

Hva er mangfoldsledelse og hvordan virker det?

Turid Sætermo, Stina Svendsen, Mari Bore Øverland, Aisha Iqbal,
Clas Lenz og Karina Storeng Ikhsani



Avdeling Mangfold og inkludering

Hva er mangfoldsledelse og hvordan virker det?

Turid Sætermo, Stina Svendsen, Mari Bore Øverland, Aisha Iqbal,
Clas Lenz og Karina Storeng Ikhsani



Samfunnsforskning AS

Postadresse: NTNU Dragvoll, 7491 Trondheim

Besøksadresse: Dragvoll allé 38 B

Telefon: 91 89 77 27

E-post: kontakt@samforsk.no

Web.: www.samforsk.no

Foretaksnr. NO 986 243 836

NTNU Samfunnsforskning AS

Avdeling Mangfold og inkludering

Mars 2024

ISBN 978-82-7570-745-9 (web)

Omslag: Shutterstock



Du har lov til:

Dele — kopiere, distribuere og spre verket i hvilket som helst medium eller format til et hvilket som helst formål, inkludert kommersielle.

Bearbeide — remixe, endre, og bygge videre på materialet til et hvilket som helst formål, inkludert kommersielle.

Lisensgiver kan ikke kalle tilbake disse frihetene så lenge du respekterer disse lisensvilkårene.

På følgende vilkår:

Navngivelse - Du må oppgi korrekt kreditering, oppgi en lenke til lisensen, og indikere om endringer er blitt gjort. Du kan gjøre dette på enhver rimelig måte, men uten at det kan forstås slik at lisensgiver bifaller deg eller din bruk av verket.

Ingen ytterligere begrensninger - Du kan ikke gjøre

bruk av juridiske betingelser eller teknologiske tiltak som lovmessig hindrer andre i å gjøre noe som lisensen tillater.

Notiser:

Du trenger ikke å rette deg etter lisensen for de deler av materialet som er falt i det fri eller der bruken er tillatt av etter lånereglene i åndsverkløven eller annen gjeldende rett.

Ingen garantier er gitt. Lisensen gir deg ikke nødvendigvis alle de tillatelsene som er nødvendig for din tiltenkte bruk. For eksempel kan andre rettigheter, som reklame-, personvern-, eller ideelle rettigheter, sette begrensninger på hvordan du kan bruke materialet.

[Les mer om kreditering på creativecommons.org](https://creativecommons.org)

Forord

Denne rapporten bygger på prosjektet «Hva er mangfoldsledelse og hvordan virker det». Prosjektet er gjennomført på oppdrag fra Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) i perioden april 2023 - mars 2024. Formålet med prosjektet har vært å identifisere hva mangfoldsledelse er og hvordan det utøves i en norsk kontekst. Prosjektet ble gjennomført som et samarbeid mellom forskere fra NTNU Samfunnsforskning og Rambøll Management Consulting.

Vi vil takke IMDi for et godt samarbeid underveis i prosjektet. Vi vil også takke Equality Check for deres bidrag. De har bistått både med faglige innspill og med å rekruttere noen av casevirksomhetene. Vi vil takke ansatte ved NTNU, Høyskolen i Kristiania, Handelshøyskolen BI, og Magnell Consulting for ekspertkommentarer og nyttige innspill.

Sist, men ikke minst, vil vi takke de ti virksomhetene som stilte som caser i dette prosjektet. De har åpnet for at ansatte har kunnet bruke tid på å besvare spørreundersøkelse, samt stilt ledere, HR-ansvarlige og tillitsvalgte til disposisjon for intervjuer. Takk for deres velvilje har vi fått et rikt materiale som belyser hva mangfoldsledelse kan være, og hvordan det utøves på ulike måter i en norsk kontekst.

Vi håper denne rapporten kan gi inspirasjon, ideer og engasjement for videre mangfoldsarbeid.

Trondheim, mars 2024

Turid Sætermo

Prosjektleder

Sammendrag

Denne rapporten bygger på et forskningsoppdrag fra Integrerings- og mangfoldsdirektoratet om mangfoldsledelse. Prosjektet skulle belyse hva mangfoldsledelse er og hvordan det virker, basert på eksisterende forskningslitteratur og egne empiriske undersøkelser. Videre ønsket oppdragsgiver at vi skulle utarbeide målbare kriterier for mangfoldsledelse, som et verktøy til norske virksomheter. Kriteriene skulle gjøre det mulig å sammenligne mellom virksomheter og måle utvikling over tid. Etter ønske fra oppdragsgiver gir rapporten også noen anbefalinger om videre arbeid når det gjelder mangfoldsledelse.

Vi har benyttet ulike metodiske tilnærminger for å belyse problemstillingene i prosjektet. Forskningsdesignet hadde en prosessuell tilnærming, hvor innsamlede data fra innledende aktiviteter (første del) bidro inn som kunnskapsgrunnlag for videre datainnhenting (andre del). Først i prosjektet ble det gjennomført en litteraturgjennomgang, som la grunnlaget for et utkast til en oversikt over kjerneelementer i mangfoldsledelse. Disse ble så kvalitetssikret og videreutviklet gjennom en empirisk undersøkelse som ble gjennomført i 10 strategisk utvalgte casevirksomheter. Denne undersøkelsen besto av to deler:

- Intervjuer med 27 ledere, mellomledere, tillitsvalgte og HR-ansatte.
- En spørreundersøkelse sendt ut til de ansatte i de 10 casevirksomhetene.

Prosjektet ble gjennomført av NTNU Samfunnsforskning i samarbeid med Rambøll Management Consulting i perioden 2023-2024. Forskere fra NTNU Samfunnsforskning har hovedsakelig hatt ansvaret for litteraturgjennomgangen og de kvalitative intervjuene, mens forskere fra Rambøll Management Consulting har gjennomført den kvantitative undersøkelsen og utviklet målbare kriterier.

Mangfoldsledelse i en norsk kontekst

Innledningsvis i prosjektet gjennomførte vi en litteraturstudie der vi gikk gjennom forskningslitteratur om mangfoldsledelse, med hovedvekt på norsk litteratur, men også noen sentrale internasjonale publikasjoner. Selv om det i litteraturen opereres med ulike forståelser av mangfoldsledelse, ligger det til grunn en felles oppfatning av at det er en lederatferd som handler om å anerkjenne forskjeller og se på dem som

en verdi. Verdien av forskjellene utløses gjennom ledelse som ser dem som en styrke. Motsatt kan en organisasjon være mangfoldig uten at det gir en verdi fordi lederne ikke er bevisste eller anerkjenner det positive i forskjellighet. Mangfoldsledelse forstås ofte i litteraturen som å fordre ny kunnskap og bevissthet. Ledere må derfor opplæres og oppøves, og organisasjonen må endres og utvikles dersom den skal oppleve noen effekt. Flere publikasjoner beskriver på ulike måter en stegvis prosess frem mot mangfoldsledelse. Hvilke tiltak som foreslås varierer, for eksempel ut fra hvorvidt virksomheten ønsker å lede et eksisterende mangfold bedre, eller hvorvidt den ønsker å øke mangfoldet sitt. Mangfoldsledelse som konkret praksis vil derfor kunne se ulikt ut fra virksomhet til virksomhet, noe som peker mot fordelene ved at begrepet forblir åpent for tilpasning og virksomhetsspesifikk fortolkning. Noen norske publikasjoner fokuserer på mangfoldsledelse i lys av det som gjerne oppfattes som typisk norsk/skandinavisk lederstil, og peker på at utenlandske forståelser av begrepet må oversettes inn i en norsk arbeidslivskontekst.

Kjerneelementer i mangfoldsledelse

Basert på den gjennomgåtte litteraturen har vi identifisert følgende kjerneelementer i mangfoldsledelse:

1. Kunnskap og bevissthet
2. Relasjonskompetanse
3. Kontinuerlig organisasjonsutvikling
4. Målrettede rekrutteringsstrategier
5. Inkluderende arbeidsmiljø

Kunnskap og bevissthet handler om 1) å ha kunnskap og bevissthet om at etnisk mangfold er en ressurs for virksomhetene, og 2) å ha kunnskap og bevissthet om sin egen kunnskap om, holdning til og syn på etnisk mangfold. *Relasjonskompetanse* omfatter mellommenneskelige egenskaper, som for eksempel evnen til å skape rom for selvutvikling og nytenking, åpenhet når det gjelder ideer og perspektiver, samt evnen til å håndtere og løse konflikter. *Kontinuerlig organisasjonsutvikling* innebærer at virksomheter fokuserer på å forbedre seg basert på identifiserte behov knyttet til mangfold. Dette innebærer endringsvilje, kontinuerlig og strategisk innsats, og oppfølging og evaluering av det arbeidet som gjøres. *Målrettede rekrutteringsstrategier* handler om at virksomheten jobber både strategisk og operativt med mangfoldig rekruttering. Virksomhetene har mangfoldsstrategier for både nyansettelser og intern

mobilitet og forfremmelser. *Inkluderende arbeidsmiljø* handler om å tilrettelegge for at alle medarbeidere opplever at de er inkludert på arbeidsplassen, at alle på arbeidsplassen har en stemme, og at deres stemme blir hørt.

Intervjuundersøkelse i casevirksomheter

Inntrykket fra intervjuundersøkelsen er at erfaringene fra casevirksomheten i stor grad sammenfaller med det vi finner i tidligere forskning når det gjelder hva som oppfattes som kjerneelementer i mangfoldsledelse, og praktiseringen av dette. Informantene understreker at mangfoldsledelse i stor grad handler om økt bevissthet om mangfold som ressurs. De peker på at økt refleksjon over egne holdninger og fordommer, og en utvidet forståelse av kompetansebegrepet, kan gi et nytt syn på forskjell som styrke. Informantene fremhever også at mangfoldsledelse handler om å skape rom for at denne forskjellen kommer til syne gjennom et arbeidsmiljø preget av psykologisk trygghet. Dette krever endringsvilje i selskapene, samt overordnede strategier for mangfoldsarbeid som sikrer at perspektiver gjennomsyrrer virksomhetene, og ikke bare blir et fokus for enkeltpersoner. Informantene peker på at de bringer mangfoldsperspektiver inn i rekrutteringsarbeidet, at de jobber med å bedre karrieremulighetene for alle ansatte, samt konkrete tiltak for å skape et inkluderende arbeidsmiljø, også på det mer sosiale planet. Intervjuene viser i tillegg at ledere som har deltatt på kompetansehevende tiltak opplever at de har hatt utbytte av det. Mange føler at de har fått nye perspektiver når det gjelder mangfoldsarbeid. Samtidig synes mange det er vanskelig å gjennomføre det de har lært på kurs i praksis, blant annet fordi det mangler forankring hos toppladelsen.

Spørreundersøkelse

Formålet med spørreundersøkelsen var å få breddekunnskap om virksomhetenes arbeid med mangfoldsledelse og om virkningen av implementerte mangfoldsledelsestiltak for ansattes opplevelse av inkludering. Blant hovedtemaene i spørreundersøkelsen finner vi inkluderende og trygt arbeidsmiljø, ansattes opplevelse av egen leder, i tillegg til ledes opplevelse av nytte relatert til kompetanseheving innenfor mangfoldsledelse. Spørreundersøkelsen dekket også mangfoldsledelse i virksomheten og virksomhetens hovedmotivasjon knyttet til mangfoldsledelse og rekrutteringspraksiser.

I våre analyser handlet en sentral del om å analysere «Hvordan opplever ledere og ansatte at mangfoldsledelse virker inn på inkluderingsparametere» som: Økt

rekruttering av medarbeidere med innvandrerbakgrunn, et mer inkluderende arbeidsmiljø, bedre bruk av innvandreres kompetanse i organisasjonen og økt etnisk mangfold i ledelsen. Våre regresjonsanalyser fant umiddelbart ingen signifikant korrelasjon mellom leders deltakelse på mangfoldskurs/mangfoldsledelseskurs og bedriftens systemer og rutiner opp mot de ansattes opplevelse av inkluderingskultur.

Samtidig fant våre regresjonsanalyser at det finnes signifikante korrelasjoner mellom ansattes opplevelse av at ledelsen skaper et godt og trygt arbeidsmiljø og opplevelsen av inkluderingskultur. Videre ser vi at det å svare «ja» på spørsmålet om at «vi har tydelige rutiner og systemer for å kunne si ifra om upassende oppførsel», har en positiv korrelasjon med om ansatte opplever å jobbe i et arbeidsmiljø som preges av mangfold. Det er dermed flere trekk ved en virksomhets organisering som kan ha en påvirkning på ansattes opplevelse av inkludering. Det kan handle om å ha et godt og trygt arbeidsmiljø, å ha tydelige rutiner og systemer for å kunne si ifra om upassende oppførsel, eller å ha en leder som aksepterer og respekterer sine ansatte. Videre fant vi at den viktigste faktoren som kan være med på å illustrere virkning av mangfoldsledelse, er *rekrutteringsprosesser*.

Kriterier for mangfoldsledelse

Rapporten inneholder et kapittel der vi presenterer kriterier vi har utviklet på grunnlag av kjerneelementene for mangfoldsledelse. Med kriterier mener vi de konkrete kjennetegnene ved kjerneelementene i mangfoldsledelse. Kriteriene er knyttet til hva god utøvelse av mangfoldsledelse er, og er altså et verktøy som kan brukes som et utgangspunkt for å måle effekt av mangfoldsledelse i virksomheter over tid. Dette kan for eksempel være atferd, tankesett, holdninger og handlinger. Rammeverket vårt beskriver de overordnede kjerneelementene vi har identifisert med de tilknyttede kriteriene, i tillegg til foreslåtte målgrupper og datakilder.

Anbefalinger

I rapportens avsluttende kapittel gir vi etter ønske fra oppdragsgiver noen konkrete anbefalinger om videre arbeid med mangfoldsledelse. Anbefalingene er rettet henholdsvis mot IMDi, virksomheter og ledere. Anbefalingene er fundert på innsiktene fra de empiriske undersøkelsene, samt fra litteraturgjennomgangen. Anbefalingene til virksomheter og ledere retter seg mot områdene som dekkes av de fem kjerneelementene. Kriteriene kan både konsulteres for inspirasjon til hvilke områder virksomheter kan rette innsats mot, og til å måle og evaluere innsatsen. Anbefalingene

til direktoratet dreier seg om å fortsette å være en sentral aktør for fremming og videreutvikling av mangfoldsledelse i en norsk kontekst, gjennom for eksempel å tilgjengeliggjøre kunnskap, og tilrettelegge for erfaringsutveksling og faglig diskusjon. IMDi står slik sett i en særstilling ved at de vil kunne rette sin innsats inn mot ulike typer virksomheter, være en arena der ulike former for mangfoldsledelse hører hjemme, og kunne bidra til kunnskapsoverføring på tvers av sektorer og bransjer. IMDis innsats er rettet mot arbeidsgivere og ledere, men fundert på et identifisert behov for å styrke innvandreres muligheter i norsk arbeidsliv. IMDi vektlegger mangfoldsledelse som et virkemiddel for et mer inkluderende arbeidsliv, og denne tilnærmingen tror vi virksomheter kan samles om.

Summary

This report is based on a research project commissioned by the Directorate of Integration and Diversity on diversity management. The project was to shed light on what diversity management is and how it works, based on existing literature and own empirical studies. Furthermore, the Directorate commissioned the development of measurable criteria for diversity management, as a tool for Norwegian work organizations. The criteria should enable comparison between organizations and make it possible to measure development over time. At the request of the Directorate, the report also provides some recommendations for further work on diversity management.

We have employed different methodological approaches to explore the research questions in the project. The research design had a process-based approach, where collected data from initial activities contributed as a knowledge base for further data collection. A literature review was carried out in the first part of the project, forming the basis for a draft of core elements of diversity management. These elements were thereafter quality assured and further developed through an empirical study conducted in 10 strategically selected case organizations. The empirical study consisted of two parts:

- Interviews with 27 managers, middle managers, employee representatives and HR employees.
- A survey sent out to the employees of the 10 case organizations.

The project has been carried out by NTNU Social Research in collaboration with Ramboll Management Consulting during the period 2023-2024. Researchers from NTNU Social Research have mainly been responsible for the literature review and the qualitative interviews, while researchers from Ramboll Management Consulting have conducted the quantitative survey and developed measurable criteria.

Diversity management in a Norwegian context

Initially in the project, we conducted a literature review of research literature on diversity management, with an emphasis on Norwegian literature, but also key international publications. The literature contains different understandings of diversity

management, however, there is a common view that it describes management that acknowledges differences and view them as a value. Differences become a value through management that sees them as a strength. Conversely, an organization can be diverse without experiencing benefits because leaders are not aware or recognize difference as something positive. Diversity management is often understood in the literature to require new knowledge and awareness. Leaders must therefore be taught and trained, and the organization must also change and develop if it is to experience an effect. Several publications describe stepwise processes towards diversity management. The measures proposed in the literature vary, for example related to whether the work organization seeks to better manage existing diversity, or whether it wants to increase its diversity. Diversity management as a concrete practice may therefore be different from organization to organization, which points to the advantage of the term remaining open to adaptation and company-specific interpretation. Some Norwegian publications focus on diversity management in light of what is often perceived as typical Norwegian/Scandinavian management style and point out that international understandings of the term must be translated into a Norwegian work life context.

Core elements of diversity management

Based on the literature reviewed, we have identified the following core elements of diversity management:

1. Knowledge and awareness
2. Relational competence
3. Continuous organizational development
4. Targeted recruitment strategies
5. Inclusive work environment

Knowledge and awareness is about 1) having knowledge and awareness that ethnic diversity is a resource for the organization, and 2) having knowledge and awareness of one's own knowledge about, attitude to and views on ethnic diversity. Relational competence encompasses interpersonal qualities, such as the ability to create space for self-development and innovation, openness to ideas and perspectives, and the ability to handle and resolve conflicts. Continuous organizational development means that organizations focus on improvement based on identified needs related to diversity. This entails willingness to change, continuous and strategic efforts, and follow-up and evaluation of the work that is done. Targeted recruitment strategies

entail that the organization works both strategically and operationally with diverse recruitment. The companies have diversity strategies for both recruiting new employees and internal mobility and promotions. Inclusive working environment is about ensuring that all employees feel that they are included in the workplace, that everyone in the workplace has a voice, and that their voice is heard.

Interviews in case organizations

The impression from the interviews is that the experiences from the case organizations largely coincide with what we find in previous research with regard to what are perceived as core elements of diversity management. The informants emphasise that diversity management is largely about increased awareness of diversity as a resource. They point out that increased reflection on one's own attitudes and prejudices, and an expanded understanding of the concept of competence, can give a new view of difference as a strength. The informants also emphasise that diversity management entails creating space for this difference to become apparent through a working environment characterised by psychological security. This requires a willingness to change in the organizations, as well as overall strategies for diversity work that ensure that perspectives permeate the organizations, and not just become a focus of individuals. The informants point out that they bring diversity perspectives into the recruitment work, that they work to improve career opportunities for all employees, as well as concrete measures to create an inclusive working environment, also at the more social level. The interviews show that managers who have participated in competence-enhancing measures feel that they have benefited from it. Many feel that they have gained new perspectives when it comes to diversity work. At the same time, many find it difficult to implement what they have learned in courses into practice, partly because the diversity initiatives are poorly anchored with top management.

Survey

The purpose of the survey was to understand the general knowledge within companies about diversity management practices and the potential impact of these practices on employees' sense of inclusion. The main themes of the survey included creating an inclusive and safe work environment, employees' perception of their own managers, as well as leaders' perception of the benefits related to diversity management skill development and the overall focus on diversity management within the company, in addition to the main motivation of the company related to diversity management and recruitment practices.

In our analysis, a key aspect was to examine "How leaders and employees perceive the impact of diversity management on inclusion parameters" such as increased recruitment of employees with immigrant backgrounds, a more inclusive work environment, better utilization of immigrants' skills within the organization, and increased ethnic diversity in leadership. Our regression analyses however found no significant correlation between leaders' participation in diversity courses and company systems and procedures regarding employees' perception of an inclusive work place culture.

However, our regression analyses did find significant correlations between employees' perception of leadership creating a good and safe work environment and the perception of an inclusive work place culture. Furthermore, responding "yes" to the question of whether "we have clear procedures and systems to report inappropriate behavior" positively correlates with whether employees perceive working in a diverse working environment. Therefore, several aspects of a company's organization and culture may influence whether an employee experiences inclusion at work. This could involve having a good and safe work environment, clear procedures and systems for reporting inappropriate behavior, or having a leader who accepts and respects their employees. Additionally, we found that the only factor that may illustrate the effect of diversity management is the recruitment process.

Criteria for diversity management

The report includes a chapter where we present criteria that we have developed based on the core elements of diversity management. By criteria we mean the concrete characteristics of the core elements of diversity management. The criteria are related to good practice of diversity management. They are a tool that can be used as a starting point for measuring the effect of diversity management in organizations over time. This can be, for example, behavior, mindset, attitudes, and actions. Our framework describes the overarching core elements with the associated criteria, as well as suggested target groups and data sources.

Recommendations

In the final chapter of the report, we provide some specific recommendations for further work on diversity management. The recommendations are directed at IMDi, work organizations and managers, respectively. The recommendations are based

on the insights from the empirical studies, as well as from the literature review. The recommendations to organizations and managers target areas covered by the five core elements. For organizations and managers, the developed criteria will be useful, and can be consulted both for inspiration as to which areas they can focus their efforts on, and to measure and evaluate their efforts. The recommendations to the Directorate revolve around continuing to be a key player in the promotion and further development of diversity management in a Norwegian context, for example by making knowledge available and by facilitating the exchange of experience and professional discussion. As such, IMDi is in a unique position in that it can focus its efforts on different types of work organizations, be an arena encompassing different forms of diversity management, and be able to contribute to knowledge transfer across sectors and industries. IMDi's efforts in this respect, are aimed at employers and managers, but based on an identified need to strengthen immigrants' opportunities in Norwegian working life. IMDi emphasizes diversity management as a tool for a more inclusive working life, and we believe work organizations of all kinds can unite around this approach.

Innhold

Forord.....	5
Sammendrag	6
Summary	11
1. Innledning.....	16
Rapportens oppbygning	18
2. Forskningsspørsmål og metodisk tilnærming	20
Problemstillinger	20
Metodisk tilnærming.....	20
3. Mangfoldsledelse – hva sier forskningslitteraturen?	29
Forståelser av mangfoldsledelse.....	31
Kjerneelementer i mangfoldsledelse	41
4. Mangfold i praksis – erfaringer fra casevirksomhetene	43
Mangfold som ressurs.....	44
Relasjonskompetanse og psykologisk trygghet	49
Endringsvilje og strategisk mangfoldsarbeid.....	55
Mangfoldsrekruttering	60
Inkluderende arbeidsmiljø.....	68
Kurs og kompetanseheving.....	70
Oppsummering.....	84
5. Funn fra survey.....	86
Innledende analyser: faktoranalyser	93
6. Kriterier for mangfoldsledelse.....	102
Kriterier og operasjonalisering.....	102
Forslag til målbare kriterier.....	107
Veien videre	120
7. Anbefalinger	122
Referanser.....	126
Vedlegg 1: Spørreskjema	131
Vedlegg 2: Regresjonsanalyser	139

1. Innledning

Bakgrunn for prosjektet

Denne rapporten bygger på prosjektet «Hva er mangfoldsledelse og hvordan virker det». Formålet med prosjektet har vært å identifisere hva mangfoldsledelse er, eller kan være, og gi kunnskap om hvorvidt og eventuelt hvordan mangfoldsledelse fører til ønskede resultater. Prosjektets problemstillinger skriver seg inn i et større satsningsområde for IMDi de senere år, rettet mot å stimulere arbeidsgivere til økt rekruttering av innvandrere og bedre bruk av deres kompetanse. Arbeidsgivere har en nøkkelrolle for å skape et arbeidsliv der alle kan delta. Den forrige regjeringens integreringsstrategi *Integrering gjennom kunnskap* (2019-2022) identifiserte lav sysselsetting, kompetansegap og utenforskap som tre hovedutfordringer for integrering i Norge. En del av denne strategien rettet seg mot arbeidslivet, og et av hovedgrepene var å stimulere arbeidsgivere til økt bevissthet om innvandrere som ressurs. IMDi fikk i 2019 i oppdrag fra KD å videreutvikle verktøy, veiledning og kunnskaps- og informasjonstiltak om mangfoldsrekruttering, mangfoldsledelse og annet mangfoldsarbeid i arbeidslivet (Tildelingsbrev, oppdrag 17, 2019). IMDi hadde da vært involvert i utviklingen av en norsk standard for mangfoldsledelse, og bidro også i utviklingen av en tilsvarende internasjonal standard. Gjennom en tilskuddsordning har direktoratet bidratt til at flere norske virksomheter har kunnet gjennomføre kurs i mangfoldsledelse, og dette har også vist seg å være et tiltak mange virksomheter oppfatter som relevant for å utøve godt mangfoldsarbeid (Sætermo m.fl., 2022).

I tildelingsbrevet for 2023 fikk IMDi i oppgave å gjennomføre et FoU-prosjekt som skulle frembringe kunnskap om hva som kjennetegner mangfoldsledelse og hvordan den fungerer. Utgangspunktet for prosjektet var altså at det foreligger ulike og til dels uklare definisjoner på hva mangfoldsledelse er, for eksempel hvilke elementer den består i eller hva slags lederatferd det er snakk om. Videre finnes det lite forskningsbasert kunnskap om hvorvidt og eventuelt på hvilke måter utøvelse av mangfoldsledelse gir faktiske endringer i form av for eksempel økt rekruttering, styrket karriereutvikling for personer med innvandrerbakgrunn eller økt opplevelse av inkludering og tilhørighet.

Mangfoldsbegrepet

I en arbeidslivskontekst kan begrepet mangfold vise til mange ulike dimensjoner, som det å ha ulike bakgrunner, språk, kultur, kjønn- og kjønnsidentiteter, funksjonsvariasjoner,

religion, erfaringer, utdanning, evner, perspektiver og lignende. I dette prosjektet er det først og fremst etnisk mangfold som belyses, gitt at oppdraget skulle omhandle rekruttering av innvandrere og økt bruk av innvandreres kompetanse i arbeidslivet.

Mangfoldsledelse kom inn i ledelsestenkning i Norge for et par tiår siden og det må ses i sammenheng med samtidige debatter om inkludering av innvandrere i norsk arbeidsliv. Sammenlignet med befolkningen sett under ett, befinner innvandrere seg i større grad utenfor arbeidslivet (SSB, 2022) eller i visse yrker eller segmenter som ofte er forbundet med lavere lønn, status og dårlige vilkår (Friberg og Midtbøen, 2017). Politisk har det lenge vært et sterkt fokus på kvalifisering som virkemiddel for å øke innvandreres yrkesdeltakelse (Elgvin og Svalund, 2020), men flere norske studier har vist at innvandrere får mindre uttelling for sine kvalifikasjoner (Tronstad, 2010), og at de opplever diskriminering (Midtbøen, 2015; Brekke m.fl., 2020) og 'etnisk koding' (Friberg og Midtbøen, 2018; Orupabo og Nadim, 2020), noe som tydelig peker mot arbeidsgiveres rolle og betydningen av faktorer knyttet til arbeidsplasser og ledelse for innvandreres tilknytning til arbeidslivet. I tillegg til innvandrere, finner vi også en gruppe norskfødte med innvandrerforeldre, som er godt representert i høyere utdanning, og som oftere velger profesjonsstudier. Disse vil også kunne representere et «etnisk mangfold» i en norsk arbeidslivkontekst. Mangfoldsledelse er derfor ikke avgrenset til innvandrere eller asylsøkere i dette prosjektet.

Arbeidsgivere er 'portvokterne', skriver Jon Rogstad, med makt til å beslutte hvem som slipper inn i virksomhetene, hvem som får klatre opp karrierestigene, og hvem som må gå ved nedbemanninger (Rogstad, 2021). De senere år har myndighetene i økende grad vært en pådriver når det gjelder å ansvarliggjøre ledere i spørsmålet om arbeidsinkludering av innvandrere. For eksempel kom aktivitets- og redegjørelsesplikten som et nytt lovkrav i likestillings- og diskrimineringsloven i 2020, og den forplikter virksomheter til å engasjere seg i arbeidet med likestilling og mangfold. En evaluering gjennomført av Core Senter for likestillingsarbeid (2023) konkluderer med at innføringen av denne plikten har hatt positiv virkning på likestillings- og mangfoldsarbeidet. Det har også blitt utarbeidet verktøy og tilskuddsordninger som er ment å støtte virksomheters mangfoldsarbeid, og i 2018 ble det utviklet en norsk standard for mangfoldsledelse, *Ledelsessystemer for mangfold* (NS11201:2018), som var den første standarden av sitt slag i verden.

Det økte fokuset på mangfoldsledelse har også vært drevet frem av virksomheter som har hatt et ønske om å engasjere seg og markere seg når det gjelder likestillings-

og mangfoldstematikk. Utviklingen kan forstås som en følge av at økt mangfold i ansattgruppen er en realitet mange arbeidsgivere må forholde seg til (Mor Barak, 2014; Brenna, 2018). Et uttrykk for dette engasjementet er at over 200 ansatte i offentlig og privat sektor har blitt sertifiserte mangfoldsledere siden 2020. Erfaringer knyttet til tiltak som IMDi har iverksatt for økt etnisk mangfold i arbeidslivet tyder også på at mange - og stadig flere - virksomheter innenfor ulike bransjer i alle deler av landet har mangfold høyt oppe på agendaen. Kompetanseheving, spesielt i form av mangfoldsledelseskurs, er et tiltak som mange virksomheter enten har gjennomført i senere år eller har planer eller ønsker om å gjennomføre (Sætermo m.fl., 2022).

Denne utviklingen har vært fulgt av noe, men ikke mye, forskning på mangfoldsledelse i en norsk kontekst. Sentrale spørsmål handler om hva mangfoldsledelse er, og hvorvidt det er noe annet og mer enn bare 'god ledelse', om effekten av mangfoldsledelse på hvem som ansettes og på karriereutvikling, og om hvordan mangfold kan bli en ressurs i virksomheten.

Som litteraturgjennomgangen vi har utarbeidet viser, er det en sammensatt tematikk som utforskes i dette prosjektet, men kompleksiteten peker nettopp mot behovet for å konkretisere hva som kjennetegner mangfoldsledelse som ledelsesatferd, og hvilke kjerneelementer som inngår i mangfoldsledelse. Gjennom en kvantitativ og kvalitativ casestudie i 10 offentlige og private virksomheter, vil vi i denne rapporten belyse hvordan mangfoldsledelse kan forstås og praktiseres i en norsk kontekst.

Rapportens oppbygning

Etter dette innledende kapitlet, følger kapittel 2 der vi redegjør for hvilke problemstillinger vi har belyst i prosjektet, samt hvilke forskningsmetodiske grep vi har anvendt i datainnsamlings- og analysearbeidet. Kapittel 3 oppsummerer litteraturgjennomgangen vi har gjennomført og presenterer det vi har funnet som kjerneelementer i mangfoldsledelse. Disse danner basis både for de kvantitative og de kvalitative undersøkelsene i prosjektet. Kapittel 4 omhandler funn fra de kvalitative intervjuene vi har gjennomført med ledere, mellomledere, tillitsvalgte og HR-ansvarlige i utvalgte casevirksomheter. I kapittel 5 presenteres hovedfunn fra surveyundersøkelsen som er gjennomført blant ansatte i casevirksomhetene. Kapittel 6 presenterer og gjennomgår de målbare kriteriene som vi har utviklet på bakgrunn av de tre datagrunnlagene (litteraturgjennomgang, kvalitative intervjuer og survey). Vi avslutter rapporten med anbefalinger til videre arbeid.

2. Forskningsspørsmål og metodisk tilnærming

Problemstillinger

Prosjektet har søkt å belyse tre overordnede problemstillinger:

1. Hva er mangfoldsledelse?
2. Hvordan utøves mangfoldsledelse og hvordan virker det inn på mangfold og inkludering i virksomheten?
3. Hvordan virker kompetansehevingstiltak inn på mangfoldsledelse?

Den første problemstillingen – *Hva er mangfoldsledelse?* – omhandler hvilke kjerneelementer i lederatferd som kjennetegner mangfoldsledelse, og som gjør at dette skiller seg fra ledelse mer generelt. Ambisjonen var ikke å gi ett endelig svar på dette spørsmålet, men heller belyse hva mangfoldsledelse kan være og hvordan begrepet forstås, både i tidligere forskning og i casevirksomhetene vi valgte ut i dette prosjektet. Den andre problemstillingen henger tett sammen med den første, men her ønsket vi å grave litt dypere i hvordan mangfoldsledelse utøves i praksis. Målet var å få økt kunnskap om hvordan mangfoldsstrategier innvirker på lederatferd, og om effekten av mangfoldsledelse når det gjelder rekruttering, arbeidsmiljø, kompetansebruk, karriereutvikling og ledelsessammensetning. Den tredje problemstillingen omhandler kompetanseheving, og her ønsket vi å se på om kursing av ledere eller andre kompetansehevingstiltak virker inn på mangfoldsrekruttering og arbeidsmiljø i virksomhetene.

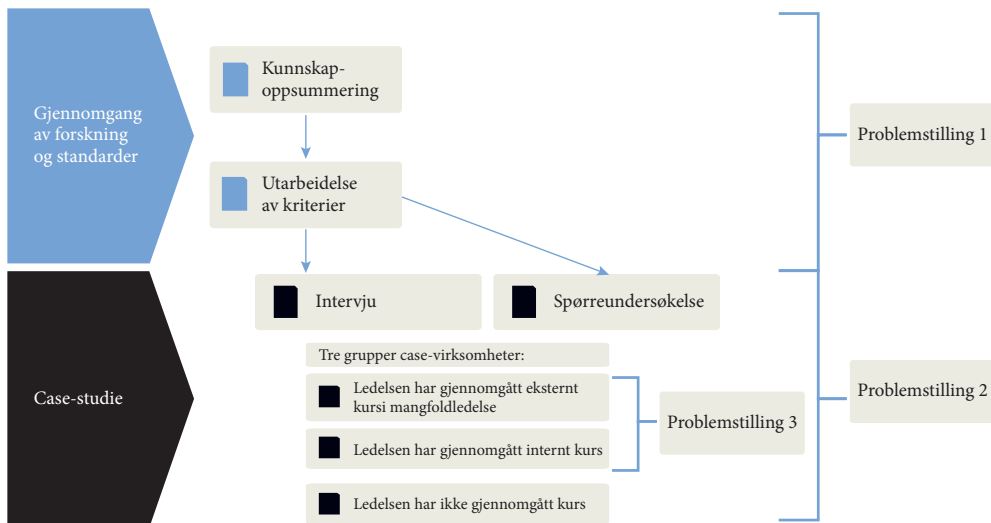
Videre var et hovedmål i dette prosjektet å utvikle et sett med kriterier eller «måleindikatorer» som kan brukes videre for å undersøke og sammenligne mangfoldsarbeid i ulike norske virksomheter, samt måle endring over tid.

Metodisk tilnærming

Vi har benyttet ulike metodiske tilnærminger for å belyse problemstillingene i prosjektet. Den første problemstillingen har vi besvart gjennom en systematisk gjennomgang av litteratur på feltet, samt intervjuundersøkelser i casevirksomheter. De to siste problemstillingene ble besvart gjennom caseorientert datainnsamling,

basert på en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode. Figuren under illustrerer designet i prosjektet:

Figur 1: Metodisk design



Forskningsdesignet hadde en prosessuell tilnærming, hvor innsamlede data fra innledende aktiviteter (første del) bidro inn som kunnskapsgrunnlag for videre datainnhenting (andre del). Kjerneelementer utarbeidet i prosjektets første del ble dessuten prøvd ut prosjektets andre del.

Litteraturgjennomgang

For å videreutvikle kunnskapsgrunnlaget for prosjektet, gjennomførte vi innledningsvis en litteraturgjennomgang. Hovedmålet for denne gjennomgangen var ikke å gi en uttømmende oversikt over all litteratur på feltet *mangfoldsledelse*, men å skaffe en oversikt over hva tidligere forskning i hovedtrekk sier om kjennetegn ved mangfoldsledelse.

Vi brukte en kombinasjon av strukturert og organisk tilnærming. Den strukturerte biten besto av søk i databaser over publikasjoner og dokumenter på feltet med utvalgte søketermer. I den organiske biten tok vi utgangspunkt i vår eksisterende kjennskap til feltet og hvilke publikasjoner, forskere, forskningsmiljøer og forskningsprosjekter som det er mest sannsynlig at har ny og relevant kunnskap.

Vi søkte i hovedsak etter kunnskap på norsk, men gjennomførte også søk på svensk, dansk og engelsk. Blant søkeordene vi brukte var 'mangfoldsledelse', 'diversity management', 'mångfaldshantering' og 'mangfoldighedsledelse'. Grunnen til at vi i stor grad har holdt oss til begrepet *mangfoldsledelse*, og ikke søkt på beslektede begreper, var nettopp for å fange opp hva mangfoldsledelse kan bety. I den mer usystematiske organiske letingen etter litteratur har vi i større grad også søkt opp beslektede tema, og gjennomgått litteratur knyttet for eksempel til inkluderende ledelse, likeverdig arbeidsliv, CSR og lignende. I de systematiske søkene benyttet vi i stor grad Idunn og Google Scholar som søkemotorer.

I tillegg søkte vi opp journaler som er spesifikt spisset mot ledelse uten at dette ga relevante resultater. Gjennom de mer usystematiske søkene, ut fra litteraturlister i relevante publikasjoner eller ut fra kjennskap til feltet fra før, fanget vi også opp en del relevant litteratur som bidro til å belyse problemstillinger i prosjektet. Disse søkene har vi imidlertid ikke tallfestet eller laget en systematisk oversikt over. Gjennom litteraturgjennomgangen utviklet vi en liste med kjerneelementer for mangfoldsledelse som ble brukt videre som grunnlag i intervju- og spørreundersøkelsene. Arbeidet med å identifisere disse foregikk på en heldags-workshop med forskerteamet og oppdragsgiver, der vi gjennomgikk og drøftet det vi hadde funnet i litteraturen, med ambisjon om å utarbeide noen overordnede kjerneelementer som skulle favne alt vi så som relevant. Vi fikk i dette arbeidet også innspill og kommentarer fra to mangfoldsekspert¹.

