



# Argumenter knyttet til individperspektivet

Den best kvalifiserte  
søkeren  
kan være  
en person med  
innvandrerbakgrunn

## “Mangfoldstenkning bidrar til å sikre virksomhetens tilgang til all tilgjengelig kompetanse”

Å ansette personer med innvandrerbakgrunn kan forbindes med mye usikkerhet. Når man som leder får som oppgave å rekruttere nye medarbeidere, kan man oppleve at det enkleste eller tryggeste er å vurdere “det som er kjent”. Leder eller rekrutteringsansvarlig ønsker å unngå eventuelle problemer med kommunikasjon, ufullstendige norskkunnskaper, fremmed kultur og utdanning. Det kan lett oppleves som unødig arbeidskrevende å sette seg inn i søknader til perso-

ner med innvandrerbakgrunn. Dersom man konsekvent legger til side alle søknader fra personer med innvandrerbakgrunn, kan man avskjære virksomheten fra mulige jobbsøkere med verdifull, og kanskje til og med den mest relevante kompetansen. I sin iver etter å redusere risikofaktorene og velge en “norsking” uansett, kan rekrutteringsansvarlig foreta uheldige valg for bedriften. Gjennom å ikke vurdere alle søkere som potensielle medarbeidere, kan virksomheten gå glipp av den best kvalifiserte søkeren.

Argumentet ovenfor forutsetter at det finnes et tilstrekkelig antall personer med

innvandrerbakgrunn med den rette erfaring og utdanning på arbeidsmarkedet. Argumentet vil derfor trolig være mer relevant i noen bransjer enn andre på dagens arbeidsmarked. Dersom man også inkluderer barn av første generasjons innvandrere, vil imidlertid argumentet få større og større tyngde. Andelen yrkesaktive med innvandrerbakgrunn er økende og likeledes deres deltakelse i høyere utdanning. Arbeidsgivere som imøtekommer denne utviklingen ved bevisst å tilpasse rutine for rekruttering den tiltagende etnisk heterogene søkermassen, vil åpne sin virksomhet for et større tilfang av kompetanse i tiden framover.

Et viktig spørsmål i denne sammenheng er hvilke kriterier norske ledere legger til grunn for å bedømme hvem som er best egnet til en stilling. Hva er relevante egenskaper og kunnskaper i den totale kompetansevurderingen? Engelsk fra videregående skole kan for eksempel erstattes med et annet relevant språk. Fra forskning på feltet innvandrere og arbeidsliv vet vi at språkets plass i den helhetlige vurderingen av søkere blir tillagt urimelig mye vekt. Man blander språkkunnskaper med yrkeskunnskaper. Subjektive og uformelle ansettelseskriterier kan i enkelte tilfeller bli de avgjørende. Under et jobbintervju kan for eksempel også et kraftløst håndtrykk, manglende øyekontakt eller det vi oppfatter som overdreven høflighet, gi et negativt inntrykk av søkeren. Manglende kjennskap til kulturelle koder for god takt og tone, kan trenge søkerens formelle kompetanse og personlig egnethet i bakgrunnen. For enkelte virksomheter vil tilpasningen til en heterogen arbeidsstokk, i sin konsekvens, medføre en revurdering av selve kompetansebegrepet. Å vurdere søknader fra personer med innvandrerbak-

grunn kan være mer tidkrevende og en riktig vurdering av den formelle kompetansen vanskeligere. Likevel kan en mer ressurskrevende ansettelsesprosess vise seg å bli en stor fordel for virksomheten.

### **“Etnisk mangfold kan styrke oppgaveløsningen knyttet til økt globalisering”**

Internasjonaliseringen av markedene gjør at kulturkunnskap, språkkunnskap og landkunnskap blir mer etterspurt. Personer med innvandrerbakgrunn kan ha denne formen for relevant kompetanse i tillegg til sin fagkompetanse. Kultur-, språk- og landkunnskap er viktig i forhold til kundegrupper og samarbeidspartnere knyttet til eksportrettet virksomhet og eksterne markeder. Denne formen for kompetanse kan gjøre virksomheter mer konkurransedyktige og de kan lettere etablere seg på markeder i andre land.

Det er imidlertid en del forutsetninger som må være til stede for at den potensielle tilleggskompetansen en innvandrer innehar skal kunne brukes i denne sammenhengen.

