

SUSANNE HELLAN ØIAAS

Mangfoldsstrategier i arbeidslivet

- En case-studie av 5 norske virksomheter

Masteroppgave i sosialt arbeid

Trondheim juni 2013



Institutt for sosialt arbeid og helsevitenskap, NTNU

«Der alle tenker likt, er det ikke mange som tenker mye»

Inge Lønning (1938-2013)

Forsideomslag: Illustrasjonsfoto av Nils Midtbøen/Posten: Kamjit Singh Janda, ansatt i Posten Norge AS, tillitsvalgt og representant i landsstyret (Bildet er brukt etter tillatelse fra Posten Norge AS).

Forord:

Ideen til denne studien kom på sensommeren 2011. Etter en helomvending av temaet for min masteroppgave var jeg så heldig å møte professor og forskningssjef Berit Berg som engasjerte og viste tydelig at det finnes flere muligheter enn hindringer. Hun ga meg muligheten til å delta i et forskningsprosjekt ved NTNU Samfunnsforskning og tok meg med på en svært lærerik og spennende reise. Av personlige helsemessige årsaker skulle det vise seg at veien ble kronglete og bratt. Selv om innleveringen lot vente på seg, kom jeg meg bokstavelig talt på beina igjen og flotte medmennesker har vært avgjørende i denne prosessen.

Først og fremst vil jeg takke deg, Berit, for kontinuerlig inspirasjon, motivasjon og positiv innstilling. Din hjelp har vært uunnværlig og mange gode veiledningstimer har gjort at jeg har utviklet meg som person. Tusen takk for all støtte og tilgjengelighet du har vist meg. Ingenting er umulig! Jeg vil også takke Stina Svendsen for mange gode samtaler om faglige og mindre faglige tema. Jeg takker Marianne, Kristin og alle ansatte ved NTNU Samfunnsforskning for å ha tatt meg under vingene i den tiden jeg var heldig å få bruke med dere.

Videre vil jeg rette en stor takk til familien og gode venner som har støttet meg under hele det lange utdanningsforløpet mitt og heiet på meg underveis. En spesiell takk til Ståle Øiaas (pappa) som hele veien har lagt forholdene til rette for at jeg kunne gjennomføre mine studier og ikke minst alle sidene med korrekturlesing du har hjulpet meg med, til alle døgnets tider og fra alle verdenshjørner. Vi gir aldri opp! En varm solhilsen og takk går til Siv Anita Øiaas som skal ha den største æren for at helsen kom i balanse igjen. Jeg vil også takke mamma Turid for varm og god støtte i de mange bratte bakkene.

En kjærlig takk går til sambo Sam som har tråkket de mange stegene med meg under masterstudiet. Vi har gått i gjørme og på is og veien har vært fantastisk. Tusen takk for alle gode oppmuntringer og støtte du har gitt meg underveis. De gode diskusjonene tok oss alltid til et høyere nivå. Takk for all faglig og filosofisk inspirasjon og glede. Dine bidrag og akkurat passe mengder press, gjorde at vi klarte å gjennomføre.

Jeg vil takke Dalita, Gerogina og resten av gjengen på lesesalen for flotte dager i studietiden. En takk NTNU Dragvoll for å ha gitt meg muligheten til å ta min mastergrad i sosialt arbeid.

Til slutt vil jeg takke alle bedriftene (som i seg selv gjør et viktig arbeid med mangfold) som ville dele sine erfaringer med oss. En spesiell takk til Posten, som ble mitt hovedcase, og som gav meg et flott møte med en mangfoldsbedrift. Deres innsats på et viktig samfunnsområde vil ha stor betydning for enkeltindivider og samfunnet ellers. Jeg håper stadig fler vil ta etter dere og satser på mangfoldet som vi er så heldige å ha.

Trondheim, juni 2013
Susanne Hellan Øiaas

Abstract

The focus on diversity is relatively new in the Norwegian labor market but its expansion is comparable to other European countries. Due to the changing contours of the population outlook in Norway and the large demand of labor, there is a challenge faced by different actors in the processes of formulating and implementing social policies. These confrontations include factors such as qualification, training, facilitation, racism and other forms of discrimination. Along with political and legal measures to ensure fair conditions, there has been an involvement of both public and private sectors in discussions related to these issues and how they can be tackled. Due to this, a number of organizations such as Posten Norway AS, Telenor ASA, Statoil ASA, Stormberg and Dalpro have embarked on strategic measures focusing on how to deal with the diversity problematic in their respective firms. These organizations are both publicly and privately owned. This paper engaged in an exploration of these strategies by closely relating to a research project at the Norwegian University of Science and Technology, NTNU Social Research Limited in the report "*Why Diversity*" (Berg, Thorshaug, Garvik, Svendsen and Øiaas, 2012). The case studies of the named organizations were chosen based on their working strategies parallel to diversity variations, diversity management, the size of the organization, and industrial affiliation. The data collection from the companies was based on interviews with Human Resource personnel and diversity managers. Other sources of data included public documents from the studied organizations.

This paper discusses how employers in the private and public entities choose to use diversity work as a strategy. John Wrench's theory of "Diversity Management" is used to analyze the applied strategies through the various measures. A qualitative approach was employed and involved conversations and interviews, analysis of the given documents, related literature (both off and online), observation and knowledge gained during the research project. The considered relevant aspects to highlight diversity in this paper, in a broader sense, included immigrants, immigrants in the labor market, as well as political and legal constraints in workplace. The findings in this study are a presentation of the various strategic approaches used by the chosen companies, exploring and discussing their experiences and assessing what enhances or limits a good diversity management.

Innhold

	Side
1. Innledning	1
1.1 Tema og problemstilling	2
1.2 Begrensning og begrepsavklaring	3
1.3 Oppgavens oppbygging	3
2. Befolkningssammensetning i endring	5
2.1 Fra «enfold» til mangfold	5
2.2 Grepet om mangfold	5
2.3 Hvem vandrer inn?	8
2.4 Rammebetingelser for tema og sosialt arbeid	9
3. Et tematisk bakteppe.....	12
3.1 Mangfoldsledelse i arbeidslivet	12
3.2 Innvandrere i arbeidslivet	12
3.3 Diskriminering som faktor i rekrutteringsprosesser	15
3.4 Hvorfor mangfoldsledelse?	17
3.4.1 <i>Politiske føringer</i>	18
3.4.2 <i>Juridiske rammer</i>	19
3.4.3 <i>Samfunnsansvar</i>	22
3.5 Noen argumenter for mangfoldsledelse	23
3.6 Perspektiver av mangfold	27
3.7 Mangfoldsledelse – en typologi	29
3.7.1 <i>Former for diskriminering</i>	29
3.7.2 <i>Kategorisering av mangfoldsarbeid</i>	31
3.8 Kritiske røster om mangfoldsledelse	34
4. Metode og fremgangsmåte	37
4.1 Kvalitativ metode	37
4.1.1 <i>Vitenskapsteoretiske valg</i>	37
4.1.2 <i>Bruk av casestudie</i>	38
4.2 Veien til problemstillingene	39

4.3 Gjennomføring av studien	40
4.3.1 Godkjenning og igangsetting	40
4.3.2 Utvalg og tilgang til informanter	40
4.3.3 Metode for datainnsamling	41
4.3.4 Gjennomføringen av intervjuene	43
4.3.5 Transkribering og analyse	44
4.4 Etterprøvbarhet, validitet og reliabilitet	45
4.5 Forskerens rolle	47
4.6 Oppsummering av metodisk tilnærming.....	49
5.0 Funn og analyse	51
5.1 Posten – Mangfold en nødvendighet	52
5.1.1 Kjerneverdier, ledelsesprinsipper og etiske retningslinjer	53
5.1.2 Integreringstiltakene i Posten	55
5.2 Integrering og samfunnsansvar – argumenter for mangfold	58
5.3 Etnisk mangfold i virksomhetene	66
5.4 Måling av mangfold og profilering av samfunnsansvar.....	67
5.5 Rekrutteringsstrategier	70
5.6 Rasisme og diskriminering på arbeidsplassen	76
5.7 Noen utfordringer i mangfoldsarbeidet	80
5.8 Hva får hjulene til å rulle?	83
6.0 Avsluttende kommentar	87
6.1 Mangfold og samfunnsansvar	87
6.2 Mangfoldsledelse i Posten	92
6.3 Rekrutteringsprosesser og gode erfaringer	93
Referanser	97

Vedlegg:

Intervjuguide

Informasjonsskriv

Godkjenning fra NSD

1.0 Innledning

I det norske arbeidslivet er fokus på mangfoldsarbeid relativt nytt, men økende i likhet med andre europeiske land. Endringer i befolkningssammensetning i kombinasjon med store behov for arbeidskraft, skaper en rekke sosialpolitiske problemstillinger og utfordringer for aktørene i arbeidsmarkedet. Faktorer som kvalifisering, utdanning, tilrettelegging, diskriminering og rasisme, sammen med politiske og juridiske tiltak for å sikre rettferdige forhold, har resultert i svært aktuelle og viktige diskusjoner i den nye norske velferdsstaten. Noen virksomheter har valgt å satse på mangfoldet som en del av deres strategi. Vi skal her se litt på noen av disse bedriftene.

Denne studien ble gjennomført nært tilknyttet et forskningsprosjekt ved NTNU Samfunnsforskning AS hvor mangfold i norske virksomheter ble studert. Casestudiene i prosjektet ble valgt på bakgrunn av deres uttalte arbeid med mangfold og representerte en stor variasjon i bedriftsstørrelse, bransjetilknytning og praktisering av mangfoldsledelse. Spennvidden i utvalget er stort og inkluderer både private og offentlige aktører, større konsern, mellomstore bedrifter og lokalt tilknyttede virksomheter. Utvalget besto av Posten Norge AS, Telenor ASA, Statoil ASA, Stormberg AS og DalPro AS. Datainnsamlingen baserte seg på samtaler med mangfoldsledere og HR-ansvarlige og virksomhetenes offentlige dokument. Prosjektet ble presentert i rapporten «Hvorfor mangfold?» (Berg, Thorshaug, Garvik, Svendsen og Øiaas 2012).

Denne oppgaven drøfter hvordan arbeidsgivere i privat næringsliv og offentlige virksomheter velger å bruke mangfoldsarbeid som strategi eller prosjekt. Jeg vil her presentere en bredere presentasjon av to bedriftscase: Posten og DalPro, med fokus på gjennomføring og erfaringer med mangfoldsledelse i Posten, og hvordan dette kan ses i lys av Wrenchs (2007) teori om «Diversity Management». Dette er en kvalitativ studie hvor datainnsamlingen har bestått av samtaler og intervju med mangfoldsansvarlige, analyse av offentlige dokument, skriftlig materiale fra bedriftene, nettbaserte artikler, observasjonsstudier og tilegnet kunnskap gjennom deltakelse i forskningsprosjekt. Underveis vil jeg drøfte aspekter som er ansett som relevante for å belyse mangfoldsproblematikk i bred forstand – innvandrerbefolkningen, innvandrere på arbeidsmarkedet samt politiske og juridiske føringer for mangfold i arbeidslivet.

1.1 Tema og problemstilling

Mitt utgangspunkt for denne oppgaven var hvordan personer med innvandrerbakgrunn møter utfordringer på arbeidsmarkedet i forhold til mulighet for ansettelse. Observasjoner jeg hadde gjort meg privat og tilegnet gjennom media skapte mitt engasjement for dette temaet. Til å begynne med dreide interessen min seg om diskriminerende faktorer i arbeidslivet og hvordan arbeidsgivere spiller en rolle i dette. Da jeg hadde lite kunnskap på området søkte jeg forskningsstudier, litteratur og lovverk for å få et bredere perspektiv.

Etter hvert som jeg fikk mer innsikt ble mine hypoteser om eksisterende diskriminerende faktorer i arbeidslivet til dels bekreftet gjennom tidligere studier. Min interesse endret seg mot et fokus på bedrifter som valgte å jobbe med ikke-diskriminering og mangfoldsarbeid. Jeg begynte å se på hvordan noen bedrifter og arbeidsplasser arbeidet *mot* diskriminering og *for* mangfold.

I denne fasen kom jeg i kontakt med min veileder som da ledet et prosjekt som omhandlet mangfold i arbeidslivet. På den måten ble mitt tema videreutviklet og jeg ble deltaker i dette prosjektet som omhandler mangfoldsarbeid i noen norske bedrifter. Min studie omfatter mer konkret hvordan mangfoldsarbeid utføres på ulike måter og med ulike argumenter eller drivkraft for dette arbeidet, samt hvordan rekrutterings- og ansettelsesprosesser foregår i denne sammenheng. En av bedriftene vi studerte i dette prosjektet var Posten Norge AS. Dette var en av seks bedriftscase i undersøkelsen om mangfoldsarbeid som ble utført av NTNU Samfunnsforskning AS.

Mine problemstillinger ble:

- Hvilke erfaringer besitter arbeidsgivere som har valgt en aktiv mangfoldsstrategi, og hvilke muligheter og utfordringer kan identifiseres i mangfoldsarbeidet?
- Hva er bedriftenes målsetting med mangfoldsledelse?
- Hvordan kan tiltak forstås i lys av Wrenchs (2007) typologi i teorien om mangfoldsledelse?

Andre delspørsmål var:

- Hvordan defineres målsettingene i mangfoldsarbeidet?
- Hvilke måter måler bedriften effekten av mangfoldsarbeid og måloppnåelse?»
- Har virksomhetene egne strategier for rekruttering- og ansettelsesprosesser av ikke-vestlige innvandrere?

1.2 Begrensning og begrepsavklaring

Denne studien begrenser seg til å omfatte innblikk i noen få bedrifters mangfoldsarbeid på arbeidsplassen. Disse bedriftene har aktivt valgt å ha en strategi for mangfoldsledelse i sin virksomhet. Studien er gjort i norske bedrifter. Formålet med studien er en masteroppgave og har dermed begrensninger i tid og omfang. Da det også brukes case-tilnærming i denne tilnærmingen basert på kvalitative metoder, ble kun et lite knippe av mulige virksomheter studert. Likevel søkes det her å gi et lite, men detaljert bilde av helheten med erfaringer og praksis av mangfoldsledelse. Innen mangfold begrenses her definisjonen til å gjelde for etnisk mangfold og i hovedsak arbeid med ikke-vestlige innvandrere. Flere av problemstillingene, utfordringene og løsningene kan gjelde for arbeid med andre dimensjoner av mangfold, slik som kjønn, funksjonsutfordringer, seksuell legning o.a.

Begreper som konsern, virksomhet og bedrift benyttes om hverandre i denne teksten. «Arbeidsgiver» reflekterer her bedriftens rolle overfor arbeidstakerne og ledere av mangfoldsstrategier. Jeg har valgt å fokusere på arbeidsgivers erfaringer i dette arbeidet for å studere de strukturelle forholdene. Det kunne imidlertid vært interessant å foreta en undersøkelse blant ansatte i virksomheter med mangfoldsstrategier, men som nevnt drøftes ikke dette her. «Tiltak» defineres her som grep virksomheten selv har tatt i deres definisjon av arbeid med mangfold, og det stilles derfor ikke kritiske spørsmål til dette. Noen av tiltakene kan også være begrunnet av politiske bestemmelser eller oppfordringer.

Arbeidsgivere og ansettelser som perspektiv

Jeg har valgt å se på *arbeidsgiveres betydning* for inkludering og mangfold i arbeidslivet med fokus på mesonivå. Som jeg vil drøfte senere i oppgaven har arbeidsinnsatsen økt på dette området. Lenge var fokus ensidig rettet mot hva den enkelte innvandrere kunne gjøre for å få innpass i arbeidslivet, hvor det tidligere ble lagt betydelig vekt på individuelt nivå og kvalifiseringstiltak. Deltakelsen i prosjektet ved NTNU Samfunnsforskning har gjort det mulig for meg å sette fokus på arbeidsgivere. Dette har trolig medført større utfordringer enn som kun masterstudent.

1.3 Oppgavens oppbygning

I dette kapitlet blir det kort beskrevet oppgavens innhold, tema og problemstillinger, avgrensning av oppgavens tema. *Kapittel 2* tar for seg noen historiske endringer i den norske

samfunnsutviklingen. Kapitlet søker å gi en kort bakgrunn for temaet og forståelse av kompleksiteten i utviklingen. Det blir redegjort for mangfoldsbegrepets ulike fasetter og utfordringer i forskning på mangfold. Videre presenteres innvandrerbefolkningens sammensetning i norsk kontekst. Til slutt argumenteres sammenhengen mellom temaet for oppgaven og sosialt arbeid som fagfelt.

Kapittel 3 gir et innblikk tidligere forskning og kunnskapsstatus på mangfold og arbeidsliv. Her presenteres innvandrernes situasjon på arbeidsmarkedet i statistisk målestokk, kort om diskriminering som hinder for yrkesdeltakelse og om noen marginaliserende prosesser i arbeidslivet. Deretter blir mangfoldsledelse gjort rede for gjennom politiske føringer, juridiske rammer og arbeid med samfunnsansvar i næringslivet. Videre gjengis noen argumenter for bruk av mangfoldsledelse og ulike perspektiver i mangfoldsarbeid. En beskrivelse av John Wrenchs (2007) typologi i mangfoldsledelse blir definert og avslutningsvis en diskusjon av uttalt kritikk som er rettet mot mangfoldsledelse. *Kapittel 4* omtaler den metodologiske prosessen i studien med veivalg som ble gjort og en kort redegjørelse for det vitenskapsteoretiske grunnlaget.

Kapittel 5 vektlegger funnene som er gjort i denne studien av bedrifter og deres mangfoldsarbeid. Postens tilnærming til mangfold blir underveis diskutert i forhold til Wrenchs (2007) typologi om mangfoldsledelse. Først blir det beskrevet kortfattet om bedriftene Statoil, Telenor, Stormberg og DalPro og en mer grundig beskrivelse av Posten med ledelsesprinsipper, kjerneverdier, etiske retningslinjer og mangfoldstiltak. Det blir videre presentert en drøfting av intensjonen virksomhetene har med sitt mangfoldsarbeid i forhold til integrering og samfunnsansvar. Måling av mangfoldet, som foregår i noen av bedriftene blir beskrevet, og den etniske mangfoldsstatusen blir diskutert. Postens rekrutteringsstrategier blir gjort rede for og DalPros erfaringer med rekruttering til ordinært arbeidsliv blir kort beskrevet.

Kapittelet fortsetter med handlingsstrategier omkring rasisme og diskriminering i bedriftene. Det belyses hvordan temaet og begrepsdefinisjoner og hvordan disse kan problematiseres i arbeidslivet. Til slutt kommer virksomhetenes opplevelse av utfordringer og hva som har fungert godt underveis i mangfoldsarbeidet. *Kapittel seks* kommer som en avsluttende kommentar til oppgaven. Jeg vil her oppsummere hovedlinjene i studien og trekke frem noen punkter som kan ha betydning for det videre arbeidet.

2.0 En befolkningssammensetning i endring

Her vil jeg gjennomgå noe av teoriene som kan benyttes når mangfold skal defineres som begrep, hvordan det demografiske bilde er under endring og hvordan mangfold i arbeidslivet kan plasseres i sosialt arbeid som fagfelt.

2.1 Fra «enfold» til mangfold?

Som nevnt fører en økende globalisering til at mangfoldet også øker. Integrerings- og mangfoldsdiskusjoner har det siste tiåret vært fremtredende i den politiske debatten, og vi ser flere forsøk på å skape et mer mangfoldig og inkluderende arbeidsliv. I noen debatter har Norge blitt omtalt som et homogent samfunn før innvandrere kom hit for å arbeide, grunnet flukt eller gjennom familiegjenforening. Dette har også blitt fremstilt som en av årsakene til at vårt samfunn møter større utfordringer med innvandrere som kommer til oss.

Går man tilbake i historien stemmer imidlertid dette ikke helt. Nordmenn har til alle tider forholdt seg til minoriteter og innvandring siden før den moderne tid. Men omfanget og årsakene til innvandring kan sies å ha forandret seg betydelig de siste 40 årene (Hylland-Eriksen 2005). Opplevelsen av mangfold som noe nytt i det norske samfunnet inngår i rekken av utfordringer med definering av hva mangfold er og måten vi forholder oss til det på. Siden globaliseringen, som har bidratt til å øke mangfoldet, er en kontinuerlig prosess vil det vanskelig la seg gjøre å måle samfunnet «før og etter».

Begrepet «mangfold» er et mye brukt begrep som vi gjenkjenner fra media, dagligtale og ikke minst ofte tema i offentlige dokument og debatter. Mangfold kan sies å være et honnørord med en positiv klang. Det assosieres gjerne med variasjon og forskjellighet, gjerne i forbindelse med religion, kultur og etnisitet. Nedenfor vil jeg forsøke å problematisere hva vi legger i begrepet mangfold og hvordan vi kan definere at mangfoldet øker.

2.2 Grep om mangfold

Den demografiske utviklingen vi ser i Norge og andre land, viser et stort mangfold i samfunnet som både er synlig og mindre synlig. Begrepet *mangfold* er mye brukt i dagens samfunn og det brukes i mange sammenhenger uten at det avklares hva man legger i begrepet eller hvordan man definerer det. Det finnes dog ingen klare, entydige definisjoner av begrepet. Mangfold dreier seg om *forskjellighet* på en positiv måte. I litteraturen finner vi at mangfold vektlegges oftest i sammenheng med etnisitet. Politikken som dreier seg om

mangfold vil variere, men den kan deles inn i *mulighets-, resultats-, og rettighetsorientert* arbeid. Dette kan vi se gjennom oppfordring og bruk av arbeidsformer, målsettinger og oppfølging av disse samt lovverkets betydning for praksis (Berg og Ask 2011)

Det finnes ulike tilnærminger til mangfold og som fagområde er det ennå ungt. Mangfold som et relativt nytt fagfelt er under utvikling og brer seg over sosiologi, psykologi, biologi, økonomi og organisasjon og ledelse. Da det ikke finnes en dominerende eller ledende tilnærming til mangfold foregår hovedsakelig kunnskapsutviklingen i bredden.

Systematisering av kunnskapen er vanskelig dersom bidragene ikke fører til en akkumulering av kunnskap innen feltet (Bye og Haugum 2009).