Casevirksomheter

For å teste ut kjerneelementene vi hadde utviklet gjennom litteraturstudien, og for å belyse flere av problemstillingene i prosjektet, gjennomførte vi intervjuer og en spørreundersøkelse i 10 utvalgte casebedrifter.

Det ble gjort et strategisk utvalg av casevirksomheter, i motsetning til et tilfeldig utvalg. Fra oppdragsgiver forelå det en avgrensning til virksomheter som har hatt fokus på mangfold og mangfoldsledelse. Vi har med utgangspunkt i det rekruttert casevirksomheter som enten har hatt kompetansehevende tiltak knyttet til tematikken, eller som har hatt fokus på mangfold på andre måter. Enkelte av bedriftene kjente vi til som aktuelle kandidater fra tidligere forskningsprosjekter om

¹ Spørsmålene til ledere og ansatte er ikke alltid stilt helt likt, da undersøkelsene ikke har vært rettet mot en sammenligning av gruppenes svar. Vi har heller vært opptatt av å få informasjonen fra den mest relevante kilden, selv om vi på enkelte områder også kan sammenligne svarene direkte.

mangfold i arbeidslivet. Andre ble forespurt fordi de signaliserer at de har fokus på mangfold, for eksempel på hjemmesidene sine. Videre ble enkelte av virksomhetene foreslått av oppdragsgiver, blant annet fordi de har blitt tildelt Mangfoldsprisen. I tillegg fikk vi god hjelp av Equality Check² med å få kontakt med enkelte av casevirksomhetene. Til tross for fokuset mange bedrifter har på mangfold viste det seg å være utfordrende å rekruttere casevirksomheter. Vi hadde i utgangspunktet et mål om å rekruttere flere virksomheter, men flere av de som først var positive til å delta, falt etter hvert fra, først og fremst på grunn av at de ikke fant tid til å stille opp til intervjuer, eller ressurser til at ansatte skulle sette av tid til å besvare survey.

Det er både offentlige og private virksomheter blant casene våre. Enkelte av virksomhetene er kommuner, og det var da enkelte enheter innenfor kommunene som ble valgt ut til å delta, gitt at hele kommunen ville blitt en for omfattende case. Vi var i kontakt med flere virksomheter enn de som endte opp som caser, men endte til slutt opp med 10 virksomheter som ønsket å delta i prosjektet. I disse 10 casene gjennomførte vi en spørreundersøkelse blant alle ansatte, enten i hele virksomheten eller i utvalgte avdelinger eller enheter, og en intervjuundersøkelse med strategisk utvalgte personer i leder-, HR- og tillitsvalgtstillinger. Vi har valgt å anonymisere virksomhetene som deltar i dette prosjektet, men gir under en oversikt med noen beskrivelser av utvalget:

Tabell 1: Caseutvalg

Virksomhet	Kort beskrivelse
A	Offentlig virksomhet, kommune (utvalgte enheter). Nord-Norge.
B	Offentlig virksomhet, kommune (utvalgte enheter). Østlandet.
C	Offentlig virksomhet, direktorat. Østlandet.
D	Privat virksomhet, teknologi, globalt selskap med avdelinger i flere land. Vestlandet.
E	Privat virksomhet, kompetansebedrift innen by og samfunnsutvikling. Avdelinger i hele Norge.
F	Privat virksomhet, energiselskap. Vestlandet.
G	Privat virksomhet, næringsmiddelindustri. Sørlandet.
H	Privat virksomhet, finans. Avdelinger i hele Norge og Norden.
I	Privat virksomhet, interesseorganisasjon. Avdelinger i hele Norge.
J	Privat virksomhet, oljebransjen, globalt selskap med avdelinger i flere land. Sørlandet.

² Equality Check er et kommersielt selskap som tilbyr verktøy til virksomheter som ønsker å forbedre mangfoldet sitt. De har ikke mottatt noen form for motytelse for sin hjelp med å rekruttere casevirksomheter.

Gitt at vi har gjennomført undersøkelsen i et lite antall casevirksomheter, som er rekruttert på bakgrunn av en eksplisitt interesse for mangfoldsarbeid, kan ikke funnene forstås som representative for norske virksomheter generelt. Det har heller ikke vært intensjonen med prosjektet, som snarere har vært rettet mot å utforske eksempler på hvordan mangfoldsledelse kan forstås og praktiseres i ulike typer virksomheter. Rekrutteringen har vært strategisk ut fra et mål om å få innblikk i hvorvidt og eventuelt hvordan strukturelle og organisatoriske forhold, vilkår og rammebetingelser kan bidra til å forme ulike former for mangfoldsledelse. Studien har vært eksplorativ og vi har utforsket mangfoldsledelse i bred forstand. Samtidig har *etnisitet* vært den mangfoldsdimensjonen vi har sett mest på, gitt oppdragets rammer. Utvalget vårt inneholder både virksomheter som har mange stillinger med lave kompetansekrav og virksomheter der stillingene har høye krav til formell kompetanse. Vi har intervjuet virksomheter som lenge har hatt en mangfoldig stab, og virksomheter som har en ambisjon om å øke sitt mangfold. Videre har vi i utvalget både private og offentlige virksomheter, med de forskjellene det kan innebære. Funnene fra casestudien (både intervjuer og survey) vil kunne være gjenkjennelig for ulike typer virksomheter, men kan altså ikke brukes til generalisering.

Kvalitative intervjuer

Vi gjennomførte semistrukturerte dybdeintervjuer med ansatte i leder-, HR- og tillitsvalgstillinger i alle de 10 casevirksomhetene. Intervjuene ble hovedsakelig gjennomført digitalt på teams, og varte mellom 40-60 minutter. Vi gjennomførte et mindretall av intervjuene ansikt til ansikt, på informantenes arbeidsplass. Vi har intervjuet mellom to og fire ansatte i hver virksomhet, til sammen 27 informanter. Det var noen flere menn enn kvinner blant våre informanter, men det var ingen tydelige kjønnede mønstre, utover at ansatte i HR hovedsakelig var kvinner. Informantene hadde ulik fartstid i virksomhetene, men ingen var helt nyansatte. I tillegg til erfaringene fra den aktuelle virksomheten, trakk flere også på erfaringer fra tidligere arbeidsplasser.

Vi hadde på forhånd utarbeidet en tematisk intervjuguide. Vi erfarte imidlertid at det tidvis var uhensiktsmessig å bruke denne, da forutsetningene for å belyse temaene var så ulikt blant informantene. Informantene hadde til dels svært ulike innfallsvinkler og perspektiver på mangfoldsledelse, og siden det var et hovedformål for studien nettopp å fange opp denne variasjonen, var vi lite bundet av intervjuguiden i samtalene. Vi sørget imidlertid for at alle nøkkeltemaene ble dekket i intervjuene.

I tillegg til de ansatte i casevirksomhetene har vi også intervjuet tre ‘mangfoldseksperter’³, altså personer som har mangfold og mangfoldsledelse som sitt fagfelt. To av disse jobber med undervisning og forskning på universitet/høyskole, mens en jobber med ledelses-coaching innen mangfold og inkludering.

Det kvalitative intervjumaterialet ble analysert ved hjelp av metode inspirert av Malterud (2017) og bygger på elementer fra systematisk tekstkondensering. Dette er en tematisk analysemetode som er velegnet til å identifisere og analysere mønstre i datamaterialet, til å sammenfatte hovedtendensene i kvalitative datasett og til å identifisere likheter og forskjeller på tvers av data. Gjennom denne metoden fikk vi analyser som belyste både sammenfall og ulikheter mellom informantenes erfaringer med og forståelse av mangfoldsledelse, og det vi tidligere hadde funnet i litteraturstudien. I tillegg var metoden velegnet til å fange opp temaer som var nye i intervjuundersøkelsen, og som kunne bidra både til å svare på problemstillingene og til videre utarbeiding av kriteriene.

Surveyundersøkelse

Utvikling av spørreskjema

Det ble gjennomført en spørreskjemaworkshop med en representant fra Equality Check og en representant Høyskolen Kristiania, samt prosjektmedlemmer fra IMDi. I workshopen presenterte vi et førsteutkast til spørreskjemaet. Førsteutkastet ble utformet basert på funn i litteraturgjennomgangen og vårt første utkast til kriterier. Deretter diskuterte vi hvilke temaer, faktorer og begreper det var viktig at spørreundersøkelsen skulle måle.

En av hovedmålsettingene med denne workshopen var å komme frem til tematikker og spørsmål som burde belyses i undersøkelsen, samt å bli enige om et felles begrepsapparat til benyttelse i undersøkelsen. I etterkant av workshopen, ble spørreskjemaet revidert. Utkastet ble deretter sendt til partene for en ny runde med tilbakemeldinger, før den endelige versjonen ble godkjent av IMDi. Spørreskjemaet ble sendt ut i norsk eller engelsk versjon, alt ettersom hva virksomheten foretrakk (den norske versjonen ligger som vedlegg i denne rapporten).

³ For ordens skyld nevner vi at disse ekspertene ikke er de samme som vi omtalte tidligere i kapittelet, og som vi fikk innspill fra under workshopen.

Pilotering

I forkant av utsendelsen av spørreundersøkelsen ble det gjennomført pilotering. Formålet med piloteringen var å teste at målgruppen forsto spørsmålsformuleringene (at validiteten ved spørsmålene var god), og at skjemaets oppbygging fungerte godt. Det ble gjennomført piloteringer med aktuelle personer med for eksempel flerspråklig bakgrunn, i tillegg til at pilotering ble gjennomført internt i prosjektteamet.

Datainnsamling

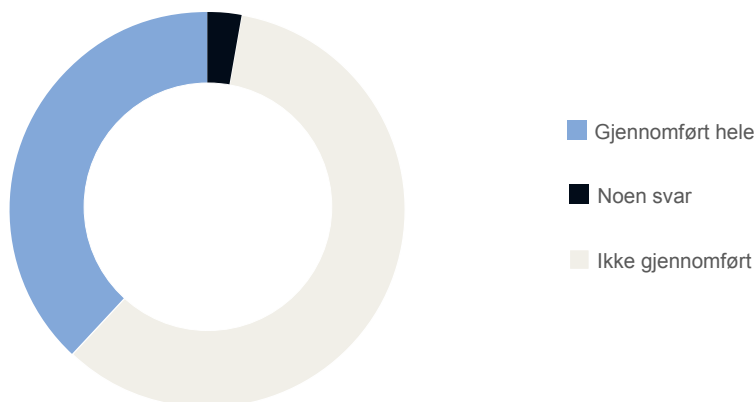
Spørreundersøkelsen ble sendt ut til de 10 utvalgte virksomhetene. Uttrekket ble fremskaffet av prosjektteamet i kommunikasjon med hver enkelt casevirksomhet. Spørreundersøkelsen ble sendt ut i puljer mellom uke 43 og 48. Det var behov for utsendelse i puljer for å sikre god kvalitet i prosessen. Spørreundersøkelsen ble sendt ut gjennom Rambølls eget spørreskjemaverktøy, SurveyXact.

Om respondentene

Hver casevirksomhet fikk sin unike undersøkelse tilsendt gjennom SurveyXact og på epost til hver enkelt informant. En casevirksomhet fikk en selvopprettelseslenke og en QR-kode istedenfor at undersøkelsen ble sendt på epost til et ansattutvalg. Dette var et tiltak for å øke svarprosenten hos en bedrift som hadde mange ansatte som jobbet med praktiske oppgaver og var mindre tilgjengelige på PC. De fikk dermed muligheten til å gjennomføre undersøkelsen på sine mobiltelefoner i tillegg til PC.

Figuren under illustrer den totale gjennomføringsgraden for alle 10 casevirksomheter sammenlagt. Den samlede svarprosenten var på 38 %.

Figur 2: Gjennomføringsgrad i spørreundersøkelsene



I tabellen under presenterer vi svarprosent per casevirksomhet. Svarprosenten og antall respondenter reflekterer at virksomhetene har ulike størrelser på sine respektive ansattgrupper.

Tabell 2: Svarprosent per virksomhet

Virksomhet	Svarprosent	Antall respondenter
A	60%	33
B	50%	56
C	46%	69
D	28%	83
E	43%	40
F	48%	93
G	79%	84
H	31%	291
I	75%	30
J	50%	97

Kvantitativ analyse av data

For å analysere surveydataene benyttet vi både faktoranalyse, cronbachs alpha-analyse og regresjonsanalyse, i tillegg til deskriptive beskrivelser av overordnede funn. Faktoranalyse er en statistisk metode som brukes til å identifisere underliggende strukturer i et sett med observerte variabler. Hovedmålet med faktoranalyse er å redusere kompleksiteten i data ved å identifisere grupper av relaterte variabler, kalt faktorer. Disse faktorene antas å representere de latente, underliggende egenskapene som påvirker de observerte variablene (Ringdal, 2018). De identifiserte faktorene blir videre behandlet i en Cronbach's alpha-analyse. Dette er en statistisk metode som brukes for å vurdere hvor godt en gruppe av spørsmål måler et enkelt konseptuelt konstrukt. I vår analyse har vi benyttet det for å måle om faktorene vi har funnet fram til har god nok intern konsistens til at vi kan lage en samleindeks av spørsmålene som hører sammen og benytte samleindeksen i videre analyser. Cronbach's alpha varierer fra 0 til 1, hvor 0 indikerer lav pålitelighet og 1 indikerer perfekt pålitelighet. Generelt sett anses verdier over 0.7 som akseptable, mens verdier over 0.8 betraktes som gode.

Videre har vi gjennomført regresjonsanalyser basert på faktorer og enkeltspørsmål fra spørreundersøkelsen for å måle betydningen av de ulike faktorene og spørsmålene på en avhengig variabel. Regresjon er en statistisk metode som brukes for å studere forholdet mellom en avhengig variabel (den variabelen du ønsker å forutsi) og en eller flere uavhengige variabler (variablene som antas å påvirke den avhengige variabelen). Målet med regresjon er å utvikle en matematisk modell som kan forutsi verdien av den avhengige variabelen basert på verdier av de uavhengige variablene. Forholdet mellom avhengig og uavhengig variabel beskrives med Beta-koeffisienter med verdier fra 1 til -1, hvor 0 tilsier ingen betydning, 1 tilsier perfekt positiv betydning og -1 tilsier perfekt negativ betydning.

3. Mangfoldsledelse – hva sier forskningslitteraturen?

En viktig hensikt med prosjektet har vært å belyse hvilke kjerneelementer i lederatferd som kan sies å kjennetegne mangfoldsledelse. I dette kapitlet oppsummerer vi hva forskningslitteraturen forteller oss om mangfoldsledelse og om lederatferd som kobles til god mangfoldsledelse. I litteraturgjennomgangen har vi lagt særlig vekt på å gjennomgå det som finnes av norsk litteratur, og forskning om norsk kontekst, men vi har også gjennomgått noe internasjonal litteratur. Det norske arbeidslivet, og også arbeidstakere/arbeidssøkere som populasjon, har endret seg de siste tiårene, og vi har derfor valgt å i hovedsak avgrense gjennomgangen til litteratur som er publisert de siste 15-20 årene. Litteraturgjennomgangen har hatt som mål å identifisere forståelser av mangfoldsledelse og finne eksempler på hvordan mangfoldsledelse kan operasjonaliseres i praksis. På bakgrunn av den gjennomgåtte litteraturen presenterer vi til sist i kapitlet kjerneelementer i mangfoldsledelse, for å forsøke å tydeliggjøre og konkretisere hva mangfoldsledelse er og gjøre det operasjonaliserbart for virksomheter (se også kapittel 6, Kriterier).

Litteraturen om mangfoldsledelse favner flere fagfelt, som for eksempel økonomi og ledelse, offentlig administrasjon, psykologi og sosiologi, og perspektivene på mangfoldsledelse formes også av dette. Videre finnes det en nokså omfattende litteratur på feltet fra spesielt USA, og langt mindre fra vår hjemlige kontekst. Selv om en del tematikker fra den amerikanske litteraturen også vil være relevante for norske virksomheter, er det betydelige forskjeller mellom norsk og amerikansk arbeidsliv som gjør at noe er mindre overførbart. For eksempel vil særtrekk ved det som er blitt kalt 'den norske ledelsesmodellen' virke inn, blant annet denne modellens vektleggingen av bedriftsdemokrati og medvirkning, og en mer uformell lederatferd der hierarkiske forskjeller nedtones (Bru, 2013; Traavik, 2006; Dahl-Jørgensen, 2003). Videre må perspektiver på mangfoldsledelse i en norsk kontekst forstås i lys av en lenge pågående ambisiøs likestillingskamp der kvinners muligheter i arbeidslivet har stått sentralt. Dette gjør at noen spørsmål aktualiseres sterkere, for eksempel hvorvidt mangfoldsledelse bidrar til mindre fokus på likestilling for kvinner (Andersen m.fl., 2017). Når vi i kapitlet tar for oss internasjonal litteratur, har vi forsøkt å ta høyde for slike forskjeller, med tanke på å gjøre oppsummeringen mest mulig relevant for norske virksomheter.

Før vi presenterer det vi ser som hovedtendenser i mangfoldsledelse-litteraturen vi har gjennomgått, vil vi aller først kort redegjøre for hva litteraturen sier om forståelser av mangfold.

Mangfold i mangfoldsledelse – hvem og hva snakker vi om?

Som nevnt i innledningen har dette prosjektet først og fremst fokus på etnisk mangfold, en avgrensning som er gjort av prosjektets oppdragsgiver (IMDi). Bakteppet er en politisk bekymring for innvandreres muligheter til å få fotfeste og karrieremuligheter i norsk arbeidsliv, og et ønske om å finne ut om mangfoldsledelse kan bidra positivt. I litteraturen er det imidlertid sjelden at enkeltdimensjoner som etnisitet isoleres, og drøfting av hvordan mangfold bør forstås står sentralt.

Flere studier finner at mangfold først og fremst forbindes med dimensjoner som kjønn, alder og etnisitet (Helmersen og Bjørlykke, 2017; Köllen, 2021). Ifølge Köllen (2021) har både forskning og praksis innen mangfoldsledelse hatt hovedfokus på kjønn, og spesielt enten på å støtte kvinner, eller på å omfordele ressurser mellom kjønnene. Det har i tillegg tradisjonelt vært de synlige («surface-level») formene for mangfold som har vært inkludert i studier, mens de mer usynlige formene («deep-level»), som religion, seksuell orientering, klasse og politisk tilhørighet, har fått lite oppmerksomhet i forskningen (Post et al., 2021). Det pekes også på at der mer tradisjonelle rettferdighets-diskurser har fokusert på gruppekarakteristikk som kjønn, etnisitet, alder, funksjonsevne, religion eller seksuell orientering, så er mangfolds-diskursen også opptatt av individuelle dimensjoner som ferdigheter, kompetanse, erfaring, lederstiler og holdninger (Hansen og Seierstad, 2017). Andre har nyansert begrepet mangfold ytterligere og hevdet at begrepet kan klassifiseres i tre grupper: 1) observerbare demografiske karakteristika (etnisk bakgrunn, kjønn, alder), 2) personlighet, motivasjon og adferdstrekk, 3) kunnskap og ferdigheter (utdanningsbakgrunn, funksjonsbakgrunn, yrkesbakgrunn, bransjeerfaring) (Milliken og Martins (1996), gjengitt i Brenna og Solheim, 2018). Gjennom en kunnskapsoppsummering finner Drange (2014) at definisjonen av mangfoldsledelse har variert mellom en individfokusert definisjon, der individet anses for å være unikt med unike behov, til en gruppefokusert definisjon, der tilrettelegging for gruppers behov på arbeidsplassen er i sentrum. Til dette kan det føyes til at litteratur om mangfoldsledelse også trekker på interseksjonelle perspektiver, der sosiale differensieringsformer som kjønn, etnisitet, klasse osv. forstås som gjensidig konstituerende (Denissen m.fl., 2020)

Forståelser av mangfoldsledelse

I litteraturen pekes det ofte på at begrepet mangfoldsledelse i seg selv er ganske mangfoldig, og at det kan innebære ulike ting (Drange, 2014). Dette kan delvis knyttes til det faglige, tematiske og geografiske spennet i litteraturen, for eksempel tar noe av litteraturen sikte på å definere og veilede, mens annen litteratur er mer kritisk-analytisk orientert. Det foreligger ingen klar definisjon på hva mangfoldsledelse er, men det de ulike forståelsene kan sies å ha til felles, er at det er en ledelsesfilosofi eller -atferd som legger til grunn at forskjeller er positivt, og rommer muligheter og potensial (Berg m.fl., 2012). Mangfoldsledelse innebærer en ny forståelse av mangfold og nye innsikter om dets merverdi (se for eksempel Brenna og Solheim, 2018). Med andre ord fordrer mangfoldsledelse ny kunnskap og bevissthet, og dette ligger til grunn for ulike kurs, kompetansehevingsaktiviteter, sertifisering og lignende som har blitt introdusert de senere årene.

Elementer fra eksisterende definisjoner av mangfoldsledelse inngår i Norsk Standard for mangfoldsledelse (NS 11291) som ble innført i 2018, og som nå skal danne grunnlaget for en internasjonal ISO-standard for mangfoldsledelse. Standarden ble utviklet av en komité ledet av Loveleen Brenna og er ment som et verktøy for å hjelpe virksomheter med å rekruttere mangfold og dra nytte av potensialet som ligger i mangfold. I standarden forstås mangfoldsledelse som å innebære:

- mangfoldskompetanse i ledelsen på alle nivåer;
- fleksibilitet og evne til å forstå ulike perspektiver;
- sammenheng mellom mangfold og verdiskaping;
- et språk som bygger felles identitet og fremmer gjensidig respekt, slik at ulikhetene i mangfold kommer til uttrykk;
- inkludering;
- bevissthet og forståelse av egne og andres preferanser, handlemåter og kommunikasjonsformer;
- kompetanse til å kunne bruke potensialet i mangfoldet i oppgaveløsning.

Videre kan mangfoldsledelse handle om å tilrettelegge for at arbeidstakere får rom til å utvikle seg selv og virksomheten de arbeider i, og dermed fremme læring gjennom utveksling av erfaring, perspektiver og ideer (Drange, 2014). Til forskjell fra begrepet inkludering, som tradisjonelt har vært ensidig rettet mot å fremme interessene til ekskluderte eller underrepresenterte minoriteter, handler mangfoldsledelse om å se forskjeller og mangfold som en ressurs (Berg et

al., 2012). Mangfoldsledelse som perspektiv markerer slik sett et skifte fra fokus på likhet til et økt fokus på forskjeller, der forskjeller blir ansett som positivt og som noe som tilfører verdi (Hansen og Seierstad, 2017). Det innebærer med andre ord en anerkjennelse av at mangfold kan skape en merverdi for virksomheten, for eksempel gjennom bedre oppgaveløsning og større grad av kreativitet (se for eksempel Brenna og Solheim, 2018). Drange (2014) finner likevel at det er forsket lite på effekter av mangfoldsledelse, og at forskningen som er gjort viser motstridende funn (Drange, 2014). Dette knyttes bl.a. til virksomheters ulike rammebetingelser, forskjeller mellom bransjer, og de ansattes ulike kompetanseprofiler. En annen grunn til at det er utfordrende å påvise effekter av mangfoldsledelse på gitte resultatmål, er at det er vanskelig å isolere mangfoldsledelse fra andre faktorer.

Samtidig har enkelte pekt på at det at mangfoldsledelse er fundert på en forståelse av forskjeller som individuelle og forbundet med verdiskaping, kan bidra til et svekket fokus på underrepresenterte grupper og rettferdighet. Kritikken dreier seg om at i stedet for å benytte grep som for eksempel positiv diskriminering (*affirmative action*) for å korrigere ulikhet, er mangfoldsledelse orientert mot å ivareta (og utløse en verdi av) alles forskjellighet⁴. Post et. al. (2021) finner at det i litteraturen om mangfoldsledelse mangler diskusjoner om strukturell eller systematisk ulikhet (*structural inequality*). De hevder videre at mangfold ikke kan studeres eller forstås fullt ut, uten å ta hensyn til strukturelle ulikheter. Utfordringen er at en tilnærming som likestiller alles behov kan bidra til å tilsløre maktstrukturer og ulike muligheter knyttet til historisk undertrykking av enkelte grupper (se for eksempel Wrench, 2005).

Relasjonsorientert og inkluderende ledelse

Vektleggingen av forskjeller som positivt og ønskelig har som følge at relasjonene mellom leder og ansatt står sentralt i mye av litteraturen om mangfoldsledelse. Sandal m.fl. (2013) skriver at mangfoldsledelse ofte brukes om ledelse der det legges vekt på respekt og toleranse, fleksibilitet og åpenhet for ulike perspektiver. Dette handler om å lede uten en begrenset oppfatning av normalarbeidstakeren (Brenna, 2018), og om å skape et godt arbeidsmiljø, der alle ansatte får mulighetene til å utvikle seg (Smith

⁴ Mangfoldsledelse vis a vis Affirmative action og Equal Employment Opportunities adresseres lengre ned i dette kapitlet.

m.fl., 2004). Ekskludering av enkelte grupper er ifølge Mor Barak (2014) arbeidslivets største problem, og inkludering av ansatte med ulike bakgrunner står derfor sentralt i hennes definisjon av mangfoldsledelse:

[Diversity management is] the voluntary organizational actions designed to create greater inclusion of employees from various backgrounds into the formal and informal organizational structures through deliberate policies and programs.

(Mor Barak, 2005:208, gjengitt i Hansen og Seierstad, 2017).

Ifølge Brenna og Solheim (2018) handler mangfoldsledelse om lederes evne til å bygge felles identitet og en sterk inkluderende kultur ved å ta utgangspunkt i likhetene mellom ansatte og anerkjenne ulikhetene som en styrke. Ansettelse er i seg selv ikke tilstrekkelig; verdien av mangfold må *utløses*. I denne forståelsen av mangfoldsledelse blir altså gitte ulikheter forstått som mangfoldskompetanse, som gir uttelling bare hvis den aktivt brukes, anerkjennes og utvikles. Både denne teksten og litteraturen for øvrig legger vekt på at mangfold er i virksomheters interesse fordi det kan gi konkurransefortrinn og andre gevinster, men det forutsetter at lederen kan lede mangfoldet. Brenna og Solheim (2018) skriver at mangfoldsledelse handler om å forstå og utløse verdien i mangfold og likestilling slik at virksomhetens bunnlinje styrkes. Potensialet i mangfoldet forutsetter en *proaktiv* praksis ved å anerkjenne, utvikle og bruke ansattes mangfoldskompetanse og å kunne overføre denne til arbeidsgruppene, organisasjonen og oppgaveløsningen. Personer som vokser opp med flere religioner, språk og kulturer utvikler altså ifølge Brenna og Solheim (2018) en mangfoldskompetanse som sjeldent fremkommer i en CV, eller blir etterlyst i et jobbintervju eller i oppgaveløsning. Dette er en type kompetanse som forfatterne mener bør kartlegges, anvendes og etterspørres. Dette igjen krever bevissthet i ledelsen. Videre må ledere ha en trygghet til å lede og møte mennesker som er forskjellig fra en selv og ha mot til å lede utenfor komfortsonen (Brenna og Solheim, 2018). I en doktorgradsavhandling om flerkulturelle arbeidsplasser poengterer Lindheim (2021) tilsvarende at en inkluderende arbeidsplass innebærer at innvandreres særlige kompetanse blir anerkjent og tatt i bruk. For å få tilgang på denne kompetansen må ledere skape arbeidsmiljø preget av psykologisk trygghet (jamfør for eksempel Abramovic, 2016), og tillit og gode relasjoner (Yukl, 2013).

Ledelse av mangfold innebærer å se at ulike ansatte krever ulikt lederskap, og å legge til rette for en aksept for forskjeller på arbeidsplassen (Drange, 2014). Dette

aktualiserer spørsmålet om det finnes en ledelsesatferd som er 'god' for alle ulike ansatte, og hvordan man kan utøve tilpasset lederskap. En studie gjennomført av Sandal m.fl. (2013) hadde som målsetting å gi mer erfaringsbasert kunnskap om hva som kjennetegner god ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser, sett både fra ansatte og ledesers perspektiver (Sandal et. al., 2013). Prosjektet fant en rekke likheter mellom hva ansatte (både med minoritets- og majoritetsbakgrunn) og ledere oppfatter som god eller mindre god ledelse. Lederens betydning som rollemodell for ansatte ble framhevet, samt at lederen aktivt avklarer forventninger og viser interesse for den enkelte ansattes kompetanse og behov. Mange ansatte med innvandrerbakgrunn fremhevet imidlertid sterkere ledesers rolle som grensesetter, og foretrakk ledere som gir tydelige instruksjoner og i mindre grad overlater beslutningsansvar til dem. I denne sammenheng er den såkalte norske lederstilen som vi refererte til innledningsvis, relevant. Denne beskrives ifølge Traavik (2006) som for eksempel likhetsfokuseret, praktisk, forsiktig og avmålt, og slike ledertrekk kan være både positivt for mangfold, men også være en barriere i det å skape og lede mangfold på arbeidsplassen.

Når det gjelder hva som oppfattes å kjennetegne mangfoldsledelse, fant Sandal m.fl. (2013):

- Lederen framhever verdien av at ansatte kommer fra ulike kulturer eller opprinnelsesland og tar hensyn til at ansatte fra ulike kulturer og religioner kan ha ulike ønsker og behov. I tillegg er lederen opptatt av at ansatte skal lære om hverandres kulturer og religioner, og at det vises hensyn og respekt for ulikheter.
- Lederen tilbyr språkkurs til ansatte med utenlandsk opprinnelse uten omkostninger, og tilrettelegger for at kurset kan tas i arbeidstiden. Lederen hjelper også for eksempel med gjennomlesning av tekst dersom ansatte har vansker med å formulere seg på norsk.
- Lederen bidrar til at alle ansatte føler seg som en del av det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen, viser nulltoleranse for mobbing, forskjellsbehandler ikke innvandrere og norskfødte ansatte, griper inn før problemer blir alvorlige, og gir tydelige instruksjoner om hva som forventes av den enkelte og deres arbeidsoppgaver.

Flere har forsøkt å avklare hva mangfoldsledelse er ved å inndele i ulike kategorier av atferd, for eksempel Yukl (2013), som deler atferdskategoriene inn i tre hovedgrupper: relasjonsorientert atferd, oppgaveorientert atferd og endringsorientert ledelse. Noen av atferdskategoriene kan anses som spesielt viktige

for mangfoldsledelse. Den første hovedkategorien, relasjonsorientert atferd, viser til ledere som er opptatt av å bygge relasjoner med medarbeidere, gir veiledning og rådfører seg med folk om avgjørelser som angår dem, og som bidrar til å løse konflikter på en konstruktiv måte. Lederne oppmuntrer til gjensidig tillit og samarbeid i organisasjonen, og behandler medarbeiderne rettferdig og upartisk. Med den andre hovedkategorien, oppgaveorientert atferd, mener Yukl blant annet ledere som umiddelbart løser problemer som vil forstyrre arbeidet. Den tredje hovedatferdskategorien, endringsorientert ledelse, omhandler blant annet at ledere må kunne tolke situasjoner, samt kunne se og forklare behovet for endring. Ledere må også oppmuntre ansatte til å se problemer og muligheter på nye måter, og legge til rette for innovasjon og kollektiv læring i organisasjonen (Yukl, 2013).

Mangfoldsledelse og organisasjonsutvikling

En annen viktig strømning vi ser i litteraturen om mangfoldsledelse er fokuset på organisasjonsutvikling og endring. God forankring både i ledelse og virksomheten som helhet beskrives som et viktig fundament i mangfoldsledelse, ifølge Drange (2014). Det er med andre ord ikke bare leder som skal endre lederatferd, men hele organisasjonen som skal endres. For eksempel skriver Aretz og Hansen (2002) at mangfoldsledelse handler om at ledere må ha kunnskap og kompetanse, mangfoldsstrategier må forankres i ledelsen og gjennomsyre hele organisasjonen, arbeidet må foregå over tid med jevnlike evalueringer, og det må skje endringer i strukturer som hindrer like muligheter. De foreslår et mangfoldsledelses-konsept bestående av fire hjørnesteiner (Aretz og Hansen, 2002):

1. Sikre tilstrekkelig med ressurser – herunder kunnskap, finansielt grunnlag og folk, samt ledelsesforankring. Alle deler av organisasjonen må sikres mangfoldskompetanse, gjennom for eksempel veiledning og kursing.
2. Definere klare målsettinger som er tydeliggjort for og integrert i hele organisasjonen; målsettingene må forankres i organisasjonens overordnede strategi; ansvar må avklares og resultater må kunne evalueres/måles; sikre at tiltak varer over tid.
3. Sikre helhetlig integrasjon; definere klare felles verdier; sikre åpen kommunikasjon.
4. Realisere endringer i virksomhetskulturen; fjerne alle «glasstak» og sørge for like karrieremuligheter.

Ifølge en rapport fra Accenture (2015) må mangfoldsarbeidet være en integrert del av strategiarbeid og organisasjonsstyring. Studien har identifisert det de mener er suksesskriterier:

- Tydelig målsetting og visjon for mangfold, hvordan man skal definere mangfold, og hva organisasjonen ønsker å oppnå med mangfoldet.
- Sikre mangfold på ledelses- og styrenivå, etablere incentiver for å sikre mangfoldige ledelsesteam som bidrar til bedre beslutningsprosesser og økt lønnsomhet.
- Tydelige måltall og prosesser for oppfølging av mangfoldsarbeidet.
- Proaktive tiltak på flere nivåer.
- Bygge kompetanse om og kultur for mangfoldsledelse; øke modenhet og kompetanse knyttet til mangfoldsledelse på alle nivåer i selskapet.

Også i Dranges (2014) kunnskapsoppsummering om mangfoldsledelse pekes det på hovedområder det anbefales å jobbe med i organisasjonen, hvorav noen overlapper med Accentures anbefalinger. For det første må behovet for mangfoldsledelse i virksomheten begrunnes og gjøres kjent. Verdier og målsetninger for arbeidet må kommuniseres tydelig til ledere og medarbeidere. For det andre krever mangfoldsarbeid at det utarbeides en helhetlig strategi for satsningen. Denne må skissere tiltak fra rekruttering til karriereutvikling og organisasjonsutvikling. For det tredje må det jobbes aktivt med å skape tilslutning til mangfold i ledelse og blant medarbeidere. Toppledelse må vise forpliktelse til strategien, og den må forankres blant medarbeidere på alle nivå. I mangfoldsledelses-litteraturen generelt pekes det for øvrig ofte på betydningen av forankring i toppledelse, mens for eksempel Abramovics (2016) doktorgradsavhandling viser at også mellomlederes kjennskap til og erfaringer med mangfold spiller en viktig rolle for implementeringen av mangfoldsledelse.

Vektleggingen av endring kommer også til syne gjennom litteratur som beskriver mangfoldsledelse som en utvikling i stadier eller modenhetsgrader. For eksempel foreslår Wrench (2007) en seksdelt typologi for mangfoldsledelse, med ulike modenhetsstadier bedriftene må gå gjennom. På første stadium må det sørges for kvalifisering av minoriteter. På det andre må arbeidsplassene tilpasses for å imøtekomme ulike kulturelle behov. På det tredje stadiet jobber man aktivt for å bekjempe diskriminerende holdninger. For det fjerde så må man bekjempe reell diskriminering, noe som innebærer å endre handlinger i tillegg til holdninger, og å bli bevisst hvilke konsekvenser ens handlinger kan få. På det femte stadiet skal

hele organisasjonens praksis endres, og man skal bekjempe diskriminering på alle plan i virksomheten. Når man så når stadium seks, skal alle barrierer minoritetene møter være brutt ned, og det er skapt en mangfoldig arbeidsplass. Mangfold blir da det som er «mainstream». Man har altså gått gjennom en prosess som har endret hele arbeidsorganisasjonen, og hvor det er blitt vanlig at arbeidslivet er mangfoldig framfor ensartet og segmentert. Wrench viser videre til hvordan bedrifter ofte tror de jobber med mangfoldsledelse, men i realiteten kanskje bare jobber med trinn en og to i typologien. Typologien er etablert nettopp for å illustrere at en endring til reell mangfoldsledelse krever en helhetlig endring av hele bedriftskulturen.

I en tidligere studie presenterer Gilbert og Ivancevich (1999) også en skala for virksomheter og deres implementering av mangfoldsledelsestiltak. Den går fra virksomheter som kun har en «affirmative action»-plan, via virksomheter der mangfold blir rekruttert mer aktivt, men der ansatte forventes å assimilere seg til majoritetskulturen, til virksomheter der forskjeller blir verdsatt og brukt som konkurransefortrinn (Gilbert og Ivancevich, 1999).

Basert på en studie av innhold i mangfoldsledelsesprogram, har Kellough og Naff (2004) identifisert syv komponenter: forsikre at ledelsen holdes ansvarlig; undersøke organisasjonens struktur, kultur, og ledelsessystem; fokus på representasjon; tilby kursing; utvikle mentorprogram; promotere interne interessegrupper; og forsterke felles verdier mellom interessenter. Ifølge Pitts (2006) passer noen av disse komponentene bedre under “affirmative action” enn under den smale mangfoldsledelsesdefinisjonen noen bruker, men han argumenterer likevel for at mangfoldsledelse er mangefasettert og burde defineres i tråd med Kellough og Naff.