Personalsjefen i en eksportrettet bedrift illustrerer noe av poenget gjennom følgende uttalelse: *“En må ha litt spisset kunnskap om de markedene bedriften vil inn på. Det hadde ikke nyttet mye om du som nordmann ble ansatt i et vietnamesisk selskap for å sikre inntreden på fiskemarkedet i Nord-Norge dersom du aldri før hadde sett en fisk”*<sup>3</sup>

Sitatet poengterer at ikke alle innvandrere er eksperter på ethvert forhold i land med tilnærmet like språklige, religiøse eller kulturelle kjennetegn som personen selv innehar.

---

#### FOTNOTE

<sup>3</sup> NITO 1998.

Revurdering av kompetansekrav i rekrutteringsprosessen

Språk-, kultur- og landkunnskap

## Spisskompetanse

Personer med en annen bakgrunn enn norsk har heller ikke nødvendigvis et utbygget nettverk i sitt opprinnelsesland som kan aktiviseres fordi man har fått jobb i en norsk eksportbedrift. Hvis vi trekker eksempelet fra fiskeriindustrien litt videre, kan det imidlertid tenkes at nordmannen, i dette tilfellet, ville kunne tilegne seg en type spisskompetanse raskere enn en vietnameser fordi den generelle land-, språk- og kulturkunnskapen hans/hennes gir et godt grunnlag for rask læring.

Mangekulturell kompetanse kan bidra til gjensidig fortrolighet i relasjoner til utenlandske forretningsforbindelser. Bedret kommunikasjon og kunnskap om seder, skikker og arbeidslivskulturen på det lokale markedet, kan åpne for økte muligheter i en etableringsfase, samt konkurransefordeler og økte inntekter for virksomheten.

### **“Etnisk mangfold kan styrke oppgaveløsningen knyttet til særskilte oppgaver”**

I forhold til interne markeder er også kultur- og språkkunnskap nyttig med tanke på å tilegne seg kunnskap om nye kundegruppers behov. Denne formen for kompetanse kan øke mulighetene for å rekruttere nye kundegrupper og å gi bedre service til en stadig økende etnisk og kulturell minoritetsbefolkning. Telenor har eksempelvis annonsert etter lærlinger med innvandrerbakgrunn, da disse kan yte service på forskjellige kundegruppers morsmål. På det sentrale østland kan en slik tilpasning til kundeunderlagets behov, representere en klar konkurransefordel.

Offentlig sektor har mye å hente i forhold til argumentet ovenfor med tanke på at alle grupper av befolkningen har rett til et like godt tjenestetilbud. Offentlig ansatte med

innvandrerbakgrunn kan ha bedre forutsetninger for å forstå behovet til innvandrerbefolkningen. For myndigheter med kontroll-, opplærings- og omsorgsoppgaver som for eksempel politiet, skolen og helse- og sosialsektoren er dette svært viktig. De ulike offentlige sektorene kan gi et mer målrettet tjenestetilbud. Samtidig kan sektorene fremme integrasjon ved å ha en arbeidsstokk som i større grad reflekterer befolkningsmønsteret i samfunnet.

Personer med etnisk og språklig minoritetsbakgrunn må imidlertid vite hvordan man gjør sin innvandrerbakgrunn relevant for norsk arbeidsliv. Dette følger nødvendigvis ikke automatisk. Når en kommune organiserer sitt arbeid med kvalifisering og integrering av flyktninger, er det ikke gitt at en person med flyktningbakgrunn er mer egnet til å jobbe med flyktningrelaterte problemstillinger enn en person uten en slik bakgrunn. Det forutsetter at vedkommende er i stand til å gjøre sin språklige-, kulturelle- og sosiale erfaringsbakgrunn relevant i forhold til oppgaveløsningen.

Argumentet om at ansatte med en annen etnisk og kulturell bakgrunn enn norsk, kan representere en styrke i forhold til særskilte oppgaver, er mye brukt når man snakker om mangfold i arbeidslivet. Argumentets relevans og betydning vil bare øke i takt med en mer og mer kulturell og etnisk blandet befolkning som etterspør varer og tjenester fra både offentlige og private virksomheter.

