



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: [Endringsledelse](#)

Vårsemesteret, 2022

Åpen

Forfatter(e): [Susanne Rose Høyland &
Zorica Vojinovic](#)

[Susanne Rose Høyland](#)
[Zorica Vojinovic](#)

.....
(signatur forfatter)

Veileder: [Tone Therese Linge](#)

Tittel på masteroppgaven: [Hvilke faktorer bidrar til vellykket mangfoldsledelse i etnisk mangfoldige bedrifter?](#)

Engelsk tittel: Which factors contribute to successful diversity management in ethnically diverse companies?

Emneord: Mangfoldsledelse, mangfold, etnisitet, etnisk mangfoldsledelse, multikulturell, ledelse

Sidetall: 70

+ vedlegg/annet: 4

Stavanger, 31.07.2022

dato/år



Tema: Etnisk mangfoldsledelse

Problemstilling: «Hvilke faktorer bidrar til vellykket mangfoldsledelse i etnisk mangfoldige bedrifter?»

En casestudie av virksomheter i servicebransjen

Universitetet i Stavanger

Forfattere: Susanne Rose Høyland & Zorica Vojinovic

30 studiepoeng

Master i Endringsledelse

Juli 2022

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten av en toårig mastergrad i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Det har vært en spennende, men samtidig en krevende og utfordrende prosess, spesielt da pandemien fortsatt var et faktum med et spesielt høyt smittetrykk når oppgaven ble skrevet. Dette påvirket innhenting av data og førte til at vi måtte foreta store endringer i forhold til opprinnelige ideer og planer for masteroppgaven. Vi kunne gjerne tenkt oss å innhente flere intervjuer, men pandemien skapte store utfordringer ved i å hele tatt nå det antallet vi landet på til slutt. Vi har ved dette prosjektet tilegnet oss ny kunnskap vedrørende å gjennomføre dybdeintervju og fokusgruppeintervjuer, og analyse av denne formen for data da dette utgjorde en stor del av oppgaven vår.

I utformingen av oppgaven vår tar vi for oss teorier omkring mangfoldsledelse, med et fokus på etnisk mangfold. Vi har hatt en tilnærming som går under begrepet beste praksis, men med en liten endring. Ved gjennomføring av denne oppgaven og prosjektet mener vi at vi i dag har tilegnet oss kunnskap når det kommer til hvilke faktorer som bidrar til vellykket mangfoldsledelse i etnisk mangfoldige bedrifter i servicebransjen. Vi mener at kunnskapen kan være svært nyttig og relevant for oss i fremtidige arbeidssituasjoner, både som ledere og medarbeidere.

Vi vil gjerne takke alle informanter som har gitt av sin tid og deltatt i intervjuene og gitt nyttig informasjon til oppgaven vår.

Til slutt, men ikke minst ønsker vi å takke vår veileder Tone Linge for mange gode råd og tilbakemeldinger denne våren.

31.juli 2022

Susanne Rose Høyland & Zorica Vojinovic

Sammendrag

I denne masteroppgaven har vi forsket på temaet mangfoldsledelse, med et fokus på etnisk mangfold. Oppgavens problemstilling lyder som følger: *Hvilke faktorer bidrar til vellykket mangfoldsledelse i etnisk mangfoldige bedrifter*». Formålet vårt var å utforske teorier om ledelse av etnisk mangfold i arbeidslivet, for å forsøke å støtte opp under samt gi ny kunnskap til ledelse av etnisk mangfoldige arbeidsplasser. Det som er viktig å notere seg er at vi bruker begrepene etnisk mangfold og multikulturell om hverandre. Med dette mener vi mennesker med ulik etnisk og kulturell bakgrunn. Mangfoldsbegrepet omfatter forskjell i kjønn, alder, etnisitet, seksuell orientering, opprinnelsesland og funksjonsnivå (Egerdal, 2018, s. 108). I vår oppgave har vi imidlertid valgt å fokusere på etnisk mangfold.

Bakgrunn for valg av tema i oppgaven var at vi ønsket å teste ut “beste praksis” tilnærming hvor vi ønsket å innhente informasjon om ledelsespraksis fra to virksomheter som har vunnet en mangfoldspris. Mangfoldsprisen dels ut i regi av Arbeids-og inkluderingsdepartementet med et formål om å fremme etnisk mangfold, bedre bruk av innvandreres kompetanse og øke rekruttering av innvandrere, og blir gitt ut på ulike satte kriterier (Imdi, 2022). I samme prosjekt ønsket vi også å studere to virksomheter som ikke hadde vunnet mangfoldsprisen, men som likevel var kjent for sitt etniske mangfold i virksomheten. Slik sett var vi opptatt av å studere om virksomhetene med mangfoldsprisen hadde en unik og overlegen praksis i forhold til virksomhetene samt i tillegg lete etter nye funn knyttet til faktorer for vellykket mangfoldsledelse på tvers av alle virksomhetene.

For å forsøke å besvare problemstillingen, har vi brukt kvalitativ forskningsmetode med halvstrukturert dybdeintervju og gruppeintervju. Vi intervjuet fire ledere og fire grupper ansatte med inntil tre medarbeidere på totalt seksten medarbeidere. De resulterende faktorene for vellykket etnisk mangfoldsledelse er et resultat sammenligninger av de ulike virksomhetenes etniske mangfoldsledelse med eksisterende mangfolds teori, forskning og studier relatert til beste praksiser av mangfoldsledelse. Resultatet viser at faktorene for vellykket etnisk mangfoldsledelse i vår datautvalg er: inkluderende organisasjonskultur, kulturelle tilpasninger, samarbeid med Nav, ledere som ansvarlige for mangfoldsarbeidet, forfremmelsesmuligheter, flytende norsk er ikke det viktigste kravet, og at personlige egenskaper vektlegges fremfor høye utdanningskrav. I intervjumaterialene kom det også frem

at en del av faktorene til vellykket etnisk mangfoldsledelse var et resultat av tilfeldigheter og ikke et resultat av et strategisk arbeid. Ingen av virksomhetene hadde planlagte tiltak for forebygge konflikter, saker ble tatt underveis og fordeler og utnyttelse av mangfoldet var ikke heller ikke strategisk analysert for å oppnå konkurransefortrinn for virksomhetene.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Figurliste	vii
Figurer/tabell	viii
Vedlegg:	viii
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valgt tema og problemstilling	1
1.2 Kunnskapsoverføring - beste praksis	2
1.3 Avgrensninger	3
1.4 Sentrale begrep	3
2.0 Teoretisk rammeverk	6
2.1 Begrepene mangfold, mangfoldsledelse og mangfoldskompetanse	6
2.1.1 Mangfold	6
2.1.2 Mangfoldsledelse og beste praksis tilknyttet mangfoldsledelse	7
2.1.3 Mangfoldskompetanse	9
2.2 Identifisering og planlegging	10
2.2.1 Fordeler ved etnisk mangfold på arbeidsplassen	11
2.2.2 Mangfoldets utfordringer	12
2.2.3 Rekruttering, annonsering og opplæring	12
2.3 Bruk av innvandreres kompetanse	13
2.3.1 Bruk av kompetanse	13
2.3.2 Mulighet for forfremmelse	14
2.3.3 Kompetanseheving	14
2.4 Den inkluderende arbeidsplass	15

2.4.1 Diskriminering	17
2.4.2 Individuelle og kulturelle linser	18
2.4.3 Tilpasninger	19
2.4.4 utfordringer	19
2.4.5 Konflikthåndtering	23
2.5 Mål, vurdering og oppfølging	24
2.5.1 Ansvarlige for mangfoldsarbeidet	25
2.5.2 Tiltak for å øke og fremme etnisk mangfold på arbeidsplassen	25
3.0 Metode	27
3.1 Tematisering	27
3.2 Design	27
3.2.1 Metode	28
3.2.2 Triangulering	28
3.2.3 Casestudier	29
3.3 Intervjuet	30
3.4 Transkripsjon	32
3.4.1 Etikk	32
3.5 Analyse	32
3.6 Verifikasjon	33
3.6.1 Reliabilitet	33
3.6.2 Validitet	34
3.7 Rapportering	34
4.0 Presentasjon av funn	36
4.1 Det etniske mangfoldsarbeidet	37
4.1.1 Tolkning av begrepet “mangfold”	37
4.1.2 Bedriftens kjerneverdier	37
4.1.3 Bruk av offentlig støtte	38
4.1.4 Fordeler, og muligheter	39

4.1.5 Respons for det etniske mangfoldsarbeidet	40
4.1.6 Tips og råd fra de ansatte og lederne	40
4.2 Inkluderende arbeidsmiljø	41
4.2.1 Relasjoner og inkluderende arbeidsmiljø	41
4.2.2 Ledelse	43
4.2.3 Konflikthåndtering	45
4.3 Kvalifisering, kompetanse og kompetanseheving	48
4.3.1 Bruk av innvandreres kompetanse	48
4.3.2 Kvalifisering og kompetanseheving	50
4.3.3 Måloppnåelse, vurdering og oppfølging	51
4.3.4 Ledernes kompetanse	51
5.0 Diskusjon	52
5.1 Like muligheter	52
5.1.1 Rekruttering	52
5.1.2 Muligheter for forfremmelse	53
5.1.3 Bruk av kompetanse	54
5.1.4 Kvalifisering og kompetanseheving	55
5.2 Inkluderende arbeidsmiljø	56
5.2.1 Inkludering og kulturelle tilpasninger	56
5.2.2 Konflikter, konfliktforebygging og konflikthåndtering	59
5.2.3 Samarbeid med Nav som tiltak i mangfoldsarbeidet	60
5.3 Mangfoldsarbeidet	61
5.3.1 Felles forståelse for begrepet mangfold	61
5.3.2 Fordeler og muligheter med etnisk mangfold på arbeidsplassen	62
5.3.3 Lederes ansvarsområder og kompetanse	62
5.3.4 Profilerings av mangfold	63
5.4 Råd og tips fra prosjektets caser/virksomheter	64
5.4.1 Kultur, inkludering og kommunikasjon	64
5.4.2 Respekt, tålmodighet og tro på seg selv som leder	65

6.0 Konklusjon	66
6.1 Begrensninger og forslag til videre forskning	69
6.2 Praktiske og teoretiske implikasjoner	70
7.0 Referanser	71
8.0 Vedlegg	76
8.1 Figurer:	76
8.2 Vedlegg:	76
8.2.1 intervjuguide, ledere	76
8.2.2 Intervjuguide, til fokusgruppeintervju	81
8.2.3 Bakgrunnskriv til informanter	84
8.2.4 Samtykkeskjema til informanter	86

Figurliste

Figurer/tabell

- Tabell 1.0 side 36 viser en oversikt over bedriftene, med koder for å lettere avklare hvilken bedrift som sier sa hva, når vi presenterer funnene og analysen.

Vedlegg:

- Intervjuguide
- Informasjonsskriv til informantene
- Bakgrunnsinformasjonsskriv

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valgt tema og problemstilling

I Norge er det oppunder en million innbyggere med innvandrerbakgrunn (Integrerings- og mangfoldsdirektoratet, 2022). Mangfold kan gi verdifullt fortrinn. Ifølge Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (2022) er ikke mangfold et mål, men det er noe som kan brukes som et middel for å oppnå økt verdiskapning. Virksomheter som er mangfoldige kan ha et konkurransefortrinn, hvis man klarer å utløse mangfoldets potensial. Mange virksomheter vil gjerne speile befolkningen. Hverken kjønnsbalanse eller etnisk mangfold er verdi i seg selv hvis de ikke bidrar til noe mer, som for eksempel hvis en virksomhet er avhengig av tillit og legitimitet i befolkningen, og virksomhetens sammensatte gruppe av ansatte skaper nettopp dette, har mangfoldet en åpenbar verdi (IMDi, 2022).

Ifølge Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi, 2022) må man bevisst jobbe for mangfold, som for eksempel utnytte nye perspektiver. Ledelse må lede mangfold på en bevisst og inkluderende måte for at det skal gi uttelling. I 2018 ble den nasjonale Standarden for ledelsessystem for mangfold (NS 11201:2018) ferdigstilt. På Seema (selvdeklart som Norges ledende miljø på mangfoldsledelse) sine nettsider står det at likestilling og mangfold bidrar til: 1,8 ganger større sannsynlighet for å være rigget for omstilling, 1,7 ganger større sannsynlighet for å bli innovasjonsledende i eget marked, 70% større sjanse for å vinne nye markedsandeler og 85% av CEO-ene i organisasjoner som har en mangfolds- og inkluderingsstrategi oppgir at dette har bidratt til bedre resultater. Seema er en norsk basert organisasjon som har et mål om at Norge blir foregangslandet som realiserer potensialet i mangfoldet og oppnår likestilling for alle i arbeidslivet (Seema, 4.mai 2022).

Vi, begge forfattere av denne oppgaven er ikke født i Norge. En av oss er adoptert fra et land i Asia, men oppvokst i Norge, og den andre av oss er tilflyttet til Norge i voksen alder grunnet arbeid og høyere studier. Bakgrunn for valg av tema og problemstilling er begges engasjement for hva vellykket etnisk mangfoldsledelse innebærer, både som fremtidige ledere og medmennesker. Å kunne kartlegge og analysere virksomhetens mangfold kan være med på å både styrke individers selvtillit og dermed samtidig bidra til positiv driftsresultat. Ved å foreta intervjuer fra både ledere og medarbeidere, ønsker vi å få en dypere forståelse

for hvilke faktorer som bidrar til vellykket mangfoldsledelse i etnisk mangfoldige virksomheter. Dette gjøres fra to ulike, men svært viktige perspektiver, fra de ansattes perspektiv og fra ledernes perspektiv.

1.2 Kunnskapsoverføring - beste praksis

Løsrivelse er en del av det som kalles dekontekstualisering i en kunnskapsoverføring prosess, hvor konteksten ofte er konkrete virksomheter eller spesifikke praksiser lokalisert i organisasjoner. Forsøk på å overføre praksiser avspeiler ofte et ønske om å imitere suksesser (Røvik, 2007, s. 261). Begrepet uthenting brukes når aktører som skal overføre praksis kommer fra utsiden, det vil si utenfor organisasjonen og organisasjonene praksis er lokalisert (Røvik, 2007, s. 265). En slik tilnærming har fått samlebetegnelsen “beste praksis”. Rodd vik (2007) gjentar en ofte brukt og dekkende definisjon (s. 265):

“A best practice is a superior performance within an activity, regardless of industry, leadership, management or operational approaches, or methods- that lead to exceptional performance; a relative term that usually indicates innovative or interesting business practices that have been identified during a particular benchmarking study as contributing to improved performance at the leading organization”.

I vårt prosjekt er vi, ledere av dette prosjektet aktørene som kommer fra utsiden for å studere konkrete virksomheters praksis innenfor etnisk mangfoldsledelse. Vi har en beste praksis-tilnærming hvor vi innhenter kunnskap/praksis fra to virksomheter som har vunnet en mangfoldspris. Det er gjerne ulike aspekter som går igjen i de ulike definisjonene av beste praksis. I vårt tilfelle ønsker vi å undersøke faktorer og prosesser som ligger bak prestasjoner og resultater (Røvik, 2007, s. 266). Resultater i vårt tilfelle utgjør det faktum at to av de fire virksomhetene har vunnet en mangfoldspris for deres arbeid innen mangfold. Vi skal i samme prosjekt studere to virksomheter som ikke har vunnet mangfoldsprisen, men som likevel er kjent for å ha etnisk mangfold i virksomheten. Dermed skal vi studere og finne faktorer for vellykket mangfoldsledelse på tvers av virksomheter med mangfoldsprisen, og virksomheter uten. Vi skal studere om virksomhetene med mangfoldsprisen har en unik overlegen praksis samtidig lete etter nye funn knyttet til vellykket mangfoldsledelse på tvers av alle virksomhetene.

1.3 Avgrensninger

Mangfoldsbegrepet omfatter forskjell i kjønn, alder, etnisitet, seksuell orientering, opprinnelsesland og funksjonsnivå (Egerdal, 2018, s. 108). I vår oppgave har vi imidlertid valgt å fokusere på etnisk mangfold.

Ledelse er et stort område, hvor vi har valgt å avgrense det til mellomledere. Grunnen til det valget er at det er stort sett mellomlederne som har personalansvaret. Personalledelse innebærer å jobbe med de menneskelige ressursene, for å nå bedriftens mål. Det vil være størst mulighet for oss å få tak i praksis vedrørende personalarbeid gjennom mellomlederne.

Vi har også gjort en avgrensning når det kommer til medarbeiderne som vi ønsker å bruke som informanter. Den avgrensningen omhandler at de har en ikke-etnisk norsk bakgrunn. Vi har også valgt å avgrense til små-mellomstore virksomheter i servicebransjen da dette har vært hovedsakelig vinnere av prisen. I metoddelen vil vi gå litt mer inn på utvalget av intervjuobjektene og diverse endringer som oppstod underveis i prosjektet.

1.4 Sentrale begrep

Etnisk/etnisitet

Definisjon av etnisitet kan begrepsfestes som opplevde kulturforskjeller gjøres i relevante samhandling og indikerer at etnisitet ikke handler om objektive, men om subjektive forskjeller (Hylland, 1993, s. 5). Med etnisitet henvises det ofte til opprinnelse, til hudfarge, kulturelle tradisjoner og levemåter (Bufdir, 2021). Det kan være vanskelig å gi en entydig objektiv definisjon av hva som kan defineres som etniske grenser. For eksempel så har vi ulike dialekter i Norge, men nordmenn føler seg som ett folk, derimot i land som Bosnia er dialekt og religion viktige markører på etnisk identitet. Det vil si at etniske grupper og grenser defineres innenfra og av gruppene som er involvert i etniske relasjoner (Hylland, 1993, s. 6).

Etniske minoriteter og minoritetsbakgrunn

Minoritet betyr mindretall og brukes ofte om en folkegruppe som utgjør et mindretall i et lands befolkning. En etnisk minoritet er dermed en etnisk gruppe som utgjør et mindretall i

befolkningen Marginaliserte grupper som har historisk eller i dag har en underordnet posisjon i samfunnet blir også omtalt ved denne betegnelsen. På bakgrunn av delte fellestrekk ofte tilknyttet til gruppens opprinnelse og kulturelle bakgrunn er en etnisk gruppe betraktet som en egen folkegruppe av seg selv og andre på (Bufdir, 2021). Begrepet er nøkternt og i mange sammenhenger det mest hensiktsmessige og anvendbare begrepet på dagens virkelighet enn “innvandrere” og “utenlandsk opprinnelse”. (Nrk, 2014, s. 2)

Flerkulturell

Begrepet beskriver mennesker med bakgrunn fra forskjellige nasjoner, eksempelvis barn av innvandrere eller flyktninger, eller barn som har foreldre fra ulike land (Roddvik, 2010, s. 228-231). Begrepet *flerkulturelle* i denne sammenheng en samlebetegnelse på personer som har tilhørighet til en eller flere kulturer i tillegg til den norske. Flerkulturelle brukere omfatter da urfolk, nasjonale minoriteter, personer med innvandrerbakgrunn, personer med blandet etnisitet og andre som av ulike grunner identifiserer seg med mer enn én kultur. I samme sammenheng blir også begrepet multikulturell ofte brukt, som personer eller samfunn som er preget av forskjellige kulturer hvorav multikulturalisme som innebærer at flere gruppers kulturer aksepteres i et samfunn (NAOB, 2022).

Inkludering

Betydningen av begrepet handler om at alle som bor i Norge skal ha like muligheter og plikter til å bidra og til å delta i fellesskapet (Roddvik, 2010, s. 228-231).

Integrering

Tilrettelegging og tilpassing for at nye innvandrere skal bli inkludert i samfunnet (Roddvik, 2010, s. 228-231).

Innvandrere

Definert som innvandrere er personer som selv har innvandret til Norge. Disse personene er gjerne født i utlandet av utenlandsfødte foreldre og fire utenlandsfødte besteforeldre.(Statistisk sentralbyrå, 2019).

Minoritetsspråklig, språklig minoritet

Begrepet brukes om alle i Norge som ikke har norsk som morsmål/førstespråk. Det brukes ofte i forbindelse med opplæring (Roddvik, 2010, s. 228-231).

Norskfødte med innvandrerforeldre

Personer født i Norge med utenlandsfødte foreldre. . (Statistisk sentralbyrå, 2019). Denne gruppen ble tidligere kalt etterkommere eller andregenerasjons innvandrere (Roddvik, 2010, s. 228-231).

Diskriminering

Diskriminering er at noen blir behandlet dårligere enn andre, uten at denne forskjellsbehandlingen er saklig, nødvendig og forholdsmessig. Det spiller ingen rolle om hensikten med forskjellsbehandlingen er å diskriminere eller ikke. For at noe skal være diskriminering i lovens forstand (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2022, § 11) må forskjellsbehandlingen ha sammenheng med ett eller flere av diskrimineringsgrunnlagene: kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder eller kombinasjoner av disse grunnlagene. Med etnisitet menes blant annet nasjonal opprinnelse, avstamning, hudfarge og språk (Bufdir, 9.mai 2022). Derimot er et forbud mot ikke nok for å oppnå likestilling og derfor særbehandles noen grupper. Denne særbehandlingen heter positiv diskriminering og er lovfestet (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2021, § 11).

Kompetanse

Det skilles mellom det som kalles formell kompetanse, og realkompetanse (Seeberg, 2007, s. 41). Formell kompetanse defineres ofte som kompetanse som kan dokumenteres, gjerne i form av vitnemål, attester, eksamensbevis og fagbrev. Realkompetanse er alt det et menneske kan, uavhengig av slike dokumentasjoner. Det kalles også ofte erfaringsbasert kunnskap og/eller personlige evner (Seeberg, 2007, s. 42).

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for det teoretiske rammeverket som skal brukes videre i analysen av dataene vi samlet inn. Vi starter med en definisjon av begrepene mangfold og mangfoldsledelse. Videre viser vi til tidligere studier og forskning som er gjort på temaet knyttet til det som kalles mangfoldsledelse i praksis, hvor vi studerer viktige virkemidler og tiltak for utøving av etnisk mangfoldsledelse (Brenna & Solheim, 2018).

2.1 Begrepene mangfold, mangfoldsledelse og mangfoldskompetanse

Før vi starter med definisjoner av mangfoldsledelse vil vi belyse hva mangfold er, samt hvordan vi forstår og bruker begrepet i denne oppgaven. Brenna & Solheim (2018) stiller to viktige praktiske spørsmål ved definering av mangfold: 1. Hvorfor skal arbeidsgivere rekruttere mangfold?, og 2. Hvordan kan de forstå ressursene i mangfold og deretter hvordan kan de lede det?

2.1.1 *Mangfold*

Ifølge Harrison og Klein (2007) er man ikke mangfoldig alene, men basert på ulike karakteristika i forhold til andre. Mangfold handler om at man tilhører grupper som kan gi negative eller positive konsekvenser (Barak, 2017, s. 114). Mange forfattere/forskere deler disse karakteristikkene basert på primære eller sekundære beskrivelser (Ruef, Aldrich og Carter 2003, Horwitz og Horwitz 2007, Milliken og Martins, 1996). Primære beskrivelser omhandler egenskaper en er født med og ikke kan endre, slik som etnisitet eller hvor man er født. Sekundære karakteristikk dreier seg om egenskaper en kan endre, slik som erfaring (Brenna & Solheim, 2018). Denne to-delingen er også mangelfull fordi den ikke rommer mennesker som vokser opp med flere kulturer og utvikler en multikulturell identitet.

Milliken og Martins (1996) klassifiserer mangfold i tre grupper (i Brenna & Solheim, 2018, s.188): 1. «observerbare demografiske karakteristika (etnisk bakgrunn, nasjonalitet, kjønn, alder), 2. personlighet, motivasjon og atferdstrekk og 3. kunnskap og ferdigheter (utdanningsbakgrunn, funksjons bakgrunn, yrkesbakgrunn, bransjeeerfaring)». I vår oppgave

legger vi mest vekt på etnisk bakgrunn, men kommer til å kommentere noen andre demografiske parametre som kjønn, alder og nasjonalitet hvis relevant i diskusjonskapitlet. For oss er det viktig å analysere mangfold som et dynamisk fenomen i samspill med andre.

2.1.2 Mangfoldsledelse og beste praksis tilknyttet mangfoldsledelse

Begrepet mangfoldsledelse forstås som ledelse av mangfoldskompetanse og ledelsens forståelse av mangfoldets verdi (Brenna & Solheim, 2018). Mangfoldsledelse dreier seg også om det å ha kompetanse om og innsikt i sine egne holdninger, sitt eget språk og måte å være på, samt bevissthet om at man påvirker og samspiller med sine omgivelser. Man må i tillegg være trygg på å lede og møte mennesker som er forskjellige fra en selv og bygge kredibilitet gjennom kunnskap og anerkjennelse for å kunne utnytte mangfoldets fullt potensial i organisasjonen (Brenna & Solheim, 2018). Mangfoldsledelse er et begrep som henspiller «på ledelse som vektlegger respekt og toleranse mellom ansatte, fleksibilitet og åpenhet for ulike perspektiver» (Sandal et al. 2013, s. 7, gjengitt i Brenna & Solheim, 2018, s. 189).

Barak (2017, s.209), tilbyr sin definisjon som lyder :

“Diversity management refers to the voluntary organizational actions that are designed to create greater inclusion of employees from various backgrounds into the formal and informal organizational structures through deliberate policies and programs”.

Med denne definisjonen referer Barak til de organisatoriske handlingene som utformes for å skape mer inkludering av ansatte fra ulike bakgrunner. Drange referer også til betydningen av begrepet som de initiativene organisasjoner tar for å rekruttere, ansette og beholde ansatte med ulike bakgrunner (Drange, 2014 s. 4). Det handler om å skape et positivt arbeidsmiljø hvor likheter og forskjeller blir verdsatt, og et arbeidsmiljø som innebærer at alle har mulighet til å nå sitt fulle potensial og bidra til at organisasjonen når sitt mål (Drange, 2014, s. 4).