Det faktum at man mangler en definisjon av begrepet *mangfold* som flere slutter seg til, vanskeliggjør organiseringen av bidragene på dette feltet. To av mange forsøk på å definere mangfold er «*variasjon i sosiale og kulturelle identiteter*» (Cox 2001, i Bye og Haugum 2009:8) og «*(...)den altomfattende blanding av likhet og ulikhet*» (Roosevelt 1996, i Bye og Haugum 2009:9). Ser vi nærmere på mangfold i betydningen forskjellighet beskrives ulike dimensjoner som karakteriserer personer. Her eksisterer ulike tolkninger av begrepet. Griggs (2005, omtalt i Wrench 2007) gjør en todeling i *primære* og *sekundære* dimensjoner ved mangfold. De primære dimensjonene vil være medfødte egenskaper som er svært lite foranderlige. Disse kan også utvikles i de tidlige sosialiseringprosesser, og vil vedvare eller følge personen livet ut. De seks primære dimensjonene er etnisitet, kjønn, rase, alder, funksjonsnivå, og seksuelle orientering. Noen mener også at utseende kommer inn i denne kategorien.

Disse dimensjonene er med på å skape selvbildet vårt og har betydning for hvordan vi oppfatter verden rundt oss. Videre kommer de sekundære dimensjonene som er mulige å påvirke. Det vil kunne være utdanningstype- og nivå, religiøs tilhørighet, siviltilstand, foreldreskap og inntektsnivå. Andre mener at også livsførsel og språk kommer inn under denne kategorien (Wrench 2007). En annen tolkning har vært en firedeling i personlighet, interne, eksterne og organisatoriske dimensjoner. Interne og eksterne kan her lett sammenlignes med de primære og sekundære dimensjonene som nevnt over. I tillegg ilegges *arbeidserfaring* i eksterne dimensjoner (Gardenswartz og Rowe 1994).

Arbeidserfaring er av betydning for innvandrere som søker jobber, men hvor arbeidserfaring fra hjemlandet ikke blir «gyldig» eller verdsatt i det norske arbeidsmarkedet.

Arbeidserfaringen kan også være svak eller vanskelig å dokumentere.

Andre dimensjoner som kan nevnes er *demografisk* og *psykologisk*, *dybde* og *overflate*, *synlig* og *usynlig*. Bye og Haugum (2009) beskriver hvordan listen av dimensjoner nærmest er ubegrenset og at flere av dem er overlappende. Den historiske utviklingen har vist oss at dimensjonene har blitt mer kulturelle og psykologiske, mot sosiologiske dimensjoner som var ledende tidligere. Noen av disse «nyere» dimensjonene kan være holdninger, verdier, politikk, kulturell kapital, geografisk tilhørighet, stilling og sosioøkonomisk status. (Bye og Haugum 2009).

Som vi ser omhandler mangfold flere ulike dimensjoner og tilnærminger. Overførbarheten mellom studier av de ulike dimensjonene er liten, og det er nødvendig å konkretisere hver enkelt dimensjons betydning i arbeidsliv og ansettelsesprosesser. Mangfold i arbeidslivet omhandler i all hovedsak *etnisk* mangfold her til lands, som også er tilfelle i de fleste andre europeiske stater som er studert (Wrench 2007; Berg et.al 2012). En annen utfordring er at mangfoldsarbeid tidligere har hatt mest fokus på kjønn og likestilling, og ansatte med funksjonsutfordringer er også et område som vokser innen satsinger på mangfold.

Mangfoldets ulike definisjoner i samfunnet kan altså dreie seg om etnisitet, alder, funksjonsnivå, seksuell orientering og kjønn. Disse primære egenskapene ved mangfoldet representerer en del av hva som kan oppfattes som forskjellighet mellom mennesker. I denne oppgaven legges det vekt på den delen av mangfoldet som omfatter etniske forskjeller. Videre har vi også sekundære egenskaper som kan omfatte utdanning, kompetanse, språkkunnskaper, arbeidserfaring og kulturell erfaring (Wrench 2007). Disse egenskapene blir også her vektlagt som betydningsfull ved bruk av begrepet mangfold. Mangfold er et dynamisk fenomen som er foranderlig og må ses i den kontekst det oppstår i. I denne oppgaven ses mangfoldets posisjon i forhold til arbeidsliv og arbeidsmarked, som ved tilbud og etterspørsel. I utgangspunktet burde ikke etnisitet være egenskaper som studeres her, men tidligere forskning og arbeidssøkeres erfaringer¹ viser at dette spiller en avgjørende rolle i noen tilfeller hvor ansettelse og avansement blir fordelt.

¹ Ulike rapporter, artikler og bøker er skrevet på grunnlag av funn som bekrefter diskriminering i arbeidslivet. Den nyeste forskningsrapporten som ble fremlagt av Rogstad og Midtbøen (Diskrimineringens omfang og årsaker, Fafo/ISF) gav oppsiktsvekkende funn som bekreftet tidligere funn med nye metoder. (Rogstad og Mitbøen 2012)

2.3 Hvem vandrer inn?

Norges innvandringspolitikk har gjennomgått store endringer de siste tiårene. Avhengig av tilgangen på arbeidskraft og behovene for denne blir regler og restriksjoner brukt til å regulere innvandringen. Internasjonale avtaler forplikter oss til å ta i mot flyktninger fra krigs- og kriserammede områder som trenger beskyttelse. Av innvandrere i dag finnes arbeidsinnvandrere, flyktninger og familiegjenforente som de største gruppene. Begrepet *innvandrer* er et velkjent begrep fra dagligtalen, media og politikken. En innvandrer er en person som er født i utlandet hvor begge foreldrene også er født i utlandet. Det som tidligere ble omtalt som *andregenerasjons innvandrere* eller *etterkommere*, omtales i dag som *norskfødte med innvandrerforeldre*. Til sammen utgjør begge gruppene *innvandrerbefolkningen* (IMDI 2011a).

Ofte brukes et tydelig skille mellom vestlige og ikke-vestlige innvandrere. Bruken av defineringen *vestlig* og *ikke-vestlig* er blitt kritisert både for å være upresis og normativ. I sterkeste grad forbindes gjerne *vestlig* med noe positivt og høyt utviklet, mens *ikke-vestlig* ofte kan assosieres med noe problematisk. I utgangspunktet har det med tiden blitt vanskelig med bruk av denne todelingen etter at den kalde krigen tok slutt, og hvordan land skulle klassifiseres ble utfordrende. Uavhengig av dette har bruken utviklet seg til å bli en belastning for grupper av innvandrere, og SSB har sluttet å benytte seg av denne todelingen og har i stedet laget to nye kategorier for definering av innvandrere² (SSB 2008). På tross av denne endringen i statistisk sammenheng, velger jeg å bruke definisjonen ved todelingen *vestlig* og *ikke-vestlig* innvandrere da dette oftest er bruk i kildelitteraturen som benyttes som sekundærkilder.

Som nevnt er arbeidsinnvandrere den største innvandrergruppen. Sammen med andre innvandrere utgjør de en viktig og nødvendig ressurs for det norske arbeidsmarkedet. Arbeidsledigheten i Norge er lavere enn i de fleste land vi sammenlignes med. Tallene varierer derimot sterkt dersom vi ser på målinger for personer med innvandrerbakgrunn fra ikke-vestlige land mot etniske nordmenn og nord-europeiske og vestlige land. Når *arbeidsledighet* omtales menes det i denne sammenheng personer som ikke er i inntektsgivende arbeid, men som ønsker og kan komme i arbeid. Prosenten som oppgis er andel av *arbeidsstyrken* som vil si de yrkesaktive, både sysselsatte og arbeidsledige (SSB

²SSBs nye klassifiseringene er *Gruppe 1- og Gruppe 2-land*, hvor Gruppe 1 er EU/EØS-land, Canada, USA, Australia og New Zealand, mens Gruppe 2 er land i Afrika, Latin-Amerika, Asia med Tyrkia, Oceania (utenom Australia og New Zealand) og Europa (utenom EU/EØS-land) (SSB 2008)

2010). Prosentandelen som oppgis ved arbeidsledighet er tall som registreres gjennom at personer melder seg arbeidsledig og jobbsøkende hos velferdsforvaltningen. Videre kan utfordringene som oppstår for arbeidsledige også gjelde for personer som ikke står oppført som arbeidsledige, men hvor for eksempel sykdom eller funksjonsutfordringer blir ansett som et hinder for deres deltakelse i arbeidslivet og hvor tilstrekkelig tilrettelegging ikke har funnet sted. Disse tilfellene blir gjerne ikke registrert i arbeidsledighetsstatistikken, som da kan gi et misvisende bilde av den faktiske situasjonen.

Innvandringsbefolkningen i Norge i dag er bredspektret med vidt forskjellige grupperinger. Årsaken til innvandringen har endret seg over tid. Pakistanske og tyrkiske arbeidsmigranter var grupper som ankom på slutten av 60-tallet, etterfulgt av båtflyktninger fra Vietnam på midten av 70-tallet. Så kom ulike grupper av flyktninger fra krig, uro og politisk forfølgelse fra land som Chile, Bosnia, Kosovo, Irak, Somalia og Afghanistan. De to siste tiårene har vi hatt en større innvandring fra Øst-Europa med de nye EU-landene som kom med i 2004. Her utgjør spesielt polakkene en stor andel og er i dag den største gruppen i Norge ved inngangen av 2013 med over 77 000 personer. Svensker og dansker kommer henholdsvis på andre og åttende plass, og utgjør en stor andel av innvandrerbefolkningen (IMDi 2013). De skandinaviske innvandrerne får lite fokus i innvandringsdebatten. Grunnen kan være at språk og kultur er så lik vår egen, men de utgjør likevel en stor andel av innvandrerbefolkningen. Til sammen ligger innvandrerbefolkningen på 710 000 ved inngangen til 2013, hvor norskfødte med innvandrerforeldre utgjør 117 000 av disse. Samlet sett utgjør innvandrerbefolkningen 14 % av befolkningen samme år (SSB 2013).

2.4 Rammebetingelser for tema i sosialt arbeid

Integrering og inkludering i det norske arbeidsliv omfatter flere fagområder.

Sektoransvarsprinsippet er grunnlaget for arbeid med regjeringens integrerings- og inkluderingspolitikk hvor *«alle fagmyndigheter, sektorer og forvaltningsnivåer på sine områder har samme ansvar for personer med innvandrerbakgrunn som for den øvrige befolkningen, og å vurdere tiltak for å sikre at alle i befolkningen får del i tjenestetilbudet»* (Regjeringen 2012: 1). Med andre ord er ansvaret for integrering definert til å falle på store deler av det norske samfunnet.

Innen fagfeltet sosialt arbeid, som denne oppgaven omhandler, vil også mandatet omfatte arbeid med integrering. For det første forholder vi oss til vårt lands ratifisering av

konvensjonen om menneskerettigheter (FN) hvori sivile, politiske, kulturelle, sosiale og økonomiske rettigheter er nedfelt. Under denne konvensjonen defineres også et spesielt ansvar for kvinners rettigheter (FO 2010). I Norge er kvinner med innvandringsbakgrunn den gruppen som møter de største utfordringene i det norske arbeidsmarkedet (IMDi 2007). De fleste prinsippene i FO's etiske grunnlagsdokumenter er viktige i arbeidet med innvandreres situasjon på arbeidsmarkedet. Av disse vil prinsippet om å arbeide for *ikke-diskriminering* og *likeverd* ha størst betydning.

Dersom vi trekker dette arbeidet ned til mer definerte mål, omtales det i Lov om sosiale tjenester i arbeids- og velferdsforvaltningen at kommunen plikter å drive informasjonsarbeid og forbyggende virksomhet gjennom å «(...) vie spesiell oppmerksomhet til trekk ved utviklingen som kan skape eller opprettholde sosiale problemer, og å søke tiltak som kan forebygge slike problemer» (Lov om sosiale tjenester i arbeids- og velferdsforvaltningen § 12, første ledd). Sosiale problemer kan forstås med ulike innfallsvinkler og årsaksforklaringer og de er historisk og kontekstuellet betinget i de samfunn de oppstår i. Når sosiale problem studeres er det for å kunne vite hvordan de oppstår, men også hva man kan gjøre for å forebygge at de oppstår eller utvikler seg. Disse studiene fanget stor interesse da man under den vestlige industrialiseringen og urbaniseringen så hvordan nye sosiale problem oppstod (Rubington og Weinberg 2003).

I dagens verdenssamfunn ser vi store migrasjonsstrømmer mellom land og over kontinenter som en del av dagens globalisering. Noen drives av flukt og forfølgelse, andre for å søke bedre livsbetingelser. I denne situasjonen oppstår nye sammensetninger av grupper og det kan oppstå problemer når et lands systemer blir utfordret og må møte nye behov. Kriteriene for at man kan kalle et fenomen for et sosialt problem er flere. Det må først og fremst være en erkjennelse av problematikken i samfunnet hvor det er kjent for befolkningen og blir tatt opp til diskusjon av et betydelig antall personer. Det handler videre om gyldige *verdier* som eksisterer i samfunnet. I dette tilfelle vil dette kunne være snakk om rettferdighet, vern mot diskriminering, inkludering samt rett og plikt til samfunnsdeltakelse gjennom sysselsetting. Problematikken må også anses som et sosialt problem av signifikante personer eller grupper som innehar makt, slik som politikere, men også media og innenfor religion. Et siste kriterium er at handling mot utvikling av problemet anses å være nødvendig. Det bør legges press på politikere og organisasjoner for å finne løsninger av problemet, hvor nye rammer, lover og regelverk blir implementert på de områder som har påvirkning på problemet (Rubington og Weinberg 2003).

I Norge har vi sett at arbeid med kvalifisering av innvandrere og muligheten for deltakelse i arbeidslivet har blitt gjort på individnivå³ og på systemnivå⁴. Innvandreres tilknytning til arbeidslivet er svakere enn for etniske nordmenn. Det eksisterer ulike årsaker og forklaringer og forståelsen av dette som et problem får stadig større oppmerksomhet. En slik situasjon bekrefter en marginalisering av innvandrere som medfører individuelle konsekvenser og begrensinger for sosialt liv, økonomiske forhold og psykisk helse. For personer og familier som rammes av svak tilknytning til arbeidsmarkedet vil dette negativt påvirke livskvalitet, levestandard og reduserte muligheter for sosial mobilitet i forhold til majoriteten. I et samfunnsøkonomisk perspektiv er en slik situasjon ugunstig og kostbar. Med arbeidslinja som strategi har vi forsøkt å få flere i arbeid og færre på trygd siden 90-tallet. Det er dessverre slik at ikke alle har helse og mulighet til å stå i arbeid. Men for de som ønsker det må det arbeides med å tilrettelegge og tenke nytt slik at flest mulig får ta del i arbeidslivet. Innvandrere er en av flere grupper som møter barrierer på denne samfunnsarenaen.

³ Eksempel på kvalifiseringstiltak som har blitt igangsatt på individnivå er Introduksjonsprogrammet for nyankomne innvandrere (Lov om introduksjonsordning og norskopplæring for nyankomne innvandrere, 2003) og forsøksordningen «Ny Sjanse» som er for innvandrere som har stått utenfor arbeidslivet i lengre tid eller som risikere å ikke komme i arbeid.

⁴ På systemnivå kan man se hvordan lovverk regulerer virksomheters drift i henhold til ansettelse og arbeid med mangfold samt lover om rettigheter. Bedrifter har også rapporteringsplikt i forhold til dette arbeidet.

3.0 Et tematisk bakteppe

Her vil jeg fremstille deler av kunnskapsstatusen på forskning, lovverk og politiske føringer knyttet til mangfold og mangfoldsledelse. Samfunnsansvaret i arbeidslivet blir definert og argumenter for mangfoldsledelse blir drøftet. Jeg vil fremstille noen perspektiver av mangfold og presentere Wrenchs (2007) typologi om mangfoldsledelse. Til slutt blir noe av kritikken mot mangfoldsledelse beskrevet.

3.1 Mangfoldsledelse i arbeidslivet

Det har gjennom forskning vist seg at noen virksomheter i arbeidslivet velger å bruke begrepet *mangfold* når de refererer til strategier og måter å arbeide med mangfoldet på. Mangfold kan betegnes som en heterogen tilstand i sammensetningen av individer, mens *mangfoldsledelse* forklarer hvordan man strategisk arbeider og praktiserer bruken av dette mangfoldet. Mangfoldsledelse som forretningsstrategi vokste sakte frem i europeiske bedrifter og virksomheter på 2000-tallet, noen tiår etter at foregangsnasjonen innen strategier for mangfold, USA, startet. Ulik historie og demografi har utviklet forskjellige behov som kommer til uttrykk i denne utviklingen. I europeisk sammenheng anses Storbritannia å være ledende i omfang og satsing på mangfoldsstrategier (Wrench 2007). Da mangfold som nevnt kan ha flere definisjoner vil naturlig nok også strategiene for arbeidet med mangfold ha det. I denne oppgaven brukes Wrenchs (2007) typologi for mangfoldsledelse, «Diversity management», som grunnlag og forståelse av hvordan mangfoldsledelse kan analyseres.

3.2 Innvandrere i arbeidslivet

Innvandrerens deltakelse på alle samfunnsarenaer, inkludert arbeidsmarkedet, har ved samtlige norske undersøkelser vist seg å være lavere enn majoritetens. Når vi ser på tilknytningen til arbeidsmarkedet er denne lavere for alle grupper av ikke-vestlige innvandrere og aller lavest for innvandrerkvinner. Likevel er det mange nyanser og forskjeller mellom kontinental opprinnelse, oppholdstid i landet og mellom kjønn. Tilknytningen til arbeidsmarkedet vil kunne måles i andel sysselsatte og andel arbeidsledige i en gruppe. For innvandreres

sysselsettingsnivå var denne høyere for menn enn for kvinner i fjerde kvartal 2011, og det samme gjaldt for befolkningen totalt sett⁵ (SSB2012a).

Statistikken viser at kjønnsdifferansen var dobbelt så stor for innvandrere sammenlignet med befolkningen totalt. Ser man på landbakgrunn var det også store forskjeller på sysselsttingen mellom gruppene. Mens for eksempel sysselsettinggraden for innvandrere fra Europa lå på i overkant av 70 %, lå den for afrikanske innvandrere på 44,2 % (SSB 2012a). Gruppen med størst arbeidsledighet er innvandrere fra Afrika med 12,4 % for begge kjønn i 2012. Nest etter kom personer fra Asia (inkludert Tyrkia) med en ledighetsprosent på 7,7 %. Innvandrere fra Sør- og Mellom-Amerika og Øst-Europa lå litt i overkant av 6 prosentpoeng (SSB 2012a). Mens innvandrere fra ikke-vestlige land hadde en arbeidsledighet på 6,1 % og innvandrere fra vestlige land lå på et gjennomsnitt på 2,4 %, mens registrerte arbeidsledige i hele befolkningen ellers lå på 1,8 % (SSB 2012b).

Sammenlignet med de andre skandinaviske landene, samt USA og Storbritannia ligger vår sysselsettingsprosent blant innvandrere svakt over de nevnte (OECD og SSB i IMDi 2011a). For nesten alle grupper av innvandrere, som for befolkningen for øvrig, hadde kvinner lavere ledighet enn menn i 2010. Unntaket var kvinner fra Asia som ligger et prosentpoeng over menn. På den andre siden hadde menn i alle grupper høyere sysselsettingsgrad enn kvinner (IMDi 2011a). Dette har sammenheng med faktorer som botid i landet og årsak til innvandring som i mange tilfeller er familiegjenforening. Dersom man ser på kvinnegruppene som er overrepresentert blant ledige, finner vi kvinnene fra Afghanistan, Pakistan, Irak og Somalia. Flere forhold spiller inn her, som blant annet utdanningsnivå og tilgang på skolegang i hjemlandet under oppveksten. Situasjonen følger spesielt jenter og kvinners posisjon i samfunnet og synet på kvinners rett eller behov for skolegang. Dette har også sammenheng med og betydning for kvinnens posisjon som voksne, hvor oppdragelse av barn og hushold anses som deres viktigste oppgaver, slik det også var i Norge før kvinner kom ut i arbeid.

Statistikk fra perioden 1999-2005 viste at langt flere kvinner enn menn kommer gjennom familiegjenforening, men også flere kvinner enn menn kommer gjennom studier. Samme talldata viser at det er en overvekt av menn som kommer gjennom arbeid og som flyktninger (Henriksen 2006). For perioden 2005-2011 var det en kraftig økning i antallet arbeidsinnvandrere og dette var den største gruppen innvandrere i denne perioden. De fleste

⁵ Sysselsettingsprosenten var i 4.kvartal 2011 på 67,6 % for menn og 57,6 % for kvinner blant innvandrerbefolkningen. For befolkningen sett under ett var menns sysselsettingsgrad 71,7 % og kvinners 66,4 %. Kjønnsdifferansen var på 10 % for innvandrere og 5,3 % for befolkningen totalt sett (SSB 2012a).

av disse var øst-europeere som kom for å jobbe etter hvert som landene deres ble medlemmer i EU, og det faktum at Norge sluttet seg til EUs 4 friheter ved signering av EØS-avtalen i 1992. Nest etter var gruppen med familiegjenforente som også var av betydelig størrelse. Innvandrerne som kom gjennom flukt og gjennom utdanning var færrest i antall og var jevnstore i 2011 (SSB 2012c).

Totalt sett har flyktninger lavere sysselsettingsnivå enn andre innvandrere, men også her er det store variasjoner. Blant annet har landbakgrunn og oppholdelsestid i Norge en avgjørende betydning. Flyktninger fra Somalia og Eritrea har lavest sysselsettingsgrad, og personer med landbakgrunn fra Irak og Afghanistan kommer ikke langt bak. Man finner blant gruppene av lav sysselsettingsgrad også den laveste andelen heltidsarbeidende. Spesielt påvirkes statistikken av arbeidsledighet representert av kvinner fra Afghanistan, Irak og Somalia, hvor kjønnsforskjellen er markant med opp til 18 prosentpoeng (SSB 2012).

Som vi kan se er kategorien innvandrere både sammensatt og kompleks i vårt samfunn. Da ulike årsaker bringer mennesker til landet vil det også foreligge ulike forutsetninger for sysselsetting. Noen kommer direkte for å arbeide, andre er kommet for søke ly fra krig og forfølgelse, og mange av disse er høyt utdannet i hjemlandet. Uansett årsak bringer innvandrerne med seg mange og store ressurser til vårt samfunn. Likevel oppstår det også utfordringer når et nytt liv i Norge skal startes. Integrering i arbeidsmarkedet er en av disse.

Virksomheter som velger å satse på mangfold kan ha et stort konkurransefortrinn. Dersom høyt utdannede innvandrere jobber i lavtlønte yrker eller står utenfor arbeidsmarkedet blir ikke ressursene godt utnyttet og samfunnsøkonomisk er dette ulønnsomt. Det er ikke vanskelig å argumentere *for* mangfoldsarbeid dersom man ser på innvandrere med dette perspektivet. Likevel er ikke alle engasjerte for dette arbeidet av ulike årsaker. Og for noen av de som er kan det være langt fra ord til handling.