Mangfoldsledelse som praksis

Hvilke tiltak som må til for å oppnå endring er også knyttet til hvorvidt virksomheten ønsker å bli mer mangfoldig eller allerede er mangfoldig. Disse utfordringene krever ifølge Köllen (2021) ulike tilnærminger, som han kaller mangfoldsledelse og mangfoldspraksis. På den ene siden, der mangfold ses på som noe ønskelig i seg selv, må ledelsen implementere tiltak som skal gjøre staben mer mangfoldig. På den andre siden, hvis stabens mangfoldighet sees på som et utgangspunkt, må ledelsen finne ut hvordan gjøre arbeidsplassen så inkluderende som mulig for det allerede eksisterende mangfoldet (Köllen, 2021). Eksempler på praksiser eller tiltak som adresserer graden av mangfold i en virksomhet, er for eksempel målrettet rekruttering av mangfold (targeted diversity recruiting), tiltak for å nå potensielle kandidater fra en ønsket

rekrutteringspool, eller etablering av insentiver for rekrutteringsansvarlige, for å motivere dem til å rekruttere mangfoldig (ibid.). På den andre siden, blant tiltak rettet mot å gjøre virksomheten mer inkluderende ovenfor eksisterende mangfold, finnes for eksempel «diversity training» tiltak, der fokus er på å øke ledelsens eller ansattes bevissthet om fordommer og stereotyper, og dermed legge til rette for bedre arbeidsmiljø (intergroup relations) (Köllen, 2021). Det siste tas også opp i Pitts (2006) forskning som antyder at organisasjoner som har jobbet for å skape kulturell bevissthet, er sammenfallende med de som opplever positive virkninger av mangfold. Ansatte som verdsetter mangfold, benytter seg av forskjeller mer effektivt, produserer kulturelle synergier og bruker mangfold til deres fordel og får bedre resultat. Ansatte som derimot ikke verdsetter mangfold, vil kanskje ikke se poenget med å utforske forskjeller, noe som kan lede til konflikt, segmentering innad i enheter og liten sjans for å skape kulturelle synergier (Pitts, 2006). Her kan det legges til at Abramovics (2016) fant at holdninger til mangfoldstiltak blant ansatte også har en kjønnets dimensjon, og at kvinnelige ansatte var mer positivt innstilte enn mannlige ansatte til mangfoldstiltak.

Påstander om positive effekter av diversity training (bevisstgjøring, mangfoldstrening, tiltak for å redusere fordommer) utfordres imidlertid blant annet Dobbin og Kalev (2016), som hevder at på tross av det høye antallet virksomheter i USA som har gjennomført denne typen tiltak, er situasjonen for historisk marginaliserte grupper i arbeidslivet blitt verre siden 70-tallet (se også Dover m.fl., 2020). Ifølge Dobbin and Kalev opplever mange ledere bevisstgjørings- trening og mangfoldstiltak først og fremst som krav og pålegg, og dette kan generere motstand og dermed virke kontra-produktivt. I Norge har vi foreløpig lite tradisjon for diversity training, men et voksende antall kommersielle tilbydere tyder på at etterspørselen er økende. Det kan da være nyttig å se til Devine og Ash (2022) sin gjennomgang av litteratur om diversity training, der det pekes på en rekke faktorer som kan bidra til at tiltaket ikke får ønsket effekt.

Rekruttering er også et viktig tema innenfor litteraturen om mangfoldsledelse. For eksempel skriver Pitts (2006) at dersom det er et potensial for at mangfold positivt kan påvirke virksomhetens resultat, bør det aktivt jobbes for å oppnå det, og at rekruttering er den eneste måten å gjøre det på. Fokuset i denne delen av litteraturen er på hvordan ledere går frem for å øke eller sikre mangfold i virksomheten, gjennom de strategiene man tar i bruk knyttet til rekruttering og karriereutvikling. En undersøkelse fra Agderforskning gjennomført i en rekke norske virksomheter

fra ulike bransjer peker blant annet på at mangfoldet ofte er «plassert» på det laveste ansattnivå, samtidig som at fokuset på mangfoldsledelse i praksis ligger på mellomledernivå og at det er lite eller manglende fokus fra toppledelsesnivå (Helmersen og Bjørlykke, 2017). Videre peker de på at for å skaffe seg et mangfold, må man tørre å satse på «andre typer» kandidater.

Er mangfoldsledelse noe eget?

En sentral diskusjon i litteraturen om mangfoldsledelse dreier seg om skillene mellom mangfoldsledelse og andre ledelsesformer som også har som formål å inkludere ansattgrupper, omfordele ressurser eller sikre like muligheter (Gilbert og Ivancevich, 1999; Wrench, 2005). Gode ledere kan dessuten tilrettelegge for mangfold, uten at de egentlig selv mener de driver med mangfoldsledelse (Helmersen og Bjørlykke, 2017). I noe av litteraturen synes det som at mangfoldsledelse og inkluderende ledelse ses som to sider av samme sak, for eksempel har Bourke og Dillons (2015) definisjon av inkluderende ledelse blitt brukt som grunnlag for mangfoldsledelseskurs⁵. Bourke og Dillon presenterer en liste med seks egenskaper som kjennetegner de mest inkluderende ledere. Blant disse er at ledere sier ifra og utfordrer status quo, erkjenner sine egne personlige begrensninger, er bevisst egne fordommer og organisatoriske blindsoner, og utvikler strategier for å motvirke disse. En inkluderende leder har et åpent tankesett og et ønske om å forstå hvordan andre forstår og opplever verden, og legger til rette for samarbeid i mangfoldige team (Bourke og Dillon, 2015). Dette er altså prinsipper som i stor grad er overlappende med elementer fra mangfoldsledelse som vi har pekt på allerede.

Andre peker på at mangfoldsledelse skiller seg fra ledelse som har fokus på likestilling. Wrench (2005) definerer mangfoldsledelse som annerledes enn tidligere tilnærminger til «employment equity» og anti-diskriminering, ved at mangfoldsledelse fokuserer på fordeler for virksomheten, organisasjonseffektivitet og markedsprestasjoner. Han beskriver videre at mangfoldsledelse fremhever nødvendigheten av å erkjenne kulturelle forskjeller mellom grupper av ansatte, og behovet for å innføre praktisk tilrettelegging for slike forskjeller i organisasjonspolitik. Tanken er at å oppmuntre til en kulturelt mangfoldig arbeidsplass der forskjeller blir verdsatt, vil bidra til å unytte potensialet til de ansatte, i et mer kreativt og produktivt miljø (Wrench, 2005). Videre beskriver han hvordan

⁵ Dette har kommet fram i prosjektets empiriske undersøkelser som presenteres i kap. 4 og 5.

«den andre siden» av «employment equity» kritiserer mangfoldsledelse og ser det som en trussel mot strengere «equal rights» tiltak. Mangfoldsledelse blir kritisert for å representere et «mykt» alternativ for ledere, som tilbyr kurs i interkulturell bevissthet istedenfor mer konkrete rekrutteringsmål, at det oppmuntrer til etnisk «tingliggjøring» som overdriver viktigheten av kulturelle forskjeller, og at det erstatter den moralske motivasjonen med et virksomhetsargument. Strengt «equal rights» krav har blitt gjort om til virksomhetsstrategi (Wrench, 2005). Gilbert og Ivancevich (1999) mener på sin side at mangfoldsledelse blir sett på som et nytt organisasjonsparadigme i at det har beveget seg forbi en HR-modell basert på å operere i tråd med ytre krav og reguleringer, og mot en modell som legger til grunn at mangfold i seg selv har verdi.

Hansen og Seierstad (2017) diskuterer forholdet mellom mangfoldsledelse og det som ofte omtales som CSR (Corporate social responsibility). De mener det er forskjeller både når det gjelder fokus, underliggende filosofi og logikk i de to perspektivene. Mens CSR primært har hatt fokus på samfunnet utenfor virksomhetene, har mangfoldsledelse mer fokus innad i den enkelte virksomhet. CSR er ofte basert på en moralsk- eller rettferdighetslogikk, mens mangfoldsledelse i større grad baserer seg på en instrumentell bedriftslogikk. Samtidig understreker de at CSR og mangfoldsledelse på mange punkter ligner hverandre, og begreper, logikker og argumenter brukes ofte om hverandre.

I forskningslitteratur fra USA blir mangfoldsledelse ofte sett på som forskjellig fra affirmative action (AA) og equal employment opportunity-program (EEO). Her mener man at AA- og EEO-initiativ er korttidsfokuserte, obligatoriske, juridisk baserte og begrensede, mens mangfoldsledelse er frivillig, produktivitetsbasert/motivert, er pågående og varer over lengre tid. Andre opererer med en skala som går fra AA- og EEO- program til å verdsette mangfold, og til slutt til å lede mangfold (Pitts, 2006). Som vi har vært inne på tidligere, anses dette da mer som en modenhetsprosess. Ely og Thomas (2001) klassifiserer perspektiver på mangfold og mangfoldsarbeid, i tre ulike typer: 1) Integrasjon og læring, 2) Tilgang og legitimitet, og 3) Diskriminering og rettferdighet. Deres forskning peker mot at det primært er den første typen perspektiv, der mangfold anses som en verdifull ressurs, som gir positive effekter når det gjelder mangfoldsledelse. De viser samtidig til at virksomheter hvor mangfold begrunnes i et diskriminerings- og rettferdighetsparadigme har vanskeligere for å ta i bruk den flerkulturelle kompetansen til de ansatte. Tiltak basert på ikke-diskriminerings- og

rettferdighetsprinsipper kan ses som et skritt på vegen til mangfoldsledelse, men er i seg selv ikke nok til å skape endringer i virksomhetskulturen (Wrench, 2007; Hansen og Seierstad, 2017; Kirton og Greene, 2017). Dette har også et maktspekt. Holdninger som at «her er alle like» eller «her er vi fargeblinde» kan sende tvetydige signaler til minoritetsgrupper, og gi inntrykk av at man overser eller underkjenner utfordringer eller diskriminering som minoritetsgrupper kan oppleve (Hansen og Seierstad, 2017). Det pekes videre på at perspektiver av type to, tilgang og legitimitet, ofte baserer seg på tanken om representativitet eller speiling av befolkningen ellers i samfunnet, noe som sammenfaller med mangfoldsledelse. Fallgruven her er imidlertid at dette kan føre til en stereotypisering av minoritetsgrupper. Ansatte med minoritetsbakgrunn kan bli redusert til bare å skulle representere bestemte grupper, eller man forventer at de skal ha bestemte holdninger eller egenskaper forbundet med gruppen. Framfor å bli inkludert som likeverdig del av virksomheten, får de en bestemt «funksjon» som skal tiltrekke en bestemt kjøpergruppe (ibid). Som Ely og Thomas (2001), konkluderer også Hansen og Seierstad (2017) med at det kun er integrasjons- og læringsparadigmet som er i stand til å skape nødvendig helhetlig læring og endring i virksomhetene. Ideen innen dette paradigmet er at innsikt, ideer og erfaringer fra en mangfoldig arbeidsstyrke potensielt sett er verdifulle ressurser for organisasjonen. Dette forutsetter imidlertid at det gis rom for at alle medarbeidere skal kunne gjøre bruk av deres individuelle erfaringer, ferdigheter og egenskaper. Ved å fremheve det mangfoldige eller unike ved alle medarbeidere, unngår man stereotypisering av ulike grupper (Hansen og Seierstad, 2017).

Kjerneelementer i mangfoldsledelse

Litteraturgjennomgangen vi har presentert i dette kapitlet har tatt sikte på å dekke tematisk bredt med mangfoldsledelse som overordnet fokus. Vi har på den ene siden hatt som mål å gi en oversikt over sentrale tematikker og publikasjoner i feltet, samt hvilke mål, behov og idealer som ligger til grunn for (implementeringen av) mangfoldsledelse. Samtidig har gjennomgangen også hatt et annet formål, nemlig å forsøke å identifisere kjerneelementer i mangfoldsledelse som lederatferd. Oppdragsgiver har med prosjektet ønsket en avklaring og konkretisering av hva mangfoldsledelse er og litteraturgjennomgangen har vært et første steg i denne utviklingen.

Videre har oppdraget vært å gjøre det operasjonaliserbart for virksomheter, gjennom utvikling av målbare kriterier (jamfør kapittel 6). En viktig oppgave har med andre

ord vært å “oversette” kjerneelementer i kunnskapsoppsummeringen til målbare kriterier. Dette arbeidet ble gjort av forskerteamet i samarbeid med oppdragsgiver, og med innspill og råd fra to eksterne personer (se metodekapittelet for beskrivelse av workshop-arbeidet). Gjennom felles drøfting utarbeidet vi en liste på fem kjerneelementer som vi mener dekker det vi har funnet i litteraturen. Prosjektet har som tidligere beskrevet hatt en prosessuell tilnærming, hvor funn fra litteraturgjennomgangen har bidratt inn som kunnskapsgrunnlag for videre datainnhenting. Med utgangspunkt i kjerneelementene benyttet vi derfor kvalitative intervjuer og survey som en måte å kvalitetssikre og justere vårt forslag til kjerneelementer. De målbare kriteriene er altså utviklet basert på elementene som vi fant som sentrale i mangfoldsledelse-litteraturen (og som relevante for norsk kontekst) og på de empiriske undersøkelsene. Kjerneelementene vi har identifisert er følgende:

- Kunnskap og bevissthet
- Relasjonskompetanse
- Kontinuerlig organisasjonsutvikling
- Målrettet rekrutteringsstrategier
- Inkluderende arbeidsmiljø

I kapittel 6 utdypes innholdet i hvert av disse kjerneelementene og de knyttes til målbare kriterier som gjør det mulig å sammenlikne utøvelse av mangfoldsledelse mellom ulike typer virksomheter og bransjer, samt måle endringer over tid. I de følgende to kapitlene presenteres de empiriske undersøkelsene, der kvalitetssikring av kjerneelementene har vært et viktig mål.

4. Mangfold i praksis – erfaringer fra casevirksomhetene

Vi vil i dette kapitlet sammenfatte hovedfunnene fra dybdeintervjuene vi har gjennomført. Vi har til sammen intervjuet 30 personer; 27 personer fra casevirksomhetene vi valgte ut, samt tre personer som vi omtaler som «eksperter» da de har mangfold og inkludering som sitt fagfelt. Casevirksomhetene ble valgt ut fordi de alle har et fokus på mangfold, og personene vi snakket med innen hver virksomhet er ledere, HR-ansvarlige og tillitsvalgte som har en interesse for tematikken. Intervjumaterialet vårt ble derfor relativt omfangsrikt, noe som gjenspeiles i dette kapitlet. Vi har valgt å ta med mye av materialet og mange sitater i kapitlet, for å vise bredden og nyansene i det mangfoldsarbeidet som gjøres, og variasjonene i hvordan mangfoldsledelse forstås og praktiseres. I tillegg ble det klart gjennom intervjuundersøkelsen at mange savner et forum for erfaringsdeling når det gjelder mangfoldsarbeid. De føler seg ofte 'litt alene'. Vi håper derfor at kapitlet også kan være nyttig for dem som ønsker ideer og inspirasjon når det gjelder arbeidet med mangfold og inkludering, gjennom å se hva andre har tenkt og gjort. I dette oppdraget skulle fokus primært være på etnisk mangfold, og det er derfor denne mangfoldsdimensjonen vi har snakket mest om i intervjuene.

Som nevnt tidligere i denne rapporten, har prosjektet søkt å belyse tre overordnede problemstillinger. Vi skulle for det første se på hva mangfoldsledelse kan forstås som, og hvordan dette utøves i praksis. Den første delen av dette kapitlet har fokus på disse to problemstillingene. Presentasjonen av funnene sammenfaller i stor grad med kjerneelementene vi utviklet på grunnlag av litteraturgjennomgangen, siden noe av hensikten med caseundersøkelsen var å teste ut om disse oppleves som relevante for virksomhetene, og eventuelt justere dem i den videre utarbeidelsen av kriterier og måleindikatorer for mangfoldsledelse. Den tredje problemstillingen som ble belyst i prosjektet, er hvordan kompetansehevingstiltak virker inn på mangfoldsledelse. Andre del av dette kapitlet omhandler derfor informantenes erfaringer med kursing og kompetanseheving, og deres opplevelser av hvordan dette har virket inn på praksis.

Mangfold som ressurs

En av hovedproblemstillingene som ble søkt belyst i dette prosjektet var hva begrepet mangfoldsledelse er eller forstås som. Dette stilte vi derfor informantene åpne spørsmål om. På spørsmål om hva mangfoldsledelse er, og hva som skiller det fra annen ledelse, svarte en av informantene følgende:

Det er et vanskelig spørsmål ja. For en mangfoldsleder er det folkene som står i sentrum, ressursen hos hver enkelt. Så tenker jeg at mangfoldsledelse er alt. Tillitsbasert ledelse, relasjonsledelse. Alle de andre lederprogrammene, alt går inn under mangfoldsledelse. Det som er viktig er at en mangfoldsleder ser på annerledeshet som ressurs, og at man ikke er fargeblind. Folk har med seg ting som er en styrke. Det får en mangfoldsleder frem. Vanskelig å si hva det er. Det er en inkluderende leder. Jeg tenker i hvert fall at mennesket står i sentrum, hele deg, alt ved deg, og det kan vi utnytte til at det er lønnsomt, det er verdiskaping i det.

Sitatet oppsummerer det mange av informantene legger i begrepet mangfoldsledelse, nemlig at det handler om å se de ressursene og den kompetansen hver enkelt har. Det handler ikke bare om å rekruttere ansatte med ulike bakgrunner, men om å kunne utnytte forskjellighetene som en styrke.

Mangfoldsledelse innebærer en forståelse av at *alle* er ulike og har individuelle erfaringer. Dette innebærer for eksempel å utnytte ansattes ulike ressurser når man setter sammen team eller prosjektgrupper. *Jo mer forskjellige teamene er, jo bedre*, ble det sagt i intervju. Blant kompetansevirksomhetene var det flere som beskrev positive effekter av å ha mangfold i sine arbeidsteam, og som gjorde et poeng ut av å sette sammen mangfoldige team. Formålet var å få flere perspektiver inn i teamarbeidet, og perspektivmangfoldet ble koblet både til nasjonalitet eller kultur, og til personlige egenskaper og livserfaringer. Ifølge flere informanter blir sluttresultatene angivelig bedre dersom det er en viss 'friksjon' og diskusjon i utviklingsprosessene. For eksempel uttaler en ansatt i en teknologibedrift:

Standard tilbakemeldinger vi får fra ledere er at mangfold gir bedre diskusjoner og bedre prosesser gjennom flere stemmer og perspektiver, sammenlignet med team der alle er like. Diskusjonene det skaper ses på som et pluss. Prosessene man må gjennom fram til man kommer til enighet får en bedre kvalitet.

En annen informant utdyper dette ved at *jo flere ulike folk og tanker det er i et team – jo mer kan man utfordre hverandre og finne gode løsninger*. Det er ifølge disse beskrivelsene ikke *enklere* å få løst oppgavene fordi man har mangfold i teamet, men prosessene *styrkes* ved at ideer utfordres på veien mot løsningen, og sluttproduktet blir dermed bedre. Mangfold som ressurs utløses altså gjennom en slags ‘fruktbar friksjon’, som kan være utfordrende, men som gir mer til slutt:

Det er vanskelig fordi det fører til mange flere diskusjoner. Vi har snakket om det i teamet. Hvis vi bare rekrutterer folk som er like oss selv så fortsetter vi bare å gå i samme retning. Da får vi ikke så mange diskusjoner, men vi får heller ikke fram de beste ideene. Når det er folk med ulike perspektiver, får man frem flere ideer. Med mangfold ser man verden på nye måter. Det krever litt ekstra å finne den riktige balansen, og å bli enige i et mangfoldig team. Det kan være utfordrende. Vi er kreative på ulike måter, og vi skjønner ikke hverandre bestendig. Det som er normalt i en kultur, er ikke det i en annen. Det er utfordrende, men det utfordrer oss til å se verden bedre, for verden er mangfoldig.

Samtidig er det ikke alle som opplever at det å jobbe i mangfoldige team er mer krevende. En informant beskriver det snarere som noe som ‘krydrer tilværelsen’:

Det er mangfoldet som krydrer tilværelsen og som gjør at vi lever i et stort fellesskap. Ulike bakgrunner, kulturer, tanker og religioner er det som skaper muligheter og ikke begrensinger. Man må bruke mangfoldet aktivt. Dette gjør vi i innovasjonsprosesser, når vi innoverer nye produkter fordi vi tenker ulikt og har ulike innfallsvinkler så vi vektlegger ulike ting.

Virksomhetene som fremhever fordelene ved å jobbe i mangfoldige team er i hovedsak bedrifter med høyt utdannede ansatte, og der kompetanse fremholdes som helt avgjørende i arbeidet. I disse virksomhetene blir perspektivmangfoldet ansett som en berikelse, eller som én ledere beskrev det, som en “forening av superkrefter”:

Igjen så er dette [mangfold] en måte å fremme det vi mener er effektivt da. Vi snakker om teams, hvor effektive diversified teams er, og da bruker jeg for eksempel Avengers som et eksempel. Alle i Avengers har sin superkraft, men kombinasjonen bringer ut den virkelige kraften.

Sammensetning av team er med andre ord sentralt for å omsette mangfold til merverdi i flere av virksomhetene i denne studien, og noe det tilsynelatende var lett å sette fingeren på som en konkret måte å høste fordelene av mangfoldet på. Samtidig er det viktig å nevne at det ofte er et bredt perspektiv på mangfold de legger til grunn:

Vi er veldig bevisste, men i et bredere perspektiv. Det er ikke slik at nå må teamet få en med pakistansk bakgrunn. Det handler mer om hva slags erfaring har du med deg, hva kan det bidra med. Kjønn, etnisitet og alder kan ha noe å si, det er vi bevisste på.

Dette handler også om hvem man omgir seg med som leder, at du som teamleder ikke bare tar de som er behagelige rundt deg - de som alltid er enige, som en informant understrekte. Og denne holdningen bør ikke bare angå rekruttering og sammensetning av teams, påpekte en annen informant. Det er vel så viktig å ha dette med seg i nedskjæringsperioder:

(..) det betyr at vi må tåle å stå i en del, vi søker jo fort harmoni. Vi har akkurat nedbemannet. Og vi har snakket om det at det er viktig at vi ikke må kvitte oss med de som stiller de vanskelige spørsmålene, for det er det som beveger oss fremover.

Å utfordre hva som ligger i begrepet kompetanse er et kjerneelement i mangfoldsledelse. Dette påpekes både i tidligere forskning og blant våre informanter. Det handler om å kunne se utover den formelle kompetansen, og søke styrker og kvalifikasjoner i videre forstand:

Man må unngå et for smalt fokus på kvalifikasjoner og kompetanse. Mangfoldsledelse ser det sånn at alle livserfaringer er med på å påvirke hvordan vi gjør jobben. Så det er det med bredde.

Samtidig som mangfold blir forstått som forskjellige perspektiver som man kan trekke veksler på i team-baserte oppgaver, kommer også ideer og forestillinger om for eksempel kulturelle forskjeller til syne i noen av intervjuene. Noen mener at personer med en annen bakgrunn ikke bare har et annet blikk på ting, men at de også kan bringe med seg en annen holdning til det å være i jobb; en annen 'arbeidsmoral'. I disse uttalelsene blir gjerne de ansattes dedikasjon til jobben satt opp som en kontrast til norske 'bortskjemte' arbeidstakere, som har hatt en (nærmest for) enkel vei til

utdanning. Det ses som en fordel å ha ansatte som setter jobben sin høyt, samtidig som det også kan være en inspirasjon og påminnelse for 'norske' ansatte:

Noen av dem [med etnisk minoritetsbakgrunn] har klart å få en utdanning på tross av hvordan samfunnet har vært. De brenner for faget sitt. De ønsker enda mer å gi tilbake til samfunnet, enn min generasjon, som er født med sølvskje i munnen. Vi er blaserte. De har et annet perspektiv på livet som er veldig sunt for oss.

En mangfoldsleders rolle blir altså forstått som å ha et tydelig ståsted når det gjelder holdninger til mangfold. Dette gjelder innad i organisasjonen og i potensielle konflikter, men også utad, som forsvarer for mangfoldet i egen organisasjon. Det handler altså om å ha strategier i møte med de som eventuelt er skeptiske til mangfold i virksomheten, og forsøke å få dem med:

Noen kommer inn med litt motstand, noen er veldig med. Vi må finne gode måter å onboarder på og spre det gode budskap.

Noen ganger kan det å ha et tydelig ståsted også innebære at man må gå i rette med kunder og brukere som er negative til mangfold. En virksomhet blant casene våre fortalte for eksempel om situasjoner der kunder helst ikke ville betjenes av en person med etnisk minoritetsbakgrunn.

Vi har i studien også intervjuet ledere, mellomledere og hr-ansatte i flere kommuner, og blant disse knyttes mangfold som ressurs hovedsakelig til spørsmål om likeverdige tjenester til en mangfoldig befolkning, og til tillit, samfunnsansvar og representasjon. Økt mangfold anses da både som et mål i seg selv, og som et middel:

Som kommune så er vi avhengige av tillit fra folket, og vi må ha representasjon så folket kan stole på oss. For å skape treffsikre tjenester så må vi ha folk som forstår behovet.

Videre er kommunene opptatt av det særlige ansvaret de opplever de har for å bidra til inkludering, og at inkluderingen også er positivt for kommunen:

Vi snakker ofte om samfunnsansvaret, at vi må gi folk en sjans. Alle vil i arbeidslivet. På den måten integreres de også. Vi som kommunal bedrift må ta ansvar. Vi snakker mye om det. Og vi må se det gode i det. Man får en ekstra ressurs også.

Noen av våre informanter, både fra det offentlige og det private, var opptatt av at mangfold ikke bare må handle om 'optikk', altså om at virksomheten skal se mangfoldig ut, av for eksempel omdømmemessige hensyn. Samtidig fremhevet noen også at for eksempel kunder, eller unge nyutdannede på jakt etter en arbeidsgiver, kan ha forventninger om at virksomheten er mangfoldig, og tolke det negativt dersom man nettopp ikke 'ser mangfoldig ut'. For eksempel:

Og så har vi hatt ganske mange kunder, som opplever at det er noe de må tikke av, og opplever at den yngre generasjon krever det, og at de gjør det fordi de vet at de må.

Når det gjelder den yngre generasjon, mener en av ekspertene vi intervjuet at unge i dag forventer mer av ledere når det gjelder bevissthet og empati, og at dette burde tas inn i mangfoldsinitiativer. Videre har noen av virksomhetene også et internasjonalt marked, der fravær av (synlig) mangfold kan bli lagt merke til i enda større grad:

Nå jobber vi for eksempel med å komme inn på det amerikanske markedet. Hvis det da bare kom nordmenn i teamet vårt, ville ikke det imponert dem.

Samfunnsendringer som har bidratt til å 'naturliggjøre' mangfold i større grad enn tidligere, har også ført til at det å *ikke* ha mangfold på agendaen nå oftere problematiseres. Det er en tett kobling mellom mangfold og omdømme, og den ser ut til å ha blitt enda tettere de senere årene.

Være bevisst på egne holdninger, fordommer og blindsoner

Både i litteraturgjennomgangen og i intervjuene vi gjennomførte kom det fram at det å ha en bevissthet om mangfold som ressurs, krever at man samtidig er bevisst egne holdninger, og blindsoner. Flere opplever at mangfoldsledelse i stor grad nettopp handler om å bli bevisst egne fordommer og stille seg selv noen kritiske spørsmål. En leder for en næringsmiddelvirksomhet som lenge har hatt fokus på mangfold sier for eksempel:

Man blir påvirket av samfunnet man lever i og de man omgås med i hverdagen. Det er en del av lederopplæringen vår. De blir bevisst utfordret på sine egne fordommer. Da kommer det mye rart frem - sånne ting man ofte ikke tenker på.

Å unngå å styres av fordommer eller bias kan kreve at man går noen ekstra runder, slik denne HR-lederen viser til:

Lederne hos oss kjenner til viktigheten av mangfold. Og de må anerkjenne at det er krevende. De er mest opptatt av å finne de beste folka som kan gjøre jobben. Så blir det min jobb å sloss mot forutinntattheten. Jeg må minne dem på at vi ikke skal bestemme oss på to minutter. Det er min rolle å minne om det.

Andre peker på at mangfoldsledelse også innebærer å bli bevisst sin egen posisjon og privilegier. En av mangfoldseksperterne vi intervjuet kom for eksempel inn på dette:

En del vi ikke snakker om i Norge, er privilegier og like muligheter. Vi sier at vi alle er like og har like muligheter. Når jeg har snakket om privilegier i norske virksomheter, føles det ikke trygt. Folk kan bli aggressive. Men hvis man ikke har en erkjennelse av at noen er heldige, kan vi ikke legge til rette for like muligheter. Jeg mener det er en del av inkluderende ledelse; man må ha noen erkjennelser for å komme et sted, og det kommer jo ikke av seg selv, men med trening.

Det å være bevisst egne holdninger henger tett sammen med å kunne utvikle relasjonskompetanse og skape rom for mangfoldet innen virksomhetene. Dette er det neste kjerneelementet vi identifiserte i litteraturgjennomgangen og som vi i det følgende skal belyse ut fra intervjudataene.

Relasjonskompetanse og psykologisk trygghet

Å lede mangfold krever at ledere skaper et arbeidsmiljø der ansatte opplever tilhørighet, og det mange omtaler som psykologisk trygghet. Det handler om å skape rom for at de ulike perspektivene blir hørt, og et klima der det oppleves som trygt å si sin mening:

For meg handler mangfoldsledelse også om å bevisstgjøre ledere på det med diversity og lytte til stemmene i rommet, at man klarer å styre rommet godt og si nå vil jeg høre din stemme. Evne å få frem alle stemmene, at det er trygt for alle, at de som kommer fra andre steder og som mener noe annet, at alle skal bli hørt. Men mye av det begynner med ledelse, og det begynner med mellomleder som skal håndtere mangfoldet. Det er de som skal ta ut potensialet.

Flere påpeker at dette krever at ledere har en bevissthet rundt at de ikke alltid lar de samme personene snakke, eller at det er de samme personene som hver gang blir spurt om å delta på i oppgaver eller prosjekter. Å skape psykologisk trygghet innebærer også at ledere må tåle uenighet, og om å *kjenne igjen usikkerhet, ikke se det som dislojalitet*, som en informant sa. I denne sammenhengen nevner flere at det er viktig med gjensidig anerkjennelse, og at arbeidsmiljøet preges av et inkluderende og respektfullt språk. Flere informanter beskriver en slags modningsprosess, som også har påvirket hvordan de *snakker* om mangfold. Flere av informantene gir uttrykk for at det å ha et språk, begreper, og en trygghet til å snakke om mangfold er en forutsetning for å kunne arbeide godt med det, og dermed også utløse ressursene mangfoldet kan gi. I motsetning til en påstand som ofte fremmes i det offentlige ordskiftet, om at rommet til å snakke om mangfold er blitt snevret inn, så er våre informanter snarere nokså tydelige på at takhøyden i egen virksomhet er høy. En informant påpeker at det har skjedd en positiv utvikling, der man både er mer bevisst egen språkbruk, samtidig som at det er blitt greit å spørre og diskutere:

Det jeg kan se, er at ved å se tre år tilbake, litt lengre, så mener jeg at vi snakker om det på en annen måte, jeg opplever for eksempel at folk tar seg i ordbruk. Et eksempel skjedde i går – en kollega sa ‘jeg liker negro spirituals’, så ble hun i tvil om man kan si det og unnskyldte seg, men vi kan i hvert fall snakke om det. For en stund siden ville nok både jeg og hun hatt en annen reaksjon. Vi er et annet sted når det gjelder hvordan vi snakker om det.

Mangfoldsledelse handler om å bli kjent med dem man leder, sier flere av dem vi intervjuet. For å bli kjent med ansatte påpeker en av dem vi intervjuet at man må legge bort «berøringsangsten» en som leder kan oppleve, og man må tåle å gå inn i konflikter:

Berøringsangst handler generelt om å ikke gå inn i noe som er vanskelig. Man er redd for å gjøre noe feil. Men man må gå inn i konflikter selv om man ikke vet hva som ligger der, ikke forstå det, men gå inn likevel. Tørre å ta vanskelige samtaler, det krever en åpenhet i seg. Og erfaringen er at folk er tolerante når intensjonen er å prøve å forstå. Det er ikke farlig. Skal man snakke om etnisitet eller kultur, man kjenner angsten i språket ved at man er redd for å si noe feil. Hvis man er trygg på relasjonen, så tror jeg at relasjonen tåler det å ha åpne og ærlige samtaler heller enn å ikke tørre å gå inn.

Videre peker denne lederen på at hun opplever å ha blitt tryggere på å spørre om ansattes bakgrunn, for det er viktig å forstå hvilken livserfaring de har med seg. Hun sier hun *blir litt imponert over seg selv* når hun tørr å gå inn i slike samtaler, men at det krever omstillingsevne og styrke. Videre viser hun til viktigheten av å ha slike samtaler:

Vi har folk som har kommet som voksne, og som må lære seg nytt språk. De har kommet fra krigssituasjoner og mista familie, og likevel har de omskolert seg og tatt ny utdanning. Og de gjør ikke noe nummer ut av det. Vi kan få til mye mer med hverandre hvis vi kjenner hverandre så godt som mulig. Man må tørre å snakke om dette, for jo mindre du kjenner ansatte, jo mindre tak får du på tilleggskompetansen folk har. Formalkompetansen er så avgrenset i forhold til hva folk er gode på. For å hente ut dette må man kjenne folk veldig godt.

Mangfoldsledelse handler også om at det skapes rom for at ansatte, og nyansatte, skal få si noe om hvordan de vil ha det, framfor kun å forvente at de skal tilpasse seg de eksisterende rammene. På spørsmål om hva mangfoldsledelse er, svarer en informant:

Det første som slår meg, er å se verdien av og utnytte styrken i mangfoldet i stedet for å få alle til å passe inn i én ramme. Man må få rammen til å favne alle, at man får lov til å bruke sitt mangfold, at alle passer inn. Da må vi jakte det som er annerledes, og som er en styrke for oss.

Flere av informantene framhever tendensen mot en assimileringskultur som en barriere for mangfold. Det er med andre ord ikke bare et spørsmål om hvem som rekrutteres inn, men hvorvidt de får mulighet og aksept for å være det flere mangfoldsledelse-tenkere refererer til som sitt 'autentiske seg'. Loveleen Brenna (2021) benytter en allegori om 'påfuglen' og 'hunden' for å formidle det paradokset at organisasjoner kan være positive til å ansette personer som 'utvider mangfoldet', mens det samme mangfoldet kan bli forstått som forstyrrende og tvinges til å tones ned i arbeidshverdagen som følger. En informant beskrev noe lignende:

Arbeidsplassen vår er egentlig ganske konform. Vi vet hva vi kan spørre om og hva det er innafor å si. Det er vanskelig å si at 'dette kan jeg ingenting om'. Men jeg har kanskje blitt flinkere til det - å ta opp ting vi kan snakke om. Vi prøver å få til en mindre assimilerende kultur (...) Noe er riktigere enn noe annet. Det er hemmende for perspektiver og måter å tenke på.

En av mangfoldsekspertene vi intervjuet peker på at mangfoldsledelse henger tett sammen med det han omtaler som DEIB (Diversity, equity, inclusion and belonging). Han har forsket på grunner til at enkelte opplever det som trygt å snakke om for eksempel funksjonsnedsettelse eller seksuell orientering på jobb, mens andre holder disse sidene av seg selv skjult. Han mener dette henger tett sammen med opplevelsen av inkludering og tilhørighet, og at ansatte som opplever å kunne snakke åpent og være «hele» mennesker, også gjør en bedre jobb. Han sier videre:

Many managers are not always open to this, they have a different focus on key performance indicators and so on, but diversity and human capital should be as important. (...) Everyone should feel it, experience it. So that everyone can feel included, heard, part of the team, as valued diversity. Many companies talk about diversity – we see it on their websites. But is this diversity awareness only a façade or a real part of the organization?

Flere viser til at det er vanskeligere å lede mangfoldige team enn grupper der *alle er på linje*. Som en av informantene uttrykker det: *Diversity gives more discomfort, but it also gives more power which makes us go further*. Enkelte ledere erfarer dessuten at det kreves en innsats over tid:

Det er først og fremst langsiktig arbeid, for det handler om holdninger. Du kan ha enkeltstående kurs eller workshops, men mangfoldsledelse krever at man opprettholder fokuset. Det holder ikke bare med noen arrangement. Det handler om å bygge opp en kultur over tid, om modelløring og om repetisjoner. Dette er ingen quick-fix. Det handler om å endre mind-settet.

Flere av dem vi intervjuet viser til at mangfoldsledelse kan innebære en bestemt lederstil:

Det handler om å tørre å lede basert på tillit. Det er helt til du ikke tør det lengre. Men det krever mye, og krever at du er tett på de ansatte. Vi har ikke full kontroll og oversikt, men vi har tillit, og vi sørger for at ansatte kan snakke om ting som er vanskelige. Men det kan være utfordrende.

Det kan altså handle om at en mangfoldsleder i større grad overlater ansvar til andre, for å utnytte andres styrker, framfor å være den som gir ordre. Andre opplever på sin side at å lede mangfold innebærer at lederstil må tilpasses og endres overfor

ulike ansatte. Man må se at ansatte kan ha behov for *ulik type* ledelse. En leder i en internasjonal virksomhet med avdelinger i flere land sier:

Eksempelvis har man en tendens til i asiatiske kulturer, hvis man blir spurt om ting er forstått, så nikker man, og bekrefter selv om man ikke har forstått fordi det er skamfullt å si at man ikke har forstått. Dette baker vi inn i lederutviklingen – at man må være bevisst i kommunikasjon med ansatte fra ulike kulturer. Man må bruke åpne spørsmål og ikke lukkede spørsmål, slik at man kvalitetssikrer at folk faktisk forstår det du sier. Man må få folk til å snakke mer åpent tilbake for å sjekke hva de har forstått og ikke.

Også andre peker på at det er behov for å tilpasse lederstil etter individuelle behov eller ønsker blant de ansatte. Det kan for eksempel variere i hvilken grad ansatte ønsker å ha en autonom hverdag kontra det å bli fortalt konkret hva de skal gjøre. Igjen pekes det på viktigheten av å kjenne de ansatte godt, og om å *tune seg inn for å finne de gode løsningene*, som en formulerer det. Andre knytter lederstil mer direkte til psykologisk trygghet:

I Norge er det stort sett flat struktur, og alle kan si hva de mener. Andre steder har folk mer respekt og mer frykt. Det kan være utfordrende for lederne våre å få fram ting fra folk. Dette handler om at vi må bygge opp den psykologiske tryggheten.

