson, 2008). For det tredje så er søkere mer enn sin bakgrunn. Forskningen til Avery (2003) viser for eksempel at en persons orientering til kryss-kulturelle møter påvirker hvorvidt de foretrekker å jobbe for organisasjoner som er homogene, blandede eller balanserte. For det fjerde så kan søkere få informasjon om organisasjonenes personalpolitikk fra andre kilder enn bedriften selv. McKay og Avery (2005) argumenterer for at virksomheter som bruker mangfold som «window-dressing» vil stå i fare for å ha høy turnover og bruke mye ressurser på rekruttering fordi forventningene til virksomhetens mangfoldspolitikk ikke står i stil til hverdagen de møter i virksomheten. IMDi (2011) undersøkelsen blant mellomledere i statlig heleide selskaper viste at manglende forankring av mangfoldsstrategien i toppledelsen kan spenne bein for ikke-vestlige innvandreres vei oppover i virksomheten. De peker på tre forhold a) mangfold blir ikke kommunisert tydelig nok nedover linja, b) mangfold er ikke etablert som et suksesskriterium og c) mangler klare mål for mangfold på alle nivå (IMDi, 2011).

#### 4.2 Plassering av ansvar: «Diversity manager» eller Mangfoldskomiteé

I litteraturen fremheves det at mangfoldsledelse er frivillig, at det er noe bedriftene selv ser behov for og innfører. Denne «top-down» tilnærmingen til inkludering har vært grunnlag for kritikk mot mangfoldsledelse, spesielt fra aktører som fremmer at inkludering og sosial utjevning bør frontes av de berørte gruppene (Tatli, 2010). Likevel, for å lykkes med mangfold i virksomhetene må toppledelsen være involvert og interessert. Det er de som til syvende og sist fordeler ressurser og har beslutningsmyndighet. I fravær av tilstrekkelig forpliktelse fra ledelsen så vil det være vanskelig å nå målene som er satt.

Forskning viser at det å tillegge en posisjon i bedriften ansvar for å oppnå representasjon av alle grupper på mellomleder og ledernivå i bedriften, enten i form av en Diversity manager eller en mangfoldskomiteé har effekt på måloppnåelse (Dobbin & Kalev, 2013; Dobbin mfl., 2007). Firmaer som hadde en mangfoldsenhet eller mangfoldskomiteé (Diversity taskforce) hadde stor effekt på mangfold i ledelse. Samtlige minoritetsgrupper (Black, Hispanic, Asian) av begge kjønn og majoritetskvinner hadde økt representasjon i ledelse som følge av at mangfoldsansvaret var plassert hos en mangfoldskomiteé, mens andelen majoritetsmenn gikk tilbake. Å ha en person som er ansvarlig for mangfold gir gode resultater for majoritetskvinner, «Black men & women», «Hispanic & Asian women», det hadde ingen effekt på «Hispanic & Asian men» og en negativ effekt på majoritetsmenns representasjon på ledelse (Dobbin mfl., 2007).

Det er imidlertid ikke så enkelt, da en studie fra Nederland viser at «harde» former for mangfoldsledelse som å plassere ansvar, benytte moderat kvotering («dødt løp» rekruttering) eller benytte måltall på mangfold har liten effekt på faktisk mangfold i nederlandske virksomheter med 35 eller flere

ansatte. I en enkel regresjonsmodell som kontrollerer for samtidige faktorer viser de at plassering av ansvar korrelerer med høyere andel etniske minoriteter i virksomheten, kontrollert for bruk av dødt løp og måltall. Det interessante er at denne effekten forsvinner når de tar inn kontroll for fjorårets andel av etniske minoriteter i virksomheten. Det å ha plassert ansvar, praktisere moderat kvotering eller måltall på mangfold øker ikke andelen etniske minoriteter fra det ene året til det neste (Groeneveld & Verbeek, 2012). Groeneveld og Verbeek (2012) trekker motsatt konklusjon av Dobbin mfl. (2007; 2013), da de mener dette skyldes at plassering av ansvar mangler et klart mål, og at det derfor ikke blir resultater av det. Andre innvendinger er at tidsrammen de har studert er relativt kort og at det kan være at årsakssammenhengen går motsatt vei, nemlig at bedrifter som har relativt mange arbeidstakere med etnisk minoritetsbakgrunn velger å plassere ansvar i en funksjon.

IMDi (2011) rapporten viser at mellomledere møter motstand hos topplederne, at disse i for liten grad støtter opp om mangfoldsplanene og i verste fall betrakter det som «symbolpolitikk». De statlige mellomlederne svarer at de savner at den øverste ledelsen kommuniserer viktigheten av mangfold nedover i virksomheten og at de følger opp ved å ansette mellomledere med innvandringsbakgrunn. Mellomlederne pekte på styringsverktøy som å inkludere mangfoldsledelse i beskrivelsen av lederoppgaver og benytte resultatmål som måter å forplikte ledelsen til å ta mangfold på større alvor. De svarer også at de ønsker støtte hos HR-avdelinger, i selskap som har dette, til å avklare konkrete spørsmål som oppstår på en flerkulturell arbeidsplass, som hvor langt man bør strekke seg for å imøtekomme kulturelle/religiøse behov. De ønsker generell HR-støtte til å etablere krav/normer om tilpasningsevne, åpenhet og respekt medarbeidere i mellom. En person i HR-apparatet som har det som sitt ansvar å følge opp mangfoldsstrategien i virksomheten kan være en bidragsyter til å holde «hjulene i gang» og avklare situasjoner før det utvikler seg til konflikter eller mistrivsel i virksomheten.

#### 4.3 Formelle mentoringprogram og nettverk

Et av initiativene det legges mye vekt på i forbindelse med å beholde og utvikle medarbeidere innenfor mangfoldsledelse er etablering av mentor/veilederforhold og nettverk på arbeidsplassen. Ifølge Curtis og Dreachslin (2008) kan en mentor ha inntil ni oppgaver/roller ovenfor sin kandidat hvorav fem er rettet mot karriereutvikling og fire går på psykososiale forhold. Som de bemerker er det veldig få studier av betydningen av mentorforhold innenfor mangfoldsledelseslitteraturen, og det som finnes er i hovedsak case-studier. Det er lite forskning som viser effekten av mentoren på lønn, forfremmelse og turnover. Det meste av forskningen har sett på subjektive mål som fornøydhet med jobben, fornøydhet med mentor etc. Av den grunn er det vanskelig å si om mentorer oppfyller sine intensjoner (Kulik & Roberson, 2008). Litteraturen som er innsamlet til denne kunnskapsstatusen viser at det er fire artikler som nevner «network» eller «mentor» i sammendraget, inkludert forskningsoppsummeringene, ingen har dette som nøkkelord og en har det i tittel. Gjennomgangen vil derfor i stor grad basere seg på forskningsoppsummeringene til Kulik og Robson (2008) og Curtis og Dreachslin (2008).

Mentoring kan enten være dyadiske relasjoner mellom mentor og kandidat en til en og/eller i grupper. Det er nok oftest benyttet mot ansatte med høyere utdanning, for profesjonelle eller ledelse/kvalifisering for ledelse. Som del av en mangfoldsstrategi vil ansatte med minoritetsbakgrunn være i målgruppen for et slikt program. Forventet utbytte av å etablere mentorordning på arbeidsplassen er:

- Karriereutvikling og avansement

- Holde på ansatte

Studier viser etter hvert at innstegsbarrierene for etniske minoriteter i virksomhetene er små, det er heller i intern mobilitet og karriereutvikling at barrierene gjør seg gjeldende. Uformelle mentorforhold har lenge vært pekt på som en faktor som ekskluderer minoriteten. De har ikke tilgang til bedriftens indre nettverk på samme måte som majoriteten, og det gir seg utslag i karrieremessig stagnasjon og kan føre til høyere turnover blant minoriteten i virksomheten. Formelle mentorforhold skal bøte på denne ubalansen og dersom mentorer lykkes i å utvikle karrieren til ansatte i organisasjonen, så reduserer de samtidig turnover. En av hovedgrunnene til at ansatte med minoritetsbakgrunn har høyere tilbøyelighet til å slutte, er at de ikke får muligheter innad i organisasjonen (Kulik & Roberson, 2008).

Er det sikkert at formelle mentorprogram kan levere de samme resultatene som uformelle mentorforhold? Svaret er at de avviker fra hverandre på flere viktige punkter:

- Gjensidig identifikasjon og opplevd likhet mellom partene
- Varighet
- Motivasjon
- Frivillighet (gir utslag på grad av kvalitet på relasjonen)

Proteger i formelle mentor eller veiledningsforhold rapporterer færre av gevinstene som de med uformelle mentorforhold rapporterer om. Forskning viser at demografisk likhet mellom partene ikke er viktig for opplevelsen av kvaliteten på mentorrelasjonen for protegen, men viktigere for mentoren (Kulik & Roberson, 2008).

Mentorforhold har en positiv effekt på selvrapporterte og objektive utfallsmål for minoritetsgrupper (Foster Curtis & Dreachlin, 2008). Oppsummeringen til Kulik og Robson (2008) viser at mentorer kan ha en positiv påvirkning på karriere og avansement i den grad de reduserer omfanget av stereotype-trusler og motvirker ledelsens tilbøyelighet til å gi mer negativ evaluering til minoritetsgrupper. Mentorer kan også redusere turnover. På den annen side kan de også øke den dersom mentorforholdet ikke leverer i tråd med forventningene. Mentorer kan også ha liten betydning på turnover sammenlignet med andre personer i arbeidsmiljøet, derfor kan de også ha begrenset effekt på tilbøyeligheten til å slutte. En av de viktigste grunnene til at nyansatte slutter er mangel på sosialisering til arbeidsmiljøet, den daglige sosialiseringen skjer sammen med nære medarbeidere og ikke med mentor, selv om mentor kan tilrettelegge for dette. Kulik og Robson (2008) refererer til forskning som viser at mentorforhold ikke var relatert til «intensjon om å slutte i jobben», men det var nære medarbeidere og ledere.

Veiledning i gruppe kan styrke de uformelle, sosiale båndene i en organisasjon som gjør at nettverkene ikke bare er instrumentelle, men også gir sosial støtte. Det er lite forskning på effekten av slike semi-formelle grupper, men så langt tyder forskningen på at gruppene reduserer tilbøyeligheten til å slutte (Kulik & Roberson, 2008). Det kan være vanskelig for en organisasjon å skape nettverk eller grupper av medarbeidere, men skulle de oppstå kan de fasilitere dem. Det er liten grunn til å frykte at slike nettverk skal utvikle seg til sterke interessegrupper i organisasjonen.

Gjennomgangen til Dobbin, Kalev og Kelly (2007) viser at initiativ for å styrke de sosiale båndene på arbeidsplassen mellom seniorer og ledelse med nyutdannede og underrepresenterte grupper har svært ulik effekt. Mens nettverksprogrammer stort sett er ineffektive har mentorordninger en sterk,

positiv innflytelse på rekruttering til ledelse. I sin studie av 829 virksomheter finner de at nettverk har en svak positiv effekt på majoritetskvinnens overgang til ledelse, og en svak negativ effekt på afrikansk-amerikanske menns overgang til ledelse. For de øvrige gruppene har programmene ingen effekt. Årsaken til det, spekulerer de, er fordi nettverksprogrammer samler sammen personer på bunn av hierarkiet i bedriften. Det gir ingen ressurser for å komme seg opp, og ingen viktige kontakter. For majoritetskvinner derimot, kan nettverk virke i den grad det kommer kvinner fra ledelsen til nettverket. De tilfører dermed sosiale forbindelser og relasjoner til toppen av virksomheten. Mentorprogrammer gir store positive utslag for «Black women, Asians & Hispanics». Det er ingen effekt, ei heller negativ, for majoriteten og «Black men».

Formelle mentorforhold kan være en relasjon med høy kvalitet, og veiledning i grupper kan utvide og styrke båndene mellom deltakere. Denne strategien har derfor potensial til å fremme karrierer og redusere turnover. Imidlertid viser forskningen at relasjonen til nærmeste leder har en sterkere effekt på begge forhold, enn relasjonen til en mentor. Det er derfor nærmeste leder som burde ha en nøkkelrolle for å redusere turnover og fremme mobilitet i virksomheten (Kulik & Roberson, 2008).

#### 4.4 Mangfoldstrening og opplæringsprogrammer

Opplæring eller kursing i mangfold er en vanlig komponent i en virksomhet som profilerer mangfold, kanskje den vanligste. Ifølge Curtis og Dreachlin (2008) har opplæringsprogrammer tre formål: Det første målet er å informere om diskriminering og forskjellsbehandling, høyne bevisstheten til de ansatte og bedre arbeidsmiljøet.

- Spre informasjon om strategi og tiltak
  - o Informere om mulige gevinster og signalisere endring
  - o Etablere interesserte og positive medarbeidere
  - o Etablere et felles språk for å snakke om mangfold

Det andre målet er å få ansatte til å erkjenne sine fordommer og lære bort ferdigheter for å håndtere konflikter som måtte oppstå for å bedre samarbeidsklimaet.

- Endre atferd blant medarbeidere for å forbedre relasjonene mellom dem
  - o Konflikthåndtering
  - o Teambuilding
  - o Beslutningstaking
  - o Indirekte endring av atferd ved å endre stereotypier

Det tredje målet er å anerkjenne og kapitalisere på mangfold for å øke produktiviteten i organisasjonen. Det er lite forskning på mangfoldsopplæringens effekter, eller mangel på effekter, som sådan.

Mangfoldsledelse krever en helhetlig tankegang. Likevel forsøker mange virksomheter å gjøre dette i en håndvending ved å gi kurs på kulturell bevisstgjøring og sensitivitetstrening til sine ledere og ansatte. Verktøyene og den praktiske nytten av slike kurs er forskningsmessig omstridt, og kanskje kan de frustrere mer enn de bidrar (Sanchez & Medkik, 2004). Av artiklene samlet inn til denne kunnskapsstatusen er det åtte som nevner trening i sammendrag, tittel eller nøkkelord. De relevante artiklene er presentert under.

*Spre informasjon og øke bevisstheten rundt mangfold*



Tre evalueringer av foreliggende forskning gjort henholdsvis av Kulik og Roberson (2008), Curtis og Dreachslin (2008) og Bezrukova, Jehn og Spell (2012) tyder på at kurs eller opplæringsprogrammer kan spre informasjon om organisasjonens normer og holdninger til mangfold og øke deltakernes kunnskap eller bevissthet knyttet til mangfoldstemaer. For eksempel inkluderer både «The Telenor Way» og «The Statoil Way» organisasjonens verdier, hvor mangfold inngår, i sitt internopplæringsprogram til nyansatte (Berg mfl., 2012).

Studier av mangfoldstrening viser at kursene øker den selvrapporterte bevisstheten knyttet til mangfold og at deltakerne gir uttrykk for øke forståelse. Målinger gjort før og etter deltakelse viser også at kursene kan ha redusere ubalanserte inntrykk og fordommer. Resultatene kan dessuten variere med kjønn, da kvinner viser større endring i selvrapporterte før/etter skårer enn menn. Å tilføre ny kompetanse og høyne bevisstheten til deltakerne om hvordan kognitive prosesser kan lede til diskriminering og ulik behandling kan føre til atferdsendring. Utbyttet av å tilføre kunnskap om mangfold er betinget på faktorer som at opplæringen er tilpasset behovet som er i organisasjonen, og at opplæringen skjer i tråd med medarbeidernes behov og motivasjon. Medarbeiderne må ha tro på at de vil lære noe og at de vil prestere bedre i etterkant som følge av at kurset, og at de opplever at de har behov for denne opplæringen (Foster Curtis & Dreachslin, 2008; Kulik & Roberson, 2008).

Ved å bevisstgjøre medarbeiderne på betydningen av stereotyper og hvordan de preger våre tankemønstre, skal man lære å hemme automatiske responser i møte med personer som er forskjellige fra en selv. Bakteppet for denne strategien er at diskrimineringen og forskjellsbehandlingen er uintendert, og at en intervensjon, som bevisstgjøring, skal reversere de automatiske og ubevisste prosessene og føre til endring av atferd. Forskningen viser at denne treningen ikke nødvendigvis har noen effekt på atferd, for det første ledet det ikke til økt selvbevissthet eller endret atferd. Man må også være motivert for å endre handling, ikke bare bevisst (Kulik & Roberson, 2008).

Smith mfl. (2004) hevder at mangfoldsledelse kan vekke motstand hos arbeidstakerne fordi det krever at de endrer seg, og at organisasjonen de jobber i endrer seg. De finner at mangfoldsledelse vurderes som mindre positivt enn positiv særbehandling eller affirmative action hvor man benytter moderate kvoteringsformer og lignende for å øke representasjonen av kvinner, minoriteter og personer med funksjonsnedsettelse i virksomheten. De mener at dette skyldes at mangfoldsledelse er designet for å hjelpe individene i organisasjonen å nå sitt fulle potensiale, noe som samtidig betyr at medarbeidere må støtte opp om kollegaers mulighet til å realisere seg og vise at forskjellighet er noe som verdsettes. Studenter som deltok i mangfoldstrening mislikte det, mest fordi innholdet var nedsettende og fjernt fra deres hverdag. To årsaker a) inneholder bevisstgjørende elementer og b) inneholder til dels ydmykende gruppeaktiviteter.

I en kvasi-eksperimentell studie undersøker Sanchez og Medkik (2004) atferdsendring blant ledere som mottar kurs som skal øke deres bevissthet knyttet til hvordan sosial persepsjon av ulike grupper kan føre til forskjellsbehandling. Lederne rates av en medarbeider før og etter opplæringen, og det er også en kontrollgruppe etablert. De finner at kurset ikke ga økt kunnskap, til tross for at deltakerne responderte positivt på kurset. Individenes utdanningsnivå predikerte kunnskap bedre enn kursdeltakelse. Det kan skyldes at kunnskapen allerede var ganske høy på dette feltet. Imidlertid avdekket de at medarbeideren med minoritetsbakgrunn som skulle skåre lederen før og etter kurset oppga mer forskjellsbehandling etter kurset enn før. Kvalitative intervjuer tyder på at den negative effekten av kurset oppstod som følge av at lederne var irriterte for at de ble sendt på kurs, de opplevde det som korrigerende eller at de reagerte negativt på opplegget da de syns at ting var bra som de er,

og at kurset overdrev forskjeller mellom ansatte. Sanchez og Medkik (2004) peker på at utfallet kunne vært annerledes gitt en annen innramming eller implementering av opplæringen.

### *Ferdighetstrening*

Det andre elementet i kursopplæringen er å gi medarbeidere ferdigheter som skal lede til endret atferd. Formålet er å lære opp medarbeiderne til å overvåke egen atferd og sine reaksjoner til situasjoner som oppstår i arbeidslivet, for eksempel å fortelle en upassende vits eller klaske en kvinnelig kollega på baken. Ferdighetstrening gis vanligvis i tillegg til informasjon og bevisstgjøring (Bezrukova, Jehn og Spell, 2012).

Litteraturgjennomgangene viser at ferdighetstrening kan føre til endret atferd, direkte eller indirekte (Foster Curtis & Dreachslin, 2008; Kulik & Roberson, 2008). Tre studier som har undersøkt overføringsverdien av læring og ferdighetsutvikling fant veldig svake effekter (Foster Curtis & Dreachslin, 2008).

Mangfoldstrening av ledere har liten effekt på å bekjempe stereotyper i rekruttering. Å gi tilbakemelding derimot kan ha en effekt. Laboratorieeksperimenter viser at personer som får tilbakemelding om at deres beslutninger vil bli gjenstand for tilbakemelding har lavere sannsynlighet for å bruke stereotyper for å tilordne folk til jobber (Dobbin mfl., 2007). Å be rekrutteringsansvarlige å se bort fra bestemte kjennetegn kan ha motsatt effekt viser et laboratorieeksperiment. Personer som ble primet til å se bort fra alder skåret eldre arbeidssøkere lavere enn deltakere i kontrollgruppen (Foster Curtis & Dreachslin, 2008).

Karlegging av eksisterende kunnskap/ferdigheter, behov for tilførsel av nye ferdigheter og den enkeltes motivasjon forut for kurset er viktig for å oppnå et læringsutbyttet av kurset. For at ferdighetene lært på kurset skal kunne anvendes i jobben er det videre viktig å ha et positivt og støttende organisasjonsklima. De ansatte vil ikke prøve å anvende hvis det ikke blir oppmuntret til det, og vist støtte til slike initiativ. I en longitudinell studie undersøkte Roberson mfl. (2009) relasjonen mellom hva som ble lært, karakteristikker ved individet og organisasjonen og overføring av tilegnede kunnskaper og ferdigheter til jobbsituasjonen. De fant at opplæring i ferdigheter i større grad enn tilførsel av kunnskap påvirket deltakernes bruk av mangfoldstreningen i jobben. De fant ingen forskjeller mellom minoritet og majoritet på læringsmålene, men minoriteten gjorde i større grad enn majoriteten bruk av det de hadde lært. Det kan forklares av at minoriteten opplever mangfoldstreningen som en bekreftelse på at ledelsen ønsker at de skal bidra med sine perspektiver etc. Til slutt så fant de at et en ledelse som støtter opp om mangfold og et positivt arbeidsmiljø gjør at ferdighetene brukes. Deres konklusjon er at ferdighetstrening er viktig for at opplæringen som gis blir omsatt til praksis i virksomhetene, hvis formålet med opplæringen er å endre atferd så er det ferdighetstrening, og ikke holdningsendring, man må satse på (L. Roberson mfl., 2009).