Lederes holdninger til innvandrere

Ulike studier har også blitt gjort på holdninger hos arbeidsgivere og da spesielt i forhold til ansettelse av innvandrere. I en undersøkelse som ble gjort blant 2000 private og 500 offentlige ledere om holdninger til rekruttering og mangfold⁶, viste det seg å være ulike holdninger avhengig av bransje- og markedstilhørighet. 74 % av private ledere og 64 % av offentlige

⁶ Foretatt av Perduco AS, foretatt for IMDI i 2010

ledere mener at arbeidsgiveres fordommer er en viktig årsak til at innvandrere ikke får arbeid etter sine kvalifikasjoner. Offentlige lederes enighet i påstanden om at «alle arbeidsplasser bør strebe etter å få innvandrere inn som ansatte og ledere» lå på 85 % mot private ledere hvor 53 % av de spurte mente dette. Av den samme gruppen hadde kun en av ti private virksomheter en målsetting om å øke andelen innvandrere, mens tallene for offentlige virksomheter var en av tre (IMDi 2011b).

Omtrent halvparten av lederne hevdet at innvandreres språk- og kulturelle kompetanse kom virksomheten til gode gjennom økt servicegrad. Henholdsvis 24 % og 60 % av private og offentlige virksomheter bekrefter at de har innvandrere fra utenfor Norden ansatt i sine bedrifter. Disse tallene kan tyde på at det er et skille mellom holdning og handling og at virksomheter som har større andel innvandrere ansatt har en mer positiv holdning til ikke-vestlig innvandrere som arbeidere (IMDi 2011b). I en annen undersøkelse foretatt på norske statlig heleide virksomheter oppga tre av fire at de hadde «en generell tilrettelegging for mangfold på arbeidsplassen som en del av virksomhetenes generelle planarbeid som virksomhetsplaner, strategiplaner og lignende» (IMDi 2008).

Noe av årsaken til den høye andelen av offentlige virksomheter som har innlemmet mangfold i sine planer vil kunne være pålagte, anbefalte og ønskede retningslinjer om statlig styring. Det har også blitt utarbeidet lovverk for alle aktører i arbeidslivet som forbyr diskriminering. Selv om Norge har en høy andel innvandrere i arbeid er det påvist diskriminerende prosesser som påvirker enkeltindivider i stor grad.

3.3 Diskriminering som faktor i rekrutteringsprosesser

I Norge ligger vi med andre ord ikke så dårlig an når det kommer til sysselsettingsgrad av innvandrere i sammenligning med andre land. Likevel er det betydelig forskjeller mellom majoritet og minoriteter som fører til marginalisering og ulike muligheter og livssjanser. For å kunne endre situasjonen må vi endre det generelle synet vi har på innvandrere og arbeidsledighet. For å oppnå likeverd og likestilling på arbeidsmarkedet må man utfordre stempelingen av innvandrere som *problemer* i arbeidslivet, og heller fokusere på *ressurser*, muligheter, kreativitet og nytenkning. På den andre siden er det flere faktorer som spiller inn når innvandrere kommer ufordelaktige ut i arbeidslivet. For eksempel viser undersøkelser at årsaken til noe av diskriminering er manglende kunnskap og valg som blir gjort ubevisst. Det at en arbeidsgiver legger til side en søknad fra en person med ikke-etnisk norsk opprinnelse

kan være «noe som bare skjer» i en hektisk sysselsettingsprosess, uten at det ligger noe tilsikt bak denne handlingen. Samtidig er det viktig å bevisstgjøre arbeidsgivere omkring denne typen passiv diskriminering (Berg 2002).

Da Rogstad og Midtbøen (2012) publiserte sin rapport som bekreftet diskriminering i arbeidslivet i henhold til valg i ansettelsesprosesser, vakte dette stor oppsikt i media og blant politikere. Dette var imidlertid forhold man visste om, men den eksperimentelle forskningsmetoden som ble benyttet var ny og gav konkrete tall som bekreftet det mange fryktet. Studien ble gjort ved å sende inn parvise identiske søknader på utlyste jobber, hvor eneste forskjell var et etnisk norsk eller ikke-norsk navn. Det ble også gjort dybdeintervju av arbeidsgivere i etterkant. Selv om det i de fleste tilfellene ikke ble gjort forskjell i forhold til navn, viste studien at en innvandrers vil ha 25 % mindre sjanse til å bli innkalt til jobbintervju enn en etnisk norsk nordmann- eller kvinne.

Det at personer med innvandrerbakgrunn har svak tilknytning til arbeidsmarkedet har ulike forklaringer. I likhet med andre marginaliserte grupper som personer med funksjonsutfordringer er det mange hindringer som kan holde personer bort fra sysselsetting eller at de skvises ut av arbeidsmarkedet. Årsakene til ekskluderingen kan både være et valg fra individets side og en aktiv utstenging fra markedets side (Rogstad og Midtbøen 2012).

Utstenging fra arbeidsmarkedet kjennetegnes ved manglende tilgang til arbeidslivet, hvor årsaken både kan ligge på tilbuds- og etterspørselssiden. På tilbudssiden kan det være manglende kompetanse i form av utdanning eller arbeidserfaring, mens det på etterspørselssiden kan handle om velferdsordninger, konjunkturedringer eller diskriminering. Ved *utstøting* på den andre siden kan det handle mer om at personer som har hatt tilknytning til arbeid blir trygdet, kommer under attføring eller blir sykemeldt over lengre tid. Til dels kan dette være et frivillig valg dersom man står i posisjon til å velge, mens andre ganger kan mangel på tilpasning ved arbeidsplassen være en årsak.

Utstøtning rammer i hovedsak personer med funksjonsutfordringer og eldre, mens kvinner og innvandrere rammes oftere av utstenging. Resultatet av at disse prosessene foregår er at flere personer blir mottakere av trygdeordninger og blir fulltids sykemeldte. Tilrettelegging og omstrukturering er løsninger som kunne vært benyttet slik at personer i større grad kan skaffe inntekt av eget arbeid. Prosessene med utstøtning og utstenging er nødvendig å identifisere da disse er motstridende til arbeidslinja som har vært et stadig sterkere fundament i norsk arbeidsmarkedspolitikken de to siste tiårene.

3.4 Hvorfor mangfoldsledelse?

Dersom man studerer innvandreres situasjon på arbeidsmarkedet kan det være flere argumenter til hvorfor statlige og private virksomheter bør arbeide med mangfold. Politisk har marginaliserte gruppers integrasjon på arbeidsmarkedet vært prioritert over lengre tid hvor tiltak med verktøy som målrettet rekruttering og kvotering har vært brukt (Berg et.al. 2012). Samlet sett har publikasjoner som stortingsmeldinger, offentlige utredninger, handlingsplaner og andre offentlige dokument, hatt et større fokus enn tidligere på *strukturene i arbeidsmarkedet* som årsak til utfordringene mange innvandrere møter. Tidligere, da utfordringene ble avdekket, ble *individuell manglende kvalifikasjoner* i større grad vektlagt som hovedårsaken til disse. Denne endringen kan ses på som en innrømmelse av at minoriteters marginaliserte og utsatte situasjon på arbeidsmarkedet og at årsaken kun handler om individuelle «feil og mangler», men at også den strukturelle siden av dette har en stor betydning.

Når arbeidsledigheten blant ikke-vestlige innvandrere omtrent er tredoblet i forhold til resten av befolkningen, gir dette grunnlag for å tro at det foregår en diskriminering av denne gruppen innvandrere (Rogstad 2000; Regjeringen 2009).

Regjeringen beskriver utfordringene på denne måten:

«Forskjellige former for diskriminering på arbeidsmarkedet hindrer en god bruk av innvandrerbefolkningens ressurser og tilsier større fokus på en bevisst og aktiv rekrutteringspolitikk blant alle arbeidsgivere. Godkjenningsordninger for utenlandsk utdanning er et viktig element for arbeidslivets bruk av innvandrernes kompetanse. Økt deltakelse i arbeidslivet blant kvinner er viktig både for å bidra til økt likestilling og for å bekjempe dårlige levekår blant ikke-vestlige innvandrere. Lik tilgang og muligheter til utdanning er viktig for å sikre at ungdom med innvandrerbakgrunn inkluderes i morgendagens arbeidsliv og for å forhindre at dårlige levekår videreføres til neste generasjon»(Regjeringen 2006).

Flere tiltak er igangsatt og planlagt fremover fra statlig hold. Den norske offentlige utredningen «Bedre integrering» (NOU 2011:14) inneholder klare definisjoner av strategier, mål og tiltak som sikter mot å redusere og påvirke forskjellene som fører til manglende resultatlighet mellom majoritet og minoriteter i samfunnet. Barne- og likestillingsdepartementet beskrev i 2009 i «Handlingsplan for å fremme likestilling og hindre diskriminering» også at

«Erfaringer har vist at inkluderende arbeidsplasser har en bedre forutsetning for å skaffe seg de best kvalifiserte arbeidstakerne i et arbeidsmarked med sterk konkurranse» (Regjeringen 2009:26).

Som vi ser har regjeringen satt problematikken på dagsorden. Siden 2005 har de også delt ut en årlig Mangfoldspris til ulike virksomheter som har utmerket seg i sin satsing på mangfoldsarbeid med etniske minoriteter. Noen av de som har fått denne prisen er IKEA, Posten Norge AS, NRK og Lørenskog Kommune. Innsatsen som vises gjennom regjeringens satsing på inkludering og mangfold er viktig og viser et mål om å oppnå større fokus og arbeidsrettet innsats på dette feltet. For å kunne skape dette må det gjennomføres et godt samarbeid med partene i arbeidslivet.

3.4.1 Politiske føringer

Arbeidsmarkedet i vårt samfunn viser et sterkt behov for arbeidskraft i tiden som kommer, og vi vil ha behov for flere personer med flerkulturell erfaring med den økende internasjonaliseringen av markedet (Berg et.al 2012). I 2003 sendte økonomi- og arbeidslivsorganisasjonen OECD en advarsel om medlemslandenes demografiske utvikling. Med lengre levealder, tidligere pensjoner og manglende ressurser i neste generasjon til å fylle behovet for tjenester ble man oppfordret til å foreta noen viktige grep. Folk må stå i arbeid lengre og flere må komme i arbeid for å dekke behovene. Oppfordringen gjaldt spesielt rekruttering av grupper som stod utenfor arbeidsmarkedet, hvor disse var lavt kvalifiserte, personer med nedsatt funksjonsevne, kvinner og eldre.

I et samarbeid mellom hovedorganisasjonene og regjeringen ble avtalen om Inkluderende arbeidsliv (IA) utformet og ble et av Norges svar på denne OECDs oppfordring. Offentlige og private virksomheter oppfordres til å følge denne avtalen og bidra til at målene skal nås. Avtalen hadde også en bakgrunn i at stadig flere personer forlot arbeidslivet og endte på varige trygdelsninger. Målene med avtalen var å øke andelen sysselsatte med nedsatt funksjonsevne eller arbeidsevne, redusere sykefraværet, sørge for å holde sysselsatte i arbeid gjennom tilrettelegging samt stimulering med mål om at folk skal stå lenger i sitt arbeid før de går av med pensjon. Hovedsaklig handlet avtalen om tilrettelegging av forhold på arbeidsplassen, som arbeidstid, arbeidsmengde, fysisk tilrettelegging, samt rekruttering av de som stod uten arbeidstilbud. I denne sammenheng kan avtalen kritiseres for å være begrensende i forhold til hvilke grupper som anses som målgruppe for inkludering. En stadig økende og mer synlig del av den mulige arbeidsstyrken møter også utfordringer på arbeidsmarkedet. Noen av disse er innvandrere, etniske minoriteter og homofile (Brandi, Hildebrant, Nordhaug og Nordhaug 2004).

Mangfold og inkludering er som sagt et populært tema i politikken. En oppsummering viser at samtlige regjeringer fra 1992-2012 har utarbeidet 23 handlingsplaner, 12 offentlige utredninger og 7 stortingsmeldinger med til sammen 672 tiltak med inkludering og integrering som overskrift. En femtedel av tiltakene omhandlet innvandrere og arbeid og de resterende var sirklet rundt språk, oppvekst, utdanning og med størst vekt på likestilling og diskriminering (Stokke og Gedde-Dahl 2012).

3.4.2 Juridiske rammer

Sammenlignet med land som Storbritannia og USA, har Norge tidligere hatt lite bruk av diskrimineringslovgivning i arbeidslivet (Berg og Håpnes 2001; Bye og Haugum 2009). *Arbeidsmiljøloven* ble fornyet i 2006 med et eget kapittel om vern mot diskriminering (Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. 2005:62, kapittel 13). Loven gjelder direkte eller indirekte diskriminering med bakgrunn i seksuell orientering, alder, politisk syn eller medlemskap i arbeidstakerorganisasjon, samt instruks om at diskriminering eller trakassering av nevnte årsaker anses som diskriminering. Det samme gjelder for arbeidstakere som er midlertidig ansatt eller jobber deltid. Vedrørende diskriminering som foregår grunnet kjønn, funksjonsevne eller etnisitet, språk, religion, hudfarge og nasjonal opprinnelse gjelder henholdsvis Likestillingsloven, Diskriminerings- og tilgjengelighetsloven og Diskrimineringsloven (§13.1, 1.-6. ledd).

I sammenligning med Sveriges arbeidsmiljølovgivning, har vi i Norge et svakere vern da arbeidstaker/søker eller selv må stille med bevisføringen. Dette er ikke tilfelle i Sverige (Berg og Håpnes 2001; Bye og Haugum 2009). Generelt i det norske lovverket kommer likestilling og ikke-diskriminering frem på ulike områder. Det vernes mot diskriminering på bakgrunn av kjønn, graviditet og foreldrepermisjon gjennom *Likestillingsloven* (Lov om likestilling mellom kjønnene, 1978). Det fokuseres i denne loven sterkt på kvinners situasjon på arbeidsmarkedet hvor kjønn kan få betydning for muligheter for avansement i karriere og graviditet eller planer om dette kan påvirke arbeidsgivers valg i ansettelsesprosesser. Det er for eksempel ikke lov for en arbeidsgiver å spørre om graviditet eller planlegging av dette i en ansettelsesprosess. Videre er *Diskriminerings- og tilgjengelighetsloven* (Lov om forbud mot diskriminering på grunn av nedsatt funksjonsevne, 2008) særskilt rettet mot personer med funksjonsutfordringer eller nedsatt funksjonsevne og loven pålegger arbeidsplassen å tilrettelegge for individuelle tilfeller (§12, første ledd). Loven omhandles her ikke særlige

rettigheter til personer med nedsatt funksjonsevne som går ut over utjevning av ulikhet i forhold til muligheter (LDO 2012).

Den fjerde loven som omhandler diskriminering, og som spesielt rettes mot innvandrere, er *Diskrimineringsloven* (Lov om forbud mot diskriminering på grunn av etnisitet, religion mv., 2005). Noe av bakgrunnen for denne loven var blant annet forarbeidene med St.meld.nr. 49 (2003-2004) «Mangfold gjennom inkludering og deltakelse» hvor kapittel 11 omhandler innpass og muligheter i arbeidslivet for innvandrere hvor viktigheten av arbeid mot diskriminering i arbeidslivet blir diskutert. Videre ble det også fremlagt en rapport fra UDI i 2004 som påviste diskriminering av innvandrere på bolig- og arbeidsmarkedet i perioden 2003-2004 (Aakervik 2005).

Lovens formål og virkeområde «er å fremme likestilling, sikre like muligheter og rettigheter og å hindre diskriminering på grunn av etnisitet, nasjonal opprinnelse, avstamning, hudfarge, språk, religion og livssyn (...) på alle samfunnsområder med unntak av familieliv og personlige forhold (§§1 og 3, første ledd). Loven inneholder bestemmelser for både direkte og indirekte diskriminering og forholder seg også direkte til arbeidslivet:

«Direkte⁷ og indirekte⁸ diskriminering på grunn av etnisitet, nasjonal opprinnelse, avstamning, hudfarge, språk, religion eller livssyn er forbudt (...) Med indirekte diskriminering i arbeidslivet menes enhver tilsynelatende nøytral bestemmelse, betingelse, praksis, handling eller unnlattelse som faktisk virker slik at en arbeidssøker eller arbeidstaker stilles dårligere enn andre arbeidssøkere eller arbeidstakere på grunn av forhold som nevnt i første ledd.» (§4, 1. og 3. ledd).

Aktivitets- og meldeplikt for arbeidsgivere

Arbeidsgivere både i offentlig og privat sektor som sysselsetter over 50 personer, har i følge *Diskrimineringsloven* (§3a, 2. ledd) *aktivitets- og meldeplikt*. Dette innebærer at virksomhetene plikter å arbeide «aktivt, målrettet og planmessig for å fremme lovens formål i sin virksomhet». Aktivitetsplikten gjelder i alle nivå i bedriften, fra rekruttering, lønnsvilkår, arbeidsforhold, utviklingsmuligheter, forfremmelse samt beskyttelse mot trakassering. Den samme plikten gjelder for arbeidslivsorganisasjonene. Meldeplikten innebærer at bedriftene

⁷ §4, 2.ledd: «Med direkte diskriminering menes at en handling eller unnlattelse har som formål eller virkning at personer eller foretak på grunnlag som nevnt i første ledd blir behandlet dårligere enn andre blir, er blitt eller ville blitt behandlet i en tilsvarende situasjon.»

⁸ §4, 3.ledd: «Med indirekte diskriminering menes enhver tilsynelatende nøytral bestemmelse, betingelse, praksis, handling eller unnlattelse som fører til at personer på grunn av forhold som nevnt i første ledd blir stilt særlig ufordelaktig sammenliknet med andre.»

gjennom sine årsberetninger skal redegjøre for sine planlagte og iverksatte tiltak. Offentlige virksomheter, som ikke er pålagt å legge frem årsberetning, skal på samme måte melde sin aktivitet i årsbudsjettet. Loven håndteres i dag av Likestillings- og diskrimineringsombudet og skal sørge for at arbeidssøkere og arbeidstakere ytes rettferdighet og sikres like muligheter (Tronstad 2010).

Selv om vi har flere lover som behandler temaet om etnisk diskriminering har det historisk vært lite dommer i Norge på dette området, sammenlignet med andre land som har lignende lovverk (Aakervik 2005; Berg og Ask 2011). Som nevnt svekkes vernet ved at arbeidstaker må stille med bevisbyrden, samt at kravene til denne er strenge. Lovene er ment å hindre diskriminering på etnisk grunnlag, men de gir også mulighet for ulike fortolkninger. Lovenes funksjon har hittil hatt en liten effekt om man ser bort fra at den er ansett som virkemiddel som skal motvirke handlinger av diskriminerende art. De fleste anmeldelser har blitt henlagt grunnet svake bevis. Man håper at fremtiden bringer mer aktivitet i bruken av lovene som i praksis realiserer rettighetene mot diskriminering (Aakervik 2005).

Dersom vi ser på diskusjonen om proaktive forpliktelser for arbeidsgivere, som aktivitetsplikten er, har det dannet seg en større enighet om at frivillighet i gjennomføring av tiltak ikke har bidratt til motarbeiding og forebygging av diskriminering. Debatten ble også stor i Norge da det ble spørsmål om den nye diskrimineringsloven skulle ha aktivitetsplikt på linje med likestillingsloven for virksomhetene i næringslivet, før dette ble vedtatt. Fordelen med aktivitetsplikten er at bevisføring for eksisterende rasisme eller diskriminering ikke er nødvendig og man unngår derfor en endimensjonal analyse av diskrimineringen. Dette er ofte tilfellet i prosesser som omfatter klage-baserte lover⁹. Med andre ord blir analyser av proaktive tiltak mer trukket mot flerdimensjonaliteten i mangfoldsarbeidet og kan fokusere på identifiseringen av de ulike barrierene som eksisterer i oppnåelsen av likestilling og anti-diskriminering (Craig 2008)

⁹ Diskrimineringsloven er en av de klage-baserte lovene som inneholder en negativ forpliktelse for arbeidsgiver om unnlattelsen av diskriminering (Craig 2008)

3.4.3 Samfunnsansvar

Mangfold knyttes ofte opp til samfunnsansvar i næringslivet (Bye og Haugum 2009). Globaliseringen medfører tydelighet av det etiske aspektet som ligger i næringslivets samfunnsansvar. FNs menneskerettigheter ligger til grunn for bedrifters samfunnsansvar. Politikken er å fremme positive samfunnsendringer som har betydning og verdi for mennesker og miljø. Økonomisk sett har næringslivet også behov for etisk ansvar gjennom hvordan virksomheten forvaltes i forhold til mennesker, natur og samfunnsmessige forhold. Bedrifter i Norge er i stadig større grad etablert og involvert seg i engasjement i land hvor menneskers rettigheter og arbeidsforhold er svake eller kritikkverdige. Spesielt har utviklingsland svake styresett, stor fattigdom, mangelfulle reguleringer og lovverk som verner om sitt eget folk og miljø. Engasjementet foregår også i områder hvor miljø- og ressursmessige hensyn ikke ivaretas i forhold til produksjon og bruk av naturressurser. Landene har ulik lovgivning på dette feltet og utfordringer som korrupsjon og barnearbeid kan være tilstede. Stadig oftere blir det stilt spørsmål rundt bedriftenes forretningspraksis- og ansvar, og hvorvidt ansvaret går utover det å følge kun lovverket i det aktuelle området (Regjeringen 2008).

Ulike syn har rådet i diskusjonen om hva som definerer næringslivets ansvar og rolle i samfunnet. Begrepet har de siste årene fått en mer utvidet definisjon. Standarder og normer for samfunnsansvar er under stadig utvikling. Den engelske betegnelsen på næringslivets samfunnsansvar, *Corporate Social Responsibility (CSR)*, har blitt tatt mer i bruk hos norske virksomheter. Strategier og tilnærminger til dette arbeidet er varierende og kan ha hovedvekt på ulike områder. En fremtidsrettet bedrift vil kunne sørge for at samfunnsansvaret forankres i hele linjeledelsen med hovedansvar på oppfølging styrer og toppledelse. Begrepet samfunnsansvar er i stadig endring og et vidt spekter av dette arbeidet gjøres av ulike bedrifter. Spennet kan variere fra filantropisk praksis (gaver, pengestøtte til gode formål) til igangsetting av lokale selvbergingsprosjekt, arbeid for integrering av utsatte og marginaliserte grupper og arbeid for et bærekraftig samfunn. Regjeringens forståelse av bedrifters samfunnsansvar er at virksomheter

«integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter. Samfunnsansvar innebærer hva bedriftene gjør på en frivillig basis utover å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer» (Regjeringen 2008:7).