## Målrettet tjenestetilbud til en økende heterogen befolkning

## “Etnisk mangfold kan føre til kreativitet”

Etnisk mangfold på arbeidsplassen kan ha positiv innvirkning på problemløsning. En heterogen arbeidsstokk kan åpne for et større tilfang av ideer og arbeidsmåter, dersom virksomheten skaper arenaer for den type dialog med sine ansatte. Grupper sammensatt av personer med forskjellig bakgrunn løser oppgaver bedre enn mer homogent sammensatte grupper. Dette er sentrale ideer innenfor blant annet ledelsesfilosofi. Det argumenteres for at det er positivt for oppgaveløsningen at ledergrupper er sammensatt av personer av forskjellig kjønn og med ulike alder, utdanning, interesser og livserfaring. Noe internasjonal forskning har vært opptatt av effekten av kulturelt mangfold i arbeidslivet. Det lille vi vet indikerer at kulturelt homogene arbeidsgrupper løser oppgaver bedre på kort sikt, men at kulturelt heterogene grupper utviser større kreativitet og innovative løsninger på lengre sikt. De kulturelt heterogene gruppene innehar mindre sannsynlighet for vanetenkning og høyere grad av kritisk analyse og alternative løsningsforslag<sup>4</sup>.

Argumentet kan til en viss grad overføres til eksempler fra næringslivet der rekruttering av personer med humanistisk eller samfunnsvitenskapelig utdanningsbakgrunn gjøres bevisst for å bedre forutsetningene for konkurranse og lønnsomhet. Store norske konsern som Statoil og Hydro har forlenget oppdaget dette. Reklamebransjen praktiserer også et forskjellighetsperspektiv i sine «kreative team». To personer som tenker likt er unødvendig med tanke på et nyskapende og slagkraftig uttrykk i forbindelse med en annonse, en kampanje eller en reklamefilm. Det er her naturlig å inkludere personer med innvan-

drerbakgrunn i et slikt “forskjellighetsperspektiv”.

Ansatte med innvandrerbakgrunn er to- eller fler-språklige og nyttiggjør seg gjerne andre referanser for innhenting av kunnskap enn sine norske kolleger. De kan være mer internasjonalt orientert i forhold til tidsskrifter, aviser o.l. og ha tilgang til fora som ikke har norsk eller engelsk som arbeidsspråk. Videre er det en del som har utdanning fra utlandet og derfor kan ha andre faglige perspektiver enn det man får ved å gjennomføre tilsvarende utdanning i Norge. Ansatte med innvandrerbakgrunn kan ha et annet nettverk enn norske ansatte og innhente informasjon fra andre miljøer. Tilgang til flere kanaler for impulser og kunnskap, kan føre til at ansatte med minoritetsbakgrunn ser saker knyttet til oppgaveløsningen fra en annen synsvinkel.

En slik «internasjonal kompetanse» kan være nyttig i nyhetsorienterte og kunnskapsbaserte virksomheter og i høykompetansevirksomheter hvor man hele tiden forholder seg til hva som foregår utenlands, enten det er bevegelser på internasjonale markeder, forskning, politikk eller generell samfunnsutvikling.

### FOTNOTE

- <sup>4</sup> Watson, Warren E. m.fl. (1993) Cultural Diversity's Impact on Interaction process and performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups. *Academy of Management Journal* Vol. 36, No. 3, 590-602.  
Cox, Taylor H. m.fl. (1993): Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task. *Academy of Management Journal* 1993. Vol. 34, No. 4, 827-847

Kulturelt heterogene arbeidsgrupper er positivt for oppgaveløsningen

To liketenkende er ün for mye

Språklig og faglig kompetanse

Sveriges Radio har for eksempel svært positive erfaringer med en bevisst rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn blant sine ansatte siden februar 1999<sup>5</sup>. Mangfoldet reflekteres i programtilbudet. «*Inslagen har visat prov på en ökad mångfald i form av nya ämnesområden, nya källor, nya perspektiv och nya infallsvinklar*», uttaler Dagny Eliasson, prosjektlederen i Sveriges Radio. Den generelle journalistiske kvaliteten på sendingene har økt. Nasjonal og etnisk heterogenitet blant journalistene og teknikerne har også ført til mer balanse mellom rapportering av den positive og negative virkeligheten når det gjelder innvandrerbefolkningen.

Andre synsvinkler kan gi bedrifter og virksomheter nyttige korrektiv, stimulere til endring og heve kvaliteten på oppgaveløsningen. Dette er ikke bare relevant i

høykompetansebedrifter. Det kan også gjelde arbeidsplasser med personer med innvandrerbakgrunn i hovedsakelig manuelle eller ufaglærte jobber. I bransjer som for eksempel pleie- og omsorgsbransjen eller hotell- og restaurantbransjen, kan et påfyll av mer internasjonal kunnskap virke positivt og gi nyttige impulser til å “se seg selv” utenfra. En virksomhet som ikke er for stivbeint, men tør å bryte tradisjonelle arbeidsrutiner og konform tankegang, kan kanskje også reagere raskere overfor svingninger på de internasjonale og nasjonale markedene. Denne formen for fleksibilitet er en klar fordel i en foranderlig tid.