### *Gjennomføring av mangfoldsopplæring*

Det er gjort studier som har undersøkt hvilken effekt frivillig vs. pålagt mangfoldstrening. Bezrukova, Jehn og Spell (2012) fant 43 studier av obligatorisk opplæring og 63 studier av frivillig opplæring. Empirien viser at obligatorisk lederopplæring kan gi god effekt, men det er også studier som viser at pålagt mangfoldstrening kan ha liten effekt eller i verste fall virke mot sin hensikt. Av den grunn er det flere virksomheter som går over til frivillig mangfoldsopplæring blant de ansatte. For eksempel viste studien til Dobbin og Kalev (2007) at frivillig kursdeltakelse hadde en effekt på mangfold i ledelse. En mulig risiko ved frivillighetsstrategien er at man får en seleksjon i hvem som deltar, at det er de underrepresenterte gruppene som er mest positivt innstilt til dette og at det er personer som allerede kan litt om mangfold som er interessert i å få mer kunnskap om temaet. Dermed når man ikke de

gruppene man helst ønsker å endre atferden til, majoritetsmenn og de som har behov for kunnskap (Kulik, Pepper, Roberson, & Parker, 2007). Kulik mfl. (2007) undersøkte hvorvidt deltakere fra et obligatorisk opplæringsprogram viste interesse for å delta i et frivillig kurs om mangfold i det britiske politiet, og de undersøkte interessen for å delta på frivillig ferdighetstrening blant forskningsassistenter ved et amerikansk universitet. De fant at det var ingen demografiske forskjeller i hvem som uttrykte interesse for å delta på de frivillig oppleggene, men at det var arbeidstakere som kan noe om mangfold fra tidligere som er tilbøyelige til å delta på flere kurs. De som har liten kunnskap er ikke nødvendigvis klar over dette selv, og ser derfor ikke behovet for opplæring.

Roberson, Kulik og Pepper (2001) fant at gruppesammensetning kan ha betydning for læringsutbyttet ved mangfoldstrening. Anbefalingene går på kryss og tvers. Noen mener at grupper bør være demografisk sammensatte mens andre hevder det er best læring i homogene grupper. Kulik mfl. (2001) dokumenterer at gruppesammensetning ikke har noen direkte effekt på læringsutbyttet av treningen (kognitive, affektive og atferdsmessige utfallsmål), men at betydningen av sammensatte grupper avhenger av hvilket læringsnivå deltakerne er på. Gruppesammensetning hadde ingen effekt for personer med lavt kunnskapsnivå. Kandidater som har et høyere kompetansenivå kan ha større læringsutbytte i homogene grupper da dette gir trygghet til å utvikle ferdigheter, da de fant at kompetente deltakere i homogene grupper skåret høyere på ferdighetskunnskap og på atferdsmålene sammenlignet med deltakere i heterogene grupper.

Foreliggende forskning viser at innrammingen av kurset har betydning for hvordan deltakerne skårer det. Man bør kommunisere muligheter og utfordringer som følge av mangfold, og ikke kommunisere det som en trussel mot arbeidsmiljøet/virksomheten. I tillegg bør kurset ha et bredt tematisk fokus. Menn er generelt mer negative til kvinner både hva gjelder overføringsverdi av det de lærer, og kurset i det hele tatt. De negative responsene fra menn settes i sammenheng med at de opplever at mangfoldstrening er en kritikk av dem og deres atferd i organisasjonen, at de blir valgt ut til opplæring fordi de har gjort noe feil eller skal irettesettes. Studier har vist at underrepresenterte grupper på arbeidsplassen rapporterer *mer* diskriminering fra majoriteten etter opplæring, noe som kan tyde på at de tolker opplæringen i verste mening og at det forsurer miljøet (Foster Curtis & Dreachlin, 2008). Forskningsoppsummeringen til Bezrukova, Jehn og Spell (2012) viser at kurs som har et bredt fokus og inkluderer mange grunnlag (kjønn/etnisitet/ seksualitet/funksjonsevne etc.) gir bedre resultater fordi de vrir innstillingen fra "hva er galt med denne gruppa?" til "hva kan vi gjøre for å inkludere alle typer individer?"

Opplæring som kombinerte mange forskjellige metoder, forelesning, dilemmatrening, gruppediskusjoner etc. ga bedre resultater enn opplæring basert på en metode (Bezrukova, Jehn og Spell, 2012).

#### *Kvantitative effektevalueringer*

Dobbin og kollegaer gjorde en analyse av effekten av mangfoldstrening og rutiner for evaluering som viste at ingen av disse tiltakene hadde effekt på mangfold i ledelsens sammensetning (Dobbin mfl., 2007). De samlet data fra 829 amerikanske virksomheter og kartla sammensetningen i ledelsen av disse firmaene over en 31års periode. I dette datasettet hadde de informasjon om over 60 ulike kjennetegn ved virksomhetene, inkludert hvilke mangfoldsprogram de hadde innført og når. Opplæring hadde bare en marginal positiv betydning på representasjonen til «Black men» og «Hispanic women» og en

svak negativ betydning for representasjonen av «Black women» i ledelsen på disse 829 firmaene. Evalueringer hadde bare en svak negativ effekt på representasjonen av «Black men» i ledelse.

King mfl. (2012) har undersøkt hva mangfoldstrening har å si for opplevelsen av diskriminering blant ansatte ved 395 helse- og omsorgsinstitusjoner i USA. De fant en negativ sammenheng mellom andelen medarbeidere som hadde tatt mangfoldstrening og opplevelsen av diskriminering på jobben for minoriteten. Det vil si at i virksomheter hvor mange hadde deltatt på kursopplæring rapporterte færre fra minoritetsgruppen diskriminering. Mangfoldstrening kan derfor redusere omfanget av diskriminering mot minoritetsgrupper.

### *Oppsummering*

Hva kan bedriftene forvente seg av opplæringsaktiviteter? Kurs kan være effektive spredere av informasjon og de kan lede til bedre mangfoldsledelse. Kursaktiviteten må implementeres i en organisasjon i tråd med organisasjonens behov og medarbeidernes nåværende kunnskapsnivå, deres behov og interesse. Program rettet mot bevisstgjøring har liten dokumentert effekt (Kulik & Roberson, 2008). Forskningsoppsummeringen til Curtis og Dreachlin (2008) viser at kurs og opplæringsprogrammer kan oppnå alle tre målene spesifisert innledningsvis, men at det stiller krav til at man har en plan for kurset, har laget en innramming og et design som passer målgruppen. Alt i alt er det gjort lite forskning på kurs og opplæringstilbud som tilfredsstillende de metodiske kriteriene for måle effekt, men den begrensede evidensen som fins indikerer at de kritiske suksessfaktorene er at målene ved kurset er definert på forhånd slik at man vet hva man ønsker å oppnå før opplæringen rulles ut i virksomheten, at man har kartlagt virksomhetens behov og tilpasser opplæringen deretter, at kursopplæringen er en del av en mer omfattende HR-strategi slik at man ikke slipper ballen etter fire temadager på mangfold, og at man følger opp og har fokus på atferdsendring i tråd med målene for kurset. Det må også være tilrettelagt for at atferden kan «sette seg» i organisasjonen etter endt opplæring. For eksempel må ledelsen sørge for at organisasjonen positivt validerer ønsket atferd, gir muligheter til å anvende nyervervede ferdigheter og gir tilbakemelding på utførelse (Kulik & Roberson, 2008). Konklusjonen til Curtis og Dreachlin (2008: 113) er at det er lite å gå på for å gi råd om beste praksis for ledelse som ønsker å gi mangfoldstrening til sine ansatte. Disse kursene kan best benyttes til å berede grunnen for mangfold hos ledere. Systematiske kurs må utvikles (Maxwell, 2004).

Litteraturgjennomgangen til Bezrukova, Jehn og Spell (2012) viser at hele 90 studier har sett på effekten av mangfoldstrening alene, mens bare 19 har evaluert effekten av mangfoldstrening som del av en integrert helhet. I de sammenhenger hvor mangfoldsopplæring bare er ett element i en større strategi, i motsetning til et frittstående kurs, er resultatene av mangfoldstreningen også mer positive. I de virksomhetene som har kurs og opplæringsvirksomhet i kombinasjon med andre mangfoldsledelsesstrategier som en mangfoldsrådgiver, støtte fra toppledelsen, og andre ansvarsstrukturer, ser man effekt på mangfold i ledelse, for eksempel.

### 4.5 Ledelse og organisasjon

Mangfoldsledelse skal fremme et inkluderende og godt arbeidsmiljø, styrke individenes tilknytning til jobben og skape et klima for samarbeid som gjør at de presterer bedre, og er mer innovative. Mangfoldsledelse skal i teorien ha en positiv effekt på bunnlinjen i virksomheten, og på arbeidsmiljøet. I dette avsnittet oppsummeres forskning som viser hvilken effekt mangfoldsledelse har vist seg å ha på arbeidsmiljø og trivsel, samarbeid og produktivitet.

Hur (2013) skriver at virksomheter som adopterer en mangfoldsstrategi implisitt antar at økt demografisk mangfold vil lede til bedre resultater, men forholdet mellom arbeidsstyrkens sammensetning og resultater på ingen måte er en positiv kausalsammenheng. Tvert imot kan det ha negative effekter om mangfoldet ikke ledes på en god måte. I en analyse av 464 politikontor i byer med minst 50 tusen innbyggere fant han at mangfold i politikorpset reduserte kriminalitetskontrollen og høyere turnover i organisasjonene.

Analysen til Sandal og kollegaer (2013) viser at det er en sammenheng mellom lederens stil og de ansattes trivsel som avspeiler seg i psykososialt arbeidsmiljø og sykefravær. De har identifisert fire ulike stiler og undersøkt hvilken lederstil arbeidstakere og ledere foretrekker, og hvilken lederstil de opplever at deres nærmeste leder har. Utvalget består av personer fra Sørøst-Asia, Øst-Europa, Norge, Midtøsten, Vest-Europa og Afrika. De finner at mangfoldslederen blir foretrukket blant alle gruppene, mens den segregerende lederen skåres lavest i samtlige grupper.

Når det gjelder opplevd lederstil er det færre som sier at deres leder har en mangfoldsleder stil, og ansatte fra Sørøst-Asia og Øst-Europa skårer signifikant oftere sin leder som segregerende sammenlignet med etnisk norske arbeidstakere, også etter at analysen er justert for kjønn, alder, utdanningsnivå, og hvor godt deltakerne opplever at jobben passer kvalifikasjonene deres. De samme arbeidstakerne svarer også at de i signifikant mindre grad opplever at lederen utøver integrerende mangfoldsledelse. Ansatte fra Sørøst-Asia svarer at deres nærmeste leder legger vekt på assimilering signifikant oftere enn norske ansatte, og at lederne deres er mindre lydige for ansattes synspunkt, at lederen gjør for lite for å inkludere alle i det sosiale fellesskapet, og i for stor grad overlater til ansatte å løse sosiale problemer på arbeidsplassen og lar problemer bli for alvorlige før de griper inn. De gjør for lite aktivt for å hindre mobbing eller sosial utestenging. De svarer også at arbeidslederen for ofte gir viktige oppgaver og oppgaver som innebærer ansvar til norske arbeidstakere (Sandal mfl., 2013).

Innvandrere fra Sørøst-Asia og Øst-Europa rapporterer om signifikant svakere affektiv tilknytning til arbeidsplassen. Det vil si at de i mindre grad enn norske arbeidstakere oppgir at de ønsker å bli værende på sin arbeidsplass for resten av sin karriere og at arbeidsplassen betyr mye for dem personlig. Det er særlig en segregerende lederstil som har sammenheng med tilknytning til arbeidsplassen. Ansatte som svarer at deres nærmeste leder utøver en segregerende lederstil er mer tilbøyelige til å rapportere lav trivsel, en dårligere relasjon til lederen og en svakere affektiv tilknytning til arbeidsplassen enn andre. De rapporterer også oftere at de blir værende på jobben fordi de mangler alternativer. Det samme mønsteret, men med svakere sammenheng, rapporteres for de som har en assimilerende leder eller en leder med laizzes-faire stil. Ansatte som har en mangfoldsleder har høyere jobbtilfredshet og en sterkere affektiv og normativ (vil ikke slutte fordi de føler en forpliktelse overfor folkene der og min arbeidsplass fortjener min lojalitet), at jobben passer til deres kvalifikasjoner og at de har et bedre forhold til lederen. Segregerende ledelse og laizzes-faire ledelse viser en svak sammenheng med psykiske helseplager hos arbeidstakerne (Sandal mfl., 2013).

Sandal mfl. (2013) fremhever at det er slående likheter på tvers av landbakgrunn i hva ansatte vurderer som god ledelse. Det er en felles oppfattelse av at kulturelle ulikheter skal erkjennes, respekteres og verdsettes. Ledere som legger an en mangfoldslederstil kan dermed ventes å ha de ansatte med seg. Det blir også påpekt at lederegenskapene til en leder som utøver mangfoldsledelse egentlig er egenskaper eller strategier som kjennetegner enhver god leder, det vil si at ledere ikke støter fra seg ansatte ved å tillegge seg kjennetegnene for en god mangfoldsleder. Mens mangfoldsledelse gjennomgående forbindes med positive utfallsmål, så forbindes de andre lederstilene i varierende grad med

negative utfall. Segregering er den lederstilen som kommer dårligst ut og skaper grobunn for konflikter, kommunikasjonsvansker og generelt dårlig psykososialt arbeidsmiljø. Sandal mfl. (2012) har vist at ledere som vektlegger assimilasjon eller segregering ikke ser på mangfold som en ressurs, men heller som truende for arbeidsmiljøet og produktiviteten. Dette er et godt eksempel på baksiden av «business case» argumentet for mangfold. Man ansetter flerkulturelle fordi det er et behov for arbeidskraft, men man ser bort fra sosial ulikhet, individuelle karrieremuligheter etc. Sandal mfl. (2013) oppholder for øvrig at mangfold er produktivt, og assimilerings- eller segregeringsledere vil være tapere på sikt fordi de mister kompetanse. Dette er absolutt betinget på bransje og kompetansebehov.

Forskningen til Sandal mfl. (2013) er viktig fordi den viser hvordan motivasjonen for mangfold kan ha konsekvenser for hvordan mangfoldet ledes og dermed hvilke effekter som oppnås. Ledere som har en assimilerende innstilling til mangfold som tilsier at alle er like, kan møte på problemer. Ledere kan ha velmenende oppfatning om at den beste måten å håndtere forskjeller mellom ansatte på er ved å viske disse ut, eller oppløse dem, som medfører et mer eller mindre uttalt krav til flerkulturelle ansatte å tilpasse seg en norsk væremåte og organisasjonskultur (Rogstad og Solbrække, 2012).

Groeneveld (2011) har gjort en analyse av hva mangfoldsledelse har å si for faktisk turnover og intensjonen om å slutte i jobben i nederlandsk offentlig sektor. Hun finner at arbeidstakere med etnisk minoritetsbakgrunn vurderer mangfoldsledelse som viktigere enn ansatte med nederlandsk opprinnelse. Nederlandske menn, som potensielt «taper» på at bedriften driver mangfoldsledelse, er nøytrale. Det er altså ikke sånn at mangfoldsledelse støtter fra seg majoritetsmenn. Både ledelse av organisasjonen og lederstilen til nærmeste leder var viktige grunner til at man hadde sluttet i jobben uavhengig av bakgrunn, men lederstil kom høyere på lista for arbeidstakere med etnisk minoritetsbakgrunn. Intensjonen om å slutte har en moderat negativt korrelasjon med tilstedeværelsen av mangfoldsledelse, justert for andre faktorer ved organisasjonen, individet og jobben. Imidlertid er det ingen egen effekt av mangfoldsledelse på målgruppene, minoriteter og kvinner, i separate analyser. Det kan skyldes liten utvalgsstørrelse, men konklusjonen er at man ikke kan si at mangfoldsledelse reduserer intensjonen om å slutte i jobben med to streker under svaret. Undersøkelsen spesifiserte ikke *hva mangfoldsledelse var*.

#### *4.5.1. Arbeidsgruppens tilnærming til mangfold – hvordan begrunnelse kan forme resultat*

Ifølge de amerikanske organisasjonsforskerne Ely og Thomas (2001), så vil suksessen en bedrift har med mangfoldsledelse avhenge av hvilken innstilling arbeidsgruppen har til mangfold. De forutsetter at mangfold har en effekt på hvordan arbeidsgruppen fungerer, men at denne effekten modereres av hvilket felles verdisyn gruppen har på mangfold, og at denne modereringseffekten virker gjennom kvaliteten på relasjonene mellom ulike grupper av medarbeidere, følelse av å være verdsatt og respektert og hvilken mening og betydning som blir knyttet til kulturell identitet på jobben. De klassifiserer de ulike mangfoldsperspektivene i tre forskjellige typer: «integrasjon og læring», «tilgang og legitimitet» og «diskriminering og rettferdighet», hvorav bare det første perspektivet hadde positiv effekt på gruppens resultat som med rette kan sies å ha sammenheng med mangfoldet.

Integrasjons- og læringsperspektivet flytter mangfold inn i kjernen av virksomheten. Det beskrives som et produktivt samarbeid hvor ansatte har et godt samarbeidsklima. Dette perspektivet «verdsetter mangfold» og tematiserer bakgrunn eksplisitt. Siden medarbeiderne deler et felles syn på at kulturell bakgrunn og ulike livserfaringer representerer ressurser som kan brukes til å omdefinere arbeidsmåter og produkter på, så er det stort rom for å diskutere kulturell bakgrunn. Flerkulturalitet får dermed relevans for, og blir aktivt benyttet til å utvikle produkter, markeder, strategier etc. på måter som

fremmer forretningen. I dette perspektivet *skapes* mangfold, i den forstand at verdien av flerkulturelt mangfold er koblet til arbeidsprosessene på en måte som bidrar til læring og dernest endring. Den felles anskuelsen som ligger i dette perspektivet er at kulturelle identiteter former måten man ser verden på, og ved å snakke åpent om kulturelle forskjeller kan man lære og lære bort kulturelle tanke- og handlingsmønstre. Når dette er kunnskap som blir gjort felles, og løftet inn i designen av produkter og tjenester, så blir det større fleksibilitet i organisasjonen og den kulturelle kompetansen er ikke lengre knyttet til «vertskroppen». Organisasjonen Ely og Thomas (2001) studerte var en advokatpraksis. De oppnådde «integrasjon og læring» ved å legge om arbeidsprosessene fra å ha en advokat per sak til å ha to for å fremme læring på tvers. Dette førte også til at det ble «ekte» mangfold i advokatpraksisen, alle advokater jobbet med alle saker, i stedet for et segregert mangfold hvor en gruppe av flerkulturelle advokater tjener klienter med samme kulturelle bakgrunn som dem selv. Personer med flerkulturell bakgrunn blir ikke assimilert inn i en eksisterende organisasjon, men bidrar til å endre organisasjonen.

Thomas og Ely (1996, s. 9) laget åtte teser for ledere som ønsker å utvikle et læring og integreringsperspektiv på mangfold:

- 1) Ledere må forstå at arbeidstakere har ulike perspektiver og tilnærminger til arbeid og må oppriktig verdsette mangfold i meninger og verdier
- 2) Ledere må anerkjenne både læringsmulighetene og utfordringene som følger av at ulike perspektiver fremmes i organisasjonen
- 3) Organisasjonskulturen må fremme normer stiller høye krav til prestasjoner fra alle
- 4) Organisasjonskulturen må stimulere til personlig utvikling
- 5) Organisasjonskulturen må fremme åpenhet
- 6) Organisasjonskulturen må få arbeidstakerne til å kjenne seg verdsatt
- 7) Organisasjonen må ha et velformulert og velkjent mål
- 8) Organisasjonen må ha en egalitær, ikke-byråkratisk struktur

Ulempen med dette perspektivet er at det tar lang tid å komme dit. Det krever at man legger ned mye tid til prosesser, at man er nysgjerrig, at man ikke er konfliktsky og at man kan ta tøffe diskusjoner.

Tilgang og legitimitetsperspektivet erkjenner at markedet, kundene er mangfoldige. Grupper som har dette perspektivet har ikke en helhjertet tilnærming til mangfold. I stedet kan disse gruppene ha en instrumentell tilnærming til mangfold. Fordi markedet er som det er, så må også virksomheten gjenspeile dette mangfoldet for å få tilgang til nye markedsnisjer eller for å ha legitimitet for produktet de selger. Virksomheten vil gjerne speile samfunnet de leverer tjenester til, og ansetter personer fra alle samfunnslag for å oppnå representativitet. Hvor vellykket mangfoldsstrategien er vil da vise seg på tellinger over ansatte. Ifølge Ely og Thomas (2001, p. 243) er det dette perspektivet som ligger bak forretningsargumentet for mangfold. Disse virksomhetene ønsker mangfold først og fremst for å nå nye grupper, nye markeder og nye nettverk. I motsetning til læring og integreringsperspektivet hvor mangfoldet gikk til kjernen av virksomheten og hvor mangfold fikk konsekvenser for hvordan arbeidsprosessene ble utformet, kan mangfold i tilgang og legitimitetsperspektivet holdes i randsonen av virksomheten, i egne avdelinger eller i egne funksjoner. Formålet er ikke innovasjon og fornyelse på et grunnleggende plan, men ekspansjon til nye markeder. Ledere ansetter personer med flerkulturell bakgrunn for å komme i kontakt med ulike segmenter av markedet, men de har liten eller ingen innflytelse på hvordan arbeidsprosessene utformes. Dette tilsvarer den formen for mangfoldsledelse som Sandal m.fl. (2013) kaller en segregert lederstil. Mangfoldet lokaliseres til enkelte avdelinger av

organisasjonen. Man har høy grad av bevissthet knyttet til at arbeidstakerne har ulik kulturell bakgrunn, men man legger i liten grad opp til erfaringsutveksling på tvers.