Undersøkelser som er foretatt på norske virksomheter med et internasjonalt engasjement viser at mange ikke har et avklart forhold til samfunnsansvar. Store bedrifter ser ut til å ha større

bevissthet rundt dette, og mange virksomheter tenker hovedsakelig på hvordan bedriften behandler egne ansatte i Norge, yter støtte til lokalarbeid eller miljømessige og humanistiske formål. Av norske bedrifter besvarte 54 % at de hadde skriftlige retningslinjer for sitt samfunnsarbeids gjennomføring, mens 28 % av ledergruppene og 20 % av styrene besvarte at samfunnsansvaret ofte blir drøftet i disse gruppene (Regjeringen 2008).

Samfunnsansvar har også blitt definert av Mc Williams og Siegel (2001, omtalt i Bye og Haugum 2009:14) som «handlinger som viser seg å videreføre noen sosiale goder utover hva som loven krever». Menneskerettigheter, produktansvar, sosiopolitisk engasjement, arbeidspraksis og anstendig arbeid er alle viktige elementer i samfunnsarbeid.

Mangfoldsarbeidet kan muligens argumenteres for innen flere av disse, men spesielt innenfor arbeidspraksis og anstendig arbeid er mangfold og muligheter definert sammen med helse og sikkerhet, opplæring og arbeidsledelsesrelasjoner. ISO (International Organization for Standardization) utviklet og publiserte i 2010 en standard for samfunnsansvar (CSR). Målet med standarden er å promotere en felles forståelse av samfunnsansvar og å komplementere andre virkemidler og initiativ som har vært brukt, men uten å erstatte dem. Det ble utarbeidet en holistisk tilnærming til forståelsen av samfunnsansvar. De syv prinsippene som presenteres i standarden er ansvarlighet, gjennomsiktighet, etisk atferd, respekt for eierinteresser, respekt for lovverket, respekt for internasjonale atferdsnormer og respekt for menneskerettighetene. (CSR a dialogue 2012).

3.5 Noen argumenter for mangfoldsledelse

Den demografiske utviklingen krever at vi må tenke nytt for å dekke behovene for arbeidskraft, og som nevnt er det også behov for personer med flerkulturell kunnskap og erfaring. For det første i forhold til internasjonaliseringen hvor aktører i større grad må forholde seg til internasjonale lover og regler, men også i forhold til samarbeid med andre virksomheter og institusjoner utenfor landets grenser. For å få til godt samarbeid, effektivitet og innovasjon vil det kunne være avgjørende med kunnskap om ulike praksiser, kulturell kunnskap samt språkkunnskaper. For det andre kommer verden inn i vårt samfunn. En voksende innvandrerbefolkning vil kunne ha nye og andre behov enn hva velferdsstaten tradisjonelt har satset på. Dette er bare noen av mange sider ved et samfunn i endring.

En sammenligning av sysselsettingsnivået i Norge med andre velferdsstater viste i 2009 at vi har en høyere prosentandel både for innvandrere og befolkningen for øvrig. Arbeidsledigheten

for begge grupper er også flere prosentpoeng under (OECD i IMDI 2004). Med andre ord ligger ikke Norge så dårlig an. Likevel er det store forskjeller blant innvandrergруппene som ikke kommer frem i disse tallene. Noen etniske minoriteter er overrepresentert i arbeidsledighetsstatistikken, mens andre som nordiske innvandrere ligger omtrent på samme nivå som befolkningen totalt (Brandt et. al 2004; Bye og Haugum 2009). Som nevnt tidligere vil forskjellen på arbeidsledigheten blant majoritet og minoritet gi rimelig grunn til å anta at diskriminering er en av årsakene. Den store forskjellen har vært stabil over lang tid og viser seg å gjelde for både tider lav- og høykonjunktur (Regjeringen 2009)

I arbeid med å forholde seg til og rekruttere ulike marginaliserte grupper systematisk i arbeidslivet, ligger Norge langt bak andre land (Brandt et. al 2004; Bye og Haugum 2009). På den andre siden ligger vi høyt opp på listen over prosentandel sysselsatte minoriteter. Norge ble rangert som nummer to, etter Island, av Integrasjonsverket i Sverige (Aakervik 2005). Selv om vi har den laveste andelen arbeidsledige i sammenligning med flere land¹⁰, med 2,8 % for innenlandsfødte og 6,8 % for utenlandsfødte i 2011, er differansen mellom de to gruppene stor. To av tre arbeidsledige er personer med minoritetsbakgrunn (IMDi 2011a). Undersøkelser har vist at også forskjellen mellom vestlige og ikke-vestlige i arbeidsledighet vedvarer i tider med både høy- og lavkonjunktur (Regjeringen 2009).

Tallene viser riktignok grunn til noe optimisme i sammenligning med andre land, men forskjellene innad er store og flere og sterkere strategier på mangfoldsledelse i arbeidslivet er nødvendig for å endre denne situasjonen. Foregangslandet på mangfoldledelse, USA, har lavere sysselsettingsgrad både for innenlandsfødte og utenlandsfødte, men forskjellen mellom gruppene er svært liten (IMDi 2011a). Det kan være ulike årsaker til dette, hvor blant annet landet har en lengre historie og erfaring med innvandring. Innvandringspolitikken vil her kunne spille en rolle hvor USA har strengere krav til flyktninger som kommer inn til landet i form av utdanning og arbeid. På grunn av sin erfaring med minoriteter har de vært aktive i arbeidet med mangfold i USA siden 1960-tallet. Diversity management ble utformet som politisk strategi allerede på 80-tallet. Grunnet økende markedsliberalisme og globalisering har strategiene «Diversity Management» (Mangfoldsledelse) og «Gaining from Diversity» (Tjen på mangfoldet) stadig blitt mer brukt i regjeringer og næringsliv for best mulig å dra nytte av arbeidskraft som representeres av etniske minoriteter (Aakervik 2005). Hovedfokuset på at

¹⁰ Eksempel på målinger gjort av OECD viser at Sverige har arbeidsledighet blant innenlandsfødte på 7,2 % og for utenlandsfødte på 15,4 %, samme tall for Danmark er 5,7 % og 9,9 %, Tyskland 6,9 % og 12,8 %, USA 9,3 % og 9,7 % og Storbritannia 7,5 % og 8,9 % (IMDI 2011a)

mangfold lønner seg, har slått an blant annet i Sverige. I Storbritannia har fokuset vært sterkere på like muligheter med etiske og sosiale forhold som betydning for arbeid med mangfold, mens økonomisk lønnsomhet ikke har vært vektlagt i like stor grad (Berg og Håpnes 2001).

Mangfoldet i en virksomhet kan komme til syne i styret, ledelsen, medarbeidergruppen, verdisettet i virksomheten, partnerskapsrelasjoner og nettverkssamarbeid. To dimensjoner kommer til uttrykk i dette. For det første den samfunnsmessige delen hvor innvandrere er representert i de ulike nivåene og for det andre hvordan mangfoldsarbeid er et tema på ledelsesnivå og manifesteres i virksomheten som helhet (Brandi et. al 2005).

Ideologi eller nytteverdi?

Argumenter for mangfoldsledelse kan deles inn i *sosiale og samfunnsmessige argumenter, etiske argumenter og forretningsmessige argumenter* (Wrench 2007; Berg et.al 2012). Sosiale og samfunnsmessige argumenter innebærer hvordan ikke-diskriminering og likebehandling er et mål i arbeidet. Arbeidet som verdi for enkeltmennesker bidrar til dannelse av nettverk og praktisering av språk og samfunnskunnskaper. Brandi et. al (2005) beskriver moralske og ideologiske begrunnelser. Dette har sammenheng med en interesse for at den ulike kompetansen og ressursene som eksisterer blir utnyttet på beste måte for individets og samfunnets beste.

Etiske argumenter omhandler like muligheter for alle og at likeverdet skal gjelde. Slike verdier blir synliggjort gjennom hvordan mangfoldet gjenspeiles i arbeidslivet.

Representativiteten av innvandrerbarns rollemodeller på ulike samfunnsarenaer kan ha stor betydning for deres fremtidige motivasjon og investering i høyere utdanning. Hvis barn av høyt utdannede innvandrerforeldre opplever at foreldrenes kompetanse ikke blir verdsatt i samfunnet og at de likevel utestenges eller utstøtes av arbeidsmarkedet vil det kunne påvirke framtidshåp i forhold til å satse på utdanning og karriere. De rollemodellene som i dag profileres i ulike posisjoner får et overdimensjonert fokus når man diskuterer innvandrere som gruppe og de få vi har blir ofte dratt frem i enhver diskusjon som omhandler innvandrere som gruppe, hvor deres faktiske kompetanse og faglige forankring foreligger på helt andre områder i deres arbeid.

Brandi et al (2005) beskriver hvordan etikk, renommé og arbeidsmarked også kan anses som vanskelig å skille. Den etiske siden blir i dette tilfelle sammenlignet med både det etiske og

samfunnsmessige argumentet til Berg et.al (2012), hvor et opplevd sosialt ansvar for utsatte grupper og et samfunnsansvar i forhold til inkludering og rekruttering av disse finner sted. Likevel har rekruttering og inkludering en forretningsmessig funksjon, som gjør det vanskelig å vite om det er den *etiske* faktoren eller den *forretningsmessige* faktoren som har størst tyngde i et slikt valg. Forretningsmessig i denne sammenheng omhandler renomé eller omdømme som et fenomen som oppstår i kraft av en oppfattelse av virksomhetene som aktive samfunnsaktører med samfunnsansvarlige arbeidsgivere (Brandi et. al 2005). Dette kan videre gi gevinst i salg av produkter på markedet og bli et varemerke for bedriften. Med andre ord blir det vanskelig å bedømme hva som oppleves som etisk ansvarlig av virksomheten selv og hva som gjøres i «etikkenes navn» til markedsfordeler.

Forretningsmessige argumenter til mangfoldsledelse

Forskning på mangfold i USA har fokusert en del på at mangfold er lønnsomt da man både gjenspeiler befolkningen og får rekruttert de beste arbeidstakerne. En synlighet i etnisk mangfold kan også være gunstig ved at kunder og samarbeidspartnere observerer at man har en internasjonal profil i virksomheten. Ansatte med bredere språkkunnskaper og erfaring med andre kulturer vil kunne gjøre bedriften mer konkurransedyktig på markedet med internasjonale kontakter som samarbeidspartnere og kunder (Berg et.al 2012). Et av de kanskje viktigste argumentene for mangfoldsledelse vil for mange virksomheter fremover kunne være *tilgangen på arbeidskraft*. Mangel på arbeidskraft kan for visse områder i arbeidslivet være forbigående, men også de generelle behovene for mer og ny arbeidskraft vil melde seg i tiden som kommer. Dette kan medføre at ulike virksomheter, bevisst eller uberisst, ser seg nødt til å søke arbeidskraft blant grupper i samfunnet man tradisjonelt ikke har satset på (Brandi et.al 2005). For å rekruttere de beste og mest kvalifiserte arbeiderne til sine bedrifter blir arbeidsgivere nødt til å søke bredere, fordi et snevert nedslagsfelt ikke vil tilfredsstillende de behov de har til kvalifisert arbeidskraft.

Videre vil *markedsargumentet* være viktig i et stadig mer avansert og heterogent marked med fler og mer spesialiserte behov. Kjøp og salg av varer foregår i høy grad over landegrenser og ikke minst for en svært mangfoldig kjøpekrets. For å kunne tolke behovene og identifisere forventningene i markedet vil det avhenge av mangfoldet hos de ansatte, som da vil kunne representere ulike kundegrupper og kunnskap om disse. Dette bygger videre på det neste argumentet om *innovasjonskraft* for bedriftene, hvor kreativiteten gir grunnlaget for

konkurransedyktigheten. Med dette argumentet brukes spenningen som oppstår i en mangfoldig gruppe for å dyrke denne dynamikkens kreativitet. I motsetning til byråkratiske prosesser, som kan bygge på noe lik forståelse, avhenger innovasjon av en brytning i meninger, ulike preferanser og virkelighetsoppfatninger. Dette er noe en mangfoldig arbeidsstokk vil kunne skape i større grad enn en homogen gruppe (Brandt et al 2005).

Av lærings- og ledelsesgevinster kan kunnskapsberikelse og læring gjennom organisering være verdifullt. I dette ligger en verdiforankring i kunnskaps- og erfaringstilegnelsen som foregår når personer gjennomgår integreringsprosesser ved å flytte til et annet land med en annen kultur og erfaringer. Den ene dimensjonen vil være tilegnet erfaring i andre praksiser og måter å gjøre ting på, men minst like viktig vil lærdom om seg selv i slike prosesser være verdifull. Det vil omhandle møte med det som er ukjent, fremmed og annerledes og hvordan man kan erfare at andre arbeidsmåter kan være like gode som de man er vant til eller bringer med seg. Denne typen læring kan også oppnås gjennom ulik arbeidserfaring mellom og innad i ulike virksomheter, noe som vil kunne foregå i samme land (Brandt et al 2005).

Ledelsesgevinster kommer til uttrykk når en leder er i stand til å la sine ansatte få benyttet og utfolde seg i sitt arbeid. Med andre ord er det ikke kun av betydning å skaffe den mest kvalifiserte personen til stillingen, men også hvordan denne personens ressurser derfra blir utnyttet på best mulig måte. Ledere har en forventning rettet mot seg i forhold til å fremlegge resultater i bedriften og slike forhold vil da kunne ha stor betydning. Ledelse handler om kunsten som kreves for å manøvrere menneskelige ressurser som resulterer i støtte, motivasjon og tilbakemeldinger. Ansatte vil øke innsatsen i et slikt arbeidsmiljø og arbeidsplassen og bedriften blir mer dynamisk, stabil og sterk (Brandt et al 2005). Med et lite sideblikk på mangfoldet som kan ses i naturen, viser den oss hvordan artene er avhengige av mangfoldet for å overleve og at en balanse er tilstede. Hvis man overfører denne biologiske parallellen til et sosialt system kan vi se at en bedrift vil kunne ha større overlevelsessevne og være mer stabil dersom den er mangfoldig og sammensatt.

3.6 Perspektiver av mangfold

Argumentene for mangfold kan ses i sammenheng med perspektiver på mangfold. *Tre idealtypiske perspektiver for mangfoldsledelse* i offentlige og private bedrifter beskrives av Hagedrom-Rasmussen og Kamp (2003). Virksomheter står selv i posisjon til å velge måten de arbeider med mangfold på og begrunnelsene for valgene kan være tydelig uttalte eller mer

skjulte. Prinsippene i lovverkets plikter og forbud omhandler i stor grad likeverd og likebehandling, som påvirker hvordan næringslivet forholder seg til mangfold.

Som perspektiv, sammen med den moralske kodeksen, omhandler dette *antidiskriminering og rettferdighet* i mangfoldsledelse. Rettferdig og lik tilgang på ressurser som muligheter og karriere i arbeidslivet er vesentlig i dette perspektivet. Det bør i stor grad dreie seg om hvordan innvandrere skal integreres for å få like muligheter, men det kan minne om assimilering da løsningen ligger i at innvandrerne skal tilpasse seg allerede etablerte verdier og arbeidsmåter. Det er liten vekt på ressursene som befinner seg hos minoritetene og hvordan de har verdi i en mangfoldig virksomhet (Hagedorn-Rasmussen og Kamp 2003). Perspektivet definerer en begrenset integrering hvor ansvaret ligger på å lære opp minoriteter for å få de til å passe inn i systemet.

Perspektivet *tilgang og legitimitet* omhandler hvordan forskjellighet blir brukt aktivt på en positiv måte. Behovet for flerkulturell arbeidskraft som kan bidra i møte med det markedets endrede behov med sin kompetanse og med kunnskap om kundegrupper. Innvandreres ressurser av etnisk og kulturell karakter kan her bli brukt som bakgrunn for ansettelse i bestemte posisjoner eller roller. Forskjelligheten får en verdi som kan gi kulturerfaring et utbytte i seg selv. Dette perspektivet inneholder også oppbyggingen av omtale, rennommé eller merkevare basert på en internasjonal profil. En utfordring med dette perspektivet er at kulturaliseringen av forskjeller blant ansatte i en virksomhet vil kunne reproduseres og styrkes. Kultur- eller etnisitetsfokuset kan låse enkeltpersoner fast i slike posisjoner og mobilisering kan bli vanskelig (Hagedorn-Rasmussen og Kamp 2003). Et eksempel her kan være at det til enhver tid er de samme, profilerte personer med ikke-etnisk bakgrunn som får ansvar for å svare på spørsmål og ytre meninger om ulike tema som omhandler innvandrere i samfunnsdebatten i Norge.

Det tredje og siste perspektivet er *læring og synergi*. Ulike perspektiv blir brukt i samarbeid og skaper større kreativitet i arbeidskulturen hos virksomheten. Arbeidsfordelingen dreier seg i større grad om individuelle forskjeller fremfor kulturelle og etniske forskjeller. Integrasjonen foregår gjensidig hvor alle individer må tilpasse seg hverandre. Virksomheter som benytter seg av dette perspektivet kan kalles *lærende organisasjoner*. Selv om dette perspektivet virker positivt og rettferdig forankret, kan kritikken rettes mot at behovet for særbehandling ikke identifiseres. Perspektivet tar da utgangspunkt i at alle har like store utfordringer med å integrere seg og at det ikke foreligger noen ubalanse i maktforholdene i mellom individer, noe

som ikke er tilfelle. Noen individer vil kunne ha behov for særbehandling eller støtte (Hagedorn-Rasmussen og Kamp 2003).

3.7 Mangfoldsledelse – en typologi

Som nevnt innledningsvis ble det utviklet en ny strategi med fokus på marginaliserte grupper i arbeidslivet i USA for et par tiår siden. Mangfoldsledelse (Diversity Management). Denne strategien kan sies å være det nyeste tilskuddet i en rekke strategier for å bedre representasjonen av ekskluderte minoriteter i arbeidslivet. Mangfoldsledelse skiller seg karakteristisk fra tidligere likestillingsstrategier i arbeidslivet på flere måter. Fremfor et mandat som er påkrevd utenfra og ofte oppfattes negativt, benytter mangfoldsledelse en retorikk som er positivt ladet og bygger på frivillighet og et ønsket initiativ. Det dreier seg hovedsakelig om fokus på virksomhetens fordeler ved bruk av mangfoldsledelse, fremfor tidligere likestillingsstrategier med fokus på individets fordeler ved ansettelser og ikke minst for å unngå mulige søksmål ved brudd på regelverket¹¹.

For det første er fundamentet basert på å stryke effektiviteten og konkurranseevnen forretningsmessig som vil gi markedsfordeler for virksomheten. For å muliggjøre dette er det nødvendig at kulturelle forskjeller anerkjennes og at denne anerkjennelsen kommer tydelig til uttrykk i virksomhetens policy. Formålet med dette er at en arbeidsplass som verdsetter og ser nytten av de kulturelle forskjeller vil medføre at ansatte bruker sitt fulle potensial i arbeidet med et mer produktivt og rikere arbeidsmiljø. Hvor tidligere strategier har hatt siktemål på enkelt utsatte grupper, vil mangfoldsledelse være en inkluderende vinkling for at fordelene og interessene skal gjelde for alle ansatte som en enhet.

3.7.1 Former for diskriminering

Wrench (2007) beskriver med sin typologi hvordan virksomheter bruker mangfoldsledelse på forskjellige nivå, hvor også dette er med på å bekjempe de ulike formene for diskriminering som vil kunne oppstå. Wrench (2007) presenterer ni ulike former for diskriminering og hvordan flere av disse kan være tilstede i samme kontekst med glidende overganger. Former

¹¹ Søksmål ved brudd på diskrimineringslovgivningen har vært sterkere til stede i land som USA og Storbritannia, mens det foreløpig ikke har vært noen tradisjon for dette i mange andre europeiske land, som Norge. Årsaken til dette kan som nevnt være at bevisbyrden ligger på offeret i saken slik vår lovgivning per i dag. Dette medfører at de fleste saker har blitt henlagt grunnet manglende bevis. For det andre er det heller lite rettspraksis å vise til siden det har vært svært få dommer på dette rettsområdet.

for *rasistisk og statistisk* diskriminering vil kunne være hvordan en arbeidsgiver oppfatter negative karakteristika hos en bestemt minoritetsgruppe. *Indirekte* diskriminering oppstår når praksiser blir diskriminerende for noen grupper selv om disse i utgangspunktet er nøytrale (Wrench 2007).

Samfunnsmessig diskriminering oppstår når antagelsen om at ens kundekrets' fordommer mot en sosial gruppe blir lagt til grunn for diskriminerende handling. *Reprodusert* diskriminering oppstår når tidligere diskriminerende forhold reproduseres gjennom tilsynelatende nøytrale praksiser. Diskriminerende *bieffekt* er når diskrimineringen overføres fra en sosial sfære til en annen hvor denne type diskriminering ikke tidligere har eksistert (et eksempel kan være hvordan innvandrere fra spesielle områder blir diskriminert på boligmarkedet når det er kjent at de også sliter på arbeidsmarkedet). *Oppurtunistisk* diskriminering er handlinger hvor en gruppes allerede svake posisjon i samfunnet utnyttes (et eksempel kan være sosial dumping). *Legal* diskriminering hvor lovverk og direktiver innskrenker rettighetene til en bestemt gruppe. Og *institusjonell* diskriminering hvor det på organisasjonelt nivå oppstår praksiser som gir et diskriminerende utfall på tross av at det ikke foreligger bevisst rasistiske holdninger bak.

3.7.2 Kategorisering av mangfoldsarbeid

Den seksdelte typologien blir brukt som et metodologisk rammeverk når komparative studier på mangfoldsledelse gjennomføres i europeiske land. Typologien brukes i en standardisert mal innen forskning og de ulike kategoriene er

1. *Kunnskapshveing for minoriteter og innvandrere (trainig the immigrants/minorities)*
2. *Tilrettelegging for kulturelle behov (making cultural allowances)*
3. *Utfordre rasistiske holdninger (challenging racist attitudes)*
4. *Bekjempe diskriminering (combating discrimination)*
5. *Policy for likestilling med positive tiltak (equal oppurtunities with positive action)*
6. *Mangfoldsledelse (diversity management)*

Studier av hvordan de ulike kategoriene er representert i de ulike virksomhetene som er analysert, viser at man kan anta at det er en sammenheng med rekkefølgen på nivåene og ikke bare en tilfeldig opplisting av kategorier. Dette kommer til uttrykk i noen av de europeiske landene. Eksempler på forskning fra Norge og Nederland har vist en tendens til at mangfoldsarbeidet har startet på den første kategorien, *kunnskapsheving for minoriteter*, for deretter å følge etter med de andre kategoriene. I norsk sammenheng er et eksempel hvordan en gruppe interessenter og virksomheter kom sammen i 1999 og skapte nettverket og kunnskapsbasen «Mangfold i arbeidslivet». Til sammen deltok 500 arbeidsgivere i denne oppstarten. Gjennomsnittlig 20 % av deres ansatte, i varehus og produksjon, hadde minoritetsbakgrunn. De første tiltakene som ble gjort var å tilby norskkurs med spesielt fokus på arbeidsliv. Disse kursene ble gjennomført i arbeidstiden til deltakerne. Det neste tiltaket omhandlet kulturell og religiøs sensitivitet vedrørende hvilken mat som ble servert ved bedriftenes kantiner samt på kurs, seminarer og møter (Wrench 2007).