Sandal et al. (2013, s.8) påpeker at organisasjoner med godt mangfoldsklima kjennetegnes av to særtrekk: «for det første er det en uttalt toleranse og respekt for ulikheter mellom ansatte, og for det andre er den en tydelig anerkjennelse av at mangfold kan skape en merverdi for virksomheten i form av kreativitet og bedre oppgaveløsning». Drange (2014) hevder at god mangfoldsledelse omfatter flere dimensjoner enn bare fødelandsmangfold. Han nevner for eksempel det at flere gifter seg på tvers av kulturforskjeller, og at det er et økt antall barn av

foreldre med ulik kulturell, religiøs og etnisk bakgrunn. Det er også et økt antall eldre, økt spennvidde i aldersforskjeller (fra eldre til millennials) i arbeidsstokken samt at vi observerer en endring i kjønnsbalansen. Ansatte kan også være mangfoldige knyttet til andre skildringer som for eksempel seksuell orientering (Brenna & Solheim, 2018, s. 190).

Mangfoldsledelse kan derimot være en stor utfordring for personalledelsen/HR, og nødvendige endringer kan være vanskelig. For å klare å møte denne utfordringen understreker Kreitz (2008) viktigheten av toppledelsens engasjement (s. 103). Vellykket mangfoldsledelse krever også en felles forståelse for at mangfoldsledelse ikke er et isolert problem å løse, men pågående og langvarig prosess (Kreitz, 2008, s. 103) Forpliktelse av toppledelsen kan bidra bedre til vedvarende organisatoriske endringer som skaper potensiale for effektive endringer (Mor Barak et al. 2016, s. 104). Det er viktig at toppledelsen støtter mangfoldstiltak og er villige til å sette tilstrekkelige nødvendige ressurser (Mor Barak et al. 2016, s. 106).

Når toppledelsen er opptatt av temaet kan det bidra at resten av organisasjonen bryr seg om temaet og legger til rette for utnyttelse av mangfoldet i virksomheten. Det er viktig at det foregår en bevisst tenking i organisasjonen om hvordan mangfoldet skal brukes på en konstruktiv måte. Det krever at virksomheten har en bevisst holdning til hvordan talentene i denne gruppen skal videreutvikles. Det handler ikke bare om å ansette medarbeidere med minoritetsbakgrunn. Har man ikke denne bevisste holdningen for bruk av talentene, så risikerer man stagnasjon og ikke utnyttelse av den positive kraften som ligger i mangfoldet (Egerdal, 2017, s. 98).

Vi understreker at vi er klare over bredden og kompleksiteten begrepet og fenomenet mangfoldsledelse omhandler, men at vi avgrensner vårt forskningsfelt til fødelandsmangfold med åpenhet og fleksibilitet for andre relevante dimensjoner som måtte komme i datainnsamlingen.

Litteraturen viser til ulike beste-praksiser når det kommer til suksessfull ledelse av mangfold. Studier viser til at beste praksiser ofte innebærer å gå utover de påkrevde lovene (Jabbour et al., 2011, s. 73). Det refereres gjerne til mange ulike kilder, men ofte til to hovedkilder: Arons artikkel "Managing the Diversity Revolution: Best Practices for the 21st Century Business"

og de amerikanske myndighetenes (GAO) rapport “Diversity Management: Expert- identified Leading Practices and Agency Examples”.

Det som begge har til felles er at det legges vekt på å ansvarliggjøre ledere, mangfoldsmålinger, involvering av alle ansatte i mangfoldsarbeidet, og en strategisk tilnærming med analyse av mangfoldets fordeler med klare og definerte mål.

Det er en leder-forpliktelse og ansvar å følge retningslinjer. Hvis ledere ikke holdes ansvarlige for resultatene, så har mangfold en tendens til å bli en ufokusert innsats med ustabile resultater (Aaron, 2002, s. 67). Måling av mangfold kan være vanskelig, men avgjørende. Man kan sette grunnleggende tall og kvantitative og kvalitative målinger vedrørende ytelseevalueringer, klageforhold, forfremmelser, tilfredshet på arbeidsplassen, markedsandeler (Aaron, 2002, s. 62). Involvering av ansatte kan gjøres med for eksempel nettbaserte anonyme forslagsbokser/skjemaer for å inkorporere ansattes bekymringer og forslag (Aaron, 2002, s. 62). Definerte mål kan være baserte på oppdaget “gaps”, hull eller problemer. Det er viktig å notere seg at det er ikke nok å bare sette seg mål, men planen må tydelig angi hvordan målene skal nås. Dersom det ikke er tydelig hull eller problemer, så bør målet være kontinuerlig overvåkning eller forbedring (Aaron, 2002, s. 62).

2.1.3 Mangfoldskompetanse

Brenna (2018)definerer begrepet mangfoldskompetanse som:

“Det å raskt oppfatte hvilken virkelighet eller kontekst man er i, å raskt kunne aktivere riktig væremåte og at det omhandler å ha opparbeidet seg en endrings- og omstillingsdyktighet samt å ha kjennskap til flere språk (både verbalt og nonverbalt) (Brenna, 2018, s. 191).

Begrepet minoritetskompetanse brukes også for å henvise til arbeidsgiveres evne til å skille mellom ulike innvandregrupper og generasjoner. Mangfoldskompetanse er hvor erfaring og sammenligning fører til evnen til å oppdage nye muligheter, finne likheter og ulikheter relatert til virkeligheter, som kan eksistere ved siden av hverandre. Det omhandler også å være kreativ når det gjelder å påvirke eventuelle endringer i de sfærene man befinner seg i (Brenna & Solheim, 2018, s. 191). Selve kjernen i mangfoldsledelse er fleksibilitet. Dette er noe som vi også kan finne hos de som anses å ikke være flerkulturelle, men likevel har noe form for tilknytning eller erfaring til andre kulturer (Brenna & Solheim, 2018, s. 192). Ledere

som er fleksible klarer å se ting fra andres perspektiver, ulike vinkler og lede interessenter mot felles mål og innovative løsninger. (Brenna, 2018, s. 221. Det handler om å kunne legge sine egne antagelser, fordommer og virkelighetsforståelser til side, og se verden fra andres perspektiver (Brenna, 2018, s. 221). Foretatte intervjuer som Drange (2014) i deres rapport vedrørende diskriminering indikerer at lav minoritetskompetanse kan knyttes til diskriminering (s.129). Slik sett kan man si at informasjonshåndtering vil skille fleksible ledere og de som ikke har utviklet en slik fleksibilitet (Brenna, 2018, s. 221).

“En god mangfoldsleder må være bevisst på at folk er unike langs mange dimensjoner og være varsom med å sette ansatte i bås” (Haraldseid, 2018, s. 181). Det kan også være av viktighet å ha et godt forhold til språk, hvor det er viktig å forstå at ord og uttrykk kan skape et skille mellom de ansatte. Eksempelvis kan en leder ved språk og formuleringer skape et skille som viser at de fleste ansatte med flerkulturell bakgrunn jobber på det laveste nivået i bedriften (Haraldseid, 2018, s. 182). En god mangfoldsleder er opptatt av å legge til rette for at alle ansatte behandles rettfærdig, blir verdsatt for dem de er, blir inkludert i relevante beslutningsprosesser. En god mangfoldsleder sørger også for at enkeltindivider ikke faller utenfor bare fordi de er annerledes (Haraldseid, 2018, s. 182).

“Norske ledere må erkjenne at mangfold er en realitet, og ikke et valg” (Haraldseid, 2018, s. 184). For øke mulighetene for å lykkes med mangfoldsledelse rådes det også til at virksomheter tilbyr lederutdanning og sponser veiledningsprogram, samt å ha mangfold i høyere stillinger og få stillinger som sjef for mangfolds ansvarlig (Groysberg & Connolly, 2013, s. 7-10).

2.2 Identifisering og planlegging

De fleste bedrifter beskriver mangfold som et viktig samfunnsansvar. Haraldseid (2018, s. 7) sier at mangfold representerer et virkemiddel for å styrke prestasjonene i en bedrift eller organisasjon. Dersom det finnes en riktig teamsammensetning av ulike kjønn, kompetanser, personligheter, geografi, alder og holdninger har mangfold et enormt potensial i seg.

Mangfold i arbeidslivet kan forankres både som et rettighets og nytteperspektiv. Rettighetsperspektivet dreier seg om at alle har like muligheter for arbeid, mens nytteperspektivet belyser resultatene og gevinstene mangfoldet kan føre til. Ifølge Egerdal (et al. 2017, s.94) fremmer bedriftene likestilling og forhindrer diskriminering ved å satse på

begge mangfolds perspektivene. Aktivt mangfoldsarbeid bidrar til at de beste medarbeiderne rekrutteres. Dette fører videre til bedre utvikling av produkter og tjenester, som resulterer i økt innovasjonskraft og økt omsetning for bedriftene (ibidem, s. 94).

Drange (2014, s. 55-56) viser til viktigheten av kartlegging av behovet for flerkulturelle ansatte og hvor viktig det er å ha en helhetlig strategi for mangfold. Strategien bør innebære tiltak som omhandler rekruttering, karriereutvikling og organisasjonsutvikling. Den bør forankres både hos ledelsen og ansatte samt at ledelsen sørger for ansattes medvirkning i dens utforming.

2.2.1 Fordeler ved etnisk mangfold på arbeidsplassen

Det er ulike grunner til at virksomheter velger å ha mangfold blant de ansatte. I arbeidslivet begrunnes ofte mangfoldet ut fra både et rettighets- og et nytteperspektiv (Egerdal et al., 2017, s. 94). Ved rettighetsperspektivet henvises det til like muligheter til arbeid som en demokratisk deltakelsesrett alle har i kraft av sitt menneskeverd (Egerdal et al., 2017, s. 94). Det handler om å aktivt bidra til å fremme likestilling og hindre diskriminering og bidrar til et aktivt og bevisst samfunnsansvar (Egerdal et al., 2017, s. 94). Nytteperspektivet handler om resultatene mangfold fører til (Egerdal et al., 2017, s. 95). Nytteperspektivet blir også omtalt av Kulik og Roberson (2008) som “forretningsargumentet” hvor man er opptatt av å finne og rekruttere best kvalifiserte arbeidstakere nasjonalt eller internasjonalt. Med lave fødselstall og en stadig eldre befolkning kan virksomheter som satser på innvandrerne arbeidskraft få tilgang til arbeidskraft og stille sterkere i konkurransen om arbeidskraft, også i fremtiden (Egerdal et al., 2017, s. 95). Som også Drange (2014) nevner, er det tilfeller hvor det bare er personer med flerkulturell bakgrunn som vil ta jobben (s. 11) . Mangfoldet på arbeidsplassen kan også bidra til å tjene markedet bedre ettersom mangfoldig sammensetning av ansatte kan treffe variert kundemasse og behov, dette omtales som markedsargumentet. Dette kan innebære for eksempel ansatte som kan snakke med kundene på deres eget språk (Egerdal et al., 2017, s. 96). Mangfold kan også bidra til innovasjonskraft (Egerdal et al., 2017, s. 96). Med ulikhet som potensielt kan en mangfoldig arbeidsplass bringe inn nye perspektiver og bidra til nye måter å løse problemer på (Roaldseth, 2016, s. 189). Dette argumentet handler om arbeidsprosessene, kreativitet og innovasjonsevne, hvor mangfold kan føre til bedre gjennomtenkte beslutninger, business ideer og kreative løsninger ettersom prosessene ses på fra ulike synsvinkler og perspektiver. Mangfold arbeidsstokk beskrives ofte som et double-edged sword, det vil si at det har potensial for positive utfall og negative utfall (Chrobot-Mason, 2013, s. 659). Mangfoldsledelse handler derfor om å planlegge og lede mennesker på

en arbeidsplass slik at vil negative utfall reduseres og positive utfall økes (Roaldseth, 2016, s. 191)

Ortlieb og Sieben (2013, s.38) påstår at forretningsargumentet for mangfold kan føre til bedre informasjon, bedre forståelse for ulike kulturer og etnisiteter, diverse erfaringer og verdenssyn og økt kreativitet. Drange (2014, s.9) mener at disse påstandene ikke har sin forankring i empiri og mener at man kan lykkes med forretningsargumentet for mangfold bare hvis man har kompetente ledere som skal utvikle gode mangfoldsstrategier. Disse innebærer for eksempel rekrutteringsprogram, språkoplæring, mentoring, sosiale sammenkomster og karriereutviklingsprogram.

Fremvoksende mangfoldsarbeid har et stadig økende fokus på engasjere organisasjoners heterogene arbeidsstyrke på måter som kan gi virksomhetene konkurransefortrinn. Det er likevel viktig å ta i betraktning at selv om mottoer og sitater som “mangfold er god forretning” antyder en nyttig og praktisk retning, så reflekterer det også en overfladisk erkjennelse av nødvendigheten av mangfoldsledelse. Vurdering av etisk praksis og store langsiktige organisatoriske endringer blir ofte utelukket ved slike mottoer og fraser. “Trenden” ved praktisering av mangfoldsledelse kan på denne måten risikere å forsvinne når virksomheter bestemmer seg for det ikke lenger er i tråd med økonomiske mål. Det er derfor viktig at dette komplekse temaet også bør inkludere de viktige dimensjonene moral, etikk, rettferdighet og respekt for menneskeverdet (Barak, 2017, s. 12).

2.2.2 Mangfoldets utfordringer

Ifølge Egerdal et. al (2017, s. 108) øker miljø der ansatte har diverse minoritetsbakgrunner og kulturell bagasje risikoen for konflikter og utfordrende jobbsituasjoner. Alle arbeidsmiljøer er preget av forskjeller der ulike bakgrunner, verdier, kunnskaper, behov og interesser møtes. Konflikter er på en måte unngåelige og et konfliktfritt miljø er fantasi (s.108). Vi skal se nærmere på hva disse utfordringene kan innebære og hvordan de kan forebygges og håndteres for å bidra et inkluderende arbeidsmiljø under delen “*Forebygging og håndtering av konflikter*” under kapitlet “Den inkluderende arbeidsplassen”.

2.2.3 Rekruttering, annonsering og opplæring

Praksis innebærer også å rekruttere og reklamere fra et mangfoldig utvalg av kandidater for å finne talenter. (Groysberg and Conolly, 2013, s.68-76).

Drange (2014, s.57) påstår at det bør foreligge en plan for utlysning og markedsføring, der vurdering av søkere og intervju at rekrutteringsprosessen skal evalueres i etterkant. Selve evalueringen skal fokusere på antall søkere med flerkulturell bakgrunn, om noen av dem ble vurdert som relevante og antallet som ble innkalt til intervju. På denne måten kan man ifølge Drange belyse i hvilken fase av ansettelsesprosessen det oppstår utfordringer med å rekruttere flerkulturelt mangfold. Stillingsannonser bør kommunisere kompetansekrav og bør gjøres interessant for de kandidatene virksomheten ønsker å tiltrekke. Hun påpeker også at arbeidsgiverne bør presisere språkkrav samt oppfordre kvinner og minoriteter til å søke. Dette har vist seg til å ha god effekt til å personer med innvandringsbakgrunn å søke. Slike oppfordringer utgjør lite risiko på personer utenfor målgruppen og kan derfor anvendes uten bekymring for å støte noen fra seg. Dersom det likevel er få søkere med flerkulturell bakgrunn kan man vurdere å gå mer aktivt mot miljøer eller nettverk for personer med innvandringsbakgrunn. Et eksempel er at Posten bruker inkludi.no og alarga.no for å komme i kontakt med personer med minoritetsbakgrunn og høyere utdanning.

2.3 Bruk av innvandreres kompetanse

I publikasjonen “Etnisk mangfold og likestilling i arbeidslivet” forsket Bore, Djuve og Tronstad (2013, s.20) på hvor og med hva jobber innvandrere. Det er langt flere innvandrere ansatt i privat sektor enn i offentlig sektor ifølge disse forskerne. Omtrent 70 prosent av statlige yrker er akademiske yrker eller høyskoleyrker, i sammenligning med 25 prosent i privat og 44,5 prosent i kommunal og fylkeskommunal sektor.

2.3.1 Bruk av kompetanse

Olsen (2009, s.3) påpeker at den lave andelen innvandrere i staten skyldes faktum at innvandrerguppen som helhet har kompetanse og utdanningsnivå som ikke er i stor grad tilpasset kravene til yrker i staten. Han sier videre at arbeidsinnvandringen fra nye EU-land, har forsterket skjevheten mellom innvandrere i privat og offentlig sektor. Ifølge Olsen (2009, s.3) er innvandrere overrepresentert innen rengjøring, hotell, servering, transport eller som utleid arbeidskraft. Det er langt færre innvandrere innen primærnæringer, finansiell tjenesteyting som bank og forsikring og offentlig administrasjon og forsvar.

Bore, Djuve og Tronstad (s.20) viser også til tidligere analyser som bekrefter at innvandrere er underrepresentert i yrker med høye kompetansekrav, som for eksempel lederyrker og akademiske yrker. Det er også sjelden å finne innvandrere med ikke-vestlig bakgrunn i akademiske yrker, mens vestlige innvandrere er bedre representert. Når det gjelder yrker uten noen formelle utdanningskrav – er sjansen tredoblet for en ikke-vestlig innvandrer å være sysselsatt. Denne yrkesfordelingen kan delvis skyldes at innvandrere med bakgrunn fra ikke vestlige land har utfordringer med å få godkjenning av sin utdanning eller har språkutfordringer. Ifølge Statistisk Sentralbyrå (2022) viser analyser av sysselsatte i yrker etter formell utdanning at innvandrere med bakgrunn fra Asia, Øst-Europa, Latin-Amerika og Afrika er i større grad overkvalifisert enn arbeidstakere for øvrig.

2.3.2 Mulighet for forfremmelse

“Alle skal ha samme rettigheter, plikter og muligheter uavhengig av etnisk bakgrunn. Diskrimineringsloven gir et vern mot etnisk diskriminering” lyder det i Likestillings- og diskrimineringsloven (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2021, § 1).

Likestillings- og diskrimineringsloven har vært effektiv siden 1. januar 2018. Den forbyr direkte og indirekte diskriminering på grunn av etnisitet (nasjonal opprinnelse, avstamning, hudfarge, språk), religion og livssyn. Formålet er å fremme likestilling, sørge for like muligheter og rettigheter og å hindre diskriminering. Loven er gyldig på alle alle samfunnsområder, men håndheves ikke i familielivet og andre personlige forhold. Arbeidsgivernes oppgave er å jobbe aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering innenfor sin virksomhet. I tillegg skal de redegjøre for iverksatte og planlagte likestillingstiltak (aktivitets- og rapporteringsplikten). Offentlige myndigheter har også aktivitetsplikt innenfor sine områder ((Likestillings- og diskrimineringsloven, 2021, § 1 og 2).

2.3.3 Kompetanseheving

“Training and development is an attempt to improve current or future employees performance by increasing, through learning and education, employees abilities to perform usually by increasing their skills and knowledge” (Dagher et al, 1998, s. 179).

Opplæring av mangfold kan dermed innebære spesiell oppmerksomhet til vurdering av individuelle arbeidstakeres opplæringsbehov, utvikle individuelle opplæringsplaner, og evaluering av lese,- språk og regneferdigheter (Dagher et al., 1998, s. 179). I boken “Mangfold på jobben – Etniske og nasjonale minoriteter på norske arbeidsplasser” (2005) beskriver Aakervik ulike eksempler på tilrettelegging av kombinert norsk og bedriftsintern opplæring, samt behov for kartlegging av kompetansebehov. Mange innvandrere har gode faglige kompetanser, men kan ha utfordringer med norsken sin. Det betyr ikke at et tilbud om norskkurs og bestått norskprøve fører til at den ansatte skal kunne kommunisere fag eller mestre den bedriftsinterne kommunikasjonen. Det å ha gode norskferdigheter betyr ikke at man mestrer fagspråk eller kan utføre spesialiserte og innviklede arbeidsfunksjoner (Aakervik, 2006). Videre sier han at det å beherske flere språk er mange ganger viktigere enn å kunne ”perfekt” norsk. Han konkluderer med at arbeidsgivere tar feil når de tror at innvandrere med svake norskferdigheter ikke mestrer arbeidsoppgaver der kravet er å ha god faglig innsikt og gode kommunikasjonsferdigheter. Ifølge han har kravene til norskferdigheter en sammenheng med den sosiale kommunikasjonen på arbeidsplassen.

2.4 Den inkluderende arbeidsplass

Begrepet mangfoldsledelse kan også ha likhetstrekk med definisjonen av begrepet mangfoldsklima. Godt mangfoldsklima i organisasjoner innebærer: 1) respekt og toleranse for ulikheter mellom ansatte og 2) tydelig anerkjennelse av at mangfold kan skape merverdi for virksomheten i form av kreativitet og arbeidsløsning (Drange, 2014, s.6). På denne måten handler mangfoldsledelse i stor grad om å skape et positivt arbeidsmiljø hvor det verdsettes likheter og forskjeller mellom individer, samt hvor alle har like muligheter til å nå sitt fulle potensiale og bidra til at organisasjonen når sine mål (Drange, 2014, s. 6). Ledere må forstå det mangfoldet av verdier, perspektiver og verdenssyn som enkeltpersoner og grupper kan ha (Barak, 2017, s. 225).

Synonymt til arbeidsmiljø miljø kan vi bruke begrepet organisasjonskultur som Bang (2011) omtaler som “De sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene” (Bang, 2011, s. 23).

Begrepet henviser til at det er relasjonen mellom de som jobber i organisasjonen at kulturen utvikler seg og lever. En sterk organisasjonskultur kan gi de ansatte en tilhørighet og skape trygghet i en omskiftelig verden (Egerdal et al., 2017, s. 40). Ledere kan jobbe med å utvikle den og endre den til en sunn og god organisasjonskultur ved utvikling av strategier, prosedyrer, retningslinjer og rutiner (Egerdal et al., 2017, s. 40-41) Å bidra til å opprette et arbeidsmiljø som støtter en mangfoldig arbeidsplass, kan lede til økt tilfredsstillelse hos ansatte og redusere negative utfall som oppsigelser (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013, s. 664). Et inkluderende og positivt arbeidsmiljø kan høste positive frukter som økt kreativitet, innovasjon og et sterkt konkurransefortrinn for virksomheten (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013, s. 660).

Mor barak (et al, 2016) definerer inkludering som

“The individual’s sense of being a part of the organizational system in both the formal process, such as access to information and decision making channels, and the informal processes, such as `water cooler` and lunch meetings where information and decisions informally take place” (s. 308-309).

Denne definisjonen definerer viktigheten av å bli inkludert i både formelle prosesser som adgang til informasjon og beslutningstakingskanaler, men også uformelle prosesser som inkludering i matpausen hvor informasjon og beslutninger uformelt finner sted.

Mangfoldsledere må kunne evne å skape gode relasjoner på arbeidsplassen og samtidig kunne heve blikket og inneha kunnskap om hvordan bestemmelser eller måter å innrette arbeid på kan lede til urettmessig forskjellsbehandling (Drange, 2014, s. 6).

Et inkluderende arbeidsmiljø består av ledelsespraksiser og handlinger som skaper et arbeidsmiljø som tilbyr like muligheter, og rettfærdig behandling av alle ansatte (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013, s. 663).

Ifølge Chiapatta, Gordon, Caldeira de Oliveira & Battistelle (2011) kan ledelsespraksiser for å bidra til et inkluderende arbeidsmiljø på mangfoldige arbeidsplasser bestå av tre tilnærminger (s. 60) :

1. Verdsette ulikheter som stimulerer bedre for bedre forhold mellom ansatte og oppmuntre for aksept og forståelse for mangfold
2. Oppnå positiv særbehandling ved sosialt press

3. Å lage mangfoldsledelse en strukturert prosess for å opprettholde konkurransefortrinn gjennom en mangfoldig gruppe av ansatte. Det innebærer at organisasjonen må endre sine sentrale kulturelle verdier og konsentrere innsatsen om effektiv mangfoldsledelses praksiser.

Barak (2017) har utarbeidet en modell kalt “Den inkluderende arbeidsplass modellen” som en bredere visjon for mangfoldsledelse, som kan høste frukter/goder som bedre arbeidsmiljø for ansatte og deres familier, som der igjen kan bidra til en mer produktiv og lojal arbeidsstokk. Dette kan gi videre fordeler for virksomhetene når det kommer til rekruttering i konkurransen om de beste talentene, legitimitet, virksomheters omdømme, og godvilje og støtte fra offentligheten inkludert kunder og interessenter/eiere (s. 239). Modellen innebærer i korte trekk at organisasjoner må opprette og vedlikeholde en kultur som er aksepterende for individuelle ulikheter, samt oppmuntre for større engasjering i samfunnet, gjennom nasjonale og internasjonale samarbeid. Det vil si at organisasjoner må bli inkluderende fra innsiden og ut (s. 12). Det deles opp i et fire ulike nivåer, men vi skal i vår oppgave fokusere på nivå en og tre som innebærer inkludering på organisatorisk nivå, og inkludering på et nasjonalt nivå.

På organisasjonsnivå en innebærer inkludering gjennom mangfoldet på arbeidsplassen. Dette kan gjøres gjennom rekruttering, mentorprogrammer og opplæring (Barak, 2017, s. 257). Nivå tre er på nasjonalt nivå, som innebærer inkludering av vanskeligstilte grupper gjennom nasjonale samarbeid. Det tredje nivået referer til organisasjoner involvering med programmer som er ment for å hjelpe vanskeligstilte grupper i å få tak i jobber, eller hjelp til å komme seg videre til bedre jobber (Barak, 2017, s. 276). Disse programmene krever ofte et samarbeid på nasjonalt nivå for å lykkes. Det kan for eksempel innebære tilskudd til arbeidsgivere som ansetter arbeidstakere som kommer fra vanskeligstilte grupper (Barak, 2017, s. 279).

2.4.1 Diskriminering

I følge Barak (2017, s.5) er et av nåtidens største problem som mangfoldige virksomheter står overfor, eksklusjon. Både dens åpenlyse praksis som et spørsmål om formell eller uformell politikk, men også ansattes oppfatning av at de ikke blir sett på som en integrert del av organisasjonen. Dette innebærer at individer og grupper er implisitt eller eksplisitt ekskludert fra jobbmuligheter, tilgang til informasjon, personalressurs-investeringer og beslutningsprosesser basert på deres faktiske eller arbeidsgivers oppfattede medlemskap i en

minoritets eller disfavorisert gruppe. Ansattes erfaring med ekskludering spiller derfor en stor rolle knyttet til ansattes intensjon om å slutte, og andel ansatte som slutter (Barak, 2017, s. 5).