Videre nevnes det at det også er viktig å slå ned på atferd som begrenser andres trygghet på arbeidsplassen, som for eksempel diskriminering, rasisme og trakassering, og sørge for at den type handlinger får konsekvenser. De fleste oppgir å ha varslingskanaler og rutiner for å håndtere hendelser, og understreker at de tar slike situasjoner på alvor:

Vi har nulltoleranse og har anonym varslings dersom noen blir diskriminert. Vi har flytskjema, og det er full utrykning og blålys om det skjer internt. Det er strengt. Det har bare blitt en del av kulturen vår. Det er en uskreven regel.

De fleste virksomheter gjennomfører en eller annen form for medarbeiderundersøkelse og medarbeidersamtaler, med litt ulik hyppighet. Flere fortalte at de hadde begynt å bruke undersøkelsene litt mer aktivt for å innhente informasjon som skal styrke mangfoldsarbeidet. Noen har gjort justeringer på medarbeiderundersøkelsen, og inkludert spørsmål knyttet til mangfold. Flere nevnte også at de gjennomfører medarbeidersamtaler med et litt annet perspektiv enn før, etter å ha blitt bevisst for eksempel på at det kan være vanskelig for enkelte ansatte å snakke åpent til en leder.

Et gjenvendende tema her var imidlertid at bedriftene ikke har lov til å stille ansatte spørsmål om for eksempel deres etnisitet i medarbeiderundersøkelser. Dermed er det vanskelig å fange opp sammenhenger mellom for eksempel trivsel og tilfredshet, og innvandrerbakgrunn. I stedet prøvde noen å komme indirekte inn på mangfoldstematikker gjennom spørsmål knyttet til opplevelse av trygghet og annerkjennelse:

Vi bruker Peacon, og vi prøver å vinkle spørsmål til å handle om du blir sett og ivaretatt, anerkjent som det individet du er, og om du føler deg trygg.

Enkelte virksomheter søker løsninger på dilemmaet ved å henvende seg til eksterne aktører, som har andre muligheter til å innhente synspunkter og erfaringer, og knytte dem til respondentens selvoppgitte minoritetsbakgrunn. Disse kan dermed tilby en slags kartlegging av bedriftens mangfold, og for eksempel hjelpe bedriften med å se 'hvem som ikke er i rommet', som er en frase vi ofte hørte, og som viser til 'mangfoldsdimensjoner vi mangler'.

En virksomhet prøvde også ut å ha en intern arbeidsgruppe for å innhente kunnskap om mangfold i bedriften, som ifølge informanten stort sett befinner seg 'på gulvet':

[Vi har et] arbeidsmiljøprosjekt hvor vi jobber med å forbedre arbeidsmiljøet i produksjon. Da involverer vi representanter i de ulike miljøene med ulike bakgrunner, som oftest i produksjon, på "gulvet", siden det er der mangfoldet er. Da får ledelsen ulik informasjon de ikke hadde tenkt på, som kan være kulturelt betinget. Det handler om at man er forskjellige og at dette kan være med på å berike arbeidsmiljøet. Det å få innblikk og innsikt i hverandres kultur kan også åpne opp for mange muligheter. Og skape større forståelse om hvorfor vi er som vi er.

I en bedrift hadde leder innført det han kalte 'huddles' som en måte å få til samtaler, og dette var blitt tatt i bruk av mellomledere. En mellomleder forklarer:

Jeg bruker «huddles»; det er samtaler jeg har med ansatte hver andre uke. Dette gjør jeg for å skape et «safe environment». Det er møter der ansatte gir feedback, om meg som leder, om selskapet, om trivsel og så videre. På disse møtene skal vi ikke snakke om selve jobben, men om livet, helse, trivsel. Da kan det komme fram at jeg ikke har vært tydelig nok om ulike ting, at ansatte kan være uenige, eller at de ikke trives så godt som jeg trodde. Kanskje må jeg endre på min lederstil etter feedbacken. I møtene kommer vi til enighet, vi bygger tillit og vi blir bedre.

Det denne mellomlederen beskriver er et konkret grep for å jobbe for psykologisk trygghet. Som nevnt så vi at relasjonskompetanse og psykologisk trygghet var et gjennomgående tema i litteraturen om mangfoldsledelse som vi har gjennomgått. Intervjudataene våre viser at informantene i casevirksomhetene også oppfatter dette som sentralt i beskrivelsene av hva mangfoldsledelse er.

Endringsvilje og strategisk mangfoldsarbeid

Et tredje kjerneelement i mangfoldsledelse som vi utledet fra litteraturgjennomgangen, var det vi har kalt 'kontinuerlig organisasjonsutvikling', og som viser til virksomhetenes endringsvilje og strategiarbeid på et mer overordnet nivå. Også våre informanter peker på at mangfoldsledelse krever en vilje til endring, en viss «modenhetsgrad» i virksomheten og en ressursinnsats:

Jeg vil si at det er noe ekstra med mangfoldsledelse. (...) Det er noe annet enn allmenn ledelse. Og det krever ressurser. Man kan ikke bare rekruttere så heterogent som mulig, men så har man ikke ressurser til å ta vare på de ansatte.

Eller som en annen informant uttalte:

Jeg mener personlig at det [mangfoldsarbeid] lønner seg, men at det er utrolig mye som må på plass først. Det er mange organisasjoner som ikke vil få noe ut av å ansette noen med annen kulturell bakgrunn, fordi de ikke har det rette på plass. Da blir det plikt og det er nok det som lønner seg minst.

Utøvelse av mangfoldsledelse ble av casevirksomhetene i studien omtalt som det å ha med seg mangfoldsperspektiver inn i utøvelse av lederskap til daglig, men også det å ha perspektivene med seg i det strategiske, fremtidsrettede arbeidet. Det strategiske arbeidet favner en rekke prosesser som for eksempel kan handle om videre kompetanseheving, utarbeidelse av handlingsplaner og rekrutteringsstrategier. Et viktig element er også å få perspektivene inn i systemer og rutiner, og gjøre det mindre personavhengig. Som en informant påpekte: det ligger *bare i menneskene inntil vi får det inn i systemene*. I denne sammenhengen ble betydningen av kompetanse fremhevet:

Det er viktig at det sitter noen med mangfoldskompetanse i strategiarbeidet. Resultatet bærer da bedre preg av at strategien har en ekte plass i virksomheten og hører hjemme. Det må sitte noen som 'passer på'. Vi trenger at det skal være en skogsvei for alle, ikke et fjell å bestige.

Ledere som hadde tatt kurs knyttet til mangfoldsledelse, inkluderende arbeidsliv eller lignende, uttrykte ofte et særlig ansvar for å passe på at mangfoldsperspektiver inngår i alle prosesser, men også for å engasjere alle i å ta eierskap. Dette er også et strategisk arbeid, rettet mot å sementere mangfoldsperspektiver i virksomheten, og unngå at mangfoldsarbeidet bare har en 'prosjektstatus':

Vi må hele tiden minne om at dette oppdraget gjør vi alle. Vi jobber med det til daglig, men vi har klart å få ledere til å føle et eierskap, og det er viktig. Dette er ikke et prosjekt. Dette er et langsiktig oppdrag som vi alle eier. Når de på regnskap sier at 'oi, dette har en verdi for meg også', da blir jeg glad. Alle deler og seksjoner skal ta et eierskap.

Flere virksomheter hadde tydelige og omfattende planer for hvordan mangfoldsarbeidet skulle tas videre:

Så skal vi få til en god arbeidsgruppe med ambassadører fra bedriften som er interessert i temaet. Vi skal utarbeide en strategi og kpi'er. Og vi skal også lage et årshjul med aktiviteter. Vi skal jobbe med lederutvikling knyttet for eksempel til rekrutteringsprosessen. Vi skal også få fram alle de små tiltakene som har hatt virkning. Så skal vi bruke ambassadørene i organisasjonen til å pushe dette frem.

Imidlertid opplever flere at mangfoldsfokuset ofte konkurrerer med andre presserende hensyn i bedriften, og det strategiske arbeidet handler derfor også om å holde temaet høyt oppe på agendaen og bake det inn som en naturlig – ikke ekstra – del av møter og lignende. En informant beskriver det slik:

Og så er det en kamp om oppmerksomheten og tidsbruk. Vi prøver å få dette som en del av de tingene vi driver med, at operasjonell mangfoldsledelse er en del av interne møter og avdelingsseminar, det er en del av det. At det kommer inn i rutiner der.

Flere virksomheter har utviklet en egen mangfoldspolicy, eller har tatt inn mangfoldsperspektiver i annen policy. I intervjumaterialet kommer det frem at det varierer hvorvidt policyen oppleves som aktiv og styrende, eller sovende og ukjent. I en virksomhet i offentlig sektor jobbet sertifiserte ledere aktivt med å utvikle en

mangfoldspolicy, et arbeid de hadde startet med som en 'lekse' mens de gikk på kurs:

Mangfoldspolicyen må sildre ned. Vi må få på plass hva mangfold betyr for oss, hva det betyr for rekrutteringsprosessen, og hvordan vi tar imot medarbeiderne. Vi har begynt på toppen og prøver å bli mer konkrete. Dette har vært på initiativ fra oss som tok kurset og det er forankret i ledergruppa. Vi har hatt workshop med alle ledere. Nå er vi i gang med videre jobbing. Men det er viktig å begynne med forankring i ledergruppa.

En kommune refererte til sin rekrutteringsstrategi på spørsmål om de har en egen mangfoldstrategi. I informantens beskrivelse fremsto denne som nokså ordinær i den forstand at den tilsynelatende ikke gikk lengre enn offentlige virksomheter forpliktelser gjennom Inkluderingsdugnaden:

Ja, vi har en policy, eksempelvis en rekrutteringsstrategi hvor det står litt om det med diskriminering. En policy når de innkaller til intervju, er at de inkluderer personer med minoritetsbakgrunn. Det er nedfelt. Men det er ikke en egen mangfoldsstrategi som utelukkende går på det.

Blant våre casevirksomheter hadde særlig kommunene mangfold bakt inn i andre plandokumenter og hadde som holdning at mangfold ikke skulle skilles ut som 'noe annet' i en egen mangfoldspolicy:

Vi har handlingsplan for mangfold, HR eier den, det er en arbeidsgiverstrategi. Der står det hvordan vi skal jobbe på feltet, blant annet med økt kompetanse i mangfold. Ellers er den tydelig på at mangfold, integrering, likestilling - at det skal jobbes inn i hele kommunens planarbeid. Det skal ikke være oppdelt i en egen plan, det skal integreres og bli en naturlig del av det.

Videre viser intervjuene at det ikke alltid er slik at de ansatte nedover i virksomheten er kjent med policyen. En informant fortalte at det var gjennom oppgaver hun måtte løse som del av mangfoldsledelseskurset at hun var blitt oppmerksom på at virksomheten faktisk hadde en mangfoldsplan. Dette frustrerte henne:

Jeg opplever det som skuffende at vi har en mangfoldsplan, men ingen kunne finne den. De viste den frem på et møte, og jeg syntes det var så pinlig at jeg ikke kjente til den. Etterpå skulle jeg se på den, men jeg fant den ikke, og spurte andre, men de visste heller ikke. Da blir det et in-ord - mangfoldskompetanse.

Policyer kan bidra – eller ikke – til å gi retning og fart på mangfoldsarbeidet, men også budsjetter kan være viktige redskaper. En kommune benyttet for eksempel budsjett som verktøy for å få etablert det de kalte en ‘mangfoldskontakt’ ute i ulike bydeler. Informanten beskrev det som et ‘diktat’ som fulgte budsjettet til bydelene, og som påla dem å bruke ressurser på en slik rolle:

Det som er i budsjettet for 2024, er en form for diktat om at alle bydeler skal ha en person, en ansatt, som har som sin oppgave å ha oversikt over hva som skjer i sin virksomhet, en mangfoldskontakt. Ikke nødvendigvis en egen stilling, men en som jobber nært ledelsen.

Ideen om at én eller flere personer skal ha et særlig ansvar for å følge med og sikre kontinuerlig fokus fant vi hos flere. For å sikre at mangfoldsperspektiver tas inn i alle sammenhenger, planla for eksempel en virksomhet å innføre ‘superbrukere’:

Vi trenger noen som ser det. En slags super-mangfoldsbruker. Hvert team burde ha det. Vi har snakket om å lage et kurs som gir hver seksjon en superbruker, som vi kan spørre eller lære av. Slik at ikke alle må være superbrukere, men at det alltid er en til stede i prosesser.

Til tross for at utøvelse av mangfoldsledelse i stor grad ser ut til å ligge hos mellomledere, samtidig som at det også fortelles at HR spiller en viktig rolle, uttaler flere at arbeidet har liten effekt om ikke toppledelse er med. Imidlertid varierer det mellom casevirksomhetene hvor engasjert øverste nivå i organisasjonen er. Et sitat fra en informant i en offentlig virksomhet illustrerer hvordan manglende forankring hos toppledelse kan virke hemmende:

Det er kanskje det punktet der jeg er litt spørrende. Vi var jo 10 ledere på sertifiseringen og jeg husker jeg sa at det er modig av virksomheten å kurse 10 ledere, og vi var jo ikke toppledelse. Men det som mangler er en tydeligere helhet fra toppen, om hvor langt vi skal ta dette. I hvor stor grad skal det få lov til å bli et styringssystem. Og da må det komme helt fra toppen. Jeg tar i bruk elementer, og det er velkomment, men det er ikke systematisk ennå. Det føles ikke helt som om vi har en marsjordre til å rulle det ut.

En annen leder gav tydelig uttrykk for hvor viktig hun anså det at hun selv hadde tatt kurs i mangfoldsledelse:

Det var veldig viktig at jeg som leder tok kurset. Det er et stort ansvar å være leder, og det er jo et ledergrep å få dette inn. Ledelsesforankring er kjempeviktig.

Selv om vi intervjuet flere toppledere med stort engasjement, og flere informanter beskrev at de opplevde mangfoldsfokuset som godt forankret, er det også virksomheter der toppledelsen ennå ikke er helt ombord, og der mangfoldsarbeidet konkurrerer mot, og av og til taper for, andre prioriteringer. For eksempel:

Jeg tror toppledelsen hos oss også tar det for gitt, det er ikke det de bruker mest tid på. De er positive til det i utgangspunktet, men oppmerksomheten deres går nok mer mot drift, enn at vi skal ha mangfold.

En av ekspertene vi intervjuet så det også som en utfordring at ansvaret for mangfoldsarbeid ble lagt til HR. Når ansvaret plasseres der, blir det lettere slik at mangfoldsarbeidet rettes mot representasjon og rapportering. Dersom målet derimot er å utløse en gevinst av mangfold, er det viktig at ansvaret og engasjementet ligger hos ledere i operativ linje:

Det er mitt inntrykk også, at det ofte blir out-sourcet til HR. Ideelt sett skal det gjennomsyre hele virksomheten. Men de som gjennomfører det er ofte en del av staben, ikke en del av den operative linjen. Det er ikke arbeidet inn i alle deler av virksomheten, som en strategisk nødvendighet. Der tror jeg det er et godt stykke igjen.

Flere opplever at det er vanskelig å nå gjennom med endringer og få ledelsen «om bord». En leder i en offentlig virksomhet sier for eksempel:

Resten av direktørbordet operer ulikt, noen er opptatt av kpi'ene, noen vil bli vist i tall hvor problemet er. Det er vanskelig å få dem med på å gjøre noe over tid. Noen er ikke helt on board på hvorfor dette er viktig, og har motstand. Det opplever jeg aktivt.

Det pekes på at det er én ting å få gjennomslag for ulike prosjekter knyttet til mangfold, men at det er et langt lengre lerret å bleke å skulle endre hele organisasjonsstrukturen. Andre opplever at mangfoldsarbeidet stopper opp når det

er på kollisjonskurs med andre viktige målsettinger, som for eksempel effektivitet:

Hvis man skal dyrke forskjeller og mangfold, så genererer det også spenninger og motsetninger. Det kan være det motsatte av effektivitet. Og vi har hele tiden mye å gjøre. Man blir mer effektiv om den ved siden av tenker likt. Det er behagelig også at alle tenker likt. Dette er en utfordring.

Mangfoldsrekruttering

Et fjerde kjerneelement vi identifiserte i litteraturstudien knytter seg til rekrutteringsstrategier. Dette omhandler både strategier for mangfold i rekrutteringen av nyansatte, og om muligheter for forfremmelser og karriereutvikling for ansatte med ulike bakgrunner innad i virksomhetene. Da vi spurte informantene i casevirksomhetene om hva de opplever at mangfoldsledelse er, eller da vi ba dem beskrive mangfoldsledelse i praksis, var det svært få som nevnte rekruttering. I de fleste intervjuene måtte vi eksplisitt spørre for å få dem til å reflektere rundt mangfoldsrekruttering. Vi oppfatter det som et interessant funn i seg selv at de fleste forbinder begrepet mangfoldsledelse kun med det å lede mangfold, ikke om å rekruttere mangfoldig. Da vi spurte direkte om rekruttering hadde imidlertid flere av informantene tanker også om dette temaet. Flere nevnte for eksempel at det var viktig for dem å ha et mangfoldsfokus i rekrutteringsarbeidet for å kunne trekke til seg flere av de best kvalifiserte arbeidstakerne, i et arbeidsmarked med sterk og internasjonal konkurranse om søkerne. De var opptatt av at man ikke har råd til å gå glipp av kompetente søkere, og noen pekte også på at tilfanget i Norge rett og slett ikke dekker deres behov:

Vi er en ingeniørbedrift, vi er opptatt av kompetanse. Det er det aller viktigste, at folk har den riktige kompetansen. Og nå som det er vanskelig å få tak i visse kompetanser, drar vi ut av Norge for å få tak i den.

For disse virksomhetene er mangfold ikke et mål i seg selv, men et middel til å nå et annet mål: *Få tak i flinke folk*. Virksomhetene gjør dermed flere grep for å tenke annerledes og endre praksis når det gjelder rekruttering. Det handler både om å endre hva man ser etter, hvordan man etterspør det, og hvor man leter. En informant beskriver det som å *forsøke å kaste snøret i andre vann, og prøve forskjellig agn*.

Det er ikke bare arbeidsgivere i privat sektor som er bekymret for tilfang av arbeidstakere. Også offentlig sektor opplever å måtte konkurrere om arbeidskraft, og ser at de må forsøke å finne potensielle nye ansatte for eksempel blant de som

står utenfor arbeidsmarkedet. Befolkningsframskrivninger viser at mange norske kommuner vil komme til å mangle arbeidstakere i fremtiden, og som følge av private virksomheters inntog i en del sektorer som tidligere var forbeholdt det offentlige, opplever de i større grad å konkurrere med private bedrifter om arbeidstakerne:

Vi vil trenge masse folk, så vi må se på de som står utenfor jobb. Masse folk, 9000 står helt utenfor i vår kommune, de er ikke på trygd en gang, vi vet ikke hvem de er. Alle disse gruppene må vi se til for å få nok folk i arbeid. Arbeidsgivere må tenke annerledes.

Enkelte virksomheter er opptatt av å ikke gå glipp av kompetanse, ved å utforme mest mulig åpne utlysninger og unngå bias i intervjuprosesser. Det ser ut til at konkurransen om kompetanse har gitt større driv i utviklingen mot at arbeidsgivernes forestillinger om 'normalkandidaten' ikke lengre er (bare) en 'etnisk norsk'.

Rekruttering skjer på ganske andre måter i virksomheter som i større grad ansetter ufaglært arbeidskraft. Noen av disse har i mange tiår hatt mangfold i ansattgruppen. Et eksempel er en produksjonsbedrift, som forteller:

Mye går fra munn til munn. Det ryktes av vi trenger mange, når det er sesong. Og de kommer tilbake år etter år, selv om de ikke ennå har fått fast jobb. Det ligger i historien vår, helt tilbake fra vi åpnet den nåværende fabrikken på 60-tallet var vi blant de første som tok inn innvandrere fra Ungarn. Vi har alltid hatt det sånn.

En del av de ansatte kommer også til dem gjennom NAV. Det er med andre ord ikke snakk om individer virksomheter konkurrerer om, selv om behovet for arbeidskraft i perioder kan være stort. Det er ofte snakk om personer som er avhengige av å kunne starte et sted der det ansettes ufaglærte, og slike arbeidsplasser blir det stadig færre av. Dermed blir de virksomhetene som har ufaglærte stillinger ekstra viktige. Mangfoldsledelse i disse virksomhetene kan for eksempel handle om å sikre personens fotfeste i virksomheten, og styrke tilhørighet og dra nytte av motivasjon gjennom kompetanse- og karriereutvikling. Den samme bedriften sier:

Vi har hatt samarbeid med NAV, så vi har fått inn ansatte fra dem og mange av disse har fått jobb. Vi er nå bare tre-fire innen næringsmiddel i byen der man kan begynne som ufaglært, og det har mye å si (...) Mange tenker at ingen andre vil ha disse jobbene, men vi bygger dem opp, sørger for at de får fagbrev, blir linjeledere, med ansvar, og vi har kompetanseheving på dem da også.

Et viktig element i mangfoldsledelse i denne virksomheten er altså at ledelse og HR aktivt kartlegger hva slags kunnskaper og kompetanse de ansatte har med seg, - *av og til mer kompetanse enn oss*, forteller en av lederne. Derfra forsøker de å utnytte denne kompetansen, og bidra til karriereutvikling for personen mot eksempelvis å bli linjeleder.

Mangfold på alle nivåer?

I intervjuene ba vi informantene våre om å beskrive mangfoldet i egen virksomhet. Vi var både interesserte i hvor mangfoldig de opplever at virksomheten er, og hvor i virksomheten mangfoldet befinner seg. Informantene legger ulike forståelser av mangfold til grunn i svarene. For eksempel understreker noen at de har mange ansatte fra ulike nasjonaliteter i virksomheten, men at mangfold er noe individuelt og handler om livserfaringer eller personlighetstrekk. Flere er særlig opptatt av at det er en kjønnsbalanse i virksomheten, mens de er mindre sikre når det gjelder etnisitet, noe som kan ha sammenheng med at ansattes etnisitet ikke er noe virksomheter kan registrere. Flere svarer likevel at det burde vært flere etniske minoriteter blant ansatte, ikke minst gjelder dette organisasjonens øvre lag:

Vi er mangfoldige. Absolutt. Når det gjelder etnisk mangfold, så har vi ikke helt oversikt, men det er ikke nok. Og det er ikke sånn at vi har mange med innvandrerbakgrunn i stillinger nær beslutninger og i ledelse.

I virksomhetene i offentlig sektor var informantene tydeligst på at de ikke synes egen virksomhet er mangfoldig:

Det handler om hva man tenker om mangfold. Det er greit på kjønn, men når det gjelder flerkulturelt mangfold har vi langt igjen å gå. (...) Vi er stort sett hvite, funksjonsfriske ansatte fra middelklassen. Vi har aldri telt – men det er inntrykket. Vi ligner veldig på andre statlige institusjoner akkurat på det.

Gjennomgående i både offentlige og private virksomheter, er at mangfold i liten grad befinner seg i virksomhetens ledelse. *Jo høyere opp man kommer i virksomheten, jo mindre mangfold er det*, uttaler en informant i en kompetansebedrift. I en overvekt av casene beskrives ledelse som ensformig med hensyn til kjønn, etnisitet og alder:

Vi har bare hvite menn i 50 årene som ledere nå, og det er vondt. Men vi prøver å skape strekk i feltet, og få inn kultur, etnisitet og kjønnsdiversitet.

Også en informant fra en annen virksomhet sier tilsvarende:

Det er eldre hvite menn. Ingen mangfold i ledelsen hos oss. Men jeg har mange meninger om hvorfor det er sånn [informanten viser frem et bilde av ledelsen fra nettsiden]. Som du ser er det ingen mangfold her. Det er bare hvite menn. Alle er like gamle og ser like ut. Like grå alle sammen.

Selv i de virksomhetene som forteller om mange nasjonaliteter og etnisk mangfold blant de ansatte, beskrives et fravær av mangfold i øverste ledelse. En informant innvender samtidig at dersom det hadde kommet inn en person med en annen hudfarge i ledelsen, så hadde ikke det nødvendigvis gjort ledelsen mer mangfoldig. Informanten gir uttrykk for at det å rekruttere personer inn i ledelse for å fremstå som mangfoldig - 'kosmetisk mangfold' - ikke nødvendigvis tilfører ledelsen nye perspektiver. Utsagnet peker også mot noe flere informanter trekker frem, nemlig at kandidater som 'ser ulike ut' i realiteten kan være nokså like, for eksempel ved at de har vokst opp på samme sted eller tatt samme utdanning. Andre informanter påpeker at manglende mangfold i ledelse ofte skyldes ubevisst bortselektering av kandidater med annen etnisk bakgrunn. En informant fra offentlig sektor sier for eksempel:

Kommunen er litt utdatert og lite mangfoldige på alle måter, når det gjelder for eksempel alder og synlig annerledeshet. Det er stor sannsynlighet [for lite mangfold] når man beveger seg oppover, det er mange flere på bakken. Det bekymrer de fleste. Det er lite bevissthet rundt hvem som rykker opp, det er en type selektering som gjøres bevisst eller ubevisst (...) Man opplever en forskjellbehandling fra ledere som ikke er bevisste på mangfold eller viktigheten av representasjon.

At mangfoldet særlig befinner seg i visse segmenter lengre nede beskrives særlig av virksomheter der man har mange ufaglærte stillinger å fylle. For eksempel slår en produksjonsbedrift fast at "mangfoldet er på gulvet", mens en kommune forteller om størst mangfold i renholdsavdeling og i ufaglærte stillinger ved skoler. Informantene fra høykompetansevirksomheter gir et litt annet bilde. Her ser det ut til at det ofte er mangfoldig nokså langt oppe i organisasjonen, men ikke i de øverste sjiktene:

Mangfoldet befinner seg i det tekniske. I undergrunnsarbeid, ingeniør, der vi trenger teknologiske kunnskaper. Der er det stort mangfold, og har vært det lenge.

Grep for mangfoldsrekruttering

Flere av virksomhetene forteller imidlertid at de har mangfold i fokus når de skal ansette nye medarbeidere, og de beskriver ulike grep for å øke mangfoldet. Her spiller eksempelvis utlysningstekst en viktig rolle:

Vi har justert vår utlysningstekst. Det handler om bevisstgjøring. Man tror man har et åpent og inkluderende språk, men man går i baret og stenger for mye igjen. Så vi har justert litt og vi har blitt, i hvert fall jeg personlig, mer bevisst på det.

Også revurderinger av hva slags kompetanse man egentlig er ute etter er viktig for målet om å tenke nytt og annerledes i ansettelser, men noen opplevde at det ikke alltid er enkelt å løsrive seg fra vante mønstre. Derfor hadde noen av virksomhetene benyttet seg av eksterne aktører:

Seema har vært inne og jobbet med konkrete utlysningstekster. En del rekruttering gjøres via byråer, men de mangler også mangfoldskompetanse. (..) Vi gikk gjennom krav og hva som egentlig er nødvendig for stillingen vi utlyser. For eksempel tok vi en gjennomgang av om man alltid trenger å kreve norskkompetanse. (...) Erfaringsbasert kompetanse blir vurdert i stillinger der det er nødvendig. Kvalifikasjonskravet kan være ekskluderende, men vi jobber med å tenke bredere rundt kompetanse.

Noen anvender også ulike verktøy og metoder som er ment å styrke ikke-diskriminerende rekrutteringsprosesser.

Når det gjelder rekruttering, bruker vi evnetester og andre verktøy for å unngå bias. Dette er verktøy vi har kjøpt fra eksterne aktører.

Disse ble imidlertid brukt i kombinasjon med andre metoder, så det var uklart om de hadde bidratt til endringer i vurderingene.

I de virksomhetene der fokuset på mangfold er nært koblet til behovet for kompetanse, var noen særlig engstelige for at dyktige søkere skulle glippe for dem i vurderingen av CVer. Søkeres presentasjon av egen kompetanse gjennom CV, motivasjonsbrev og lignende kunne av og til avvike fra det de var vant til fra norskfødte søkere, og kunne bidra til at søkeren ble forstått som mindre aktuell. En

informant fortalte at i rekrutteringsprosessen hos dem spilte HR en viktig rolle i å passe på at dette ikke skulle skje:

Jeg blir utfordret av HR, der har de fokus på det. 'Her er en dame fra Kina', for eksempel, 'kan vi ta en prat med henne'. Ofte ser vi at vi misser folk på cv. Så vi tar en ekstra prat i forhold til hva vi trenger.

Rekrutterende ledere er ofte opptatt av å nå flest mulig søkere og fremstå som en attraktiv arbeidsgiver for søkerne de konkurrerer om. En virksomhet opplevde at de fikk færre søkere enn større statlig selskap i samme bransje, og mente at det kanskje kunne ha sammenheng med at de selv ikke ble oppfattet som en like trygg arbeidsplass. Å etablere et godt omdømme er imidlertid ikke gjort i en håndvending, fortalte en informant:

Vi vet hvem vi tiltrekker oss automatisk, men hvordan få flere enn det... Det er et saktegående system å få etablert det rette bildet i søkermassen.

Virksomheter som var opptatte av å styrke omdømmet sitt overfor en bredere søkermasse, fortalte for eksempel om å delta på utdanningsmesser, være synlige i sosiale medier, fremstå som familievennlige og som 'allerede mangfoldige': *Vi er blitt flinkere til å fremheve mangfoldet vårt for å tiltrekke oss søkere.*

Som nevnt opplever mange at ledergruppene i liten grad er mangfoldige. I lys av dette har flere bedrifter økt fokuset på interne rekrutteringsprosesser, for å bidra til mer mangfold gjennom å bygge karriereveier frem til lederstillinger for flere. Behovet for lederprogrammer som et redskap til å oppnå større mangfold, ble av en informant beskrevet slik:

Jeg føler ikke at vi har lykket med å få flere direktører med minoritetsbakgrunn, vi ligger langt bak med å stimulere disse stemmene. Vi trenger lederprogrammer. Bygge opp nedenfra, hvordan få riktig kompetanse, skape ledere.

Et virkemiddel til dette er ifølge en annen informant å unngå prosesser der noen utpekes til roller, fordi det da er en tendens til at det ikke er de som 'utvider mangfoldet' som blir utpekt. I stedet må det ryddigere og åpnere prosesser til, mente han:

Vi har også jobbet med de interne rekrutteringsprosessene. Vi har ønsket å unngå at folk bare blir tildelt nye roller, men heller ha ordentlige utlysingsprosesser rundt dette. Vi har jobbet med tekstene vi bruker i utlysninger, og vi har jobbet for å finne bedre stillingstitler.

Samtidig pekes det på manglende vilje hos ledelsen i enkelte virksomheter til å ta sjanser når det gjelder rekruttering. En informant fra en stor offentlig virksomhet sier for eksempel:

Det jeg observerer er at det er litt fra leder til leder hvilken risiko man er villig til å ta. Jeg ser at vi som er store ikke klarer å ta risiko, og det gjør i hvert fall ikke mindre virksomheter. De trenger ansatte de tror vil funke med en gang. De har ikke tid eller råd til at det ikke funker. Det hindrer mangfoldsarbeidet. Og de som alltid får nei, får jo heller aldri erfaring.

En av informantene fra en privat virksomhet har erfart noe tilsvarende:

Mangfold er fint å snakke om, men i de store valgene faller vi tilbake på det trygge. Bransjen generelt har et mangfold med tanke på nasjonaliteter, folk med høy utdanning, og vi dekker store deler av verdenskartet. Har 20 nasjonaliteter her, men hvis vi går oppover gradene forsvinner mangfoldet. Vi er kanskje flinke til å fange opp folk, men ikke så flinke til å ... det blir for enkelt å velge slik man alltid gjør.

Som denne informanten peker på, blir kanskje viljen til å ta en sjanse mindre, jo høyere opp i virksomhetene man kommer. Selv om man rekrutterer mangfoldig, gjenspeiles ikke dette i ledelse, og man kan spørre om det er ulikheter når det gjelder hvem som får muligheter til karriereklattring innen virksomheten. En av informantene forklarer hvorfor det kan bli slik – at mangfoldsarbeidet stopper opp når det rekrutteres til lederstillinger:

Det handler litt om kulturforståelse og nettverk – det å skjønne kodene som ikke bare er fag. Jo lengre opp, jo mindre er gruppa du skal passe inn i. Du skal tåle mye, det blåser hardt, du må ha en gruppe som kan stå sammen. Det handler også om oss som ledere, fordi du skal gjennom noen stormer og vanskelige tider, så da er det trygt med noen med samme verdigrunnlag.

Videre forteller den samme informanten:

Når en gjør valg til lederstillinger og posisjoner så snakker vi om det [mangfold], men så velger vi det vanlige. Vi må tenke på hva det betyr å være den beste til jobben. Vi velger ut fra gamle preferanser, vi klarer ikke skifte fra det vi ønsker å gjøre og det å faktisk gjøre det. Når definisjonen av hva som egner seg best ikke beveger seg, så går vi ikke videre.

Andre opplever at eiere av virksomhetene, som kanskje har mest fokus på hvem som «leverer» og som scorer best på «performance ratings», kan være en barriere for å tenke nytt. Enkelte peker dessuten på at kundene man er avhengig av, kan være hinder for mangfold:

Jeg er veldig opptatt av å skape karriereveier for folk - såfremt vi får lov av kunden. Vi må få kundene med på tankegangen, ikke bare virksomheten. Da er det lettere for meg å hente inn noen som ikke har så lang erfaring, og som sliter med å komme seg inn på arbeidsmarkedet i Norge, men som kan være med ut og lære og få en vei inn.

Videre sier den samme informanten at det innimellom kan være vanskelig å ansette noen som ikke «helt passer inn», for:

Jeg vet at hvis jeg sender cv'en deres med erfaring og utdanning så vil de ikke kunne selges ut. Men hvis kunden får prate med dem... Men det får vi ofte ikke. Vi har kontakt gjennom Mercell og Doffin. Vi blir vurdert opp mot andre uten at vi får sjansen til å prate med dem. Vi vurderes på tekst og svarthvitt bilder. Mens hvis vi kunne tatt en prat ville de sett at vedkommende har mye å by på.

Det denne informanten peker på er at det kan være vanskelig å vise fram kompetanse som ikke er formelt dokumentert. Ulike systemer i arbeidslivet kan fungere som hinder. Flere av dem vi intervjuet opplever at mange av prosessene som skjer, og barrierene som oppstår, gjerne er utilsiktede eller ubevisste:

For meg handler det om at man må tåle at andre kommer med et annet syn og annet perspektiv. Vi møter oss selv i døra og det er krevende, selv der man tror man er bevisste så er det synlige og usynlige barrierer der. Våre unconscious og conscious biases.

Det vises altså til at barrierer for mangfold ofte ikke handler om uvilje direkte, men at tradisjonell og trygg tenking er det som står i veien. I tillegg opplever enkelte av dem vi intervjuet, på tross av at vi har «håndplukket» casevirksomheter som skilter med at de har et mangfoldsfokus, at mangfold eller mangfoldsledelse ikke anses som så relevant for virksomheten. *Vi har det ikke med oss at vi er et flerkulturelt samfunn*, erfarer en. En informant i en annen virksomhet sier: *Vi jobber ofte i en slags passiv motstand, fordi folk ikke oppfatter viktigheten av det. Jeg savner at flere rundt bordet kunne være mangfoldsledere*. En av ekspertene vi intervjuet har en tilsvarende betraktning, som gjelder arbeidslivet utover våre caser:

Jeg opplever generelt at mellomstore norske organisasjoner fortsatt er litt 'fat and happy', og setter mangfold i stillingsannonse, men... Selv de jeg snakker med, som er ansvarlige for mangfold, det skinner raskt igjennom at de ikke har den motivasjonen. De er litt bortskjemte i mellomstore norske organisasjoner som ikke har det behovet, de opplever ikke noen 'sense of urgency'.

Inkluderende arbeidsmiljø

Det siste kjerneelementet i mangfoldsledelse som kom ut av litteraturgjennomgangen omhandler inkluderende arbeidsmiljø. På spørsmål om konkrete grep knyttet til mangfoldsledelse tok flere av informantene utgangspunkt i ulike aktiviteter de gjør for å inkludere og skape et arbeidsmiljø med rom for alle. Spekteret av aktiviteter som handler om å bygge fellesskap er bredt, og handler om alt fra valg av arbeidsspråk til sosiale aktiviteter. Formålet er ofte både å signalisere at forskjeller respekteres og verdsettes, og ivareta enkeltansattes mulighet til deltakelse og utfoldelse. Typisk når det gjelder sosiale aktiviteter er å sikre at de ikke blir ekskluderende, for eksempel gjennom hva som spises og drikkes. Her var flere opptatt av det er viktig å finne en balanse, fordi det lett kan bli upopulært dersom man for eksempel går bort fra alkoholserving i sosiale sammenhenger. En informant forteller:

Vi serverer for eksempel alkohol på alle tilstelninger. Det kan føre til at noen holder seg litt unna. Nå skal vi prøve å ha noe som skal foregå i arbeidstida og uten alkohol. Noen sier at det er kjipt, men det er ikke kjipt (...) Vi må finne flere arenaer og favne folk. Ikke slutte med det andre, men ha en spredning i hva vi gjør sammen. At vi ikke alltid skal ut og drikke alkohol og spise svinekjøtt.

Flere virksomheter forteller også at de markerer for eksempel Pride eller Id, blant annet gjennom bruk av regnbueflagg eller gjennom lykkeønskninger på intranettet. Dette ble av en informant beskrevet som en måte å vise at alle er velkomne, og hun mente at selv om religion og seksualitet kan forstås som privat, er det likevel slik at *folk kommer på jobb med hele seg*. På samme vis var det noen virksomheter som enten har, eller har diskutert å etablere, bønnerom.