Felles for virksomheter som har lyktes med å få økt mangfold i sin stab ut fra et tilgang og legitimitetsperspektiv er at de opererer i markeder hvor kundekretsen er mangfoldig, noe som både representerer en mulighet (til bred rekruttering) og en trussel (å bli utkonkurrert). Gevinstene ved et slikt perspektiv er åpenbare, men ledere som følger denne strategien er for opptatt av å matche mangfold til markedet at de ikke tar et steg tilbake for å vurdere hva mangfoldet kan tilføre virksomheten som helhet (Thomas & Ely, 1996).

De negative sidene av en slik strategi er risikoen for innlåsing og høyere turnover. Å lokalisere mangfoldet til noen avdelinger eller funksjoner kan bidra til innlåsing for personer med flerkulturell bakgrunn. Hvis man blir ansatt i stillinger som ligger utenfor kjernevirksomheten kan det være vanskelig å gjøre karriere, og man er heller ikke det opplagte valget for ledelsen å satse på. Dermed, ved å vektlegge at «ekstraverdien» av å ha en flerkulturell bakgrunn først og fremst er å være brohode til nye markeder, så får man også begrenset og snever anerkjennelse for sin kompetanse og bakgrunn i motsetning til personer som ansettes for å jobbe i kjernevirksomheten (Ely & Thomas, 2001, s. 245). Dessuten er en slik strategi fornærmende, da det viser en holdning fra ledelsen om at det du først og fremst kan bidra med som flerkulturell er kunnskap om «ditt eget folk» (Thomas & Ely, 1996, s. 2)

Det tredje perspektivet på mangfold er navngitt diskriminering og rettferdighet. I arbeidsgrupper hvor dette perspektivet dominerer deler man en moralsk innstilling til mangfold. Alle grupper skal være representert i virksomheten fordi man skal sikre at alle grupper har like muligheter og like rettigheter. Dette perspektivet skiller seg fra de to foregående ved at mangfold ikke er instrumentelt, men har en verdi i seg selv. Med andre ord, det er ikke nødvendigvis en forestilling om at det gir en «merverdi» å samle personer av ulike kulturelle bakgrunner i samme arbeidsgruppe. I stedet er innsatsen rettet mot å sikre lik representasjon på alle nivå, slå ned på forskjellsbehandling og fordommer. Hvorvidt man har oppnådd målsetningen om mer mangfold i virksomheten er grunnlag for målinger på rekruttering og gjennomstrømming.

Ledere som har et diskriminerings og rettferdighetsblikk på mangfold er nok nærmest de tidligere programmene for antidiskriminering og like muligheter i tankegang, men initiativet strekker seg utover disse tidligere programmene ved at de legger vekt på karriereutvikling. De vil implementere program som mentorordninger, traineeprogram og kurse medarbeidere i mangfold i arbeidslivet. Virksomheter som har brukt dette perspektivet med hell er gjerne byråkratiske og toppstyrte. Virksomheter som styrer etter diskriminering og rettferdighet lykkes ofte med å få til måltall på mangfold og lik representasjon (Thomas & Ely, 1996).

Ulempen med dette perspektivet er at når fokuset først og fremst er på moralske grunner kan det være vanskelig å få gehør for å bruke de ulike kompetanseprofilene i virksomheten til å endre arbeidsprosesser etc. Arbeidsgrupper som har dette grunnsynet på mangfold vil tendere til å «oppløse mangfold», forskjellene er utenpå og inni er vi like. Det ligger en forventning hos ledelsen om at personer fra underrepresenterte grupper skal smelte sammen med kulturen som eksisterer i virksomheten fra før når de rekrutteres inn (Thomas & Ely, 1996). Det ligger veldig nær den assimilerende lederstilen, hvor personer med flerkulturell bakgrunn blir rekruttert til virksomheten, men hvor virksomhetene i liten grad er åpne for å tematisere flerkulturell kompetanse som relevant. Tvert imot så blir bakgrunn tematisert som irrelevant i organisasjonen. I forlengelsen kan det også bli vanskelig å



ta opp konflikter som oppstår i tilknytning til sammensatte arbeidsgrupper. Thomas og Ely (1996) går så langt som å si at det er usannsynlig at ledere som styrer etter dette perspektivet vil undersøke hvordan mangfold kan bidra til å endre virksomhetens arbeidsmetoder og organisering, og at en organisasjonskultur som insisterer på at alle er like faktisk kan hemme læring og utvikling.

Ely, Padavic og Thomas (2012) har undersøkt hva læringsklimaet i arbeidsgruppen har å si for virksomhetens generelle produktivitet og nye salgsinntekter. De hevder at læring i flerkulturelle grupper blir hindret dersom deltakerne opplever mangel på støtte. De peker på at samfunnet holder negative stereotyper om minoriteters kompetanse, og i den grad de samme stereotypiene farger gruppens samarbeidsrelasjoner vil grupped medlemmene lukke seg og ikke være villig til å ta del i interpersonlige relasjoner som fremmer læring. Det kan oppstå spenninger i gruppen. Ely og kollegaer (2012) lagde en firefeltstabell av kombinasjonene støttende/ikke støttende og minoritet/majoritet og så på hvordan samspillet mellom samarbeidsklima og andel mangfold i arbeidsgruppen samvarierte med produktivitetsmålene. Dataene er hentet fra 496 bankfilialer. De fant at arbeidsgrupper hvor både majoriteten og minoriteten beskriver klimaet som støttende gir høyere produktivitet og effekten var størst i grupper med en høy andel mangfold. I grupper hvor majoriteten beskrev klimaet som støttende, men ikke minoriteten, var trenden på generell produktivitet negativ med økende mangfold i arbeidsgruppen. Når det gjaldt nye salgsinntekter skåret de gjensidig støttende arbeidsgruppene best, men det var ingen tendens til at mer mangfoldige grupper skåret høyere enn grupper med lavere andel mangfold. Grupper hvor en eller begge parter oppga mangel på støtte skåret signifikant lavere på utfalls målet «nye salgsinntekter», og til mer mangfoldig arbeidsgruppen var, til dårligere var utfallet. Banknæringen har ikke først og fremst behov for flerkulturell kompetanse, hevder forfatterne. Den økte gevinsten av mangfold i filialer hvor samarbeidsklimaet er støttende er ikke primært knyttet til friere utveksling av ideer, men kan komme av at gruppene jobber bedre i prosess og blir motstandsdyktige mot indre konflikter i stressende situasjoner og lignende. Så langt er det likevel tilgang og legitimitet og diskriminering og rettferdighet som har vært de vanligste tilnærmingene til mangfold (Q. M. Roberson, 2006).

Berg mfl. (2012) sin case-beskrivelse av praktisering av mangfold i Posten viser til en organisasjon som har en helhetlig tilnærming til mangfoldsledelse, da de har etablert tiltak i rekruttering, karriereutvikling, arbeidsmiljø og samfunnsoppdrag. Mangfoldsstrategien har som mål å skape forbedring og muligheter gjennom etnisk og kulturelt mangfold (business case) og gi alle like muligheter for arbeid og karriere og sikre vellykket integrering (sosial rettferdighet). Innvandrere skal ha like rettigheter, plikter og muligheter som øvrige medarbeidere i organisasjonen. Posten har etablert leveregler, et sett av felles verdier, ledelsesprinsipper, etiske retningslinjer og normer for ansvarlig og god oppførsel og kommunikasjon. De har inngått en avtale om Rasismefri Sone, og det skal markeres synlig. I avtalen ligger det en forpliktelse til å aktivt jobbe for å redusere omfanget av diskriminering i rekruttering og i arbeidsmiljøet. De har innført målinger av opplevd diskriminering i sine medarbeiderundersøkelser, og de har interne og eksterne instanser for å ta tak i diskrimineringssaker og rutiner for varsling om diskriminering og rasisme. Alle nyansatte blir orientert om dette. De har tilrettelagt for bønne- og hvilerom, alternativ kantinemat og det er tillat med religiøse plagg, med mindre disse utgjør en sikkerhetsrisiko. Denne mangesidede tilnærming til mangfold og mangfoldsledelse har vokst frem over tid. Mangfoldsledelse er en utviklingsprosess, hvor det å komme til et stadium hvor «integrering og læring» er blitt det dominerende paradigmet i organisasjonen krever kontinuerlig innsats og en motivasjon for endring (Ely & Thomas, 2001).

#### 4.6 Gjennomføring av litteratursøket

Litteratursøket ble gjennomført i en rekke databaser for samfunnsvitenskapelige publikasjoner. Søket er blitt gjennomført i de mest brukte samfunnsvitenskapelige databasene som SAGE, JSTOR og Business Source Elite. I tillegg har det vært søkt i NORART som dekker det nordiske tidsskriftsmarkedet, og i Google Scholar og Google for å få et bredt sveip av relevante norske bidrag.

Ordet «mangfoldsledelse» eller «diversity management» ble brukt som nøkkelord for å avgrense søket til arbeider som primært handlet om mangfoldsledelse. Dette kapitlet gjengir hvilke databaser og søkeord som ble brukt. Fordi søket genererte til sammen over 100 vitenskapelige publikasjoner, rapporter eller artikler, har abstract og konklusjon blitt lest for å avdekke hvilke arbeider som har vært av interesse for kunnskapsstatusen. Syv systematiske forskningsoversikter ble funnet på mangfoldsledelse og relaterte temaer.

Et søk i Google Scholar på «mangfoldsledelse» ga 14 treff, hvorav syv studentoppgaver og fire forskningsrapporter. De resterende tre treffene refererte til nettsteder og konferansebidrag.

Et Google-søk på «mangfoldsledelse» ga 187 treff. Av disse refererte majoriteten av treffene til informasjons- og opplæringstilbud, organisasjoners eget mangfoldsarbeid, nyhets saker og blogg og sosiale medier. Informasjons- og opplæringstilbud dekker foredrag, seminar, konferanser og kurstilbud primært i regi av private aktører, men det var også et mindretall kurs som ble gitt i regi av høgskoler, universitet og VOX. Den neste store posten av treff refererte til ulike organisasjoners eget arbeid med mangfold og mangfoldsledelse, til nettsteder etablert av organisasjoner for å spre informasjon om mangfold i arbeidslivet og til organisasjoner som tilbyr tjenester innenfor mangfold og mangfoldsledelse. I sistnevnte var det spesielt Seema og Leadership Foundation som genererte mange treff. Blogg og sosiale medier var den tredje største kategorien, fulgt av nyhetsoppslag i nettaviser og nyhetsmedier som kilden.no og forskning.no. Kun ni av treffene pekte videre til forskningsrapporter og vitenskapelige artikler om mangfoldsledelse. Å vri søketermene til «ledelse av mangfold» gir ingen ny tilfang av informasjon.

I BIBSYS som er en biblioteksdatabase. Bøker. Flere bøker ble bestilt inn og tatt til gjennomsyn.

I NORART som er en database for norske og nordiske tidsskrifter ga søkeordet «diversity management» seks treff, samtlige fra et spesialnummer på mangfoldsledelse i Scandinavian Journal of Management.

Søk i Sage på «diversity management» som nøkkelord og med praksiser, effekt, kompetanse, kvalifikasjoner og høyutdannede som søkeord ga henholdsvis 26, 26, seks, elleve og ett treff. «diversity management & practices/effect/competence/qualifications/highly skilled» .

Et søk i JSTOR med “diversity management “ som nøkkelord og «implementation & effect» som søkeord ga 82 treff. Et søk med “diversity management» som nøkkelord og “productivity/innovation/retention/turnover/effect/implementation & effect» som søkeord ga 98 treff.

I Business Source Elite ble søket avgrenset til akademiske artikler som har vært publisert i fagfelleurderte tidsskrifter. Et søk på «diversity management & ethnic minorities» ga 28 treff og et søk på «diversity management & effect/innovation/retention/turnover» ga henholdsvis 58, 26, 13 og seks treff.

Det var stor grad av overlapp mellom de ulike søkene og databasene, som betyr at den samme artikkelen dukket opp ved kombinasjonen av ulike søkeord og i flere databaser. Til sammen ble det

samlet 88 referanser som ble vurdert som tilstrekkelig relevante til at de er samlet i en Referanse-database (EndNote). De mest relevante artiklene er gjennomgått i forbindelse med denne rapporten, men samtlige referanser er publisert i litteraturoversikten. Ikke alle artiklene i referanselisten er referert i teksten.

Det tas forbehold om at noe relevant litteratur kan ha blitt oversett på grunn av begrensningen i hvilke nøkkelord og søkeord som er blitt benyttet, og hvordan disse er blitt kombinert. Det kan også hende at søk i andre databaser ville gitt andre treff. Likevel, fordi søk i ulike databaser og på ulike søkeord i fant frem til samme artikkel, er det rimelig å anta at det er relativt få arbeider som er oversett. Det kan også hende at noen arbeider er blitt oversett på grunn av datobegrenset tidsskriftstilgang i databasene, det gjelder da eldre artikler og helt nye artikler.

## 5. Erfaringer med mangfold blant norske virksomheter

Dette kapitlet presenterer data fra en spørreundersøkelse og et fokusgruppeintervju blant Virke sine medlemsbedrifter og bedrifter som er i Virke eller Seema sitt utvidede nettverk. Temaet for spørreundersøkelsen og fokusgruppeintervjuet var for det første å kartlegge hvor mange virksomheter som har et systematisk mangfoldsarbeid i form av planer for rekruttering, kursing og lederutvikling av personer med flerkulturell bakgrunn. Det andre temaet i undersøkelsene var holdninger til mangfold og mangfoldsledelse: hvilke grunner anser ledere og bedriftseiere som viktige grunner til å rekruttere flerkulturelt, og hvilken type kompetanse mener de er viktig for å lede arbeidsgrupper som er sammensatt av personer med ulike kulturelle bakgrunner?

### 5.1 Spørreundersøkelsen

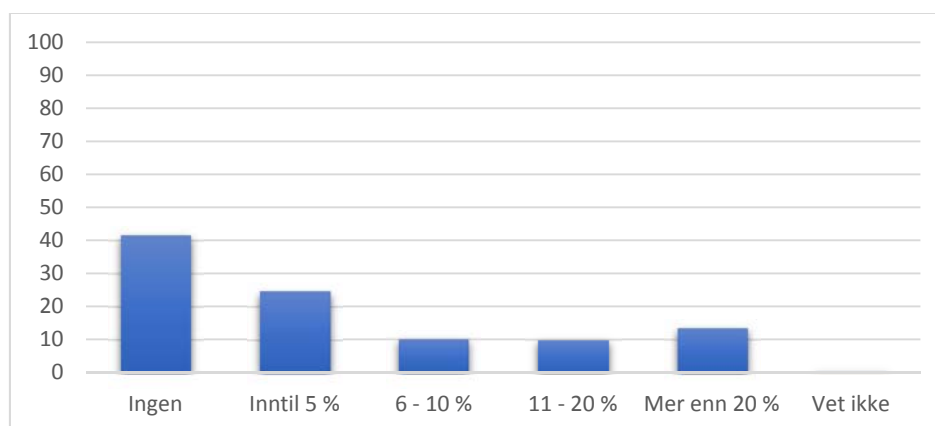
Spørreundersøkelsen gikk til Virke sine medlemsbedrifter i månedsskiftet oktober/november 2013. 6 293 virksomheter ble invitert til å delta, og 766 virksomheter besvarte hele spørreskjemaet. Det utgjør en svarprosent på 12,17 prosent. Dette er lavt, og det er usannsynlig at bedriftslederne som har svart er representative for de som ikke har svart på områder som er relevante for undersøkelsen. Til tross for at det sannsynligvis er skjevheter i utvalget med tanke på hvor godt informert bedriftene er om mangfold og mangfoldsledelse er det likevel gjort en frafallsanalyse på observerbare kjennetegn som antall ansatte og bransjetilknytning. Disse opplysningene er hentet fra medlemsregisteret.

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at bedriftene som har svart ikke er representative for medlemsbedriftene til Virke. For det første, bedriftene som har svart på undersøkelsen har i gjennomsnitt flere ansatte sammenlignet med de som ikke har svart. En grunn til dette er at store bedrifter antakelig har noen som har tid til å svare på undersøkelsen, en HR-person for eksempel. Det er mer sannsynlig at større bedrifter har lagt planer for mangfoldsarbeid i sin virksomhet, og kan gjøre at andelen som rapporterer at de har en mangfoldsstrategi blir for høy sammenlignet med medlemsbedriftene under ett. Dernest så er det en overrepresentasjon av bedrifter fra bransjer som ideelle organisasjoner, kultur og kunnskap og teknologi blant dem som svarte på undersøkelsen, mens spesielt dagligvare og mote og fritid er underrepresentert. Da det er nærliggende å tenke seg at ideelle organisasjoner, kultur og kunnskapsbedrifter har en annen og mer positiv innstilling til mangfold som også kan bidra til å gjøre resultatene fra undersøkelsen mindre representative for medlemsbedriftene sett under ett. En annen årsak til den lave svarprosenten fra virksomheter i handelsnæringen kan være at disse har en annen arbeidshverdag hvor man er ute i butikk og ikke sitter foran pc-skjermen. Mange butikker i varehandel og mote og fritid er små enheter hvor daglig leder har oppgaver i butikken. I en travel hverdag hvor kundekontakten har høyeste prioritet kan spørreundersøkelser som denne bli nedprioritert uten at det nødvendigvis reflekterer interessen for temaet i undersøkelsen.

#### 5.1.1. Bakgrunnsinformasjon

Figur 1 viser at 42 prosent, det vil si at fire av ti av bedriftene som har svart på undersøkelsen har ingen ansatte med flerkulturell bakgrunn. En fjerdedel av virksomhetene har svart at de har inntil fem prosent med flerkulturell bakgrunn blant sine ansatte. Dernest oppgir henholdsvis ti og ti prosent av virksomhetene at andelen ansatte med flerkulturell bakgrunn er mellom seks og 20 prosent. I 13 prosent av virksomhetene har mer enn 20 prosent flerkulturell bakgrunn. Det vil si at det er stor grad av skjevhet i fordelingen av personer med flerkulturell bakgrunn i virksomhetene.

Figur 1: Andel ansatte med flerkulturell bakgrunn i virksomheten (n = 869)



Tallene fra figur 1 stemmer forholdsvis godt overens med SSBs rapport om innvandrерandeler i norske virksomheter. I følge den registerbaserte statistikken hadde fire av ti virksomheter ingen ansatte med innvandringsbakgrunn i 2010. Det var henholdsvis 14 og 22 prosent av virksomhetene hadde mellom 1 – 4 prosent og 5 – 6 prosent ansatte med innvandrerbakgrunn i staben. Statistikken viser bare til virksomheter med flere enn ti ansatte (Horgen, 2012).

Tabell 2 under viser hvordan fordelingen av andel ansatte med flerkulturell bakgrunn ser ut på bransje. Andelen virksomheter som ikke har noen ansatte med flerkulturell bakgrunn er høyest for handel (49 prosent) og lavest for helse, sosial og omsorgstjenester (25 prosent) og hotell, restaurant og andre serviceyrker (27 prosent). For helse, sosial og omsorgstjenester synes det enten som om virksomhetene har en relativt liten andel med flerkulturell bakgrunn eller ganske mange. Henholdsvis 41 og 16 prosent av virksomhetene i denne kategorien oppgir å ha inntil fem prosent eller mer enn 20 prosent ansatte med flerkulturell bakgrunn. Blant bransjene som virkelig trekker opp andelen virksomheter som har mer enn 20 prosent ansatte med flerkulturell bakgrunn er bygg og anlegg (27 prosent) og hotell, restaurant og andre serviceyrker (31 prosent).