Mangfoldsarbeid med ringvirkninger i form av økt produktivitet og bedre arbeidsmiljø, kan også komme arbeidsplasser med ufaglært og manuell arbeidskraft til gode.

---

### FOTNOTE

<sup>5</sup> Ombudsmannen mot etnisk diskriminering (1999):  
Handbok för Aktiva Åtgärder

---



# Argumenter knyttet til organisasjonsperspektivet

Argumentasjonen innenfor organisasjonsperspektivet retter seg mot selve organisasjonen som enhet. Argumentene fokuserer på bruk av heterogenitet i arbeidsstokken til å utvikle og forbedre de interne prosessene i bedriften.

## **“Etnisk mangfold kan effektivisere virksomhetens rutiner og praksis”**

Forskning viser at på arbeidsplasser hvor ledelsen ikke håndterer mangfold på en profesjonell måte, men derimot favoriserer ansatte fra visse grupper, synker motivasjonen, produktiviteten og følelsen av tilhørighet hos de diskriminerte gruppene. Parallelt med dette øker sykefraværet<sup>6</sup>. Mangel på profesjonell håndtering av de ansattes forskjellighet kan videre medføre at ansatte med innvandrerbakgrunn identifiserer seg sterkere med egen etnisk gruppe enn med sin rolle som ansatt i virksomheten. Dette svekker natur-

## Fordommer og konflikter hemmer produktivitet og trivsel

lig nok samholdet på arbeidsplassen og skaper kommunikasjonsproblemer.

Virksomheter som ikke håndterer mangfoldet blant sine ansatte vil gjerne oppleve høye “turn-over”-kostnader, det vil si kostnader knyttet til gjennomtrekk av arbeidskraft; ressursbruk på nyansettelser og opplæringsvirksomhet. Fordommer, konflikter, dårlig kommunikasjon og misforståelser hemmer produktivitet og trivsel. En del arbeidsplasser har et stort forbedringspotensiale i forhold til rutiner og ulike former for praksis på områder som informasjon og kommunikasjon, ekstern og intern rekruttering, personalledelse, generell lederkompetanse, møteformer og oppfølging av sykefravær. Ansatte med innvandrerbakgrunn kan bidra til å synliggjøre slike forhold i større grad enn hvis det bare var “norskinger” ansatt på arbeidsplassen.

I en studie utført på renholdsavdelingen på et stort sykehus i Norge undersøkte man hvorvidt kulturforskjeller og manglende norskkunnskaper var årsak til problemer som oppstod i avdelingen, eller om det var slik at innvandrere synliggjorde ledelsesproblemer som allerede eksisterte. Konklusjonen på undersøkelsen var at det ikke er noe enten eller. Studiet viste imidlertid at betydningen av kulturforskjeller og manglende språkkunnskaper som årsak til problemer var overdrevet. Dersom man har en ledelse som fungerer godt for sine ansatte med hensyn til effektive informasjonssystemer og generell god kommunikasjon, er det sannsynlig at ledelsen også vil fungere godt for medarbeidere med innvandrerbakgrunn.

Ansatte med innvandrerbakgrunn vil kunne stille seg kritiske til det ansatte tradisjonelt gjør, fordi mange vil ha en annen

type arbeids- og erfaringsbakgrunn. Det kan oppleves som problematisk for virksomheter når det som er etablert og blir tatt for gitt, blir utfordret. Å diskutere arbeidsmiljø og lederstil kan være truende. Det kan være lettere for en virksomhet å innføre nye regler og påbud når konflikter og misforståelser oppstår. Denne situasjonen kan imidlertid også sees på som en mulighet til å videreutvikle de generelle prosessene i bedriften; bedre kommunikasjonsflyten, effektivisere møteformene og bryte rigide mønstre.

En slik tilpasning vil kunne forhindre at spesielt kompetente medarbeidere går over til konkurrentene. Det kan bidra til å styrke virksomheten gjennom å frigjøre energi og øke motivasjonen hos de ansatte. Det kan representere en “vinn-vinn” situasjon. Medarbeiderne får bedre arbeidsforhold, arbeidsstokken blir mer stabil og virksomheten fungerer bedre og blir mer lønnsom.