Flere virksomheter er med andre ord åpne for tilpasning knyttet til religion og religiøse høytider, og enkelte informanter påpeker at det er selvfølgelig at virksomheten innvilger permisjoner ved religiøse høytider. En virksomhet innen næringsmiddelproduksjon var også opptatt av at de produktene som lages skal kunne spises av alle. Bedriften har mange nasjonaliteter blant sine ansatte og mange spiser for eksempel ikke svin.

Bedriftene nevner også ofte idrettslag eller andre grupperinger de har, som arenaer for å bygge gode arbeidsfellesskap. Det er en lang tradisjon i Norge å ha lag i bedriftsidretten, men noen virksomheter hadde blitt mer bevisst på hvilken rolle disse kan spille i å inkludere. Også nyere verktøy for fellesskapsbygging ble nevnt:

Vi bruker Yammer der vi deler globalt det som skjer i bedriften i de ulike landene. (...) Det er som en slags Facebook. Vi deler informasjon, og prøver å dele alle aktiviteter. Vi oppfordrer alle til å dele det de gjør. Det viser ulike initiativ som tas (...) Hvis du er ansatt hos oss, får du med deg det som skjer rundt omkring. Vi følger med på sosiale medier hos oss, og vi får fram mangfoldet veldig godt gjennom dette.

Eksemplene over handler om grep som gjøres utenom det strengt jobbrelaterte, for å styrke inkludering og tilhørighet og demonstrere respekt for forskjeller. En virksomhet hadde lagt slike perspektiver til grunn for praksis når det gjaldt julegaver til de ansatte. I stedet for å tilby det samme til alle, valgte bedriften en annen løsning:

I stedet for julegaver åpner vi da en webshop, som alle våre ansatte i verden har tilgang til. Alle får en sum som de kan handle for i løpet av året. Det meste som kan kjøpes i shoppen, er ting som oppfordrer til fysisk aktivitet, for eksempel treningstøy.

Som sitatet viser, er dette en global bedrift, og i tillegg til å ta høyde for forskjeller, er gaven også ment å skape en følelse av tilhørighet til samme bedrift ved å unngå ulik

gavepraksis ved de ulike lokasjonene. Slik sett kan løsningen forstås som både mer fleksibel og mer standardiserende på samme tid.

Valg av arbeidsspråk ble nevnt av flere, men det varierte fra virksomhet til virksomhet hvorvidt man hadde landet på norsk eller engelsk som mest inkluderende. En virksomhet fortalte for eksempel at de forsøker å styrke norsk som fellesspråk ved å sette personer som ikke snakket så godt norsk, til å jobbe sammen med en norskspråklig:

De må jobbe sammen med en norsktalende, med noen som har norsk som morsmål. De jobber to og to. Vi lager rutiner, vi har laget en liten bok med de viktigste ord, metoder, HMS. Vi har også laget kurs, en innføring i norsk arbeidsliv.

Flere virksomheter bruker ressurser på norskopplæring til ansatte som har behov, og har som en regel at det skal snakkes norsk mellom kollegaer. Det ble satt en sammenheng mellom norskopplæringen og den ansattes integrering i samfunnet, ikke bare på arbeidsplassen:

Vi bygger dem opp, vi har hatt norskundervisning på jobb, med voksmidler fra AOF, vi har hatt lese og skrivekurs, vi har pusha på fagbrev. Vi vil at de skal prate norsk i produksjon for å integrere seg, og det går veldig greit.

Slike praksiser fant vi i større grad i kommuner og private virksomheter med ufaglærte stillinger, enn i høy-kompetansebedrifter, der arbeidsspråket like ofte var engelsk. I noen tilfeller skyldtes dette at virksomheten er en del av et globalt selskap med felles arbeidsspråk. Men det var også en måte å tiltrekke utenlandsk kompetanse på, og åpne for flere søkere.

Kurs og kompetanseheving

Som nevnt innledningsvis i dette kapittelet, har vi i dette prosjektet også sett på hvordan ulike kompetansehevingstiltak kan virke inn på mangfoldsledelse. I takt med det økte fokuset på mangfold i arbeidslivet, har det vokst frem et behov for økt kunnskap og kompetanse i virksomhetene, og etter hvert også en rekke aktører som tilbyr kurs og trening. Kursene svarer på behov som har oppstått fordi ledere ønsker å fokusere på mangfold. Flere av lederne vi intervjuet nevner det å få et

språk og begreper, større trygghet i å snakke om mangfold, og gode verktøy, som noe de håpet å oppnå gjennom kurs. Samtidig har kurstilbydere også vært aktive i å markedsføre sine kurs, for eksempel gjennom å holde inspirerende foredrag og utgi bøker som har bidratt til at mange har valgt å ta kurs. Eksterne aktører tilbyr ofte 'pakker' bestående av verktøy, undersøkelser, tilbakemeldinger og lignende i tillegg til kurs og seminarer, men det er også en del virksomheter som selv setter sammen ulike kompetansehevende aktiviteter for å få det mest mulig tilpasset deres spesifikke behov. Noen utvikler helt egne kurs, som regel e-læringskurs, mens andre syr sammen et opplegg der eksterne aktører hentes inn, men der disse inngår i en kompetansehevsingsplan som virksomheten selv har utviklet.

Blant lederne vi intervjuet hadde noen tatt kurs i mangfold og mangfoldsledelse, og noen hadde fullført sertifisering i mangfoldsledelse. Andre nevnte at de hadde tatt ledelseskurs der mangfold inngikk for eksempel som en modul, og noen få hadde ikke gått på noen relevante kurs. Blant de som hadde gått på kurs der mangfold var ett av mange temaer, var det en informant som hadde gjennomført det såkalte Solstrand-programmet, et ledelsesutviklingsprogram i regi av AFF (ved NHH). Hun beskrev dette som:

(...) et greit ledelsesprogram, der en del handlet om mangfold og mangfoldsledelse. Programmet har gitt meg et perspektiv og en større bevissthet rundt hva det betyr, hvordan håndtere mangfold og hvordan vi feiler i å ta vare på mangfold i bedriften. (...) At hvis du ikke klarer å benytte deg av mangfoldet, blir det bare en telleøvelse.

I programmer der mangfold inngår som et av mange temaer i en bredere ledelsestrening, var det gjerne slik at informanten var blitt oppmerksom på tematikken gjennom kurset. Andre informanter hadde valgt å gjennomføre kurs ut fra en allerede vekket interesse for mangfold, og et opplevd behov for å lære. En informant fra offentlig sektor fortalte for eksempel:

Vi så at det [kurset] fantes etter at [Loveleen] Brenna hadde vært hos oss i utvidet ledergruppe. Jeg ble inspirert av henne og hvordan hun tenker rundt mangfold. Hun har et helhetlig perspektiv. Så kom tilbudet om å ta kurs i mangfoldsledelse og min kollega tok initiativ og spurte om flere ville være med. Så det var en blanding av at jeg var interessert selv og at jeg ble invitert inn – det var derfor jeg tok sertifisering.

I disse tilfellene var det informantenes eget initiativ å gå på kurs, men vi finner også at noen virksomheter har etablert systemer og rutiner for kursing og trening av ledere:

Vi gjør mye generelt for å inspirere og on-board ledere. Vi har treningsprogram for ledere. Noen av dem melder de seg selv på, og andre blir de meldt på. Vi har en god rigg for å sikre kompetanse. Tanken er at ledere skal lære på tvers av avdelingene, og sette standarden for ledere i personmarkedet. De har selv stemt fram hvilke temaer de ønsker å ta opp i treningen. Det har for eksempel vært coaching, selvledelse og verdier. Vi diskuterer for eksempel 'hva er min drivkraft' og 'hvorfor gjør vi som vi gjør'.

Flere av virksomhetene som er med i studien organiserer kursing enten ved å benytte eksterne tilbydere eller i egen regi. Kursene tilbys ledere eller ansatte, med ulik grad av forventning om deltakelse. En virksomhet i privat sektor tilbød for eksempel kurs fra selskapet Equality Check:

Kursene som Equality Check hadde var frivillig. Alle ble pushet og oppfordret til å ta dem. Men vi kan ikke avkreve at folk skal ta kurs. Vi kan kanskje i større grad gjøre det senere, når vi får på plass kpi'er som sier hvordan vi vil ha det her hos oss. Når det gjelder lederne, var Equality check-kursene frivillig for dem også, men det var nok et større press på dem om å gjennomføre, for de skulle delta på workshop etterpå der det var forventet at de skulle bidra. Så det ble en bra oppslutning om kursene blant lederne.

I noen virksomheter ble enkelte nøkkelpersoner eller spesielt interesserte valgt ut til å kurses:

Vi hadde hatt dialog med Seema⁶ lenge, og direktøren vår hadde også hatt dialog med Brenna. Vår leder ble valgt ut og ønsket selv å være med sammen med to andre seksjonsledere. Alle hadde selv meldt interesse for å være med. Vi var til sammen 3 seksjonsledere og 3 seniorveiledere som tok kurs. I høst skal to direktører sertifiseres også. Det er sentralt at de også er med og forstår arbeidet så vi har pushet på for at de skal sertifiseres.

⁶ Seema AS er et selskap som tilbyr kurs, rådgivning og verktøy for mangfoldsarbeid

Flere virksomheter tilbyr kurs til alle ansatte, ved at e-læringskurs gjøres tilgjengelig, ved at det gjennomføres workshops og lignende:

Vi tilbyr kurs og ressurser rundt det [mangfold]. Og har også rullet ut noen workshops som vi bruker. En ting er psykologisk trygghet som vi startet med under pandemien, som har inkludering, mangfold, samhold i seg, men også inn mot biases, et kurs vi har tilbudt alle. Men jeg vet ikke hvor mange som har tatt det, det er frivillig, men vi opplever interesse.

Noen virksomheter har tatt i bruk varierte aktiviteter og tenker også at læring om mangfold skal inngå i andre aktiviteter:

Vi holder på med nanolæringer, små kurs vi skal ha innen alle de syv innsatsområdene i 'Likestilt arbeidsliv'. Så lager vi en film per 1-2 fokusområder. Så har vi spesielt fokus på sånne ting når vi har lederkurs. Nå har vi mentorkurs for ansatte, så vi får interne mentorer. Her har vi fokus på å få mangfold i mentee-gruppa, og fokus på mangfold i kurset. Så vi har fokus på det i alle arenaer der vi har en form for samling.

Det er ikke alle som opplever at frivillige kurs får høy oppslutning. En av kommunene i studien har utviklet et internt e-læringskurs, som så langt har vært frivillig. Kommunen overvåker imidlertid hvem som har tatt kurset, og ut fra en tanke om at for få har gjennomført det, ønsker de å legge større press på ansatte om å ta kurset:

Det er jo tilgjengelig for de som vil bruke det, vi gjør det ikke helt privat, det ligger på KS læring. Der er det bare å følge det, registrere seg med Altinn-koder. Det vi kan se der er hvem som tar kurset. Det er ujevnt i kommunen. Det er litt kampanjepreget, alle ledere får instruks. Nå strammes det inn fra toppen, vi har ikke sagt at det er obligatorisk, men alle bydeler og etater har fått i oppdrag i tildelingsbrev å ta kurset.

Den samme kommunen gjør grep for å forsøke å få flere til å ta kurset, blant annet ved å utvikle en såkalt 'light-versjon'. Informanten reflekterer også over hvorvidt kurset burde vært gjort obligatorisk, fordi de tenker at kompetansen vil være viktig.

En modell som også ser ut til å være alminnelig, er at ledere, mellomleder og

hr-ansatte tilbys fysiske kurs eller workshops, mens øvrige ansatte får tilgang til e-læringskurs. Denne modellen tilbyr blant annet Seema. En kommune forteller:

Vi sertifiserte to fra HR først, og så ble de med i arbeidsgruppa som skulle være pådrivere. Så fikk 10 ledere tilbud. Seema kom til [kommunenavn] og hadde alle samlingene her. Nå skal vi samle alle lederne, og ha en samling for å se hvordan vi skal jobbe videre for å nå ut til flere ledere. Vi har også e-læringskurs, et abonnement hos Seema. 700 brukere kan gjennomføre det.

E-læring som måte å kurse ansatte på ses som gunstig fordi det er enklere, raskere, billigere, og mer fleksibelt når det gjelder tid og sted. E-læringskursene kan også være utviklet av virksomheten selv, og en av kommunene vi har intervjuet satser nettopp på selvutviklede digitale kurs for sine ansatte:

Vi utvider med flere typer e-læring. Altså en type læring som kan egne seg for å sitte foran en skjerm, mest om prosedyrer, steg for steg, hva bør jeg gjøre hvis jeg skal organisere en workshop, lage en plan.

Kostnader ved kursing er også en faktor virksomhetene må vurdere. Det er kostbart å delta på kurs som tilbys av eksterne kursholdere, og også kostbart å lage sine egne kurs. Dette kan gjøre kompetanseheving vanskelig. En kommune forteller for eksempel:

Det finnes jo utrolig mye verktøy. Bare den bevisstgjøringen, hvordan man kan gjøre rekrutteringsprosesser, intervju, annonser og så videre. Vi fikk litt av det på kurset. Men resten koster penger. Private virksomheter kan bruke mer penger på det, men hos oss krever det mye å få til. Bare det light kurset vi prøver å få til nå, for 130 000, det må på tilbud. Kommuner har ikke de pengene, da må vi prioritere. Da må det være veldig lønnsomt. Det er ikke så enkelt å jobbe med det på grunn av det. Mens de private bare kan kjøpe det hvis de har pengene. Og vi er en kommune med store utgifter og store kutt, det er ikke lett å be om penger.

Deltakelse har dessuten en kostnad i form av tapt arbeidstid. Når ansatte sendes på kurs må det være fordi virksomheten føler seg trygg på at det vil lønne seg i et lengre perspektiv:

Vi er en kompetansebedrift, og det å ta folk ut av produksjon og sende dem på kurs koster penger. Men du gjør det fordi du vet at du henter inn gevinst på lengre sikt.

I tillegg ligger det en risiko i strategien med å kurse nøkkelansatte, for man kan ikke være sikker på å få beholde kompetansen:

To av de sertifiserte lederne har sluttet, og ei fra HR som var med i arbeidsgruppen har også sluttet. Så det er litt sårbart.

En annen leder forteller likevel at i desember stopper vi produksjon og skal ha opplæring med ansatte i produksjon hvor de har det største mangfoldet. Det ser de virkelig fram til. Når det gjelder ledelse, blir disse i større grad pålagt eller utsatt for en sterk forventning om å gjennomgå kurs:

Vi har hatt kurs gjennom Equality Check – et kurs som alle ledere skal gå gjennom digitalt. Der tok de opp alle spørsmål man bør stille seg i rekrutteringsprosesser, hvordan man skal utforme utlysninger, hvor man skal annonsere og lignende.

Kurs gjennomføres også ofte i kombinasjon med undersøkelser på arbeidsplassen, for eksempel rettet mot å kartlegge mangfold, eller mangfoldsmodenhet. Dette kan både være nyttig for virksomhetens selvinnsikt, men det kan også fungere som et argument internt knyttet til behovet for mangfoldsarbeid. Det kan for eksempel være at man har behov for å overbevise styret om verdien av å fokusere på mangfold, eller å få lederne til å gå på kurs. Her trekkes fordelene av å samarbeide med eksterne aktører frem:

Vi har samarbeidet med Equality Check. De var inne og sjekket staa hos oss gjennom en undersøkelse blant ansatte. Det var blant annet spørsmål om karrieremuligheter og trakassering. Vi fulgte opp med å arrangere et allmøte for ansatte, der Equality Check presenterte resultatene. Etter presentasjonen var det en åpen dialog. Etter dette allmøte arrangerte vi en workshop for alle ledere. Der skulle de jobbe med hvilke tiltak de kunne sette i gang i sine avdelinger, og hvordan de kunne bidra inn i sine team.

Tall og kartlegginger har større overtalelseskraft enn visjoner og idealer i mange virksomheter, og eksterne aktører kan tilby kartlegging av for eksempel (selvrapportert) etnisk mangfold, som er en type informasjon som virksomheten selv ikke har lov til å innhente. En informant i en kompetansebedrift forklarer betydningen av å ha tilgang på slike data:

Vi fikk sånne ting svart på hvitt gjennom Equality Check. Tydelige resultater som dette står seg godt i et R & D-tungt selskap som vårt.

Utbytte av kursene

Vi ba de av våre informanter som har tatt kurs i mangfoldsledelse om å fortelle hva de syntes at de fikk ut av kurset. En overordnet innsikt er at kursene først og fremst ga informantene nye *forståelser* av hva mangfold kan være og bevissthet omkring betydningen av å fokusere på mangfold, samt trygghet og *begreper* til å snakke om mangfold. En informant forteller for eksempel at hun opplever å ha fått noen 'nye narrativer' og flere nevner psykologisk trygghet, og mindre 'berøringsangst' som et viktig utbytte av kurset. Det dreier seg med andre ord mye om endringer i hva man ser og hvordan man reflekterer, som ikke umiddelbart er synlige for de man jobber sammen med. Dette, og det at mange hadde tatt kurs relativt nylig, kan kanskje forklare hvorfor spørreundersøkelsen i dette prosjektet finner at ansatte i liten grad merker noen effekt av at ledere har gått på kurs. Også informantene selv sier at det å omsette det de har tilegnet seg av nye innsikter til ny praksis, er noe som både vil ta tid og som til dels er krevende i en travel hverdag. Likevel oppgav nesten alle informantene at de opplevde å ha hatt nytte av å ta kurs, og mange var positive til mer kursing. Det ble imidlertid understreket at effekten av kursing kanskje ikke vil være merkbar for øvrige ansatte på kort sikt. Noen få oppgir at kursene ga dem lite nytt, og at de heller fungerte som en påminnelse.

Forståelse og bevissthet

Et viktig tema i kurs om mangfoldsledelse er å avklare hva mangfold er eller kan være. Det er derfor kanskje ikke overraskende at flere informanter trekker frem nye forståelser av mangfold som noe de tilegnet seg:

Etter kurset har jeg fått økt forståelse og opplevelse av hva mangfold er. Før telte vi språk og land eller ytre ting, men nå har jeg fått en helt annen forståelse av at mangfold er i alle. Så det var en aha-oplevelse for meg. (...) Jeg har fått øynene opp for hva mangfold kan være utover det målbare og synlige. Det handler om absolutt alle, og det må vi tenke på når vi rekrutterer ansatte her, der kan vi være bevisst på å gjøre en jobb og ikke gå glipp av noe fordi noe er ukjent, vi risikerer det hvis vi ikke tar sjansen.

Noen har også tatt til seg ideen om å utnytte potensialet i mangfold:

Det er så bra med sertifiseringen og kurset, du blir bevisst på hva mangfold er, og at det er verdiskaping i det. Og at, for å være en attraktiv arbeidsgiver, så må du være bevisst på dette. Vi skal ikke være fargeblinde heller, og ikke behandle alle likt. Og på egen kompetanse, hvordan bruke egen kompetanse, og utnytte potensialet i de ansatte.

En informant forklarer at forståelsen av mangfold har blitt både mer felles og mer konkret i organisasjonen etter at hun, og flere i samme organisasjon, tok kurs i mangfoldsledelse:

Når vi rekrutterer, hender det at vi får beskjed om at vi må tenke på mangfold. Men så kommer man til spørsmålet - hva er mangfold? Vi legger ulike ting i det. Vi må få en felles forståelse, hva får vi til ved å ha et større mangfold, hvordan skal vi bruke det. Etter kurset har vi blitt mer konkrete og vi har laget et verktøy - en mangfoldsplakat.

Den utvidede forståelsen av mangfold skapte også en økt oppmerksomhet om betydningen av å sikre trygge rom for alle:

Det jeg sitter igjen med etter kurset, er at mangfoldet er hos alle. Det er tilsynelatende likhet, men vi har individuelle erfaringer. Det jeg lærte handlet om å la mangfoldet være en synlig del av arbeidshverdagen, og det betyr at man må tenke gjennom hva slags språk man bruker, hva slags humor tillater man i kulturen. Noe mangfold er synlig, men noe er usynlig og krever tillit og psykologisk trygghet der man våger å være åpen.

Dette innebærer også å ha et blikk for hvem som 'ikke er i rommet', som er en formulering som går igjen hos flere. Og for å kunne diskutere strategier for å få mer mangfold inn i rommet, er også begreper viktige:

Jeg ble veldig påvirket av Seema kurset, i dette med at mangfold er en kjent størrelse, og at vi trenger begreper for å snakke om å lage plass til flere mennesker. Ser at det er mindre plass for de med melanin i huden, fravær av personer med funksjonsnedsettelse. Se hvilke grupper som er fraværende og spørre hvorfor. Og på hvilke måter vi jobber på som hindrer at endringer skjer.

Som nevnt ovenfor, fremheves muligheten for å kunne være sitt 'autentiske jeg' som en viktig dimensjon, og kurset hadde skapt en bevissthet hos flere om at det ikke hjelper å rekruttere mer mangfoldig, hvis de nyansatte møtes med en assimilerende kultur. En ansatt i offentlig sektor forteller:

Seema hjalp meg med å se at det egentlig handler om at det er mulig å være sitt autentiske selv på jobb. (...) Seema hjalp meg å endre narrativet. Det er ikke jeg som skaper mangfoldet – det er der fra før – men jeg utvider mangfoldet hvis mitt perspektiv ikke er der fra før. Det kan være krevende å lage plass. Jeg er litt begeistret for Seema! Rommet fylles både med mine fordommer og mine nye perspektiver. Seema hjalp meg å se det.

En av kompetansebedriftene fortalte oss at mange av de som hadde tatt kurs av deres ansatte sa at det var en øyeåpner for dem og at det var mye de ikke hadde tenkt på før. Likeledes uttalte en leder i en av kommunene vi intervjuet:

Jeg tror noen av lederne har fokus på det nå, men tror ikke de har tenkt på det før kurset. Da har man heller tenkt mer at «de her er gode, de kjenner man». Men når vi i vår avdeling setter sammen grupper, tenker vi på det. Hos oss har vi fokus på inkludering, tilhørighet og psykologisk trygghet. Folk her kan si hva de vil, så lenge de har respekt for andre.

Selvinnsikt når det gjelder virksomhetens mangfoldsituasjon var også en del av det bevissthetsskapende som kurset bidro til. For eksempel forteller en informant:

Vi har fått en økt erkjennelse av det Seema kaller modenhetsskalaen. Vi ser at vi er på en lav eller kanskje middels modenhet. Vi er på tiltaksnivået, men langt unna å snakke om mangfold som verdiskaping. Vi tror vi jobber med mangfold, men vi har fått øynene opp for at vi har et stykke igjen å gå.

Økt trygghet

Flere informanter fortalte om en interesse for mangfold, men en samtidig 'berøringsangst' fordi mye innenfor tematikken er sensitivt og personlig, eller omdiskutert. Psykologisk trygghet ble trukket frem, både som viktig for å skape inkluderende arbeidsmiljøer, men også som en beskrivelse av egne opplevelser av å våge å snakke om mangfold. Flere understreket at det å tilegne seg begreper til å snakke om mangfold, bli vant til å snakke om mangfold, og få testet ut egne forståelser, fordommer og lignende hadde spilt en svært viktig rolle for dem:

Jeg tok dette kurset for ti år siden, men som leder har det for meg vært litt sånn for og etter for min del. Det gav meg innsikt og trygghet, så jeg står fast på det jeg tror er viktig.

En informant forteller at hun har 'litt mindre berøringsangst' etter kursing, men gir også uttrykk for at det å oppnå større trygghet er en prosess over tid. Hun forteller videre:

Jeg gikk inn i kurset for å bli flinkere på å snakke om forskjeller og være komfortabel med det. Jeg kunne snakke om det uten å plassere folk i boks. Jeg ble ikke umiddelbart tryggere etter kurs, for dette handler om modning over tid. Man skal ikke snakke om inkludering, men høre med den enkelte hva inkludering betyr for dem. Jeg er ikke helt parat til å snakke med folk om det. Ikke helt der at jeg føler meg trygg. Det må mer på plass i eget hodet først; må modnes litt.

Endret praksis

Få av dem vi intervjuet kunne peke på en konkret endring av praksis som de mente hadde skjedd som følge av at de hadde tatt kurs. Dette kan ha sammenheng med at en del av dem allerede var i gang med å gjøre ting annerledes for å inkludere mangfold bedre, slik at kurset heller ble en støtte og en push i pågående prosesser, for eksempel knyttet til rekruttering. Noen fortalte likevel om aha-opplevelser de hadde fått knyttet til faktorer man bør være oppmerksomme på i rekrutteringsprosesser. Flere hadde for eksempel fått hjelp til å gjennomgå utlysninger og se etter ekskluderende språk og termer. Videre fortalte en informant at de som resultat av kurset nå var i gang med å utvikle en mangfoldsplakat, som et verktøy som skal bidra til å få inn bevissthet om mangfold i alle prosesser. Hun nevnte også at hun nå deltok i arbeidet med å utvikle virksomhetens nye nettside for å sikre at mangfold blir godt forankret der, og på den måten omsetter hun innsikter fra kurset til konkret og synlig handling. For andre var det fortsatt vanskelig å se hvordan de nye innsiktene kunne operasjonaliseres i arbeidshverdagen:

Det er litt begrepsaktig, nesten tåkeblått, å finne ut hva det er, og særlig når det skal ned på medarbeidernivå, så er det vanskelig å gjøre det konkret. Skal det bli noe av det, krever det modenhet, så det er et paradoks. Hvis jeg spør mine ansatte om hva mangfold er, så får jeg 24 ulike definisjoner.

Nytt eller ikke?

Som nevnt innledningsvis, var det ikke alle som opplevde at kursene ga dem noe helt nytt, og noen mente at kursene omhandlet ting som er 'selvfølgelig', men som de likevel syntes det var nyttig å bli minnet om. Innholdet og budskapet i kursene ble sett på som noe man allerede var enig i, og altså ikke noe fundamentalt nytt og

annerledes. Men de var like fullt positive til kurs, og vi møtte ingen som syntes at det hadde vært bortkastet eller lite meningsfullt. En ansatt i et privat selskap sa for eksempel:

Det er jo mye til ettertanke. Mye er selvfølgeligheter som man ikke tenker på til daglig, som det er godt å få en påminnelse om. Ikke noe revolusjonerende nytt, men mer en bevisstgjøring.

Noen hadde en opplevelse av at kurset ikke var så annerledes enn andre kurs:

For min egen del så tenker jeg at kurset i mangfoldsledelse ikke var så annerledes enn kurs i god personalledelse og å tørre å tilrettelegge for enkeltindivider. Skal man ha en medarbeidersamtale med en førstegenerasjons-nordmann i 20-åra så er det noe annet enn med en voksen mann som alltid har bodd her. Da blir det opplagt og banalt, når man tenker etter.

Flere informanter hadde tatt kurs på bakgrunn av en interesse for temaet som kom forut for kurset. Det hadde en innflytelse på opplevelsen av nytten:

Seema kurset ga ikke så mye bevissthet fordi jeg har hatt en bevissthet rundt dette i mange år. Seema var ikke noe nytt, bare kanskje i en ny kontekst. Men for noen av mine ledere så var det litt andre typer perspektiver. Jeg husker at det var mange som ble utfordret på egne holdninger og fordommer.

Informanter som mest av alt opplevde kurset som en bekreftelse av egne tanker og forståelser, fant likevel noen nye nyanser som de pekte på som nyttige. For eksempel trekker en frem at *det som ble gjort eksplisitt i kurset var at en person alene ikke kan være mangfold – det handler om fellesskapet*. Videre forteller en at:

Mye av det som handler om å se enkeltmennesker, det harmonerer med hvordan jeg ellers er som leder. Så det har ikke vært revolusjonerende. Men vi snakker annerledes om mangfold nå; om hva som er unikt.

Sitatene over peker kanskje mot at det kan være en utfordring at det er de som allerede har en bevissthet om mangfold, som i størst grad melder seg på slike kurs. Man ender opp med å 'snakke til menigheten'. Også enkelte informanter opplever at de som 'virkelig' trenger å ta kurs i mangfoldsledelse kanskje ikke er de som

faktisk gjør det. De som melder seg på slike kurs har gjerne allerede en interesse for tematikken, og kanskje noe kunnskap, mens de som ikke har mangfold på radaren i det hele tatt, heller ikke melder seg på kurs:

Man sender ofte de som er opptatt av mangfold på kurs, men det er feil – det er de andre som må på kurs. Dette må inn i ledelsen.

Forutsetninger for utbytte

Et tema flere informanter kom inn på i forbindelse med den opplevde nytten av kurs, var at det ofte kom an på andre faktorer, som for eksempel det å ikke ha tatt kurset alene. De som hadde tatt kurs sammen med kollegaer, understreket det positive ved å være flere sammen. Deling av tanker og forståelser hadde vært en viktig del av prosessen for dem, og noe de ikke kunne se for seg at de kunne oppnådd alene:

Vi var to og det var en styrke. Man må være flere om det, det er jeg sikker på. Det hadde ikke hjulpet om en hadde hatt kurset. Også fordi vi reflekterte sammen. At det ikke bare blir en ting man gjør, nok et kurs. Og refleksjonene vi gjør oss nå preges jo hele tiden av det vi har lært på kurset, vi hører det selv. Og der vi før tenker at dette har vi kontroll på, mens nå ser vi at jo mer man vet, jo mer ser man at man ikke vet.

En av ekspertene vi intervjuet var opptatt av at utbytte av kurs også henger sammen med hvor 'mangfoldsmoden' man er når man starter kurset:

(...) jo mer mangfoldsmoden du er, jo mer får du ut av kurset. Vi snakker om ting mange kan gå i forsvarsposisjon på, og da får de mindre ut av det. Men jeg har også opplevd på hvert kurs at folk har snudd underveis. Og mye av det tror jeg er på grunn av refleksjon i grupper; de må diskutere ting de ikke har diskutert før. Det er mye den samme ledelsesteorien, men gjennom et nytt mangfoldsperspektiv.

Informantene våre påpekte også at for at kurset skulle ha noen innvirkning var det viktig å komme i gang raskt etter gjennomført kurs, og at det å kunne jobbe sammen med andre var til stor hjelp da. Det samme understreker en av ekspertene vi intervjuet, som pekte på det som en nøkkel til å lykkes:

(...) En organisasjon som jeg synes har vært veldig flinke, var på kurs med Skillhus⁷. De hadde 150 ledere gjennom. Jeg ser at de fortsatt bruker språket fra kurset, de har det med seg. Og de har fokus på mangfold. (...) Det jeg ofte tenker har noe så si er at de har kommet lengre på modenetskalaen, de har snakket mer om det, skjønner mer om hvorfor det er viktig, knyttet til organisasjonen og kulturen. Så tror jeg at det er noen i organisasjonen som eier det på en god måte, som har tiltak, måler, følger opp. At noen har eierskap i organisasjonen og at de var modne.

Det å få tatt kunnskapen i bruk og unngå at det ikke bare blir 'enda et kurs' ble også tematisert:

Jeg har reflektert en del rundt det, og det er jo sånn med kompetanseheving og kurs man tar, at det å ha kurset i seg selv gjør ingen forandring, men krever at ledere reflekterer over det og velger å ta det i bruk.

Flere informanter var også opptatt av at lederne må ha eierskap til det, og gjerne få 'kompetansen first hand', som en informant uttrykte det. Den samme informanten uttrykker:

Vi er spente nå når to av direktørene skal ta kurset. Det kan gjøre en verden av forskjell. (...) Vi har mast i et og et halvt år om at de må ta kurset. Vi slutter ikke å mase. Jeg vet ikke om de egentlig har hatt lyst eller om de har tapt et veddemål. Men vi har tillit til at Seemas opplegg vil hente dem inn.

Behov for (mer) kurs

Vi spurte også om informantenes tanker om behov for ytterligere kompetanseheving, og fant overordnet en oppfatning om at kompetanse hele tiden må utvikles og at det ikke er slik at man tar ett kurs og blir utlært. For eksempel sier en informant dette:

Nå har vi hatt litt kursing og training, men denne kompetansehevingen bør fortsette. Vi burde ha slike runder kanskje tre ganger i året, hvor vi zoomer inn på mangfold.

Det blir også påpekt at mangfold som tema er stort, og at det finnes et utall temaer som man burde ha kompetanse på. Én virksomhet har ennå ikke kurset noen, men

⁷ Skillhus er et konsulent- og rekrutteringsselskap spesialisert på mangfold.

forteller at det er på trappene og forstås som nødvendig:

Vi vet ikke hva vi driver med, vi trenger kompetanseheving, for det er tydeligvis et eget fag eller tilnærming, som ikke er en del av en vanlig lederutdanning. Jeg ser jeg har behov for noe, men jeg vet ikke hva det er jeg ikke kan. Jeg trenger at noen forteller meg hva jeg bør bli bedre på.

En informant ga også uttrykk for at kurs alene ikke fører til noe, eller løser utfordringer. Det må inngå i noe mer:

Jeg har litt ambivalens med hensyn til kurs, det høres så fint ut å ha vært på kurs, men det krever øving og forståelse, det krever at noen tier og observerer at det for eksempel er to stemmer i rommet som vi ikke lytter til. Det krever en trygg moden ledelse som forstår hva dette er. Det er ikke viljen, men gjennomføringsevnen - vi krøller det til på veien.

Det ble også nevnt at det kan være fordelaktig at kurs gjennomføres på ens egen arbeidsplass, og at kurs som er frikoblet fra denne konteksten, som for eksempel video-trening eller e-læringskurs, kan oppleves mindre nyttige og i for liten grad direkte omsettbart og relevant i ens egen arbeidshverdag:

Det kunne vært nyttig med mer onsite training, med veiledere som kan hjelpe oss til å komme på rett spor. Det er fint med videotraining, men det kunne også vært greit med mer onsite; da blir det mer konkret. Vi kunne for eksempel jobbe i grupper og gjennomgå den siste ansettelsen vi har gjort – se hvordan prosessen fungerte og hva vi gjorde. Og også å kunne møtt andre for å diskutere best practice.

Selv etter å ha gjennomført kompetanseheving og ha etablert et fokus på mangfold, var det mange virksomheter som følte at de hadde nytte av eller behov for hjelp fra eksterne aktører. Dette gjaldt både private og offentlige virksomheter. Det er vanlig at de samarbeider med flere aktører og mottar ulike tjenester fra ulike tilbydere, for eksempel innen kursing og kartlegging. Det er etter hvert kommet til en rekke tilbydere, etter at det lenge var få aktører i dette markedet. Det skal også nevnes at virksomheter ikke bare samarbeider med kommersielle aktører, men også med for eksempel NAV og AOF som eksterne samarbeidspartnere.

Oppsummering

Vi har i dette kapitlet gjennomgått hovedpunktene fra intervjumaterialet i undersøkelsen og knyttet dem til kjerneelementene som kom ut av litteraturgjennomgangen. Inntrykket er at erfaringene fra casevirksomhetene i stor grad sammenfaller med det vi finner i tidligere forskning når det gjelder hva som oppfattes som kjerneelementer i mangfoldsledelse, og utøvelsen av den. Informantene vektlegger, som forskningslitteraturen ellers, at mangfoldsledelse i stor grad handler om økt bevissthet om mangfold som ressurs. De viser til at økt refleksjon rundt egne holdninger og biases, og en utvidet forståelse av kompetansebegrepet, kan gi et nytt syn på forskjellighet som en styrke. Informantene vektlegger videre at mangfoldsledelse innebærer å skape rom for at denne forskjelligheten skal kunne komme til syne gjennom arbeidsmiljø som preges av psykologisk trygghet. Dette krever en endringsvilje i virksomhetene, samt overordnede strategier for mangfoldsarbeidet som sørger for at perspektivene gjennomsyrrer virksomhetene, og ikke bare blir et fokus hos enkeltpersoner, eller kortvarige prosjekter. Informantene viser til at de har med seg mangfoldsperspektivene inn i rekrutteringsarbeidet, og at de jobber for å bedre karrieremulighetene for alle ansatte, uavhengig av bakgrunn. Videre pekes det også på konkrete grep virksomhetene tar for å skape inkluderende arbeidsmiljø, også på det sosiale planet. I slutten av denne rapporten kommer vi tilbake til videreutviklingen av kriterier og måleindikatorer for mangfoldsledelse, basert både på litteraturstudien og på erfaringene fra de empiriske undersøkelsene i prosjektet.

En viktig del av samtalene vi hadde med informantene dreide seg om hvordan mangfoldsledelse faktisk utøves. Vi forsøkte å få tak i konkrete praksiser eller grep som informantene knyttet til mangfoldsledelse som ledelsesform, eller som de hadde implementert som resultat av å ha gjennomført kurs i mangfoldsledelse. Flere syntes det var vanskelig å komme med konkrete eksempler, og spesielt i forhold til opplevelsen av at mangfoldsledelse handler om å være bevisst på mangfold, og for eksempel *legge vekk ubevisste bias*. Mens noen kunne peke på konkrete endringer de hadde gjort som følge av et nytt fokus eller ny kunnskap om mangfold, var det for andre mer et spørsmål om å ta med nye perspektiver inn i allerede pågående prosesser, for eksempel når det gjaldt rekruttering, medarbeiderundersøkelser eller profilering. Når det gjelder spørsmålet om 'kompetanseheving virker', viser intervjuene at de som har tatt kurs opplever at de har hatt nytte av dem. Det er ingen tvil om at kompetansehevende tiltak har gitt nye perspektiver når det gjelder mangfoldsarbeid. Samtidig ligger det flere snublesteiner på veien

mot operasjonalisering av kunnskapen. Mange opplever at det er vanskelig å implementere det de har lært på kurs til praksis. Noe handler også om at det ofte er et visst sjikt i virksomheten som tar kurs – mellomledere - og at andre sjikt, for eksempel toppledelse, ikke har den samme kompetansen, noe som gir arbeidet en svakere forankring.