Tabell 1: Prosent ansatte med flerkulturell bakgrunn fordelt på bransjeområde

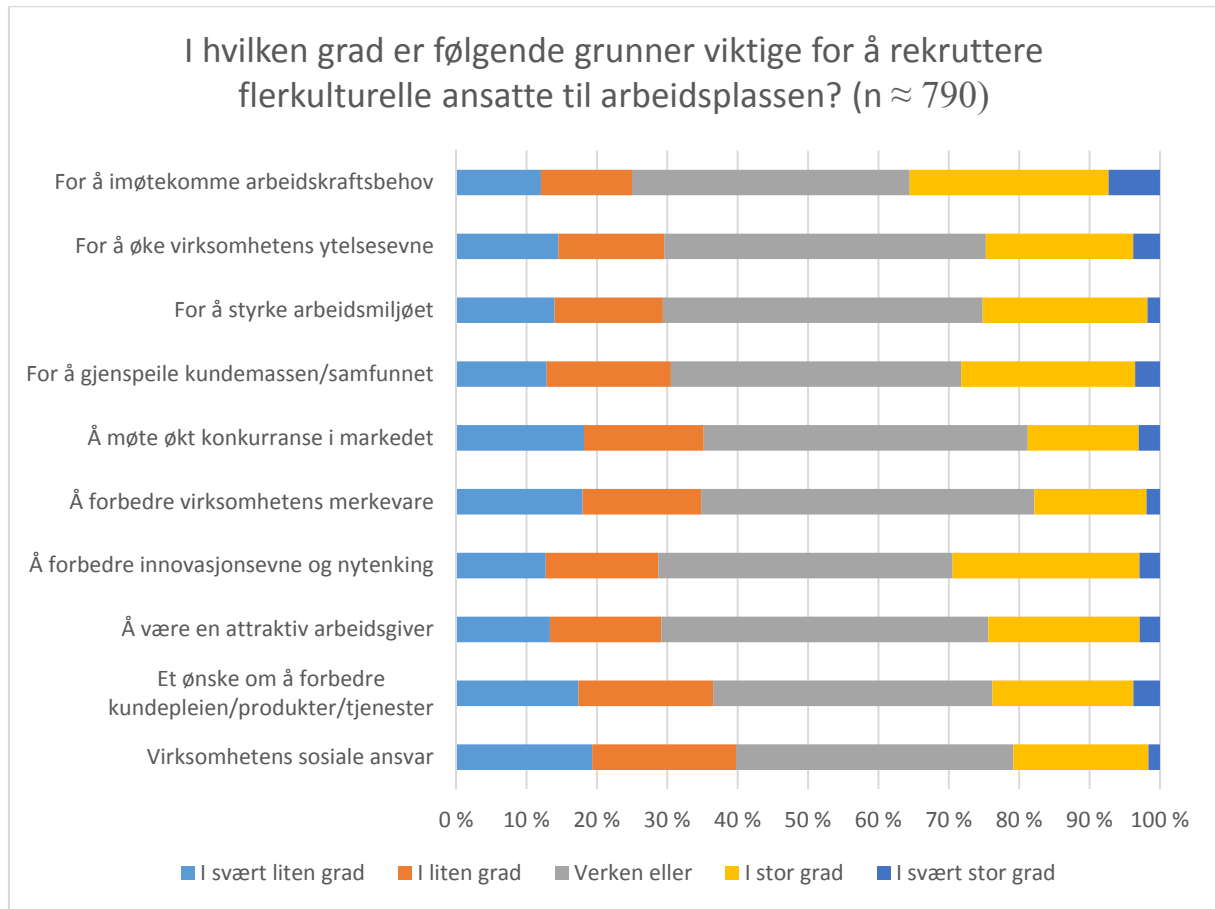
Bransje	Ingen	Inntil 5 %	6 - 10 %	11 - 20 %	Mer enn 20 %	Vet ikke	Total
Annen bransje:	44	22	10	8	16	1	100
Bygg og anlegg	45	27	0	0	27	0	100
Handel	49	23	9	11	8	0	100
Helse, sosial og omsorgstjenester	25	41	9	7	16	2	100
Hotell, restaurant og andre serviceyrker	27	23	11	7	31	0	100
IT, teknologi, telekom	39	21	25	4	11	0	100
Undervisning og kunnskapsformidling	40	22	15	16	7	0	100

### 5.1.2 Rekruttere, beholde og utvikle ansatte med flerkulturell bakgrunn

I spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å vurdere en rekke grunner til hvorfor det er viktig å rekruttere ansatte med flerkulturell bakgrunn til arbeidsplassen. Disse er gjengitt i figur 2 under.

Svarfordelingen viser at bedriftslederne i all hovedsak er nøytrale til samtlige av påstandene. Andelen som svarer «verken eller» utgjør mellom 39 og 47 prosent.

Figur 2: Viktige grunner for å rekruttere flerkulturelle ansatte til virksomheten



Den påstanden som får høyest tilslutning er «For å imøtekomme arbeidskraftsbehov». 36 prosent sier at dette i stor eller svært stor grad er en viktig grunn for å rekruttere flerkulturelt. Dernest følger påstanden «Å forbedre innovasjonsevne og nytenking». 29 prosent sier at dette i stor eller svært stor grad er viktig. På tredjeplass følger «for å gjenspeile kundemassen/samfunnet» med 28 prosent oppslutning. Det er interessant at disse tre påstandene kommer høyt opp fordi de reflekterer ulike perspektiv på mangfold, jf. kapittel 2. Bedrifter som svarer at den viktigste grunnen til å rekruttere flerkulturelt er enten å imøtekomme arbeidskraftsbehov, forbedre innovasjonsevne og nytenking eller gjenspeile kundemassen er alle beveggrunner som plasserer seg innenfor «business caset» for mangfold. Allikevel gjenspeiler disse tre påstandene ulike perspektiver på mangfold. For at mangfold skal bidra til innovasjon og nytenking i virksomheten må mangfold få konsekvenser for arbeidsprosesser, produktutvikling og lignende og at det er et integrasjons og læringsperspektiv som ligger til grunn. I de to andre tilfellene, hvor flerkulturelle ansatte først og fremst er viktige for å dekke arbeidskraftsbehov eller for å gjenspeile samfunnet, er det større usikkerhet knyttet til om mangfold går til kjernen av virksomheten, eller om det heller er et tilgangs og legitimitetsperspektiv som råder.

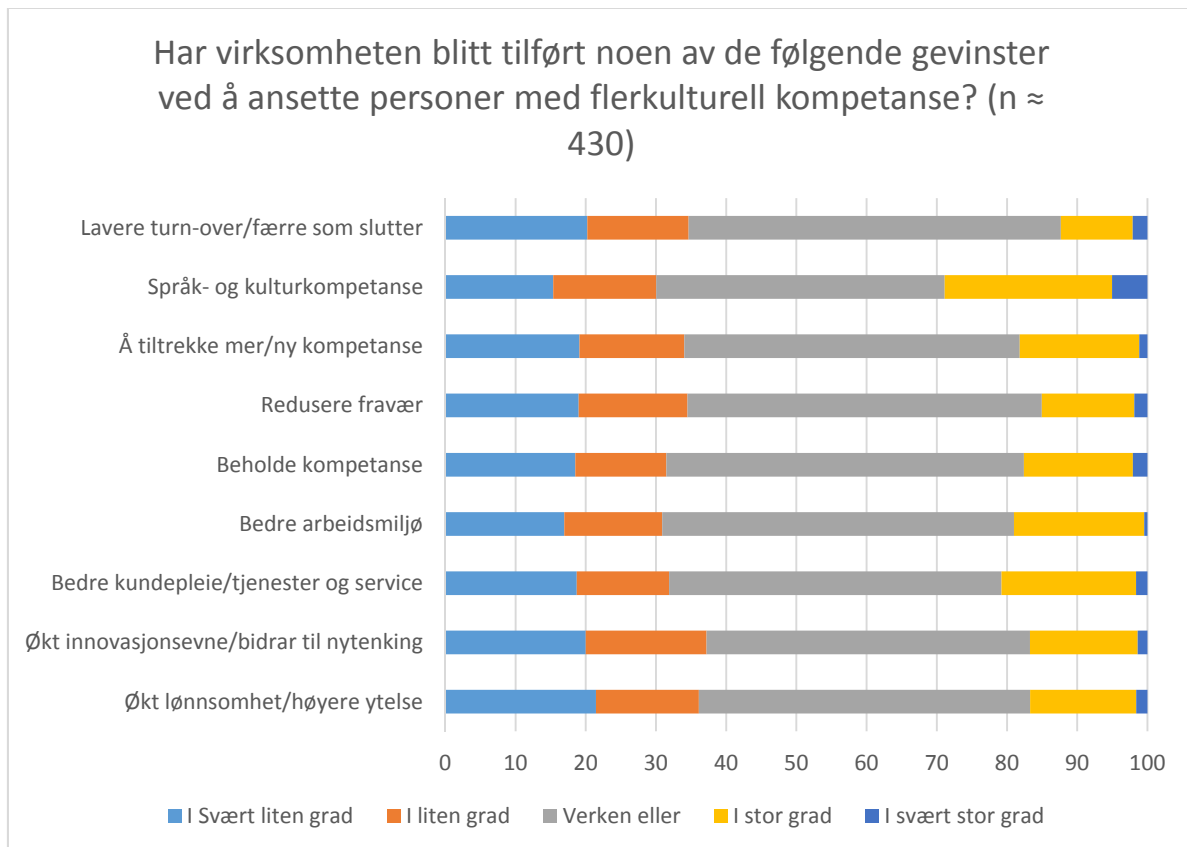
I motsatt ende av skalaen er det særlig påstandene om «Virksomhetens sosiale ansvar», «Å møte økt konkurranse i markedet» og «Å forbedre virksomhetens merkevare» som får lavest tilslutning. Henholdsvis 21, 19 og 18 prosent oppgir at dette er i stor eller svært stor grad viktige grunner til å ansette personer med flerkulturell bakgrunn.

Å rapportere om hvilke grunner virksomhetene oppgir som viktige for å rekruttere flerkulturelt kan si noe om hvilken innstilling de har til mangfold, og eventuelt hva et større mangfold kan bidra med for å utvikle deres virksomhet. En annen side av saken er i hvilken grad de faktisk klarer å hente ut gevinster fra en mer sammensatt arbeidsstyrke. I figur 3 har bedrifter som har ansatte med flerkulturell bakgrunn vurdert i hvilken grad virksomheten har blitt tilført gevinster som følge av ansettelsen. Spørsmålet er kun rettet til virksomheter som oppgir å ha ansatte med flerkulturell bakgrunn. Ikke overraskende rapporterer de fleste bedriftene at de er blitt tilført økt språk og kulturkompetanse. Hele 29 prosent sier at de i stor eller svært stor grad har hatt gevinster av dette. Dernest kommer bedre kundepleie/tjenester og service, et bedre arbeidsmiljø og beholde og tiltrekke kompetanse. Henholdsvis 21, 19 og 18 prosent av bedriftene sier at de har hentet ut gevinster på disse områdene ved å ansette personer med flerkulturell bakgrunn.

Til tross for at det var forholdsvis mange som sa at de ønsket mangfold for å øke innovasjonsevnen og få til nytenking, er det bare 17 prosent av bedriftene med flerkulturelle ansatte som svarer at de i stor eller svært stor grad har hentet ut gevinster på dette området. Det er bare 12 prosent av bedriftene som svarer at det er blitt lavere gjennomstrømming i virksomheten som følge av et større mangfold. Å redusere gjennomstrømming og forbedre virksomhetens evne til å holde på ansatte er et av de punktene mangfoldsledelse er forventet å levere på.

Det overordnede bildet er at de fleste virksomhetene i liten eller svært liten grad har hentet ut gevinster av å ha flerkulturelle ansatte, mellom 30 og 40 prosent. På motsatt ende av skalaen er det mellom 10 og 20 prosent av virksomhetene som har svart at de i stor eller svært stor grad har hentet ut gevinster av større kulturelt mangfold i staben. Andelen som er nøytrale ligger et sted mellom 40 og 50 prosent på de fleste områdene det her er undersøkt. Det viser at det er et stort potensial blant norske virksomheter til å jobbe med systematisk med å hente ut resultater av større mangfold.

*Figur 3: I hvilken grad har virksomheten realisert gevinster som følge av flerkulturelle ansatte*



Resultatene fra figur 3 viste at lavere turnover blant ansatte var en av de gevinstene virksomhetene i minst grad har klart å realisere. Spørsmålet over var ikke stilt spesifikt for personer med flerkulturell bakgrunn.

I litteraturen om mangfold og mangfoldsledelse har man vært opptatt av strategier for rekruttering og måltall på rekruttering av personer med flerkulturell bakgrunn. Rekrutteringskampanjer, kvotering og traineeprogrammer m.m. som ble gjennomgått i kapittel 3 og 4 har hatt fokus på å få opp andelen ansatte med flerkulturell bakgrunn. Litt senere har man også satt økt oppmerksomhet på «retention», altså hvordan mangfoldsledelse kan bidra til at man beholder kompetansen som rekrutteres inn i bedriften.

Innledningsvis ble det sagt at mangfoldsledelse er en strategi for å rekruttere, ansette og beholde flerkulturelle ansatte og andre. I figur 4 har Virkes medlemsbedrifter rapportert hvorvidt de har en egen strategi for å beholde arbeidskraft. Dette er et svært bredt spørsmål da «en strategi» kan dekke mange ulike tiltak som spenner fra lavkostalternativer som samtaler mellom leder og ansatt til mer ressurskrevende satsninger som for eksempel traineeprogram eller mentorordninger som tar sikte på karriereutvikling for de det gjelder. Nesten halvparten av virksomhetene har svart «stemmer svært dårlig» på spørsmål om de har en egen strategi for å beholde arbeidstakere med flerkulturell bakgrunn. Kun en av ti virksomheter har svart at dette stemmer godt eller svært godt med deres praksis.

Figur 4: Strategier for å beholde ansatte med flerkulturell bakgrunn





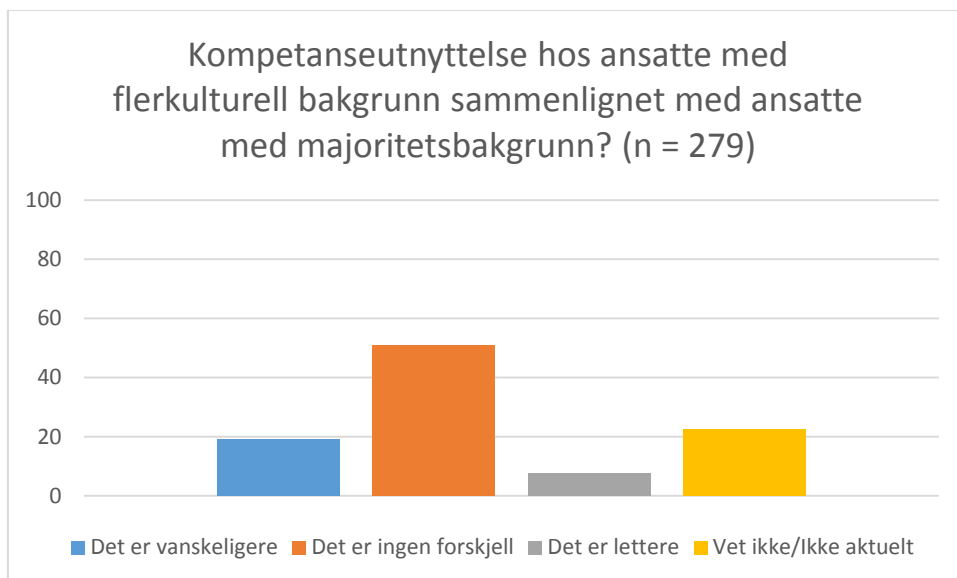
I spørreundersøkelsen ble lederne spurt om hvor ofte de opplever at de har tilstrekkelig kompetanse og erfaring til å være leder. Henholdsvis ni, 71 og 17 prosent svarte at de noen ganger, ofte eller alltid på dette spørsmålet. Dernest ble de spurt om hvor ofte de opplever at de har god oversikt over behov og ønsker hos sine medarbeidere. Hele 14 prosent sa «noen ganger» og 78 prosent svarte «ofte» og seks prosent svarte «alltid» (tabell ikke vist).

På spørsmål om i hvilken grad de synes at de klarer å nyttiggjøre seg av kompetansen hos sine ansatte svarte 1 prosent «i liten grad», 14 prosent sa «verken eller», og 80 prosent sa «i stor grad» og de resterende 5 prosentene svarte «i svært stor grad». Generelt sett synes altså arbeidsgivere at de lykkes med å hente ut kompetansen hos sine ansatte (tabell ikke vist).

Fordi disse spørsmålene er beslektet med spørsmål som er stilt til ledere og arbeidstakere i YS Arbeidslivsbarometer er svarfordelingene sammenlignet for å vurdere påliteligheten til svarene. I YS Arbeidslivsbarometer svarer henholdsvis 21, 45 og 17 prosent av lederne at de noen ganger, ofte eller alltid opplever at de har tilstrekkelig utdanning/erfaring/bakgrunn til å være leder. Det er henholdsvis 14, 58 og 17 prosent av lederne som svarer at de noen ganger, ofte eller alltid legger forholdene til rette slik at de ansatte kan gjøre en best mulig jobb. På spørsmål om kompetanseutnyttelse svarer 22 og fire prosent at de ofte eller alltid har kompetanse som de ikke får brukt på jobben, mens 45 prosent sier at dette i noen grad er tilfelle.

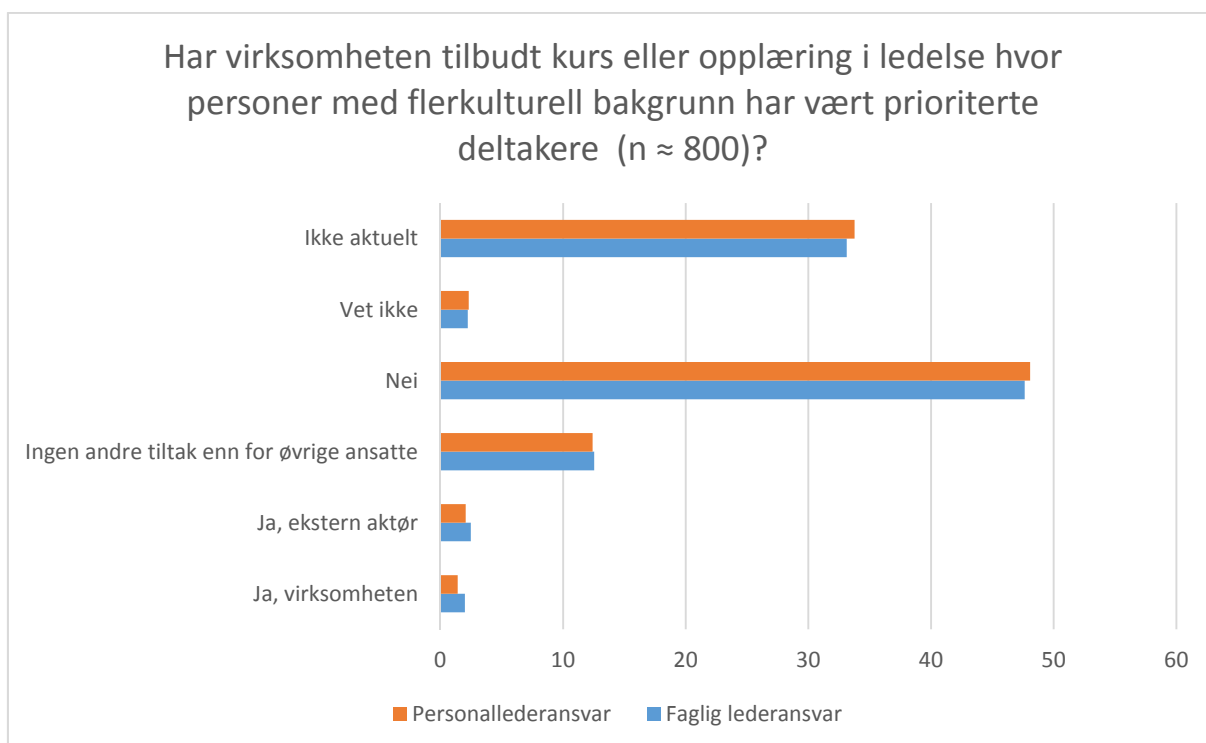
På spørsmål om bedriftslederne synes det er annerledes å utnytte kompetansen til ansatte med flerkulturell bakgrunn sammenlignet med arbeidstakere med majoritetsbakgrunn, svarer de aller fleste, 51 prosent, at det ikke er noen forskjell. 19 prosent sier at det er vanskeligere, mens 8 prosent sier at det er lettere. Svarfordelingen er vist i figur 5.

*Figur 5: Kompetanseutnyttelse hos medarbeidere med flerkulturell bakgrunn*



Et sentralt element i mangfoldsledelse er å utvikle medarbeidere til å ta nye og større roller i virksomheten, i form av faglig lederansvar eller personallederansvar. I figur 6 rapporteres virksomhetenes svar på dette spørsmålet. Det er tilnærmet 48 prosent av virksomhetene som svarer nei på spørsmål om personer med flerkulturell bakgrunn har vært prioriterte deltakere på kurs i ledelse eller fått annen lederopplæring. Det er ca. 13 prosent som sier at flerkulturelle ikke har fått andre tilbud enn ansatte for øvrig, og det er tre og fire prosent som sier ja til spørsmål om personallederansvar og faglig lederansvar.

Figur 6: Ansatte med flerkulturell bakgrunn i lederopplæring eller kurs.