Et tredje tiltak var mulighet for minoriteter å ta ut forlenget ferie for å kunne besøke hjemlandet. Til slutt ble det foreslått at man fremover skulle holde møter med norske arbeidere som hadde vist negative holdninger ovenfor etniske minoriteter, for å kunne nøytralisere disse. Disse tiltakene ble av virksomhetene beskrevet som å være mangfoldsledelse og at deres erfaring og praksis med denne typen mangfoldsledelse hadde utviklet seg over flere år. Som vi skal se kan dette være ulikt hvordan ledelse av mangfold fremstilles og i følge Wrenchs typologi vil disse tiltakene kunne tilsvare nivå en, to og kanskje tre, men hvor ingen av dem kunne defineres som siste nivå, nemlig *mangfoldsledelse*.

Opplæring og trening av minoriteter og immigranter er det første nivået hvor arbeidet med mangfold ofte starter. Det sikter til minoritetenes egen innsats til å integrere seg inn i samfunnet gjennom tilpasning og behov for formelle og uformelle kunnskaper. Disse tilegnes gjennom opplæring av ferdigheter innen språk, kultur og skikker. Uformell kompetanse kan være normer og uskrevne regler i samfunnet og arbeidslivet. Tiltak som språkkurs og arbeidsmarkedskurs kommer inn i rekkene her og er eksempel på en tilnærming som søker å styrke tilbudssiden i utfordringen med utstøtning og utestenging av arbeidstakere (Wrench 2007). Faglige kompetansehevingskurs kan sørge for at personer med innvandrerbakgrunn har like muligheter som majoriteten til avansement. Bedrifter som tar inn praktikanter på arbeidspraksis samt organisering av mentorordning er andre eksempler på tiltak i denne kategorien.

Den andre kategorien, *tilrettelegge for kulturelle behov*, viser forståelsen av ansattes ulike religiøse og kulturelle behov. Gjennom en uttalt multikulturell tilnærming tydeliggjøres en kulturbevissthet og kultursensitivitet kommuniseres. Det kan holdes kurs eller møter for ansatte hvor målet er økt bevissthet om kulturelle forhold. Eksempler har vært sosialarbeidere, leger og lærere som har etterspurt kunnskap om de ulike kulturer representert i deres brukergruppe, pasienter og elever. I slike sammenhenger kan det være vektlagt etniske minoriteters «spesielle» behov (Wrench 2007). Det vil i denne kategorien være aktuelt med kursing og bevissthetskampanjer i bedriften. Denne typen tiltak er spesielt nødvendig med fokus på innsatsen i ledelsen som er avgjørende for å kunne skape mangfoldsledelse i bedriften.

Andre velkjente tiltak kan være alternativ mat i kantiner, bønne- eller meditasjonsrom og tillatelse til bruk av religiøst eller kulturelt betingede hodeplagg. Arbeidsuniformer eller antrekk kan tilpasses eller endres etter de ansattes ønsker. Når undersøkelser blant de ansatte gjennomføres kan det være ulike hensyn man bør ta. Først og fremst er det forståelsen av språket og spørsmålene. For å kunne gi gode svar på en medarbeiderundersøkelse er det av betydning at personer som ikke har norsk som førstespråk er innforstått hva det spørres etter. Eventuelt kan bruk av tolk være relevant her, samt at det kan være sensitivt hvem som hjelper ansatte med spørsmålene. At tillitsvalgte tar del i disse prosessene er viktig. Her kan man også argumentere med at arbeidet for å få minoriteter til å delta i tillitsvalgtsystemet er viktig siden de innehar en kulturell kunnskap og «nye øyne» i ulike saker. På den andre siden kan det være en utfordring å vurdere det slik at en minoritetsrepresentant kan være i posisjon til å tale for samtlige minoriteters behov.

Utfordring av rasistiske holdninger er en kategori hvor steget går over fra å bruke en multikulturell tilnærming til å ta utfordringene med rasisme og diskriminering. På dette nivået antas det at en viktig barriere er å endre ansattes holdninger som kan være både ubevisste og grunnet i fremmedfrykt. De færreste ønsker å innrømme at de har fordommer eller har rasistiske holdninger. Det er likevel en antagelse om at alle personer har ulike grader av fordommer og at dette vil hindre mangfoldsarbeidet. Det bør arbeides aktivt med bevisstgjøring av fordommer og diskriminering for at ansatte kan forstå de individuelle og samfunnsmessige konsekvensene av disse. Deltakelse i anti-rasistisk arbeid ved å drive informasjonsarbeid og kampanjer i bedriften kan være aktuelle tiltak på dette nivået (Wrench 2007).

Virksomhetens eventuelle mangfoldspolicy må tydeliggjøres på alle nivå i bedriften med tanke på lovverk og posisjonering av bedriftens verdier i forhold til diskriminerende og rasistiske forhold. Organisasjoner som arbeider for mangfold og mot diskriminering i arbeidslivet og samfunnet for øvrig, vil kunne være gode samarbeidspartnere her. Et annet godt eksempel kan være sportslig sosialisering utenom arbeidsplassen. Dette vil kunne skape nye og sterkere bekjentskaper og kan bidra med å bygge ned barrierer for kontakt, utfordre fordommer og øke kunnskapen om hverandre. Dette gjelder for minoriteter så vel som for etniske nordmenn.

Bekjempelse av diskriminering tar et steg videre fra arbeidet med holdninger over på handlingene. Menneskers *holdninger* ligger til grunn for deres *handlinger* og disse to dimensjonene påvirker hverandre gjensidig. På dette nivået kan man måle i hvilken grad en virksomhet aktivt tilegner seg kunnskap om og gjennomføringen av rettferdige utvelgelses- og rekrutteringsprosedyrer. Bedriftens virke bør analyseres i forhold til gjeldende lovverk for rasisme og diskriminering. Det vil også innebære måling av diskriminering i bedriften og planer for bekjempelse av forholdene. Denne tilnærmingen sikter på å skape en arena der urettferdige barrierer fjernes for å sikre alle like muligheter. Bedriften kan også lage anti-diskriminerende policier på et høyere nivå ved anerkjennelsen av at deres tilsynelatende likeverdige arbeidsplass har disse utfordringene (Wrench 2007).

Et viktig tiltak i denne kategorien er informasjon og oppbyggingen av interne og eksterne varslingsystem for ansatte som opplever rasisme og diskriminering. En utfordring i norsk sammenheng er den nevnte mangelen på rettspraksis i saker om diskriminering. Dette kan endres ved at saker behandles internt, etter den diskriminertes ønske, og at samtaler og sanksjoner forgår i bedriften. Ledelsen må her vise initiativ til å løse slike konflikter og vise nulltoleranse for rasistisk og diskriminerende atferd.

Den femte kategorien *policy for likestilling med positive tiltak* (positiv forskjellsbehandling) er en kombinasjon av bruken av foregående kategorier. Det foreligger muligens en likestillingserklæring som er gjeldende for hele virksomheten. Tiltakene går utover arbeidet med likestilling ved å gjøre en enda spesielt stor innsats på intern og eksternt mangfoldsarbeid. Internt kan bedriften registrere de ansattes etniske bakgrunn med formål om utarbeidelse av fremtidige mål om ansettelser av minoriteter og sammensetning i virksomheten. Registreringen vil også vise statusen og brukes til tilrettelegging for de ansatte. Bedriftens policy kan utformes i en håndbok for de ansatte. Det vil her kunne inngå

fremtidige målsettinger som bedriften arbeider mot og hvordan statusen er på arbeidsplassen. Eksternt kan bedriften gjøre en større innsats ved å oppfordre personer som vanligvis ikke er blant deres stillingssøkere til å søke deres utlyste stillinger (Wrench 2007).

Interesseorganisasjoner som sikter på å styrke minoriteters rettigheter og muligheter i arbeidslivet kan være viktige kanaler for rekruttering. Andre eksterne tiltak kan være mangfoldsarbeid i lokalsamfunnet med midler til kultur- utdannings- og idrettsgrupper som kan bidra til inkludering av marginaliserte grupper i samfunnet. Slike bedrifter vil anse seg selv som samfunnsaktører utover produksjon og distribusjon av varer og tjenester.

Den siste og endelige kategorien *mangfoldsledelse* omfatter flere eller alle av de foregående kategoriene i tillegg til en mangfoldspraksis og filosofi som er gjennomgående i hele organisasjonen og kan gjenkjennes på alle nivåene i bedriften. Denne kategorien definerer det mest ambisiøse nivået hvor mangfoldsideologien er etablert som «mainstream» i hele virksomhetens tilnærminger (Wrench 2007). Dette nivået kan deles inn i to stadier, verdsetting og administrering. Verdsetting av mangfoldet kommer til syne gjennom et ønske om å ansette en etnisk mangfoldig gruppe arbeidere, identifisere og argumentere for virksomhetens fordeler ved å bruke en mangfoldstilnærming. Administrering av mangfold gjøres ved at mangfoldsbidraget aktivt brukes i virksomhetens strategi for målutvikling og organisasjonskultur (Thomas 1990, omtalt i Wrench 2007)

3.8 Kritiske røster om mangfoldsledelse

Mangfoldsledelse er en organisering som inneholder både likestillings- og forretningsstrategier og hvor fokuset ligger sterkere på forskjellighet enn likhet. Da definisjonene av mangfoldsledelse er mange, blir variasjonen stor i hvordan strategiene gjennomføres. Dette gir grunnlag til en forestilling om at ulike problemstillinger og dilemmaer kan oppstå med bruken av en mangfoldsideologi. I forskningen som er gjort på mangfoldsledelse kan man definere to tilnærminger. Den første tar utgangspunkt i *likhet og forskjellighet* og dreier seg ofte om etnisitet og kjønn. Den andre tilnærmingen er *demokratisering og makt* i organisasjoner. Med andre ord viser tilnærmingene å fokusere på en av de to sidene ved begrepet, *mangfold og ledelse*.

Det kan med fordel vurderes kritisk hvordan mangfoldsledelse kan endre prosesser og strukturer i organisasjonen når den vektlegger og opprettholder et fokus på forskjellighet. Det at fokuset på individuelle forskjeller brukes til forretningsmessige utnyttelse kan gi ulike

konsekvenser for sosiale dynamikker (Hagedorn-Rasmussen 2003). En stor del av kritikken som rettes mot mangfoldsledelse omhandler retorikken omkring bekreftelsen av ulikheter og forskjeller (Berg et.al 2012). En av disse er hvordan et sterkt fokus på individuelle faktorer vil kunne svekke arbeidet mot diskriminering, da dette kommer i skyggen av individualiseringen (Hagedorn-Rasmussen 2003; Wrench 2007) . En annen konsekvens er hvordan menneskers tilhørighet til en marginalisert eller diskriminert gruppe, som individuelt fokus kan gi, vil kunne skape sterkere stereotyper og reprodusere disse. Videre kan diskursen i mangfoldsledelse føre til at problemene som oppleves blir individualisert. Derfra kan ingen påberope seg behov for støtte eller særbehandling, da alle er forskjellig fra alle, og byrden blir enda større for de som da rammes av diskriminering (Hagedorn-Rasmussen 2003).

Mangfoldsledelse har også blitt kritisert ved påstanden om at strategiutviklingen har blitt gjort i bestemte seksjoners interesse og for bestemte områder av arbeidslivet. Noen mener også at de uttalte fordelene ved bruk av mangfoldsstrategier er overdimensjonert. Fordelene har kommet frem i kortvarige «laboratorie-forsøk» og blir ikke representativt for større organisasjoner som ønsker å ta dette i bruk. Det nevnes også at strategien ikke nødvendigvis er det riktige for alle typer organisasjoner og at fordelene ved dem overgeneraliseres. Andre kritikker kommer fra tilhengere av tidligere likestillings- og ikke-diskrimineringsstrategier, hvor mangfoldsledelse kritiseres for å være «soft option». Med dette menes at mangfoldsledelse undergraver tidligere tilnærminger og anser økonomiske insitamenter som viktigere enn moralske og etiske og at arbeidet med likestilling og ikke-diskriminering blir nedprioritert (Wrench 2007).

4.0 Metode og fremgangsmåte

4.1. Kvalitativ metode

«Den kvalitative orientering innebærer at oppmerksomheten rettes mot de kulturelle, dagligdagse, og situerte aspektene ved menneskelig tenkning, læring, viten, handling og vår måte å forstå oss selv som personer på.» (Kvale og Brinkmann 2009:31)

I denne undersøkelsen var målet å oppnå innsikt i prosesser, erfaringer og meninger i bedriftslederes bruk av mangfoldsstrategier og rekrutteringsprosesser. Formålet med undersøkelsen å finne personers oppfatninger omkring egne omgivelser og situasjon. Mitt ønske var å fremskaffe kunnskap om erfaringer knyttet til mangfoldsarbeid i norske virksomheter ved nå frem til den meningsbærende kunnskapen og forståelsen som ledere for mangfoldsstrategier selv har av dette arbeidet. For å kunne fange opp denne informasjonen på best mulig måte ble det her valgt en *kvalitativ tilnærming*. Kvalitativ forskning søker å skaffe forståelse, mening og begrepsutvikling og har som formål å studere intervjupersonenes egen forståelse av et fenomen eller sosiale forhold (Kvale og Brinkmann 2009).

Dersom formålet i denne sammenheng var å finne klare årsakssammenhenger og forklaringer ville en kvantitativ metode kunne vært brukt med fordel. Dette beskriver hvordan kvalitativ og kvantitativ forskning søker å finne ulike typer kunnskap og kan i noen tilfeller være gunstig i kombinasjon med hverandre da de utfyller hverandre og kan gi et større bilde av fenomenet. Min studie er i hovedsak eksplorerende, noe som har gjort kvalitativ metode mest egnet.

4.1.1 Vitenskapsteoretiske valg

I samfunnsvitenskapen har kvalitative forskningsintervju eksistert i omtrent et århundre, men bruken av kvalitative metoder har først hatt en økning de siste tiårene. Samfunnsvitenskapen har tatt i bruk hermeneutikk, fenomenologi, diskursive, narrative, lingvistiske og samtalebaserte former for analyse i kvalitative studier og hvor humaniora og filosofi har vært en del av denne utviklingen. Noen av de filosofiske posisjonene kan beskrives som motsetninger til hverandre, men hvor fellesnevneren er en avvisning av positivistiske tilnærminger, da denne vil være begrensende for samfunnsvitenskapelig evidens.

Fenomenologien representerer en interesse for personers opplevelser av fenomener som oppstår i deres livsverden og en beskrivelse verden slik den fremstår for personene. Denne

fremstillingen bør være åpen ovenfor personenes fortellinger og presisjon i beskrivelsene vektlegges. Virkeligheten er slik den oppfattes av det enkelte menneske. Hermeneutikken er læren om å fortolke mening, som den mening det er ment å skape gjennom spørsmålene som stilles. Samtale og fortolkningen av tekstmateriale står sterkt i hermeneutikken. Det vektlegges også en forhåndskunnskap på temaet hos den som fortolker (Kvale og Brinkmann 2009).

Da søken etter arbeidsgivernes erfaringer er rettet mot aktørens egne opplevelser og perspektiv av sosiale fenomener, har denne studien et *fenomenologisk* utgangspunkt i beskrivelsen av casene og informantene. Videre befinner studien seg under en *hermeneutisk tilnærming* hvor informantenes fortolkninger blir nedskrevet og forsøkt tolket av meg som forskeren. Søken etter meningsfulle fenomener, som beskrives gjennom bedriftenes forståelse av erfaringer med mangfold i sin virksomhet, må tolkes for å kunne forstås. Med andre ord snakker vi her om en *dobbel hermeneutikk* hvor jeg som forsker må *tolke det som allerede er fortolket*. Denne doble hermeneutikken omtales av Anthony Giddens å være tilstedeværende i all samfunnsvitenskapelig forskning. Han forklarer hvordan forskeren vil måtte rekonstruere en allerede fortolket forståelse og beskrive de sosiale aktørens oppfatninger om seg selv og verden gjennom et samfunnsvitenskapelig språk ved bruk av teoretiske begreper (Gilje og Grimen 2009).

Fenomenologien og hermeneutikken kan beskrives å ha motstridende tanker om hvordan kunnskap kan oppnås gjennom både en ren gjengivelse av opplevelser og samtidig fortolkes i forhold til et tema. I denne oppgaven blir de ansett å ha gjensidig utfyllende betydning da casebeskrivelsene er forsøkt skrevet i en fenomenologisk ånd og den hermeneutiske fortolkningen av denne teksten danner grunnlaget for analysen.

4.1.2 Bruk av casestudie

Casestudie var en metode som ble brukt for å fremskaffe et bredere spekter av informasjon om organisasjonenes satsing og arbeid på et spesielt område. I casestudier studeres gjerne samtidfenomener gjennom fokus på et eller få tilfeller, men med rikholdig informasjon ved bruk av ulike metoder og datakilder. Et annet kriterium er også at en casestudie avgrenses i tid og rom og foregår i menneskers naturlige kontekst (Meeuwisse, Swärd, Eliasson-Lapplainen

og Jacobsen 2010). Ved at denne undersøkelsen ikke søker å teste en hypotese i casestudien¹² og ved studie av praksis (naturlige kontekst) i kunnskapssøken kan man si at studien har en *induktiv* tilnærming med en utforskende design. På den andre siden ble litteratur og dokumenter benyttet for valg av tema og undersøkelse og vil på den måten kunne bli ansett som *deduktiv* tilnærming.

Tilfellene her er virksomheter som har en konkret plan eller arbeidsform som innebærer mangfoldsarbeid og hvor dette arbeidet er *enheten* i casestudien. Den type casestudie som her blir gjort, tar for seg *organisasjonen som tilfelle*, hvor temaer som struktur, beslutningsprosesser, kjøreregler og de sosiale normene blir undersøkt. Noen perspektiver ved individet (subjektive fortolkninger) og sammenligning (komparativ studie) blir foretatt, men i mindre grad. Dette vil si at studien omhandler flere dimensjoner på både *mikro- og mesonivå*. Casestudieforskning er omtalt å være spesielt gunstig innen sosialvitenskapelig forskning da den kan være sentral i sosialvitenskapelig sammenheng ved å muliggjøre et rikt datamateriale som igjen er nødvendig for å kunne skape konkret og nyansert kunnskap om sosiale virkeligheter (Meeuwisse et al 2010).

4.2 Veien til problemstillingene

Som nevnt innledningsvis ble jeg deltaker i et forskningsprosjekt ved NTNU Samfunnsforskning i forbindelse med innsamling av data til denne undersøkelsen. Mitt ønske om tema for min undersøkelse sammenfalt godt med det oppstartende prosjektet, og mine forskningsspørsmål var resultat av en kombinasjon av litteratur- og forskningsstudier og temaet for forskningsprosjektet jeg ble deltaker i.

Før undersøkelsen gikk jeg gjennom litteratur, forskning og noen teorier på temaet *innvandrere på arbeidsmarkedet*. Dette ble gjort for å identifisere hva som kunne være interessant å vite om de prosesser som nevnes i denne forbindelsen. En del nyere litteratur og forskning omfatter diskriminering av ikke-vestlige innvandrere på det norske arbeidsmarkedet hvor fokuset de siste årene har vært hindringer som ligger hos arbeidsgivere i offentlig og privat sektor. En slik gjennomgang av litteratur og forskning ble med på å forme problemstillingene underveis.

¹² Dersom man ikke vektlegger den sammenlignende faktoren i stor grad, da denne ikke er sentral her.

Min interesse for temaet forandret seg fra å fokusere på urettferdige og negative sider ved et problem som rammer deler av vår befolkning til å handle om arbeidet som eventuelt gjøres for å tenke annerledes og forbedre situasjonen. Min interesse var spesielt farget av hvordan arbeidsgiveres bevisste og ubevisste holdninger og praksiser kunne føre til diskriminering, både utilsiktet, tilsiktet og systematisk.

Etter hvert ble jeg interessert i hvilke faktorer som foreligger der det satses aktivt og bevisst på en mangfoldig strategi og bruk av mangfoldsledelse. Dette var også et resultat av forskningsprosjektet som ønsket å se på hvordan mangfoldarbeid kan drives forskjellig. Problemstillingen og tema ble deretter rettet mot rekrutterings- og ansettelsesprosesser av ikke-vestlige innvandrere og mangfoldarbeid i ulike bedrifter.

4.3 Gjennomføring av studien

4.3.1 Igangsetting og godkjenning

Før informasjon til undersøkelsen kunne samles inn ble det sendt en søknad og meldeskjema til Personvernombudet for forskning ved Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD). Undersøkelsen som skulle foretas var meldepliktig fordi den inneholdt personopplysninger og bruk av lydbåndopptaker i forbindelse med intervjuene. Søknaden ble godkjent av NSD og datainnsamlingen kunne starte. Før intervjuene ble gjennomført sendte jeg over informasjonsskriv om studien til informantene. Jeg startet samtalen med den samme informasjonen samt innhentet muntlig informert samtykke til bruk av opplysningene og muligheten for personidentifiserende informasjon som kunne komme av stillingstittel.

4.3.2 Utvalg og tilgang til informanter

Informantene i denne undersøkelsen var ansatt i virksomheter som har en mangfoldprofil, mangfoldssatsing eller eksplisitt forholder seg til mangfold i sin organisering. Kriteriet var at informantene skulle være ledere, HR-ledere eller tillitsvalgte i bedrifter som har hatt en satsing på mangfold og integrering. Casene var mangfoldsarbeidet ved virksomhetene Posten, Statoil, DalPro, Stormberg og Telenor. De som gjennomførte studien var deltakerne i forskningsprosjekt «Mangfold i arbeidslivet» ved NTNU Samfunnsforskning. I denne masteroppgaven er Posten valgt som hovedcase.