5. Funn fra survey

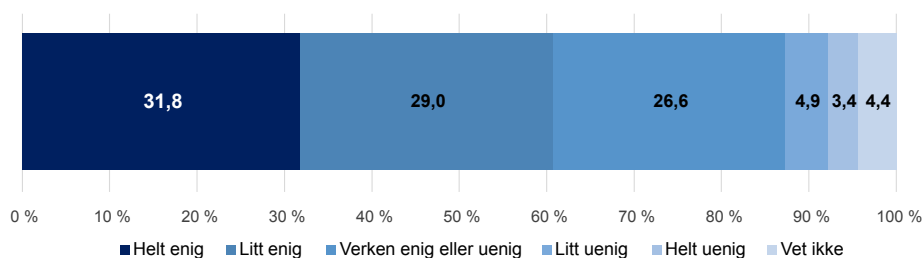
En sentral del av forskningsoppdraget har vært å analysere «*Hvordan opplever ledere og ansatte at mangfoldsledelse virker inn på inkluderingsparametere*» som:

- Økt rekruttering av medarbeidere med innvandrerbakgrunn
- Et mer inkluderende arbeidsmiljø
- Bedre bruk av innvandreres kompetanse i organisasjonen
- Økt etnisk mangfold i ledelsen

For å undersøke disse sammenhengene, har vi laget en spørreundersøkelse til ansatte og ledere i casevirksomhetene i prosjektet. Videre har vi gjennomført faktoranalyser på bakgrunn av spørreundersøkelsene for å se sammenhenger i respondentenes svarmønstre og etablere samleindekser for videre analyser. Vi har gjennomført statistiske analyser for å analysere sammenhenger mellom indeksene og enkeltspørsmål for å svare ut problemstillingene om hvordan mangfoldsledelse virker inn på inkluderingsparametere. Fordelen med å skape samleindekser for bruk i videre korrelasjonsanalyser, er at de kan bidra til å forenkle sammenhengene mellom mer overgripende dimensjoner i stedet for sammenhenger mellom enkeltspørsmål.

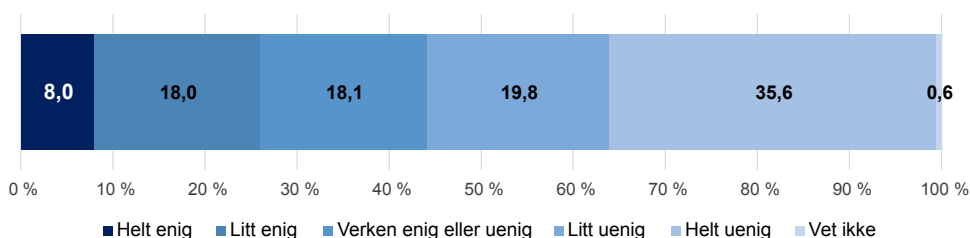
Selv om hovedformålet med surveyene er å analysere sammenhengene, er det også interessant å vise frem noen av resultatene for hvordan de ansatte samlet har besvart spørsmålene og påstandene. Før vi viser analysene, vil vi derfor gjennomgå svarfordelingen for de ansattes besvarelser i snitt. Vi vil bemerke at utvalget av bedrifter ikke er gjort tilfeldig, og det vil derfor ikke være noen mulighet for å tolke resultatene som representative for andre enn de 10 bedriftene som deltar i undersøkelsen.

Figur 3: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstand? På min arbeidsplass fremheves etnisk mangfold som en styrke



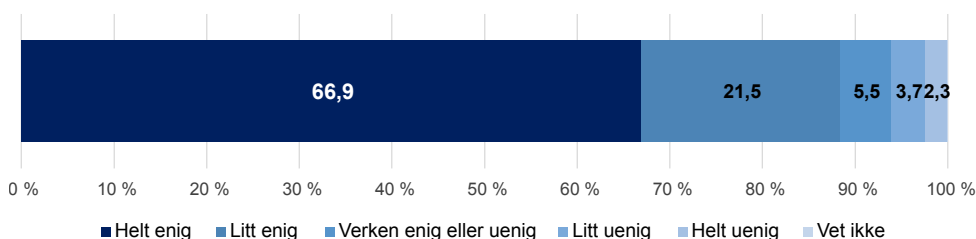
Figur 3 viser svarfordeling for påstanden «På min arbeidsplass fremheves etnisk mangfold som en styrke» Skalaen går fra helt enig til helt uenig. 31,8 prosent av de ansatte svarer at de er «helt enig», videre er det 29 prosent som er «litt enig». 26,6 prosent av de ansatte svarer «verken enig eller uenig». Henholdsvis 4,9 prosent og 3,4 prosent er «litt uenig» eller «helt uenig» i påstanden. Oppsummert viser figuren at majoriteten av de ansatte opplever at arbeidsplassen fremhever etnisk mangfold som en styrke. At ¼ av de ansatte svarer «verken enig eller uenig» kan tolkes som at arbeidsplassene i liten grad kommuniserer om etnisk mangfold.

Figur 4: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstand? Jeg føler jeg må være lik andre på jobb for å passe inn



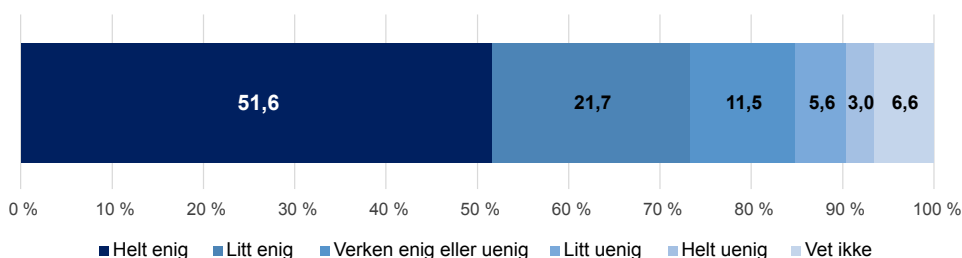
Figuren over viser svarfordeling for påstanden «Jeg føler jeg må være lik andre på jobb for å passe inn». Svarfordelingen går fra «helt enig» til «helt uenig». Til denne påstanden skal «helt uenig» tolkes positivt. Det er 8 prosent som er helt enig til påstanden og 18 prosent av de ansatte som er litt enig i påstanden. 18,1 svarer «verken eller». Videre er det 19,8 og 35,6 prosent som er litt uenig eller helt uenig til påstanden. Oppsummert, vil det si at litt over halvparten av de ansatte ikke føler at de må være lik andre på jobb for å passe inn (helt og litt uenig). I den andre enden er det rundt ¼ av de ansatte som føler at de må være lik de andre for å passe inn (helt og litt enig).

Figur 5: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstand? Jeg føler meg inkludert på jobb



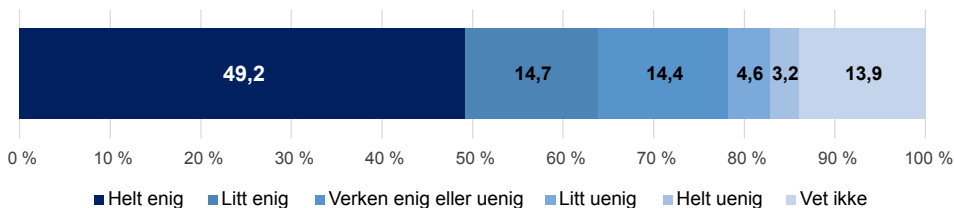
Figur 5 viser svarfordelingen for påstanden «jeg føler meg inkludert på jobb». Skalaen går fra «helt enig» til «helt uenig». 66,9 prosent av de ansatte svarer «helt enig» til påstanden «Jeg føler meg inkludert på jobb». Videre er det 21,5 prosent som svarer «litt enig» til påstanden. Videre er det 5,5 prosent som svarer «verken enig eller uenig». Det er henholdsvis 3,7 og 2,3 prosent som svarer at de er «litt» eller «helt uenig» i påstanden. Oppsummert gir figuren et bilde av at et stort flertall av arbeidstakerne opplever seg inkludert på jobb.

Figur 6: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstand? På min arbeidsplass opplever jeg at alle ansatte har lik mulighet til karriereutvikling, uavhengig av etnisk bakgrunn



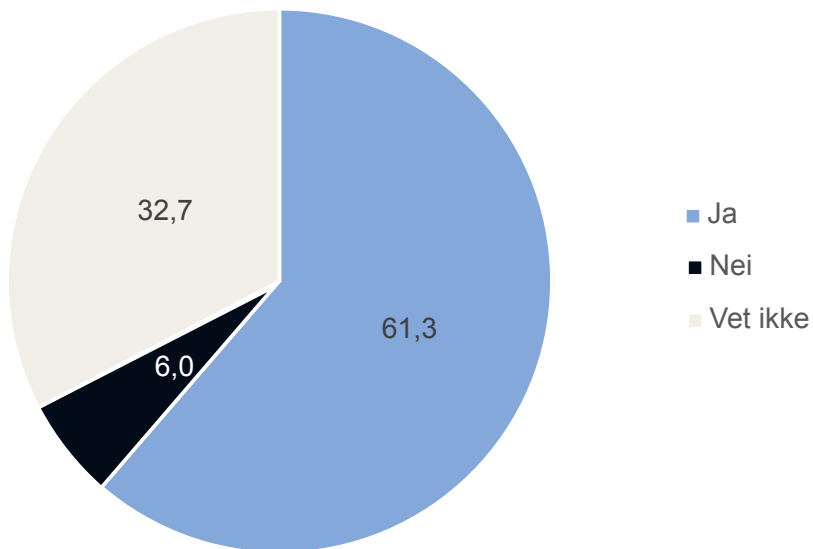
Figuren over viser svarfordeling til påstanden «Alle ansatte har lik mulighet til karriereutvikling, uavhengig av etnisk bakgrunn». Svarfordelingen går fra «helt enig» til «helt uenig». 51,6 prosent av de ansatte svarer at de er «helt enig» i påstanden. Videre er det 21,7 prosent som er litt enig i påstanden. 11,5 prosent svarer «verken enig eller uenig», 5,6 prosent er litt uenig og 3,0 er helt uenig i påstanden. Vi skal også legge merke til at 6,6 prosent svarer «vet ikke». Det kan tilsa at en del opplever at de mangler informasjon til å svare på spørsmålet, og det er behov for at det kommuniseres tydeligere. Oppsummert gir figuren et bilde av at majoriteten av ansatte mener at de har lik mulighet til karriereutvikling, uavhengig av etnisk bakgrunn.

Figur 7: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstand? Alle ansatte har lik mulighet til lønnsutvikling, uavhengig av etnisk bakgrunn



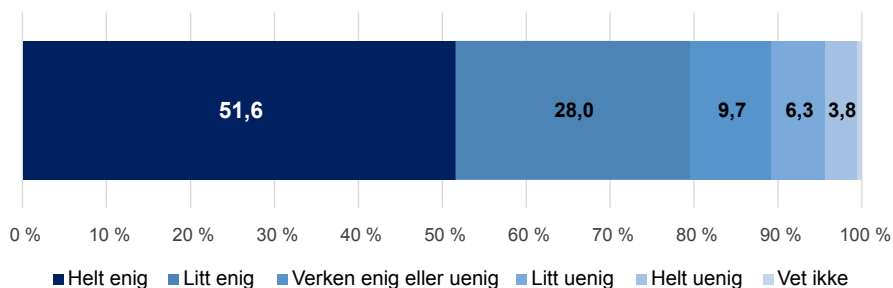
Figur 7 viser svarfordeling til påstanden «Alle ansatte har lik mulighet til lønnsutvikling, uavhengig av etnisk bakgrunn». 49,2 prosent av de ansatte er helt enig i påstanden. 14,7 prosent er litt enig, 14,4 prosent svarer «verken enig eller uenig». Henholdsvis 4,6 prosent og 3,2 prosent svarer «litt uenig» og «helt uenig». At hele 13,9 prosent av de ansatte svarer «vet ikke», kan henge sammen med at ansatte opplever å ha for lite innsyn i medarbeideres lønnsutvikling til å svare på spørsmålet. Oppsummert gir figuren et inntrykk av at majoriteten av de ansatte opplever at det er lik mulighet til lønnsutvikling, uavhengig av etnisk bakgrunn.

Figur 8: Tar din arbeidsplass hensyn til ansattes behov og ønsker når det gjelder feiringer, høytider og mat?



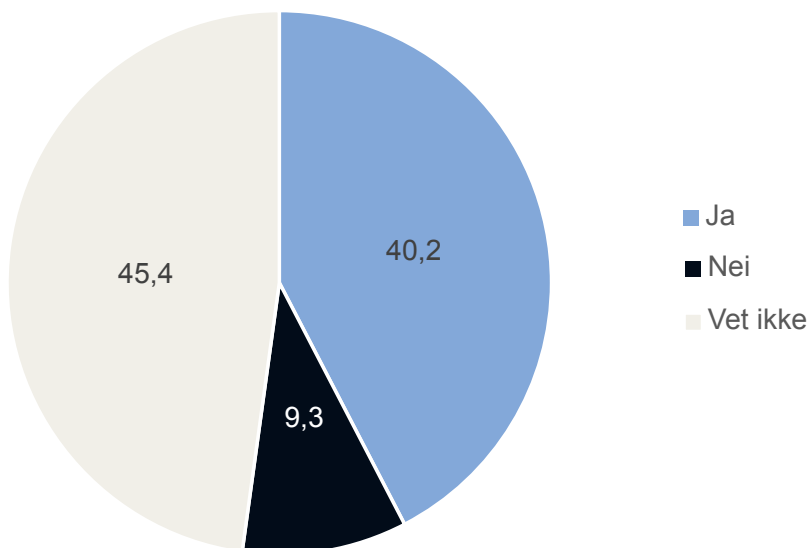
Figuren over viser svarfordeling til påstanden «tar din arbeidsplass hensyn til ansattes behov og ønsker når det gjelder feiringer, høytider og mat». Svaralternativene er «ja», «nei» og «vet ikke». Det er 61,3 prosent som svarer «ja» til påstanden og kun 6 prosent som svarer «nei». Det er imidlertid en stor andel som svarer «vet ikke». En tolkning av den høye andelen som svarer «vet ikke» kan være at ansatte opplever ikke å ha innsyn i hvordan bedriften tar hensyn, eller hvordan den kunne tatt hensyn til ansattes behov og ønsker på disse områdene. En annen tolkning er at spørsmålet inneholder flere ulike elementer som respondenten skal ta stilling til, og derfor blir det vanskelig å svare. Eksempelvis kan man mene at arbeidsplassen tar hensyn til mat, men ikke høytider og dermed få vanskelig med å svare bekreftende eller avkreftende på spørsmålet.

Figur 9: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstand? Jeg opplever at ledelsen jobber aktivt for et trygt og godt arbeidsmiljø



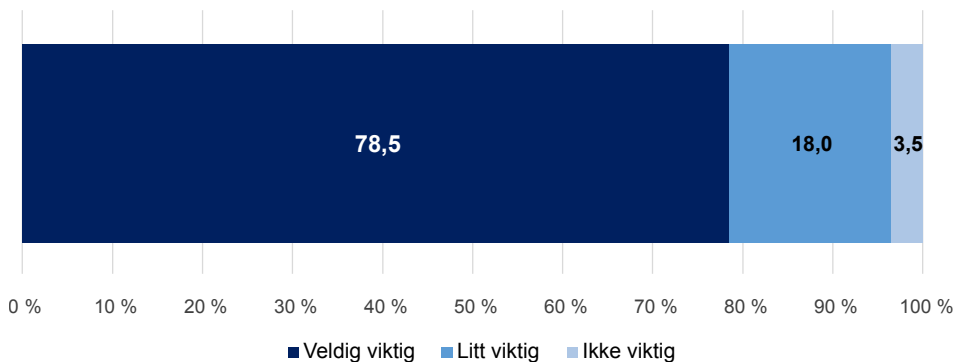
Figuren over viser svarfordeling for påstanden «jeg opplever at ledelsen jobber aktivt for et trygt og godt arbeidsmiljø». 5-punktsskalaen går fra «helt enig» til «helt uenig». Det er 51,6 prosent som er «helt enig» i påstanden, mens 28 prosent er «litt enig». 9,7 prosent av de ansatte svarer «verken enig eller uenig». Det er til sammen 10 prosent som er «litt uenig» (6,3 prosent) og «helt uenig» (3,8 prosent). Oppsummert viser figuren at en stor majoritet blant de ansatte opplever at ledelsen jobber aktivt for et trygt og godt arbeidsmiljø.

Figur 10: Har din arbeidsplass en strategi eller handlingsplan for mangfold og inkludering?



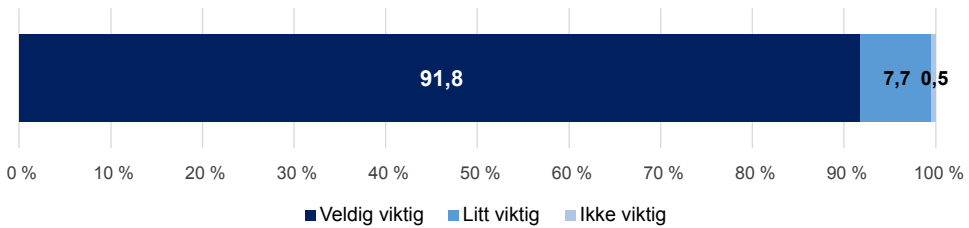
Figur 10 viser svarfordeling for spørsmålet «Har din arbeidsplass en strategi eller handlingsplan for mangfold og inkludering?» Svaralternativene er «ja», «nei» og «vet ikke». 40,2 prosent av de ansatte svarer «ja» på spørsmålet. Det er 9,3 prosent av de ansatte som svarer «nei». Videre er det hele 45,4 prosent som svarer «vet ikke». Flere ledere i intervjuene trekker fram strategier og strategiske samarbeid som relevante for å jobbe med mangfold og mangfoldsledelse. Utfra våre kvantitative funn kan en tolkning være at dette er kunnskap som ligger på ledernivå, og at informasjon ikke sprer seg til ansattnivå. En annen tolkning kan være at noen ansatte kjenner mer til det strategiske arbeidet enn andre ansatte. For eksempel kan en senior ha mer kunnskap om bedriftens strategiske fokus på mangfold enn en som er forholdsvis ny i jobben. Dette kan igjen handle om kommunikasjon, og hvordan bedrifter kommuniserer sine strategier utenfor ledergruppen.

Figur 11: Hvor viktig synes du det er at en leder bruker et inkluderende språk?



Figuren over viser svarfordeling for spørsmålet om «hvor viktig synes du det er at en leder bruker et inkluderende språk?» Svarkategoriene er «veldig viktig», «litt viktig» og «ikke viktig». 78,5 prosent mener det er veldig viktig at leder bruker et inkluderende språk. Videre er det 18 prosent som svarer litt viktig. Det er kun 3,5 prosent som svarer «ikke viktig» på spørsmålet. Oppsummert viser figuren at nesten alle mener at det er viktig at leder bruker et inkluderende språk.

Figur 12: Hvor viktig synes du det er at leder gir alle ansatte rom til å si sin mening



Figuren over viser svarfordeling for spørsmålet «Hvor viktig synes du det er at leder gir alle ansatte rom til å si sin mening?» Det er hele 91,8 prosent som svarer at det er veldig viktig. Videre er det 7,7 prosent som svarer «litt viktig» og kun 0,5 prosent som svarer «ikke viktig». Oppsummert vil det si at nesten alle mener det er viktig at leder gir alle ansatte rom til å si sin mening.

Oppsummering

Det er flere positive funn i undersøkelsen. Oppsummert finner vi at majoriteten av de ansatte opplever at arbeidsplassen fremhever etnisk mangfold som en styrke. Videre er det et stort flertall av arbeidstakerne som opplever å være inkludert på jobb, og at en tydelig og stor majoritet blant de ansatte, opplever at ledelsen jobber aktivt for et trygt og godt arbeidsmiljø. Nesten alle ansatte mener at det er viktig at leder bruker et inkluderende språk, og det er viktig at leder gir alle ansatte rom til å si sin mening. Dette er funn som samsvarer svært godt med vår kvalitative innsikt.

Samtidig, er det også noen områder i undersøkelsen som viser rom for forbedring. Blant annet er det $\frac{1}{4}$ av ansatte som svarer at de føler at de må være lik andre for å passe inn i virksomheten. Når det kommer til spørsmålet om alle ansatte mener de har lik mulighet til karriereutvikling, uavhengig av etnisk bakgrunn, er majoriteten enig i at de har dette. Men fortsatt er det flere ansatte som svarer verken enig eller uenig, litt uenig og eller helt uenig på denne påstanden. På spørsmål om ansattes opplevelse av lik mulighet til lønnsutvikling, uavhengig av etnisk bakgrunn, er tendensen til usikkerhet enda større. Her svarer hele 13,9 % at de «vet ikke». På spørsmålet om arbeidsplassen har en strategi eller handlingsplan for mangfold og inkludering, svarer hele 45,4 % «vet ikke» og 9,3 % «nei».

Innledende analyser: faktoranalyser

For å få en bedre forståelse av sammenhengene i svarmønstrene, har vi gjennomført en faktoranalyse av alle spørsmålene som er stilt i spørreundersøkelsene.

Faktoranalyse er en statistisk analysemetode som søker å finne frem til faktorer (underliggende dimensjoner) som kan beskrive resultatene. Hvis spørsmål lader i tilstrekkelig grad på samme faktor, kan de benyttes som samleindekser i videre analyser. Dette har den fordelen at det forenkler fremstillingen av sammenhengene i resultatene. En av bedriftene inngår ikke i presentasjon av faktoranalysene og regresjonsanalysene fordi den mangler data på enkelte av spørsmålene. Vi har kontrollert statistisk at dette ikke påvirker andre resultater. Resultatene av faktoranalysen vises i det følgende.

Faktoranalyse i spørreundersøkelsen til de ansatte

Faktor 1: Inkluderingskultur

I faktoranalysen av spørreundersøkelsen til de ansatte, er det to faktorer som utkrystalliserer seg. I den første faktoren var det seks spørsmål som lader sammen. De seks spørsmålene er:

- Jeg føler meg inkludert på jobb
- Jeg opplever at ledelsen jobber aktivt for et trygt og godt arbeidsmiljø
- Jeg opplever at min nærmeste leder aksepterer og respekterer den jeg er
- Vi har tydelige rutiner og systemer for å kunne si ifra om upassende oppførsel
- På min arbeidsplass opplever jeg at alle ansatte har lik mulighet til karriereutvikling, uavhengig av etnisk bakgrunn
- På min arbeidsplass opplever jeg at alle ansatte har lik mulighet til lønnsutvikling, uavhengig av etnisk bakgrunn

Vår tolkning er at tre av spørsmålene hører substansielt sammen fordi de omhandler opplevelsen av inkluderende kultur, men at tre av spørsmålene mer handler om årsakene til inkluderende kultur. Vår tolking av at det er så sterk samladning, er at disse tre faktorene har sterk betydning for opplevelsen av inkluderende kultur. Vi har valgt å beholde de tre spørsmålene som omhandler opplevelsen av en inkluderende kultur som en indeks som vi kaller «inkluderingskultur» og beholde de tre andre spørsmålene som enkeltspørsmål i de videre analysene. Nedenfor viser vi de seks spørsmålene hvor tre inngår i indeksen og tre enkeltspørsmål.

Ny faktor 1: Inkluderingskultur

- Jeg føler meg inkludert på jobb
- På min arbeidsplass opplever jeg at alle ansatte har lik mulighet til karriereutvikling, uavhengig av etnisk bakgrunn
- På min arbeidsplass opplever jeg at alle ansatte har lik mulighet til lønnsutvikling, uavhengig av etnisk bakgrunn

Enkeltspørsmål

- Jeg opplever at ledelsen jobber aktivt for et trygt og godt arbeidsmiljø.
- Jeg opplever at min nærmeste leder aksepterer og respekterer den jeg er.
- Vi har tydelige rutiner og systemer for å kunne si ifra om upassende oppførsel.

Videre har vi gjennomført en Cronbachs alpha-analyse med de tre spørsmålene i faktoren «Inkluderingskultur». Dette er en analyse som undersøker den interne sammenhengen mellom spørsmålene i faktoren for å vurdere om spørsmålene kan benyttes som en samleindeks i videre analyser. En Cronbachs alpha-verdi over 0,7 tilsvarende tilfredsstillende intern sammenheng for å kunne bruke spørsmålene som en samlet indeks i videre analyser. «Inkluderingskultur» innehar en Cronbachs alpha på 0,695 som er så vidt under grensen. Vi vurderer likevel at forskjellen fra 0,7 er så liten og at den substansielle sammenhengen er så stor at vi likevel benytter indeksen i videre analyser.

Faktor 2: Viktighet av leders bidrag til inkluderingskultur

Den andre faktoren som utkrystalliserte seg i faktoranalysen i spørreundersøkelsen til de ansatte, har vi kalt «Viktighet av leders bidrag til inkluderingskultur». Denne faktoren består av seks spørsmål som dreier seg om hvor viktig den ansatte synes det er at leder har inkluderende handlinger og holdninger. De seks spørsmålene er:

Hvor viktig synes du det er at en leder:

- Har fokus på å rekruttere ansatte med ulike etniske bakgrunner?
- Sørger for like muligheter for alle?
- Sørger for etnisk mangfold i lederstillinger?
- Gir alle ansatte rom til å si sin mening?
- Jobber mot diskriminering og trakassering?
- Bruker et inkluderende språk?

Videre har vi også gjort en cronbachs alpha-analyse på denne faktoren for å vurdere den interne sammenhengen. Faktoren får imidlertid en Cronbachs alpha-verdi på 0,678 som tilsier at den er litt under tilfredsstillende verdi. Vi skal derfor være varsomme med å bruke faktoren som en samleindeks i videre analyser.

De resterende spørsmålene i undersøkelsen lader ikke tilstrekkelig på felles faktorer til at vi kan benytte dem som fellesindekser i videre analyser. Disse spørsmålene vil derfor inngå som enkeltspørsmål i de videre analysene.

Faktoranalyse fra undersøkelsen til lederne

Vi har også gjennomført faktoranalyser i spørreundersøkelsen til lederne. Også her samler spørsmål seg i to faktorer.

Faktor 1: Virkninger av mangfoldsledelse

Den første faktoren dreier seg om virkninger av mangfoldsledelse og består av fire spørsmål. De fire spørsmålene er som følger:

Jeg opplever at fokus på mangfoldsledelse i virksomheten har ført til:

- Økt rekruttering av medarbeidere med etnisk minoritetsbakgrunn
- Bedre utnyttelse av kompetansen til medarbeidere med etnisk minoritetsbakgrunn
- Økt bevissthet om etnisk mangfold som ressurs
- Økt trivsel blant medarbeidere med etnisk minoritetsbakgrunn

Videre har vi også gjennomført en cronbachs alpha-analyse som viser at faktoren får en verdi på 0,902 som tilsier at faktoren har tilstrekkelig intern sammenheng til å kunne benyttes som en samleindeks i videre analyser.

Faktor 2: Mangfold i rekrutteringsprosesser

Den andre faktoren er sammensatt av tre spørsmål som handler om mangfold i forbindelse med rekruttering av nye medarbeidere. De tre spørsmålene er som følger.

Hvor enig eller uenig om rekruttering av nye arbeidstakere:

- Vi er opptatt av etnisk mangfold i rekrutteringsprosesser
- Vi gjør aktive grep for å motvirke diskriminering underveis i rekrutteringsprosesser
- Vi gjør aktive grep for å tiltrekke personer med etnisk minoritetsbakgrunn når vi utlyser stillinger

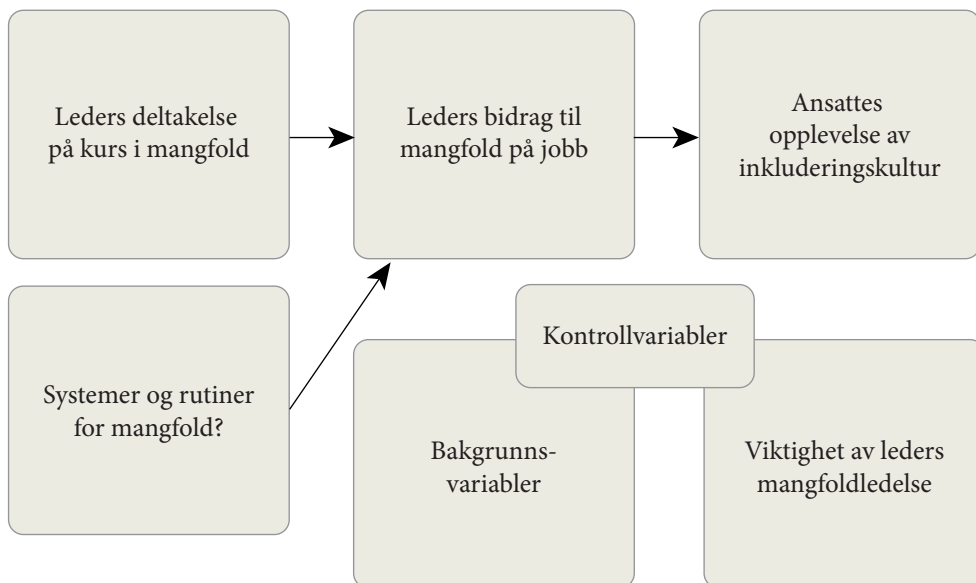
Cronbachs alpha-verdien for faktoren er på 0,751 som tilsier at det er tilstrekkelig intern sammenheng mellom spørsmålene til å benytte den som en samleindeks.

Resultater av regresjonsanalysene

Med utgangspunkt i dataene fra spørreundersøkelsene har vi gjennomført regresjonsanalyser for å undersøke sammenhengene mellom enkeltpørsmålene og faktorene for problemstillingene om «Hvordan ledere og ansatte opplever at mangfoldsledelse virker inn på inkluderingsparametere». Fordelen med regresjonsanalyser er at de kan benyttes for å beskrive sammenhengen mellom to og flere variabler.

Vi har arbeidet med en analysemodell for de to undersøkelsene. Analysemodellene oppsummerer hvilke sammenhenger vi forventer mellom enkeltpørsmål og mellom ulike faktorer. Det er viktig å bemerke at dette er antatte sammenhenger og at vi kun antar retningen på sammenhengen.

Figur 13: Analysemodell for ansattsurvey



Analysemodellen over viser de forventede sammenhengene i spørreundersøkelsen til de ansatte. For det første forventer vi at 1) leders deltakelse på kurs i mangfold og 2) systemer og rutiner for mangfold skal ha en positiv betydning for 3) leders bidrag til mangfold på jobb. Videre forventer vi at 3) leders bidrag til mangfold på jobb har positiv betydning for 4) de ansattes opplevelse av inkluderingskultur.

Hva har betydning for ansattes opplevelse av inkluderingskultur?

Med utgangspunkt i modellen har vi brukt faktoren «inkluderingskultur» fra faktoranalysen som avhengig variabel i en regresjonsmodell. Videre har vi benyttet faktoren «Viktighet av leders bidrag til mangfold på jobb» som et uttrykk for den ansattes egne holdninger til viktighet av leders mangfoldskompetanse. I regresjonsanalysene har vi sett hvilken sammenheng det er mellom henholdsvis 1) spørsmål om leders bidrag til mangfold på jobb, 2) leders deltakelse på kurs og 3) systemer og rutiner for mangfold og de ansattes opplevelse av 4) inkluderingskultur. Videre har vi 5) kontrollert sammenhengene for enkeltbedrifter, alder, kjønn og bakgrunn.

Regresjon 1

Vi har gått stegvis frem for først å analysere sammenhengene mellom henholdsvis 3) systemer og rutiner, 2) leders deltakelse i kurs og 1) leders bidrag til mangfold på jobb, kontrollert for enkeltbedrifter, alder, kjønn og bakgrunn.

Oppsummert forklarer denne modellen lite om hva som har betydning for variansen i «inkluderingskultur». Justert $R^2 = 0,051$. Justert R^2 beskriver hvor mye forklaringskraft modellen har som forklaringskraft for avhengig variabel som om tilsvarer at modellen har svært lav forklaringskraft. Ingen av sammenhengene er signifikante.

Dette tilsier at verken leders deltakelse på kurs eller systemer og rutiner for mangfold har noen sammenheng med at de ansatte opplever at leder bidrar til mangfold på jobb. Dette kan ha flere mulige forklaringer. Først av alt, kan en tolkning være at det ikke er en tydelig sammenheng mellom å gjennomføre et mangfoldskurs, og det at ansatte merker en virkning av dette kurset og leders bidrag til mangfold på jobb. En annen forklaring er at det tar tid før en ansatt vil merke effekten og virkningen av et mangfoldskurs som lederen har gjennomført. En tredje forklaring kan være at lederen gjennomfører kurset, men at det ikke er arbeidet med å iverksette kunnskapen fra kurs i praksis.

Regresjon 2

Videre har vi gjennomført en analyse hvor vi har inkludert faktoren «inkluderingskultur» som avhengig variabel. Det vil si at vi ser på sammenhengen mellom henholdsvis 1) spørsmål om leders bidrag til mangfold på jobb, 2) leders deltakelse på kurs, 3) systemer og rutiner for mangfold og de ansattes opplevelse av 4) inkluderingskultur. Videre har vi 5) kontrollert sammenhengene for enkeltbedrifter, alder, kjønn og bakgrunn.

Oppsummert har modellen moderat forklaringskraft for variansen i «inkluderingskultur». Justert $R^2 = 0,293$ som tilsvarer at modellen har moderat til lav forklaringskraft.

Flere av sammenhengene peker seg ut som signifikante. Variabelen «Jeg opplever at ledelsen jobber aktivt for et trygt og godt arbeidsmiljø» har en klar positiv sammenheng med opplevelsen av «inkluderingskultur», med en standardisert Beta-koeffisient på 0,353. Standardisert beta-koeffisient (heretter SBK) er en målenhet for grad av betydning sammenheng mellom avhengig og uavhengig variabel i en regresjonsanalyse.

Videre har variabelen «Vi har tydelige rutiner og systemer for å kunne si ifra om upassende oppførsel» en moderat positiv betydning for opplevelsen av «Inkluderingskultur», med en SBK = 0,182.

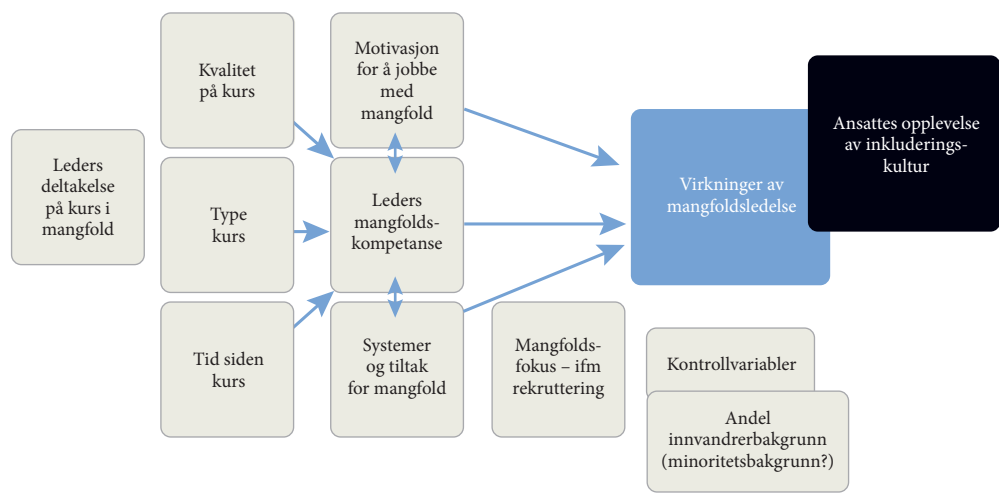
Også variabelen «jeg opplever at min nærmeste leder aksepterer og respekterer den jeg er» har en positiv sammenheng med «inkluderingskultur. Sammenhengene er imidlertid noe svakere enn for de to nevnte variablene over, med en SBK = 0,095.

En tolkning kan være at disse funnene kan kobles til et godt arbeidsmiljø og arbeidskultur i virksomhetene, uten at vi ser at dette direkte henger sammen med om en leder har gjennomført et kurs i mangfoldsledelse, eller at det er systemer og rutiner på plass. Videre kan det også hende at virksomheten har et fokus på mangfold og inkludering uten å ha formelle rutiner og kursing som et strategisk område de fokuserer på.

Hva har betydning for lederes opplevelse av virkninger av mangfoldsledelse? I den andre regresjonsanalysen har vi tatt utgangspunkt i dataene fra spørreundersøkelsen til lederne. Vi bruker de to faktorene «Virkninger av

mangfoldsledelse» og «Mangfold i rekrutteringsprosesser», samt enkeltspørsmål i denne analysen.

Figur 14: Analysemodell for ledersurvey



Analysemodellen over viser de forventede sammenhengene i spørreundersøkelsen til lederne. For det første forventer vi at 1) kvalitet på kurs 2) type kurs og 3) tid siden kurs har sammenheng med 4) leders opplevelse av egen mangfoldskompetanse. Videre forventer vi sammenhenger mellom 5) motivasjon for å jobbe med mangfold 6) systemer og tiltak for mangfold og leders opplevelse av egen mangfoldskompetanse. Videre forventer vi at disse tre forholdene har sammenheng med leders egen opplevelse av 7) virkninger av mangfoldsledelse, men også sammenheng med de ansattes opplevelse av 8) inkluderingskultur.

Regresjonsanalyse 3

For å analysere sammenhengene i denne modellen, har vi gått stegvis frem. I en første analyse har vi undersøkt sammenhenger mellom henholdsvis 1) kvalitet på kurs, 2) type kurs og 3) tid siden kurs og leders opplevelse av 4) egen mangfoldskompetanse, kontrollert for enkeltbedrifter og andre bakgrunnsvariabler.

Oppsummert har denne modellen en Justert $R^2 = 0,12$ som tilsier at variablene i modellen i liten grad forklarer leders opplevelse av egen mangfoldskompetanse.

Av variabelen i modellen er det er kun kontrollvariabelen innvandrerbakgrunn som har en signifikant sammenheng med leders opplevelse av egen kompetanse SBK = 0,439. Det vil si at leders egen opplevelse av mangfoldskompetanse øker med antallet ansatte med innvandrerbakgrunn.