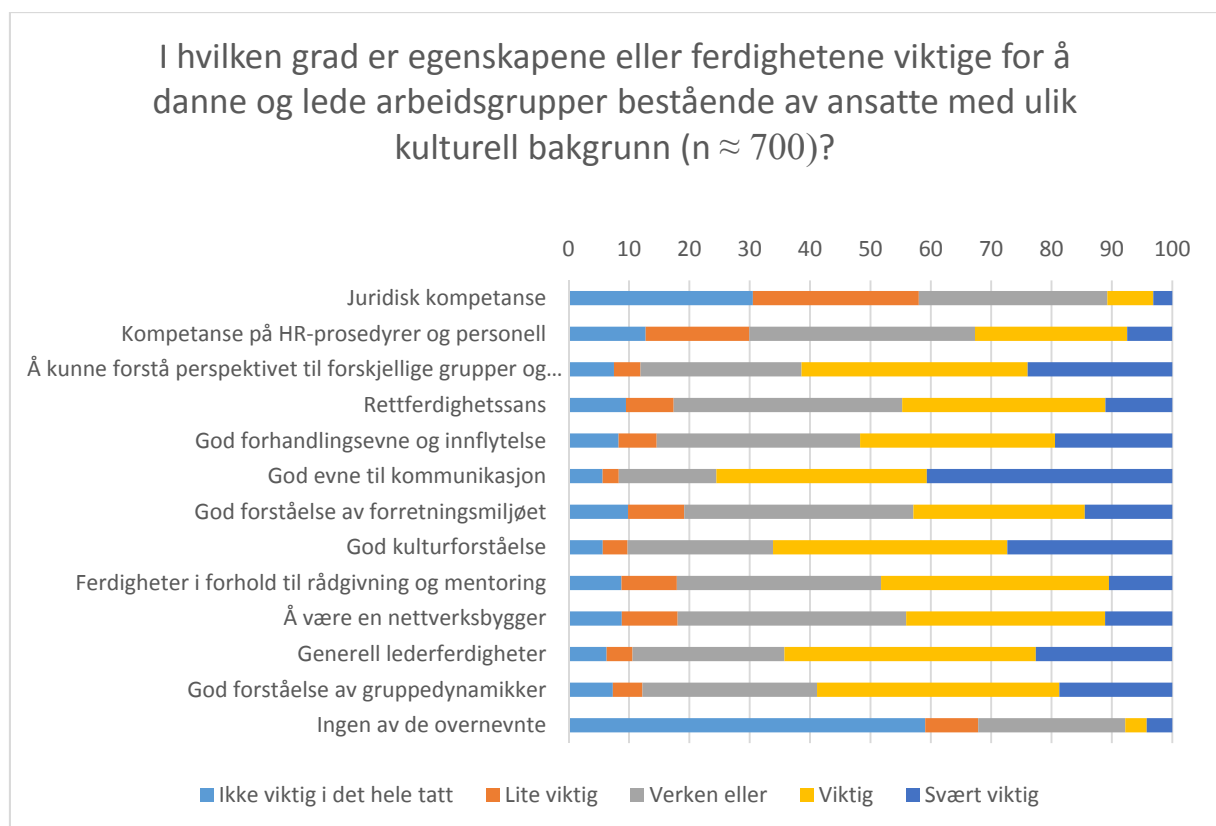


Resultatene som rapporteres fra figur 5 viser at virksomhetene i liten grad har en systematisk plan for å utvikle medarbeidere generelt, og medarbeidere med flerkulturell bakgrunn spesielt.

På de åpne spørsmålene er gjennomgangstenen at kulturell bakgrunn ikke spiller noen rolle, at de er ute etter den beste arbeidstakeren. Faglig bakgrunn og personlighet er det eneste som teller. For så vidt bra nok, men hva skjer på makronivå når klassiske rekrutteringskriterier som formell utdanning, arbeidserfaring og tettekrevne CV legges til grunn? Profilere kulturell bakgrunn som en ressurs. Dette går rett inn i hva Solbrække og Rogstad kaller «velmenende likegyldighet». For å oppnå «retten til å være lik» må man sette inn tiltak rettet mot rekruttering og karriereutvikling, herunder vurdere kvalifikasjonskriteriene som ligger til grunn for rekruttering og se på om disse er i overensstemmelse med de overordnede målene for virksomheten.

På spørsmål om hvilke ferdigheter eller egenskaper bedriftslederne anser som viktige for å lede arbeidsgrupper bestående av personer med ulike kulturelle bakgrunner er det forholdsvis stor spredning i hvilke egenskaper de mener er viktige. Dette er fremstilt i figur 7.

Figur 7: Viktige ferdigheter eller egenskaper for en mangfoldsleder



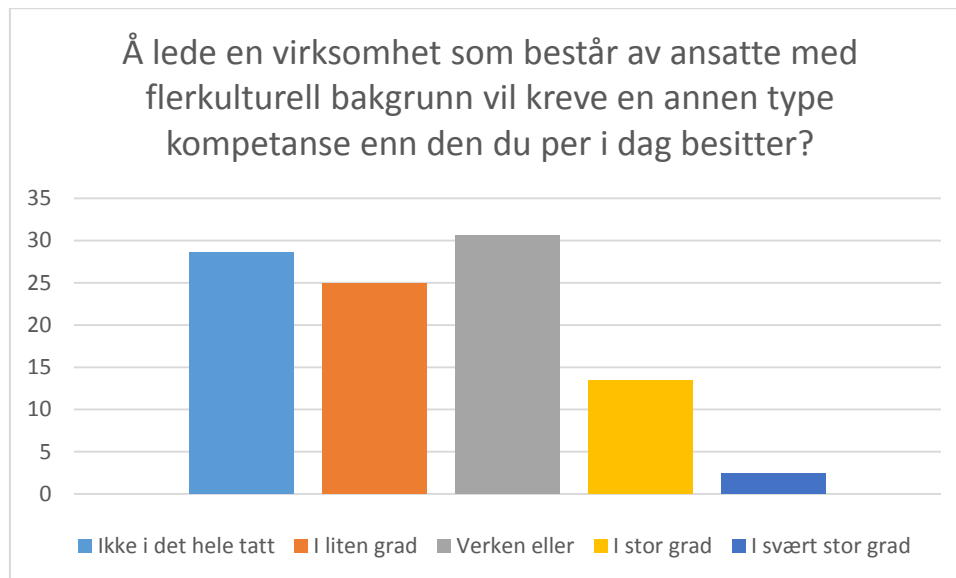
Å ha god evne til kommunikasjon, god kulturforståelse og evne til å kunne sette seg inn i perspektivet til ulike grupper og generelle lederegenskaper skåres som viktige eller svært viktige egenskaper hos en mangfoldsleder av over 60 prosent av respondentene. Dernest følger god forhandlingsevne og innflytelse og det å kunne være en rådgiver og mentor, ca. halvparten mener at dette er viktige egenskaper for å lede diverse grupper. Et mindretall er enig i at de formelle sidene ved lederskapet, altså juridisk kompetanse og kompetanse på personell og HR-prosedyrer er viktig (diskriminering). Det å ha en god rettferdighetssans, god forståelse av forretningsmiljøet og å være en nettverksbygger er også egenskaper som skåres som viktige eller svært viktige av under halvparten av respondentene.

På spørsmål om det å lede en virksomhet som har ansatte med flerkulturell bakgrunn krever en annen kompetanse enn det lederen per i dag besitter, svarer 29 prosent «ikke i det hele tatt», 25 prosent

svarer «i liten grad» og 31 prosent svarer «verken eller». Det er 15 prosent av respondentene som sier at det å lede arbeidsgrupper med ansatte fra ulike kulturer vil kreve en annen kompetanse enn den de per i dag har. Svarfordelingen er fremstilt i figur 8, (n = 767).

På det åpne spørsmålet om lederens kompetanse svarer også flertallet at det ikke er forskjell på å lede arbeidstakere med ulik kulturell bakgrunn, mens et par sier at lederskap i flerkulturelle bedrifter krever kunnskap om NAVs tjenester og regelverk.

Figur 8: Å drive mangfoldsledelse stiller andre krav til lederens kompetanse

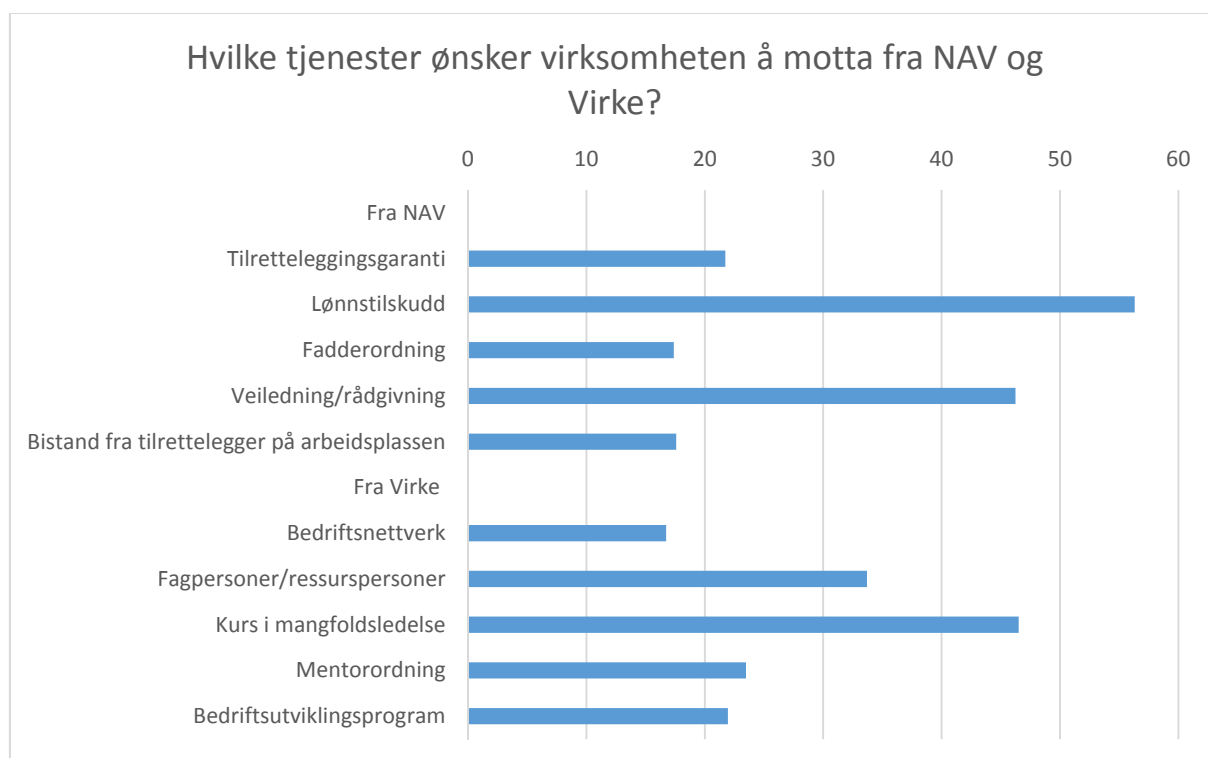


På den ene siden kan undersøkelsen tyde på at arbeidsgivere og ledere er opptatt av å være gode ledere for sine ansatte uavhengig av bakgrunn. Det store flertallet oppgir både å ha god oversikt over hvilke ønsker og behov deres medarbeidere har, og de synes også at de i stor grad klarer å nyttiggjøre seg av kompetansen til sine medarbeidere.

På den andre siden synes det som om virksomhetene i liten grad har lagt planer for mangfoldsarbeid i sin virksomhet, og den generelle holdningen er at det å lede mangfold ikke er forskjellig fra annen ledelse, og krever ikke annen kompetanse enn den de har per i dag. Dette gir et inntrykk av «mangfoldsledelse på norsk» som stemmer godt overens med den virkeligheten Rogstad og Solbrække (2012) beskriver i sin artikkel «Velmenende likegyldighet». En sterk insistering på at det er kompetanse og fagbakgrunn som skal telle, ikke flerkulturell bakgrunn, og en tendens til å tenke litt for smalt om hva som utgjør kompetanse i en gitt kontekst gir lite rom for retten til å være lik, gitt at man har forskjellig utgangspunkt.

Veiledning og rådgivning skårer høyt for tjenester de ønsker fra NAV. Fra Virke ønsker de seg kurs i mangfoldsledelse (nesten 50 prosent), en tredjedel ønsker at Virke stiller med fagpersoner eller ressurspersoner på mangfold og rundt en femtedel kunne tenke seg en mentorordning eller et bedriftsutviklingsprogram i forhold til mangfold. Svarene er vist i figur 9, henholdsvis 506 og 460 svar.

Figur 9: Tjenestebehov fra NAV og Virke på mangfoldsfeltet



#### 5.1.3 Oppsummering av resultater fra spørreundersøkelsen

Resultatene fra undersøkelsen viser i all hovedsak at mangfold ikke står veldig høyt på agendaen i norske virksomheter. De færreste har en plan for mangfoldsarbeid, og de har heller ikke sterke meninger om verdien av mangfold, verken i den ene eller andre retningen.

Det kommuniserer assimilerende tilnærming til mangfold, hvor alle er like og flerkulturell bakgrunn ikke tematiseres inn i kjernen av virksomheten. Det er «opløsende mangfold». På den ene siden er det svært positivt at man ser individet først, og ikke bakgrunn først. Det er der vi vil være, og mye av mangfoldsopplæringen handler om å se forbi stereotyper og fordommer. Imidlertid så kan insisteringen på likebehandling lede til et assimileringsspress som nettopp ikke er sensitivt for forskjeller, og som kan oppleves som like begrensende som å gis en gruppeidentitet (Ely og Thomas, 2001). Forskningen til Ely og Thomas viser nettopp at det er når arbeidsgruppen snakker om bakgrunn, tematiserer hvordan det kan være relevant for oppgaveløsningen i bedriften at man får til innovasjon og nytenking rundt produkter og tjenester. En annen side av dette er Noons (2005; 2007) advarsler mot at mangfoldsledelse tar blikket vekk for maktulikheter i samfunnet. Der hvor AA og EEO hadde fokus på lik representasjon, så har ikke mangfoldsledelse et tilsvarende fokus. Det kan være nødvendig å gi noen grupper prioritert deltakelse i programmer, kvotere inn, for å få fart på utviklingen.

Resultatene må også ses i sammenheng med at mange av Virke sine medlemsbedrifter er små virksomheter med begrenset kapasitet til å drive internopplæring og særskilte programmer for å ivareta karriereutvikling blant arbeidstakere med flerkulturell bakgrunn, eller på andre grunnlag for den saks skyld. Imidlertid trenger ikke et systematisk mangfoldsarbeid kreve stor innsats eller være kostbart.

#### 5.2 Fokusgruppeintervjuet

Det ble gjennomført ett fokusgruppeintervju i prosjektet. Gruppeintervjuet bestod av en representant fra ledelse eller HR-ledelse ved Virkes medlemsbedrifter og bedrifter i Virke og Seema sitt nettverk. De

fire deltakerne representerte hver sin bransje, en kulturbedrift, en bedrift fra prosessindustri, en bedrift for konsulenttenester og en fra HR i stabsfunksjonen for en hotell- og restaurantkjede. I tillegg var deltakere fra bransjeområdene helse, sosial og omsorgstjenester, varehandel og IT/Telecom invitert, men disse hadde frafall. Fokusgruppeintervjuet ble gjennomført i Virke sine lokaler, og varte i nesten 2 timer. Intervjuet ble tatt opp på bånd og transkribert. Intervjuet ble ledet av to forskere fra Arbeidsforskningsinstituttet. Det var ingen representanter fra Virke til stede under selve intervjuet.

Intervjuet var innom temaer som rekrutteringspraksis, karriereutvikling, bedriftens mangfoldsstrategi og hvorvidt, og hvilke eventuelle behov bedriften har for å heve kompetanse på mangfoldsfeltet.

### 5.2.1. Begrunnelser for mangfold:

Virksomhetene fra prosessindustrien og konsulentselskapet begrunner begge at det er et behov for mangfold for å ha innovasjonskraft og skape fornyelse. Potensialet for å utvikle seg ligger i forskjellene, ikke i likheten, hvis man er likt tenkende og har lik atferd kommer man ikke videre. «Det å være lik er det samme som å være død». Det blir lagt vekt på at det å ha kreativitet og ha ulike perspektiv på problemløsning og verdiskaping som følge av mangfold er utrolig viktig.

Samtidig er disse to virksomhetene kunnskapsbedrifter som rekrutterer høyt utdannet arbeidskraft og ingeniører og teknologer. Konsulentselskapet har et karakterkrav til sine nyutdannede rekrutter, de er ute etter «de beste talentene; kompetansen». For å vinne kampen om de beste talentene har de refleksjon rundt sammensetning av stab. Kompetansekravet er ufravikelig, men de sier «Skal vi vinne kampen om talentene må vi fokusere på absolutt alle og avspeile markedet. Det er viktig at vi som selskap avspeiler det mangfoldet som er ute i samfunnet.»

For virksomheten i prosessindustrien handler det også om tilgang på arbeidskraft, da de er avhengig av en spisskompetanse som ytterst få kandidater besitter. På spørsmål om hvorfor det er viktig å satse på mangfold i rekrutteringen svarer HR-lederen «Vi kan ikke tillate oss å la den type begrensning hindre oss i å skaffe den helt nødvendige kompetansen». HR-lederen i industribedriften vektlegger at mangfold er viktig for deres evne til å fornye seg. Likevel så er det nødvendig å ta diskusjonen om mangfold i ledelsen, og det er en diskusjon som kommer opp jevnlig. «(...) for vår del, når den argumentasjonen [mangfold] gjør seg best, er når det handler om kompetanse».

I kulturinstitusjonen begrunnes nødvendigheten av å rekruttere flerkulturelle med endret sammensetning av publikum. For dem handler det om å gjenspeile samfunnet, da deres oppdrag er å formidle til publikum, og når publikum er stadig mer mangfoldig bør de også være det. Å rekruttere mangfoldig oppfattes som viktig for å kunne komme ut å møte nye grupper og kommunisere med det nye publikumet. Rekrutteringsgrunnlaget er imidlertid ikke stort, det er få personer med flerkulturell bakgrunn som har den nødvendige, faglige utdannelsen i Norge sier lederen. Å øke mangfoldet innenfor kjernevirksomheten fremstår som «et lengre lerret å bleke» enn å ta inn personer med flerkulturell bakgrunn i støttefunksjoner som IT, markedsføring og design etc. Institusjonen har rekruttert fra utlandet, men arbeidsspråket er norsk.

I hotell og restaurantkjeden er begrunnelsen arbeidskraftsbehov og endret sammensetning av arbeidsstyrken «Det er ikke et valg for å si det sånn, men en del av livsgrunnlaget innenfor den bransjen». Vilårene for denne bransjen er annerledes enn de tre foregående, og er den eneste av bedriftene som ansetter relativt mange ufaglærte arbeidstakere.

Det er tydelig at virksomhetene har mange ulike begrunnelser for å velge å satse på mangfold. Samtlige virksomheter begrunner mangfold i en forretningslogikk, men de vektlegger ulike sider av det ettersom de står i ulike situasjoner, jf. ressursperspektivet, og de lener seg på flere begrunnelser innenfor forretningsargumentet. Det handler om attraktivitet og det å få tak i kompetanse uavhengig av hvem

som bærer den, å være innovative og å nå nye markeder. I praksis kombinerer man derfor ulike begrunnelser til hvorfor mangfold har verdi for ens virksomhet. HR-lederen fra konsultantselskapet var tydelig på at business-caset noen ganger lå utenpå og at de brukte argumentasjonen fra business-caset til å få tilslutning fra ledelsen til å plassere mangfold på agendaen:

«Og da snakket vi litt om at man skal ha et business case, at man skal overbevise ledelsen om at det faktisk er lønnsomt å ha det mangfoldet (...) vise at du får kreativ kompetanse, flere perspektiver på en problemstilling, flerkulturell kompetanse som kan være nyttig om du skal jobbe andre steder i verden.

Du har business-caset klart?

Nei, jeg har ikke det, men jeg har noen argumenter»

I denne virksomheten hadde ledelsen også oppmerksomhet rettet mot samfunnsansvaret, og definerte at mangfold skal være på agendaen uavhengig av forretningsargumentet.

Behovet for å ha løfte opp mangfold som tema blant ledere, ikke bare i egen virksomhet, men i arbeidslivet generelt blir understreket også fra kulturinstitusjonen hvor informanten sier: «Jeg tror mange ledere tenker «Må vi drive med dette her? Hvorfor skal vi ha det?» Vi må terpe på det. Det er en grunn til at vi skal gjøre det».

### 5.2.2. Rekruttering

De ulike virksomhetene som er representert har ulike kompetansebehov og forskjellige strategier for rekruttering av arbeidskraft.

Hotell og restaurantkjeden hadde etablert et samarbeid med introduksjonsprogrammet for nyankomne flyktninger. De rekrutterer personer fra introduksjonsprogrammet i ett til to år og de går inn i mange forskjellige stillinger, samtidig som de går på norsk kurs. Hotellene er selv ansvarlig for rekruttering, men i den felles strategien for kjeden er det nedfelt at hotellene skal rekruttere via NAVs introduksjonsprogram. Hotellene varierer mye på størrelse, og det er ikke alle som har like høy kompetanse på rekruttering. Det er en generell problemstilling som ikke er spesielt knyttet til flerkulturell arbeidskraft. HR-ledelsen av hotellkjeden håndterer kontakten med NAV og bruker tid på å informere lederne om hva som kreves av forpliktelser og oppfølging, og at de skal se etter kandidater som de kunne tenke seg å ansette fast. Som et spesielt tiltak har de rekrutteringsdager hvor kandidater kommer og viser seg frem for arbeidsgivere i kjeden. Hensikten er å unngå at noen legger bort en CV på grunn av navn. En annen side ved dette er at arbeidssøkere får mulighet til å vise en større bredde av sin kompetanse. Kvalifiserte kandidater kan ha mange ulike kompetanseprofiler som ikke like lett lar seg formidle via papirsøknad.