I oppstarten av prosjektet «Hvorfor mangfold?» ble flere aktuelle caser fremlagt og valgt ut til å forespørres om deltakelse i prosjektet. Det var ønskelig å få ulike virksomheters erfaringer for å kunne løfte frem «mangfoldet i mangfoldsarbeid». Jeg kom med mitt forslag om Posten Norge som mulig case, som takket ja til deltakelse og etter hvert ble mitt hovedcase. De andre virksomhetene som ble valgt ut som casebedrifter var Statoil, Telenor, Stormberg (produsent av fritidsklær) og DalPro (vekst- og utførelsesbedrift). Da casebedriftene ble valgt på bakgrunn av deres kvalifikasjoner, som var strategiske i forhold til undersøkelsens formål, er denne kvalitative studien basert på et *strategisk utvalg*. Til dels var utvalget foretatt gjennom *maksimal variasjon* gjennom valg av relativt ulike virksomheter, i størrelse og bransje. Valg av caser som søker maksimal variasjon vil kunne bidra til å oppnå en spennvidde i datamaterialet om fenomenet og øke muligheten for generalisering (Meuwisse et al 2010).

En stor utfordring ved intervjuer med elitepersoner er *adgangen* til intervjupersonene (Kvale og Brinkmann 2009). Ledere har ofte tettpakkede programmer og deltakelse kan påvirkes av nytteverdien som undersøkelsen anses å ha. Alle forespørslene vi sendte til bedriftene ble besvart positivt. Som deltaker i forskningsprosjektet fikk jeg dermed tilgang til informanter som det trolig ville vært vanskelig og nå frem til på egen hånd. Dette gjelder både i forhold til informantens ønske om å stille til intervju, men også med tilgangen til de andre casestudiene jeg selv ikke foretok, men som var med i prosjektet. En annen side ved tilgangen til informanter var preget av at forespørselen omhandlet en casebeskrivelse av en del av virksomheten som oppfattes som positivt og som de muligens ønsker å vise frem. Jeg vil anta at nettopp dette var av betydning for valget bedriftene foretok om deltakelse.

4.3.3 Metoder for datainnsamling

Tilnærmingen til de kvalitative undersøkelsene var bruk av casestudie både for prosjektet og denne oppgaven. Videre forelå ulike dokumenter og informasjon om bedriftenes aktivitet på internett, som ble brukt i casebeskrivelsene. En større del av informasjonen ble innhentet gjennom semi-strukturerte intervjuer med ledere og programansvarlige, samt bruk av dokumenter, tallmateriale og programbeskrivelser foretatt av virksomhetene selv.

I denne studien ble det brukt flere sekundærkilder som litteraturstudier om teorier på mangfold, forskning på innvandrere på arbeidsmarkedet og omtaler av bedrifter i media. En del av teorien ble tilegnet gjennom bøker og en større del artikler hentet fra internett og

nettressurser benyttet. Denne andrehåndskunnskapen har vært viktig i tilegnelsen av forståelse for temaet og mulighet til å kontekstualisere studien.

Data fra bedriftene

Både før, under og etter intervjuene med mangfoldsansvarlige i virksomhetene ble det innhentet opplysninger og datamateriale om virksomhetenes drift og mangfoldsarbeid. På forhånd forsøkte jeg på best mulig måte å innhente informasjon om mangfoldsarbeidet til den aktuelle bedriften gjennom omtaler i media og bedriftenes egne beskrivelser av arbeidet på deres nettsider. Før et av intervjuene ble det, fra bedriftens side, forberedt en power-point presentasjon som jeg senere også fikk tilsendt. Ved et par av intervjuene ble det vist filmklipp med interne og eksterne informasjonskampanjer og reklamer som har vært brukt i media. Jeg mottok også en del skriftlig materiell i form av flyers, informasjonshefter, bøker og annet materiell som ble brukt i bedriftens mangfoldsarbeid. Omvisning i bedriftene ble også en viktig del av datainnsamlingen hvor dette åpnet for nye spørsmål og samtaleemner som videre ga meg et mer helhetlig bilde av virksomheten gjennom *observasjon*. Samtalene varierte i struktur, både i forhold til bedriftens presentasjon og intervjuguiden som ble tilpasset hver enkelt samtale. Etter et av intervjuene fikk jeg også tilsendt noen dokumenter som hadde vært brukt internt til utvikling av målsettinger med talldata på målinger av mangfold virksomheten har gjennomført.

Deltakelse i forskningsprosjekt

Deltakelsen i forskningsprosjektet «Mangfold i arbeidslivet» har vært en viktig kilde for innsamling av data. Her har jeg hatt muligheten til å delta i møtevirksomhet og fått kunnskaper om flere sider av utviklingen og gjennomføringen av et forskningsprosjekt. Gjennom observasjon, ny informasjon og samtaler har jeg her fått mulighet til å øke mine kunnskaper om mangfoldsstudier, planlegging og tilrettelegging. Da jeg var deltaker i prosjektet var jeg heldig og fikk finansiert reisingen i forbindelse med møter med bedriftene, slik at det var mulig å gjøre intervjuene i andre byer og steder. Et alternativ kunne vært å gjennomføre telefonintervjuer med virksomhetene, men dette ville gitt en hel del mindre informasjon og klare begrensninger i forståelse. Jeg fikk gjennom denne forskningsinstitusjonen også mulighet til å stille spørsmål og gjennomførte kortere samtaler med John Wrench som har utviklet mangfoldstypologien som brukes i denne studien.

Semi-strukturerte intervju

Sammen med datainmateriale fra bedriften er innsamlingen i intervjuene en primærkilde til informasjon. Intervjuene ble forberedt ved kunnskapstilegnelse av den aktuelle virksomhetens mangfoldsarbeid og en intervjuguide ble utarbeidet. Intervjuguiden inneholdt spørsmål som søkte lederens erfaringer med mangfold- og integreringsarbeid i egne bedrifter hvor rekrutteringsprosesser var av spesiell interesse. Denne guiden la grunnlaget for et semi-strukturert intervju hvor spørsmålene varierte fra å være åpne til mer lukkede og direkte. Det ble stilt beskrivende, retrospektive, prospektive, reflektive, hypotetiske og forklarende spørsmål.

Innledningsvis ble informanten bedt om å beskrive kort bedriftens mangfoldsarbeid hvor dette ble brukt som utgangspunkt for den videre samtalen. Det ble brukt retrospektive spørsmål om hvilke erfaringer man har gjort seg siden starten av satsingen på mangfold og hvordan disse har forandret strategien eller arbeidsmåten. Av prospektive spørsmål var det gjerne om fremtidige målsettinger og hvilke antagelser om utvikling og hvilke mulige utfordringer som ville kunne inntreffe. De ovenfor nevnte spørsmålene var i ulik grad også reflektive, hypotetiske og forklarende. Spørsmål omkring bruk av metoder for å bekjempe diskriminering og øke rekrutteringen av personer med ikke-vestlig bakgrunn var noen av disse. De handlet om hvordan de eventuelt ville takle utfordringer de foreløpig ikke hadde erfaring med og hva som har ført til veiene og valgene de hadde tatt underveis.

4.3.4 Gjennomføringen av intervjuene

Det ble gjennomført flere intervjuer og samtaler med de deltagende bedriftene, og ved et par av de var det nødvendig med flere møter med ulike personer i virksomheten. Ved to av de tre intervjuene jeg deltok i, var vi to personer på bedriftsbesøk. Det tredje foretok jeg alene. De fysiske rammene for intervjuene ble lagt av virksomhetenes representant for mangfoldsarbeidet og ble gjennomført i egnede rom eller kontorlokaler. Noen av informantene brukte egne presentasjoner ved hjelp av PC og prosjektor. Før intervjuene startet sørget jeg/vi for at det forelå et informert samtykke for hvordan informasjonen skulle brukes videre og eventuelle utfordringer med personvern da stillingstitler kunne bli nevnt i studien og at informantene da gjenkjennes gjennom sin stilling. Denne informasjonen stod beskrevet i brevet som ble tilsendt virksomhetene før intervjuene og det var derfor greit å spørre om de hadde lest dette og samtykket.

Jeg ønsket å bruke *lydbåndopptaker* under intervjuene og spurte derfor om dette var greit før jeg slo den på. Samtalen i intervjuene artet seg typisk ved at representanten for virksomheten hadde en presentasjon av mangfoldsstrategien- eller arbeidet først og at jeg/vi stilte spørsmål underveis og etterpå. Intervjuenes varighet var fra 2-4 timer der noe av tiden ble brukt på omvisning på arbeidsplassen. Jeg/vi takket for intervjuene og gjorde avtaler om eventuelle spørsmål i etterkant kunne sendes per mail. Det ble også gitt informasjon om at de ville få tilsendt casebeskrivelsen før den ble trykket i rapportform for å godkjenne innholdet. Det var noe alle virksomhetene ønsket. Etter transkribering og analyse ble lydbåndene og notater fra intervjuene slettet eller tilintetgjort.

4.3.5 Transkribering og analyse

Som nevnt over har denne studien vært bygget på et hermeneutisk forståelsesgrunnlag. En vitenskapstradisjon som er hermeneutisk vil ledes av en forståelse av at ulike fenomen oppfattes ulik for forskjellige aktører og avhenger av den selvopplevde situasjon, erfaringer, tanker og verdier (Dybvig og Dybvig 2004). Det vil her innebære en forståelse av at de ulike bedriftenes erfaringer avhenger av den aktuelle kontekst og individenes egne opplevelser og tolkninger. Mens studien videre er basert på en casestudiebasert tilnærming, ble det også brukt redskap fra andre metodebeskrivelser.

Transkribering av intervjuene som var på lydopptak og notater jeg har skrevet ned, la til sammen grunnlaget for *koding* til analyse. I denne fasen valgte jeg en fremgangsmåte som kan gjenkjennes i *grounded theory med åpen, aksial og selektiv koding* (Strauss og Corbin 1990, 1998, omtalt i Cresswell 2007). Det at en *systematisk prosedyre* ble valgt fremfor den *konstruktivistiske tilnærmingen* (Charmaz 2005,2006, omtalt i Cresswell 2007) fordi jeg hadde et mindre datagrunnlag enn det som bør brukes i forståelse og tolkning av livsverdener og større perspektiv (konstruktivistisk tilnærming). En annen begrunnelse er at en slik inngående studie ikke var ønsket i denne undersøkelsen hvor mangfoldsledelse på arbeidsplassen var hovedfokuset.

Den første, åpne kodingen ble gjort for å identifisere symboler og betydninger som ble beskrevet av informantene i forhold til sine tiltak i mangfoldsarbeidet og erfaringer de hadde. Min tolkning av viktige ord og meningsbærende utsagn ble bearbeidet i en innholdsanalyse hvor hyppighet og temaforståelse ble delt inn i ulike kategorier. Kategoriene jeg laget var

«verdigrunnlag, rekruttering, språk, etnisk mangfold, rasisme, diskriminering, utfordringer, fremgang, suksess». Disse kategoriene ble bruk videre til en dypere analyse av hver av bedriftenes beskrivelser og hvor en *aksial koding* ble brukt i forståelsen av de ulike fenomenene i hvert tilfelle. Forskjellig sider av de samme fenomenene var betydningsfulle for virksomheten og hvilke strategier som ble brukt under hvilke kategorier. Et eksempel var hvordan «språk» som faktor ble beskrevet som viktig på langt flere arenaer enn forståelse av arbeidsoppgaver. Arbeidsgiver var opptatt av selvforståelse, selvtillit, utfordring, samarbeid, samhold, respekt, ressurser samt deltakelse på og utenfor arbeidsplassen.

I den avsluttende *selektive kodingen* satte jeg innholdet i kategoriene opp mot hverandre og studerte dem i forhold til andre kategorier. Ulike størrelser på kategorien gjorde at noen ble tolket til å være av større betydning enn andre og ble proposjonalt brukt videre i casebeskrivelsen av virksomheten. I hele prosessen ble analysen påvirket av mine fortolkninger underveis og min rolle som forsker påvirker også samtlige deler av undersøkelsen.

4.4 Etterprøvbarehet, validitet og reliabilitet

I likhet med bruk av andre kvalitative studier blir casestudier ofte kritisert for at kunnskapen som produseres er begrenset til det aktuelle tilfellet og ikke kan brukes utover dette (Meeuwisse et al 2010). I denne undersøkelsen ble generaliserbarheten underordnet da dette ikke var en målsetning i utgangspunktet. Formålet var å gi en smakebit av ulike praksiser og erfaringer slik de fremkommer i casene på et gitt tidspunkt. Ulike personlige erfaringer med ulikt arbeid er utfordrende om ikke umulig å sammenligne. Nettopp dette ville ha gitt et svakt grunnlag for etterprøvbarehet for annet enn casene selv. Likevel vil det være noen sider ved mangfoldsarbeidet som kan være interessant å se i en større sammenheng. I Norge har det i hovedsak blitt gjennomført studier på holdninger blant arbeidsgivere og bruk av tiltak og erfaringer med disse. Det foreligger få studier som tar for seg det interne mangfoldsarbeidet etablert på egne premisser i virksomhetene.

Bruk av mangfoldstiltak er en av disse. Som de beskrives innledningsvis er det flere av de statlige virksomhetene i Norge som har mangfold innlemmet i sine planer. Kun 3 av 26 norske statlige virksomheter som ble spurt oppga i 2007 at de hadde konkrete planer for rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn og enda færre hadde utarbeidet konkrete måltall for en slik utvikling (IMDi 2008). Som vi skal se senere skiller Posten seg ut i denne

statistikken med målinger og måltall for mangfold. Flere andre undersøkelser er også gjort på holdninger blant arbeidsgivere uten at jeg velger å gå videre inn på disse her. En nylig utgitt rapport utgitt av Fafo, omfatter en analyse av undersøkelser gjort på diskriminering i arbeidslivet, tiltak for kvalifisering og integrering og erfaringer med den pålagte aktivitets- og rapporteringsplikten. Noe av konklusjonen kan vise til at mange av tiltakene som er etablert har hatt liten eller ingen positiv effekt for at innvandrere kommer i arbeid (Fafo 2013). Undersøkelsene som nevnes over, gir ikke noe direkte sammenligningsgrunnlag for denne studien, men kan vise hvor komplekst og intrikat mangfoldsarbeid kan være.

Selv om utvalget i denne casestudien er svært begrenset mener jeg at resultatene kan sies å ha en sterk *reliabilitet* med innhenting av data gjennom primærkilder (intervju med mangfoldsledere) og har sterkest fundament i denne informasjonen. Andre ledere og ansatte kan imidlertid ha en annen oppfatning av mangfoldserfaringene, men da formålet var en beskrivelse av personlige erfaringer og benyttede strategier er det begrenset hvem man velger å få denne informasjonen fra. Jeg som forsker må stole på at talldata og beskrivelser som kommer fra virksomhetene selv er korrekte.

Når det gjelder studiens *validitet* er det flere forhold som spiller inn. Hvorvidt mine funn er svar på det som var ment å måle kan ha blitt styrket gjennom bedriftenes godkjennelse av casebeskrivelsen som i stor grad er «min beskrivelse av deres arbeid og erfaringer». På den andre siden kan man stille seg noe kritisk til hvordan temaet for undersøkelsen kan ha påvirket mitt fokus og dermed resultatet. Siden temaet oppfattes som positivt fra både virksomhetene og min egen oppfatning, kan det ha gjort det vanskeligere å stille seg kritisk til tiltak og forklaringer. Det må likevel tas i betraktning at det heller ikke var hensikten å gjøre en kritisk studie av casene. Hensikten var å få kunnskap om ulike typer mangfoldsstrategier. En annen faktor som var tilstede i intervjusituasjonen var maktaspektet mellom meg som forsker og de som ledere. Dette vil bli videre omtalt under *forskerens rolle*.

Samlet kan denne studien bli benyttet til å få et innblikk i noen få bedrifters mangfoldsarbeid og hvordan dette kan ses i lys av teori på mangfoldsledelse. Studien vil ikke fremstå som generaliserbar da dette heller ikke var formålet. Men at informasjonen som fremstilles i stor grad er riktig og korrekt etter forutsetninger om en dobbel hermeneutikk.

4.5 Forskerens rolle

Forskerens *rolle* er uløselig knyttet til betydningen den har for undersøkelser som foretas (Kvale og Brinkmann 2009). Dette vil gjelde både i påvirkning av selve intervjuprosessen, men minst like mye i utformingen av resultat og analyse. Forskerrollen kan defineres i den aktuelle konteksten, men også utenfra i et samfunnsperspektiv.

Forskerrollen vil være påvirket av det ansvar man påtar seg gjennom samfunnets mandat, hvor man søker å styrke kunnskapsgrunnlaget ved å bidra med forskning om et tema som kan være til nytte for utvikling innen fagfelt eller samfunnsområdet. Det vil også dreie seg om at forskningsmidler blir brukt på en måte som er til fordel for samfunnet og dersom mulig, til fordel for personene eller gruppene som deltar i forskningen. Gjennom sosialt arbeids yrkesetiske grunnlagsdokument (FO 2010) har

«[sosionomen] et ansvar for å påpeke forhold som skaper sosiale problemer og bidrar til sosial utstøting eller uverdige livsvilkår. Offentlige ansatte yrkesutøvere har plikt til å varsle ad tjenestevei til de politiske beslutningsorganer» (FO 2010:11).

Dette varslingsansvaret vil være noe begrenset i denne sammenheng med denne masteroppgaven, men likevel er denne typen forskning nødvendig kunnskap for beslutningstakere på den politiske arenaen.

På den ene siden er det ønskelig at forskningen skal kunne avdekke sosiale forhold som er kritikkverdige, på den andre siden kan det være nødvendig å rapportere hva som også fungerer og hvorfor noen tiltak får bedre resultat enn andre. Politikere er avhengige av forskningen og kunnskapsutviklingen på ulike områder i sosialpolitikken for å kunne fatte de gode beslutningene og utvikle lovverk og tjenester ut fra hva som fungerer, hva som hemmer en negativ utvikling og de samfunnsøkonomiske implikasjoner dette medfører. En direkte henvendelse til forskermiljøet¹³ ble gjort av saksordfører for integreringsmeldinga, Lise Kristoffersen, som opplevde frustrasjon i søken etter hva som fungerer og hvor forskninga i stor grad omhandler hva som *ikke* fungerer¹⁴.

Forskerrollen på *makronivå* ble over definert i forhold til de politiske organer og eget fagfelt. Videre er forskerrollen representert på et *mesonivå* hvor bedriftene er enhetene som studeres

¹³ Henvendelsen var til FAFOs forskere, men temaet omhandlet den generelle litteraturen i forskninga.

¹⁴ Kommentar og spørsmål fra stortingsrepresentant for Arbeiderpartiet, Lise Kristoffersen under et frokostmøte 27.02.13 i regi av Fafø i forbindelse med utgivelsen av rapporten «Etnisk mangfold og likestilling i arbeidslivet» 2013:11

og som har egne strategier, planer, arbeidskultur og flere ansatte. Jeg kommer i kontakt med disse gjennom min rolle som forsker og presenterer meg selv og studien på best mulig måte. Jeg er forpliktet til å gi bedriften informasjon om hensikten og innholdet i studien slik at det kan gjøres et informert samtykke til deltakelse. I kontakt med større virksomheter behøves gjerne flere ledd i kommunikasjon for å komme til de personene som skal intervjues. I hele denne prosessen er jeg bevisst og tydelig på hva og hvem jeg representerer og viser klart min intensjon med undersøkelsen. Min erfaring har vært at mitt forsøk på å utvise profesjonalitet og å bygge tillit har vært nyttig i den videre prosessen med tanke på utlevering av informasjon, både under intervjuene og tilsendte dokumenter.

På mikronivå er min forskerrolle definert i forhold til de personene jeg/vi intervjuet. Forskerens rolle i denne sammenheng kan fremstå noe ulikt fra en del undersøkelser og forskning i sosialt arbeid som rettes mer mot sårbare grupper og personer. Temaet for intervjuene var heller ikke nærliggende personlige forhold utover arbeidssituasjonen. Personene som deltok i denne studien ble oppfattet som ressurssterke individer som rangerer høyt i bedriftshierarkiet. Det ble antatt at lederne har en godt etablert selvtilit og høy grad av selvinnsikt i jobbsammenheng da de innehar roller som er betydningsfulle for virksomheten.

Intervjuer med elitepersoner, ledere og eksperter omtales ofte som *eliteintervjuer*. Det karakteristiske ved at elitepersoner i samtale med en intervjuer, som innehar en viss grad av ekspertise, lett kan anse intervjueren som en interessant diskusjon- eller samtalepartner. Det asymmetriske maktforholdet som ofte oppstår i en intervjusituasjon kan bli oppveid, i samtale med elitepersoner med en maktstilling. Ledere befinner seg ofte i situasjoner hvor de blir spurt om deres tanker og meninger og er vant til å bli intervjuet. De kan ofte være godt forberedte og er klare på hvilke synspunkter de ønsker å kommunisere og kan ha forberedt et foredrag eller innlegg. Det kreves god bakgrunnskunnskap og integritet hos intervjueren i en slik situasjon for å skape en symmetrisk maktrelasjon i kommunikasjonen og eventuelt utfordre uttalelser og stille presise spørsmål (Kvale og Brinkmann 2009).

I selve intervjusituasjonen ble min rolle som forsker nedtonet av maktforholdet. Dette kunne ha en sammenheng med at jeg var en uerfaren forsker. Da vi var to på intervju var dette noe endret. En annen faktor av betydning var trolig stillingsposisjonen til den eller de som ble intervjuet. De opptrådte med selvrespekt, status og stolthet over å få mulighet til å presentere sine strategier og meninger. På et av intervjuene ble jeg introdusert med en presentasjon om mangfoldsarbeidet som ga svar på mange av mine spørsmål som jeg hadde forberedt. Dette la

i stor grad grunnlaget for resten av samtalen. Temaet for undersøkelsen gjorde det mulig for mangfoldslederne å styre mye av samtalen siden de skulle presentere noe de var vant til å snakke om. Jeg opplevde ikke maktsituasjonen som et problem i forhold til innsamling av data. Men i ettertid tenker jeg at det kan ha hatt betydning for min mulighet til å tenke fritt og stille kritiske spørsmål underveis i prosessen. I de samtalene jeg hadde med lederne virket det som de satte pris på interessen og hadde satt av tid og ressurser til møtet. Samtalene hadde en hyggelig og løs tone som kan ha skapt en økt trygghet for alle parter. Jeg hadde forberedt meg godt på temaet og mangfoldsarbeidet i den aktuelle bedriften og fikk erfare viktigheten av dette i intervjusituasjonen.

4.6 Oppsummering av metodisk tilnærming

Formålet med studien var å lage casebeskrivelser av ulike bedrifter som kan belyse noen prosesser, erfaringer, muligheter og utfordringer ved mangfoldsarbeid i norske virksomheter. Noe av målsettingen med å skrive en rapport om mangfold i arbeidslivet er at også andre konsern og bedrifter (og andre) kan benytte seg om hvordan beskrivelser av hvordan mangfold kan ledes på ulike måter og hvordan man kan gå frem.