Det ligger et overordnet ansvar hos ledere og arbeidsgivere i å sikre at alle medarbeidere har like muligheter og rettigheter, samt følge norsk lov for å forebygge og eventuelt stoppe diskriminering (Egerdal et al, 2017, s. 102). Globalt sett er FN, De Forente Stater et godt felles organ for global lovgivning omkring diskriminering (Barak, 2017, s. 38). Manglende overholdelse av lover kan få alvorlige konsekvenser for virksomheten. Ansatte som behandles urettferdig er mindre produktive, mindre fornøyde og mindre lojale til organisasjonene sine. De samme ansatte har også en større sannsynlighet for å innlede søksmål mot organisasjonene for krenkende arbeidsorganisering. Disse søksmålene kan ha store økonomiske konsekvenser for organisasjonene (Barak, 2017, s. 37). Ansatte som derimot behandles rettferdig av sine arbeidsgivere er mer sannsynlig produktive og lojale. Lovgivning omkring antidiskriminering har et potensial for å avskrekke diskriminerende praksiser på grunn av dens potensielt kostbare konsekvenser (Barak, 2017, s. 39).

2.4.2 Individuelle og kulturelle linser

En virksomhets kultur kan fremme atferd som kan virke enten inkluderende eller ekskluderende overfor de individer som skal inngå i en gjensidig relasjon. Det er to perspektiver ved gjensidighet, det ene innebærer å fastholde på gammel kultur, og det andre om opptak i ny kultur (Brandi et al, 2004, s. 69). For eksempel, hvordan ansatte forholder seg til å inngå som en minoritet i en allerede etablert organisasjon, og hvordan organisasjonen forholder seg til personer med en annen bakgrunn (Brandi et al, 2004, s. 69). Brandi (2014) viser til ulike linser på et individuelt nivå som kan tilknyttes til den enkelte leder og vedkommendes forhold til utføring av mangfoldsledelse. Vi har fremhevet de to perspektivene vi vil argumentere for er viktig for å lykkes med etnisk mangfoldsledelse, integrerende perspektiv og multikulturelt perspektiv. Den integrerende leder mener at større rasemessig og kulturell forståelse kan oppnås ved å arbeide, bo og sosialiseres side om side (Brandi et al, 2004, s. 90). Den multikulturelle leder, eller ansatt tror på mangfoldet av kulturer. Med et motto som “jo større mangfold, desto bedre” (Brandi et al, 2004, s. 91). Den multikulturelle ønsker en gjensidig og reell respekt for mangfold for å stoppe videre undertrykkelse (Brandi et al, 2004, s. 91).

2.4.3 Tilpasninger

Egerdal (2017) påstår at det beste en arbeidsgiver kan gjøre med tanke på konflikthåndtering er å fokusere på forebyggende tiltak (s.406). Hvorav arbeidsgivere kan støtte fleksible arbeidsordninger og tilrettelegge for at ansatte kan balansere jobb, familie og privatliv. Flere bedrifter tilbyr fleksitid, barnepass på arbeidsplassen, og støtte ved tilbakekomst etter permisjon (Groysberg & Connolly, 2013). Arbeidsgivere med ansatte fra andre land bør også tenke igjennom om det er noe de kan gjøre for i større grad å inkludere innvandrere også i det sosiale livet på arbeidsplassen. Mange muslimske kvinner deltar ved mange arbeidsplasser i liten grad på sosiale arrangement utenom arbeidstiden. Dette henger ofte sammen med at de ikke vil delta uten sine ektemenn, eller hvor det drikkes alkohol (Roddvik, 2010, s. 139). Arbeidsgivere kan bidra til inkludering ved å legge til rette for aktiviteter som kan interessere flere i bedriften og hvor man kan ta med seg ektefelle og barn. Man kan også bidra til inkludering ved å servere mat fra et av landene som er representert blant de ansatte (Roddvik, 2010, s. 139). Å feire kulturelle høytider kan også være et tiltak for å bidra til en inkluderende arbeidsplass (Madera, 2013, s.131). Flere tilpasninger følger under da tilpasninger ofte er forebyggende for utfordringer og konflikter, eller at mangel på ti

2.4.4 Utfordringer

Et miljø som har bevisst har rekruttert inn ansatte med ulike minoritetsbakgrunner kan kjennetegnes med at ansatte har ulike kulturell bagasje. Når miljøet består av mennesker med ulike kulturelle ståsteder, ulike nivåer av språkkunnskaper kan risikoen for konflikter og vanskelige arbeidssituasjoner øke (Egerdal, 2017, s. 108). Ofte er også mange såkalte problemer gjerne også bare misforståelser som gjøres om til et problem. Misforståelser bør derfor ryddes ut av veien før det kan bli et virkelig problem (Lillebø, 2001, s. 75). De fleste misforståelser kan bli oppklart ved at berørte parter snakker sammen (Lillebø, 2001, s. 77).

Norsk arbeidsliv og bedriftskultur kjennetegnes ved demokratiske idealer hvor de ansatte tas med i beslutningsprosesser og kort avstand mellom ledere og ansatte. Det er ofte generelt flate hierarkier og uformelt og inkluderende ledelsesstiler (Roddvik, 2010, s. 127). Denne formen for "likhetskultur" kan være utfordrende for innvandrere som kommer fra kulturer med autoritær lederstil. For innvandrere som kommer fra samfunn der tradisjonelt den som er eldst som har autoritet og ledelsesposisjoner kan det også oppleves problematisk å ha ledere yngre enn dem selv (Roddvik, 2010, s. 146). For enkelte ansatte kan det også bli oppfattet som

diskriminering. Enkelte virksomheter har forsøkt å foreta tilpasninger slik at man i noen grad tar hensyn til innvandreres egne hierarkiet. Arbeidsmoral kan også variere ut hvilket land de ansatte kommer fra, hvor arbeidslivet i Norge kan fortone seg hardt og stressende, eller at norsk arbeidsmoral oppfattes som slapp (Lillebø, 2001, s. 122).

Det kan også være utfordringer knyttet ulike syn til kjønnsroller hvor det kan oppstå uvillighet fra menn til å underordne seg for kvinnelige ledere (Roddvik, s. 147). Noen menn er ikke vant med, eller liker å ta imot ordre fra en kvinne (Lillebø, 2001, s. 115). Noen innvandrere kan komme fra land hvor menn unngår å se kvinner i øynene. Andre kan komme fra tradisjoner hvor en kvinne og en mann ikke kan være i samme rom uten noen tilstede, og noen kan ha vanskelig for å akseptere likestilling og likelønn, eller mener at kvinner bør holde seg hjemme i stedet for å gå ut i arbeidslivet (Roddvik, 2010, s. 158). Slike tradisjoner kan medføre utfordringer med samarbeid mellom kvinner og menn om arbeidsoppgaver og spenninger mellom mannlige og kvinnelige arbeidstakere. Flere virksomheter har gått til skritt å si opp arbeidstakere som ikke har villet ta i mot beskjeder fra kvinner (Roddvik, 2010, s. 147). Ettersom ordrenekt kan være grunn for oppsigelse, vil som regel menn bøye seg (Lillebø, 2001, s. 115).

Det presiseres i lov om trdomssamfunn (Trossamfunnsloven §18, 2022) at de som ikke hører til Den norske kirke, har rett til fri fra arbeid i opptil to dager hvert år i forbindelse med egne religiøse høytider. Denne retten gjelder ikke nasjonale høytidsdager, bare religiøse høytidsdager. Arbeidsgiver må varsles av arbeidstakere som ønsker å benytte seg av denne rette senest 14 dager før høytidsdagen. For enkelte virksomheter kan det by på praktiske utfordringer dersom mange innvandrere ønsker fri på samme dag eller tidspunkt. Det er også en del innvandrere som gjerne ønsker å ta lenger ferieuker enn det de har krav på for å besøk i hjemlandet. Løsningen blir ofte at ferieukene tas ut som permisjon uten lønn eventuelt avspasering, eller at vedkommende jobber mer i jul og påsketider (Roddvik, 2010, s. 133). I mange religioner oppfordres det til å faste i bestemte perioder. En type bruk av faste som muslimer gjennomfører kan bidra til at de opplever å bli slappe og ukonsentrerte, og dette kan føre til noen utfordringer på noen arbeidsplasser. Noen arbeidsgivere legger til rette ved å gi tilbud om å ta ut feriedager eller avspasering som kan innarbeides på andre tidspunkt. Noen arbeidsgivere legger også til rette arbeidsoppgavene slik at de blir mindre fysisk slitsomme (Roddvik, 2010, s. 154). En bedrift la til rette ved å kjøre flere skift, og kom i tillegg til

enighet med de muslimske medarbeiderne at de kunne få fri under sin høytidsdag mot å arbeide på julaften når de norske ansatte ville ha fri (Lillebø, 2001, s. 111).

Utøvelse av religion kan også innebære å be fem ganger i løpet av dagen til bestemte tider. På en arbeidsplass kan man innrede et lite bønnerom for muslimske medarbeidere for å gi dem mulighet til å be iløpet av dagen (Lillebø, 2001, s.110). Større virksomheter klarer gjerne enkelt å tilrettelegge for dette, mens mindre og små virksomheter kan gjerne mangle rom som kan egne seg til slikt bruk (Roddvik, 2010, s. 152).

Mange innvandrere har andre mattradisjoner som skiller seg fra det som er vanlig i norsk sammenheng. En muslim vil gjerne ikke smake ribbe eller alkohol, dette kan bli et reelt problem dersom arbeidsgiver nekter å tilby muslimske medarbeidere et alternativ (Lillebø, 2001, s. 128).)Arbeidsgiver kan ta hensyn til dette når det kommer til utvalg av retter som serveres i kantiner, personalseminarer, julebord med mer (Roddvik, 2010, s. 153). Ønsket om å ikke drikke alkohol av religiøse grunner, kan tilpasses ved å tilby alkoholfrie drikker.

En del arbeidsplasser krever egne arbeidsklær eller uniformer. Det kan iblant føre til utfordringer. Noen kvinnelige ansatte ønsker gjerne å ikke gå i bukser eller i korte skjørt. For å forebygge slike type problemstillinger bør arbeidsgiver og arbeidstakere forsøke å komme til enighet før arbeidstaker starter i sin nye jobb (Roddvik, 2010, s. 134). De siste årene har det vært en strid om hvorvidt muslimske kvinner kan bruke hijab. Mange virksomheter tillater etter hvert bruk av hodeplagget, og enkelte virksomheter har også laget uniformer med egne hijab (Roddvik, 2010, s. 134). Ifølge Likestillings og diskrimineringsombudet og Arbeidstilsynet har arbeidstaker som hovedregel rett til å benytte religiøst hodeplagg, men arbeidsgivere kan stille krav om utforming av hodeplagget vedrørende stoff, farge og omfang (Roddvik, 2010, s. 135). I enkelte arbeidssituasjoner kan arbeidsgiver forby hodeplagg dersom arbeidsgiver kan oppgi en saklig grunn for forbudet (Roddvik, 2001, s. 135). Ved uenigheter kan det også være aktuelt å innhente eksterne synspunkter for en mer inngående diskusjon og ytterligere vurderinger av organisasjonens egne retningslinjer (Lillebø, 2001, s.115)

Ved de fleste norske arbeidsplasser forventes det at kommunikasjon skal foregå på norsk, dermed kan manglende språkkunnskaper bidra til å skape problemer (Lillebø, 2001, s. 98). Likestillings og diskrimineringsombudet hevder at en arbeidsgiver som forbyr ansatte å snakke morsmålet sitt i arbeidsplasser diskriminerer ansatte med et annet språk enn norsk

(Likestillings og diskrimineringsombudet, 2022). Konsekvenser ved mangel av språkkunnskaper kan være at medarbeidere som ikke kan norsk risikerer å komme først på nedbemanning listen, feil som kan koste virksomheter millioner, eller i verste fall dreie seg om liv eller død for mennesker (Lillebø, 2001, s. 101). Lillebø (2001, s. 102) foreslår følgende tiltak for å fremme norskkunnskaper:

- Gjøre det klart at gode kunnskaper i norsk er nødvendig for å få og beholde en jobb
- Stille språklige krav ved ansettelser
- Oppmuntre medarbeidere til å stimulere og ikke motvirke utenlandske norskopplæring
- Plassere innvandrere i arbeidssituasjoner som gir dem praktisk språktrening gjennom kontakt med nordmenn
- Oppmuntre til fritidsaktiviteter som bidrar til at innvandrere og nordmenn kan komme sammen
- Kontrollere resultatene av språkopplæring
- Være hjelpsom mot innvandrere som har vanskeligheter men som viser vilje til læring

Interkulturell kommunikasjon kan innebære potensielle barrierer og utfordringer relatert til verbale og nonverbale metoder for formidling (Barak, 2017, s. 189). Vi har alle med oss kulturelle referanserammer som kan bidra til å misforstå personer fra en annen kulturkrets enn vår egen (Roddvik, 2010, s. 161). Feilkommunikasjon oppstår når den opprinnelige intensjonen til personen som overfører meldingen er forskjellig fra betydningen som mottas av den andre personen, og det er mer sannsynlig at det oppstår mellom deltakere som tilhører forskjellige kulturer (Barak, 2017, s. 189). Misforståelser ofte når en person ikke er kjent med alle aspekter av den andres språk, ikke er flytende eller artikulerer språket som er brukt, eller feilkommuniserer eller feilleser nonverbal kommunikasjon som bevegelser eller gester (Barak, 2017, s. 189). Kulturforskjeller kan gjøre at ord kan ha ulike betydninger i (Lillebø, 2001, s. 103). To personer med forskjellig kulturell bakgrunn som kommuniserer har mindre grad av felles forståelse enn to personer med samme kulturelle bakgrunn (Roddvik, 2010, s. 162). Ulike språk kan kategorisere virkeligheten forskjellig, mange ytringer henger sammen med kulturelle forestillinger preget av historie, tradisjoner og religion (Roddvik, 2010, s. 162). I en multikulturell organisasjon er det særlig viktig å anerkjenne at ethvert menneske har sine personlige og unike linser som det filtrerer og opplever verden gjennom (Roddvik, 2010, s. 148). Å anstrenge seg for å forstå andre kulturer og kommunisere effektivt innenfor dem kan bidra til å styrke tillit, formidle respekt og kan bidra til å sikre fordelaktige

forretningsavtaler (Barak, 2017, s. 190). Lillebø (2001, s. 106), foreslår følgende kommunikasjonsiltak for å sikre kommunikasjon som en toveis prosess:

- Etterstrebe nær kontakt mellom kollegaer for at partene skal lære hverandres uttryksmåter
- Prioritere mer tid og tålmodighet i flerkulturelle sammenhenger
- Formidle budskap slik at det vil bli riktig forstått av mottaker, med riktig tonefall og med en så enkel og presis uttrykkelse som mulig.
- Lytt og dobbeltsjekk at budskap blir riktig oppfattet ved å stille kontrollspørsmål
- Vær oppmerksom for misforståelser og oppklar dem straks de oppstår
- Få bekreftelse på at man har forstått hverandre og oppsummer hva som forventes av hva, hvem og når.

2.4.5 Konflikthåndtering

Konflikter forbindes gjerne av mange som noe ubehagelig og er ofte noe man ønsker å unngå, men motsetninger og uenigheter kan være en positiv kraft for nye løsninger (Egerdal, 2017, s. 391). I konflikter ligger det gjerne noe som er bra og noe som ikke er bra, resultatet av konflikten ligger i konflikthåndtering,- det vil si hvordan konflikten håndteres (Egerdal, 2017, s. 391). Man kan ta tak i konflikten og utnytte den til noe konstruktivt, slik sett kan konflikter innebære muligheter til å gjøre noe bedre (Lillebø, 2001, s. 163). Det er arbeidsgiver som har det overordnede ansvaret for et forsvarlig arbeidsmiljø. Det vil si at det er også arbeidsgiver som har ansvar for at konflikter blir håndtert og avsluttet (Egerdal, 2017, s. 401). Dersom partene ikke klarer å løse konfliktsituasjoner alene kan det settes inn en megler, det kan for eksempel være en fra HR, tilligsvalg eller verneombudet. Dersom ikke arbeidsgiver ønsker eller ser seg i stand til å løse konflikter skal verneombudet underrette arbeidsmiljøutvalget på arbeidsplassen eller Arbeidstilsynet (Egerdal, 2017, s. 402).

Konflikthåndtering kan påvirke arbeidsmiljøet positivt eller negativt. Blir det håndtert på en god måte sender det klare signaler til arbeidsmiljøet om ønsket samarbeidsform . Konflikter som forblir uløste eller løst på uheldig måte kan derimot virke hemmende på de involverte og arbeidsmiljøet. (Egerdal, 2017, s. 412).

Roddevik (2010, s.162) presiserer at tilrettelegging for innvandrere ikke er en annerledes prosess enn tilrettelegging for andre grupper ansatte som for eksempel eldre, nyansatte eller delvis sykemeldte. Ifølge Roddevik (2010) må det også vilje til å tilrettelegge for innvandrere også. Lillebø (2001, s. 129) foreslår at kulturelle problemer kan håndteres følgende:

- Undersøke om det allerede finnes rettesnorer for hvordan den type problemer skal håndteres
- Vurdere om problemet berører bare én enkelt person, eller om det vil få konsekvenser for flere
- Klargjøre mulige handlingsalternativer
- Se om det er mulig å løsrive eller overføre hele eller deler av problemet til et saklig-praktisk plan
- Vurdere om de kulturelle sidene av problemet kan løses i det gjeldende forum eller om det skal overlates til andre.
- Vurdere å søke støtte og synspunkter hos andre berørte personer
- Vurdere om man skal prøve og løse hele eller deler av problemet
- Vurdere hvilke midlertidige tiltak som er akseptable inntil problemet er løst
- Vurdere hvordan bevare gode menneskelige relasjoner dersom problemet ikke blir løst
- Å vurdere om problemet er av en slik art at partene bør skille lag.

Konstruktiv konfliktløsning er mye enklere hvis virksomheten har en kultur som preges av aksept, toleranse og åpenhet (Egerdal, 2017, s. 413).

2.5 Mål, vurdering og oppfølging

Optimalisering av personalarbeid er blitt et fokus for mange virksomheter. Dette skjer fordi arbeidslivet har utviklet seg fra industri til tjenestebaserte næringer og medarbeiderne er nå blitt en essensiell ressurs. Egerdal et al. (2017, s. 514) hevder at medarbeiderne kan være virksomhetenes største konkurransefortrinn dersom de lykkes med tilrettelegging for best mulig ytelse. Videre påpeker han (2017, s. 515) at ved å måle og overvåke utvikling av HR-parametre kan virksomhetene identifisere endringer, omprioritere og måle effekten av HR-tiltak opp mot strategier og mål. Slike målinger er for eksempel sykefravær, medarbeiderundersøkelser og lederevalueringer. Medarbeiderundersøkelser brukes som et sentralt verktøy for organisasjonsutvikling der man ber ansatte om en vurdering av virksomhetens personalpolitikk og hvor godt den fungerer (Egerdal et al., 2017, s. 530). Når det gjelder målinger så er det mye lettere å måle og kartlegge utfordringer knyttet til det fysiske miljøet eller sykefraværet enn å måle kvalitative indikatorer som motivasjon og tillit til arbeidsgiver. Egerdal (ibidem, s.530) understreker videre hvor viktig det er med å følge

opp undersøkelser. Det foreligger en forventning fra ansatte om at det skal skje endringer. Hvis det ikke følges opp kan det skape motvillighet til å delta i fremtidige undersøkelser hos ansatte. Neste fase etter undersøkelsen er å tolke resultatene og revidere personalarbeid. Det er ansvaret til den enkelte personallederen. Personaladministrativ arbeid bør ofte revurderes for å se om virksomheten bruker hensiktsmessige metoder og lære av det man gjør eller ikke gjør for å sørge for best mulig ytelse (Egerdal et al., 2017, s. 523-24).

2.5.1 Ansvarlige for mangfoldsarbeidet

Ledelsen og ledelseinitiativer er en viktig faktor for å lykkes med en mangfoldig arbeidsstyrke/arbeidsplass (Madera, 2013, s. 125). Det er ledelsen og ledelsesstillinger som er ansvarlige for overvåke mangfoldsresultatene/utfallet av mangfoldet. Dette innebærer å måle mangfoldet for å vurdere behov og prestasjoner, eksempelvis gjennom bruk av medarbeiderundersøkelser (Groysberg & Connolly, 2013). Det er også viktig å holde ledere ansvarlige ved å inkludere mangfold og inkluderende mål som en del av resultatmål samt vurdering av lederes prestasjoner.

HR-medarbeidere som har et særskilt ansvar for å profilere mangfoldsarbeid internt og eksternt i virksomheten. HR-avdelingen skal også sikre at arbeidsgiveren ikke bryter diskrimineringsloven og fremstår som profesjonell (Egerdal, 2017, s. 101). I den prosessen spiller tillitsvalgte en hovedrolle. De kan også fungere som meglere for ansatte som mener de er utsatt for diskriminering.

For å lykkes med mangfoldsarbeidet foreslås det at virksomheter det å få stillinger som sjef for mangfolds ansvarlig for å bli involvert i strategiske beslutninger. Andre tiltak kan være å tilby lederutdanning, sponning av veiledningsprogram, og ha gode rollemodeller ved å ha mangfold i høyere stillinger (Groysberg & Connolly, 2013).

2.5.2 Tiltak for å øke og fremme etnisk mangfold på arbeidsplassen

Den norske staten fokuserer på inkluderende personal- og rekrutteringspolitikk som preges av inkludering og mangfold. Dette kommer frem statens personalhåndbok, tariffavtaler, og retningslinjer (Egerdal et al., 2017, s. 105). Det er ulike tiltak som brukes i statsforvaltningen for å øke mangfoldet. Det er blant annet ordning med at minst én søker med innvandrerbakgrunn skal innkalles til intervju dersom hun eller han er kvalifisert til stillingen. (Egerdal et al., 2017, ibidem). Også kommunenes interesseorganisasjon KS, samt

kommunene har arbeidet med mangfold i mange år. Data fra 2015 viser at 75% av fylkeskommunene og 21 % av kommunene implementerte aktive tiltak for å rekruttere medarbeidere med flerkulturell bakgrunn (Egerdal et al., 2017, s. 106). Disse tiltakene var for eksempel anonymisering av jobbsøknader, egen traineeordning for innvandrere, innkalle minst en søker med innvandrerbakgrunn til intervju eller oppfordre personer med flerkulturell bakgrunn til å søke. Noen kommuner stimulerer til mangfold og likestilling ved å dele ut mangfoldspriser (Egerdal et al., 2017, 106). Mangfoldsprisen finnes også som statens utmerkelse for fremragende bruk av innvandreres kompetanse i arbeidslivet og deles ut i regi av Kunnskapsdepartementet og Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) (*Mangfoldsprisen*, 10.mai.2022). Når det gjelder den private sektoren er arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner hovedaktører i arbeidet med mangfold hvor LO og NHO har drevet et bevisst og målrettet arbeid i flere år (Egerdal et al., 2017, s. 106).

3.0 Metode

I dette kapitlet går vi gjennom prosjektets hva, hvorfor og hvordan (Kvale & Brinkmann, 2015, s 140). For å kunne besvare dette på best mulig måte har vi strukturert dette kapitlet basert på Kvale og Brinkmanns syv faser for intervjuundersøkelser (2015,s. 133) Det vil si: tematisering, design, intervjuet, transkripsjon, analyse, verifikasjon, og rapportering. (Kvale & Brinkmann, 2015, s.133).

3.1 Tematisering

I vårt prosjekt hadde vi som forskere et ønske om å studere fenomenet mangfoldsledelse, og mer konkret ledelse av etnisk mangfold. Prosjektet var inspirert av prisen som ble gitt til virksomheter som ifølge Integrerings-og mangfoldsdirektoratet (IMDi, 2022) skal ha lyktes nok med ledelse av mangfold til å kunne nomineres og vinne mangfoldsprisen. Vi ønsket å studere fenomenet mer empirisk ved å intervju både ledere og ansatte ved disse bedriftene vedrørende ledelse ved disse virksomhetene. Ved å intervju både ledere og ansatte hadde vi en antakelse om at det forelå en unik mulighet for å studere fenomenet fra to ulike, men viktige perspektiver,- de ansattes perspektiv og ledernes perspektiv. På forhånd hadde vi en hypotese om at virksomhetene som hadde vunnet en mangfoldspris måtte ha en form for overlegen praksis da de hadde vunnet en pris (“best practice”). Likevel hadde vi også i tillegg en hypotese om at andre virksomheter som ikke var nominert til prisen, men som hadde en mangfoldig arbeidsstokk også kunne inneha praksiser som kunne innebære faktorer for vellykket etnisk mangfoldsledelse. For å forsøke å svare på prosjektets problemstilling på best mulig måte ønsket vi å spørre ledere og ansatte ved virksomheter som både hadde vunnet mangfoldspris og som ikke hadde vunnet mangfoldspris om deres erfaringer rundt virksomhetenes ledelse av etnisk mangfold. Sammen med presentasjon av eksisterende kunnskap om emnet og intervjuer tatt på tvers av virksomheter med mangfoldspris og ikke mangfoldspris hadde vi i vårt prosjekt et ønske om å bidra til produksjon av ny kunnskap vedrørende faktorer for vellykket etnisk mangfoldsledelse.

3.2 Design

I vår oppgave har vi basert på problemstillingen valgt et eksplorativt design, også kalt eksplorative undersøkelser, hvor formålet er å utforske forhold eller fenomener som er mindre kjent eller ukjent. Denne tilnærmingen brukes ofte når kunnskapen om fenomenet kan

være mangelfull eller ikke-eksisterende (Johannessen et al., 2011, s. 62). Ved valg av eksplorativt design kunne vi ha en åpnere struktur for å skape en kontinuerlig læringsprosess hvor vi hele tiden var på jakt etter karakteristikk og egenskaper ved fenomenet. Eksplorativt design brukes ved mer åpne problemstillinger, hvor variabler og potensielle sammenhenger mellom dem ikke er kartlagt (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 62).