«Spiller ingen rolle hvilken kompetanse du har, hvis du har den rette energien, har du allikevel mulighet til å få jobb. Tilnærmingen gjennomsyrrer alle strategier for hele konsernet, helt til toppen. Ser det i kulturen hele veien, også hos ledere på høyere nivå som ikke har klassisk faglig utdanning, men som har jobbet seg opp. De kommer opp til direktørnivå».

Denne måten å regissere rekruttering på er interessant i et mangfoldsperspektiv fordi den løser opp i de klassiske evalueringskriteriene ved ansettelse. Sorteringen skjer ikke først og fremst på bakgrunn av hull i CVen, lite eller manglende formell utdanning eller kort relevant arbeidserfaring. For personer med innvandrerbakgrunn som på gruppenivå har størst risiko for å ha hatt perioder med arbeidsledighet bak seg, som gjerne har utdanning fra et annet land eller mangler utdanning gir denne rekrutteringsformen mulighet til å selv fremheve sin kompetanseprofil og bli vurdert på grunnlag av

denne. En mulig virkning er at det jevner ut spillet sammenlignet med vanlig rekrutteringspraksis hvor CVen kommer før personen.

I kulturinstitusjonen har man tidligere rekruttert fra utlandet, men siden arbeidsspråket er norsk begrenser det seg litt. I noen år gikk ledermøtene på engelsk. Institusjonen jobber med en mangfoldsstrategi, hvor det å øke mangfoldet inngår som en del av strategien.

«Vi skal ut å rekruttere IKT sjef (...) Vi ser etter det [mangfold] (...) Samtidig må fagkompetansen ligge der i bunn. Der [IKT] tror jeg vi kan finne det, og kanskje de dyktigste også».

I dette tilfellet vil mangfoldsstrategi være med å legge føringer for rekrutteringen. Søkere med utenlandsklingende navn, som forskningen viser har dårligere odds for å bli vurdert (Rogstad og Midtbøen, 2012), vil kunne havne på toppen av bunka når virksomheten har en strategi som gir prioritet til mangfold i rekrutteringen.

I konsulentselskapet er vekst høyt på agendaen og de har to hovedkanaler for rekruttering. Nyutdannede rekrutteres direkte fra universitetene. Før kom all rekrutteringen fra universitetene, men nå har de etablert et mål om at 60 prosent skal være erfarent ansatte. De erfarne hentes fra LinkedIn, nettverk og byråer. Formålet med strategien er å få et større mangfold av kompetanse og erfaringer til selskapet. Dette ble satt opp mot den forhenværende rekrutteringsstrategien hvor man rekrutterte nyutdannede og lot dem «vokse opp» i firmaet. I kontrast til disse har man begynt å snakke om erfarne ansatte. «Når du tar inn nyutdanna er de mye mer påvirkelig i forhold til kultur og sånn og får forma dem i støpen.» I denne sammenhengen refererer mangfold til varierte utdannings- og erfaringsbakgrunn.

Industribedriften brukte rekrutteringsbyrå tidligere men har sluttet å gjøre det. Begrunnelsen er at spisskompetansen de søker er så sjelden, og renommeet til virksomheten er godt slik at de selv best klarer å nå ut til relevante kandidater. Erfaringen med bruk av bemanningsbyråer er likevel at disse ikke siler på minoritetsbakgrunn, men at det er et stort mangfold i listene de får fra mellommann.

#### *5.2.2.1 Tilbakemeldinger på rekruttering*

På spørsmål om hva som fremmer eller hemmer mangfold i rekruttering er erfaringene fra virksomhetene at det handler mye om språk. I industribedriften får HR-funksjonen tilbakemelding fra driftsenhetene at språk og kultur kan være en barriere. Prosessindustrien har et stort fokus på HMS-arbeid og alle prosedyrer, endringer av prosedyrer og kommunikasjon skal foregå på et språk som de ansatte kan. Det handler om sikkerhet for den enkelte og arbeidsmiljøet. HR-avdelingen rekrutterer fagpersoner fra hele verden til produksjonsenhetene.

«Vi har sett at vi har trumfet gjennom ansettelse som er blitt brukt mot oss i hendelsesoppfølgingen (...). Blitt prøvd på at vi har påtvunget anleggene arbeidskraft som setter de i en risikosituasjon som de ser er vanskelig.»

(Intervjuer) Har dere overprøvd den lokale lederen da, eller?

«Ja, vi har vel solgt dem inn da gjerne. Veldig kompetent personell, men med en litt annen risikotilnærming, men da har vi sagt at det er det vi har, vi må bare ha det på plass, alternativet er at du klarer deg uten. Vi har solgt det inn også har de kjøpt det motvillig. Der funker det best med kvinner, kvinner tar lettere til seg språk og har bedre tilpasningsevne til risikovurderingen, de tilpasser seg regimet.»

I konsulentselskapet er de avhengig av å leie ut arbeidskraften på oppdrag.



«Vi har opplevd mange ganger at vi har en cv med arabisk navn også kommer du til oppdrags-giver (...) også sier de «nei, vil ikke ha den og den og den» og mange av de som havner i den bunken har flerkulturell bakgrunn. Det er et dilemma vi står i.

Så de vil ikke ha den kompetansen dere tilbyr dem?

Nei, kompetansen og alt vil de ikke ha.

Begrunner de det?

De er opptatt av at det skal være norskspråklig, og det er de her. De som har flytende norsk går det bedre med, og de som har lært seg norsk klarer seg bedre. Sånn som jeg oppfatter det, hadde jeg vært der ville jeg utfordret dem på: «hva er det du ser på?» (...) De er kunden vår, vi skal forsøke å please dem, men jeg tenker at vi kunne bli tydeligere på at det er kompetansen. Særlig på store prosjekter, hvor de kan velge, så velger de det de er komfortable med, kan gå etter sine preferanser. Det er ikke noe vi har tatt et oppgjør med.»

Kontrasten mellom virksomhetens behov for å rekruttere mangfoldig for å gjenspeile markedet og negativ tilbakemelding fra andre segmenter i samme marked blir her tydelig. Det er åpenbart en utfordring som det kan være vanskelig å turnere.

### 5.2.3 Internopplæring og karriereveier i virksomheten

Virksomhetene varierer ganske mye i størrelse og utbredelse, både industribedriften og konsulent-selskapet er del av globale firma med mange tusen ansatte. Hotell og restaurantkjeden er hovedsakelig lokalisert i Skandinavia og Norden og har også flere tusen ansatte, mens kulturinstitusjonen har i underkant av et par hundre ansatte og er lokalisert i hovedstadsregionen. Både størrelse, utbredelse og historikk definerer hvilke karrierebaner og internopplæringsprogrammer som er tilgjengelige for de ansatte i virksomheten.

I hotell og restaurantkjeden er det 25 prosent av arbeidsstokken som ikke er skandinaver. Hoved-andelen jobber i renhold, men kjeden har ikke tall på de enkelte nivåene. Det er en del turnover, men mange har dette som første/andre jobb og det er derfor vanlig at man etter ett til to år går videre til en annen jobb, enten internt eller ut av bedriften. Åtte til ti prosent av de på mellomledernivå har ikke-Skandinavisk bakgrunn. Det er krav til skandinavisk arbeidsspråk, men det er mye skreddersøm ute på hotellene. Engelske maler og manualer, og alle system er på engelsk. Kjeden tilbyr BKA-kurs (basis-kompetanse i arbeidslivet) i samarbeid med VOX for å gjøre noe med karrieremulighetene til ansatte med flerkulturell bakgrunn i organisasjonen. Etter to år er erfaringen at norskkunnskapene er for lave til at denne løsningen fungerer helt optimalt. Kjeden har ikke hatt et spesielt fokus på å ansette mellomledere med flerkulturell bakgrunn, at det først og fremst handler om kompetanse for jobben.

«Det handler om å få den rette personen, den rette kompetansen, men jeg tror det er et ønske å rekruttere spesielt mellomledere fra avdelinger hvor det er tungt/stort mangfold på etnisitet er det en fordel at man har en leder som kan forstå hvilke utfordringer det fører med seg og kanskje ha flere språk osv. Det er en stor del av de 8 %, folk som er rekruttert internt.»

Hva som er den «rette» kompetansen kan dermed variere. I en avdeling med et sterkt innslag av medarbeidere med flerkulturell bakgrunn kan den rette kompetansen ligge hos en person som selv har flerkulturell bakgrunn.

I noen tilfeller kan kravet til norsk språk på arbeidsplassen være en form for institusjonell diskriminering. Rogstad (2001) beskriver språkkravet som et bevegelig mål, i perioder hvor det er vanskelig å få tak i arbeidskraft så senkes det og i tilfeller hvor det er god tilgang på arbeidskraft så

skjerpes kravet. En interessant tilpasning til et mer mangfoldig arbeidsliv ville være å endre språkkravet, og vurdere i hvilke tilfeller det er rimelig å kreve norsk som arbeidsspråk og benytte engelsk. Både hotell- og restaurant og prosessindustribedriften var innom denne muligheten.

At språkbarrieren vel så gjerne går andre veien, har industribedriften erfart i diskusjoner med tillitsvalgte som gjerne stiller krav til at nyansettelser skal beherske norsk språk.

«I noen tilfeller snakker vi om så spesialisert kompetanse som også fins ute i drift og de sitter ikke på kontor. De skal drive prosjekter og må snakke med de ansatte, og da må de selv snakke et annet språk. Da bruker de HMS flagget, risiko, risiko, risiko. Det er ingen slike prosjekter som er farlig. Da tenker vi at vi ikke skal tilby ansatte med en annen kultur norskopplæring, men tilby våre medarbeidere engelskopplæring, og det er «neinei».

I hotell- og restaurantkjeden har ledelsen tilrettelagt for at arbeidsstyrken på hotellene har mange ulike språk og behersker norsk på ulike nivå. På ledernivå er språkkravet mer fastlagt:

«På lederstillinger sentralt så er det fokus på norsk/svensk. Når vi bruker bemanningspartnere, så ser man det i kravspesifikasjonen helt fra starten, at det er den typen skandinavisk leder. Jeg har inntrykk av at det er litt sånn, i forhold til det med språk, at selv i enkelte toppstillinger er det lav kompetanse på språk, man er redd for det å bli utfordret. Det er uaktuelt å kjøre ledermøter på engelsk enkelte steder. Norsk og svensk er vårt språk. Ser at i business intelligence og IT at det har begynt å komme inn medarbeidere som snakker engelsk, men det går ikke noe høyere enn det. Alt annet er på norsk.»

I prosessindustrien har de startet å utrede muligheten for å legge om til engelsk som felles arbeidsspråk og undersøker med lovgivning i ulike land på hvilke områder de kan innføre engelsk som eneste språk. Begrunnelsen er at dette er en endring de ser behov for, men som de møter motstand på. For å få tak i de beste og mest kompetente medarbeiderne kan ikke språk være en barriere, og da oppstår en interessant vri hvor endringen må skje i staben de allerede har.

«Tilpasse den store folden virkeligheten vår som vi faktisk er en del av, i stedet for å si nei her er det stans for du passer ikke inn i vår virkelighet. Det har vi sett blir vår bane. Det er massiv motstand, kom ikke med vi må endre på noe. Alle nyrekrutteringer blir tilpasset den staben man allerede har. Nyrekrutteringer tilpasses stabens komfortsone, enten det er teknologisk nyvinning, kvinner. Så lenge det passer med vår komfort så er det greit, ikke strekk oss for langt ut av den bobla.»

Endringsprosessen som selskapet er i gang med står i kontrast til den assimilerende måten å inkludere på, hvor nyansatte blir innlemmet i organisasjonens og majoritetens måte å fungere på og det er de nye som må tilpasse seg. Det illustrerer også at en helhetlig mangfoldsstrategi som krever at man gjør endringer i den daglige organiseringen av arbeidet kan møte motstand nedenfra, blant medarbeiderne, så vel som ovenfra. Å implementere en mangfoldsstrategi er en prosess som krever bred tilslutning i virksomheten.

I konsultentselskapet er det etablerte kanaler for tilbakemelding og karriereutvikling. Alle har individuelle utviklingsplaner, og det er et career council som gir råd om hva man skal gjøre for å bli mer synlig i selskapet. Det er solide systemer på alle nivå om hvem man skal vise seg frem for etc. De har et felles system på kortsiktige og langsiktige [karriere] mål, hvor alle blir skåret årlig på produktivitet og skåren påvirker lønn og bonus. De ser en kjønnsdeling på skårer, kvinner havner midt på treet og menns utfall er polariserte. De overvåker ikke flerkulturelt mangfold, men HR-lederen har vært inne og talt navn og kom opp på ca. 10 prosent.

(Intervjuer) Har dere en plan for mangfold? Har dere utviklet en strategi?

«(...) Ja, vi har en plan og vi følger opp i forhold til rekruttering, men vi når det ikke. For det første er det det å få tak i kvinnelige teknologer, ikke mange å ta av i Norge, og har du karakterene skal du komme gjennom. (...) på seniornivå er det flest menn og det er ikke bra, det er ikke sånn vi vil ha det. Administrerende sier at vi skal ha 50/50. Når du ser oppover i organisasjonen, er det primært menn. Det 30 prosent kvinner i firmaet, og når du kommer på ledernivå syv til åtte prosent»

Utfordringen med å oppnå kjønnsbalanse på de høyeste nivåene ga gjenkjennelse. I lederstaben i industribedriften var tre av 40 ledere kvinner, og to av de tre kvinnene kom fra HR. Det er mer balanse i Norge, men da i produksjonsenhetene. På ledernivå problematiserer man ikke mangfold i forhold til kulturell bakgrunn. Det er ikke et viktig tema da det er kompetansen det er snakk om.

«Da er faktisk kjønn er større tema, jeg møter raskere motforestilling mot å ansette kvinner enn en mann med en annen type bakgrunn. Argumentasjonen går jo da på arbeid-familiebalanse, kvinner kan ikke stille opp like mye»

Erfaringen er imidlertid at det er forskjell etter om man rekrutterer til fagledelse eller personalledelse.

«Til fagledelse kan man til og med rekruttere kvinner uten at det er et issue i det hele tatt, der kommer ikke de diskusjonene opp. Rett mann til rett plass, selv når det er en kvinne. Det er det kompetansen som styrer, også når det å treffe på kompetansen innebærer en risiko for at vi blir utfordret på regimet. Når det gjelder personalledelse og driften så blir det et nok mer ramma inn.

(Intervjuer) Når fagledelse og personalledelse ligger hos samme person, da blir det stopp?

«Ja og da kommer de andre barrierene inn, dette med språk. For da begynner du å nærme deg ... driftsenhetene ligger i enkelte land, naturlig at en majoritet av arbeidsstokken er rekruttert fra det landet. Da møter fag kultur og da blir det andre temaer i den diskusjonen, da blir det mer strømlinjeformet, da tenker vi nok mer norsk, polsk etc. på hva som er det riktige løpet. Denne måten i det landet og denne måten i det landet.»

I kulturbedriften har medarbeidere uttrykt skepsis til utenlandske ledere som kommer fra en annen kultur og gitt uttrykk for at «ja nå må dere lære de opp så de skjønner den norske måten å lede på. Men det er litt misforstått hva ledelse er, noen tror at norske ledere skal ikke sette ned foten en eneste gang. Det blir også en ytterlighet».

#### 5.2.4 Lederskap

På spørsmål om hvilke egenskaper som er viktige for en leder som leder arbeidsgrupper bestående av flerkulturelle ansatte trekkes kompetanse frem som et sentralt element, hvor det å tilegne seg kunnskap om ulike kulturer og mangfold, gjerne i forhold til konkrete situasjoner, og lære hvordan man skal snakke om mangfold ble løftet fram.

«Vi trenger å lære kultur, (...) snakke konkret om situasjoner. Å se ressursene og ikke se alle problemene, ha respekt for at vi er annerledes»

I denne sammenheng ble det lagt vekt på at det å vise åpenhet og nysgjerrighet er viktige egenskaper for en leder. Det å skape et større rom for å stille spørsmål var noe samtlige informanter fremmet. Både hotell- og restaurantkjeden og prosessindustrien har politikk på det å stille spørsmål på andre områder:

«Innenfor etikkpolicien da, der er det sånn «tør å spørre» og dilemmatrening, men kan ikke huske at de dilemmaene handler om mangfold, men kriminalitet og korrupsjon og sosiale medier og sånne ting. Det er kanskje et sånn typisk sånn emne som man ikke helt tør ta tak i heller». (Hotell- og restaurant)

«Jeg vil si det samme som vi bruker i mange sammenhenger når vi undersøker hendelser, spesielt i forhold til dette med risikobildet, spør og undersøk, undersøk med de det gjelder. Vi har ikke lov til å la være undersøke, men vi bruker det bare på risikofeltet og ikke på mangfoldsfeltet, det går opp for meg nå som et AHA - spør». (Industrien).

I hotell- og restaurantkjeden har de mange ansatte med flerkulturell bakgrunn. I sin organisasjon har de dermed allerede flere ansatte som har kompetanse på det å jobbe på en flerkulturell arbeidsplass. En mulighet for å spre kunnskap internt er ved å bruke disse ressursene.

«Mobilisere alle som vi har fra før og som sitter med veldig mye kompetanse på dette, mobilisere den energien i forhold til dette med mangfold og få de med på banen i forhold til hvordan kan man jobbe med det? Sørg for å få plukke opp det og få den inputen (...)».

Kunnskap blant lederne på mangfold er viktig for å se og bedre kunne utnytte kompetansen som finnes i organisasjonen, og for å identifisere kunnskapsbehov. Hvis man ønsker å rekruttere mangfoldig må man også tørre å bli utfordret og være åpen for å finne nye løsninger. Her var lederne opptatt av at man skulle se og skape de gode eksemplene i egen organisasjon. Å vise frem de gode eksemplene handler om å synliggjøre personer som har lyktes innenfor virksomheten, de som har hatt en intern karriereutvikling.

«Bruk suksesshistoriene, bruk de som det har gått bra for, f.eks. i løpet av en tiårsperiode som med lite kunnskap og språkkunnskap har kommet seg opp i stillinger og sørg for at de får en høyere plass ved bordet for å lære, gi ideer, kompetansedeling på dette området». (hotell og restaurant).

Disse personene kan være veivisere for andre i organisasjonen og et viktig signal å sende for en virksomhet som profilerer mangfold. I tråd med forskningen på rekruttering er det å vise seg som en virksomhet som gir like muligheter i praksis viktig for å være attraktiv for personer med minoritetsbakgrunn. Ved å bruke disse eksemplene kan organisasjonen lære av sine egne og bygge en mangfoldspolitikk på dette. I følge HR-lederne er dette en lederoppgave:

«Å kunne bli hørt og synes tror jeg nok er noe vi kan gjøre mer av. Det er en leders ansvar å vise hva man gjør utenfor den avdelingen, utenfor det hotellet. Ta ansvar for å synliggjøre gode resultater» (hotell og restaurant).

«Å skape de gode eksemplene gjør man ved at man anerkjenner nye innspill og bidrag og kan si at det ble et bedre resultat av det» (kultur).

HR-ledernes betraktninger handler om å spre kunnskap om hvordan man jobber for å få frem suksess og lære av de beste i egen organisasjon. For eksempel, via en leder som er god og har «lessons learned» i forhold til hva som fungerer godt og mindre godt i egen avdeling.

I likhet med hotellkjeden vil mange andre organisasjoner ha ansatte med flerkulturell bakgrunn i sin virksomhet. Disse virksomhetene huser gjerne allerede mye kompetanse på mangfold og hva det er behov for akkurat i deres bedrift for å skape det gode arbeidsmiljøet, de gode eksemplene. Men man må etablere rom for å systematisere erfaringene og drøfte strategier på bakgrunn av disse. HR-lederen fra hotell og restaurant peker på at man får en ekstra gevinst ved å fokusere på de gode eksemplene

ved at man «mobiliserer og skape engasjement i den flerkulturelle gruppa, de er ambassadører som kan få inn flere og enda mer mangfold». Selv om det koster ressurser å drive intern utvikling kan prisen man betaler på å være dårlig på mangfold være høy, både i turnover og i omdømme, ifølge HR i konsulentbransjen.

Bransjene som er representert har i varierende grad implementert en mangfoldsstrategi. Hotell og restaurantkjeden har et lederskapskonsept og en håndbok i ledelse som alle skal kjenne til, og som alle ledere i selskapet blir spurt om en gang i året. Mangfold er ikke tematisert i lederskapskonseptet:

«Jeg vet ikke om man skal differensiere inn i et konsept, tanken er at det skal være samlende og at alle skal være like. Om jeg hadde gått tilbake nå og sagt at vi må ha inn noe i forhold til det [mangfold] inn i vår, da tror jeg hadde fått «jamen, vi er alle like, vi er alle en del av den store, samme familien». Tror ikke vi ønsker å signalisere mangfold på den måten»

I kulturinstitusjonen har de en utarbeidet en HR-strategi og er i gang med en mangfoldsstrategi

«Jeg tenker, hvis vi har en god HR politikk og følger den, så er det mangfoldsarbeid i det. Vi har hatt fokus på dette med etikk, og vil se på hvordan vi kan trekke det videre, hvordan kan vi bli bevisst kulturen vår og se litt utover?»