En utilsiktet og positiv effekt av studien var at spesielt en av bedriftene satte stor pris på at noen ville studere deres måte å arbeide med mangfold på. Slik kunne de «se seg selv» utenfra og bruke eksempler fra andre virksomheter i ettertid dersom det skulle være aktuelt. Bedriften anså det som en mulighet for en samlet beskrivelse av mangfoldsarbeidet og til kritisk refleksjon over eget arbeid. De ønsket i ettertid å bestille flere av rapportene til eget bruk.

5.0 Funn og analyse

Bedriftene som ble studert i prosjektet om mangfoldledelse i arbeidslivet «Hvorfor mangfold?» (Berg, Thorshaug, Garvik, Svendsen og Øiaas 2012) representerer et lite utvalg, men et stort spenn av ulike tilnærminger virksomheter kan ha til mangfoldsarbeid. De ulike casene som ble studert var Posten, Statoil, DalPro, Telenor og Stormberg. Bedriftene har ulike bransjetilknytning og varierer stort i størrelse, geografisk utbredelse og ikke minst i hvilke tilnærminger de har til mangfold. Noen av virksomhetene hadde lengre fartstid i å forholde seg til mangfold, mens andre hadde mindre erfaring og hadde forventninger til utviklingen og behovene videre. Hver av bedriftene ble studert gjennom intervjuer av ledere, HR-ansvarlige og prosjektledere for mangfoldsarbeid. I utarbeidelsen av funnene ble også tilsendte og offentlige dokument samt nettressurser benyttet. Jeg deltok på intervju av Posten, DalPro og Telenor og jeg skrev bedriftscasene til de to førstnevnte i rapporten «Hvorfor mangfold?».

Mitt hovedcase i denne studien er Posten Norge AS og vil være fokus for analysen, mens de andre casene vil her bli brukt til å berike temaene eller fremheve kontraster og paralleller i mangfoldsledelse. Sitater i teksten er hentet fra samtaler med prosjektleder for mangfold og integrering i Posten-konsernet dersom annet ikke er angitt¹⁵.

Selskapene og bedriftene

Statoil er et norsk olje- og gasselskap som ble etablert som statseid i 1972. Etter delprivatiseringen 2001 eies aksjene i stor grad av staten, men selskapet drives av prinsipielle årsaker med minst mulig politisk innblanding. Selskapet er stort med engasjement nasjonalt og internasjonalt med sterkt fokus på leting og produksjon av petroleumsressurser. Statoil er opptatt av mangfold gjennom å rekruttere de beste arbeiderne med variert bakgrunn for å dra nytte av spenningen som oppstår når perspektiver møtes. I bedriften vektlegges det at «alle er vi like, mer enn vi er forskjellige». Utdanningsnivået blant de ansatte er høyt og rekrutteringen foregår i et langsiktig perspektiv.

DalPro er en mindre, lokalt forankret vekstbedrift som tilbyr rehabilitering og støtte til omskolering for personer som har havnet utenfor arbeidsmarkedet. NAV er den viktigste

¹⁵ Beskrivelsen av Posten og DalPro bygger på rapporten «Hvorfor mangfold?» (Berg, Thorshaug, Garvik, Svendsen og Øiaas 2012) hvor jeg var ansvarlig for disse casebeskrivelsene. Materialet til de øvrige bedriftscasene er benyttet med godkjenning av de respektive forfatterne i samme prosjekt.

oppdragsgiveren som kjøper bedriftens tjenester. Arbeidstreningen tilbys gjennom drift av gårdsbruk og småindustri. DalPro skiller seg noe fra de andre casene hovedsakelig ved å være en direkte kvalifiserings- og rekrutteringsbedrift, men som også driver med produksjon og interne ansettelser. De beskriver nødvendigheten av at «evner og interesse skal samsvare med forventningene i arbeidslivet» og å få den best kvalifiserte på rett plass.

Telenor er et tidligere statseid telekommunikasjonsselskap som ble omgjort til aksjeselskap i 1994. Med staten som eier av over halvparten av aksjene distribueres virksomheten i dag i flere land og er et av verdens ledende mobiloperatører. Bedriften påpeker at mangfold dreier seg om mer enn etnisitet og kjønn og har prosjektene *Open Mind* og *Open Mind Integration* som tilbyr kursing og arbeidspraksis som er ment å styrke personer med innvandrerbakgrunn og personer med funksjonsutfordringer i møte med arbeidslivet.

Stormberg produserer sports- og turtøy som representerer et alternativ til dyre merker på markedet. Bedriften som er privateid ble etablert i 1998 og har hatt et sterkt fundament i bedriftens samfunnsansvar siden oppstarten. Som en del av dette kjennetegnes rekrutteringen ved at 25 % av de ansatte tidligere har hatt utfordringer på arbeidsmarkedet grunnet fysisk eller psykisk sykdom, kriminelt liv eller rusproblematikk.

5.1 Posten – Mangfold en nødvendighet

Posten Norge AS er et nordisk post- og logistikkonsern som leverer tjenester innen post, logistikk og kommunikasjon. Virksomheten representerer en del av samfunnets infrastruktur og har i dag 1400 salgssteder i hele landet. Posten er en av landets eldste virksomheter¹⁶ og har vært under statens ansvar siden 1719. Flere strukturelle endringer har vært gjort gjennom årene med blant annet innføring av postnummer, postkasseloven og opprettelse av Postsparebanken. Fra midten av 90-tallet har omstruktureringen vært stor i bedriften gjennom kjøp av andre virksomheter, og bedriften har gått fra å være en forvaltningsbedrift til å bli aksjeselskap.¹⁷ Planene for omlegging fra postkontor til post i butikk ble vedtatt i Stortinget i

¹⁶ Postvesenet ble oppstartet i 1647 i den danske provinsen Norge av Hannibal Sehested på vegne av Christian VI.

¹⁷ 1996 – Posten blir statsaksjeselskap med begrenset ansvar 1. desember - Posten Norge BA.

2002 – Posten blir omgjort til rent aksjeselskap 1. juli etter bestemmelse i Stortinget – Posten Norge AS. (Posten 2011a).

2000. Implementeringen av post i butikk ble påbegynt i 2001 med 1262 tidligere poststeder. I 2010 hadde Posten 1483 poststeder hvorav 203 var gjenværende postkontor (Posten 2011a).

Postens visjon er å bli verdens mest fremtidsrettede post- og logistikkonsern med levering av helhetlige tjenester for post og logistikk med Norden som hjemmemarked. Videre er hovedmålene for driften fornøyde kunder, ledende markedsposisjoner, lønnsom vekst og konkurransedyktig verdiutvikling, og å være en attraktiv arbeidsplass med et godt arbeidsmiljø (Posten 2011b). Store deler av bemanningen i virksomheten er i Norge, en mindre del i Sverige og små deler i Danmark og Finland. Virksomheten møter markedet med de to merkevarene Posten og Bring. Grunnet sin størrelse og geografiske spredning anser bedriften seg som en viktig samfunnsaktør og har satsinger på områdene miljø og integrering (Posten 2011c).

Posten har lenge hatt et mangfoldig arbeidsmiljø, og har siden 90-tallet hatt lokalt og sentralt initierte mangfoldstiltak. I 2005 fikk Posten som første bedrift regjeringens mangfoldspris for sitt arbeid for mangfold. I 2008 ble integrering valgt som satsingsområde for hele konsernet med ønske om å utvide lokalt mangfoldsarbeid. I 2010 kom mangfold som prosjekt i gang og tiltak fra sentralt hold er også vinklet mer mot forskningen på området. Siden Posten har hatt store nedbemanninger, som følge av endringer i samfunnets behov, rekrutteres det få utenfra. Likevel er det et sterkt ønske i at virksomheten skal speile samfunnet i henhold til personer med innvandrerbakgrunn representert i stab og ledelse, gjennom interne endringer og mangfoldig rekruttering utenfra. Et mantra i Posten er «Hos oss er forskjeller det normale».

5.1.1 Kjerneverdier, ledelsesprinsipper og etiske retningslinjer

I Posten er felles leveregler ansett som nødvendig for å skape en konkurransedyktig virksomhet med godt omdømme. Disse levereglene baseres på kjerneverdiene, ledelsesprinsippene og de etiske retningslinjene som skal være førende ved alle avgjørelser og beslutninger i bedriften. I dette ligger også identifisering av mangfoldet: «Verdier, ledelsesprinsipper og etiske retningslinjer er våre felles leveregler og noe av det limet som binder et mangfoldig konsern som vårt sammen» (Posten 2011b).

Virksomhetens verdier er ment å være byggeklosser for en felles kultur, og de etablerte samarbeidsformene skal reflektere disse. *Respekt, redelighet, samhandling, åpenhet og mot* er de fem verdiene som reflekterer en virksomhet man kan ha tillit til og som har stolte ansatte

(Posten 2011d). Av *ledelsesprinsipper* vektlegges hvordan ledere er rollemodeller gjennom sine handlinger i kraft av verdiene og den avgjørende betydningen for trivsel blant ansatte ved godt lederskap. Lederne skal være tydelige, synlige, ta og gi ansvar og utvikle og inspirere medarbeiderne: «Å lede i konsernet betyr å sette mål, frigjøre energi og styre ressurser» (Posten 2011e). Videre er de *etiske retningslinjene* basert på grunnverdiene og utformet som normer for ansvarlig og god oppførsel som er viktig for å skape motiverte arbeidere og kunders tillit. Det vektlegges en høy etisk standard i konsernet med en åpen bedriftskultur. I de etiske retningslinjene defineres hvordan kritikkverdige forhold kan identifiseres og hvordan varslingsrutinene fungerer. Retningslinjene har et eget punkt som omfatter synet på forskjellighet og diskriminering:

I dette konsernet anerkjenner vi hverandres ulikheter og bruker dette til felles beste. Vi aksepterer ingen form for trakassering eller diskriminering som følge av rase, religion, nasjonalitet, seksuell legning, kjønn eller annet. Annen atferd som kolleger eller forretningsforbindelser kan oppfatte som truende eller nedverdiggende, er heller ikke akseptabel (Posten 2012b).

Bedriften oppfordrer sine ansatte til å diskutere etiske dilemmaer som oppstår i arbeidssituasjoner for å oppnå kunnskap og lære av hverandre og ha en åpen dialog med lederne. I retningslinjene foreligger også en etisk test som medarbeiderne kan ta, sammen med regelverk og lover på området (Posten 2012b). Posten er mangfoldig og de ansatte er forskjellige i henhold tidligere erfaringer, kunnskap og kan ha ulike virkelighetsforståelser. Etske refleksjoner og diskusjoner kan bli vesentlig for å skape et fellesskap og en felles forståelse i arbeidet som skal utføres, og for å unngå konflikter som bunner i grunnleggende forståelse.

Etikk kan være allmenngyldig, men kan også være subjektivt meningsbærende og individuelt tolket. Noe som er uetisk for noen kan være etisk riktig for andre. Etske dilemmaer kan gi god læring dersom de bearbeides og håndteres på en god måte. På denne måten kan etske diskusjoner både redusere konflikter og misforståelser, men også gi nye læring og kunnskap om seg selv og andre mennesker. En av kjerneverdiene til selskapet Statoil er å være «åpen» hvor dyrking og verdsetting av mangfold står sentralt. Under denne verdien understrekes det at etske problemstillinger og utfordringer skal tas opp umiddelbart, og i likhet med Posten oppfordrer de ansatte til å foreta aktiv handling når etske dilemmaer, problemstillinger og utfordringer melder seg.

Selv om ikke etiske diskusjoner og refleksjoner er direkte oppgitt som målsetting for mangfoldarbeidet kan det ses som et internt mål for å håndtere mangfoldet i Posten. Erkjennelsen av ulike forståelsesrammer og forskjellige syn blir fundamentet i samarbeidet mellom de ansatte og opp mot lederne, som er nødvendig for å skape et godt arbeidsmiljø. Senere skal vi se hvordan slike retningslinjer i Posten får betydning i forhold til oppnåelsen av målsettingene om mangfoldsledelse.

5.1.2 Integreringstiltakene i Posten

Posten har gjennom årene gradvis gjennomført ulike tiltak med grunnlag i mangfoldet av arbeidere. Noen av tiltakene er:

- Mangfoldsingress i stillingsannonser
- Rekrutteringsetikk med mål om speiling av samfunnet
- Norsk som arbeidsspråk med norskkurs
- Håndbok med begrep og orientering om prosedyrer ved rasisme og diskriminering
- Medarbeiderundersøkelse med spørsmål om mobbing, trakassering og diskriminering
- Stillerom til bønn og meditasjon
- Huktoalett
- Aksept for religiøst betingede klesplagg og tilbyr alternativ mat i alle kantiner
- Mangfolds- og dialogkurs
- Rasismefri sone med kampanjer og blant annet eget fotballag
- Internt utviklingsprogram «Du gjør forskjellen»
- Mangfoldsfønn til flerkulturelle formål
- Praksisplasser for innvandrerkvinner
- Mentorprogram for høyt utdannede innvandrerkvinner

Et av de første tiltakene som ble gjort var innføringen av *huktoalett* ved Postens godssenter på 90-tallet da flere ansatte tilhørte en kultur hvor dette var vanlig. Virksomheten viser også kultursensitivitet gjennom andre tiltak som *bønne- og hvilerom* og *alternativ mat i alle kantiner*. Disse tiltakene kan omtales som ‘tilrettelegging for kulturelle behov’ i Wrenchs

typologi om mangfoldsledelse og representerer den andre kategorien av arbeid med mangfold i bedrifter. Det er interessant hvordan det første tiltaket som ble innført i Posten faller i den andre kategorien og at oppstarten av mangfoldsarbeidet ikke startet med ‘kunnskapsheving av innvandrere’ som er den første kategorien og ofte ansett som det første steget i stigen av mangfoldsledelse.

Angående kulturelt eller *religiøst betingede klesplagg* eller symboler har virksomheten vanskelig for å argumentere med at det ikke skal være lov, med mindre det skulle medføre en sikkerhetsrisiko i arbeidssituasjonen. Risikofaktorer kan være løse plagg hvor stoff kan sette seg fast i maskinene, og som må derfor kunne være på innsiden av uniformen. Andre ting som kan utgjøre en sikkerhetsrisiko kan være religiøse symboler som kan brukes som våpen, selv om dette ikke er intensjonen ved å bære dem. Her ser vi hvordan en ofte opphetet debatt om bruk av hodeplagg i arbeidssituasjonen ikke vies stor oppmerksomhet i denne virksomheten. Det foreligger riktignok restriksjoner av sikkerhetsmessige årsaker, men selve bruken av hodeplagg anses som problemfritt. På direkte spørsmål om bakgrunnen for denne tillatelsen ble det besvart med «Hvorfor ikke?» og hvordan Posten ikke har hatt hodeplaggdebatten som en stort tema, men heller laget interne regler for bruken av klesplagg i henhold til sikkerhet.

Selv om man kan lese av virksomhetens etiske retningslinjer at «Dine politiske sympatier, religiøse tilhørighet, medlemskap i grupper, lag og foreninger m.m. er konsernets uvedkomne» (Posten 2012b) ser man at åpenheten for bruk av religiøst betingede klesplagg og behov for bruk av religiøse symbol, bønne- og hvilerom, religiøse og kulturelle matskikker møtes med aksept. Dette kan ved første blick virke noe motstridende. På den andre siden dreier de etiske retningslinjene i retning av respekt for hverandre. Politiske eller religiøse ytringer kan få konsekvenser for enkeltindivid eller en gruppe og lett kunne skape en konflikt på en mangfoldig arbeidsplass. De ansatte kan ha tilhørighet til grupper som, på hver sin side, har vært del av historiske eller pågående konflikter i andre deler av verden. Bedriftens kultursensitivitet utviser en generell tilnærming og er ikke ment for spesifikke grupper. Det meste av denne tilretteleggingen er behov som kan være aktuelle for flere, om ikke alle kulturelle grupper i ulik grad.

To nye tiltak er igangsatt, hvor det ene er arbeidspraksis for arbeidsledige innvandrerkvinner og det andre er mentorprogram for arbeidsledige innvandrerkvinner med høyere utdanning. Da det viser seg at gruppen med lavest sysselsettingsgrad er innvandrerkvinner, ønsket Posten å ta inn arbeidsledige kvinner på arbeidspraksis. I kontakt med NAV fikk de inn

innvandrerkvinner i arbeidspraksis i seks måneder. Bedriften anser det som viktig for tilknytningen til en arbeidsplass og mulighet for grundig vurdering at perioden er lengre enn tre måneder som ofte er vanlig. Kvinnene får i hjelp til å skrive jobbsøknader og CV og til hvordan en gjennomfører jobbintervjuer i regi av rekrutteringsavdelingen. De får også en fyldig attest og referansepersoner for videre jobbsøking, og vil kunne søke på jobber i Posten med status som interne. Disse praktikantene tas inn på bakgrunn av samfunnsansvaret, og bedriften har ikke bruk for tilskuddet NAV tilbyr for ordningen slik den fungerer i dag. Kvinnene arbeider på områder som ikke utsetter bedriftens tjenestetilbud på noen måte. Men ved en eventuell utvidelse til postkontornettet (resten av landet) som har mindre ressurser, vil det kunne være aktuelt for å gi en god opplæring og få utbytte av praksisperioden.

Arbeidspraksis for innvandrere kan defineres som et tiltak for 'kunnskapsheving for minoriteter og innvandrere' og er beskrevet som et av de mest brukte, og kanskje eneste tiltaket virksomheter tar i bruk (Wrench 2007). Det faktum at bedrifter velger å ta inn personer på arbeidspraksis og gjerne mottar økonomisk støtte for å gjøre det, kan virke som en ukomplisert del av mangfoldsarbeidet. Posten har i dette tilfellet valgt å ta inn personer til arbeidspraksis som en del av en større helhet i samfunnsansvaret. Selv om bedriften ikke nødvendigvis kan tilby en stilling til de praktiserende kvinnene, har de valgt å aktivt ta inn personer som de anser å ha nytte av den sosiale delen ved et arbeidsmiljø og ikke minst fordelene ved å ha en god attest for et lengre arbeidsforhold enn det som settes som standard for lignende arbeidspraksiser. Dette gjøres for å kunne bedre situasjonen for personer med innvandrerbakgrunn som vil stå sterkere i konkurranse på et allerede utfordrende arbeidsmarked. Av den grunn kan tiltaket komme under en 'policy for likestilling med positive tiltak'.

Likevel gir Posten inntrykk av at dette er kanskje et av de mest utfordrende tiltakene slik de opplever det. Et møte mellom arbeidstaker (kanskje for første gang) og arbeidsgiver kan begi seg ut på et terreng hvor andre dimensjoner som personlige oppfatninger og verdier kan være den største hindringen. Dette handler muligens om kunnskap og erfaring i å identifisere utfordringer. Mens noen arbeidsgivere kan se problemet som «lite initiativ, manglende motivasjon og arbeidslyst» kan andre forstå hva som ligger bak arbeidstakerens opplevelse av sin rolle i arbeidslivet. Dette kommer jeg tilbake til under temaet utfordringer i mangfoldsarbeid.

Mentorordningen er på sin side siktet mot en gruppe innvandrerkvinner med høyere utdanning som er uten jobb. Ordningen er et samarbeid mellom Posten-konsernet, Norsk Folkehjelp og NAV. Innvandrerkvinner kobles opp mot kvinnelige ledere som er coacher, veiledere og motivatorer for jobbsøking og som kan åpne sine nettverk for hjelp i en jobbsøkerprosess. Fagbakgrunn knyttes til fagbakgrunn i mentorordningen som har 16 kvinnelige ledere som møter kvinnene jevnlig for samtaler og rådgivning. En mentorordning er omtalt som et klart eksempel på et 'positivt tiltak'. Selv om bedriften i dette tilfellet ikke har mulighet til å ansette kvinnene som får tildelt en mentor er formålet å utveksle erfaringer og dra nytte av nettverk som den kvinnelige lederen kan ha¹⁸.

Virksomheten har også et *mangfoldfond* hvor man kan søke økonomisk støtte til kulturelle aktiviteter. Foreløpig har fondet vært forbeholdt interne aktiviteter, men det satses på å utvide dette tiltaket til å gjelde også utenfor bedriften som integreringstiltak. Som en del av satsing på samfunnsansvar har Posten et ønske om å satse mer på lokalsamfunnsarbeid med blant annet Postens Mangfoldsfond. Tiltak som går utover bedriftens direkte virke og med ansvar for samfunnet kan beskrives som 'Positivt tiltak'. Mangfoldsfondet har historisk sett vært knyttet til interne formål hvor midlene har vært benyttet til ulike tiltak som fremmer integrering og mangfold. Eksempler på bruk av fondet har vært fotballdrakter til laget som ble dannet som en del av aktiviteten med rasisme-fri sone, kokkekurs og kulturarrangement. Postens mangfoldsleder beskriver videre hvordan en slikt fond kan komme lokalsamfunnet til nytte med tiltak som for eksempel gir ungdom i mangfoldige miljø og nettverksbygging for minoritetskvinner.

5.2 Integrering og samfunnsansvar - argumenter for mangfold

Posten som integreringsarena

Posten har satsinger på samfunnsansvar på de to områdene *miljø* og *integrering*. Begge satsingsområdene er begrunnet med størrelse på bedriften og betydning i samfunnet, både miljømessig i forhold til utslipp og samfunnmessig i at de sysselsetter et stort antall arbeidere. Gjennom å ta i bruk «nye veier» innen rekruttering og integrering vil bedriften bidra i at etniske minoriteter kan oppnå integrering i samfunnet. Virksomhetens definisjon av

¹⁸ En artikkel om mentorprogrammet i Postens internmagasin kan leses på http://issuu.com/postennorge/docs/p_b_august

sitt samfunnsansvar er at det er «frivillige tiltak som ikke nødvendigvis fremmer kortsiktig lønnsomhet og som heller ikke er lov- eller konsesjonsbelagt» (Posten 2012c)

Bakgrunnen for mangfold- og integreringsatsingen i Posten baserer seg på den allerede eksisterende mangfoldigheten hvor ansatte med innvandrerbakgrunn er og vil være en viktig rekrutteringsgruppe for bedriften. Med virksomhetens størrelse og geografiske utstrekning erkjenner den seg selv som en betydelig samfunnsaktør i bidrag til økt integrering og sysselsetting av innvandrere: «Mangfold og integrering er et område der Posten ønsker å ta et ekstraordinært samfunnsansvar» (Posten 2011f). Mangfoldsarbeidet har utviklet seg internt og gradvis fått større fokus i konsernet. Postens opplevde nødvendighet av å ansette mangfoldig definerer argumentasjonen i *tilgang til arbeidskraft* og er et klart forretningsmessig argument (Brandt et al 2005). Behovet for tilgang til arbeidskraft springer ofte ut fra nødvendigheten av å søke nye rekrutteringsarenaer, men hvor det i Postens tilfellet også handler om å videreføre praksisen som har ført til det store mangfoldet som eksisterer. utfordringene her kommer først ved rekruttering av høyt utdannede som jeg skal komme tilbake til senere.