3.2.1 Metode

Med hensyn til valg av design, brukte vi kvalitativ metode ved datainnhenting. Denne metoden ble valgt for å få et bedre innblikk i meningen bak menneskelige handlinger, som i vårt tilfelle omhandlet virksomhetenes ledelse av etnisk mangfold. Vi som forskere måtte ved denne metoden delta aktivt ved å snakke med ansatte og ledere for å innhente et datagrunnlag for å kunne tolke ledelsespraksis ved etnisk mangfold videre (Johannessen et al., 2011, s. 416). Vi valgte denne metoden da selv om kvalitative materiale ofte er hentet fra et lite antall kilder, så dekker det likevel veldig mange aspekter ved kilden (Østbye et al., 2013, s. 22).

3.2.2 Triangulering

I vårt tilfelle ble det valgt ut fire virksomheter som vi ønsket å studere flere aspekter ved. Disse fire virksomhetene ble valgt basert på at to virksomheter hadde vunnet en mangfoldspris, og to virksomheter bestod av en mangfoldig arbeidsstokk. Alle disse fire virksomhetene er kjent for å ha mangfold på arbeidsplassene sine. For å videre styrke prosjektets validitet brukte vi en kombinasjon av tilnæringsmåter, som kalles triangulering. Dette innebærer å kompensere for svakheter ved å kombinere forskjellige teoretiske og metodiske tilnæringer (Østbye et al., 2013, s. 125). Det skilles mellom fire ulike typer for triangulering, hvor vi har valgt å bruke det som kalles metodisk triangulering, dette valgte vi for å forsøke å kompensere for potensielle svakheter ved én metode, ved å også bruke andre tilnæringer. Slik triangulering kan innebære bruk av kvalitative og kvantitative metoder, men også at en bruker flere ulike kvalitative eller kvantitative metoder (Østbye et al., 2013, s. 126). Vi valgte å gå for sistnevnte hvor vi valgte bruk av flere kvalitative metoder, som innebar dybdeintervju med mellomlederne i de utvalgte virksomhetene og gruppesamtaler (også kalt fokusgruppeintervju) med medarbeiderne i de utvalgte virksomhetene. Vi ønsket å utføre dybdeintervju med mellomledere for å få frem mest mulig egne erfaringer, tanker og oppfatninger rundt temaet/fenomenet samt i tillegg utføre fokusgruppeintervjuer for å få studert fenomenet fra et annet perspektiv, medarbeidernes perspektiv. Vi tenker at dette ville bidra for å styrke prosjektets validitet .

3.2.3 Casestudier

Vår oppgave bygger på det som kalles casestudier, som kjennetegnes ved at forskeren henter inn mye informasjon fra noen få enheter eller caser over kortere eller lengre tid, gjennom detaljert og omfattende datainnsamling, hvor det benyttes ofte gjerne flere ulike datakilder, men felles for dem er at kildene er tid og stedsavhengige (Johannessen et al., 2011, s. 90). I vårt prosjekt har vi det som kalles flercasestudie med flercasedesign ((Johannessen et al., 2011, s. 92). Vi har da flere caser hvor vi ser på tvers om likheter og ulikheter når det kommer til de virksomhetene som som vunnet mangfoldsprisen og de virksomhetene som ikke har noe vunnet noe pris. Ved hvert case ble det gjennomført intervju med ulike og flere enheter, det vil si informasjon fra både ledere og medarbeidere fra de ulike virksomhetene. Slik sett består hver enkel casestudie av “hele studien” (Johannessen et al., 2011, s. 92). Hele studien omhandlet fenomenet etnisk mangfoldsledelse. I tillegg hadde vi det som kalles en “beste praksis tilnærming”, det vil si at vi hadde et utgangspunkt i å innhente informasjon om praksis vedrørende etnisk mangfoldsledelse fra virksomheter som kan regnes som vellykkede eller suksessfulle basert på satte kriterier. Vi satte kriterium om at de skulle være vinnere av mangfoldsprisen For de to andre casene var kriteriet at virksomhetene hadde en mangfoldig arbeidsstokk. Dette fant vi ut ved å spørre virksomheter på forhånd direkte om deres arbeidsplass hadde mangfold blant de ansatte. Slik sett var vår målsetting å få innsikt etnisk mangfoldsledelse i virksomhetene som hadde vunnet prisen, og sammenligne de på tvers av lederes opplevelser/utsagn og ansattes opplevelser/utsagn, og på tvers av virksomhetene med og uten pris.

For både de individuelle dybdeintervjuene med lederne, og gruppesamtalene med medarbeiderne valgte vi å ha et semistrukturert intervju, hvor intervjuet var basert på en intervjuguide. Intervjuguiden inneholdt temaer og generelle spørsmål som skulle bli stilt i løpet av intervjuet, og som springer ut av problemstillingen som undersøkelsen skulle belyse. Intervjuguiden ble utarbeidet basert på tidligere teori og forskning samt inspirert av sentrale temaer fra kriterier for mangfoldsprisen. Følgende er temaene vi baserte intervjuguiden på:

- Etnisk mangfold i virksomheten (små virksomheter til mellomstore virksomheter)
- Bruk av innvandreres kompetanse
- Kvalifisering og kompetanseheving av/for innvandrere
- Inkluderende arbeidsmiljø
- Mål knyttet til økt etnisk mangfold blant ansatte

- Måloppnåelse knyttet til etnisk mangfold, vurdering og oppfølging
- Ledernes kompetanse innen mangfoldsledelse
- Profilering av verdien etnisk mangfold
- Vise til gode eksempler på hvordan det etniske mangfoldet bidrar til verdiskapning i deres virksomhet, og/eller har andre positive ringvirkninger
- Offentlig innsats/støtte
- Videre tips og råd

Ved å stille spørsmål basert på disse temaene i intervjuguiden ønsket vi å få frem informasjon som kunne bidra til å svare på problemstillingen. På bakgrunn av dette formulerte vi spørsmålene som ble brukt i intervjuguiden og i intervjuene. I tillegg ble spørsmålene også formulert på en slik måte som var ment til å oppmuntre informantene til å komme med utdypende informasjon, og hvor spørsmål og temaer ville ha en bestemt rekkefølge, men som kunne endres underveis dersom informantene brakte nye temaer på banen (Johannessen et al., 2011, s. 147). Vi tok utgangspunkt i at hvert personlige intervju og hvert fokusgruppeintervju skulle vare inntil 60 min. Underveis måtte vi også være klar over vår rolle og autoritet til å styre samtalen på rett spor dersom informantene skulle tilfeldig snakke seg bort fra temaene og spørsmålene som ble stilt.

3.3 Intervjuet

Ved avholdelse av intervju og behandling av personlige opplysninger måtte det søkes om tillatelse. I forkant av alle intervjuene ble alle intervju deltakerne informert om undersøkelsens formål, samt mulig risikoer og fordeler ved å delta i forskningsprosjektet ved informert samtykke og gjennomføring av skriftlig samtykke. For senere bruk av forskningsmaterialet ble det på forhånd utformet en skriftlig avtale underskrevet av både forskere og deltakere (Kvale og Brinkmann 2015, s. 104).

Vi brukte intervjuguide som inneholdt temaer og spørsmål utformet på en slik måte for å gi informantene muligheten til å dra fram egne tema og hendelser (Johannessen et al. 2011, s. 145). For vår oppgave var det viktig at dybdeintervjuene var mellomledere og ikke toppledere, da det er ofte mellomlederne som er bindeleddet mellom de ansatte/produksjon og toppledelsen. Hvor enkelte bedrifter bare hadde en leder, intervjuet vi den ene lederen fordi vedkommende hadde ansvaret for kontakt og oppfølging av de ansatte. Vi valgte å

bruke halvstrukturert intervju ved begge intervjutypene for å holde spørsmålene så åpne som mulig, slik at informantene ved ikke skulle føle seg bundet til spørsmålene i en for stor grad og vi kunne få innhentet personlige opplevelser, tanker og meninger. Det var svært viktig for vår oppgave og problemstilling å få frem spesifikke opplevelser og hendelser som mellomlederne og medarbeiderne har opplevd. Dersom vi hadde brukt et strukturert intervju hadde vi risikert at informantene ikke ville fått muligheten til å snakke fritt om spesifikke hendelser. Vi ønsket å få frem ulike oppfattelser og situasjoner rundt informantenes opplevelser av fordeler og utfordringer knyttet til ledelse av etnisk mangfold.

Ved fokusgruppeintervjuene ble spørsmålene laget mer åpne enn spørsmålene som var ment til mellomlederne. Dette var for å kunne legge opp for diskusjon medarbeiderne seg i mellom. Her hadde vi en antakelse om at ved å bidra til meningsutveksling de ansatte seg imellom ville det bidra til å kunne få frem opplevelser som gjerne ikke hadde blitt tatt opp ved dybdeintervju. Vi mener at ved å utføre fokusgruppeintervju med medarbeiderne i tillegg til dybdeintervju med lederne, ville vi få en unik mulighet til å studere fenomenet fra to ulike, men viktige perspektiv - både ledernes og de ansattes perspektiv. Vi mener at dette kunne være en god metode i vår oppgave for å kunne gå i dybden på problemstillingen.

Vi kom frem til vårt utvalg ved å studere alle vinnerne av mangfoldsprisen og plukke ut de som hørte til servicebransjen. Både lederne og medarbeiderne var plukket ut fra de samme virksomhetene. Som tidligere nevnt har vi også det som ble kalt flercasesdesign, hvor i tillegg til virksomheter som har vunnet mangfoldsprisen, ble det også valgt ut virksomheter som ikke har vunnet noe pris for mangfold, men som likevel har mangfold på arbeidsplassen. Slik sett fikk vi muligheten til å undersøke mønster, og det som skilte seg ut på tvers av de virksomhetene som ikke hadde vunnet prisen og de som hadde det. For at informantene skulle føle seg trygge i intervjusituasjonen valgte vi å reise til informantene for å holde intervjuet. Denne tryggheten og iscenesettingen var viktig å skape for at de som skulle intervjues skulle kunne følt at de kunne komme med oppriktige svar (Østbye et al., 2013, s. 106). På denne måten slapp også informantene å bruke unødvendig mye tid og krefter ved reise. I en fortsatt pandemi situasjon var dette den mest optimale løsningen for alle parter. Mens vi ventet på godkjenning fra NSD, utførte vi test intervju for å se om spørsmålene vi stilte var forståelige og hvor lang tid vi brukte per intervju. Vi opplevde en del utfordringer med språk og formuleringer ved gruppesamtalene, og endret dem fortløpende.

3.4 Transkripsjon

Å transkribere innebærer å skifte fra en form til en annen, i vårt tilfelle vil dette si at vi skulle oversette fra talespråk til skriftspråk (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). I dette prosjektet brukte vi en lydopptaker, hvor opptakene kunne overføres direkte til en datamaskin der de kunne lagres og som vi kunne gå tilbake og lytte til opptakene.

For å sikre at det var mulig å høre samtalene som ble tatt opp gjorde vi vårt beste i å sikre at det ikke var noe bakgrunnsstøy. Det gjorde vi ved å ta lydopptakene i rom som bare intervjuere og intervjuobjekter var til stede i, og hvor det ikke befant seg kunder eller noe form for produksjoner eller maskiner som bidro til bakgrunnsstøy. I tillegg oppmuntret vi lavmælte/mumlende personer til å snakke høyere.

Før selve transkripsjonene ble opptakene som tidligere nevnt overført til en datamaskin. I vårt prosjekt hvor vi var to forskere, sikret vi at begge forskere fikk tilgang til opptakene. På denne måten kunne vi begge lytte til de samme opptakene og bedre sikre at all nødvendig informasjon ble tatt med videre i transkripsjonen. I forkant av transkripsjon av opptakene ble det planlagt at vi brukte samme skrive prosedyrer for å bedre kunne foreta språklige sammenligninger av intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 207).

3.4.1 Etikk

For det å beskytte konfidensialiteten til intervjupersonene ble det brukt en diktafon som ikke kunne kobles opp mot internett, hvor opptakene ble overført til en kryptert minnepinne som gjorde at man kunne høre opptakene på pc, i tillegg ble opptakene slettet fortløpende etter transkripsjon. For å skjule intervjupersonenes identitet ble det videre i analyse brukt koder, som vi skal gå inn på senere i analysedelen

3.5 Analyse

Analyse av kvalitative data består i å bearbeide tekst (Johannessen et al., 2011, s. 37). Koding ble brukt for å avdekke og organisere de meningsfulle utsnittene samtidig som det ville bidra til å redusere og ordne datamaterialet (Johannessen et al., 2011, s. 196).

Vi startet først med å foreta en kodeprosess hvor vi knyttet nøkkelord til tekstsegmenter (Kvale & Brinkmann 2015, s. 226). Målet med kodeprosessen var å identifisere og utvikle

kategorier som fanget de delte erfaringene fra intervjuene fullt ut (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 226). På denne måten bidro koding og kategorisering av intervjuene til å gi oss en oversikt over store mengder utskrifter og lette arbeidet for senere sammenligninger og hypotesetesting (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 228). I løpet av analyseprosessen ble meningsstrukturering fremstilt narrativt gjennom historiefortelling, det vil si sette de mange hendelsene sammen til en ny, sammenhengende historie (Johannessen et al., 2011, s. 230). Det førte til at vi til slutt kunne utvikle en typologi med oversikt over de ulike kategoriene som kjennetegnet fenomenet i vårt prosjekt, det vil i vårt tilfelle tilsi kategorier som kjennetegnet vellykket etnisk mangfoldsledelse (Johannessen et al., 2011, s. 230).

3.6 Verifikasjon

For å sikre god kvalitet på kvalitative forskningsopplegg brukes reliabilitet og validitet som kriterier for kvalitet (Johannessen et al., 2011, s. 243). Følgende er hvordan vi forsøkte å vårt prosjekt å sikre pålitelighet og validitet for innsamlet data.

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet knyttes opp mot nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvor hensikten er mest mulig nøyaktig informasjon (Johannessen et al., 2011, s. 44). Vi ønsket å styrke påliteligheten på forskjellige måter. Vi gjentok samme undersøkelse på på flere antall informanter, det vil si at vi gjentok samme undersøkelse på seksten medarbeidere, og fire mellomledere. Dataene som ble innhentet var dermed mer pålitelig enn om vi utførte undersøkelsen på én leder og én ansatt/medarbeider. Vi styrket også reliabiliteten ved å være to forskere istedenfor én, ved at det var to forskere som undersøkte og analyserte samme fenomen. Begge forskere var tilstede under intervjuene, slik sett bidro det til at vi begge hørte de samme fortellingene og svarene i intervjuene. For mest mulig nøyaktig informasjon ble det brukt båndopptaker under intervjuene istedenfor skriftlig notering. På denne måten ble det foretatt en mer nøyaktig transkribering hvor transkribering ble en ordrett gjenfortelling. Reliabiliteten ble også styrket ved at det var to forskere istedenfor én som lyttet til lydopptakene, transkriberte og analyserte samme datamaterialet. Dette bidro til sterkere pålitelighet av analyse og svar på problemstilling.

3.6.2 Validitet

“Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og finn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten” (Johannessen et al., 2011, s. 244).

I kvalitativ forskning er det viktig å være klar over ulike skjevheter eller metodefeil som eksisterer i drøfting av kvaliteten av arbeidet som er gjort (Johannessen et al., 2011, s. 245).

Når det kom til de ansatte, forsøkte vi å unngå kognitiv skjevhet som kunne innebære at respondenten ikke deler hva de faktisk føler og mener (Johannessen et al., 2011, s. 246). Det gjorde vi ved å ikke intervjuere ledere og medarbeidere samtidig ved samme tidspunkt og sted, det vil si i separate intervjusettinger. Vi håpet også på at ved å foreta fokusgruppeintervjuer med de ansatte istedenfor dybdeintervju ville det bidra til å gjerne lette stemningen for å ta opp temaer de ellers gjerne ikke hadde følt seg komfortabelt med å dele alene i et dybdeintervju. I tillegg måtte vi også være klar over at noen av spørsmålene som var relatert til start av ansettelsesforhold kunne bidra til hukommelsesskjevhet, hvor ansattes hukommelse gjerne ikke er helt nøyaktig og presis. Vi tenkte derimot at fokusgruppeintervju kunne bidra til at de ansatte seg imellom hjalp hverandre med hukommelsesrelaterte spørsmål. Eksempelvis om respondent A ikke husket helt nøyaktig en detalj i en hendelse, at respondent B, C og D også var tilstede og kunne hjelpe til med å huske detaljer i hendelsen.

Det ble brukt metodetriangulering for å styrke validiteten, hvor det ikke bare ble foretatt dybdeintervju med ledere, men også fokusgruppeintervju av ansatte fra de samme virksomhetene. Det vil si at det ikke ble tatt utgangspunkt i bare én setting, men flere (som tidligere forklart under design og metode). I tillegg ble det ikke bare foretatt et fokusgruppeintervju, men fire fokusgruppeintervju, og ikke bare et dybdeintervju, men fire dybdeintervju. Alle intervjuene ble heller ikke foretatt i samme virksomhet, men ved fire ulike virksomheter, men i samme bransje, servicebransjen. Slik sett styrker det validiteten og overførbarheten av resultatene fra vårt forskningsprosjekt.

3.7 Rapportering

Avslutningsvis har vi formidlet undersøkelsesfunn og metodebruk i et sluttprodukt, det vil si denne masteroppgaven. Dette sluttproduktet er utformet basert på kriterier for utforming fra utdanningsinstitutter vi har studert ved, Universitet i Stavanger. I tillegg har undersøkelsens

tatt hensyn til prosjektets etiske sider hvor vi har på forhånd av intervjuene informert om hvordan intervjuene ville bli benyttet, eventuelt publiseres og vi foretok skriftlige avtaler for informert samtykke (Johannessen et al., 2011, s. 300). Det ble også brukt koder i presentasjon, diskusjon og resultater for å beskytte intervjupersoner.

For å sørge for tydelighet for lesere av oppgaven, strukturerte vi rapporten med hovedkapitlene: innledning, metode, teori, presentasjon av resultater, diskusjon og avsluttende konklusjon. Underveis har vi vært åpne for metoder, spesifikke trinn, prosedyrer og nødvendige avgjørelser i løpet av studien.

,

4.0 Presentasjon av funn

For å vise hvem som sier hva og samtidig holde det anonymt vil vi presentere resultatene fra casene gjennom kodene A, B C og D. Ledere og ansatte vil bli omtalt som ledere og ansatte, men uten navn og personidentifiserende opplysninger. Resultatene vil bli presentert tematisk med data på tvers av virksomhetene. Følgende er en kort beskrivelse av hvert enkelt case.

Case A er en dagligvarebutikk som er en av vinnerne av mangfoldsprisen.

Case B, er også en dagligvarebutikk, og er den andre vinneren av mangfoldsprisen.

Case C, er en restaurant i en stor kjede/franchise som er kjent for etnisk mangfold i sin virksomhet.

Case D, er et anerkjent logistikkfirma, som er et anerkjent logistikkfirma av stor størrelse.

Case	Type bedrift	Avdeling/stilling, kjønn	Avdeling/stilling, antall, kjønn
A	Dagligvarebutikk	Daglig leder, mann	Fokusgruppe, ansatte: En mann To kvinner
B	Dagligvarebutikk	Butikksjef, kvinne	Fokusgrupper, ansatte: En mann To kvinner
C	Restaurant	Butikksjef, mann	Fokusgrupper, ansatte: En kvinne To menn
D	Logistikk og transport firma	Avdelingsleder, mann	Fokusgrupper, ansatte: Tre menn

Tabell 1.0, oversikt over bedrifter, Stavanger, 2022

4.1 Det etniske mangfoldsarbeidet

Her ble intervjuobjektene stilt spørsmål som vedrører det etniske mangfoldsarbeidet i de ulike virksomhetene. Dette inkluderte blant annet tolkning av begrepet mangfold, bedriftenes kjerneverdier, bruk av offentlig støtte, opplevde fordeler og muligheter samt råd og tips som ble fokusert på ved ledelse og organisering av etnisk mangfold.

4.1.1 Tolkning av begrepet “mangfold”

Ansatte og ledere beskrev begrepet mangfold relativt likt. Både ledere og ansatte beskrev begrepet som mennesker med ulike kulturer, bakgrunner, religioner og seksuelle legninger. Ansatte fra virksomhet A beskrev begrepet som “diversitet av ulike mennesker med ulike livssyn og utseende som jobber mot samme mål på en arbeidsplass”, mens lederen refererte til forskjellige nasjonaliteter og kulturer. I virksomhet B var det noe mer varierte beskrivelser hos de ansatte og leder hvor de ansatte ga beskrivelser som “hvordan folk blir behandlet”, og det “å bruke folk fra ulike land med ulike kompetanse”: Lederen derimot refererte til religion, alder og erfaring. I virksomhet C hadde de ansatte og lederne nesten helt like svar hvor det ble henvist til beskrivelser som innebar ulike bakgrunner og ulike seksuelle legninger. Det som skilte seg ut var at de ansatte i virksomhet D ikke hadde hørt om begrepet før, og mange hadde ikke forståelse hva ordet mangfold innebar. Et svar fra de ansatte fra virksomhet D var “Har ikke hørt om det før, tenkte på jenter og gutter”.

4.1.2 Bedriftens kjerneverdier

Det var hovedsakelig lederne som kjente til virksomhetenes kjerneverdier. Det som gikk igjen av likheter var verdier knyttet til respekt og likeverd. I flere av virksomhetene var svarene vedrørende virksomhetenes kjerneverdier svært ulikt fra de ansatte og lederne. I virksomhet A, C og D svarte de ansatte at de ikke visste om noen direkte kjerneverdier eller mottoer knyttet til inkludering av ulike type grupper mennesker, mens de ulike lederne fra virksomhetene fremhevet ulike verdier. I virksomhet A fremhevet lederen inkludering og mangfold som hovedverdier. I virksomhet C fortalte lederen at deres kjerneverdier innebar å behandle alle med respekt, og at virksomheten har et slagord som lyder “det skal være en respektfull arbeidsplass”. I virksomhet D svarte lederen til verdier som innebar at de ønsket å ha en mangfoldig arbeidsplass. Det som var interessant var virksomhet B hvor ledelse og ansatte trakk frem to svært ulike mottoer som sentrale mottoer til virksomheten, hvor de ansatte henviste til “vi er opptatt av å gjøre hverandre gode” som

innebærer å få frem det beste i hverandre, mens leder trakk frem “det er ikke karakterer som gjelder, det er karakter” hvor det vises til at man ikke trenger det beste karakterene for å jobbe hos virksomheten, men inneha de riktige menneskelige egenskapene.

De fleste lederne i de ulike virksomhetene fremhevet respekt og språk som viktig ting å ta stilling til når man har ansatte fra ulike land. Leder fra virksomhet C fremhevet viktigheten av å ha gode verdier som grunnsteiner, og viktigheten av at de ansatte kjente til disse grunnverdiene, samt at han mente at kommunikasjon var nøkkelen til vellykket integrering. Leder fra virksomhet D nevnte viktigheten av å være bevisst om kulturforskjeller, “folk fra ulike kulturer har gjerne ikke de samme norske verdiene når det kommer til behandling av yngre kollegaer og kvinner. Dette er noe man bør tenke på og ta stilling til når man har ansatte fra mange ulike land”. Lederen fra virksomhet B fremhevet å sikre en veldig god mottakelse av de nye medarbeiderne som kommer fra andre land som svært viktig.

4.1.3 Bruk av offentlig støtte

Alle bedriftene delte at de har benyttet seg av offentlige tilskudd eller hjelpemidler, hvor det viste seg å innebære samarbeid med Nav gjennom praksisplasser. Tre av fire ledere følte at samarbeid med Nav gjorde det lettere for dem å bidra til etnisk mangfoldige arbeidsplasser. Virksomhetene B og A som var vinnerne av mangfoldsprisene delte et ulikt syn i sine opplevelser av hvorvidt offentlig støtte eller hjelpemidler gjorde det lettere for dem å bidra til etnisk mangfoldige arbeidsplasser. Leder fra virksomhet B var svært positiv i sin omtale om bruk av praksisplasser, hvor hun la til at “praksisplasser via Nav bidrar til god tid for nødvendig opplæring og er i tillegg en god kanal for innvandrere til å komme inn på det norske arbeidsmarkedet”. Leder fra virksomhet A svarte at han følte ikke at det ble lagt til rette for å ha etnisk mangfoldige arbeidsplasser med tanke på praksisplasser. Dette begrunnet han med “for det krever ekstra innsats (fra ledelsen) hvis ved å ha praksisplasser”.

Lederne vektla ulike ting når det kom til hva som kunne forbedres når det kom til offentlig støtte. Leder fra virksomhet A svarte at han skulle ønsket at det var mer fokus på mentorordninger. Leder fra virksomhet B uttrykket følgende “jeg skulle ønsket mer forståelse fra Nav sin side om at enkelte praksiskandidater gjerne trenger mer tid enn det Nav beregner som maksimal tid i praksisplassene”.

4.1.4 Fordeler, og muligheter

Både ledere og ansatte i de fleste virksomhetene var enige om at fordeler ved en flerkulturell arbeidsplass var å kunne lære og bli kjent med ulike kulturer og mennesker fra hele verden. Det som skilte seg ut var lederen fra den ene virksomheten som hadde vunnet mangfoldsprisen, virksomhet A, som uttrykket nye ideer og forretningsforslag som en fordel ved en flerkulturell arbeidsplass. Når det kom til muligheter ved økt mangfold i virksomhetene ble økt kompetanse for å lære om andre kulturer fremhevet av de fleste lederne. Leder fra virksomhet B fortalte om muligheter for nettverksbygging, “ved økt mangfold kan det gis muligheter for ansatte til å skaffe seg nettverk de muligens ellers ikke hadde fått”. Leder fra virksomhet A fortalte at de allerede har 50% fordeling med ansatte som har utenlandske bakgrunner. Dermed delte ikke leder fra virksomhet A noe strategisk mål om å øke det etniske mangfoldet. Lederen utdypet at fordelingen med 50% ansatte med utenlandsk bakgrunn bidrar til en vellykket integrering.