## «Etnisk mangfold kan sikre virksomheten stabil arbeidskraft»

Personer med innvandrerbakgrunn representerer en spesiell ressurs for bransjer med rekrutteringsproblemer. Medarbeidere med innvandrerbakgrunn er ofte stabil og effektiv arbeidskraft. Disse kvalitetene er spesielt synliggjort i de mer tradisjonelle innvandrer nisjene på arbeidsmarkedet. Disse nisjene er blant annet rengjøring, nærings- og nytelsesmiddelindustri og hotell- og restaurantdrift.

De næringer og bransjer med en konsentrert andel sysselsatte med innvandrerbakgrunn, er næringer som vanligvis sysselsetter mange ufaglærte i manuelt og rutinemessig arbeid<sup>7</sup>. Stillingene krever få formelle

kvalifikasjoner og karakteriseres med få karrieremuligheter. Skillet mellom de manuelle og administrative jobbene er ganske absolutt. Det er så og si vanntette skott mellom arbeidere og funksjonærer og det er ingen eller liten mulighet til å stige i gradene. God personalpolitikk er imidlertid mer enn bare muligheter for avansement. I de fleste bransjer er det mulighet for en viss mobilitet blant de ansatte, eksempelvis det å gi personer mulighet til å avansere til arbeidsleder.

Man kan også tenke seg muligheter for "horisontal mobilitet", det vil si å gi medarbeiderne anledning til å arbeide på andre avdelinger enn de som tradisjonelt sett er svært "innvandrer-tunge". Å utvide den ansattes ansvarsområde og la personen selv delta i utformingen av egne arbeidsoppgaver, kan være et viktig stimuli for å beholde en dyktig medarbeider. Å investere i en etnisk mangfoldig arbeidsstokk gjennom tilbud om etterutdanning skreddersydd virksomhetens behov, er også en mulighet for arbeidsgivere å sikre virksomheten stabil arbeidskraft.

For bransjer som vil oppleve særlige rekrutteringsproblemer i årene framover, kan også en god personalpolitisk profil være gunstig. Eksterne arbeidssøkere vil oppleve en arbeidsplass som bevisst satser på sine ansatte, som attraktiv. Dette vil kanskje i særlig grad kunne virke tiltrekkende på personer med innvandrerbakgrunn, som opplever at utviklingsmulighetene på arbeidsmarkedet er ganske begrenset. Bransjer som viser en mangfoldsprofil utad og synliggjør medarbeidere med annen etnisk bakgrunn enn norsk, åpner for rekruttering av kvalifiserte og ambisiøse arbeidssøkende med minoritetsbakgrunn. De kan identifisere seg med yrket og arbeidsplassen

virker mindre fremmed. En slik "smitte-effekt" kan ha stor betydning for bransjer som ønsker å sikre seg stabil og kvalifisert arbeidskraft også i tider med generelle rekrutteringsproblemer.

**Intern mobilitet og kvalifiseringstilbud tar vare på dyktige medarbeidere**

**Mangfoldsarbeid kan gi «smitte»-effekt**

---

#### FOTNOTE

- <sup>6</sup> Se bl a Cox, Taylor jr. (1993): "Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice". Berreth Koehler Publishers, San Francisco.
- <sup>7</sup> SSB 1996 og Utlendingsdirektoratet (1999): Deltakelse eller utestenging? Kommunene, innvandrerne og integreringen UDI-rapport for 1998, 1. utgave 1999 s.44-47



# Argumenter knyttet til samfunns- og etikkperspektivet

Etikk  
som  
forretningsstrategi

Som det framkommer både under individ- og organisasjonsperspektivet, mener vi at argumentene er mange og gode når det gjelder de økonomiske fordelene ved en mangfoldig arbeidsstokk. Det etiske aspektet knyttet til mangfoldsproblematikken er imidlertid svært sentralt og kanskje også det viktigste. I definisjonen av etnisk og kulturelt mangfold, nevnt innledningsvis, står virksomhetens utnyttelse av individets kompetanse og rekrutteringspraksis

i fokus. På et mer overordnet samfunnsnivå, vil argumentasjonen gå utover den innledende definisjonen. Markedsundersøkelser viser at etikk blir viktigere for framtidens konsumenter. Mye tilsier at en god forretningsstrategi vil være å la respekt for individet og bevissthet rundt samfunnsmessige utfordringer gjennomsyre virksomheten.