Informantene har følgende liste over råd til andre ledere på mangfoldsfeltet:

- Være åpen og nysgjerrig, å våge å spørre.
- Kurs eller mangfoldsopplæring. Heve den kulturelle kompetansen.
- Lage en mal for mangfoldspolitik
- Ha fokus på de praktiske sidene
- Å skape gode eksempler og vise frem suksesshistoriene
- Å bruke ressursene som fins i organisasjonen
- Å ha mangfold på agendaen
- Å kommunisere erfaringer utad.

## 6. «Beste praksis» på mangfoldsfeltet – hva bør bedriftene gjøre?

Kunnskapsoppsummeringen viser at forskningen på mangfoldsledelse er for ung og umoden til at man kan gi forskningsbaserte råd som er klare og tydelige på hva virksomhetene må gjøre for å utløse potensialet mangfoldsledelse kan gi på å rekruttere, beholde og utvikle medarbeidere. Forskningen kan likevel peke på noen tiltak som kan ventes å ha effekt og hvilke som ikke synes å gi de ønskede resultatene.

En virksomhet kan gjerne ha et stort antall ansatte med flerkulturell bakgrunn, nedsatt funksjonsevne og seniorer blant sine medarbeidere uten at det er en aktiv plan for mangfoldsledelse i bedriften. En virksomhet som driver i tråd med gjeldende lovverk og som har oppmerksomheten rettet mot arbeidstakerne og arbeidsmiljøet kan ivareta arbeidstakers rettigheter og utviklingsmuligheter på en god måte. I spørreundersøkelsen og i fokusgruppeintervjuet kom det frem at generelle lederferdigheter og en god HR-strategi anses for å være viktige elementer for en mangfoldsleder. Allikevel er det ikke sikkert at det er nok. Mangfoldsledelse er en respons på at betingelsene for å lykkes i arbeidslivet, i jobben, er unyanserte og det skaper ulikhet mellom grupper av mennesker. Vi har ulike ressurser, ulike behov og like rettigheter. Ved å tilrettelegge for bred rekruttering og bred involvering så vil både individet og bedriften høste gevinster: det er vinn-vinn, men det krever en aktiv innsats å komme dit. For å utløse potensialet i mangfold er det behov for en aktiv tilnærming til ledelse av mangfold.

«One of the biggest challenges for an organization is establishing that self-sustaining diversity cycle, where the diversity management skills of individual employees are sufficiently high that their aggregated daily behavior creates a supportive diversity culture that simultaneously retains existing diversity and attracts diverse job applicants» (Kulik og Roberson, 2008: 299).

### 1) *Bli kjent med begrunnelsen for behovet for mangfoldsledelse i din virksomhet*

Hva er begrunnelsen for at virksomheten skal rekruttere flerkulturelle ansatte?

En organisasjons perspektiv på mangfold og mangfoldsledelse vil betinge hvilke utfordringer de møter og hvilke tiltak de velger å iverksette.

Begrunnelsen for hvorfor mangfold er viktig for akkurat din virksomhet kan ha konsekvenser for hvordan man rekrutterer og hvilken posisjon de nye medarbeiderne gis i virksomheten. Hvis målet for eksempel er å etablere kontakt med nye kundegrupper eller nye samarbeidspartnere så vil det være naturlig å søke etter en person som har kunnskap om miljøet bedriften ønsker å nå.

For at virksomheten skal bli tilført ny kunnskap som følge av ansettelsen er det viktig at man samarbeider om oppgavene og tilrettelegger for kontakt på tvers av grupper. Blir personen sittende alene med disse oppgavene så forsvinner kompetansen ut av virksomheten når personen slutter, og man er like langt.

Hva er holdningen til flerkulturelt mangfold blant ledere og medarbeidere i virksomheten?

Holdningen til mangfold i virksomheten kan påvirke hvilke resultater som oppnås. Et støttende og positivt mangfoldsklima har positive konsekvenser for bunnlinjen (Ely mfl., 2012).

Ely og Thomas (2001) viste at virksomheter hvor mangfold var begrunnet i et diskriminerings- og rettferdighetsparadigme hadde vanskeligere for å ta i bruk den flerkulturelle kompetansen til de ansatte. Implisitt i denne tilnærmingen til mangfold lå det en begrunnelse om at den enkeltes bakgrunn ikke var relevant, at alle var like og derfor også har lik rett til jobb. Når flerkulturell bakgrunn blir nedkommunisert, så ble ikke nye perspektiver løftet frem og det skapte et klima hvor det var vanskelig å luften frustrasjoner og ta opp konflikter knyttet til kulturelle forskjeller.

Studien til Sandal og kollegaer (2013) viser at lederens holdning til mangfold, om de har høy eller lav bevissthet knyttet til ansattes kulturelle forskjeller og om de tilrettelegger for kryss-kulturelle møter eller ikke, har stor betydning for trivsel og tilknytning til arbeidsplassen. «Alle» arbeidstakerne ønsker seg en leder som er bevisst forskjeller og som verdsetter disse. Det er derfor mindre sannsynlig at en leder støtter ansatte fra seg ved å være en «mangfoldsleder» enn ved noe annen lederstil.

Kommuniser tydelige verdier og målsetninger til ledere og medarbeidere.

### *2) Lag en helhetlig strategi for mangfold*

For å lykkes med å skape en arbeidsplass hvor mangfold verdsettes og hvor alle arbeidstakerne har reelt like muligheter er det viktig med en helhetlig strategi for mangfold. Man må ha en plan som skisserer tiltak fra rekruttering, til karriereutvikling og organisasjonsutvikling.

Mangfoldsledelse bør ta mål av seg på å endre organisasjonskulturen. Et enkeltstående kurs eller aktivitetsdag kan ikke forventes å ha en effekt. Mangfoldstrening bør derfor forme og utvikle en organisasjonskultur som støtter opp under mangfold. Organisasjonskulturen kan være den vanskeligste barrieren å overstige dersom mangfoldstekningen skal implementeres på alle nivå og forankres hos de ansatte (Maxwell, 2004).

### *3) Jobb aktivt med å skape tilslutning til mangfold i ledelse og blant medarbeidere*

En strategi for mangfold bør være medvirkningsbasert og ha tilslutning i ledelsen og blant medarbeiderne. Den internasjonale litteraturen på feltet legger vekt på viktigheten av at toppledelsen viser forpliktelse til strategien. Det er utvilsomt nødvendig at ledelsen støtter opp om strategien. Minst like viktig er det å sørge for bred forankring av strategien blant medarbeiderne. Det er ikke like stor oppmerksomhet rettet mot medarbeiderinvolvering i den hovedsakelig Amerikanske og Britiske litteraturen.

I fokusgruppeintervjuet fortalte HR-lederne om motstand mot mangfold som kom ovenfra og nedenfra. Noen hadde erfaringer med å gå i diskusjoner med både egen ledelse og medarbeiderne for å få tilslutning til rekruttering. Forskningen som har sett på betydningen av bruk av mentorer på turnover viste at nærmeste leder og medarbeidere gjerne har en sterkere effekt på intensjonen om å slutte i virksomheten enn mentorer. Arbeidsmiljøet er viktig for at virksomhetene skal kunne nå de målene de setter seg ved implementeringen av en mangfoldsstrategi. Å jobbe med mangfold i organisasjoner bør resultere i en lærings- og integreringsprosess, jf. Ely og Thomas (2001). De beste resultatene oppnås når medarbeiderne har avklart forventningene de har til hverandre og hvor stereotypiske forestillinger om «de andre» ikke får prege samarbeidet (Ely mfl., 2012). For å oppnå dette er det nødvendig å tilrettelegge for kontakt på tvers av kulturelle grupper, da samarbeid endrer måten medarbeidere betrakter hverandre. Hvem som er inngruppe og utgruppe endrer seg fra å være definert på etnisitet til å bli definert på aktivitet. Det bør være en langvarig gruppe som jobber med noe substansielt.

Posten sin oppskrift har vært å få mangfold implementert i toppledelsen, faste møter med konsernledelsen er en avgjørende del av satsningen på mangfold. Møtene kan ikke velges bort, noe som har betydning for prioritet og implementering nedover i organisasjonen. Alle tiltak har så langt vært konkrete, rimelige og i liten skala. Ledelsen går og spør de ansatte hva som fungerer, og viderefører dette oppover i systemet. Det er en utfordring hvis ting begynner å koste penger uten at man umiddelbart ser noe resultat. En viktig faktor for suksess i Posten har vært at de har støtte i mellomledersjiktet. Disse er viktige fordi de er så nær implementeringen og har mulighet for å utvikle arbeidstakerne og kulturen på sin arbeidsgruppe (Berg mfl., 2012).

### 6.1 I rekruttering:

Når det gjelder rekruttering så bør en ha en plan for utlysning og markedsføring, vurdering av søkere og intervju og evaluere rekrutteringsprosessen i etterkant. Evalueringen bør se på hvor mange søkere man fikk med flerkulturell bakgrunn, hvor mange søkere ble vurdert som relevante og hvor mange kom til intervju. En slik evaluering kan avdekke i hvilken fase av ansettelsesprosessen det oppstår utfordringer med å rekruttere flerkulturelt mangfold.

Allerede i utformingen av stillingsutlysningen bør man tenke på hvordan man kommuniserer kompetansekrav. Teksten må utformes slik at den er interessant for de personene man ønsker å nå. Skal det være et krav at vedkomne snakker norsk, eller er engelsk greit? I så tilfelle kan annonsen utformes på norsk og engelsk. Er det en styrke å ha utdanning og/eller arbeidserfaring fra utlandet?

Kartlegging viser at utlysningstekster som inneholder et formular om at arbeidsgiver oppfordrer kvinner eller minoriteter til å søke får flere søknader fra personer med innvandringsbakgrunn (IMDi 2011). Den internasjonale forskningen viser også at profileringsmaterieell som viser mangfold i tekst eller bilde genererer flere søkere med minoritetsbakgrunn. Disse initiativene har liten eller ingen effekt på personer utenfor målgruppen, og kan derfor anvendes uten risiko for å støte noen fra seg. På den annen side er det viktig å ikke overselge mangfold dersom det ikke er reelt at virksomheten har et særlig engasjement for temaet. Hvis man markedsfører seg som «mangfoldsbedrift» så danner jobbsøker en forventning om hvordan miljøet i denne virksomheten skal være, hvilke utviklingsmuligheter som finnes og lignende. Dersom det i realiteten ikke er noen oppmerksomhet knyttet til mangfold i det daglige så kan det gi høy turnover (Mckay & Avery, 2005).

Hvis man i liten grad får søkere med flerkulturell bakgrunn kan man vurdere å gå mer aktivt ut mot miljøer eller nettverk for personer med innvandringsbakgrunn. For eksempel bruker Posten inkludi.no og alarga.no for å komme i kontakt med personer med minoritetsbakgrunn og høyere utdanning (Berg mfl, 2012). Mange stillinger i Norge besettes gjennom nettverk. Bruk av nettverksrekruttering kan gi et selektivt rekrutteringsmønster da man ikke når hele populasjonen, men personer som er tilknyttet den eksisterende arbeidsstyrken i virksomheten.

I vurderingen av søkere viser forskning at arbeidsgivere ikke er flinke til å fange opp signaler som går på bakgrunn, norskkunnskaper o.l. blant søkere med utenlandske navn (Rogstad og Midtbøen, 2012). Hvis man har et mål om å innkalle minst en person med utenlandsk navn til intervju, så vil søknadene fra personer med flerkulturell bakgrunn måtte bli vurdert på lik linje med andre søknader.

### 6.2 I karriereutvikling

Kartleggingen til IMDi (2011) viser at de fleste statlige virksomhetene får kvalifiserte søkere med innvandringsbakgrunn. Det er ikke lengre det som er problemet for en bedrift som ønsker flerkulturelt



mangfold. Problemet er å holde på arbeidskraften. Å redusere turnover og gi lik mulighet til karriereutvikling innenfor virksomheten er et en av de oppgavene mangfoldsledelse skal svare på.

Forskningen viser at nettverk som skapes i bedriften har liten effekt på karriereutviklingen til personer fra etniske minoriteter. Det har noe effekt på majoritetskvinner karriereutvikling, noe som kan komme av at det numerisk sett er flere majoritetskvinner i ledelse. For at nettverket skal ha ønsket effekt på intern mobilitet så bør nettverket ha en kobling til ledelsesnivået i virksomheten. Nettverk som utelukkende består av ansatte på nederste nivå i hierarkiet blir ikke tilført kunnskap om hva ledelsen ser etter, hvilken kompetanse de er på jakt etter og hvilke initiativ man skal ta for å bli sett etc. Det kan sikkert være miljøskapende å stimulere til slike nettverk i bedriften, men det er ikke grunn til å forvente at det skal være karriereutviklende.

Forskningen på mentorordninger viser at det kan ha en effekt på turnover og karriereutvikling. Det har i størst grad blitt vurdert mot «myke» mål som trivsel etc.

Det er imidlertid forskning som tyder på at nærmeste leder og arbeidsgruppen er viktigere for å beholde medarbeidere enn mentorordninger (Kulik og Roberson, 2008). For eksempel kan det å evaluere ledere på mangfold og hvor flinke de er til å få det til å gro bak seg være tiltak som stimulerer ledere til å ta en mer aktiv holdning til hvordan de selv evaluerer sine medarbeidere, hvem som får hvilke oppgaver og om det genererer ulike karrieremuligheter for ulike grupper arbeidstakere.

### 6.3 I arbeidsmiljøet

For at mangfoldsledelse skal gi resultater på «bunnlinja» ved å øke produktiviteten og få opp flere gode hoder med en større bredde av ideer er det kontinuerlig jobbing som kreves. Ifølge Kulik og Roberson (2008) vil en organisasjons evne til å tilrettelegge for mangfold ligge i dens langtidsevne til å utvide tiltak og metoder. Man kan ikke gjøre mangfoldsledelse i skippertak og i spredte initiativ.

Kurs i mangfold til ledere og medarbeidere er et mye brukt tiltak. Forskningen viser at enkeltstående kurs har liten effekt, men at dette er elementer som bør være integrert i en helhetlig mangfoldsstrategi. Forskningen viser også at det er noen ting man absolutt ikke bør gjøre, og som kan virke mot sin hensikt.

- 1) Hvilket behov har organisasjonen, og hvilket kunnskapsnivå befinner de ansatte seg på?

Det er viktig å kartlegge hva som er aktuelle tema å ta opp i virksomheten og kunnskapsnivå på forhånd slik at kursinnholdet treffer behovet organisasjonen har. Forskningen viser at medarbeiderne må være motiverte for kursinnholdet for at det skal gi positivt læringsutbytte.

- 2) Hva er målet med kurset? Informasjon eller ferdighetstrening.

Hvis hensikten først og fremst er å informere om virksomhetens verdier og holdning til mangfold eller gi grunnleggende kunnskap, spiller sammensetningen av gruppene mindre rolle. Hvis hensikten er ferdighetstrening bør man vurdere homogene grupper.

Kurs kan gi ansatte opplæring i å gjenkjenne og motvirke stereotyper for å redusere diskriminering

- Skape en indre motivasjon for å jobbe med egne stereotypiske holdninger
- Øke kontakten mellom medarbeidere innad- og på tvers av etniske grupper
  - Kan motvirke statushierarkier og gi alle ansatte lik status
- Etablere felles mål for arbeidsgruppen for å fremme samarbeid, ikke konkurranse
  - Krever støtte fra ledelsen

### 3) Skal kurset være obligatorisk eller frivillig?

Hvis hensikten er å spre informasjon kan kurset være obligatorisk. Hvis hensikten er ferdighetstrening og gi ansatte verktøy for å håndtere situasjoner eller konflikter som oppstår i arbeidsmiljøet, kan frivillige kurs være mest egnet.

### 4) Kurset bør dekke flere tema

Kurs som dekker mange ulike tema blir bedre mottatt enn kurs som kun omhandler en enkelt gruppe. Å inkludere en bredde av tema virker inkluderende og retter fokus mot arbeidsmiljøet – vår organisasjon skal være en god arbeidsplass for alle grupper. Å fokusere på en enkelt gruppe av medarbeidere kan tvert om virke ekskluderende og generaliserende – hva er i veien med denne gruppen siden den har så stort behov for tilrettelegging?

### 5) Kommuniser tydelig. Ikke skap mistenksomhet.

Hvis det er uklart for de ansatte hvorfor de blir valgt ut for opplæring kan det slå tilbake på arbeidstakere med flerkulturell bakgrunn. Hvis ledere eller medarbeidere mistenker at kurset blir gitt som en respons på en klage kan konsekvensen være at de sanksjonerer den/de som mistenkes å stå bak.

### 6) Ha en plan for implementering av ny kunnskap

Mangfoldstrening bør vare over tid, og skal ikke kvitteres ut etter et par dagers stunt. Pass på at oppmerksomheten for mangfoldstemaet ikke avsluttes samtidig med kurset, men hold temaet varmt. Nærmeste leder har en kritisk rolle i forhold til å anerkjenne og belønne de ansatte når de viser kompetanse på mangfold. Mentorgrupper eller mangfoldsråd kan gjøre samme jobben med tanke på å holde kunnskapen aktuell i organisasjonen.

#### *6.3.1 Mangfoldnettverk – en løsning for små firma?*

For små virksomheter med færre enn fem ansatte, som for eksempel sosiale entreprenører, kan det være vanskelig å få mangfold i organisasjonen. En løsning kan være å organisere mangfold i nettverk, at man har møter med personer i andre virksomheter eller knytter til seg rådgivere utenfor organisasjonen som kan bidra med perspektiv på oppgaveløsning eller for å nå nye markeder og kundegrupper (Bridgstock, Lettice, Özbilgin, & Tatli, 2010).

## 7. Behov for videre forskning

Kunnskapsoversikten i kapittel tre bekrefter at forskningen på effekter av ulike former for mangfoldsledelsesinitiativ er mangelfull og spredt. Det meste av forskningen springer ut fra sosialpsykologiske perspektiver, Human Resource og organisasjons- og administrasjonsvitenskap. Spesielt den amerikanske forskningen benytter studenter i sine eksperimenter, og en del av forskningen på virkningen av mangfoldstrening har blitt gjort på studenter (Foster Curtis & Dreachlin, 2008). Det kan påvirke validiteten til studiene og overføringsverdi til arbeidslivet. Formålet med mangfoldstrening som gis ved universitetene kan være annerledes og vil sannsynligvis legge større vekt på holdningsendring og bevisstgjøring enn formålet for arbeidsgivere, som vil være mer opptatt av atferdsendring og på å komme frem til gode samarbeidsformer som fremmer kreativitet og effektivitet i virksomhetene.

Det er en mangel på studier som undersøker langtidseffekter av ulike mangfoldstrategier som rekruttering, kurs- og opplæring, mentorforhold og nettverk. De fleste studiene av mangfoldstrening ser på endrede holdninger eller endret atferd umiddelbart eller kort tid etter et kursprogram er avsluttet (Guillaume mfl., 2013). Formålet med programmene er gjerne å skape en varig endring i holdninger og atferd og etablere et organisasjonsklima som er inkluderende ovenfor samtlige medarbeidere. Hvorvidt de positive effektene som registreres i etterkant av programmet bare er en midlertidig omstilling vil ha konsekvenser for hvor vellykkede disse programmene kan sies å være. Det er behov for flere studier som undersøker hvordan, og under hvilke betingelser, opplæring fører til atferdsendring og om endringen er holdbar over tid.

Når det gjelder mentorprogrammer og nettverksinitiativ er det et spesielt behov for å undersøke betydningen av mentoringprogram på «harde» utfall som forfremmelse, lønn og ansiennitet innad i virksomhetene og på tvers av virksomheter. Det er også nødvendig å evaluere betydningen av mentor opp mot betydningen av nærmeste leder og medarbeidere, da det vil kunne gi informasjon om hvor ressursene er best anvendt.

Det er behov for mer informasjon om organisasjonenes beslutningstaking. Hvor, når og hvorfor søker organisasjoner mangfold? Jf. ressursavhengighetsperspektivet. Hvordan står mangfoldssatsninger i forhold til organisasjonskulturen, og hvilken betydning har det for utfallet av satsningen? Det er usikkert om motivasjonsgrunnlaget i seg selv påvirker effektene som oppnås, men de kan gjøre det indirekte ved å påvirke hvilke strategier man velger å satse på og hvor sterkt man forplikter seg til de ulike strategiene.

Tidligere forskning og svarene fra spørreundersøkelsen tyder på at norske ledere har en assimilerende lederstil, hvor forskjeller mellom arbeidstakere i liten grad tematiseres. Det argumenteres for at alle er like og at bakgrunn spiller liten rolle så lenge man har kompetansen som trengs for å løse jobben. Forskning bør se nærmere på hvilke kvalifikasjons- og kompetansekriterier som gjøres gjeldende og på hvilken måte dette fremmer eller hemmer likestilling og inkludering i arbeidslivet?