Det var hovedsakelig ledelsen som var hovedansvarlige for det etniske mangfoldsarbeidet i virksomhetene. Virksomhet B og A som har vunnet mangfoldsprisen var ulike der, hvor virksomhet B var tydelig på at alle har et ansvar, mens virksomhet A fremhevet ledelsen. Leder fra virksomhet C fortalte om et stegvis ansvar, “ansvaret startet fra toppen av med eier. Han er veldig engasjert i det å ha et mangfold. Deretter toppledelsen, og de jobber mye med dette. Så har vi HR/personalsjef, hun har har jo det øverste ansvaret sånn sett for alt som går på dette og legger føringer for hva vi som firma skal gjøre. Så er det vår jobb som restaurant ledere og daglig ledere å følge opp”.

Både lederne og de ansatte fra alle virksomhetene fortalte at det ikke ble gjort noe spesielt eller at det ikke forelå direkte tiltak for å øke det etniske mangfoldet på tvers av stillinger og nivåer i virksomhetene. Både ansatte og ledere delte det samme inntrykket av at ansatte kunne rykke opp i stillinger basert på kvalifikasjoner og hardt arbeid uavhengig av bakgrunn. Både virksomhet A og B som har vunnet mangfoldsprisen deler at de ikke hadde et strategisk mål om å øke det etniske mangfoldet. Virksomhet A var som nevnt tidligere, opptatt av å holde en balanse med en 50/50 fordeling av etnisk norske ansatte og minoritetsspråklige og hadde dermed ikke et foreløpig mål om å øke det etniske mangfoldet. De ansatte fra virksomhet B nevnte samarbeidet deres med Nav, “vi har et tett samarbeid med Nav, men er ikke gjort strategisk for å bidra til å øke det etniske mangfoldet i virksomheten”.

De fleste virksomhetene profilerte eksternt for å vise viktigheten av mangfold. Tre av fire ledere fortalte at mangfoldet ble profilert eksternt via reklamer, media og sosiale medier. Internt var det noe ulikt hvordan de viste viktigheten av mangfold. Leder fra virksomhet A fortalte at de viste viktigheten av mangfold gjennom samarbeid med Nav og kommuner. En ansatt fra virksomhet B fortalte at ledelsen drar på samlinger i Oslo og omegn, “her snakkes det varmt om mangfoldet på arbeidsplassen vår”. Leder fra samme virksomhet mente at de profilerte for mangfold ved å ansette folk fra ulike mennesker uavhengig av bakgrunn. I virksomhet C delte de ansatte at det ble dekorert til ulike høytider (for ulike religioner) og at de har hatt sosiale sammenkomster, leder fra samme virksomhet trakk frem den eksterne profileringen via media.

4.1.5 Respons for det etniske mangfoldsarbeidet

Responsen på det etniske mangfoldsarbeidet var utelukkende positivt. Av virksomhetene som hadde vunnet mangfoldsprisen fremhevet leder fra virksomhet A den eksterne oppmerksomheten, mens leder fra virksomhet B fremhevet den interne responsen. Leder fra virksomhet A fortalte at de har fått oppmerksomhet og støtte fra kunder og på sosiale medier. Leder fra virksomhet B viste til den interne responsen, i form av positive tilbakemeldinger fra ansatte. Leder fra virksomhet C fremhevet også den interne responsen, “responsen i forhold til de ansatte er at folk trives, vi hører at det er en plass folk trives, folk ønsker å jobbe her og anbefaler andre til å jobbe her”. Samme leder uttrykket også den eksterne responsen på det etniske mangfoldsarbeidet i form av gratis norskkurs, og skryt og brev fra skoler og kommuner som de har hatt samarbeid med.

4.1.6 Tips og råd fra de ansatte og lederne

Kultur var det viktigste for de ansatte fra virksomheten A og B som hadde vunnet mangfoldsprisen med sitat som “kultur er det viktigste, med en god kultur er da man kan gi yte mer/gi mer av seg selv”. Deretter fremheves ivaretagelse av hverandre og inkludering av de resterende virksomhetene.

Lederne fra de ulike virksomhetene uttrykket ulike råd og tips som de ville dele til fremtidige etnisk-mangfolds-ledere. Lederne som har fått mangfoldsprisen fremhevet respekt, tålmodighet, tillit og dialog. Lederne fra de to andre virksomhetene fremhevet viktigheten av

å ha tro på seg selv og ikke være redd for å gjøre feil, med sitat fra virksomhet “ikke vær redd for å dumme deg ut eller gjøre feil”.

4.2 Inkluderende arbeidsmiljø

Her ble respondentene i de ulike virksomhetene spurt spørsmål som omhandlet arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Dette inkluderer temaer som relasjoner, arbeidsmiljø, ledelse, konflikthåndtering og kommunikasjon. Her ønsket vi å finne ut nåværende status på arbeidsmiljøet i de ulike virksomhetene, hvordan det ble jobbet for å opprettholde et godt arbeidsmiljø, og hvordan konflikter ble håndtert og forebygget.

4.2.1 Relasjoner og inkluderende arbeidsmiljø

For skape gode relasjoner/forhold på arbeidsplassen fokuserte lederne hovedsakelig på å arrangere sosiale sammenkomster og arrangement. Eksempler på dette er hvor leder fra virksomhet A la fokus på sosiale tiltak som samlinger, turer og spise sammen ute, og leder fra virksomhet C ble fremhevet to store personalfester i året:

“vi holder to store personalfester i året på tvers av alle restaurantene, hvor den ene er med alkohol og aktiviteter som for eksempel action ball eller funcenter som er for alle ansatte. Så har vi alltid en aktivitetsdag på sommeren som er mer som en familiedag der man kan ta med barn om man vil. Da er det fotballturnering med pizza og brus hvor vi bruker nettverket vårt, for eksempel Viking fotball. Da låner vi en fotballbane og utstyr av dem og kjører en fotballturnering med alle restaurantene”.

Resultater viser likhetstrekk mellom det ansatte og ledelsen uttrykket som viktig for å skape gode relasjoner. I virksomhet A fokuserte både ansatte og leder på viktigheten av åpen dialog for å bidra til gode relasjoner. I virksomhet B hadde leder og ansatte et delt syn om viktigheten av å ta vare på hverandre for å skape gode relasjoner samt humor i arbeidshverdagen. En ansatt fra virksomhet B fortalte at de fokuserer på inkludering, Vi tar imot alle på samme måte, uansett hvor de kommer fra, om de kommer fra praksisplass osv. Vi inkluderer dem ved å spise sammen med de på pauserommet, fest, personalmøter, på absolutt alt”. I virksomhet C delte ansatte og leder syn på viktigheten av inkludering, hvor leder fokuserte på inkludering gjennom sosiale arrangement og tilstelninger, mens de ansatte fokuserte på inkludering i arbeidshverdagen ved å inkludere alle og evt nye som kom inn i et

rom inn i samtalen. Gruppen fra virksomhet C fortalte at de inkluderte med å spørre for eksempel de yngste medarbeiderne som ofte var skoleelever om skole-tilværelsen og skolerelaterte emner for å få dem til å føle seg inkludert på arbeidsplassen. Et interessant funn var uttalelse fra leder fra virksomhet C som nevnte viktigheten av å ha en god og moderne lederstil for å bidra til gode relasjoner, “For å ha et godt arbeidsmiljø på jobb går det jo og på at vi ikke skal ha en sjef som står og banner og skriker, det hører fortiden til. Nå er det ikke den riktige lederstilen å ha overfor de ansatte”. Han la også til at god ledelse hos dem innebærte å gi ansatte pusterom når det ikke var hektisk. Et eksempel på dette var å tillate at de ansatte kunne ta seg en is ute når det var fint vær og ikke hektisk på jobben. Når de ansatte ble spurt om hvordan de opplevde forholdet mellom ansatte på arbeidsplassen svarte tre av fire direkte ja og var svært positive i beskrivelsen, med uttalelser som “kjempebra” og “som en utvidet familie”. Derimot svarte virksomhet D at de liker kanskje ikke alle, men de klarer å jobbe sammen.

Flertallet av de ansatte og lederne beskrev arbeidsmiljøet som bra. Det forelå en forskjell i uttalelsene fra lederne fra bedriftene som hadde vunnet mangfoldsprisene, hvor leder fra A(?) virksomheten omtalte miljøet som bra, men med rom for forbedring med en uttalelse som “Hvis vi ser på en skala fra 1 til 10 så ligger vi her på på denne arbeidsplassen på 8. Det er veldig bra, men det kan også bli bedre”, men, leder fra virksomhet B derimot omtalte miljøet som “verdens beste arbeidsmiljø”. De ansatte fra virksomhet B forklarte at grunnen til det gode miljøet var at det ble spredd ovenfra fra ledelsen, det vil si at at ledelsen bidro aktivt for å skape en god kultur og dermed ble det spredd det rundt om i hele virksomheten. Leder fra samme virksomhet forklarte at grunnen til det gode arbeidsmiljøet var at de har hun kalte for “høyt under taket”, og at alle viser respekt for hverandre, og at alle hjelper hverandre. I virksomhet C vektla de ansatte viktigheten av kommunikasjon, spesielt når det er hektisk på jobb. Leder fra samme bedrift fortalte at de scoret bra på medarbeiderundersøkelser, og beskrev arbeidsmiljøet som et kontrollert kaos. Med kontrollert kaos mente han at de ansatte såg ut til å trives når det var travelt på jobb, og at dette påvirket positivt for arbeidsmiljøet. Han forklarte det slik: “Det er veldig stor forskjell på kaos og kontrollert kaos. Her er det veldig mye av det man kan kalle kontrollert kaos fordi det er stort sett hektisk og travelt hele veien. Vi opplever at folk synes det er kjekt når det er travelt på jobb. Det er dritkjedelig å være her hvis det er stille, men her er det mye trøkk, og det er med på å bidra til å bygge et godt arbeidsmiljø”. I virksomhet D delte både ansatte og leder beskrivelsen av et bra

arbeidsmiljø, derimot delte ansatte i beskrivelse av arbeidsmiljø at det kunne variere fra dag til dag.

For å bidra til for å skape et godt og inkluderende arbeidsmiljø i rollen som ansatt, la de fleste vekt på å hjelpe hverandre, ta vare på hverandre og spesielt hjelpe og inkludere nyansatte. Det var et skille mellom virksomhetene A og B som hadde vunnet mangfoldsprisen, hvor gruppen ansatte fra virksomhet A delte at de ikke tenkte eller trodde det var mye de kunne gjøre, og at de egentlig ikke hadde tenkt over det før nå. I virksomhet B derimot var de ansatte tydelige i hva de kunne bidra med, og de ansatte la stor vekt på inkludering av nyansatte. Dette gjorde de ved å snakke med dem, hjelpe dem, gjøre samme oppgaver som dem, spise med dem på pauserommet, inkludere dem i fest og personalmøter, og i tillegg gjerne spørre litt om privatlivet. I virksomhet C bidro de ansatte til miljøet ved å ha det gøy på jobben, tulle litt rundt og utføre skøyestreker, “Sometimes we have quiet periods, so then we try joke a little bit around with each other, then when the serious times comes we`re also ready for that”. En medarbeider fra bedrift C delte at hun lager av og til mat og tar med til jobb.

4.2.2 Ledelse

Både de ansatte og ledelsen mente at ledelsen bidro med bruk av (god) kommunikasjon for å bidra til å opprette gode relasjoner og et inkluderende arbeidsmiljø. Flere av de ansatte fortalte at de opplevde at ledelsen lytter til dem, utøver god bruk av kommunikasjon, og at ledelsen var gode på å gi ros og tilbakemeldinger. Tre av fire ledere vektla kommunikasjon som en viktig del av det de som ledere kan bidra med å skape et inkluderende arbeidsmiljø. Leder fra virksomhet C delte at han bidro til gode relasjoner og inkluderende arbeidsmiljø med å følge med og passe på at alle har det bra og at han holder to medarbeidersamtaler i året. “I medarbeidersamtalene kan vi spørre om det er noe vi kan gjøre for at vedkommende kan få det bedre, det er veldig viktig”. De ansatte fra samme virksomhet fortalte at de opplever at ledelsen hører på dem. “Selv om de kanskje ikke er enige med oss så hører de på oss og det vi har på hjertet. Vi får lov til å si hva vi føler. Selv om de ikke er enige tar de alltid i mot det vi forteller”. Leder fra virksomhet D bidro også til gode relasjoner og inkluderende arbeidsmiljø med bruk av jevnlig samtaler med de ansatte. De ansatte fra virksomhet B delte at leder bidro ved å hjelpe til med praktiske ting som ikke var jobbrelatert, “hun har alltid hjulpet med veldig mye utenom jobb. Hun har ikke bare prioritert jobben vi har gjort, men oss som mennesker med en stor bagasje”. Leder fra virksomhet B fortalte at

hun bidro til et godt og inkluderende arbeidsmiljø ved å utføre de samme “drittjobbene” som de ansatte, samt gjøre alle ansatte inneforstått at alle skal kunne jobbe med alle.

Tre av fire ledere uttrykket former for tilrettelegging når de har arbeidstakere fra ulike land med ulike kulturer, hvor de fleste tilretteleggelsene angikk tilpasninger i forhold til ulike religioner. Det var et skille mellom de to bedriftene som hadde vunnet mangfoldsprisen hvor det nevnes tilretteleggelser av ledelsen i virksomhet A, men ikke i virksomhet B. I virksomhet A deler både leder og ansatte om ulike former for tilretteleggelser, men i virksomhet B deler leder at de ikke har noen spesifikk tiltak annet ved forespørsel. I virksomhet A fortalte de ansatte fortalte at leder hjalp til og tilrettela ved behov, og at de såg en stor hjelp/fordel i å ha en leder som også kunne kjenne til hvordan det kunne oppleves i å være ny i Norge, “det hjelper på å ha en leder fra et annet land enn Norge, han har vært på samme plass som oss og har opplevd det som vi opplever nå”. Leder fra samme virksomhet fortalte at de har rom for de som ønsker å be, han ga også lettere arbeid for ansatte når de var i fasteperioder i forhold til religion, og han forsøket sitt beste i å tilrettelegge for reiser som for eksempel begravelser, i tillegg nevnte han at ansatte kan bruke hijab i samme fargene til jobbuniformen. Leder fra virksomhet B derimot fortalte at de ikke hadde noen spesifikke former for tilrettelegging annet ett ved forespørsler. Hun forklarte det ved at det var sjeldent mye å hensyn ta/forholde seg til. De ansatte fra samme virksomhet fortalte derimot om tilpasninger som ble gjort i virksomheten, tilpasningene omhandlet i forhold til religioner og ulike høytider. De fortalte at muslimer kunne jobbe når det var jul, og når muslimer hadde høytider så jobbet kristne/norske. Leder fra virksomhet C fortalte om at i noen tilfeller hadde minoritetspråklige bodd så kort tid i Norge, eller kommet til Norge etter søknadsfrist for barnehageplass som innebar at de ikke hadde barnepass, “da handler det om hvordan vi kan få til at de kan jobbe og samtidig balansere et familieliv, samtidig som vi driver en business her. Jeg som leder blir målt i to ting, det er resultater og personal. Da må jeg som leder balansere dette, fordi jeg lever på resultater, men har likevel ikke råd til situasjoner som bidrar til at virksomheten får et dårlig omdømme”. Både ledere og ansatte ved virksomhet C nevnte at muslimer og kristne/norske kunne bytte på arbeidstider i forhold til ulike helligdager. Hvorav de ansatte delte at slik sett kunne de som ønsket det eller hadde behov for det få fri, for eksempel ved for Ramadan (eid, siste dag,-fest). Et interessant funn var ved virksomhet D, hvor leder fortalte om flere ulike tilpasninger, som mulighet til å be i arbeidstiden, eget rom for å be, og et eget toalett for muslimer. Derimot var de ansatte ikke

klar over dette, “det finnes sikkert, men vi har ikke lagt merke til det”, og fortalte at de ikke har lagt merke til noe tilpasninger.

Roller som tillitsvalgt ble brukt ulikt i de forskjellige virksomhetene, og det var stor variasjon for hva de ulike lederne tilga og la i rollen for en tillitsvalgt. I virksomhet A delte leder at de har verneombud, men at som oftest kom de utenlandske ansatte til han dersom det var noe. Leder fra virksomhet B fortalte at de hadde en tillitsvalgt, men la stor vekt på at alle ansatte har et felles ansvar for å bidra til et inkluderende arbeidsmiljø. Leder fra virksomhet C var den eneste leder som ga en nærmere beskrivelse av rollen og prosessen. Leder delte at de har både tillitsvalgt og verneombud, hvor verneombud også kunne brukes som tillitsvalgt, og at rollen er taushetsbelagt. Han utdypet videre at i forhold til inkludering så tenkte han at det var nok ofte lettere for ansatte å snakke med en tillitsvalgt enn å snakke med daglig leder. Han fortalte at de ansatte valgte tillitsvalgt, ikke ledelsen, og at det ble byttet hvert år. For leder var det viktig for han at de ansatte hadde noen de stolte på som de kunne gå til dersom det skulle være noe. I virksomhet D hadde de en tillitsvalgt med innvandrerbakgrunn som både ansatte og lederen brukte aktivt og var svært fornøyd med.

4.2.3 Konfliktbehandling

De fleste lederne delte at konflikter ble forebygget gjennom tilpasninger i forhold til religion, og via kommunikasjon, dialog og medarbeidersamtaler. I virksomhet B nevnte både ansatte og leder at ting blir tatt fortløpende. Både de ansatte og leder la vekt på bruk av kommunikasjon som verktøy. De ansatte fortalte at ting ble løst ved å gi beskjed til leder, mens leder delte at det ble brukt åpenhet og medarbeidersamtaler. I virksomhet C nevnte både ansatte og leder varsling og konfliktbehandling. De ansatte var klar over en fast prosedyre for varsling, fra første til siste ledd i prosessen, hvor det startet med verneombud/tillitsvalgt og kunne bli tatt helt opp til driftssjef dersom det ikke ble løst på første nivå. Leder fra samme virksomhet var opptatt av hvordan han som leder kunne forebygge og håndtere konflikter hvor han la vekt på å være involvert (handlingsorientert/“hands on”), tilgjengelig for de ansatte ved å ikke bare sitte inne på kontoret, og gripe inn når det skulle være noe. Videre vektla han lavterskel for varsling og god konfliktbehandling, hvor han poengterte at det var konfliktbehandling som avgjorde resultatet av konflikter. Leder påpekte at det var utrolig viktig for han at hvert enkelt varsel ble fulgt opp, “folk må få en følelse av at når de gir beskjed om noe så blir det tatt tak i det. At det ikke bare er et papir som blir lagt i en skuff. At det blir tatt tak i”. I virksomhet D

nevnte både ansatte og ledere at konfliktene hos dem ikke pleide å være basert på et kulturelt grunnlag, men at det har som oftest vært på grunn av på uenigheter vedrørende arbeidsutførelse. De ansatte fortalte at konflikter ble som oftest løst som mellom de det gjaldt, og dersom det ikke ble løst så ble ledelsen koblet inn, “hvis det ikke blir bedre så må ledelsen finne ut hva som å gjøres”. De ansatte fortalte også at de har daglige møter, som ble sett på som et godt forebyggende tiltak mot konflikter. Leder fortalte at HR involveres, og at han har fokus på en nøytral meklingsprosess. Han la også til at det blir utført anonyme medarbeiderundersøkelser som forebyggende tiltak. For god konflikthåndtering fortalte leder at det var viktig å vite hva konflikten gikk ut på og hvem den innebar for å finne de nødvendige tiltak. De ansatte i virksomhet A var de eneste som delte at de har hverken opplevd eller kjente til noen konflikter. De la til at de følte det å ha en flerkulturell leder, “det hjelper at vi har en leder fra et annet, han har vært på samme plass og har opplevd det som vi opplever nå”, slik sett kom de derfor heller ikke på noen forslag om forebyggende tiltak mot konflikter. Leder av samme virksomhet delte nevnte tiltak som bruk av dialog og møter, og at det har blitt jobbet aktivt med inkludering og mangfold de siste årene som for å forebygge og håndtere potensielle konflikter.

Tre av fire ledere har opplevd samarbeidsproblemer mellom innvandrere fra ulike kulturer hvorav de fleste årsakene var kulturelt betinget. Det var et skille mellom virksomhetene som hadde vunnet mangfoldsprisen hvor leder fra virksomhet B delte eksempler på samarbeidsproblemer, mens leder fra virksomhet A delte at de ikke har opplevd noen samarbeidsproblemer mellom innvandrere fra ulike kulturer. Leder fra virksomhet B fortalte om samarbeidsproblemer knyttet til de aktuelle landenes geografiske plasseringer og tidligere historikk, “plutselig før jeg visste om det så hadde jeg ansatte som hatet hverandre, som for eksempel Serbia og Albania. Det er jo en såpass ny krig hvor det sikkert sitter i et par generasjoner til”. Her har leder måttet fokusere på å “bygge broer” for å få til gode samarbeid mellom medarbeiderne. Leder fra virksomhet C har opplevd at ved å ha ansatte med ulike bakgrunner og ulike kulturer så kan det medføre ulike kommunikasjonsstiler. Lederen ga et eksempel på at østeuropeere kan være veldig direkte og røffe i sin kommunikasjonsstil, hvorav ansatte fra asia og sør amerika har en mykere kommunikasjonsstil som har ført til konflikter og misforståelser mellom dem, “de fra asia og sør amerika kan tro at når de får beskjed fra øst-europeere at de er sure og sinte på dem og tror gjerne at østeuropeerne har noe imot dem siden de får beskjeder på den måten”. Han ga et også et annet eksempel hvor den røffe kommunikasjonsstilen til østeuropeere ikke alltid

passet mot de yngste medarbeiderne, hvor de av dem som har hatt lederansvar har blitt bedt om å endre lederstil (og kommunikasjonsstil) overfor de yngste medarbeiderne. Dette har blitt gjort med fokus på riktig opplæring av de det gjelder, hvor det har blitt fokusert på å definere akseptert lederstil overfor de yngste medarbeiderne. Leder fra virksomhet D delte at de har opplevd utfordringer knyttet til visse kulturelle grupperinger som ikke har vært enige med hverandre : “vi har en stor polsk gruppering som har hatt en sterk subkultur i bedriften hvor de har hatt noe imot folk fra andre land, men det er ikke et problem lenger”. Leder løste dette gjennom samtaler med alle parter og en stor kartlegging av arbeidsmiljø hvor det er blitt diskutert med alle ansatte i avdelingene.

To av fire ledere har ikke opplevd utfordringer mellom norske ansatte og ansatte med minoritetsbakgrunn. Lederne fra virksomhet B og C svarte at de har opplevd utfordringer mellom norske ansatte og ansatte med minoritetsbakgrunn. Leder fra virksomhet B delte om misforståelser i forbindelse med språk og kultur,- kroppsspråk, men la til at det var som oftest små ting som var lette å finne løsninger på. Leder fra virksomhet C delte om utfordringer mellom norske ansatte og ansatte med minoritetsbakgrunn som omhandlet ulike tilnærminger for jobben, “mange med minoritetsbakgrunn har dette som sitt levebrød, og står på hver eneste dag for å gjøre en best mulig jobb. Mange unge norske har dette som en jobb ved siden av skole og fritidsaktiviteter. De har jo ikke samme dedikasjon itl jobben. Da kan en av og til få en liten utfordring hvor en ser at de med minoritetsbakgrunn blir litt irriterte over de såkalte dumme norske rike som bare er her for gøy”.

Tydlig kommunikasjon og jobbspråk var det som ble trukket frem som viktig for å sikre tilfredsstillende kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte fra mange ulike land. Det ble ikke gjort noen spesifikke tiltak utenom ved virksomhet D der de ansatte ble sendt på språkkurs hvis det oppstod store språkbarrierer. De ansatte i tre av de fire bedriftene delte at kommunikasjonen mellom dem og ledelsen går bra. Ansatte fra virksomhet A fortalte at kommunikasjonen var veldig god. Leder fra samme virksomhet svarte “det er veldig ofte språkbarrierer. Derfor må jeg være tydelig og forklare ting på forskjellige måter. Vi bruker også hverandre litt for hjelp til å oversette”. Ansatte fra virksomhet B delte at de syntes at kommunikasjonen gikk greit, men at det ikke ble gjort noe spesielt utenom bruk av medarbeidersamtaler, leder fra samme virksomhet fortalte at hun spurte gjerne flere ganger for å unngå misforståelser. Ansatte fra virksomhet C delte at også at de synes at kommunikasjonen mellom ansatte og ledelse var bra. De la til og med har blitt bedre etter

nåværende daglig leder har trådt inn i stillingen. De utdypet det med at den nye lederen ikke av slo forespørsler med en gang uten å ha vurdert muligheter og alternativer. Leder fra samme virksomhet fokuserte på å ha offisielle jobbspråk (engelsk og norsk) det vil si at det ble snakket samme språk, og vektla viktigheten av enkel og tydelig kommunikasjon. De ansatte fra virksomhet D nevnte ikke hvorvidt god kommunikasjonen var, men at de har jevnlig møter hvor de kan si ifra om hva de er fornøyde eller misfornøyde med. Leder fra samme virksomhet fokuserte på å bli kjent med de ansatte, samt ha offisielt jobbspråk og sende ansatte på språkkurs ved store språkbarrierer.

4.3 Kvalifisering, kompetanse og kompetanseheving

Her ble informantene spurt om virksomhetenes tiltak og praksis vedrørende kvalifisering, kompetanse og kompetanseheving. Her var vi interessert i hva som ble krevd av kvalifikasjoner for å få jobb i de ulike stillingene, i hvilken grad kompetansen til de ansatte ble brukt, og hva virksomhetene kunne tilby og bidra med for kompetanseheving til de ansatte.