Regresjonsanalyse 4

I den påfølgende analysen har vi inkludert alle variablene i analysemodellen vår. Det vil si at vi har analysert sammenhengen mellom henholdsvis 1) kvalitet på kurs, 2) type kurs, 3) tid siden kurs, 4) leders egen mangfoldskompetanse, 5) motivasjon til å jobbe med mangfold, 6) systemer og tiltak for mangfold og 7) virkninger av mangfoldsledelse. Videre er sammenhengene kontrollert for enkeltbedrifter og antall ansatte med innvandrerbakgrunn.

Oppsummert har modellen moderat forklaringskraft med en justert $R^2 = 0,376$. Det er imidlertid kun faktoren «mangfold i rekrutteringsprosesser» som har betydning for «virkninger av mangfoldsledelse». Denne betydningen er til gjengjeld svært sterk med en SBK = 0,568.

I praksis betyr dette funnet at den viktigste faktoren som kan være med på å illustrere virkning av mangfoldsledelse, er rekrutteringsprosesser. En tolkning av dette er at ledere som har tatt mangfoldskurs, i større grad har fokus på å rekruttere mangfoldig.

Sammenheng mellom lederne opplevelse av virkningene av mangfold på jobb og de ansattes opplevelse av inkluderingskultur

I tillegg til å gjennomføre regresjonsanalyser basert på de to spørreundersøkelsene, har vi også gjennomført en korrelasjonsanalyse hvor vi har kombinert lederne svar på spørsmålene om virkningene av mangfold på jobb og de ansattes opplevelse av inkluderingskultur. Denne analysen er gjort av sammenhengene i gjennomsnittene av svarene til lederne og ansatte på bedriftsnivå.

Denne analysen er interessant for å kunne vurdere om det er sammenheng mellom virkningene av mangfold på jobb og de ansattes opplevelse av inkluderingskultur. Vi har benyttet korrelasjons-koeffisienten Pearsons R (heretter R) som går fra + 1 til -1 hvor 0 viser til ingen sammenheng og + 1 viser til perfekt positiv sammenheng og - 1 viser til perfekt negativ sammenheng.

I vår analyse finner vi at sammenhengen er $R = 0,164$ som tilsier at det er en svak positiv sammenheng mellom de to variablene. Det vil si at en leders positive svar om virkningene av mangfold på jobb, svakt predikerer at de ansatte i samme bedrift svarer positivt på spørsmål om inkluderingskultur.

Oppsummering

Våre regresjonsanalyser finner ikke en signifikant korrelasjon mellom leders deltakelse på mangfoldskurs/mangfoldsledelseskurs og virksomhetens systemer og rutiner opp mot de ansattes opplevelse av inkluderingskultur. «Inkluderingskultur» er en sammenslåing av flere spørsmål, som ble introdusert innledningsvis i dette kapitlet. Samtidig finner våre regresjonsanalyser at det finnes signifikante sammenhenger mellom ansattes opplevelse av at ledelsen skaper et godt og trygt arbeidsmiljø og opplevelsen av «inkluderingskultur». Videre ser vi at det å svare «ja» på spørsmålet om at «vi har tydelige rutiner og systemer for å kunne si ifra om upassende oppførsel», har en positiv korrelasjon med om ansatte opplever å jobbe i en kultur med mangfold. Sist, slår spørsmål om ansatte opplever at nærmeste leder aksepterer og respekterer dem, positivt ut for «inkluderingskultur».

Med andre ord er det flere trekk ved en virksomhets organisering og kultur som kan ha en påvirkning på om en ansatt opplever en «inkluderingskultur» på jobb. Dette kan handle om å ha et godt og trygt arbeidsmiljø, det å ha tydelige rutiner og systemer for å kunne si ifra hvis noen er vitne til eller utsatt for upassende oppførsel, eller om en har en leder som aksepterer og respekterer sine ansatte.

Videre finner vi at den viktigste faktoren som kan være med på å illustrere virkning av mangfoldsledelse, er *rekrutteringsprosesser*. Dette kan for eksempel handle om at ledere som har tatt mangfoldskurs, i større grad hadde søkelys på å rekruttere mangfoldig før kurset. En annen tolkning er at ledere som har tatt mangfoldskurs og som rapporterer høy grad av mangfoldskompetanse, i større grad har fått et fokus på å rekruttere mangfoldig gjennom kurs.

6. Kriterier for mangfoldsledelse

I prosjektet har vi utviklet et sett med kriterier som skal kunne brukes til å 'måle' god mangfoldsledelse i en virksomhet, og som er egnet til å sammenligne mangfoldsledelse i ulike virksomheter. Alle kriteriene vil ikke være like relevante for alle virksomheter, og vi understreker at det derfor ikke er hensiktsmessig å bruke kriteriene som noen 'objektiv' målestokk, uten samtidig å ta i betraktning virksomhetens bransjemessige kontekst. Vi mener at man skal være varsom med å bruke denne typen kriterier til å 'rangere' virksomheter opp mot hverandre som «gode og dårlige» eller «modne og umodne» i mangfoldsledelse. Som undersøkelsen vår har vist, er norsk arbeidsliv og mangfoldsledelse komplekse størrelser, med mange variasjoner og faktorer som ikke kan fanges opp i en enkelt modell.

Vi tenker samtidig at kriteriene kan være godt egnet til å «ta temperaturen» på mangfoldsledelse i enkeltvirksomheter og i norsk arbeidsliv. De kan også brukes til å undersøke hva som fungerer og ikke når det gjelder å nå målsettinger om økt rekruttering av innvandrere, bedring av arbeidsmiljø og karrieremuligheter, økt bruk av innvandreres kompetanse og lignende. Vi vil i det følgende utdype hvilke kriterier vi har valgt ut, samt vise hvordan vi tenker at disse kan operasjonaliseres og brukes i videre forskning.

Kriterier og operasjonalisering

Basert på funn fra litteraturgjennomgangen, den empiriske undersøkelsen, standarder og retningslinjer for mangfoldsledelse, har vi utviklet en operasjonalisering av mangfoldsledelse. Operasjonaliseringen har tatt form som fem kjerneelementer med tilhørende kriterier for utøvelse av mangfoldsledelse. Kjerneelementene og kriteriene har blitt forankret og kvalitetssikret gjennom de kvalitative intervjuene.

Sentrale spørsmål for å utvikle kjerneelementene og kriteriene har vært:

- Hva gjør bedriftene når de utøver mangfoldsledelse? Hva fungerer, og hva fungerer ikke?
- Hvilke kriterier må være på plass for at noe skal "kvalifisere" eller være gjenkjennelig som mangfoldsledelse? Utøves det av flere virksomheter, eller kun et fåtall av virksomheter?

Med **kjerneelementer** mener vi overordnede trekk ved mangfoldsledelse. Dette er kjennetegn ved mangfoldsledelse som fremheves i nasjonal og internasjonal forskning og som gjenspeiler seg i våre informanternes refleksjoner.

Med **kriterier** mener vi de konkrete kjennetegnene ved kjerneelementene i mangfoldsledelse. Dette kan for eksempel være *atferd*, *tankesett*, *holdninger* og *handlinger*. Vi har rangert kriteriene som primær og sekundærkriterier. **Primærkriteriene** er basert på det som fremheves i litteraturen og intervjudataene. **Sekundærkriteriene** er også viktige aspekter ved mangfoldsledelse, men bør prioriteres etter primærkriteriene.

Dette kapittelet presenterer først kjerneelementene og kriteriene, for så å koble kriteriene til de kvalitative intervjuene. Deretter presenteres et forslag til videre oppfølging av kriteriene, gjennom indikatorutvikling.

I følgende tabell presenterer vi de sentrale kjerneelementene i mangfoldsledelse og de tilknyttede kriteriene:

Tabell 3: Kriterier for utøvelse av god mangfoldsledelse

Kjerneelementer	Kategori	Kriterier
1 Kunnskap og bevissthet	Primærkriterier	Er bevisst egne privilegier, holdninger og språkbruk. Reflekterer over egne og organisatoriske blindsoner på bakgrunn av dette.
		Er bevisst egen forståelse av virksomhetens normalarbeidstaker. Har som følge av dette kunnskap om inkluderende og ekskluderende mekanismer i arbeidslivet
	Sekundærkriterier	Ser på forskjellighet som en styrke og mangfold som en ressurs, og bygger samtidig felles identitet og inkluderende kultur. Evner slik å møte spennvidden i mangfoldet.
2 Relasjonskompetanse	Primærkriterier	Er ikke redd for å ta tak i konflikter i virksomheten. Har strategier for konfliktløsning mellom ansatte eller ansattgrupper.
		Skaper psykologisk trygghet og rom for meningsytring. Legger til rette for samarbeid og utveksling av ideer, erfaringer og perspektiver.
	Sekundærkriterier	Skaper rom for selvutvikling for ansatte i virksomheten.
3 Kontinuerlig organisasjonsutvikling	Primærkriterier	Har endringsvilje når det kommer til ansatte og virksomheten. Er villig til å utfordre status quo, og ta nye (og eventuelt upopulære) valg ved behov.
		Har forankret mangfoldsarbeidet på alle nivåer i organisasjonen og ansvaret for dette er tydelig delegert.
		Utarbeider kommunikasjonsstrategi (intern og ekstern) og sørger for at mangfoldsstrategier gjennomsyrrer virksomheten.
		Endringer er primært basert på egenmotivasjon, framfor eksterne krav eller pålegg. Skaper felles forståelse for hvorfor mangfold er viktig for virksomheten.
	Sekundærkriterier	Har utarbeidet en HR-strategi med evaluerbare mål for mangfold og inkludering. Gjennomfører evalueringer og revideringer av mangfoldsarbeidet, og sørger for ansattmedvirkning.

4 Målrrettede rekrutteringsstrategier	Primærkriterier	<p>Rekrutterer mangfold aktivt. Gjennom målrettet utforming av stillingsannonser, intervjuguider, bruk av bilder, plattform for annonsering. I dette ligger det også å ha en utvidet forståelse av nødvendig og ønsket kompetanse og etterspørre mangfoldskompetanse aktivt. Dette gjøres blant annet ved å signalisere eksplisitt i utlysninger at mangfold anses som en ressurs i virksomheten.</p> <p>Sørger for og legger til rette for like karrieremuligheter og karriereutvikling for alle. Er bevisst organisatoriske «glasstak».</p>
	Sekundærkriterier	<p>Har mangfoldsstrategier både for nyansettelser og intern mobilitet og forfremmelser.</p>
5 Inkluderende arbeidsmiljø	Primærkriterier	<p>Tilrettelegger for og tar hensyn til ulike behov og preferanser blant ansatte i virksomheten. Jobber aktivt for å tilrettelegge for at medarbeiderne opplever sosial tilhørighet og inkludering.</p>
		<p>Har en forståelse av inkluderende og ekskluderende mekanismer i virksomheten. Jobber aktivt for å oppmuntre til inkludering og bekjempe ekskludering, ved å utvikle gode sosiale fellesskap basert på respekt, uten forskjellsbehandling, diskriminering eller hets, og som fremmer sosial tilhørighet.</p>
		<p>Bruker inkluderende språk aktivt.</p>
	Sekundærkriterier	<p>Er opptatt av å skape tillit mellom leder og medarbeider, og blant medarbeidere.</p> <p>Åpner for feiring og markering av ulike høytider og merkedager i kulturer, religioner, osv.</p>

Kunnskap og bevissthet handler om 1) å ha kunnskap og bevissthet om at etnisk mangfold er en ressurs for virksomhetene, og 2) å ha kunnskap og bevissthet om egen kunnskap om, holdning til og syn på etnisk mangfold. Forskning viser at det å anerkjenne mangfold som en ressurs er viktig for å jobbe målrettet med mangfold og inkludering i virksomheter. Inkluderende ledere ser på forskjellighet som en styrke, og bygger samtidig felles identitet og inkluderende arbeidsmiljø for alle. Ledere som virkelig klarer å sette mangfoldsledelse på agendaen er bevisste sine egne holdninger, privilegier og språkbruk i møte med innvandrere og etniske minoriteter i virksomheter. Ledere er bevisste egne og organisatoriske blindsoner og har kunnskap om inkluderende og ekskluderende mekanismer i arbeidslivet. De forstår og anerkjenner hva virksomheten kan gjøre bedre eller gjøre mer av for å rekruttere, inkludere og utvikle ansatte.

Relasjonskompetanse handler om mellommenneskelige egenskaper som besittes av ledere som er gode til å utøve mangfoldsledelse. Disse lederne skaper rom for selvutvikling og nytenking, er åpne for et bredt spekter av ideer og perspektiver og legger til rette for samarbeid og utveksling av ideer, erfaringer og perspektiver. Disse lederne er heller ikke redde for å ta tak i konflikter og har strategier for hvordan de skal håndtere og løse konflikter. Lederne vektlegger å skape psykologisk trygghet og åpenhet, gjennom blant annet at det er rom for å ytre sin mening. Det at mennesker har ulike bakgrunner gjør at de har ulike perspektiver, ideer og kompetanse. Relasjonsbygging er et sentralt prinsipp for å bli kjent med og lede forskjellige arbeidstakere, og forstå det mangfoldet som finnes blant mulige søkere i ansettelsesprosesser.

Kontinuerlig organisasjonsutvikling handler om at virksomheter fokuserer på å forbedre seg basert på de behovene de identifiserer, og derav har endringsvilje. De utarbeider konkrete strategier for mangfoldsarbeid, HR og kommunikasjon. Kommunikasjonsstrategiene sørger for at mangfoldsstrategier gjennomsyrrer virksomheten. Ledere som har fokus på kontinuerlig organisasjonsutvikling, leder arbeid for utvikling av disse strategiene, og jobber for å følge dem opp også etter implementering. Lederne skaper felles forståelse for hvorfor mangfold er viktig for virksomheten, gjennomfører evalueringer og revideringer av mangfoldsarbeidet, og sørger for ansattes medvirkning. Lederne er villige til å utfordre normalen (“status quo”), og ta valg som ikke er vanlige eller like populære i virksomheten.

Målrettede rekrutteringsstrategier handler om at virksomheten jobber både strategisk og operativt med mangfoldig rekruttering. Virksomhetene har mangfoldsstrategier for både nyansettelser og intern mobilitet og forfremmelser, og legger til rette for og oppmuntrer til karriereutvikling. Virksomhetene signaliserer eksplisitt i utlysninger at mangfold anses som en ressurs og rekrutterer mangfold aktivt gjennom målrettede stillingsutlysninger, intervjuguider, bruk av bilder og valg av plattform for annonsering. Ledere og HR er bevisste på oppfatninger av “normalarbeidstaker”. Virksomheten har en utvidet forståelse av nødvendig og ønsket kompetanse og etterspør mangfoldskompetanse aktivt. De jobber også aktivt for å tiltrekke seg mangfoldskompetanse. I tillegg legger virksomhetene til rette for like karrieremuligheter for alle medarbeidere.

Inkluderende arbeidsmiljø handler om å tilrettelegge for at alle medarbeidere opplever at de er inkludert på arbeidsplassen. Det handler om at de opplever

tilhørighet, også sosialt sett. I virksomheter som jobber for et inkluderende arbeidsmiljø har ledere en forståelse for inkluderende og ekskluderende mekanismer, og virksomheten jobber for gode fellesskap basert på respekt, og uten forskjellsbehandling, diskriminering eller hets. I tillegg åpner disse virksomhetene opp for å feire og markere ulike høytider og merkedager, og tar hensyn til ulike behov og preferanser. Leder tenker ut over 'normalarbeidstaker' også når det gjelder sosiale aktiviteter og tilstelninger, fremfor å bare gjøre ting slik de 'alltid har vært gjort'.

Forslag til målbare kriterier

Rammeverket for kjerneelementer og kriterier knyttet til god utøvelse av mangfoldsledelse er et verktøy som kan brukes som et utgangspunkt for å måle effekt av mangfoldsledelse i virksomheter over tid. Rammeverket under beskriver de overordnede kjerneelementene for mangfoldsledelse og de tilknyttede kriteriene, i tillegg beskrives foreslåtte målgrupper og datakilder for hvert enkelt kriterie. Det er viktig å merke seg at rammeverket må forankres, testes og justeres med virksomheter som ønsker å benytte seg av rammeverket. Vi ser derfor på *forankring og testing* av indikatorer og rammeverket som et naturlig neste steg i prosessen. I det følgende presenterer vi det foreslåtte teoretiske rammeverket for indikatorutvikling.

Tabell 4 illustrer hvilke indikatorer som kan brukes for å måle *primærkriteriene*, en beskrivelse av indikatoren, målgruppen som indikatoren skal måle effekten av kriteriet innenfor, og datakilden som kan brukes for å måle effekten.

Tabell 4: Indikatorutvikling av primærkriter.

Kjerneelement i mangfoldsledelse	Kriteriet	Indikator	Beskrivelse	Målgruppe	Datakilde
1 Kunnskap og bevissthet	Er bevisst egne privilegier, holdninger og språkbruk. Reflekterer over egne og organisatoriske blindsoner på bakgrunn av dette.	Andel ledere som demonstrer forståelse av inkludering og ekskluderende mekanismer i arbeidslivet og igangsetter konkrete tiltak for å fremme mangfold og inkludering.	Denne indikatoren måler den prosentvise andelen ledere som viser kunnskap om inkluderende og ekskluderende mekanismer i arbeidslivet, samt igangsetter konkrete tiltak for å fremme mangfold og inkludering blant ansatte. Dette kan inkludere tiltak som rekruttering og utvikling av mangfoldige team, opplæring om mangfold og inkludering, og implementering av politikk og prosedyrer som støtter et inkluderende arbeidsmiljø.	Ledere og ansatte	Spørreskjema til ledere i virksomheten. Data fra årlig medarbeidersamtale gjennomført av ledere selv.
		Opplæringsprogrammer og bevisstgjøring av privilegier.	Antall ansatte som har deltatt i opplæringsprogrammer om bevisstgjøring av privilegier og holdninger knyttet til mangfold.	Kommunikasjonsavdelingen, HR-avdelingen, ledelsen.	Registrering av opplæringsdeltakelse, evalueringer av opplæringsprogrammer, tilbakemeldinger fra ansatte.

Kjerneelement i mangfoldsledelse	Kriteriet	Indikator	Beskrivelse	Målgruppe	Datakilde
1 Kunnskap og bevissthet	Er bevisst egne privilegier, holdninger og språkbruk. Reflekterer over egne og organisatoriske blindsoner på bakgrunn av dette.	Implementering av muligheter til selvrefleksjon og holdningsendring i virksomheten.	Gjennom workshoper, diskusjonsgrupper, osv.	Kommunikasjonsavdelingen, HR-avdelingen, ledelsen.	Tilbakemeldinger fra deltakere, evaluering av endringer i holdninger og adferd, observasjoner av arbeidsmiljø og samarbeid.
		Språkbbruksanalyse og revidering.	Gjennomgang av språkbruk i interne dokumenter, kommunikasjonsmateriell og politikk for å identifisere og revidere ekskluderende språkbruk.	Kommunikasjonsavdelingen, HR-avdelingen, ledelsen.	Språkanalyser, tilbakemeldinger fra ansatte, gjennomgang av endringer i språkbruk.
	Er bevisst egen forståelse av normalarbeidstaker. Har som følge av dette kunnskap om inkluderende og ekskluderende mekanismer i arbeidslivet.	Andel ledere som demonstrerer forståelse hva en normalarbeidstaker er, og har kunnskap om faktorer og årsaker til både inkludering og ekskludering i arbeidslivet	Denne indikatoren måler den prosentvise andelen ledere som har bevissthet knyttet til egen oppfattelse om normalarbeidstaker, og eventuelt tanker utenfor dette begrepet. Videre måler denne indikatoren en leders bevissthet og kunnskap knyttet til mekanismer som bidrar til både inkludering og ekskludering på arbeidsplassen.	Ledere og ansatte	Spørreskjema til ledere i virksomheten, samt til ansatte om deres opplevelser, andre tilbakemeldinger fra ansatte om lederskapsatferd, evaluering av støtte og forståelse fra ledelsen og observasjon av ledelsespraksis.

Kjerneelement i mangfoldsledelse	Kriteriet	Indikator	Beskrivelse	Målgruppe	Datakilde
2 Relasjonskompetanse	<p>Er ikke redd for å ta tak i konflikter i virksomheten.</p> <p>Har strategier for konfliktløsning mellom ansatte eller ansattgrupper.</p>	<p>Andel ledere som demonstrer villighet til å aktivt ta tak i konflikter og har konkrete strategier for hvordan de løser konflikter.</p>	<p>Denne indikatoren måler antall ledere som viser viljen til å håndtere konflikter og har konkrete strategier for å løse disse, gjerne på ulike måter, avhengig av situasjon.</p>	Ledere	<p>Kvalitative intervjuer med ledere om strategier knyttet til konflikthåndtering.</p>
		<p>Andel ledere som oppfordrer ansatte til å melde saker gjennom virksomhetens offisielle varslingskanal (dersom denne finnes).</p>	<p>Indikatoren kan også videre måles ved å undersøke antall ledere som oppfordrer sine ansatte til å bruke eksisterende varslingskanaler, og videre kan indikatoren måle den prosentvise andelen ansatte som faktisk har tatt i bruk disse kanalene.</p>	Ledere/medarbeidere og HR-avdelingen	<p>Antall saker rapportert gjennom virksomhetens offisielle varslingskanal.</p>
		<p>Registrering og oppfølging av varslingsaker.</p>	<p>Indikatoren handler å undersøke arbeid og prosedyrer knyttet til varslingsaker og håndtering av konflikt.</p>	HR-avdelingen, ledelsen, ansatte.	<p>Konflikt-rapporter, logg over konflikthendelser, evaluering av oppfølgingsprosesser, samt dokumenter med retningslinjer.</p>
	<p>Retningslinjer for håndtering av konflikt og varslingsaker.</p>		HR-avdelingen, ledelsen og ansatte.	<p>Konflikt-rapporter, logg over konflikthendelser, evaluering av oppfølgingsprosesser, samt dokumenter med retningslinjer.</p>	

Kjerneelement i mangfoldsledelse	Kriteriet	Indikator	Beskrivelse	Målgruppe	Datakilde
2 Relasjonskompetanse	<p>Er ikke redd for å ta tak i konflikter i virksomheten.</p> <p>Har strategier for konfliktløsning mellom ansatte eller ansattgrupper.</p>	Opplæringsprogrammer i konflikthåndtering.	Gjennomføring av opplæringsprogrammer eller workshops om konflikt-håndtering med fokus på mangfold og inkludering.	HR-avdelingen, ledelsen, teamledere og ansatte.	Opplæringsrapporter, evaluering av opplæringsprogrammer, feedback fra deltakere.
	<p>Skaper psykologisk trygghet og rom for meningsytring. Legger til rette for samarbeid og utveksling av ideer, erfaringer og perspektiver.</p>	Antall ledere som opplever at de legger til rette for et trygt arbeidsmiljø hvor forskjellige meninger kan deles.	Denne indikatoren måler antall ledere som skaper rom for et trygt miljø gjennom for eksempel gode medarbeidersamtaler, rom for å ta opp ting og spørsmål utenfor formelle samtaler, skaper rom for dialog mellom ansatte og mellom ansatte og ledere, er ikke redd for å bli utfordret og med å få tilbakemeldinger som bidra til å styrke de psykososiale miljøet på jobb.	HR-avdelingen, ledelsen og ansatte.	Resultater fra medarbeiderundersøkelser eller klimaundersøkelser som måler opplevelsen av psykologisk trygghet knyttet til mangfold på arbeidsplassen.
		Antall ansatte som opplever at sin leder skaper psykologisk trygghet på arbeidsplassen.			
		Antall ansatte som opplever at de kan si sin mening uten frykt for negative sanksjoner.			

Kjerneelement i mangfoldsledelse	Kriteriet	Indikator	Beskrivelse	Målgruppe	Datakilde
3 Kontinuerlig organisasjonsutvikling	Har endringsvilje når det kommer til ansatte og virksomheten. Er villig til å utfordre status quo, og ta nye (og eventuelt upopulære) valg ved behov.	Antall endringsinitiativer implementert i løpet av en tidsperiode.	Antall initiativer ledelsen har iverksatt og ansattes kjennskap til de iverksatte initiativene.	Ledelse og medarbeidere.	Interne dokumenter, prosjektplaner, rapporter om endringsprosesser og spørreskjema til ansatte.
		Lederens respons på eksterne endringer ved rask tilpasning av strategier eller operasjonelle prosesser.	Analyse av lederes arbeid med tilpasning av strategier og operasjonelle prosesser ved eksterne endringer.	Virksomhetens ledergruppe.	Analyse av strategiske beslutninger, markedsanalyser og rapporter om endringshastighet.
		Opplærings- og utviklingsinitiativer for å styrke kompetansen i organisasjonen i tråd med endringsbehov.	Antall initiativer for å styrke kompetanse.	Ledere og ansatte.	Opplæringsbudsjett, deltakelse i opplæringsprogrammer og evaluering av opplæringsinitiativer.
		Antall engasjerte medarbeidere.	Antall engasjerte medarbeidere som utfordrer lederes endringsvilje og utvikler seg i takt med lederens behov.	Alle ansatte i virksomheten.	Spørreskjema til medarbeidere og tilbakemeldinger fra ansatte.

Kjerneelement i mangfoldsledelse	Kriteriet	Indikator	Beskrivelse	Målgruppe	Datakilde
<p style="text-align: center;">3 Kontinuerlig organisasjonsutvikling</p>	Har forankret mangfoldsarbeidet på alle nivåer i organisasjonen og ansvar for dette er tydelig delegert.	Mangfoldskompetanse i opplæringsprogrammer.	Tilstedeværelse av mangfoldsperspektiver i opplæringsprogrammer og opplæringsmateriell på alle nivåer av organisasjonen	Ansatte som deltar i opplæringsprogrammer	Evalueringer av opplæringsprogrammer, tilbakemeldinger fra ansatte og kvantitative data om inkludering av mangfoldsemner i opplæringsmateriell.
		Mangfoldsmål i leder- og ansattvurderinger og evalueringer	Undersøke konkret mangfoldsmål tilknyttet leder- og ansattvurderinger og evalueringer.	Ledere og ansatte	Vurderingskriterier, tilbakemeldinger fra evalueringer, og eventuelle endringer i kompetanse- og utviklingsplaner basert på mangfoldsmål
		Mangfoldstatistikk og rapportering	Systematisk innsamling og rapportering av mangfoldsdata på alle nivåer av organisasjonen.	HR-avdelingen, ledelsen og eventuelt eksterne interessenter.	HR-avdelingen, ledelsen og eventuelt eksterne interessenter.
		Mangfoldsinnsatser i strategiske beslutninger	Integrering av mangfoldsperspektiver i strategiske beslutninger og planer på alle ledelsesnivåer.	Ledelsen og strategiske beslutningstakere	Analyse av strategidokumenter, mangfoldsinnsatser integrert i handlingsplaner, og evalueringer av implementeringen av mangfoldsmål i strategiske beslutninger.

Kjerneelement i mangfoldsledelse	Kriteriet	Indikator	Beskrivelse	Målgruppe	Datakilde
3 Kontinuerlig organisasjonsutvikling	Utarbeider kommunikasjonsstrategi (intern og eksternt) og sørger for at mangfoldstrategier gjennomsyrrer virksomheten	Kommunikasjonsplan for mangfold	Kommunikasjonsplan som fokuserer på å formidle mangfoldstrategier internt og eksternt.	Ledelsen, HR-avdelingen, kommunikasjonsavdelingen og ansatte.	Kommunikasjonsplaner, interne og eksterne kommunikasjonsmaterielle, evalueringer av kommunikasjonsstrategier.
		Effektivitet av intern mangfoldskommunikasjon	Eksponering av virksomhetens mangfoldstrategier og -suksesser i eksternt kommunikasjon gjennom pressemeldinger, sosiale medier og andre kanaler.	Eksterne interessenter, kunder, potensielle ansatte.	Overvåkning og analyse av medieomtale, analyser av sosiale medier, tilbakemeldinger fra eksterne interessenter og kunder.
		Informasjon om mangfold i ansatt- og kundekommunikasjon	Integrering av mangfoldrelatert informasjon i ansatt- og kundekommunikasjon.	Ansatte, kunder og interessenter.	Gjennomgang av kommunikasjonsmaterielle, kundetilbakemeldinger, ansatt-tilbakemeldinger og omsetningsdata.

Kjerneelement i mangfoldsledelse	Kriteriet	Indikator	Beskrivelse	Målgruppe	Datakilde
<p style="text-align: center;">3 Kontinuerlig organisasjonsutvikling</p>	<p>Endringer er primært basert på egenmotivasjon, framfor eksterne krav eller pålegg. Skaper felles forståelse for hvorfor mangfold er viktig i virksomheten.</p>	Ledere og medarbeideres engasjement i mangfold-sinitiativer	Frivillig deltakelse og engasjement fra ledere og ansatte i mangfoldrelaterte programmer og prosjekter.	Ledere og ansatte	Deltakelsesrater i frivillige mangfoldinitiativer, tilbakemeldinger fra ansatte om motivasjon og engasjement, og evalueringer av mangfoldstiltak.
		Mangfoldskultur og verdier i daglig praksis	Integrering av mangfoldskultur og verdier i organisasjonens daglige praksis, beslutninger og kommunikasjon.	Ledelsen, ansatte og samarbeidspartnere.	Observasjoner av adferd og kommunikasjon, interne evalueringer av verdibasert atferd på arbeidsplassen, og tilbakemeldinger fra ulike nivåer i organisasjonen.
		Opplærings- og utviklingsinitiativer knyttet til mangfold	Frivillig deltakelse i opplærings- og utviklingsprogrammer relatert til mangfold og inkludering.	Ansatte på ulike nivåer i virksomheten.	Registrering av deltakelse i opplæringsprogrammer, evalueringer av opplæringsinitiativer, og personaldata knyttet til opplæring og utvikling.
		Mangfold som kjerneverdi i rekruttering og forfremmelse	Graden av fokus på mangfold som en sentral verdi i rekrutteringsprosesser og beslutninger om forfremmelse.	HR-avdelingen, ledelsen og ansatte involvert i rekruttering og forfremmelse.	Analyse av rekrutterings- og forfremmelsesprosesser, mangfoldskriterier i stillingsbeskrivelser og evalueringer av rekrutteringspraksis.

Kjerneelement i mangfoldsledelse	Kriteriet	Indikator	Beskrivelse	Målgruppe	Datakilde
<p>4</p> <p>Målrettede rekrutteringsstrategier</p>	<p>Rekrutterer mangfold aktivt, gjennom målrettet utforming av stillingsannonser, intervjuguider, bruk av bilder, plattform for annonsering. I dette ligger også det å ha en utvidet forståelse av nødvendig og ønsket kompetanse og etterspør mangfoldskompetanse aktivt. Dette gjøres blant annet ved å signalisere eksplisitt i utlysninger at mangfold anses som en ressurs i virksomheten.</p>	Mangfold i rekrutteringsprosessen	Andel av mangfoldige kandidater som når sluttfasen av rekrutteringsprosessen.	Rekrutteringsteam, HR-avdelingen, ledere involvert i ansettelsesprosessen.	Rekrutteringsstatistikk, mengde mangfoldige søkere i forhold til antall ansettelser, evaluering av rekrutteringsprosessen sett i et mangfoldsperspektiv.
		Mangfold i ansatte	Analyse av ansatte basert på mangfoldsfaktorer.	HR-avdelingen, ledelsen og ansatte.	Ansatte databaser, årlig mangfoldsanalyse, HR-rapportering.
		Mangfoldsinisiativer i rekruttering	Antall mangfoldsinisiativer i rekrutteringsprosessen, for eksempel bruk av mangfoldige rekrutteringskanaler, samarbeid med mangfoldige organisasjoner eller signalisere eksplisitt i utlysninger at mangfold anses som en ressurs i virksomheten.	Rekrutteringsteam, HR-avdelingen.	Rekrutteringsrapporter, evalueringer av mangfoldige rekrutteringsstrategier, samarbeidsavtaler med mangfoldige organisasjoner og analyse av stillingsutlysninger
		Mangfoldstrening for rekrutterer	Deltakelse og gjennomføring av mangfoldstrening for rekrutterere og ansatte ledere.	Rekrutterer, ledere, HR-personell.	Registrering av deltakelse i opplæringsprogrammer, evaluering av opplærings effektivitet, tilbakemeldinger fra rekrutterer og ledere.

Kjerneelement i mangfoldsledelse	Kriteriet	Indikator	Beskrivelse	Målgruppe	Datakilde
<p style="text-align: center;">4</p> <p style="text-align: center;">Målrrettede rekrutteringsstrategier</p>	<p>Sørger for like karrieremuligheter og karriereutvikling. Er bevisst organisatoriske «glasstak»).</p>	Karriereutviklingsprogrammer for alle ansatte	Tilgang til og deltakelse i karriereutviklingsprogrammer på tvers av mangfoldsfaktorer	Alle ansatte i organisasjonen	Registrering av deltakelse i karriereutviklingsprogrammer, evaluering av programtilgjengelighet og -effektivitet, tilbakemeldinger fra ansatte.
	Mangfold i forfremmelser	Andel av ansatte fra ulike mangfoldsbakgrunner som blir forfremmet til ledende stillinger.	HR-avdelingen, ledelsen, ansatte.	Analyse av forfremmellesbeslutninger og -mønstre, mangfoldsinformasjon i forfremmellesprosesser, kvantitative data om forfremmelser.	
	Mangfold i mentorprogrammer	Deltakelse av ansatte med ulike mangfoldsbakgrunner i mentorprogrammer for karriereutvikling.	Ansatte som deltar i mentorprogrammer, HR-avdelingen	Mentorprogramdeltakelse, evaluering av programdeltakelse og effektivitet, tilbakemeldinger fra deltakere	
	Likhet i lønns- og karriereutvikling	Analyse av lik lønn og karriereutviklingsmuligheter på tvers av mangfoldsfaktorer.	HR-avdelingen, ledelsen og ansatte.	Lønnsdataanalyse, karriereutviklingssporing, evaluering av like muligheter og rettferdighet i karrierestrukturer.	

Kjerneelement i mangfoldsledelse	Kriteriet	Indikator	Beskrivelse	Målgruppe	Datakilde
5 Inkluderende arbeidsmiljø	<p>Tilrettelegger for og tar hensyn til ulike behov og preferanser blant ansatte i virksomheten.</p> <p>Jobber aktivt for å tilrettelegge for at medarbeiderne opplever sosial tilhørighet og inkludering.</p>	<p>Lederes konkrete handlinger og implementering av tiltak knyttet til inkludering basert på ulike behov.</p>	<p>Denne indikatoren måler graden av fokus ledere har på inkludering gjennom å tilpasse arbeidsmiljøet til ansattes behov, ved å for eksempel ta hensyn til flerspråklighet og både fordeler og utfordringer knyttet til dette. Den måler også de ansattes opplevelser knyttet til inkludering på arbeidsplassen og eventuelle behov som de har kommunisert til sine ledere og blitt hørt på bakgrunn av.</p>	Ledere og ansatte.	Spørreundersøkelse til ledere og ansatte.
		Ansattes opplevelse.			
	<p>Har en forståelse av inkluderende og ekskluderende mekanismer i virksomheten sosialt sett.</p> <p>Jobber aktivt for å oppmuntre til inkludering og bekjempe ekskludering, ved å utvikle gode fellesskap basert på respekt, og uten forskjellsbehandling, diskriminering eller hets.</p>	Ansattes opplevelser	Gjennomføring av regelmessige undersøkelser blant ansatte for å evaluere opplevelser knyttet til inkludering og ekskludering i arbeidsmiljøet.	Alle ansatte, inkludert nyansatte og ansatte som slutter.	Resultater fra ansattundersøkelser om inkludering, tilbakemeldinger fra fokusgrupper eller ansatte, feedback-systemer, avslutningsintervjuer, onboarding-tilbakemeldinger, exit-intervjuer eller nyansattundersøkelser.

Kjerneelement i mangfoldsledelse	Kriteriet	Indikator	Beskrivelse	Målgruppe	Datakilde
5 Inkluderende arbeidsmiljø	<p>Har en forståelse av inkluderende og ekskluderende mekanismer i virksomheten sosialt sett.</p> <p>Jobber aktivt for å oppmuntre til inkludering og bekjempe ekskludering, ved å utvikle gode fellesskap basert på respekt, og uten forskjellsbehandling, diskriminering eller hets.</p>	<p>Mangfolds-kompetanse i opplæring og opplæringsmateriell</p>	<p>Integrering av mangfolds-kompetanse i opplæringsprogrammer og opplæringsmateriell som adresserer inkluderende og ekskluderende mekanismer.</p>	<p>Opplærings- og HR-avdelingen, ledelsen og ansatte.</p>	<p>Evaluerings- og opplæringsprogrammer, tilbakemeldinger fra deltakere, gjennomgang av opplæringsmateriell.</p>
		<p>Klager og konflikthåndtering knyttet til mangfold</p>	<p>Antall og type klager om diskriminering eller ekskluderende atferd, samt effektiviteten av konflikthåndteringsprosessen.</p>	<p>HR-avdelingen, ledelsen og ansatte.</p>	<p>Klagerrapporter, konflikt-håndteringsstatistikk, evaluering av konflikthåndteringsmetoder.</p>
	<p>Bruker inkluderende språk aktivt.</p>	<p>Andel medarbeidere som har opplevd å høre inkluderende språk i arbeidsmiljøet.</p>	<p>Gjennom samtaler, møter og sammenkomster med kollegaer.</p>	<p>Ansatte, HR-avdelingen og ledelsen.</p>	<p>Spørreskjema til medarbeidere i virksomheten, årlig medarbeidersamtale, fokusgrupper om språkbruk og tilbakemeldinger i personalmøter eller tilbakemeldingssystemer.</p>

Kjerneelement i mangfoldsledelse	Kriteriet	Indikator	Beskrivelse	Målgruppe	Datakilde
5 Inkluderende arbeidsmiljø	Bruker inkluderende språk aktivt.	Inkluderende språk i kommunikasjonsmateriell, intranettinnlegg og møtedokumenter	Andel av kommunikasjonsmateriell som benytter inkluderende språk, for eksempel unngåelse av kjønnsbasert eller annen diskriminerende terminologi.	Kommunikasjonsavdelingen, markedsføringsavdelingen, ledelsen.	Gjennomgang av kommunikasjonsmateriell, språk- og terminologianalyser, tilbakemeldinger fra ansatte og eksterne interessenter, samt eventuelle justeringer basert på tilbakemeldinger.
		Opplæring i inkluderende språk	Antall ansatte som har gjennomført opplæringsprogrammer eller kurs som fokuserer på inkluderende språkbruk.	HR-avdelingen, ledelsen og ansatte.	Rapporter over opplæringsgjennomføring, evalueringer av opplæringsprogrammer, feedback om språkbruk i etterkant av opplæring.