Forskningen bør i større grad ha et helhetlig perspektiv og studere alle komponentene og fasene av en organisasjons mangfoldstrategi i sammenheng. Det hjelper lite at en organisasjon lykkes med sin mangfoldssatsning i rekrutteringsfasen dersom det ikke er noe program for å utvikle og holde på disse arbeidstakerne i neste fase (Mckay & Avery, 2005), eller dersom programmet i denne fasen virker mot

hensikten og gir økt turnover. I lys av organisasjonsendring og organisasjonslæring er det en svakhet at mye av forskningen har sett på enkelte elementer av det som bør være en helhetlig og integrert strategi, og at forskningen er statisk. Resultatene som foreligger er stillbilder av et bestemt program på et bestemt tidspunkt. For å komme frem til en forskningsbasert medvirknings- og organisasjonsbasert praksis, er det behov for studier av prosess.

Forskning på mangfoldsledelse i norske virksomheter har i hovedsak gitt case-beskrivelser (Berg mfl., 2012), fulgt implementeringen av program som skal bidra til å øke mangfoldet (Widding, 2012) eller evaluert holdninger til mangfold blant sentrale aktører i virksomheten som ledelse og tillitsvalgte (IMDi, 2011; Tronstad, 2010). Det har i liten grad blitt studert hvordan mangfoldsstrategien fungerer på sentrale utfallsmål. I norsk kontekst er det behov for forskning på effekter av mangfoldsledelse på rekruttering til virksomheten og spesielt til ledelse, på omskiftninger i organisasjonen og på arbeidsmiljø og produktivitet. Hva fremmer og hva hemmer inkludering og ekskludering på arbeidsplasser? Det er grunn til å tro at effektene av tiltakene vil være ulik for ulike grupper, og forskningen bør forsøke å differensiere etter kjønn, opprinnelsesland, utdanningsnivå og bransjetilhørighet for å finne ut i hvilke tilfeller «one size fits most» og hvor det er behov for skreddersøm.

I forlengelsen av dette er det viktig å nyansere forskningen på bedriftsstørrelse. Case-beskrivelsene av implementering av mangfoldsstrategier er hentet fra store, norske virksomheter som Posten, Statoil og Telenor. Dette er bedrifter med flere tusen ansatte og følgelig store HR-avdelinger til å utarbeide policyplaner og følge opp initiativene knyttet til mangfold. Imidlertid er hele 99 prosent av norske bedrifter små eller mellomstore bedrifter som har færre enn 100 ansatte. Statistikken over antall foretak i Norge viser at 54 prosent har fra 1-4 ansatte og ytterligere 13 prosent har fra 5 til 49 ansatte (NHD, 2012). De små og mellomstore bedriftene er derfor helt sentrale for å oppnå lik sysselsetting i alle grupper av befolkningen, og betingelsene for og erfaringene med flerkulturelt mangfold i SMB bør ha høy forskningsmessig interesse. Det er behov for å få frem forskningsbasert kunnskap om hvordan og på hvilken måte mangfold håndteres i disse virksomhetene, og ikke minst hvilken virkning flerkulturelt mangfold har.

Norsk eller skandinavisk arbeidsliv er preget av samarbeid mellom ledelse og fagforeninger, flatere organisasjonsstrukturer og dermed mindre toppstyring. Det kan ha betydning for hvordan man velger å gjøre mangfoldsledelse «på norsk». Det kunne være interessant å studere fagforeningenes rolle i utviklingen av organisasjonskulturer og klima for mangfold og inkludering. En slik undersøkelse vil også kunne gå nærmere inn på betydningen av bred medvirkning for å oppnå resultatene mangfoldsledelse lover på rekruttering, karriereutvikling og generell produktivitet.

## Referanseliste

- Ashley, L. (2010). Making a difference? The use (and abuse) of diversity management at the UK's elite law firms. *Work, Employment & Society, 24*(4), 711-727.
- Avery, D. R. (2003). Reactions to diversity in recruitment advertising--are differences black and white? *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 672-679.
- Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., Svendsen, S., & Øiaas, S. H. (2012). Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold: NTNU Samfunnsforskning AS
- Bezrukova, K., Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2012). Reviewing Diversity Training: Where We Have Been and Where We Should Go. *Academy of Management Learning & Education, 11*(2), 207-227.
- Bleijenbergh, I., Peters, P., & Poutsma, E. (2010). Diversity management beyond the business case. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 29*(5), 413-421.
- Bore, L., Djuve, A. B., & Tronstad, K. R. (2013). Etnisk mangfold og likestilling i arbeidslivet. En kunnskapsstatus: FAFO.
- Bridgstock, R., Lettice, F., Özbilgin, M., & Tatli, A. (2010). Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. *Entrepreneurship & Regional Development, 22*(6), 557-574.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2013). The Origins and Effects of Corporate Diversity Programs. In Q. M. Roberson (Ed.), *The Oxford Handbook of Diversity and Work*. New York: Oxford University Press.
- Dobbin, F., Kalev, A., & Kelly, E. (2007). diversity management in corporate america. *Contexts, 6*(4), 21-27.
- Ely, R. J., Padavic, I., & Thomas, D. A. (2012). Racial Diversity, Racial Asymmetries, and Team Learning Environment: Effects on Performance. *Organization Studies, 33*(3), 341-362.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly, 46*(2), 229-273.
- Foster Curtis, E., & Dreachslin, J. L. (2008). Integrative Literature Review: Diversity Management Interventions and Organizational Performance: A Synthesis of Current Literature. *Human Resource Development Review, 7*(1), 107-134.
- Gilbert, J. A., & Stead, B. A. (1999). Stigmatization Revisited: Does Diversity Management Make a Difference in Applicant Success? *Group & Organization Management, 24*(2), 239-256.
- Groeneveld, S. (2011). Diversity and employee turnover in the Dutch public sector Does diversity management make a difference? *International Journal of Public Sector Management, 24*(6), 594-612.
- Groeneveld, S., & Verbeek, S. (2012). Diversity Policies in Public and Private Sector Organizations: An Empirical Comparison of Incidence and Effectiveness. *Review of Public Personnel Administration, 32*(4), 353-381.
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A., & West, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 86*(2), 123-141.
- Hur, Y. (2013). Racial diversity, is it a blessing to an organization? Examining its organizational consequences in municipal police departments. *International Review of Administrative Sciences, 79*(1), 149-164.

- Horgen, E. H. (2013). Innvandrereandeler blant ansatte i virksomheter: Virksomhetene ansetter flere innvandrere. *Samfunnsspeilet* 5/2013, 63-68.
- Horgen, E. H. (2012). Innvandrereandeler blant ansatte i bedrifter. Rapport 5/2012. Oslo – Kongsvinger: Statistisk Sentralbyrå.
- IMDi. (2011). Mangfold i heleide statlige virksomheter i 2010. Mellomlederens perspektiv på mangfoldsledelse: Integrerings- og mangfoldsdirektoratet.
- Janssens, M., & Zanoni, P. (2005). Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies. *Human Relations*, 58(3), 311-340.
- King, E. B., Dawson, J. F., Kravitz, D. A., & Gulick, L. M. V. (2012). A multilevel study of the relationships between diversity training, ethnic discrimination and satisfaction in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 5-20.
- Klarsfeld, A., Ng, E., & Tatli, A. (2012). Social regulation and diversity management: A comparative study of France, Canada and the UK. *European Journal of Industrial Relations*, 18(4), 309-327.
- Kulik, C. T., Pepper, M. B., Roberson, L., & Parker, S. K. (2007). The rich get richer: predicting participation in voluntary diversity training. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 753-769.
- Kulik, C. T., & Roberson, L. (2008). Diversity initiative effectiveness: What organizations can (and cannot) expect from diversity recruitment, diversity training, and formal mentoring programs. In A. P. Brief (Ed.), *Diversity at Work*. New York: Cambridge University Press.
- Maxwell, G. A. (2004). Minority report: Taking the initiative in managing diversity at BBC Scotland. *Employee Relations*, 26(1), 182-202.
- Mckay, P. F., & Avery, D. R. (2005). Warning! Diversity Recruitment Could Backfire. *Journal of Management Inquiry*, 14(4), 330-336.
- Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, Employment & Society*, 21(4), 773-784.
- NHD (2012). Små bedrifter – store verdier. Regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter. Det kongelige Nærings- og handelsdepartement. Strategidokument.
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2013). Diversity Strategies and Business Logic: Why Do Companies Employ Ethnic Minorities? *Group & Organization Management*, 38(4), 480-511.
- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. *SAGE Open*, 2(2).
- Roberson, L., Kulik, C. T., & Pepper, M. B. (2001). Designing effective diversity training: influence of group composition and trainee experience. *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), 871-885.
- Roberson, L., Kulik, C. T., & Pepper, M. B. (2009). Individual and Environmental Factors Influencing the Use of Transfer Strategies After Diversity Training. *Group & Organization Management*, 34(1), 67-89.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236. doi: 10.1177/1059601104273064
- Rogstad, J., & Solbrække, K. (2012). Velmenende likegyldighet? Etnisk mangfold og integrasjon i en norsk sykehuskontekst. *Sosiologisk tidsskrift*, 20(4), 315-338.
- Sanchez, J. I., & Medkik, N. (2004). The Effects of Diversity Awareness Training on Differential Treatment. *Group & Organization Management*, 29(4), 517-536.

- Sandal, G. M., Bye, H. H., Fyhn, T., & Markova, V. (2013). "Mangfoldsledelse" og innvandreres tilknytning til arbeidsplassen. Universitetet i Bergen.
- Smith, W. J., Wokutch, R. E., Harrington, K. V., & Dennis, B. S. (2004). Organizational Attractiveness and Corporate Social Orientation: Do Our Values Influence Our Preference for Affirmative Action and Managing Diversity? *Business & Society*, 43(1), 69-96.
- Tatli, A. (2010). Discourses and practices of diversity management in the UK. In A. Klarsfeld (Ed.), *International handbook on diversity management at work* Edward Elgar Publishing.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Tomlinson, F., & Schwabenland, C. (2010). Reconciling Competing Discourses of Diversity? The UK Non-Profit Sector Between Social Justice and the Business Case. *Organization*, 17(1), 101-121.
- Tronstad, K. R. (2010). Mangfold og likestilling i arbeidslivet. Holdninger og erfaringer blant arbeidsgivere og tillitsvalgte: FAFO.
- Verbeek, S., & Groeneveld, S. (2012). Do "hard" diversity policies increase ethnic minority representation? An assessment of their (in)effectiveness using administrative data. *Personnel Review*, 41(5), 647-664.
- Widding, S. (2012). Evaluering av Telenor Open Mind Integration *Rapport*: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Wrench, J. (2005). Diversity management can be bad for you. *Race & Class*, 46(3), 73-84.

## Vedlegg 1: Effekttabell

Resultatene som er gjennomgått over er samlet i en tabell som viser hvilken problemstilling studien hadde, hvilken metode som er benyttet, hvilke(n) faktor(er) den har undersøkt, og hva hovedfunnet til bidraget har vært.

Referanse	Problemstilling/For mål	Data/Metode	Faktorer	Hovedfunn
Avery (2003)	Undersøker hvordan det å presentere mangfold utad på ulike nivå påvirker attraktiviteten til virksomheten blant <i>hvite og svarte</i> amerikanere.	Ekspertiment. 273 respondenter, psykologi-studenter. Ekspertiment med tre typer organisasjoner. Uniform, skjev og balansert. Kvinner var likt representert i alle utfall.	Attraktiviteten til virksomheten.	<i>Svarte</i> amerikanere vurderer attraktiviteten til virksomheten høyere hvis annonse-materiell avbilder minoriteten på alle nivå. Personer som foretrekker sammensatte grupper skårer annerledes enn de som vil omgi seg med likemenn.
Herring (2009)	Tester forretningsargumentet for mangfold. Undersøker empirisk hvilken effekt, om noen, etnisk og kjønns mangfold har på organisasjonen.	1996-1997 National Organizations Survey. Et utvalg av profittbaserte virksomheter. Multivariat regresjon. Arbeidsplassen som enhet.	Salgsinntekter, antall kunder, relativ markedsandel og relativ profitt. (Relativt til sammenlignbare virksomheter).	Mangfold er positivt korrelert med antall kunder, salgsinntekter og relativ profitt. Etnisk mangfold er positivt korrelert med relativ markedsandel.
Choi (2008)	Tester betydningen av mangfold (etnisk/kjønn/alder) for jobbtilfredshet og planer om å slutte. Undersøker	En kobling av Central Personnel Data File og Federal Human Capital Survey fra 2004.	Jobbtilfredshet og intensjon om å slutte.	Etnisk mangfold har en positiv sammenheng med intensjon om å slutte og en negativ



	om jobbtildfredshet medierer mellom mangfold og tilbøyeligheten til å slutte. Undersøker om mangfoldsledelse modererer mellom mangfold og utfall.	Multivariate regresjonsmodell er.		sammenheng med jobbtildfredshet. I organisasjoner med effektiv mangfoldsledelse er det en positiv sammenheng mellom etnisk mangfold og jobbtildfredshet.
Roberson, Kulik og Pepper (2001)	Hvordan bør grupper som mottar mangfoldstrening være sammensatt, og hvordan påvirker tidligere deltakelse i slike program effektiviteten av henholdsvis blandede og ublandede treningsgrupper?	Eksperimentdesign hvor 127 undervisningsassistenter ble fordelt på 6 ublandede og 5 blandede treningsgrupper. Deltakerne forhåndskunnskap og læringsutbytte ble kartlagt hhv. før og etter deltakelse. 98 assistenter deltok i studien.	Utfallsmål på mangfoldstreningen dekker kunnskap (awareness og skill), holdninger og atferd (kjennskap til strategier og bruk av strategier).	Gruppe-sammensetning hadde ingen betydning for læringsutbyttet av mangfoldstreningen blant deltakere som hadde lite erfaring. Blant erfarne deltakere var lærings-utbyttet for ferdighetstrening større i homogene grupper.
Kulik, Pepper, Roberson og Parker (2007)	Obligatorisk mangfoldsopplæring blir i økende grad erstattet av frivillig deltakelse. Hvem deltar på frivillige opplæringsprogram?	(1) Survey til ansatte i politidistrikt i UK. (N 420, 47 %). (2) Feltstudie. Vitenskapelige assistenter ved et universitet i USA ble kartlagt og invitert til deltakelse i frivillig mangfoldsopplæring. (N 112, 37 %).	(1) Deltakelse på frivillig mangfoldsopplæring etterfølgende obligatorisk kursing. (2) Deltakelse på frivillig mangfoldsopplæring	(1) De som har kunnskap om likestilling og mangfold ønsker mer opplæring. (2) De som har kunnskap om mangfold møter til frivillig opplæring. (1 og 2) Ingen sammenheng med demografiske variabler.

Veerbeek og Groeneveld (2012)	Undersøker om «hard» mangfoldsledelse, som å legge ansvar til en posisjon i organisasjonen, bruke «tiebreak» kvotering og å fastsette måltall, øker representasjonen av etniske minoriteter i organisasjonen.	Utvalg av 8283 rapporter fra nederlandske organisasjoner vedrørende «Act Stimulation Labour Participation Minorities» i 2001 og 2002. Organisasjoner med $\geq 35$ ansatte. Multivariat regresjonsmodell.	Andel etniske minoriteter ansatt i organisasjonen.	Mangfoldsstrategiene er ikke korrelerte med etniske minoriteters representasjon i organisasjonene, kontrollert for eksisterende (fjorårets) sammensetning i organisasjonen.
Groeneveld (2010)	Undersøker forholdet mellom mangfold, mangfoldsledelse og arbeidsrelaterte utfall (retention/turnover) Hvilke faktorer er forbundet med turnover og intensjon om å slutte? Hva har mangfoldsledelse å si for disse utfallene?	En survey blant ansatte og tidligere ansatte i offentlig sektor i Nederland i 2008. En survey blant offentlig ansatte fra 2009.	Turnover (frivillig, ikke pensjon, sykdom, terminering av kontrakt el.). Intensjon om å slutte.	Kvinner og etniske minoriteter slutter oftere enn nederlandske menn. Ledelse av organisasjon og lederstil påvirker turnover blant etniske minoritetsmenn. Opplevelse av at ledelsen implementerer en mangfoldsstrategi reduserer marginalt tilbøyeligheten til å slutte.
Kalev, Dobbin og Kelly (2006)	Undersøker betydningen av syv ulike, men vanlige, mangfoldsprogram på kvinner og minoriteters representasjon på ledelsesnivå i privat sektor.	Utvalg av data rapportert til amerikanske myndigheter vedrørende «Civil Rights Act» i perioden 1971-2002. Organisasjoner med $\geq 100$ (50)	Andel kvinner og etniske minoriteter ansatt i ledelsen (alle ledelsesnivå sett under ett)	Tillegge noen ansvar (planer, posisjoner og komiteer) har størst effekt på mangfold i ledelse. Atferdsendring (opplæring og tilbakemelding)

		ansatte. Tidsserieanalyse av gjentatte tverrsnittsdata med faste effekter for år og organisasjon.		har ingen effekt. Redusere sosial isolasjon (nettverk og mentoring) har moderat og variabel effekt.
Bridgstock, Lettive, Özbilgin og Tatli (2010)	Hvilket potensial har mangfoldsledelse for innovasjon i sosiale virksomheter?	En survey til sosiale virksomheter i UK og casestudier.	Innovasjon og business performance	Viser at ML er positivt korrelert med innovasjonsevne, men at det avhenger av hvor godt utviklet ML- planen er. Store bedrifter har bedre ML enn små bedrifter. Små bedrifter henter ut mindre av potensialet av ML for innovasjon.
Ashley (2010)	Undersøker hvilken tilleggsdimensjon mangfoldsledelse, utover EEO, har hatt å bety for 5 elite advokatfirma i UK mtp sosial bakgrunn	Kvalitativ metode. Feltstudie av 5 elitefirma i London/UK. Intervju.	Inkludering av personer fra underprivilegerte bakgrunner og fra ikke-eliteuniversitet	Liten grad av kobling mellom ML-initiativ og firmaenes rekrutterings- praksis. Mangfolds- trening av alle medarbeidere, introduksjons- program til jus for studenter og ungdom endret ikke organisasjons- kulturen.
Hur (2012)	Undersøker hva økt etnisk mangfold har å si en offentlig virksomhet, mer spesifikt hva økt mangfold har av	Data fra 464 politikammer i byer med mer enn 50 000 borgere i USA. Variabler som	Virksomhetens produktivitet i form av oppklaringsprosent og konfliktnivå blant	Mangfold var positivt korrelert med turnover og negativt korrelert med oppklaringsrate.

	betydning for kriminalitetsforebyggende arbeid og turnover blant politifolk.	viser andel politifolk med minoritetsbakgrunn og turnover blant politiet.	ansatte, målt som frivillig turnover.	Studien ser ikke på ledelse, kun på politistyrkens sammensetning.
Ely, Padavic og Thomas (2012)	Undersøker samspillet mellom negative stereotyper til minoriteter og læringsmiljøet i pluralistiske arbeidsgrupper. Hvorvidt mangfold er til heft eller berikelse er basert på gruppe-medlemmenes åpenhet.	Data fra 496 filialer av en amerikansk bedrift innen finansiell tjenesteyting. De kobler opplysninger fra HR avdelingen, en årlig survey og måloppnåelse til en analysefil på filialnivå.	Generell produktivitet, målt som poengskåre (0-100) over en rekke indikatorer. Måloppnåelse på indikatoren «nye salgsinntekter» i prosent fra 0-100.	Mangfold har en positiv effekt på generell produktivitet i støttende grupper. Mangold har en negativ effekt på generell produktivitet og nye salgsinntekter i grupper hvor det er mangel på støtte.
Curtis og Dreachslin (2008)	Opprinnelig formål: Oppsummere forskning for å gi evidensbaserte råd. Manglende empirisk forskning på mangfold, endrer til et evalueringsformål	Systematisk litteraturgjennomgang av 38 studier av utdanning, opplæring, mentoring og andre aktiviteter publisert mellom 2000 og 2005.	Undersøker koblingen mellom mangfoldsledelse og mulige konsekvenser for virksomhetens prestasjoner på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå	Eksisterende forskning kan i liten grad belegge at mangfoldsledelse har en effekt. Forretningsargumentet for mangfold må modereres
Gilbert og Stead (1999)	Undersøker om mangfoldsledelse gjør at kvinner og minoriteter oppfattes som mer kvalifisert enn de gjør under positiv særbehandling, og om det varierer med type jobb (mannsdominert/kvinnedominert)	To eksperimentstudier med henholdsvis 170 og 220 amerikanske økonomistudenter. Kvantitativ analyse av innkomne svar.	Hvorvidt ansettelse under positiv særbehandling eller mangfoldsledelse har en stigmatiserende effekt på vurdering av kvalifikasjoner.	Kvinnelige elektrikere som er ansatt som følge av en mangfoldsstrategi skåres høyere på kvalifikasjon. Latinske og afrikanske amerikaneres kvalifikasjoner gis bedre skåre

				under mangfoldsledelse enn positiv særbehandling. Ingen forskjell for Asiatiske amerikanere.
--	--	--	--	--

Arbeidsforskningsinstituttet er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt.

Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside eller bestilles direkte fra instituttet.



Postboks 6954 St. Olavs plass  
0130 Oslo  
Telefon 23 36 92 00  
[www.afi.hioa.no](http://www.afi.hioa.no)