4.3.1 Bruk av innvandreres kompetanse

De fleste ansatte fra fokusgruppene delte at de hadde ulik kompetanse og utdanning i forhold til nåværende stilling. Det var en forskjell mellom virksomhetene som hadde vunnet mangfoldsprisen, hvor i virksomhet A fortalte både ansatte og leder at de ansattes kompetanse ble riktig utnyttet, og at de ansatte hadde riktig jobb basert på utdannelsen og det de kunne, mens i virksomhet B svarte flertallet av de ansatte at de ikke hadde relevant stilling i forhold til kompetanse. I virksomhet A fortalte leder at de benyttet innvandrernes kompetanse på en god måte, “vi er åpen for å bruke deres kompetanse og deres erfaring. Og hvis de kommer med noen nye ideer så er vi åpne for å prøve dem. Kanskje hvis vi gjør noe nytt så får vi et nytt resultat”. I virksomhet B hvor flertallet av de ansatte delte at de ikke hadde relevant stilling i forhold til utdanning og kompetanse, utdypet både leder og ansatte det med at nåværende stilling var såpass ulik deres yrkes og utdanningsbakgrunn at det var vanskelig å utnytte kompetanse optimalt, “jeg føler ikke at det gjelder skikkelig for oss. Hun ene her er lærer, men dette er butikk, det er noe helt annet”. Leder fra samme virksomhet delte også at det generelle utdanningsnivået på de ansatte og søkere for virksomheten generelt var lav og at mange kom via Nav uten utdanning fra før av. I virksomhet C delte de ansatte at de ikke bar noe nag selv om de var overkvalifiserte for stillingen de jobbet i, hvorav en

ansatt fra virksomheten fortalte at stillingen passet for henne basert på hennes personlige interesser og lidenskap for å jobbe med mennesker og yte service. Leder fra samme virksomhet mente at de utnyttet innvandreres kompetanse ved nettopp ha et mangfold på arbeidsplassen, det vil si å rekruttere til et mangfold, å ha ulike mennesker som kan ulike ting. I virksomhet D svarte flertallet av de ansatte at de hadde riktig jobb basert på utdanning og kompetanse. Leder fra samme virksomhet delte likevel at han tenkte at de kunne blitt flinkere på å benytte innvandreres kompetanse i deres virksomhet.

Ifølge lederne var motivasjon den viktigste faktoren i ansettelsesprosessen. Utdanning var ikke relevant eller viktig i det hele tatt ved flertallet av bedriftene. Hva som var viktig i de ulike stillingene og i ansettelsesfasen varierte mellom virksomhetene i forhold til de ulike yrkene og bransjene. Begge virksomhetene som hadde vunnet mangfoldsprisen la ikke vekt på utdanning for å få jobb i virksomheten. Leder fra virksomhet A delte at både språk og arbeidsoppgaver kunne læres relativt fort, og leder fra virksomhet B fortalte at hun la større vekt på de menneskelige egenskapene i ansettelsesprosessen “jeg vil ha inn godhjertede folk som vil gjøre en god jobb. Jeg legger fort merke til under intervju om de vil ha jobben, om de virker ydmyke, greie, snille og vennlige. Vedrørende overkvalifiserte for de ulike jobbene mente hun at det ikke var et særlig høyt antall overkvalifiserte ansatte da det generelt var et lavt utdanningsnivå hos de fleste ansatte og søkere ved deres virksomhet. Leder fra virksomhet C uttrykket at det viktigste i ansettelsesprosessen var lysten til å jobbe og motivasjon for å lære. Det som skilte seg ut var leder fra virksomhet D som trakk frem egenskaper som ung, utadvendt og god fysisk form som viktig i ansettelsesprosessen. Han begrunnet dette med at det de befant seg i en fysisk krevende jobb og bransje.

Det var muligheter for forfremmelse og mobilitet i alle virksomhetene. De fleste lederne vektla initiativ og interesse fra de ansatte som faktorer fremfor etnisk bakgrunn. Leder fra virksomhet A fortalte at de la til rette for mobilitet og forfremmelser ved å tilby nødvendige kurs, “de kan ta kontakt hvis de vil på kurs, vi er åpne for det og kan ta kostnadene. Så lenge de er motiverte og vi får noe tilbake”. Leder fra virksomhet B fokuserte på hva ansatte gjorde i jobben for forfremmelse muligheter fremfor bakgrunn. Leder fra virksomhet C fortalte om gode muligheter for forfremmelser, spesielt innad i franchisen da de var opptatt av å ansette folk som har jobbet innad i franchisen og som kjente til virksomhetens praksis og verdier. Leder fra virksomhet D brukte seg selv som et eksempel i forfremmelse muligheter, “jeg

kommer selv fra gulvet og har jobbet meg opp. Det finnes muligheter hvis du tar ansvar og våger å stå på litt ekstra”.

4.3.2 Kvalifisering og kompetanseheving

Kompetanseheving var noe ulik i forhold til de forskjellige bedriftene. Enkelte tilbudte fagopplæring, hvorav alle fire virksomhetene tilbyr kompetanseheving i form av språkopplæring. Leder fra virksomhet A nevnte hjelp med språk av ledere og ansatte, og hvorav de hadde språkkurs før før korona. Dette var naturlig vanskelig å til under korona. Dersom ansatte manglet utdannelse, men hadde lyst og motivasjon så kunne de få dekket nødvendige kurs av virksomheten. For tiden har de sendt to ansatte på bakekurs i oslo for ett år, hvor virksomheten har dekket alle kostnader. I virksomhet B kan man ta fagbrev, samt gå på kjedens skole og bli trainee og få mulighet til lederstillinger. I virksomhet C, tilbys det gratis norskkurs på tre ulike nivåer, som tilrettelegges og tilpasses i forhold til arbeidstider. Virksomhet D tilbyr også hjelp med språk.

Ansatte i alle virksomhetene opplevde at de fikk god opplæring på 3-4 uker. I virksomhet C nevnte de ansatte at de var relativt fornøyde med opplæringen, men at de ønsket en forbedring vedrørende en mer individuell tilpasset opplæring enn nåværende prosess som var hovedsakelig gruppebasert.

Tre av de fire lederne fortalte at de ikke hadde ulike tiltak for nyankomne innvandrere og de som har bodd lenger i Norge. Derimot var det litt forskjell i ansatte hva de ansatte var klar over vedrørende tiltak og ledernes uttalelser. I virksomhet A oppfattet de ansatte det som at det var likt tilbud for alle, mens leder fra samme virksomhet fremhevet norskkurs for nybegynnere, samt mentorordning hvor lederen hjalp til med det meste slik at de ansatte skulle finne seg bedre til rette i det norske samfunnet. I virksomhet B fortalte både ledere og ansatte at opplegget var generelt likt for alle, men de ansatte nevnte at det ble gitt ekstra støtte for de som skulle trenge det. I virksomhet C fortalte leder at det ikke var forskjell på tiltakene for de nyankomne og de som hadde bodd her lenger, hvor leder svarer “i utgangspunktet så differensierer vi ikke der”, og at de hovedsakelig ikke hadde en spesifikk plan etter hvor lenge nyansatte hadde bodd i Norge. De ansatte i samme virksomhet delte derimot at nyankomne ble opplært av de som snakket samme språk som dem, “ de som snakker godt norsk sender vi til dem som snakker godt norsk, engelsktalende til de som snakker godt engelsk”. Dette var spesifikt for opplæring av nyankomne. I virksomhet D fortalte leder at

det var ingen forskjell eller spesifikke tiltak rettet mot nyankomne, men de ansatte ved samme virksomhet fortalte at det ble tilbudt norskkurs for nyankomne (de som ikke har bodd lenge i Norge).

4.3.3 Måloppnåelse, vurdering og oppfølging

Alle lederne i alle de fire virksomhetene svarte at de ikke hadde noen metoder for å systematisk vurdere og følge opp måloppnåelse i forbindelse med arbeidet med det etniske mangfoldet. Leder fra virksomhet C, la til at ved hver enkelt medarbeidersamtale ble det laget utviklingsplaner hvor hver enkelt medarbeider fikk ulike individuelle mål å jobbe mot, målene i utviklingsplanene kan være forskjellige for en med annen etnisk bakgrunn enn en med norsk bakgrunn. Målene for en med etnisk bakgrunn kan være for eksempel at han skal snakke mer norsk og kommunisere mer.

4.3.4 Ledernes kompetanse

Alle lederne ved de fire virksomhetene delte at de ikke hadde relevant kompetanse tilknyttet mangfoldsledelse. Det var likevel et interessant funn at alle ansatte ved de fire virksomhetene fant likevel lederne kompetente nok for å lede arbeidsplasser med ansatte fra ulike land og kulturer. Det som skilte seg ut var derimot at en ansatt fra virksomhet A hvor vedkommende svarte "I do not know what a leader is suppose to have", som tilsier at hun ikke visste hva slags kompetanse en leder bør ha. For å heve sin kompetanse innen mangfoldsledelse fortalte to ledere om kompetansehevende tiltak. Leder fra virksomhet A fortalte at han var særlig aktiv i fritiden gjennom ulike relevante fora i Stavanger kommune. Leder fra virksomhet C fortalte at de hadde moduler og nettbaserte kurs om temaet som kan fungere som kompetanseheving for ledere. Leder fra virksomhet D, delte at de ikke hadde noen kompetansehevende tiltak, men at han skulle ønske at de hadde hatt det da han syntes at det var et veldig interessant og spennende tema.

5.0 Diskusjon

I dette kapitlet skal vi basert på tidligere teori og empiri, samt resultatene i analysen drøfte de ulike fremtredende faktorene og temaene som (kan) bidrar til vellykket mangfoldsledelse i etnisk mangfoldige bedrifter. Vi ser på hvordan lederne leder det etnisk mangfoldet i sine virksomheter og om det var noe som skilte seg ut.

5.1 Like muligheter

5.1.1 Rekruttering

Virksomheter som vi har intervjuet hadde enten åpne søknader eller brukte NAV i rekrutteringsprosessen. Prosessen var åpen for alle uten noen form for positiv diskriminering i form av oppfordring av flerkulturelle søkere til å søke på stillinger. Litteraturen (Drange, 2014, s.57) sier at det bør foreligge en plan for utlysning og markedsføring og vurdering av søkere og at intervju skal evalueres i etterkant. Ingen av våre informanter nevnte en slik form for evaluering eller strategisk plan for utlysning av stillinger. Drange (2014,s.57) nevner også at en slik tilnærming skal sørge for virksomheten kan innhente antall søkere med flerkulturell bakgrunn samt at noen kan vurderes som relevant og dermed innkalles til intervju. På denne måten kan man ifølge Drange belyse i hvilken fase av ansettelsesprosessen det oppstår utfordringer med å rekruttere flerkulturelt mangfold. Vår forskning avdekket at det ikke gjøres en slik evaluering.

Stillingsannonsene til våre informanter er generelle uten presisering av språkrav. Mange ledere nevnte at språk ikke er viktigst i rekrutteringsprosessen. Det vil si at praksisen er annerledes enn hva teorien anbefaler. Drange (2014, s.57) påpeker at arbeidsgiverne bør presisere språkrav samt oppfordre kvinner og minoriteter til å søke. Dette har vist seg til å ha god effekt til å personer med innvandringsbakgrunn å søke og utgjør lite risiko på personer utenfor målgruppen. Dette er i tråd med hva Groysberg and Conolly (2013, s. 68-76) sier om at en må rekruttere fra et mangfoldig utvalg av kandidater for å finne talenter.

Ledere blant våre informanter hadde ikke noen strategier for å henvende seg aktivt mot innvandremiljøer. Dette er ulikt i forhold til det teorien anbefaler. Drange (2024, s. 57) understreker at dersom det er få søkere med flerkulturell bakgrunn - så kan man vurdere å bruke nettverk og plattformer for personer med innvandringsbakgrunn. Et eksempel er at

Posten bruker inkludi.no og alarga. no for å komme i kontakt med personer med minoritetsbakgrunn og høyere utdanning.

En mulig tolkning av slik praksis i intervjuede virksomheter er at veldig mange ledere og virksomheter er redde for å støte/diskriminere noen dersom man oppfordrer enkelte grupper til å søke. Under våre intervjuer fikk vi også inntrykk av at mange ledere var opptatt at “det var likt for alle” og at de “behandler alle likt”. Den tilnærmingen kan etter vår mening være et hinder for vellykket mangfoldsledelse. Et hinder kan også være det at stillingsannonsene ikke er nyanserte i den grad at de “positivt diskriminerer” ved å oppfordre flerkulturelle søkere til å søke. Vi mener at et lite tiltak slik en oppfordrende setning i stillingsannonsene kan utgjøre en forskjell, ettersom det er blitt påvist at flere innvandrere ville søkt på disse stillingene (Drange, 2014, s.). Det ville ført til mer vellykket mangfoldsledelse samt mangfold i virksomhetene.

5.1.2 Muligheter for forfremmelse

Alle våre 16 informanter oppga svar om det var like muligheter for forfremmelse i deres virksomheter. Flere ledere delte også om de selv begynte “på gulvet” og jobbet seg oppover i systemet. 2 av 4 ledere som delte sine erfaringer hadde minoritetsbakgrunn. Det bekrefter at alle virksomhetene ivaretar og praktiserer vern mot etnisk diskriminering. Dette er også lovfestet i Likestillings- og diskrimineringsloven (Regjering, 2022). Våre informanter delte også at det ikke var noen form for strategisk arbeid for å fremme mangfold og likestilling og hindre diskriminering. Det at de hadde mangfold og ingen diskriminering var mer et resultat av summen av tilfeldigheter enn et planmessig tiltak. Likestillings- og diskrimineringsloven (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2021, § 1) tilsier at det er arbeidsgivernes oppgave er å jobbe aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering innenfor sin virksomhet. I tillegg skal de redegjøre for iverksatte og planlagte likestillingstiltak (aktivitets- og rapporteringsplikten). Offentlige myndigheter har også aktivitetsplikt innenfor sine områder (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2021, § 1 og 2). Dette er tilfelle hos våre informanter og vi mener at til tross for at de har lyktes med mangfold og mangfoldsledelse så bør det foreligge mer og aktivt strategisk arbeid for å fremme likestilling og mangfold.

5.1.3 Bruk av kompetanse

Vi har fått ulike svar når det gjelder bruk av innvandreres kompetanse. I tre virksomheter, der av en har vunnet Mangfoldsprisen besatt ansatte riktig stilling i forhold til deres utdanning. Kun i en virksomhet var det noen overkvalifiserte medarbeidere eller medarbeidere som har en annen type yrkesutdanning. Ikke alle stillingene de intervjuede ansatte besitter har formelle utdanningskrav. Flere både ansatte og ledere påpekte at de fikk jobb basert på deres motivasjon og stå-på vilje. I flere virksomheter var det også muligheter for å ta formell utdanning (fagbrev) via fagforbundet eller virksomheten. Det vil si at våre informanter satt fokus på realkompetanse. Realkompetanse forstås som alt det et menneske kan, uavhengig av vitnemål, attester og diverse dokumentasjon. Det er i tråd med Seeberg (2007, s.42) sin definisjon av kompetanse som erfaringsbasert kunnskap og/eller personlige evner. Mesteparten av våre informanter blant ansatte hadde en ikke-vestlig bakgrunn. Dette sammenfaller med Bore, Djuve og Tronstad (2013, s.20) sin forskning. Deres analyser viste at når det gjelder yrker uten noen formelle utdanningskrav – er sjansen tredoblet for en ikke-vestlig innvandrer å være sysselsatt. Våre overkvalifiserte informanter fortalte at det var utfordringer med å få godkjenning av sin utdanning eller beherske språket på et høyt nivå. Det er også en av forklaringene Bore, Djuve og Tronstad (2013, s.20) kom frem til. Overkvalifiserte informanter har bakgrunn fra Asia og Latin-Amerika. Villund (2008) sine analyser bekrefter at innvandrere med bakgrunn fra Asia, Øst-Europa, Latin-Amerika og Afrika er i større grad overkvalifisert enn arbeidstakere for øvrig. Dette kan være en årsak til at både ledere ikke fikk optimal bruk av ansattes formelle kompetanse, og de ansatte selv ikke fikk optimalt utbytte av sin formelle kompetanse.

To av våre ledere hadde minoritetsbakgrunn derav en med ikke-vestlig bakgrunn. Denne praksisen skiller seg ut fra ovennevnte forskning av Bore, Djuve og Tronstad (2013, s.20) som viser at innvandrere er underrepresentert i yrker med høye kompetansekrav, som for eksempel lederyrker. Lederen vi intervjuet delte at han jobbet seg oppover i systemet med sin motivasjon og innovasjonsevne. Det er tilnærmingen han implementerer når han ansetter nye medarbeidere. En leder innrømmer at de kunne bli bedre på å bruke innvandreres kompetanse. Overordnet mener vi at disse virksomhetene lyktes med mangfoldsledelse fordi de fokuserte på helheten i ansettelsesprosesser, dvs. de fokuserte på realkompetanse - erfaringer, personlighetstrekk, evne til å lære og motivasjon. Formelle krav slik som utdanning og språk var sekundære hos våre virksomheter. Her kan også årsaken for lave

utdanningskrav være delvis grunnet at stillingene medarbeiderne vi intervjuet besatt ikke hadde et krav om utdanning.

5.1.4 Kvalifisering og kompetanseheving

Når det gjelder kompetanseheving og kvalifisering har alle våre informanter noen form for enten fag eller fag og språkopplæring for ansatte. Det er som regel noen få forskjeller mellom opplæring for nyankomne innvandrere og de som har bodd lenge i riket.

Som tidligere nevnt - er det å beherske det norske språket et viktig krav, men det er ikke avgjørende. Det er heller ikke avgjørende å ha den rette formelle yrkesutdanningen dersom en har erfaring, er lærevillig og motivert. Flere ledere og ansatte påpekte at mangfoldet gjør at de ansatte lærer om hverandre, hverandre sine kulturer og tradisjoner og det bidrar til en mangfoldig kultur på jobben. Våre funn er i tråd med med Aakervik sin forskning der han sier at mange innvandrere har gode faglige kompetanser, men kan ha utfordringer med norsken sin. Ifølge Aakervik (2006) betyr ikke at et tilbud om norskkurs fører til at den ansatte skal kunne kommunisere fag eller mestre den bedriftsinterne kommunikasjonen. Det å ha gode norskerferdigheter betyr ikke at man mestrer fagspråk eller kan utføre spesialiserte og innviklede arbeidsfunksjoner (Aakervik, Frifagbevegelse, 2006). Ved å ikke utelukke potensielt arbeidstakere som ikke er gode i norsk bidrar det til å øke det etniske mangfoldet i norsk arbeidsliv, samt skaper en lavere terskel for innvandrere å bli integrert i det norske arbeidslivet.

Mange av våre informanter hadde unike jobb og livserfaringer fra sine hjemland samt behersket flere språk. Dette førte til at de hadde flere unike, mangfoldige ideer, synsvinkler å komme med. Noe som førte til økt profitt i virksomhet A da de satset på ansatte sine eklektiske business forslag. Noen av medarbeidere involvert i de prosjektene kunne ikke et ord norsk, ifølge lederen. Men de hadde lang faglig erfaring og gode kommunikasjonsferdigheter på flere språk inklusive engelsk. Aakervik (2006) bekrefter dette ved å si at det å beherske flere språk er mange ganger viktigere enn å kunne ”perfekt” norsk. Videre sier han at arbeidsgivere tar feil når de tror at innvandrere med svake norskerferdigheter ikke mestrer arbeidsoppgaver der kravet er å ha god faglig innsikt og gode kommunikasjonsferdigheter. Kravene til norskerferdigheter en sammenheng med den sosiale kommunikasjonen på arbeidsplassen (Aakervik, Frifagbevegelse, 2006). Vår forskning viser

samme resultater. Det viste seg at det å ikke kreve perfekte norskkunnskaper er en suksessfaktor for vellykket mangfoldsledelse i etnisk mangfoldige bedrifter.

5.2 Inkluderende arbeidsmiljø

5.2.1 Inkludering og kulturelle tilpasninger

Barak (2017) har utarbeidet en modell kalt “Den inkluderende arbeidsplass modellen” som innebærer i korte trekk at organisasjoner må opprette og vedlikeholde en kultur som er aksepterende for individuelle ulikheter, samt oppmuntre for større engasjering i samfunnet, gjennom nasjonale og internasjonale samarbeidet (s. 12). Det deles opp i fire ulike nivåer, men virksomhetene som ble intervjuet arbeidet med inkludering hovedsakelig på første nivået som er på organisasjonsnivået som innebærer inkludering gjennom mangfoldet på arbeidsplassen, og det tredje nivået som innebærer samarbeid med nasjonale instanser som vil diskuteres under punkt 5.2.4 (Barak, 2017, s. 257). Slik sett driver alle virksomhetene med inkludering på ulike nivå, selv om det viser seg å være en del tilfeldigheter, viser det seg likevel å høste gode resultater ved fornøyde ansatte som deler positive opplevelser i fokusgruppeintervjuene.

For å bidra til et inkluderende arbeidsmiljø fokuserte både ledere og ansatte på inkludering. I virksomhet C ble det holdt to store personalfester i året, hvorav det ene arrangementet er alkoholfritt og en mulighet for ansatte å ta med familie. Tiltak som dette kan gjøre det lettere for kvinner som ikke drar på sosiale arrangement uten sine ektemenn, eller hvor det drikkes alkohol (Roddvik, 2010, s. 139). Teorien legger også vekt på viktigheten av ansattes opplevelse av å være integrert i organisasjonen og ikke ekskludert basert på deres faktiske eller arbeidsgivers oppfattede medlemskap i en minoritets eller disfavorisert gruppe mye å si av (Barak, 2017, s. 5).

Ansatte fokuserte også på inkludering, men la vekt på den daglige inkludering, hvor de forsøkte å inkludere ansatte, spesielt nyansatte i alt de kunne i arbeidshverdagen, dette inkluderte for eksempel å spise lunsj sammen og inkludere ansatte i det allerede etablerte arbeidsmiljøet. Dette kan henvises til i litteraturen, hvor inkludering defineres som formelle og uformelle prosesser, hvor formelle prosesser innebærer blant annet lik adgang til informasjon og medbestemmelse, mens uformelle prosesser innebærer inkludering i for

eksempel i matpausen hvor informasjon og beslutninger uformelt finner sted (Mor Barak et al, 2016, s. 308-309). Dette kan bidra til økt trivsel, og økt forpliktelse og lojalitet til virksomheten og redusere oppsigelser (Mor Barak et al, 2016, s. 307).

Flertallet av de ansatte og lederne beskrev arbeidsmiljøet som bra, dette gjenspeiles i at ansatte blir i virksomhetene over flere år uten å si opp. Informantene fra fokusgruppene hadde alle lang fartids i virksomhetene, og delte ingen planer om å slutte. Flere av informantene hadde også de gjeldende virksomhetene som sin første arbeidsplass i Norge, og har ikke hatt andre arbeidsplasser siden. Denne trivselen støtter opp mot teorien som tilsier at ansatte som behandles rettferdig av sine arbeidsgivere er mer sannsynlig produktive og lojale (Barak, 2017, s. 39). En av de ansatte fra fokusgruppene i virksomhet B forklarte at grunnen til at de ansatte oppfattet arbeidsmiljøet som bra, var at de hadde en opplevelse av at ledelsen bidro aktivt for å skape en god kultur som bidra til at den spredte seg i hele virksomheten. Dette viser viktigheten av involvering og engasjement fra ledelsen for å lykkes med det etniske mangfoldsarbeidet (Mor Barak et al. 2016, s. 104), som også Subelani og Tsogas (2007) understreker ved at : “Diversity management can only bring as much social justice as the corporate interest will allow” (s. 848).

Det er likevel et interessant skille mellom beskrivelsen av arbeidsmiljø mellom de to virksomhetene som hadde vunnet mangfoldsprisen, hvor leder fra virksomhet A delte at arbeidsmiljøet var bra, men kan alltid forbedres, og leder fra virksomhet B omtalte miljøet som “helt perfekt”. Vi tenker at leder fra virksomhet A har en tankegang som kan knyttes til til utsagnet fremhevet i Kreitz (2008) sin litteraturstudie av beste praksiser vedrørende mangfoldsledelse “Managing diversity is not an isolated problem to be solved, but an ongoing and lengthy process (s. 103)” .

Flertallet av virksomhetene uttrykket at de hadde flere ulike former for tilrettelegging når det kom til deres mangfoldige arbeidsplass bestående av ulike kulturer. De fleste tilpasningene var i forhold til ulike tradisjoner og religioner. Disse tilpasningene innebar blant annet fri til reise for begravelser, fri ved andre kulturelle høytider med en løsning som innebar å jobbe norske høytider, som viser seg å være en løsning i flere forskningsprosjekt og rapporter (Roddvik, 2010, s. 133). En annen tilpasning var også tillatelse av hijab så lenge det var samme farger som arbeidsuniformen, dette er i tråd med som anbefales ifølge Likestillings og diskrimineringsombudet hvor det uttrykkes at

” Det er i hovedsak tillatt å bruke religiøse hodeplagg som hijab, turban eller kalott i arbeidstiden dersom det ikke er til hinder for utførelsen av jobben, men arbeidsgiver kan kreve at det skal benyttes samme farger som virksomhetens plagg der det er uniformsplikt”

(Likestillings-og diskrimineringsombudet, 2022)

Derimot dukket det opp et interessant funn vedrørende virksomhet D, hvor leder fortalte om flere ulike tilpasninger, som mulighet til å be i arbeidstiden, eget rom for å be, og et eget toalett for muslimer. Derimot var de ansatte ikke klar over disse tiltakene med følgende utsagn: “det finnes sikkert, men vi har ikke lagt merke til det”. Det viste seg å være et gap i hvorvidt disse mulige tilpasningene var tydelig formidlet til de ansatte det gjaldt. En casestudie av Subeliani og Tsogas (2005) viser også til dette resultatet, hvor tilpasningene finnes, men de er gjerne ikke klart nok formidlet til de ansatte (s. 846). Slik sett vil ikke tilpasningene ha noe innvirkning dersom de ansatte faktisk ikke er klar over at de finnes, og dette kan der igjen tenkelig kunne bidra til fremtidig misnøye og mistrivsel dersom de ansatte har et inntrykk av at det ikke legges til rette for ulike kulturer og tradisjoner. Videre kan dette tenkelig være en grobunn for konflikter eller oppsigelser.