Veien videre

Videreutvikle og teste kriteriene

Som et neste steg anbefaler vi å videreutvikle rammeverket, slik at det kan testes og forankres hos noen utvalgte målgrupper. Relevante målgrupper er ansatte og ledere i virksomheter preget av stort mangfold.

Vi har foreslått en rekke kriterier for mangfoldsledelse og spesifikt at det utarbeides evaluerbare mål for mangfold og inkludering, samt at virksomheten gjennomfører evalueringer og revideringer av mangfoldsarbeidet. Det er imidlertid kostnads- og validitetsutfordringer forbundet med at virksomhetene selv skal utforme verktøy for å innhente data for å kunne evaluere sin egen måloppnåelse. Derfor vil vi anbefale at IMDi tar ansvar for å utvikle verktøy og indikatorer som virksomhetene kan benytte seg av i sin utvikling. Mer spesifikt foreslår vi at det utformes indikatorer basert

på spørreundersøkelser til de ansatte. Spørreskjemaene utformes på bakgrunn av kriteriene. Indikatorer skapes på grunnlag av flere spørsmål som lader på samme faktor i en faktoranalyse. I forbindelse med surveyene i dette prosjektet har vi utviklet fire faktorer som kan benyttes som bakgrunn for indikatorer, spørreundersøkelser til ansatte, samt utvikling av andre fremtidige verktøy for å evaluere mangfoldsledelse.

Undersøkelsesportal til virksomheter

Vårt forslag innebærer at det settes opp en undersøkelsesportal som virksomheter kan logge seg på og benytte i sin gjennomføring av undersøkelsen om mangfoldsledelse. Når undersøkelsen er gjennomført, vil virksomheten kunne få utlevert en rapport samtidig som at IMDi kan få tilgang til en aggregert rapport basert på alle virksomhetene som har gjennomført undersøkelsen. Gevinsten ved en IMDi-initiert indikatorutvikling er at virksomhetene vil få et kvalitetssikret og validert indikatorsett samtidig som de slipper å bruke ressurser på å skape målinger på egen hånd.

7. Anbefalinger

I tillegg til å utvikle kriterier og måleindikatorer basert på kjerneelementer i mangfoldsledelse, var det en målsetting i dette prosjektet også å utarbeide forslag til tiltak for å styrke arbeidet med mangfoldsledelse. Vi vil derfor avslutningsvis gi noen anbefalinger knyttet til dette, basert på funn i undersøkelsen. Vi har sortert anbefalingene ut fra hvem vi i hovedsak retter anbefalingene mot:

IMDi

Undersøkelsen viser at et økt fokus på mangfold og mangfoldsledelse har gitt resultater i våre casevirksomheter, i form av positive holdninger til og bevissthet om rekruttering og inkludering av personer med innvandrerbakgrunn. Samtidig ser vi at det er behov for kompetanseheving på mangfoldsledelse. I enkelte av virksomhetene er interessen for og kompetansen på mangfold samlet på noen enkeltpersoner eller avdelinger, ofte HR. Flere sier de føler seg «litt alene» i dette arbeidet, eller at det er vanskelig å få gjennomslag for endringer så lenge toppledelsen ikke er ombord. Inntrykket vårt er at de fleste som har deltatt på kurs og kompetansehevende tiltak knyttet til mangfold og mangfoldsledelse selv opplever at de har hatt stort utbytte av det. I dag tilbys det mer eller mindre omfattende kurs og sertifiseringer fra ulike leverandører, men det pekes samtidig på at slike tiltak ofte er kostnadskrevenne – både økonomisk og tidsmessig. En klar anbefaling til IMDi er derfor å jobbe videre med å utvikle kompetansehevende tiltak, som har lavere terskel for deltakelse og som dermed kan nå bredere ut. Kompetansehevingstiltakene må rett og slett bli mer tilgjengelige for arbeidslivet. Eksempler på dette kan være:

- Moduler og (enkle) kurspakker om mangfoldsledelse som lett, og fortrinnsvis gratis, kan lastes ned fra nettsiden til IMDi.
- Kommunikasjonstiltak i form av for eksempel brosjyrer og korte informasjonsfilmer/ en underside på IMDis nettside om mangfoldsledelse.
- Epost/nyhetsbrev til virksomheter for å informere om mangfoldsledelse generelt og IMDis eksisterende tilskuddsordning knyttet til mangfoldsledelse.
- Arenaer og nettverk for erfaringsutveksling og faglig påfyll om mangfoldsledelse.
- Økt blest og informasjon om IMDis egne virkemidler, som tilskuddsordningen og Mangfoldsprisen.
- Etablering av en undersøkelsesportal som virksomheter kan logge seg på og benytte i sin gjennomføring av undersøkelsen om mangfoldsledelse.

Mangfoldsledelse kan sies å bestå av noen kjerneelementer, men undersøkelsen vår viser samtidig at mangfoldsledelse oppfattes og praktiseres ulikt i virksomhetene. Dette skyldes blant annet at virksomhetene opplever å ha svært ulike behov knyttet både til rekruttering og til ledelse. Enkelte bedrifter har stort behov for ufaglært arbeidskraft, og rekrutterer bredt uavhengig av bakgrunn. Andre bedrifter trenger høyt kvalifisert arbeidskraft, og må rekruttere internasjonalt for å dekke sitt arbeidskraftsbehov. I begge disse tilfellene er resultatet at virksomhetene opplever å ha et stort etnisk mangfold blant sine ansatte. Enkelte av casevirksomhetene, kanskje spesielt innen offentlig sektor, ønsker i større grad å rekruttere et økt etnisk mangfold. Eksempelene viser at det varierer hvilke kjerneelementer innenfor mangfoldsledelse som oppleves som mest relevante for de ulike bedriftene, og dette bør det tas hensyn til i utviklingen av kurs og kompetansehevingstiltak. Én oppskrift på «god mangfoldsledelse» vil sannsynligvis ikke passe for alle. Ulike kursmoduler kan for eksempel innrettes mot ulike typer virksomheter.

Selv om IMDis oppgave primært er å jobbe for bedre inkludering av *innvandrere* i arbeidslivet, omfatter mangfoldsledelse et langt bredere felt enn etnisk mangfold. En gjennomgående kommentar fra informantene vi intervjuet var at de opplevde det som vanskelig å skulle snakke om etnisk mangfold som noe atskilt fra mangfold generelt. Inntrykket var at flere opplevde det som irrelevant og utdatert å kun fokusere på etniske minoriteter. Flere advarte mot at dette kan virke mot sin hensikt, i den forstand at det kan sementere en «silotankegang» eller føre til en fragmentering basert på demografiske karakteristika. Faren er at fokus snevres inn til å handle om det synlige eller tellbare mangfoldet, framfor å styrke et inkluderende arbeidsliv, der *menings- og perspektivmangfoldet* er ressursen man etterstreber. En økt generell bevissthet på mangfold som ressurs, og på utilsiktede barrierer i arbeidslivet for ulike grupper, vil kunne åpne dører – også for jobbsøkere med innvandrerbakgrunn. Vårt inntrykk er at et bredt perspektiv på mangfold vil kunne treffe bedre i dagens arbeidsliv, ikke minst blant for eksempel høykompetansevirksomheter og yngre arbeidstakere.

Virksomheter

Vi har i dette prosjektet innhentet erfaringer fra casevirksomheter som har fokus på mangfold, og som jobber med mangfoldsledelse på ulike måter og i ulik grad. Oppsummert viser undersøkelsen at virksomheter som har lyktes med

mangfoldsarbeidet sitt, har lagt inn innsats på flere områder som vi anbefaler andre å ta inspirasjon fra:

- Enkelte av virksomhetene har ikke bare satset på å tilby medarbeidere kompetansehevende kurs, men har i tillegg hatt en strategisk plan for hvordan kunnskapen disse har fått, skal spres i virksomheten mer helhetlig. I en av virksomhetene utarbeidet medarbeiderne en mangfoldspolicy på bakgrunn av det de hadde lært. Andre eksempler er at medarbeidere som har gjennomført kurs, har arrangert workshops for ledelsen ved arbeidsplassen i etterkant av kurset. En erfaring informantene har gjort seg er at det er gunstig å være to eller flere fra samme arbeidsplass som deltar på kurs, for da er det lettere å jobbe videre med mangfoldsarbeidet i etterkant. Det å ha en strategi for kunnskapsspredning sikrer at kompetansehevingen blir mindre personavhengig, men snarere noe hele virksomheten kan dra nytte av.
- Det er en gjennomgående erfaring at mangfoldsarbeidet må være forankret i ledelsen i virksomhetene for at endring skal kunne gjennomføres. Ansvaret for mangfoldsarbeidet kan ikke overlates kun til HR, men må være et perspektiv som gjennomsyrrer alle nivå av virksomheten. Det må dessuten være en endringsvilje i virksomheten og i ledelsen for at mangfoldsarbeidet skal kunne få gjennomslagskraft. Mangfoldsarbeidet bør tas inn i virksomhetens strategier.
- Undersøkelsen vår viser at det gjennomgående er behov for økt mangfoldskompetanse i ledelsen i virksomhetene. For det første innebærer dette at ledelse på alle nivåer bør bestå av personer med ulike bakgrunner og erfaringer – altså personer som har mangfoldskompetanse ut fra å være en minoritet i samfunnet. Undersøkelsen viser at dette spesielt mangler i topplederstillinger. For det andre innebærer det at ledelse på alle nivå bør ha kompetanse på mangfold – altså på hvordan de skal lede og bruke mangfoldet blant sine ansatte.
- Mangfoldssatsninger kan ikke organiseres som tidsavgrensede prosjekter, men som langsiktige satsninger hvis de skal ha effekt. Mangfoldsarbeidet bør forstås som kontinuerlig og som en naturlig del av ordinær ledelse og daglig praksis i virksomheten.
- Virksomheten bør jevnlig undersøke hvordan ansatte opplever arbeidsmiljøet, og evaluere de mangfoldstiltak som igangsettes.
- Virksomhetene bør gjennomgå rekrutteringsrutiner for å sikre at mangfoldsperspektivet er ivaretatt. Før nytilsettinger bør man reflektere over hva slags kompetanse man ser etter, for å unngå at man ikke bare velger slik man har pleid å velge. Man bør også tenke over hva slags mangfoldskompetanse som mangler i virksomheten. Virksomhetens mangfoldsarbeid bør også tydeliggjøres i onboarding av nye ansatte.

Ledelse

- Mangfoldsledelse innebærer at lederne kjenner sine ansatte, både for å kunne utnytte den kompetansen den enkelte har, og for å skape arbeidsplasser preget av psykologisk trygghet, der det er rom for å «være seg selv». Ledere som har erfaring med mangfold peker på at mangfoldsledelse krever at man lytter, er raus og nysgjerrig – men også at man er robust og tåler å stå i konflikter. Ledere må også i noen tilfeller begrunne viktigheten av å ha fokus på mangfold ovenfor toppledelse, styrer, osv., og det er viktig at de opplever å ha et godt grunnlag for det. Kurs og kompetanseheving kan bidra til å styrke disse lederegenskapene og kompetansene. Deltakelse i nettverk/arenaer der mangfoldstematikk drøftes kan også bidra til å opprettholde lederes fokus på mangfold. Leder må kunne sette av noe tid til å styrke egen kompetanse på mangfold.
- I undersøkelsen vår peker flere informanter på betydningen av jevnlig medarbeidersamtaler og at man bygger opp gode relasjoner med ansatte som føler at de kan snakke fritt. Leder bør sikre at medarbeidersamtaler åpner for samtale om arbeidsmiljø, trivsel, tilhørighet, opplevelse av muligheter, osv.
- Mangfoldsledelse innebærer også at ledere ser alle ansatte, og sikrer at alle blir hørt og blir gitt likeverdige muligheter til deltakelse og karriereutvikling. Dette bør evalueres jevnlig (for eksempel ved hjelp av kriteriene for mangfoldsledelse), og innsatsen bør sikres kontinuitet for eksempel ved å tas inn i virksomhetens årshjul.

Referanser

- Abramovic, G. (2016). *Effective Diversity Management on the Line – Who and How? On the role of line managers in organisations with a diverse workforce*. PhD-avhandling, BI.
- Accenture (2015). *Mangfold gir konkurransefortrinn – en ubenyttet ressurs for norske selskaper*.
- Andersen, L., Lilleaas, U-B, og Ellingsen, D. (2017). Hvordan endre en mannsbastion? Er kjønnslikestilling en bedre tilnærming enn mangfoldsperspektivet? *Tidsskrift for Kjønnforskning*, 41(1), s. 55-72.
- Andersen, R. K. og Sterri, E. B. (2022). *Arbeidsgiveres holdninger til etnisk mangfold*. FAFO.
- Arbeids- og inkluderingsdepartementet (2004). *Mangfold gjennom inkludering og deltakelse*. St.meld.nr.49, 2003-2004.
- Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., Svendsen, S. & Øiaas, S.H. (2012). *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold*. NTNU Samfunnsforskning
- Berg, Berit og Tove Håpnæs (2001). *Mellom likhet og forskjellighet. Mangfoldsstrategier i arbeidslivet*. Trondheim: SINTEF Teknologiledelse
- Bourke, J., and Dillon, B., (2015). *Fast forwards: Leading in a Brave New World of Diversity (Customers, Ideas and Talent)*. Future Inc, Chartered Accountants Australia and New Zealand.
- Brekke, J.-P., Fladmoe, A., Lidén, H. & Orupabo, J. (2020). *Etnisk og religiøst mangfold i arbeidslivet: Holdninger, erfaringer, diskriminering og praksis*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Brenna, L. R. (2018). *Mangfoldsledelse. Mangfold og likestilling som bærekraftig konkurransefortrinn*. 1. Oslo: Cappelen Damm.

- Brenna, L.R. (2021). *The parable of the dog and the peacock. How top organizations create unity and inclusion in a culture of diversity*. St. John's Press.
- Brenna, L. R. og Solheim, M. C. W. (2018). Hvordan lede mangfold? Konkrete verktøy for at mangfold kan bli et konkurransefortrinn i en omskiftelig tid. *Praktisk økonomi & finans*, vol. 34, utg. 3, 186-195.
- Bru, J. K. L. (2013). *Den norske ledelsesmodellen: en bok om norsk ledelse, arbeidsliv og kultur*. Lederne.
- Core Senter for likestillingsarbeid (2023). *Aktivt likestillingsarbeid. En analyse av rapportering i de 50 største norske virksomhetene*. Oslo: ISF.
- Dahl-Jørgensen, D. (2003) Håndtering av usikkerhet i en global verden – å tenke lokalt som en overlevelsesstrategi. *Tidsskrift for arbeidsliv*, 5(1), s. 29-41.
- Dennissen, M., Benschop, Y., og van den Brink, M. (2020). Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity Networks. *Organization Studies*, 41(2), s. 219-240.
- Devine, P.G. og Ash, T. L. (2022). Diversity Training Goals, Limitations, and Promise: A Review of the Multidisciplinary Literature. *Annual Review of Psychology*, 73, s. 403–29
- Dobbin, F. og Kalev, A. (2016). Why Diversity Programs Fail. *Harvard Business Review*, 94 (7).
- Drange, I. (2014). *Mangfoldsledelse. En kunnskapsoversikt*. AFI-rapport, Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Elgvin, O. og Svalund, J. (2020). *Kunnskapsoppsummering om tiltak for varig sysselsetting*. Fafo-notat 2020:05
- Ely, R. J. og Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46(2), s. 229-273.

- Ely, R.J. og Thomas, D.A. (2020). "Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case". I: *Harvard Business Review*, 98(6)
- Friberg, J. H. og Midtbøen, A.H. (2017). «Ethnicity as skill: immigrant employment hierarchies in Norwegian low-wage labour markets», I: *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 44(9), s.1463-1478. DOI: 10.1080/1369183X.2017.1388160
- Friberg, J. H. og Midtbøen, A.H. (2018). «The Making of Immigrant Niches in an Affluent Welfare State». I: *International Migration Review* 53(2), s322-345
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61–76. <http://www.jstor.org/stable/25074155>
- Hansen, K. og Seierstad, C. (2017). Introduction: CSR and Diversity Management. I: Hansen, K. og Seierstad, C. (red) *Corporate social responsibility and diversity management Theoretical approaches and best practices*. Springer.
- Hauge, E. S., Sætermo, T., Svendsen, S., Øverland, M. B., Grønås-Werring, M. og Berg, B. (2022). *Mangfold i statlig sektor. Tiltak, forutsetninger og gevinster*. Kristiansand: Oxford Research.
- Helmersen, M. og Bjørlykke, A. V. (2017). *Mangfoldsledelse – idealer og praksis. Undersøkelse blant ledere i private og offentlige virksomheter, samt mentorer*. Agderforskning.
- IMDi (2011a) *Mangfold i heleide statlige virksomheter 2011. HR som pådriver og støttefunksjon for økt mangfold*. mangfold-i-heleide-statlige-virksomheter-2011.pdf (imdi.no)
- IMDi (2001b). *Mangfold i heleide statlige virksomheter i 2010. Mellomlederes perspektiv på mangfoldsledelse*. mangfold-i-heleide-statlige-virksomheter-2010.-mellomlederes-perspektiv-pa-mangfoldsledelse (imdi.no)
- Kellough, J. E., og Naff, K. C. (2004). Managing diversity in the federal service: Respond-ingtoawake-upcall. *Administration & Society*, 36(1), 62-90.

- Kirton, G. og Greene, A.-M. (2017). Understanding Diversity Management in the UK. I: Hansen, K. og Seierstad, C. (red) *Corporate social responsibility and diversity management Theoretical approaches and best practices*. Springer.
- Köllen, T. (2021). Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259–272. <https://doi.org/10.1177/1056492619868025>
- Lindheim, T. (2021). *Opening and closing doors – Managing at the multicultural workplace. A case study of cultural diversity and inclusion in nursing homes*. PhD-avhandling, VID Specialized University.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Midtbøen, A. H. (2015). «Etnisk diskriminering i arbeidslivet». I: *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 56(1)
- Mor Barak, M. E. (2014) *Managing Diversity Towards Globally Inclusive Workplace*. 3. utgave, Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Orupabo, J. & Nadim, M. (2020). “Men doing women’s dirty work: Desegregation, immigrants and employer preferences in the cleaning industry in Norway”. I: *Gender, Work & Organization*, 27 (3):347–361. doi: 10.1111/gwao.12378.
- Pitts, D.W. (2006). Modeling the Impact of Diversity Management. *Review of Public Personnel Administration*, 26, 245 - 268.
- Post, C., Muzio, D., Sarala, R., Wei, L. og Faems, D. (2021). Theorizing Diversity in Management Studies: New Perspectives and Future Directions. *Journal of Management Studies*, 58:8, pp 2003-2023.
- Ringdal, K. (2018) *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforlaget.

- Rogstad, J. (2021). «Innvandrere og ulikhet». I: Sigmund Grønmo, Ann Nilsen og Karen Christensen (red), *Ulikhet. Sosiologiske perspektiver og analyser*. Oslo: Fagbokforlaget Rogstad, Jon (2021). «Innvandrere og ulikhet». I: Sigmund Grønmo, Ann Nilsen og Karen Christensen (red), *Ulikhet. Sosiologiske perspektiver og analyser*. Oslo: Fagbokforlaget
- Sandal, G. M., Bye, H. H., Fyhn, T. og Markova, V. (2013). «*Mangfoldsledelse*» og *innvandreres tilknytning til arbeidsplassen*. Universitetet i Bergen.
- SSB (2022). *Sysselsetting blant innvandrere*. Hentet 13.mars 2023 fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/sysselsetting-blant-innvandrere-registerbasert>
- Sætermo, T., Øverland, M. B., Svendsen, S., Hauge, E. S., Grønås-Werring, M. & Hjelmeland, S. (2022). *Delrapport 1: Følgeevaluering av tiltak for økt etnisk mangfold i arbeidslivet*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning
- Tronstad, K.R. (2010). *Mangfold og likestilling i arbeidslivet. Holdninger og erfaringer blant arbeidsgivere og tillitsvalgte*. Fafo-rapport 2010:39
- Traavik, L (2006). Ledelse av mangfold. *MAGMA*, 2, s. 22-29
- Umblijs, J., Orupabo, J. & Drange, I. (2022). *Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter*. ISF-rapport 3/22
- Wrench, J. (2005). "Diversity management can be bad for you". I: *Race & Class*, 46(3), s. 73-84.
- Wrench, J. (2007). *Diversity management and discrimination. Immigrants and ethnic minorities in the EU. Research in migration and ethnic relations series*. Aldershot, England Burlington, VT: Ashgate
- Yukl, Gary. 2013. *Leadership in Organizations*. Eighth edition. Harlow, England: Pearson.

Vedlegg 1: Spørreskjema

Kort om undersøkelsen

Denne undersøkelsen handler om etnisk mangfold og inkludering på arbeidsplassen. Med etnisk mangfold mener vi at ansatte har ulike etnisiteter, kulturer, hudfarger eller religioner.

Med inkludering mener vi at det etniske mangfoldet på arbeidsplassen blir sett, hørt og ivaretatt.

Undersøkelsen er en del av forskningsprosjektet ”Hva er mangfoldsledelse og hvordan virker det?”, på oppdrag for Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi), og gjennomføres av NTNU Samfunnsforskning og Rambøll.

Undersøkelsen tar cirka 10 minutter å besvare. Den kan besvares på telefon og PC.

Informasjon om personvern

Din deltakelse er anonym og frivillig. All data behandles konfidensielt. Det er ikke mulig å spore tilbake til hvem som har deltatt i undersøkelsen og din arbeidsgiver vil ikke vite hva du har svart. Alle personopplysninger slettes etter at prosjektet er gjennomført.

Ta gjerne kontakt hvis du har spørsmål om...

Prosjektets innhold og tematikk: turid.satermo@samforsk.no

Teknisk gjennomføring: carina.holter@ramboll.com

Personvern: ragnhild.overland@samforsk.no

Tusen takk for dine svar!

(Trykk på "NESTE" for å delta i undersøkelsen og komme til neste spørsmål).

Er du...

- (1) Kvinne
- (2) Mann
- (3) Annet

Hvor gammel er du?

- (1) 18-29 år
- (2) 30-39 år
- (3) 40-49 år
- (4) 50-67 år
- (5) Over 67 år
- (6) Vil ikke svare

Er du eller dine foreldre født utenfor Norge?

- (1) Både jeg og mine foreldre er født i Norge
- (2) Jeg har selv innvandret til Norge
- (3) Jeg er født i Norge, men en eller begge foreldre er innvandrere

Hvilken avdeling tilhører du?

- (1) Avdeling 1
- (2) Avdeling 2
- (3) Avdeling 3

Hva er din rolle i virksomheten?

- (1) Leder med personalansvar
- (2) Leder uten personalansvar
- (3) Toppleder
- (4) Medarbeider fulltid
- (5) Medarbeider deltid eller midlertidig
- (6) Vil ikke svare

Er du involvert i rekrutteringen av nye ansatte?

- (1) Ja
- (2) Nei

I hvilken grad opplever du at dere har en etnisk mangfoldig bedrift?

- (1) I stor grad
- (2) I noen grad
- (3) I liten grad
- (4) Ikke i det hele tatt
- (5) Vet ikke

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

	Helt enig	Litt enig	Verken enig eller uenig	Litt uenig	Helt uenig	Vet ikke
På min arbeidsplass fremheves etnisk mangfold som en styrke	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Jeg føler meg inkludert på jobb	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Jeg opplever at ledelsen jobber aktivt for et trygt og godt arbeidsmiljø	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Jeg opplever at min nærmeste leder aksepterer og respekterer den jeg er	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Jeg føler jeg må være lik andre på jobb for å passe inn	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Vi har tydelige rutiner og systemer for å kunne si ifra om upassende oppførsel	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

På min arbeidsplass...

	Helt enig	Litt enig	Verken enig eller uenig	Litt uenig	Helt uenig	Vet ikke
...opplever jeg at alle ansatte har lik mulighet til karriereutvikling uavhengig av etnisk bakgrunn	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
...opplever jeg at alle ansatte har lik mulighet til lønnsutvikling uavhengig av etnisk bakgrunn	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>

Har din arbeidsplass en strategi eller handlingsplan for mangfold og inkludering?

- (1) Ja
- (2) Nei
- (3) Vet ikke

Har din arbeidsplass tiltak eller retningslinjer for å motvirke eller varsle om diskriminering, trakassering eller mobbing på jobb?

- (1) Ja
- (2) Nei
- (3) Vet ikke

Har din nærmeste leder gjennomført et kurs eller annen kompetanseheving i mangfoldsledelse?

- (1) Ja, min leder har gjennomført kurs eller kompetanseheving
- (2) Nei
- (3) Vet ikke / Usikker

Tar din arbeidsplass hensyn til ansattes behov og ønsker når det gjelder feiringer, høytider og mat?

- (1) Ja
(2) Nei
(3) Vet ikke

Hvor viktig synes du det er at en leder...

Rader

- ...har fokus på å rekruttere ansatte med ulike etniske bakgrunner?
- ...sørger for like muligheter for alle?
- ...sørger for etnisk mangfold i lederstillinger?
- ...gir alle ansatte rom til å si sin mening?
- ...jobber mot diskriminering og trakassering?
- ...bruker et inkluderende språk?

Kolonner

- Veldig viktig
- Litt viktig
- Ikke viktig
- Vet ikke

Filtrering: Kun til ledere

Hvor mange ansatte med innvandrerbakgrunn (som selv har innvandret eller har innvandrerforeldre) vil du anslå at dere har i virksomheten?

- Under 5 prosent
- 6-10 prosent
- 11-20 prosent
- 21-50 prosent
- 51-70 prosent
- 71-100 prosent
- Vet ikke

Har du som leder gjennomført kurs eller annen kompetanseheving i inkluderings- og mangfoldsledelse?

- (1) Ja
(2) Nei
(3) Vet ikke

Hvis ja: I hvilken grad opplevde du som leder kurset eller kompetansehevingen i inkluderings- og mangfoldsledelse som nyttig?

- (1) I stor grad
- (2) I noen grad
- (2) I liten grad
- (2) Ikke i det hele tatt
- (3) Vet ikke

Hvilke typer kurs eller kompetanseheving har du hatt?

- (1) Interne kurs
- (2) Eksterne kurs
- (3) Digitale ressurser / kurs
- (4) Annet, skriv inn: _____
- (5) Husker ikke

Hvor lenge siden er det du sist var på kurs eller annen opplæring i inkludering- og mangfoldsledelse?

- 1-6 måneder siden
- 7-12 måneder siden
- 1-2 år siden
- 3-5 år siden
- Mer enn 5 år siden
- Vet ikke

Har arbeidsplassen tiltak for å sikre utjevning av forskjeller i lønn, i forhold til ansvar og arbeidsmengde?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Filter: Hvis tiltak for å sikre utjevning av forskjeller

Evaluerer dere arbeidet dere gjør med å sikre utjevning av lønnsforskjeller systematisk?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

På en skala fra 1 til 10, hvor 10 er «Svært god kompetanse» og 1 er «ingen kompetanse i det hele tatt», hvor god kompetanse mener du selv at du har innen etnisk mangfold, inkludering av personer med etnisk minoritetsbakgrunn og diskriminering som leder? Med kompetanse mener vi både formell og uformell kompetanse.

- (1) 1 - Ingen kompetanse i det hele tatt
- (2) 2
- (3) 3
- (4) 4
- (5) 5
- (6) 6
- (7) 7
- (8) 8
- (9) 9
- (10) 10 - Svært god kompetanse
- (11) Vet ikke

Ønsker du som leder mer kompetanse innen ledelse av etnisk mangfoldige ansattgrupper?

- (1) Ja
- (2) Nei
- (3) Usikker / Vet ikke

Hva er virksomhetens hovedmotivasjon(er) for å jobbe med mangfoldsledelse? Flere svar mulig.

- (1) Lovverk og/eller eksterne krav
- (2) Økt kvalitet på produkter/tjenester
- (3) Økt innovasjon
- (4) Ønske om å speile befolkningen, kundegruppen, tjenestemottakere o.l.
- (5) Tiltrekke seg talenter
- (6) Bedre arbeidsmiljø
- (7) Omdømmemessige hensyn
- (8) Ønske om å bidra til inkludering og integrering
- (9) Annet, skriv inn: _____
- (10) Vet ikke

Her kommer noen påstander om rekruttering av arbeidstakere.
Hvor enig eller uenig er du i følgende?

	Helt enig	Litt enig	Verken enig eller uenig	Litt uenig	Helt uenig	Vet ikke
Vi er opptatt av etnisk mangfold i rekrutteringsprosesser	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Vi gjør aktive grep for å motvirke diskriminering underveis i rekrutteringsprosesser	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Vi gjør aktive grep for å tiltrekke personer med etnisk minoritetsbakgrunn når vi utlyser stillinger	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>

Hvor enig er du i følgende påstander?

Jeg opplever at fokus på mangfoldsledelse i virksomhetene har ført til...

	Helt enig	Litt enig	Verken enig eller uenig	Litt uenig	Helt uenig	Vet ikke
Økt rekruttering av medarbeidere med etnisk minoritetsbakgrunn	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Økt bevissthet om etnisk mangfold som ressurs	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Økt trivsel blant medarbeidere med etnisk minoritetsbakgrunn	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>

Tusen takk for dine svar!

Trykk "Avslutt" for å registrere dine svar.

Vedlegg 2: Regresjonsanalyser

Regresjon 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,613 ^a	,375	,051	,26055

a.	Resultater vises ikke for enkeltbedrifter			
----	---	--	--	--

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,101	14	,079	1,158	,358 ^b
	Residual	1,833	27	,068		
	Total	2,934	41			

a. Dependent Variable: Ledersbidrag

		Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,616	,369		4,379	,000	,859	2,374
	Har din nærmeste leder gjennomført et kurs eller annen kompetanseheving i mangfoldsledelse?	-,107	,070	-,308	-1,532	,137	-,249	,036
	Har din arbeidsplass en strategi eller handlingsplan for mangfold og inkludering?	,035	,058	,127	,598	,555	-,085	,155
	Har din arbeidsplass tiltak eller retningslinjer for å motvirke eller varsle om diskriminering, trakassering eller mobbing på jobb?	-,036	,078	-,117	-,468	,644	-,196	,123
	Kjønn	,128	,108	,235	1,183	,247	-,094	,350
	Hvor gammel er du?	-,034	,038	-,159	-,888	,382	-,112	,044
	Er du eller dine foreldre født utenfor Norge?	-,160	,095	-,372	-1,682	,104	-,355	,035
<p>Resultater vises ikke for enkeltbedrifter</p>								

a. Dependent Variable: Ledersbidrag

Regresjon 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,555 ^a	,309	,293	,91382

a.

Resultater vises ikke for enkeltbedrifter

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	247,401	15	16,493	19,751	,000 ^b
	Residual	554,487	664	,835		
	Total	801,889	679			

a. Dependent Variable: Mangfoldpajobb

b.

Resultater vises ikke for enkeltbedrifter

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,025	,252		4,069	,000	,531	1,520
	Ledersbidrag	-,052	,124	-,015	-,416	,678	-,296	,192
	Kjønn	-,093	,080	-,043	-1,162	,246	-,249	,064
	Hvor gammel er du?	-,017	,038	-,016	-,463	,643	-,091	,057
	Er du eller dine foreldre født utenfor Norge?	,038	,061	,020	,620	,536	-,082	,158
	Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander? - Jeg opplever at ledelsen jobber aktivt for et trygt og godt arbeidsmiljø	,356	,042	,353	8,479	,000	,273	,438
	Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander? - Jeg opplever at min nærmeste leder aksepterer og respekterer den jeg er	,132	,054	,095	2,456	,014	,026	,238
Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander? - Vi har tydelige rutiner og systemer for å kunne si ifra om upassende oppførsel	,170	,036	,182	4,725	,000	,100	,241	

Resultater vises ikke for enkeltbedrifter

a. Dependent Variable: Mangfoldpajobb

Regresjon 3

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,544 ^a	,296	,120	1,314

a.

Resultater vises ikke for enkeltbedrifter

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,894	12	2,908	1,684	,101 ^b
	Residual	82,909	48	1,727		
	Total	117,803	60			

a. Dependent Variable: På en skala fra 1 til 10, hvor 10 er «Svært god kompetanse» og 1 er «ingen kompetanse i det hele tatt», hvor god kompetanse mener du selv at du har innen mangfold, inkludering og diskriminering som leder? Med kompetanse mener vi både formell og ufo

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	6,939	,950		7,307	,000	5,030	8,848
	digitalkurs	-,258	,129	-,275	-1,997	,052	-,517	,002
	Du har svart at du har gjennomført kurs eller annen kompetanseheving i inkluderings- og mangfoldsledelse. I hvilken grad opplevde du som leder kurset eller kompetansehevingen i inkluderings- og mangfoldsledelse som nyttig?	-,257	,280	-,129	-,918	,363	-,819	,305
	Hvor lenge siden er det du sist var på kurs eller annen opplæring i inkludering- og mangfoldsledelse?	-,025	,183	-,022	-,137	,892	-,393	,343
	Hvor mange ansatte med innvandrerbakgrunn (som selv har innvandret eller har innvandrereldre) vil du anslå at dere har i virksomheten?	,615	,252	,439	2,444	,018	,109	1,122

Resultater vises ikke for enkeltbedrifter

a. Dependent Variable: På en skala fra 1 til 10, hvor 10 er «Svært god kompetanse» og 1 er «Ingen kompetanse i det hele tatt», hvor god kompetanse mener du selv at du har innen mangfold, inkludering og diskriminering som leder? Med kompetanse mener vi både formell og ufo

Regresjon 4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,703 ^a	,494	,376	,62377

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,797	19	1,621	4,166	,000 ^b
	Residual	31,516	81	,389		
	Total	62,313	100			

a. Dependent Variable: virkning_mangfold

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,936	,481		4,021	,000	,978	2,893
	På en skala fra 1 til 10, hvor 10 er «Svært god kompetanse» og 1 er «ingen kompetanse i det hele tatt», hvor god kompetanse mener du selv at du har innen mangfold, inkludering og diskriminering som leder? Med kompetanse mener vi både formell og ufo	-,059	,042	-,128	-1,399	,166	-,143	,025
	rekruttering	,508	,089	,568	5,703	,000	,331	,686
	Hva er virksomhetens hovedmotivasjon(er) for å jobbe med mangfoldsledelse? Flere svar mulig - Lowerk og/eller eksterne krav	-,140	,171	-,074	-,820	,415	-,480	,200
	Hva er virksomhetens hovedmotivasjon(er) for å jobbe med mangfoldsledelse? Flere svar mulig - Økt kvalitet på produkter/tjenester	-,194	,167	-,120	-1,161	,249	-,526	,138
	Hva er virksomhetens hovedmotivasjon(er) for å jobbe med mangfoldsledelse? Flere svar mulig - Økt innovasjon	,032	,154	,020	,207	,837	-,274	,337
	Hva er virksomhetens hovedmotivasjon(er) for å jobbe med mangfoldsledelse? Flere svar mulig - Ønske om å spille befolkningen, kundegruppen, tjenestemottakere, o.l.	,098	,156	,062	,630	,530	-,212	,409
	Hva er virksomhetens hovedmotivasjon(er) for å jobbe med mangfoldsledelse? Flere svar mulig - Tiltrekke søg talenter	-,293	,163	-,167	-1,796	,076	-,618	,032
	Hva er virksomhetens hovedmotivasjon(er) for å jobbe med mangfoldsledelse? Flere svar mulig - Bedre arbeidsmiljø	-,210	,152	-,133	-1,379	,172	-,513	,093
	Hva er virksomhetens hovedmotivasjon(er) for å jobbe med mangfoldsledelse? Flere svar mulig - Omdømmemessige hensyn	-,032	,154	-,019	-,205	,838	-,338	,275
	Hva er virksomhetens hovedmotivasjon(er) for å jobbe med mangfoldsledelse? Flere svar mulig - Ønske om å bidra til inkludering og integrering	-,080	,157	-,043	-,512	,610	-,392	,231
	Hvor mange ansatte med innvanderbakgrunn (som selv har innvandret eller har innvanderforældre) vil du anslå at dere har i virksomheten?	8,651E-5	,084	,000	,001	,999	-,168	,168

Resultater vises ikke for enkeltbedrifter

a. Dependent Variable: virkning_mangfold

Korrelasjonsanalyse

CORRELATIONS virkning_mangfold mangfoldpajobb.

► Correlations

		virkning_mangfold	Mangfoldpajobb
virkning_mangfold	Pearson Correlation	1	,164
	Sig. (2-tailed)		,088
	N	110	110
Mangfoldpajobb	Pearson Correlation	,164	1
	Sig. (2-tailed)	,088	
	N	110	801

NTNU Samfunnsforskning AS

NTNU Samfunnsforskning AS er et uavhengig forskningsinstitutt med tilhørende nasjonalt kompetansesenter. Vi utvikler og formidler kunnskap innenfor et bredt spekter av samfunnsfaglige og samfunnsrelaterede problemstillinger.

NTNU Samfunnsforskning AS eies i sin helhet av NTNU, og har et nært faglig samarbeid med flere miljøer ved universitetet. Gjennom faglig samarbeid søker vi berikelse både for NTNU og NTNU Samfunnsforskning AS.

Instituttet er godkjent forskningsorganisasjon og mottar årlig grunnbevilgning fra Norges forskningsråd. Denne benyttes til strategisk utvikling av forskningsaktivitet og kompetansebygging.

Instituttet tilbyr beslutningsorientert og anvendt forskning og kunnskap til oppdragsgivere i offentlig og privat sektor, nasjonalt og internasjonalt.