## “Etnisk mangfold på arbeidsplassen kan gi virksomheter en samfunnsansvarlig profil”

Å ha et godt “image” i forhold til de etiske problemstillinger etnisk mangfold og likestilling reiser, kan virke positivt i forhold til kunder og samarbeidspartnere. Positiv publisitet på dette området kan også lokke kvalifisert arbeidskraft til virksomheten. En organisasjon som kommer i medienes søkelys på grunn av uheldig eller direkte diskriminerende praksis, er neppe god “business”. Det finnes flere eksempler på hvordan det internasjonale samfunn aktivt boikotter og sanksjonerer selskaper og bransjer som assosieres med barnarbeid, dyremishandling, miljø-ødeleggelse eller brudd på menneskerettigheter.

Oljeselskapet Shells engasjement i Nigeria er blitt et illustrerende eksempel. Shell lukket øynene for massive menneskerettighetsbrudd i landet og pumpet ut olje med god profit. Resultatet ble at Shells bensinstasjoner i Tyskland ble boikottet av konsumenter over en stor skala med store påfølgende tap for selskapet. Etter dette har Shell lagt seg på en sterk etisk profil i forhold til menneskerettigheter. De annonserer med «Business with Principles». Hvilke standpunkter virksomheter tar i forhold til brudd på menneskerettigheter påvirker hvilke signaler bedriften sender ut i samfunnet.

Dagens Næringsliv trykket en artikkel høsten 1997 som fokuserte på at visse utenlandske selskaper kun ville inngå avtaler med norske transportfirmaer med en uttalt miljøprofil. Miljøansvar sto for disse utenlandske bedriftene sentralt ved valg av samarbeidspartnere innen transportbransjen. Man kan tenke seg at liknende “krav” kan bli gjeldende i forhold til diskriminering i arbeidslivet. Vi kjenner til at enkelte engelske virksomheter, som selv fører en uttalt anti-diskriminerende linje, stiller krav til mulige samarbeidspartnere

om en liknende dokumentert ikke-diskriminerende profil. Hvis ikke virksomheten har et avklart standpunkt til dette, blir det heller ikke aktuelt med samarbeid.

Diskusjon omkring norske virksomheters håndtering av personer med innvandrerbakgrunn er ikke særlig framtrødende i norsk næringslivsdebatt. Dette skyldes nok blant annet at personer med innvandrerbakgrunn utgjør en liten del av befolkningen totalt sett. De utgjorde 5,9% av den totale befolkningen ved inngangen av 1999<sup>8</sup>. Det er i dag relativt få norske virksomheter som ser mangfoldsperspektivet som en viktig faktor i opparbeidning av sin profil utad.

Norske myndigheter benytter enkelte stimuleringsmidler for å øke rekrutteringen av personer med innvandrerbakgrunn til arbeidslivet som for eksempel lønnstilskudd, praksisplass og hospitantordninger. Dette er positive virkemidler for å motivere arbeidsgivere til å satse på innvandreres arbeidskraft og øke innvandrerbefolkningens yrkesdeltakelse. Sanksjonsmulighetene overfor bedrifter med diskriminerende praksis er lite i bruk. Lovverket som beskytter enkeltpersoner mot diskriminering i arbeidslivet står svakt, mens det generelle lovverket, som beskytter arbeidstakerne som kategori, står ganske sterkt i Norge i dag.

Sjansen for at en bedrifts manglende bevissthet i forhold til utfordringer knyttet til medarbeidere med innvandrerbakgrunn skal blåses opp for allmennheten og gi bedriften en ripe i lakken, vil trolig være små. I land som for eksempel Storbritannia er sjansen for å opparbeide seg et dårlig “image” gjennom å ha

Myndighetenes sanksjonsmuligheter overfor arbeidsgivere med diskriminerende praksis, er lite i bruk

### FOTNOTE

<sup>8</sup> SSB, Ukens statistikk nr. 43 1999

## Arbeidsgivere kan indirekte sette politisk dagsorden

en dårlig praksis på området, betraktelig større. Lovverket er sterkere. Det er lettere for ofre for diskriminering å rapportere om enkelthendelser, og det er lettere å sanksjonere arbeidsgivere. Det er imidlertid et faktum at heller ikke norske bedrifter bør kunne kjenne seg trygge overfor den internasjonale bølgen, ledet av det sivile samfunn, med krav om etikk også i næringslivet.