Roller som tillitsvalgte ble brukt og forklart noe ulikt av lederne ved virksomhetene. Vi opplevde at ikke alle lederne var tydelig inneforstått vedrørende hverken viktigheten eller rollen til tillitsvalgte. Dette kan være bekymringsverdig da tillitsvalgt ofte er de ansattes nærmeste kontaktperson for varsling av saker og hendelser. Når ikke ledelsen selv er helt klar over hvem som er tillitsvalgt, bruken eller rollen, kan man risikere at de ansatte også ikke er klar over rollen og viktigheten ved å ha (en) tillitsvalgt og lar være å varsle om viktige saker, dette kan tenkelig føre til videre mistrivsel og/eller en potensiell fare for konflikter som ikke blir løst som i verste fall kan føre til oppsigelser. Det var kun i virksomhet C, hvor både ansatte og leder var klar over rollen til tillitsvalgt og prosessen rundt varsling. De ansatte var klar over en fast prosedyre for varsling, fra første til siste ledd hvor første ledd startet med verneombud og/eller tillitsvalgt(en ansatt kunne ha begge roller). Personalledelsesteori utdyper viktigheten av at dersom de involverte partene ikke klarer å løse konfliktsituasjoner alene kan det settes inn en megler, for eksempel en fra HR, tillitsvalg eller verneombudet (Egerdal, 2017, s. 402).

5.2.2 Konflikter, konfliktforebygging og konflikthåndtering

De fleste lederne delte at konflikter ble forebygget gjennom tilpasninger i forhold til religion, og via kommunikasjon, dialog og medarbeidersamtaler. Både ansatte og ledere fortalte at ting blir tatt fortløpende. Både de ansatte og leder la vekt på bruk av kommunikasjon som verktøy. De ansatte fra virksomhet C var klar over en tydelig prosess dersom de skulle ha behov for å ta opp noe. Leder fra samme virksomhet var spesielt opptatt av å ha en lav terskel for varsling. Han utdypet det med at konflikthåndtering innebærer å ta den minste varsel seriøst og følge det helt opp til saken er løst. Det vurderes som positivt at leder er opptatt av god konflikthåndtering, som teorien tilsier så er det nettopp arbeidsgivers overordnede ansvar for at konflikter blir håndtert og avsluttet (Egerdal, 2017, s. 401), hvor resultatet av konflikthåndteringen kan ha positive eller negative utfall for arbeidsmiljøet. Konflikter som forblir uløste eller løst på uheldig måte kan derimot virke hemmende på de involverte og arbeidsmiljøet. (Egerdal, 2017, s. 412). Det ble nevnt av både ledere og ansatte at ting/saker ble tatt fortløpende. Litteraturen vektlegger viktigheten av å rydde bort det som gjerne enda ikke er problemer, før det kan utvikles til å bli et virkelig problem (Lillebø, 2001, s. 75). Kommunikasjon og åpne dialoger ble også fremhevet av både ledere og ansatte ved virksomhetene som en viktig del for forebyggelse og håndtering av konflikter, som Lillebø (2001) også fremhever, - de fleste misforståelser kan bli oppklart ved at berørte parter snakker sammen (Lillebø, 2001, s. 77). Virksomhet D delte at det ble utført anonyme medarbeiderundersøkelser som et forebyggende tiltak, vi tenker at dette er en god form for kommunikasjon hvis det gjelder sensitive saker hvor ansatte ønsker å forbli anonyme. Tiltaket støttes og gjennom Groyberg & Connolly (2013) sin analyse om at ledere bør måle og overvåke mangfoldet for eksempel gjennom bruk av medarbeiderundersøkelser, Aaron (2008) vektlegger også bruk av kvantitative og kvalitative målinger som kan gi mulighet for ansatte å fremme bekymringer og forslag anonymt (s. 62)

Flere virksomheter har opplevd kulturelt betinget samarbeidsproblemer. Grunnlaget lå hovedsakelig i kulturelle ulikheter, ulike lands tidligere historie, ulike kommunikasjon og kommunikasjonsstiler, samt ulike holdninger til arbeid. Disse utfordringene henvises ofte i litteraturen vedrørende mangfold og dets utfordringer. Leder fra virksomhet C viste til misforståelser vedrørende kommunikasjon, hvor ansatte fra ulike hadde ulike kommunikasjonsstiler som gjerne kunne misforstås, i tillegg krasj mellom ulike holdninger til jobb. Litteraturen nevner også utfordringer med interkulturell kommunikasjon, hvor man kan

feilkommuniserer eller feilleser nonverbal kommunikasjon som bevegelser eller gester (Barak, 2017, s. 189). Det kan likevel tenkes at en del av de språklige utfordringene som alle virksomhetene opplever kan ha en forbindelse med at alle virksomhetene hadde lave krav for norske språkkunnskaper. Dette kan følgelig bidra til en del kommunikasjonsproblemer og kulturrelaterte misforståelser. Kulturforskjeller kan gjøre at ord kan ha ulike betydninger i (Lillebø, 2001, s. 103). Teori nevner også kulturelle ulikheter som ulike holdninger der disse ulikhetene stammer gjerne fra ulike erfaringer fra ulike type arbeidsliv alt etter hvilket land de ansatte kommer fra (Lillebø, 2001, s. 122). Norsk arbeidskultur kan være veldig ulik andre lands arbeidskultur. For å redusere språk og kommunikasjonsutfordringer vektla både ledere og ansatte viktigheten av tydelig kommunikasjon og offisielle jobbspråk. Tiltak som språkkurs, daglige møter, forklaring på ulike måter, gjentakelse, bruke hverandre som oversetter var tiltakene som ble brukt. Dette er også blant det som anbefales for å sikre kommunikasjon som en toveis prosess, hvor det nevnes blant annet å uttrykke seg så enkelt og presist som mulig, sjekke ta budskap blir riktig oppfattet og stille språk ved ansettelse(Lillebø, 2001, s. 101 & 105).

5.2.3 Samarbeid med Nav som tiltak i mangfoldsarbeidet

Mor Barak (2017) sin utarbeidet inkluderingsmodell har et tredje nivå som innebærer inkludering med involvering med programmer som er ment for å hjelpe vanskeligstilte grupper å få tak i jobb, eller til å komme seg videre til bedre jobber (2017, s. 276). Dette kan innebære tilskudd til arbeidsgivere som ansette arbeidstakere fra vanskeligstilte grupper (Barak, 2017, s. 279). Alle virksomhetene samarbeidet med Nav og tok i bruk praksisplasser og vurderte det som positivt for å bidra til etnisk mangfold blant sine arbeidstakere (bare fra hukommelsen, vil rette på dette). De fleste virksomhetene positive til ordningen hvor de følte at ordningen bidrar til muligheten for arbeidsgivere og ledelse til å gi tilstrekkelig opplæring. En leder delte derimot at selv om de samarbeidet bevisst med Nav vedrørende praksisplasser, var det etniske mangfoldet ren tilfeldighet da de tok i mot alle som kom gjennom praksisordningen. Dette viser at selv om de bidrar med å rekruttere til mangfold, er det likevel en tilfeldig form for samfunnsansvar de tar i forhold til etnisk mangfold. Det var også en leder som ikke likte ordningen særlig da han utdypet det med at ordningen krevde mye av ledelsen i form av tilretteleggelse som han syntes kunne være krevende/tidskrevende. Det han likevel ønsket mer fokus på fremtidig var mentorordninger.

5.3 Mangfoldsarbeidet

5.3.1 Felles forståelse for begrepet mangfold

Våre intervjuer viste at det var noe ulikt tolkning av begrepet mangfold mellom ledere og ansatte. Noen ansatte hørte begrepet for første gang når vi stilte spørsmålet. For andre var begrepet for abstrakt, mens noen hadde en bred tolkning av begrepet. Lederne kjente best til begrepet og der også var det noen forskjeller om hvilken mening de tilegnet det; mangfold som etnisk opprinnelse eller mangfold som diversitet av etnisitet, kjønn, funksjonsevne og seksuell legning.

Flere ledere vi intervjuet definerte begrepet mangfold bredt slik som den omtales av Milliken og Martins (1996, s.188). De klassifiserer mangfold i tre grupper 1. «observerbare demografiske karakteristika (etnisk bakgrunn, nasjonalitet, kjønn, alder), 2. personlighet, motivasjon og atferdstrekk og 3. kunnskap og ferdigheter (utdanningsbakgrunn, funksjons bakgrunn, yrkesbakgrunn, bransjeerfaring)».

Ledernes tolkning er også i tråd med det mange forskere legger inn i begrepet. Disse er Ruef, Aldrich og Carter 2003, Horwitz og Horwitz 2007 og Milliken og Martins, 1996).

De sier at mangfold omfatter primære beskrivelser som omhandler egenskaper en er født med og ikke kan endre, slik som etnisitet eller hvor man er født. Sekundære karakteristikk dreier seg om egenskaper en kan endre, slik som erfaring.

Basert på vår forskning mener vi at en ikke trenger å kjenne til begrepet mangfold for å kunne praktisere og ta vare på det. Det at mange ansatte ikke kjente til selve begrepet kan skyldes deres utilstrekkelige norskkunnskaper samt kjennskap til et mer akademisk begrepsforståelse. Dette betyr imidlertid ikke at de ikke kjente til hva er begrepets kjerne er og hva det innebærer i praksis. Det kan derimot være av positiv karakter at det foreligger en form felles egenskaper som både ansatte og ledere knytter til begrepet. For ledere kan selve forståelse for begrepet også knyttes til deres intensjoner med mangfoldet på arbeidsplassen, hvordan mangfold verdsettes av ledelsen kan vises igjen i ovenstående strategier, mål og tiltak, som i Subeliani og Tsogas sin casestudie av en nederlandsk bank (2007) hvor det viste seg at ledelsen egentlig hadde mangfold som mål kun for å nå et nytt marked, ikke nødvendigvis for å bidra til økt samarbeid og innovasjon (s. 848). Derfor vil vi påstå at både det nytteperspektivet ikke kan eksistere uten rettferdighetsperspektivet, og vil med det

understreke viktigheten av ledelse legger i begrepet og hva det betyr for dem å ha mangfold i virksomheten deres.

5.3.2 Fordeler og muligheter med etnisk mangfold på arbeidsplassen

Det er ikke ukjent i litteraturen og studier vedrørende etnisk mangfold på arbeidsplassen om de mange fordelene og positive utfallene mangfold kan bidra til. Det var derfor interessant at de fleste lederne i vårt casestudie ikke virket til å ha foretatt en grundig vurdering av potensielle muligheter med et etnisk mangfold, dermed heller ikke tatt vurderinger eller lagt planer og mål for å få mest mulig utbytte av mangfoldet. Vedrørende fordeler ved en etnisk arbeidsstokk fortalte tre av fire leder om muligheten til å bli kjent med ulike kulturer og mennesker fra ulike land.

Organisasjonseffektivitet handler om ifølge Inegbedion (et al., 2020) forholdet mellom input(ressurser) og output(produksjon/resultater) fra en gitt aktivitet (s. 3) Er man bevisst over hvordan å få utbytte av mangfoldet kan få svært positive utfall for virksomheten i forhold til drift og økonomiske resultat. Det kan også bidra til økt trivsel dersom ansatte blir anerkjent for sine individuelle egenskaper (Mor Barak et al., 2016, s. 307). Virksomhet B, som var en av virksomhetene som hadde vunnet en mangfoldspris, og den eneste som virket til utnytte en av fordelene som mangfoldig arbeidsplass kan bidra til. Leder uttrykket at det ble ofte utvekslet forretningsforslag til produkter, hvor det mange ganger var blitt brukt forslag fra de ansatte som de har lykket med, og som han aldri hadde klart å lage/finne selv. Dette henvises til i teorien til “nytteperspektivet”, og “innovasjonsargumentet” som innebærer kreativitet og utvikling av nye ideer som kan bidra til innovative løsninger og produkter (Egerdal et al., 2017, s. 94). Ved manglende refleksjon og analyse av fordelene og mangfold kan bidra til kan en undres over om det tenkes at Drange (2014) har rett i utsagnet sitt om at “ man kan lykkes med forretningsargumentet for mangfold bare hvis man har kompetente ledere som skal utvikle gode mangfoldsstrategier (s.9)

5.3.3 Lederes ansvarsområder og kompetanse

Selv om flere av våre leder-informanter påpekte at de ikke hadde noen kompetanser innen mangfoldsledelse, forteller mange ansatte om det oppleves som at lederne innehar disse kompetansene. Det viser seg at det ikke nødvendigvis et grunnleggende kriterium for ledere å inneha formell kompetanse i forhold til etnisk mangfoldsledelse for å lykkes med ledelse av

en mangfoldig arbeidsstokk. Informantene delte at mangfoldsarbeidet primært er ledernes oppgave og at de lykkes med det i alle virksomheter vi har brukt i vår forskning. Ifølge Madera (2013, s. 125) er ledelsen og ledelseinitiativer er en viktig faktor for å lykkes med en mangfoldig arbeidsplass. Lederne fra alle virksomhetene viste til ulike tilpasninger for å bidra til et inkluderende arbeidsmiljø, som kan forklare de ansattes trivsel og omtaler om ledelse. Likevel vil vi argumentere for at dersom lederne hadde hatt formell kompetanse knyttet til etnisk mangfoldsledelse kunne mye mulig fått et større utbytte av sin mangfoldige arbeidsstokk.

2 av 4 ledere nevnte at de bruker medarbeiderundersøkelser og/eller medarbeidersamtaler for å finne ut av tilbakemeldinger, utfordringer og potensielle konflikter. Dette er i samsvar med Groysberg & Connolly (2013) sin analyse om at ledere bør måle og overvåke mangfoldet for eksempel gjennom bruk av medarbeiderundersøkelser. Lederne bør også holdes ansvarlige for å inkludere mangfold og inkluderende mål som en del av resultatmål. Vår forskning bekrefter dette ettersom både ansatte og ledere mener at det er ledernes oppgave å fremme mangfold, noe som av ansatte oppleves som gjort selv om at flere ledere innrømmer at de kunne blitt bedre på det området. Det er tenkelig at det gode miljøet, og ansattes positive syn på ledelses kompatibilitet for mangfoldsledelse er en gjenspeiling av fra/av at lederne var klar over deres ansvarsområder som ledere.

5.3.4 Profilerings av mangfold

Våre informanter delte at mangfoldet hylles via eksterne reklamer via media og sosiale media og at det snakkes varmt om mangfold på jobben i gangene og pauserommene. Det er ledere og HR- medarbeidere som tar seg av oppgaven internt og eksternt.

Denne praksisen sammenfaller med Egerdal sin teori (2017, s.101) om at HR-medarbeidere skal ha et særskilt ansvar for å profilere mangfoldsarbeid internt og eksternt i virksomheten. De skal også sikre for at arbeidsgiveren ikke bryter diskrimineringsloven og fremstår som profesjonell. Under våre intervjuer fortalte informantene at det er både HR og tillitsvalgte som sørger for det. Tillitsvalgte har, ifølge Egerdal en hovedrolle i den prosessen.

En av ledere med ikke-vestlig bakgrunn deltok på ulike lederutdanninger og fora om mangfold og inkludering. Andre fortalte at de har muligheter og rom for å gå på kurs i mangfoldsledelse, noe de ville satt veldig pris på. Dette er i tråd med Groysberg & Connolly,

(2013) sine anbefalinger om gode tiltak for å fremme mangfold og mangfoldsledelse som en del av strategisk ledelse av virksomheter. De nevner blant annet det å tilby lederutdanning, sponning av veiledningsprogram, og ha gode rollemodeller ved å ha mangfold i høyere stillinger.

Vi mener at profilering av mangfold både eksternt og internt er en av suksessfaktorene for vellykket mangfoldsledelse hos virksomheter i vår forskning. Denne profileringen består i både reklamer i media, sosiale media, der personer med en annen etnisk opprinnelse opptrer i virksomhetens reklame samt hvordan det snakkes og ses på mangfold internt.

5.4 Råd og tips fra prosjektets caser/virksomheter

Her diskuteres de fremtredende rådene fra alle virksomhetene i vårt forskningsprosjekt. Dette innebærer kultur, inkludering og kommunikasjon, samt respekt, tålmodighet og tro på seg selv som leder.

5.4.1 Kultur, inkludering og kommunikasjon

De ansatte fremhevet kultur som det viktigste når det kommer til temaet, etnisk mangfoldige arbeidsplasser og ledelse av etnisk mangfoldige arbeidsplasser. En informant fra den ene fokusgruppen utdypet det med “kultur er det viktigste, med en god kultur da man kan gi yte og gi mer av seg selv”. Chrobot-Mason og Aramovich (2013) understreker viktigheten av arbeidsmiljø, hvor et inkluderende og positivt arbeidsmiljø kan fremme økt tilfredsstillelse hos ansatte og økt kreativitet (s. 660). De ansatte fortalte at de fokuserer på å ta hverandre og inkludere hverandre så mye som mulig samt opprettholde god kommunikasjon ved å utveksle beskjeder til hverandre på en fin måte. Dette sees på gode praksiser for utvikling av en god organisasjonskultur, da organisasjonskultur er noe som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene” (Bang, 2011, s. 23). Lederne fokuserte også på kommunikasjon, samt å være tilstede, møte alle med respekt og tillit, og vektla viktigheten av arbeidet som legges ned daglig og gi alle skal gis like muligheter. Kreitz (2008) vektlegger også viktigheten av hverdagslige handlinger som en faktor for å bidra til vellykket mangfoldsledelse (s. 103). Samlet sett vurderer vi disse vektlagte tilnærmingene fra lederne som gode og viktige tilnærminger for å bidra til et godt og inkluderende arbeidsmiljø

og en sterk organisasjonskultur, da god lederatferd og ledelse er sentralt for å utvikle en god organisasjonskultur (Egerdal et al., 2017, s. 407).

5.4.2 Respekt, tålmodighet og tro på seg selv som leder

De fire lederne vi har intervjuet fremhevet respekt, tålmodighet og tro på seg selv som leder som verdier de satset på for å lykkes med mangfoldsledelse. Hvis vi bruker Brandi et al. (2004, s.89-92) kategorisering av ledere basert på hvilke linser de bruker for å utføre mangfoldsledelse, kan alle fire ledere vi intervjuet kategoriseres som integrerende og multikulturelle. Brandi et al.(ibidem) definerer en integrerende leder som en som ønsker å bryte ned alle barrierer mellom minoritetsgrupper gjennom integrering av mennesker fra ulike kulturer. Den multikulturelle leder, eller ansatt tror på mangfoldet av kulturer. Med et motto som “jo større mangfold, desto bedre” (Brandi et al, 2004, s. 91). Den multikulturelle ønsker en gjensidig og reell respekt for mangfold for å stoppe videre undertrykkelse (Brandi et al, 2004, s. 91). Vår forskning viser at integrerende og multikulturelle ledere er en suksessfaktor til vellykket mangfoldsledelse i mangfoldige bedrifter.

6.0 Konklusjon

I denne oppgaven har vi forsøkt å svare på følgende problemstilling:

“Hvilke faktorer bidrar til vellykket mangfoldsledelse i etnisk mangfoldige bedrifter”.

Vi har i dette prosjektet utført dybdeintervju med ledere fra virksomheter med etnisk mangfold blant de ansatte, og utført fokusgruppeintervju med ansatte med ulike etnisiteter fra de samme virksomhetene. To av virksomhetene hadde vunnet en mangfoldspris, mens to andre virksomheter var kjent for sitt mangfold på arbeidsplassen. Det viste seg at virksomhetene med en mangfoldspris ikke hadde en unik praksis som skilte seg tydelig fra de andre virksomhetene uten mangfoldspris. Faktorene for vellykket etnisk mangfoldsledelse fant vi på tvers av virksomhetene. Følgende er en oppsummering av hva vi gjennom datainnhenting i form av dybdeintervju og fokusgruppeintervju, transkribering og analyse kom frem som faktorer for vellykket etnisk mangfoldsledelse fra de gjeldende virksomhetene. Når det kommer til begrepet vellykket etnisk mangfoldsledelse ble det referert til kriterier som innebar å vinne mangfoldspris, samt inneha mangfoldige arbeidsstaber og ha praksiser og tiltak som var å finne igjen av teori, forskning og studier relatert til beste praksiser av mangfoldsledelse.

1. *God organisasjonskultur, inkluderende miljø*

Gode relasjoner og kommunikasjon mellom ansatte, og mellom ansatte og ledelse ser ut til å bidra positivt i arbeidshverdagen og bidra til å skape gode og sterke organisasjonskulturer. De ansatte delte at ledere hjalp til med både formelle og uformelle ting og virket genuint interessert i hvert enkelt ansatte. Ansatte såg også hva egne roller som medarbeidere kunne bidra med til for å skape inkluderende arbeidsmiljø og jobbet aktivt for å bidra til å inkludere spesielt nyansatte i det etablerte miljøet. Dette kan også bidra til en kultur som reduserer konflikter.

2. *Kulturelle tilpasninger*

Alle lederne la stor vekt på retten til å være ulik, hvor det ble anerkjent de ansattes behov for å ivareta kulturell og religiøs identitet gjennom ulike tiltak på arbeidsplassen som omhandlet blant annet fri på kulturelle høytider, klesplagg, bønnerom, eget toalett og bad.

3. *Bruk av Nav*

Inkludering på et tredje nivå, bidrar til inkludering på et nasjonalt nivå ved å samarbeide med nasjonale etater(nav) for å bidra med å hjelpe vanskelegstilte grupper å komme inn i det norske arbeidslivet. Dette viser seg å være et effektivt verktøy for å bidra til samfunnsansvaret med å hjelpe etniske minoriteter inn i det norske arbeidslivet.

4. *Ledere som ansvarlige for mangfoldsarbeidet*

Lederne i virksomhetene var bevisste på sine roller og ansvarsområder, og var tydelige om at det var de som var hovedansvarlige for mangfoldsarbeidet.

5. *Muligheter for forfremmelse*

Retten til å være lik ,hvor det forelå en lik tilgang når det kom til karriereutviklingsmuligheter, (forfremmelser, kursing o.l), informasjon og medvirkningsmuligheter for beslutningsprosesser som gjaldt de ansattes arbeidssituasjon.

6. *Språket er ikke viktigst*

Det var ikke høye språkkrav hos bedrifter i vårt datautvalg, noe som bidro til å ikke ekskludere mange potensielle gode arbeidstakere som har de rette kvalifikasjonene. Dette hjelper å inkludere innvandrere i det norske arbeidslivet og skaper en lavterskel til norsk arbeidsliv.

7. *Realkompetanse*

Lederne delte at de vektla realkompetanse fremfor formelle utdanningskrav. Personlige egenskaper, motivasjon og stå-på vilje spilte hovedrolle både i ansettelse- og forfremmelsesprosessen.

Avslutningsvis ønsker vi å legge til at det er tydelig at alle virksomhetene og deres ledere hadde et klart fokus på det etniske mangfoldet i virksomheten. Lederne av virksomhetene hadde gode hensikter, som viste igjen i flere av tilpasningene de hadde for sin etnisk mangfoldige arbeidsstokk samt gode arbeidsmiljø som de ansatte trivdes i. Vi sitter likevel igjen med en konkluderende tanke om at selv om mangfold blir verdsatt og lagt til rette for, så var det ingen bevisst mangfoldsledelse og strategi for å benytte mangfold som en ressurs for bedriften. Vi ønsker likevel å legge til at den ene lederen fra en av virksomhetene som hadde vunnet mangfoldsprisen var aktiv i fritiden sin for å fylle på sin mangfoldskompetanse, og var den eneste av virksomhetene som i tillegg til for å legge inkluderende tilpasninger også var opptatt av den forretningsmessige fordelene hvor han la til rette for at ansatte kunne bidra med forretningsideer som han også mente ga positive driftsresultater for virksomheten. Han la også til rette for dette med å ha en 50% fordeling av ikke-etniske norske ansatte i virksomheten.

Hovedkonklusjonen samt funn vi kom frem i oppgaven er at selv om de fire virksomhetene representerer en beste-praksis og har lyktes med mangfoldsledelse er ikke det alltid resultat av en strategisk satsning på mangfold og mangfoldsledelse, men ofte en sum av tilfeldigheter.

Ledelse er et kompleks og utfordrende felt, og gjerne enda mer kompleks når det kommer til mangfoldsledelse. Vårt forskningsprosjekt gjenspeiler viktigheten av mangfoldskompetanse for å få mest ut av mangfoldet på arbeidsplassen, og sikre fremtidig vellykket etnisk

mangfoldsledelse. Ifølge IMDi sine anbefalinger må man bevisst jobbe for mangfold, som for eksempel utnytte nye perspektiver. Ledelse må lede mangfold på en bevisst og inkluderende måte for at det skal gi uttelling (Imdi, 2022). Den sentrale utfordringen for mangfoldsledelse kan derfor være å øke kompetansen til ledere for nettopp å kunne bruke mangfold som en ressurs for organisasjonen og for å skape et inkluderende arbeidsliv.

Dersom ledere mangler kompetansen for å få mest utav sin etnisk mangfoldige arbeidsstokk ønsker vi å legge til forslaget om ekstern hjelp. Seema er en norsk basert organisasjon som har et mål om at Norge blir foregangslandet som realiserer potensialet i mangfoldet og oppnår likestilling for alle i arbeidslivet (Seema, 4.mai 2022). Et mulig verktøy som kan benyttes er det som kalles "Seemamapping". Dette er en undersøkelse som Seema gjennomfører hvor det kartlegges hvilken type mangfold det er i en virksomhet og hvordan det er sammensatt samt om mangfoldskompetansen blir etterlyst eller ikke. Via Seemamapping kartlegges det identifiserer språk, holdninger og virksomhetskultur (Brenna & Solheim, 2018, s.193). Ifølge dem etterlyser mange bedrifter mangfold og likestilling uten å ha kartlagt hva slags mangfold og likestilling de allerede har og hva er markedets krav. Etter å ha brukt Seemamapping kan virksomhetene identifisere type mangfold, samt dets sammensetning og foreta gapsanalyser. Med gapsanalyse menes det å utarbeide tiltak for hvordan gapet skal tettes. Ledere må utvikle aldersintelligens, kjønnsintelligens, kulturintelligens og trygghet for å kunne fremme ulikhet som en styrke. Dette kan føre til økonomiske gevinster. Kvålshaugen (2003, s.5) trekker frem følgende faktorer som mangfolds fremmende: muligheter for å danne motpol/kritisk masse. kompetanse variasjon, åpen og endringsorientert organisasjonskultur og en bevisst satsing på mangfold forankret hos ledelsen.