### **“Arbeidsgivere som fremmer mangfold på arbeidsplassen er viktige meningsdannere”**

Virksomheter både i privat og offentlig sektor kan sende viktige signaler til resten av samfunnet gjennom måten de velger å handle på. Har man et etnisk delt arbeidsliv, hvor personer med innvandrerbakgrunn enten befinner seg utenfor eller kun i de laveste sjiktene på arbeidsmarkedet, sender dette uheldige signaler til storsamfunnet. Det gir viktige signaler om hvilken status man forventer at personer med innvandrerbakgrunn skal ha. Det er ikke uten betydning hvilken strategi arbeidsgivere velger overfor en økende heterogen arbeidsstokk. Ved aktivt å velge en likestillingsstrategi mellom nordmenn og ansatte med innvandrerbakgrunn og å arbeide for mangfold innad i virksomheten, kan offentlige og private ledere påvirke meningsdannelsesprosessen i befolkningen.

Utsagn i media fra næringslivsledere eller fagforeningsledere vil ofte ha langt større gjennomslagskraft enn forskere som tar til orde for innvandrere som arbeidskraftsressurs. Når toppledere går i bresjen for en multikulturell virksomhetsmodell, kan dette påvirke andre virksomheters holdning til rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn. Ledere for private og offentlige virksomheter kan

gjennom en uttalt mangfoldsstrategi indirekte sette politisk dagsorden og påvirke holdninger i opinionen.

Det kan være hensiktsmessig å knytte virksomhetenes handlemåte opp til hvilken profil virksomheten ønsker å framstå med i offentligheten. I et konkurranseperspektiv vil dette kunne gi økonomisk uttelling. Det er imidlertid ikke uproblematisk å argumentere med “at nå må dere se til å ta samfunnsansvar” hvis ikke bedriften også ser hvilken nytte de kan ha av å integrere personer med innvandrerbakgrunn i sin virksomhet. Dersom man ikke har grunn til å frykte sanksjoner fra konsumenter eller anmeldelser fra ansatte, vil det for mange trolig virke som moralisering. Det etiske perspektivet må samtidig knyttes til potensielle organisatoriske og økonomiske fordeler for den enkelte bedrift eller virksomhet.

Ved å tilby praksis- og lærlingeplasser, ansette, kvalifisere og synliggjøre personer med en etnisk minoritetsbakgrunn, kan arbeidsgivere fremme gode rollemodeller for personer i samme etniske nettverk og vise veien for andre. Denne effekten av mangfoldstenkning er ikke minst viktig for å forhindre en negativ samfunnsutvikling med en sosialt, økonomisk og kulturelt segregert innvandrerbefolkning. Ingen er tjent med en økonomisk og politisk maktesløs gruppe i periferien av samfunnet.

## Arbeidsgivere kan fremme rollemodeller med minoritetsbakgrunn

## Oppsummering:

### Dagens situasjon og etniske minoriteter som arbeidskraftressurs

Dette heftets gjennomgang av individ-, organisasjons- og samfunns- og etikkperspektivet forsøker å synliggjøre verdien av en etnisk og kulturelt sammensatt arbeidsstokk. I dag er det høyt utdannede personer med innvandrerbakgrunn, født i Norge og som snakker flytende norsk, som allikevel har problemer med å få seg jobb etter sine kvalifikasjoner. Kan manglende deltakelse i arbeidslivet skyldes egenskaper ved personer med innvandrerbakgrunn selv eller utgjør norske arbeidsgivere den største flaskehalsen? Det er en utbredt tro på at bedre norskkunnskaper og ulike kvalifiseringstiltak skal føre til at flere ikke-vestlige innvandrere kommer i arbeid. Samtidig som dette er relevant, kan det også tjene som en unnskyldning. All språkkinnlæring er knyttet til motivasjon. Personer med innvandrerbakgrunn uten arbeidslivserfaring kan ha gode, men passive språkkunnskaper gjennom deltakelse på språkkurs. I en arbeidssituasjon kan den passive kunnskapen aktiveres. En arbeidsplass der alle snakker norsk, er en effektiv måte å lære norsk på. Når terskelen inn til arbeidsmarkedet er høy for visse etniske og nasjonale grupper, vil motivasjonen for å lære norsk være tilsvarende lav hos disse gruppene.

Parallellen til kvinners pågående arbeid for likestilling i Norge og kunnskap om kvinners møte med barrierer i arbeidslivet illustrerer nødvendigheten av tiltak på et overordnet samfunnspolitisk nivå. Kvoteringsordninger, likestillingslov, likestillingsombud, demonstrasjoner og kontinuerlig press fra diverse aktører innen kvinnebevegelsen har vært nødvendige ingredienser i dette likestillingsarbeidet. I norsk arbeidsliv er sterke fagforeninger,

kvalitets sikring av arbeidsmiljø, tilrettelegging for arbeidstakere i alle livsfaser og kvinners rett til arbeid, viktige elementer. For at også mangfoldsperspektivet skal kunne gjennomsyre arbeidslivet, er det viktig å hente inspirasjon og bygge videre på denne arbeidslivstradisjonen. Et utbedret lovverk og kollektivt press fra fagforeninger, politikere og opinionen generelt, vil også være nødvendig i pådriverarbeidet for at norske virksomheter skal nyttiggjøre seg mangfoldet av kompetanse og arbeidskraftressurser i samfunnet.

I Sverige er anti-diskrimineringsarbeidet nedfelt i en lov mot diskriminering av etniske grupper i arbeidslivet: «Lag om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet»<sup>9</sup>. Loven beskytter mot diskriminering fra arbeidsgivere både som arbeidssøker og som ansatt. Den beskytter også mot diskriminerende rutiner og praksis og trakassering på arbeidsplassen. Arbeidsgivere som ikke følger opp, kan anmeldes. Sverige har også ombudsmann mot etnisk diskriminering. Et slikt lovverk gir et materielt grunnlag for sanksjonering og et effektivt verktøy mot diskriminering i arbeidslivet.

Mye tyder på at det norske lovverket er utilstrekkelig og ikke sikrer like godt mot diskriminering på etnisk grunnlag. Regjeringen har offentliggjort at de skal nedsette et utvalg for å utarbeide et lovforslag mot etnisk diskriminering også i Norge<sup>10</sup>. I påvente av en

Arbeidslivserfaring  
motiverer til  
språkkinnlæring

Mangfoldsarbeid  
- en videreføring  
av norsk  
arbeidslivstradisjon

## FOTNOTE

<sup>9</sup> Ombudsmannen mot etnisk diskriminering (1999): Handbok för Aktiva Åtgärder

<sup>10</sup> Justisdepartementet, Kommunal- og regionaldepartementet, Utlendingsdirektoratet: Nyhetsbrev; om norsk flyktning- og innvandringspolitikk 8.sept 1999, 6. Årgang nr.12

**Ny norsk lov  
som beskyttelse  
mot diskriminering  
i arbeidslivet**

ny lov, beskytter arbeidsmiljøloven (Lov av 4. februar 1977 nr.4) mot diskriminering ved ansettelser og straffeloven (Lov av 22. mai 1922 nr.10) beskytter borgere mot rasistiske ytringer, rasistisk motiverte handlinger og diskriminering. Senter mot etnisk diskriminering, SMED, yter bistand til personer som blant annet føler seg diskriminert av arbeidsgiver eller trakassert på arbeidsplassen.

Målrettede kvalifiseringstiltak, arbeidsmarkedstiltak, bedre godkjennelsesordninger for utdanning tatt i utlandet og yrkesprøving kan være viktige døråpnere inn til norsk arbeidsliv. Praksisplass eller lærlingeplass i kommunal eller i arbeidsmarkedsetatens regi, kan synliggjøre personer med innvandrerbakgrunn som arbeidskraftressurs overfor

arbeidsgivere. For at personer med innvandrerbakgrunn skal kunne konkurrere på likefot med majoritetsbefolkningen på arbeidsmarkedet må ulike kvalifiseringstiltak og eventuelle lovendringer gå hånd i hånd med holdningsskapende arbeid. Trening i å se individet bak ytre kjennetegn som hudfarge, klesdrakt eller et utenlandsk klingende navn i en ansettelsesprosess, er avgjørende. Et overordnet mål bør være å innlemme personer med innvandrerbakgrunn i arbeidslivet gjennom alminnelige ansettelsesmekanismer. I arbeidet for å nå dette målet, vil bevisst mangfoldstenkning, som en naturlig innstilling og som arbeidslivsfilosofi på individ-, organisasjons- og samfunnsnivå, være avgjørende.

**Bevisst rekrutterings-  
politikk og  
holdningsskapende  
arbeid**