6.1 Begrensninger og forslag til videre forskning

Den nåværende casestudie er begrenset til fire caser ved bruk av kvalitative metoder. For mye teori som ikke samsvarer med praksis.

Et forslag er et større prosjekt med flere forskere hvor prosjektet innebærer en miks av kvalitative og kvantitative metoder. Hvor det kan sendes ut spørreskjema basert på teori og forskning omkring etnisk mangfoldsledelse til et større antall virksomheter med etnisk mangfold på arbeidsplassen, deretter dybdeintervju og fokusgruppeintervju med spørsmål

basert på resultatene fra spørreskjemaene for å få en dypere forståelse for temaene som var fremtredende i intervjuene.

6.2 Praktiske og teoretiske implikasjoner

Funnene i dette casestudiet viser viktigheten av et godt og inkluderende miljø, kulturelle tilpasninger, bruk av nasjonale samarbeid, engasjerte ledere, forfremmelse muligheter, lave språkkrav, og fokuset på realkompetanse for å lykkes med etnisk mangfoldsledelse.

Organisasjoner og deres ledere kan implementere disse faktorene i det etniske mangfoldsarbeidet. Vårt casestudie demonstrerte også prinsippene i mangfoldslitteratur som passende rammeverk for å utforske organisasjonenes tilnærminger i sin mangfoldsledelse.

Funnene er også med på å kaste et lys over viktigheten av en strategisk tilnærming i det etniske mangfoldsarbeidet, et område resultatet fra/lederne casestudiet viste mangel av. For ledere av etnisk mangfold kan dette casestudiet bidra til å vise viktigheten av de syv faktorene, samt viktigheten av å innarbeide disse faktorene i et strategisk rammeverk for et enda større utbytte av de menneskelige ressursene i de mangfoldige virksomhetene.

7.0 Referanser

Aakervik, Rolf (2005). *Mangfold på jobben: Etniske og nasjonale minoriteter på norske arbeidsplasser* (1.utgave). Gyldendal Norsk Forlag AS

Aronson, D. (2002). Managing the Diversity Revolution: Best Practices for 21st Century Business. *Civil Rights Journal*, 6, 46-71.

Bang. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg., p. 249). Universitetsforl.

Barne-, ungdoms-og familiedirektoratet (2022, 03). *Begreper og kunnskapsgrunnlag*. Bufdir. https://bufdir.no/Statistikk_og_analyse/Etnisitet/begreper_og_kunnskapsgrunnlag/

Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (2022, 03). *Begreper*. Bufdir. https://bufdir.no/Statistikk_og_analyse/Etnisitet/begreper_og_kunnskapsgrunnlag/begreper/

Brenna, L. R. (2018). *Mangfoldsledelse: mangfold og likestilling som bærekraftig konkurransefortrinn*. Cappelen Damm.

Brenna, L, & Solheim, W. C. M (2018). *Hvordan lede mangfold*. Universitetsforlaget: Oslo. DOI: [10.18261/issn.1504-2871-2018-03-03](https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2018-03-03)

Chrobot-Mason, & Aramovich, N. P. (2013). The Psychological Benefits of Creating an Affirming Climate for Workplace Diversity. *Group & Organization Management*, 38(6), 659–689. <https://doi.org/10.1177/1059601113509835>

Dagher, D'Netto, B., & Sohal, A. S. (1998). Managing workforce diversity in the Australian manufacturing industry. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 8(4), 177–192. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6564\(199821\)8:2<177::AID-HFM6>3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6564(199821)8:2<177::AID-HFM6>3.0.CO;2-0)

Drange, I. (2014). *Mangfoldsledelse, en kunnskapsoversikt*. Arbeidsforskningsinstituttet. Olavsplass: Oslo

Egerdal, Å., Holme, K., Kran, A.-C., Hamza, D., Sanyang, F. A., Andersen, B., Seeberg, I. B., & Selsaas, O. E. (2017). *HR-boka*. Gyldendal akademisk.

Groysberg, & Connolly, K. (2013). Great Leaders Who Make the Mix Work. *Harvard Business Review*, 91(9), 68.

Illeris, K. (2009). Competence, learning and education: how can competencies be learned, and how can they be developed in formal education? I K. Illeris (red.), *International perspectives on competence development: developing skills and capabilities* (s. 83-98). London: Routledge.

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (2022, mars). *Mangfold kan gi verdifullt fortrinn. Her er IMDis tips for å lykkes*. Imdi. <https://www.imdi.no/mangfold-i-arbeidslivet/strategi-og-ledelse/mangfold-kan-gi-verdifullt-fortrinn.-her-er-tipsene-for-a-lykkes/>

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. Abstrakt.

Jose Chiappetta Jabbour, Serotini Gordon, F., Henrique Caldeira de Oliveira, J., Carlos Martinez, J., & Aparecida Gomes Battistelle, R. (2011). Diversity management. Equality, Diversity and Inclusion an International Journal, 30(1), 58–74. <https://doi.org/10.1108/02610151111110072>

Kreitz. (2008). Best Practices for Managing Organizational Diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101–120. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2007.12.001>

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.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (J. Rygge & T. M. Anderssen, Trans.). Gyldendal akademisk.

Likestillings-og diskrimineringsloven (2021). *Lov om likestilling og forbud mot diskriminering* (LOV-2021-06-11-77). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51>

Linge, Tone Therese (2016). *Mangfoldsledelse. I: Roaldseth, B. O. (Red). (2016). Filosofi og ledelse. En antologi om dialogen som nøkkel til forståelse*. Stavanger: Hertervig Forlag

Lillebø (2001). *Den flerkulturelle arbeidsplass: en veiviser til flerkulturelt samspill* (p. 253). Fortuna.'

Likestillings og diskrimineringsombudet (2022). *Religion på jobb*. <https://www.ldo.no/jobbe-for-likestilling/i-arbeidslivet/religion-pa-jobb/>

Madera. (2013). Best Practices in Diversity Management in Customer Service Organizations. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 124–135. <https://doi.org/10.1177/1938965513475526>

Mor-Barak, & Mor Barak, M. E. (2017). *Managing diversity : toward a globally inclusive workplace* (Fourth edition.). SAGE.

Mor Barak, Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y., & Brimhall, K. C. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Human Service Organizations, Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305–333. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>

NAOB – Det Norske Akademis ordbok (Norwegian Academy Dictionary) (2022, 03). *Flerkulturell*. Den norske akademis ordbok. <https://naob.no/ordbok/flerkulturell>

NAOB – Det Norske Akademis ordbok (Norwegian Academy Dictionary) (2022, 03). *Multikulturalisme*. Den norske akademis ordbok. <https://naob.no/ordbok/flerkulturell><https://naob.no/ordbok/multikulturalisme>

NAOB – Det Norske Akademis ordbok (Norwegian Academy Dictionary) (2022, 03). *Multikulturell*. Den norske akademis ordbok. <https://naob.no/ordbok/multikulturell>

Nok Norge (2022,03). *Hva mener vi med flerkulturelle*. Nok.

<https://noknorge.no/kultursensitiv-metode-2/hva-mener-vi-med-flerkulturelle/>

NRK. (2022, 03). *NRKS flerkulturelle ordliste*. NRK.

https://fido.nrk.no/fdba6ea6def60bb0de315c8a2d9f19ee12dd580b7c07cb38ba025d653e7fe1aa/flerkulturell_ordliste_bokmaal.pdf

NRK. (2022, 03). *Begrepsforklaringer*. NRK. <https://www.nrk.no/kultur/begrepsforklaringer-1.1825477>

Olsen, Bjørn (2009). *Innvandrere ansatt i staten Hvorfor lavere andel enn i privat sektor?*
Statistisk sentralbyrå:Oslo-Kongsvinger

Ortlieb R, Sieben B. Diversity Strategies and Business Logic: Why Do Companies Employ Ethnic Minorities? *Group & Organization Management*. 2013;38(4):480-511.
doi:[10.1177/1059601113497094](https://doi.org/10.1177/1059601113497094)

Roddevik, V. (2010). *Flerkulturelle arbeidsplasser: en veiviser* (Fagbokforlaget, Ed.).
Fagbokforlaget.

Seeberg, M. L. (2007). *Velferdsstaten møter verden: arbeidsplasser i endring*.
Gyldendal Akademisk.

Sommerfelt, A & Schackt, J. (2021, 04). *Etnisk gruppe*. *Store norske leksikon*.
https://snl.no/etnisk_gruppe

Subeliani, D., & Tsogas, G. (2005). Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 831–851.
<https://doi.org/10.1080/09585190500083392>

Trossamfunnsloven . (2020). *Lov om tros-og livssynssamfunn* (LOV-2020-04-24-31). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2020-04-24-31>

Østbye, H., Helland, K., Larsen, L. O., & Knapskog, K. (2013). *Metodebok for mediefag*. Fagbokforl.

8.0 Vedlegg

8.1 Figurer:

- Tabell 1.0 side 45 viser en oversikt over bedriftene, med koder for å lettere avklare hvilken bedrift som sa hva, når vi presenterer funnene og analysen.

8.2 Vedlegg:

8.2.1 intervjuguide, ledere

Intervjuguide-lederne

Intervjuguide semi-strukturert intervju

Problemstilling: «hvilke faktorer bidrar til vellykket mangfoldsledelse i etnisk mangfoldige bedrifter»

Forskningsspørsmål 1: Hvilke faktorer kan bidra til bedre utnyttelse av innvandrernes kompetanse i arbeidslivet?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan sørger virksomheter som har vunnet mangfoldsprisen for god integrering i virksomheten?

Fase 1:Rammesetting

Introduksjon:

Vi er to masterstudenter som skriver en masteroppgave ved universitet i Stavanger. Problemstillingen vi har tatt for oss er “hvilke faktorer bidrar til vellykket mangfoldsledelse i etnisk mangfoldige bedrifter”, hvor vi ønsker å finne ut av faktorer som bidrar til god utnyttelse av innvandreres kompetanse og god integrering i virksomheten/arbeidslivet. I dette intervjuet ønsker vi å få frem opplevelser og erfaringer, så ta gjerne opp disse om du føler de er relevante.

Vi går deretter gjennom samtykkeskjema og avklarer taushetsplikt og anonymitet. Vi kontrollerer at informanten har forståelse for tema som spørsmålene omhandler. Vi avslutter introduksjonen ved å informere om transkriberingsmetode, lydopptak og deler kontaklinformasjon som vi kan nås på etter intervjuet.

Fase 2: Tema/spørsmål, innledning

Faktaspørsmål, bakgrunn til leder:

- Hvor gammel er du?
- Hvor lenge har du vært ansatt i virksomheten?
- Beskriv din stilling, ansvarsområde og arbeidsoppgaver
- Hva er dine tidligere arbeidserfaringer?
- Hva er din utdanning?

Om bedriften:

- Hva mener du er viktig å ta stilling til når man har ansatte fra mange/ulike land?
- Har virksomheten noen kjerneverdier når det kommer til mangfold(ikke spørre om etnisk, for å se hva virksomheten legger vekt på)
Hvis ja: hvilke ? Hvis ikke noe spesifikt tilknyttet etnisk mangfold, spørre om de har noen tanker om det.

Hovedspørsmål vedrørende etnisk mangfoldsledelse:

Innledende spørsmål:

1. Hva legger du inn i begrepet “mangfold”? Hva slags mangfold er det i deres virksomhet?
- Kan du fortelle om hvordan det etniske mangfoldet er representert blant de ansatte i din bedrift? (hvilke etnisiteter som er representert).
2. Hvordan vil du beskrive relasjonen mellom deg og ansatte generelt?

Etnisk mangfold i virksomheten

3. Hva opplever du som fordeler med en multikulturell arbeidsplass?
4. Hva opplever du som utfordringer med en multikulturell arbeidsplass?
5. Er etnisk mangfold fordelt på ulike nivåer/stillingskategorier i virksomheten?
6. “Hvordan går dere frem for å rekruttere arbeidstakere med annen kulturell og språklig bakgrunn ?”

Bruk av innvandreres kompetanse

7. Hvordan vil du si at dere benytter innvandrernes kompetanse i denne bedriften?
8. Kan du fortelle oss hva som er viktig for dere i ansettelsesprosessen?
9. Er det muligheter for forfremmelse og mobilitet innenfor virksomheten og, hvis ja: på hvilken måte legges det til rette for det?

Kvalifisering og kompetanseheving av innvandrere

10. Hvis ikke svart på tidligere:
Hva gjør dere i forbindelse med kvalifisering og kompetanseheving av innvandrere?
Noen konkrete tiltak? Med hvilket utfall?
Hvis leder spør hva vi mener kan vi nevne eksempelvis “tilbyr dere noen spesielle kurs” , eks som språkkurs/språkopplæring, mentorprogram, praksisplasser?
11. Er det ulike tiltak for nyankomne innvandrere og dem som har bodd i Norge en stund?
Hvis ja, hva går det ut på?

Inkluderende arbeidsmiljø

12. Hvordan evaluerer du deres arbeidsmiljø?
13. Hva gjør dere i deres virksomhet for å få til et inkluderende arbeidsmiljø?
14. Hva bidrar du som leder for å få til et inkluderende arbeidsmiljø?
15. Har dere noen form for tilrettelegging når dere har arbeidstakere med bakgrunn fra andre land?

16. Har dere opplevd samarbeidsproblemer mellom innvandrere fra ulike kulturer?
17. Hvilke tiltak har dere for å forebygge og håndtere potensielle konflikter?
18. Kan du fortelle oss om det er noen utfordringer mellom de norske ansatte og de ansatte med minoritetsbakgrunn?

19. Hvordan sikrer dere at kommunikasjonen med arbeidstakere fra mange ulike land er tilfredsstillende?

20. Hvilken rolle har tillitsvalgte for inkludering av innvandrere på arbeidsplassen?

Mål knyttet til økt etnisk mangfold blant ansatte

21. Hvilke muligheter ser du det kan bringes ved økt etnisk mangfold i deres virksomhet?
22. Hvem er ansvarlige for mangfoldsarbeidet i deres virksomhet?
23. Kan du fortelle oss om mangfoldet hos dere krever at dere må ha fokus på bestemte temaer?

24. Har dere tiltak knyttet til å øke det mangfoldet blant ansatte og/eller på tvers av ulike nivåer og stillingskategorier?

Måloppnåelse knyttet til etnisk mangfold, vurdering og oppfølging

25. Har dere noen metoder for å systematisk vurdere og følge opp måloppnåelse ifm arbeidet med etnisk mangfold? Hvilke metoder er det? Hva er deres effekt?

Ledernes kompetanse innen mangfoldsledelse

26. Har du noe relevant kompetanse tilknyttet mangfoldsledelse?

27. Har dere noen tiltak for å øke lederne (ved deres virksomhet) sin kompetanse om mangfoldsledelse?

Profilering av verdien av etnisk mangfold

28. Hva gjør dere for å vise at dere ønsker mangfold?

Vise til gode eksempler på hvordan det etniske mangfoldet bidrar til verdiskapning i deres virksomhet, og/eller har andre positive ringvirkninger

29. Kan dere vise til noen positive ringvirkninger eller eksempler hvor det etniske mangfoldet har ført til økt verdiskapning?

Offentlig innsats/støtte

30. Føler du at det blir lagt til rette for at dere kan bidra til ha en mangfoldig arbeidsplass?

31. Har dere benyttet dere av noe form for offentlig støtte eller tilskudd for å øke det etniske mangfoldet hos dere?

32. Tenker du at noe kunne blitt gjort bedre når det kommer til offentlig støtte?

Avsluttende spørsmål

33. Hva mener dere er viktigst når det kommer til ledelse av multikulturelle arbeidsplasser?

34. Hva er responsen for deres arbeid for integrering og mangfold?

35. Har du noe tips eller råd du vil dele videre til/for andre ledere/mellomledere som jobber på flerkulturelle arbeidsplasser?

Fase 3: Avslutning

Intervjuet avsluttes med at vi spør om det er noe intervjuobjekt ønsker å legge til,- kort oppsummert slik at vi vet det er forstått riktig

Takk for intervjuet!

8.2.2 Intervjuguide, til fokusgruppeintervju

Intervjuguide-fokusgruppeintervju

Intervjuguide semi-strukturert intervju

Problemstilling: «Hvilke faktorer bidrar til vellykket mangfoldsledelse i etnisk mangfoldige bedrifter»

Forskningsspørsmål 1: Hvilke faktorer kan bidra til bedre utnyttelse av innvandrernes kompetanse i arbeidslivet?

Forskningsspørsmål 2: Hvilke faktorer kan bidra til god integrering i arbeidslivet/virksomheten?

Fase 1:Rammesetting

Introduksjon/briefing:

Vi er to masterstudenter som skriver en masteroppgave ved universitet i Stavanger. Problemstillingen vi har tatt for oss er “hvilke faktorer bidrar til vellykket mangfoldsledelse i etnisk mangfoldige bedrifter”, hvor vi ønsker å finne ut av faktorer som bidrar til god utnyttelse av innvandreres kompetanse og god integrering i virksomheten/arbeidslivet. I dette intervjuet ønsker vi å få frem opplevelser og erfaringer, så ta gjerne opp disse om du føler de er relevante.

Vi går deretter gjennom samtykkeskjema og avklarer taushetsplikt og anonymitet. Vi kontrollerer at informanten/e har forståelse for tema som spørsmålene omhandler. Vi avslutter introduksjonen ved å informere om transkriberingsmetode, lydopptak og deler kontaktinformasjon som vi kan nås på etter intervjuet.

I forkant av intervjuene får deltakerne et ark hvor de fyller ut svar på faktaspørsmål.

Faktaspørsmålene er som følgende:

- Hvor gammel er du?
- Hvor lenge har du bodd i Norge?
- Hvor lenge har du/dere vært ansatt i virksomheten?

- Beskriv din stilling, ansvarsområde og arbeidsoppgaver
- Hva har du jobbet med tidligere før denne jobben?
- Hva er din utdanning?

Fase 2: Spørsmål

Uformell intro/briefing:

Som tidligere nevnt er vi to masterstudenter, jeg heter Susanne og dette er Zorica. Vi holder på med et prosjekt der vi er ute etter deres personlige opplevelser, hvor det ikke er noe rett eller galt svar. Vi kommer til å stille noen spørsmål som vi tenker at dere kan diskutere dere i mellom i gruppen. Vi er opptatt av å høre hvordan deres gruppediskusjoner/samtaler utfolder seg.

Om bedriften.

Her ønsker vi å la medarbeidere snakke fritt, og sørger for å spørre de medarbeiderne som kanskje er sjenerte og ikke tar ordet.

- Vet dere om arbeidsplassen deres har noen verdier eller motto når det gjelder å inkludere ulike type grupper mennesker? (ikke spørre om etnisk, for å se hva de ansatte legger vekt på).

Hovedspørsmål vedrørende etnisk mangfoldsledelse (skape diskusjon blant medarbeiderne)

Her ønsker vi å la medarbeidere snakke fritt, og sørger for å spørre de medarbeiderne som kanskje er sjenerte og ikke tar ordet, gjenta eller formulere spørsmål om de ikke er forstått ved første omgang.

Innledende spørsmål:

1. Hva legger dere i ordet “mangfold” ?
 - følger opp med definisjonen av mangfold, og hva vi legger vekt på i vår oppgave.

Etnisk mangfold i virksomheten

2. Hva mener dere er fordeler med en flerkulturell arbeidsplass?

3. Hva mener dere er ulemper med en flerkulturell arbeidsplass?
4. Opplever dere at det er etnisk mangfold fordelt på ulike nivå på arbeidsplassen her?
Oppfølgingsspørsmål “har dere ledere med annen etnisk bakgrunn enn norsk”?
5. Hvordan fikk du denne jobben?

6. Hvor søker/leter dere for å finne ledige stillinger/jobber” ?

Bruk av innvandreres kompetanse

7. Føler dere at dere har fått riktig jobb basert på utdannelsen deres og det dere kan?

Hvis nei, oppfølgingsspørsmål: Føler noen av dere at dere er overkvalifiserte for stillingen deres?
8. Hva mener dere er viktig for å utføre jobben deres på en god måte?

Kvalifisering og kompetanseheving av innvandrere

9. Når dere startet her, opplevde dere noe form for hjelp for komme godt i gang i jobben og på denne arbeidsplassen?
- 10.
11. Fortsettelse på forrige spørsmål:
Evt “vet om det blir tilbudt ulike type hjelp til nyankomne innvandrere og de som har bodd i Norge lenger”?

Inkluderende arbeidsmiljø

12. Hva mener dere er viktig for å skape gode relasjoner/forhold på arbeidsplassen?
13. Hvordan opplever dere forholdet mellom dere ansatte på arbeidsplassen?
14. Hvordan vil dere beskrive arbeidsmiljøet her/på denne arbeidsplassen?
15. Hva gjør dere selv som ansatte for å bidra til et inkluderende arbeidsmiljø?
16. Hva gjør ledelse for at dere skal trives her?
17. Opplever dere at det blir lagt til rette for ulike kulturer og tradisjoner, evt hvilke tiltak? Hvordan opplever dere disse tilretteleggingene, gode eller dårlige, - hvorfor/utdypelse?

18. Hvordan håndteres eventuelle konflikter (evt uenigheter), som kan oppstå pga ulike bakgrunner og kulturer?
19. Hvordan foregår kommunikasjon mellom dere og ledelsen, opplever noen av dere noe form for misforståelser og evt hvordan løses og forebygges ledelsen misforståelser” ?

Mål knyttet til økt etnisk mangfold blant ansatte

20. Vet dere om jobben deres gjør noe for å øke det etniske mangfoldet på arbeidsplassen deres?

Ledernes kompetanse innen mangfoldsledelse

21. Opplever dere at ledelsen/lederne deres har god nok kompetanse for å lede arbeidsplasser med ansatte fra ulike land og kulturer?

Profilering av verdien av etnisk mangfold

22. Har arbeidsplassen deres gjort noe for å vise viktigheten av etnisk mangfold?

Fase 3: Avslutning/debriefing

23. Av det vi har snakket om, hva mener dere er det viktigste, hva betyr mest for dere?

Dermed avsluttes intervjuet og vi spør om det er noe de ønsker å legge til,- kort oppsummert slik at vi vet det er forstått riktig

Takk for intervjuet!

8.2.3 Bakgrunnsskriv til informanter

Bakgrunn, leder

Hei, og takk for at du har valgt å delta på intervju for vår masteroppgave. Herunder ønsker vi litt bakgrunnsinformasjon om deg som vi håper du kan fylle ut på forkant. På forhånd, tusen takk! Med vennlig hilsen Susanne og Zorica.

Faktaspørsmålene er som følgende:

1. Hvor gammel er du?
2. Hvis aktuelt: Hvor lenge har du bodd i Norge?
3. Hvor lenge har du vært ansatt i virksomheten?
4. Beskriv din stilling, ansvarsområde og arbeidsoppgaver

5. Hva er dine tidligere arbeidserfaringer?

6. Hva er din utdanning?

Fokusgrupper

Hei, og takk for at du har valgt å delta på gruppesamtale for vår masteroppgave.

Herunder ønsker vi litt bakgrunnsinformasjon om deg som vi håper du kan fylle ut på forkant. På forhånd, tusen takk! Med vennlig hilsen Susanne og Zorica.

Faktaspørsmålene er som følgende:

1. Hvor gammel er du?
2. Hvor lenge har du bodd i Norge?
3. Hvor lenge har du/dere vært ansatt i virksomheten?
4. Beskriv din stilling, ansvarsområde og arbeidsoppgaver
5. Hva har du jobbet med tidligere før denne jobben?
6. Hva er din utdanning?

8.2.4 Samtykkeskjema til informanter

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Hvilke faktorer bidrar til vellykket mangfoldsledelse i etnisk mangfoldige bedrifter?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne hvilke faktorer som bidrar til vellykket mangfoldsledelse i etnisk mangfoldige bedrifter. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er to masterstudenter som skriver en masteroppgave ved universitet i Stavanger.

Problemstillingen vi har tatt for oss er “hvilke faktorer bidrar til vellykket mangfoldsledelse i etnisk mangfoldige bedrifter?”, hvor vi ønsker å finne ut av faktorer som bidrar til god utnyttelse av innvandreres kompetanse og god integrering i virksomheten/arbeidslivet. I dette intervjuet ønsker vi å få frem dine opplevelser og erfaringer, så ta gjerne opp disse om du føler de er relevante.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å innhente dine opplevelser og erfaringer rundt ledelse av multikulturelle arbeidsplasser.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du svarer på noen spørsmål i et intervju . Det vil ta deg ca. 1 time. Ingen personlige opplysninger vil bli brukt. Den eneste opplysningen som vil bli brukt er hvilken bransje du jobber i. Andre personidentifiserende opplysninger vil ikke bli brukt.

Vi kommer til å ta lydopptak av intervjuet. Intervjuet er anonymt og dataen vi finner vil kun bli brukt i selve oppgaven. Resten av dataene vil bli slettet.

Dato 15.06.2022 er dato for prosjektslutt, opplysningene blir slettet på dette tidspunktet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Dine rettigheter

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

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

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

- Universitetet i Stavanger ved Tone Therese Linge: tone.linge@uis.no
- Susanne Rose Høyland: susannerose89@gmail.com
- Zorica Vojinovic: zorica.vojinovic5@gmail.com

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

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

Med vennlig hilsen

Tone Therese Linge(veileder) Susanne Rose Høyland & Zorica Vojinovic(masterstudenter)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Hvilke faktorer bidrar til vellykket mangfoldsledelse i etnisk mangfoldige bedrifter?”, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i et intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)