Årsaken til Postens mangfoldssatsing som en nødvendighet kan tyde på at virksomheten opplever hvordan personer med innvandrerbakgrunn i høy grad bidrar til driften og at man over perioder med ansettelse av minoriteter ser både fordeler og utfordringer ved dette. For å erkjenne behovet for å fokusere på mangfoldsarbeid og med et ønske om også å rekruttere flere personer med innvandrerbakgrunn, vil det kunne antas at gode erfaringer og økonomiske rammer bygger fundamentet i dette. Målene for mangfoldsarbeidet i Posten er å skape forbedring og muligheter gjennom et etnisk, kulturelt mangfold, gi alle like muligheter for arbeid og karriere og å sikre vellykket integrering av etnisk kulturelt mangfold. Med andre ord er det ikke en selvfølge i deres øyne at likebehandling og like muligheter foreligger, men at dette må arbeides mot. Integrering handler om likeverd og at innvandrere har like rettigheter, plikter og muligheter som øvrige medarbeidere i virksomheten. Sammen med Postens uttalt sterke behov for arbeidskraften mangfoldet viser dette hvordan konsernet bruker både *sosiale, etiske, samfunnsmessige og forretningsmessige argumenter* for sin praksis av mangfoldsledelse.

Samfunnsansvar i Statoil

Statoil har under sin kjerneverdi 'omtenksom', beskrevet at konsernet skal bidra til en bærekraftig utvikling og ta samfunnsansvar. Siden samfunnsansvar er omtalt som «å integrere sosiale og miljømessige hensyn [...] på frivillig basis utover å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer» (Regjeringen 2008:7) og på den andre siden være av betydning for bedriftens omdømme, kan det være lett at kritikk blir rettet mot virksomheter som oppgir å ta samfunnsansvar. Det kan være vanskelig å skille de etiske, samfunnsmessige og forretningsmessige argumentene i slike tilfeller. Et tilsvar fra tidligere konsernsjef i Statoil, til denne kritikken lyder:

«Noen avviser våre uttalelser om samfunnsansvar og bidrag til bærekraftig utvikling som et spill for galleriet der hensikten mer er å endre oppfatninger enn å forbedre virkeligheten. Men i lengden holder det ikke dersom det oppstår et gap mellom ord og handling. I en verden der alle kan nås, finnes det ingen gjemmesteder. Et godt omdømme kan bare skapes og vedlikeholdes gjennom resultater. Selskaper må i handling leve opp til sine uttalelser. Hvis ikke, må de svare for det» (Berg et al 2012: 29)

Statoil begrunner sitt ønske om mangfold sterkest gjennom forretningsmessige argumenter hvor *markedsargumentet* og *innovasjonskraft* argumenterer for mangfoldighet. På den andre siden kommer også *sosiale og samfunnsmessige* argumenter frem i Statoils begrunnelse hvor spesielt rekrutteringen av kvinner med høy kompetanse vekter mest og samfunnsansvaret ligger til grunn for samfunnsmessig argumentasjon for mangfold. Markedsargumentet viser til et stadig mer avansert marked med fler og mer spesialiserte behov og hvor mangfold blant ansatte er nødvendig for å identifisere og tolke forventningene. Innovasjonskraft lar kreativiteten og spenningen i mangfoldet føre til at meninger bryter og et større spekter av tanker og ideer får spillerom og blir brukt kreativt (Brandt et.al 2005).

Statoil ønsker at ulike synspunkt brynes mot hverandre, ulike perspektiver blir utfordret av hverandre og at spørsmål stilles i prosessene. Det er på denne måten de selv hevder de kan komme frem til de beste beslutningene og tilbakeviser mangfoldsarbeidet som veldedig innsats eller snillisme. I Statoil vektlegges det «hva du kan, ikke hvem du er», som beskriver hvordan kompetanse skal overstyre andre sider som etnisk opprinnelse og kulturell tilhørighet.

Mangfold skal lønne seg

En annen virksomhet som vektlegger et slikt argument er DalPro. Bedriften eksisterer på grunnlag av at enkelte møter store utfordringer på arbeidsmarkedet, blant annet i rekrutteringsprosessene. Mangfoldet ved bedriften er stort i forhold til psykisk og fysisk funksjonsnivå og behov for hjelp og støtte. Arbeidsmiljøet preges av stor takhøyde og romslighet. Ansatte ved DalPro ønsker samtidig å være realistiske når de rekrutterer til egen drift eller videre til ordinære virksomheter. Den som ansettes skal velges fordi han eller hun er den som er best kvalifisert til stillingen eller arbeidet, og ikke fordi vedkommende er en «verdig trengende». Evner og interesser skal samsvare med realistiske forventninger i arbeidslivet. Bedriften er samtidig avhengig av inntekter fra salg av sine produkter og tilstreber *markedstilpassede betingelser* som fører til at de konkurransedyktige. Siden en stor del av DalPros arbeid medfører samarbeid med andre bedrifter som kan ta inn praktikanter har de gjort seg noen refleksjoner over andre bedrifters argumenter for mangfold i sine virksomheter.

Erfaringen ansatte ved DalPro har gjort seg er at mange ordinære bedrifter stadig blir mer opptatte av sosiale faktorer og at de inspireres av andre foregangsbedrifter på mangfoldsprofilering. Mange arbeidsgivere er bevisste på hva som rører seg og mangfoldstenking kan defineres som en trend i tiden. Små bedrifter kan ha større utfordringer med å ansette mangfoldig fordi de opplever en viss risiko ved ansettelse uten lønnstilskudd. Noen større bedrifter kan definere mangfoldsarbeid ut fra et samfunnsansvar grunnet sin størrelse, mens andre kan gjøre det for å markedsføre en holdning. «*Det med en sosial profil er viktig. Men jeg opplever at bedriftene har vært mest pragmatiske og litt sånn inkluderende*», sier en av de ansatte ved DalPro. Vi tolker det slik at sosial profil kan være en medvirkende årsak til at bedrifter ansetter mangfoldig, men at mange arbeidsgivere har et større fokus på at det lønner seg for *dem* å ha folk fra DalPro i praksis (de har behov for arbeidskraft, de mottar lønnstilskudd og lignende).

Når det gjelder samarbeidsbedriftene har DalPro erfart en større vilje til å ta imot personer på arbeidspraksis i de private virksomhetene. Omtrent 70-75 prosent av deltakerne som får seg arbeid gjennom DalPro kommer ut i det private arbeidsmarkedet. Spesielt gjelder dette for bedrifter innen havbruk og handels- og serviceyrker. Det at kommunale og statlige virksomheter byr på større utfordringer i rekrutteringen oppgis å ha flere årsaker. En grunn er at det kan være vanskeligere å finne samsvar mellom interesse, evner og arbeidsoppgaver

innen offentlige virksomheter. I tillegg har ansatte ved DalPro opplevd større grad av skepsis til deres deltakere i de offentlige næringene enn i de private.

Stormberg – samfunnsansvar som bauta

Den som skiller seg sterkest ut i forhold til samfunnsansvar blant de studerte bedriftene er Stormberg. Bedriften har samfunnsansvar som et fundament for sin produksjon og drift, fra etiske og rettferdige arbeidsforhold i produksjon, rekruttering, i kampen mot fattigdom og andre samfunnsmessige problemstillinger. Stormbergs verdier er strekt knyttet til organisasjonskulturen og viser til at bedriften skal våge å være åpen og ærlig, har nok mot til å ta egne valg, jobbe for bærekraftighet ved å etterstrebe reduserte miljø- og klimabelastningen og være inkluderende for medarbeidere med forskjellig bakgrunn. I forhold til integrering og mangfold i bedriften er rekrutteringsstrategien basert på arbeid med *utfordringene* mennesker møter i arbeidslivet og ikke hvilke grupper de tilhører. Med dette begrunnes at de ikke har særskilt satsing på personer med innvandrerbakgrunn i rekrutteringen, men hvor disse i stor grad likevel vil være blant de som ansettes på grunnlag av utfordringene de møter

Flere av de andre bedriftene i denne studien har også en satsing på klima og miljø, men dette omtales ikke i denne sammenheng da det er deres mangfoldsarbeid som er i fokus. Stormberg stiller likevel i en særklasse når det kommer til samfunnsengasjementet og aktivitet utenfor virksomhetens drift. Bedriften har mottatt en rekke priser for sitt engasjement og daglig leder har blitt invitert til å delta i flere offentlige utvalg for arbeid med inkluderende arbeidsliv. Og under et bedriftsbesøk av statsminister ble Stoltenberg utfordret av gründeren med et forslag om innføring av et toårig fritak for arbeidsgiveravgiften til bedriften som ansetter personer som har vært mer enn to år utenfor arbeidslivet. I sitt engasjement har han også leid inn andre for å gjennomføre undersøkelser som dreier seg om samfunnsforhold, som blant annet botilbud for personer som kommer fra soning. Om samfunnsansvar i næringslivet beskriver han:

Hvis man mener at et inkluderende arbeidsliv er viktig – og de fleste mener sier jo at de mener det i dag – så må man omsette dette til handling. Appellen til bedriftene er å gjøre det om de virkelig mener det! Det holder ikke å gi penger til en TV-aksjon en gang i blant, eller å rekruttere i ny og ne.. Det er ikke det som teller i det lange løp. Samfunnsansvaret må være en del av «business as usual» (Berg et al 2012:55).

Språk som utfordring og fordel

Posten er en bedrift med avtale om inkluderende arbeidsliv (IA) og har høy prioritet på å kommunisere hva dette innebærer for de ansatte. I forhold til kjøreregler for kommunikasjon i arbeidsmiljøet har Posten valgt å ha norsk som arbeidsspråk, det språket man snakker mens man er på jobb, og dette er et viktig standpunkt for konsernet. Variasjonen i norskkunnskaper kan være stor innad i enhetene. Erfaringsmessig kan bruk av andre morsmål enn norsk danne grupperinger i arbeidsmiljøet og kan fungere ekskluderende for de som er utenfor. En annen faktor er hvordan mange misforståelser og konflikter kan oppstå på grunnlag av manglende begreper og forståelse på et felles språk. En tredje faktor er at norskkunnskaper er nødvendig av sikkerhetsmessige årsaker ettersom beskjeder og informasjon må gis raskt og kan derfor ikke gjennomføres på alle språk. Språket er viktig for integrering i samfunnet for øvrig og for muligheten til å skape relasjoner og nettverk. De ansatte trives og blir mer komfortable dersom de forstår hva som blir kommunisert, også i mindre sammenhenger: *”Jeg tror språk er nøkkelen til opplevd likeverd”*.

Som vi ser har valget om at norsk skal være arbeidsspråk flere grunner og hvor kanskje den viktigste er sikkerhet og inkludering i arbeidsmiljøet. På den andre siden kan det virke drastisk «å forby» minoritetspersoner å snakke sitt morsmål. Felleskapet går foran individet i dette tilfellet hvor forståelse av kompleksiteten med språk i kommunikasjon, og som kulturelt uttrykk, kommer til syne. Faktorer som ligger implisitt i dette er at språket kan legge grunnlag for tilgang til informasjon (både formell og uformell) og dermed bli avgjørende i den sosiale maktfordelingen. Selv om de ansatte innehar ulike nivå av norskkunnskaper kan det være en felles opplevelse ved avdelinger der mange har minoritetsbakgrunn, at man er i «samme båt» og terskelen for å spørre om forklaringer av begrep og oppgaver blir lavere. I en virksomhet hvor språkutfordringer gjelder et fåtall av de ansatte, kan det tenkes at man opplever større begrensninger i å etterspørre informasjon om forhold man er usikker på. Dersom de språklige utfordringene blir mange kan det bli brukt en del tid på å forklare hverandre i arbeidsdagen. Men fruktene av dette kan kanskje måles i økt forståelse for de som trenger dette og bedre innsikt og oppmerksomhet for de ansatte som forklarer andre. På denne måten blir det en styrket forståelse av at ting ikke er selvsagt og at det finnes ulike oppfatninger av samme fenomen. Man kan tenke seg at Postens språkkultur har en samlende effekt for opplevelsen av fellesskap.

Det at norsk er arbeidsspråk forplikter også arbeidsgiver, som må tilby kurs ved et slikt reglement. Ved en av enhetene med store språkutfordringer ble det gjennomført norskkurs i samarbeid med stiftelsen *Mangfold i arbeidslivet (MiA)* i Oslo. Kurset varte i fire måneder og ble en stor suksess blant deltakerne, som fikk større utbytte av kurset enn bare av sikkerhetsmessige forhold ved arbeidsplassen. Posten fikk anerkjennelse for gjennomføringen som eksempel på ”beste praksis” på en konferanse i Berlin for språkopplæring for voksne i regi av EU. Enheten som fikk norskkurs hadde tidligere hatt et høyt forbruk av tolketjenester, som sank drastisk etter kurset. Tolkekostnadene i Posten har generelt gått drastisk ned siden norskkurs ble tilbudt. Men, ved noen tilfeller for eksempel i medarbeiderundersøkelsen, blir det fortsatt brukt tolk:

Vi vil sikre oss at den [medarbeiderundersøkelsen] gjennomføres riktig. At de virkelig forstår og da er tolk ofte med for at ikke lederen skal fortelle hva som står der. For man svarer jo blant annet på hva man synes om lederen sin (prosjektleder for mangfold og integrering i Posten-konsernet).

Tilbudet om språkkurs til personer med innvandrerbakgrunn kan plasseres i Wrenchs første kategori av tiltak som «lærer eller trener opp minoriteter» (Wrench 2007) og er også det mest benyttede tiltaket i mange europeiske virksomheter. For Posten er dette et av flere tiltak i en mer helhetlig tankegang om mangfoldsledelse. Men dette er ikke alltid tilfellet for virksomheter som velger å kurse sine minoritetsansatte i språk og kultur. utfordringene med opplæring i språk og kultur ved en arbeidsplass er flere. For noen virksomheter kan gjennomføringen av en slik opptrening oppfattes som tilstrekkelig for mangfoldsarbeid hvor redusering av språkutfordringer oppfattes å gi et mer rettferdig utgangspunkt og gi mulighet for større deltakelse og forståelse for minoritetene. Dette er ikke uriktig, men et heller tynt grunnlag for en mangfoldsledet virksomhet dersom denne definisjonen blir brukt. Dersom man studerer dette ut fra et integreringsperspektiv, vil språkopplæring være et ensidig tiltak hvor innvandrere må tilpasse seg majoriteten og deres kultur på. Det samme gjelder også opplæring i det norske arbeidsmarkedet. En annen side ved slike tiltak er hvordan det signaliseres at personer med innvandrerbakgrunn selv er årsak til utfordringene ved mangfoldighet og at problemet ligger hos ikke-etnisk norske personer men sine mangler av språk- og kulturkunnskap (Wrench 2007).

Dersom man ser språkkurs i Wrenchs typologi vil et slikt tiltak faller under den første kategorien i en mulig kronologi og kan forstås som et tidlig og enkelt tiltak i mangfoldsledelse. På en annen side vil hans sjette kategori kunne definere et språkkurs med formål om å bidra til at minoriteter stiller sterkere i konkurransen på arbeidsmarkedet som 'policy for likestilling med positive tiltak'. Dersom man ser på hvordan Posten vurderer behovet og effekten av norskkurs for sine ansatte innebærer dette også verdier som kan gjenkjennes i de andre kategoriene. Eksempel på dette er hvordan språket på denne arbeidsplassen er viktig for å hindre diskriminering og utestengelse blant ulike etniske grupper, da det er flere av disse i de mest mangfoldige delene av virksomheten.

Begrunnelsen for bruk av norsk som arbeidsspråk kan gi ansatte en bevissthet om diskriminerende faktorer og rasistiske holdninger ved bruk av språk som noen kanskje ikke vil forstå. Det vil kunne skape usikkerhet og splittende, fremfor inkluderende, dersom ulike etniske grupper skal bruke sitt språk i arbeidshverdagen. Postens begrunnelse for norskopplæring kan også defineres som 'policy for likestilling med positive tiltak' med grunntanken om likestilling på arbeidsplassen i henhold til like muligheter for forståelse og deltakelse, likestilling ut fra en tanke om integrering og bedre muligheter også i samfunnet for øvrig, både sosialt og i arbeidslivet. I dette ligger også tanken om at gode norskkunnskaper fra et arbeidsforhold vil kunne være gunstig for arbeidstakeren, gi flere muligheter og tilgang til andre jobber dersom det skal være ønskelig etter endt arbeid i Posten. Det vil kunne gi ansatte større mobilitet i arbeidsmarkedet.

Så med andre ord omhandler Postens norskkursing ikke bare økt effektivitet innad i virksomheten, men en større forståelse av individers muligheter i andre dimensjoner av samfunnet og på andre arenaer enn det som direkte gagnar bedriften. Med 'positive tiltak' menes tiltak som strekker lengre enn oppnåelse av likebehandling. Et positivt tiltak skal bidra med noe ekstra for tidligere ekskluderte minoriteter og skal ikke gjøres for den nasjonale majoriteten (Wrench 2010). Postens strategi om språkopplæring av minoriteter søker å utjevne en forskjell i muligheter og gi personer et sterkere plattform for deltakelse i storsamfunnet. Av den grunn kan ideen bak språkopplæring anses å være gjeldene i flere kategorier enn den kategorien tiltaket «hører hjemme».

I Posten har man i forbindelse med intern bruk av begreper utviklet en liten ordbok i lommeformat for alle ansatte som forklarer ordene som brukes mest i arbeidsplassen. Ordboken kommer som et lite hefte som også beskriver verdiene, utdrag av de etiske retningslinjene i

virksomheten og en definisjon av hva diskriminering er, samt hvem man skal kontakte dersom man opplever det. Posten har også laget en kokebok som et eget kulturbyggende tiltak hvor det ble samlet inn oppskrifter fra ansatte. Tanken var at mat er et godt felles utgangspunkt uavhengig av kultur. Det kan bygge forståelse og kunnskap for hverandre. De som blir representert i hvert kapittel i boken forteller hvordan de kom til Norge og hvilken betydning mat har i deres hjem. Denne flerkulturelle kokeboken ble gitt til alle ansatte som Postens julegave i 2010.

En flerkulturell kokebok kan defineres som et tiltak for å 'utfordre rasistiske holdninger' ved at det drives informasjonsdeling og ulike etnisiteters forhold til en viktig del av alle kulturer, matkulturen. Man vil kunne definere et slikt tiltak også som 'tilrettelegging for kulturelle behov' med opplysning og kulturell oppmerksomhet, men hvor målet heller er å skape en forståelse av likhet fremfor ulike behov (Wrench 2007). Kokeboken inneholder profiler og oppskrifter av personer og landbakgrunn fra så vel Norge og Europa til Afrika, Latin-Amerika og Asia. Meningen med kokeboken var å bygge ned oppfattelsen av forskjellighet og skape inspirasjon omkring matlagning i en bok hvor alle skulle være representert.

5.3 Etnisk mangfold i virksomhetene

Posten er landets største bedrift dersom man tar antall ansatte i betraktning. Med nærmere 22 000 medarbeidere anser bedriften seg å være en viktig arena for integrering i samfunnet. I overgangen fra forvaltning til forretning har det siste tiåret vært preget av nedbemanninger som har utgjort 1 000 årsverk i året. Årsakene til nedbemanningssituasjonen er i all hovedsak begrunnet med nyere informasjonsteknologi og logistiske løsninger som har erstattet mye av behovet for å sende fysisk post blant befolkningen og i næringslivet. Dette medfører også en nedgang i årsverk som er nødvendig for driften i Posten (Posten 2012a). Bedriften har sin rekrutteringsavdeling under HR-senteret hvor medarbeiderne der har kompetanse og erfaring med rekrutteringsprosesser. Dette kan være nyttig i nedbemanningssituasjoner og bidrar til at ansatte kan få en trygg overgang til annet arbeid dersom de avslutter sitt virke i Posten.

For DalPro har innvandrere til nå utgjort en liten andel av deltakerne. Likevel er dette en målgruppe som bedriften ser for seg at vil komme inn i tiden fremover. Regionen har hatt en relativt stor arbeidsinnvandring de siste årene og det er ofte arbeidere i fysisk utfordrende yrker som har kommet. Det antas at denne gruppen vil bli en viktig målgruppe da deres arbeidssituasjon ofte medfører muskel- og skjelettskader og mange vil kunne ha behov for

omskolering etter hvert. Et flertall av disse arbeidsinnvandrerne kommer fra østeuropeiske land. Ved DalPro ser de at mangfoldig rekruttering innen egne rekker har gitt dem viktige ressurser i den sammenheng, blant annet ved at en av deres ansatte har språkkompetanse for å møte denne nye målgruppen.

I tillegg til arbeidsinnvandrere tok kommunen imot flyktninger for en tid tilbake, og som etter hvert vil bli ferdige med introduksjonsprogrammet. Mange av dem vil dermed være på vei ut i arbeidslivet om kort tid. DalPro har i den sammenheng begynt å forberede seg på nye utfordringer og problemstillinger i møtet med denne gruppen. Bedriften har så langt hatt flere positive erfaringer med flyktninger som deltakere:

De [flyktningene] har en kjempemotivasjon og det er artig for oss. Det er sjelden vi møter så stor motivasjon for å få seg arbeid. (...) Det er ressurssterke folk!

Språklige barrierer blir beskrevet som den største utfordringen i arbeidet med personer med innvandrerbakgrunn. Spesielt gjelder dette for arbeidsinnvandrerne som har lite eller ingen norskkunnskaper. Personer som har vært gjennom introduksjons-programmet behersker ofte norsk i brukbar grad og spesielt bratt læringskurve har de som har vært i arbeidspraksis hatt: «Nøkkelen til det norske språket er arbeid», poengterer en av de ansatte ved DalPro.

5.4 Måling av mangfold og profilering av samfunnsansvar

De ansatte i Posten Norge representerer over 70 ulike nasjonaliteter, og personer med innvandrerbakgrunn utgjør en viktig del av bemanningen. Posten bruker i sin definisjon av innvandrer ved «personer som har innvandret fra land utenfor Norden». Dette eliminerer innvandrere fra Sverige, Danmark, Finland og Island i tallene og målingene, noe som gjør at direkte sammenligning med generelle tall og målinger foretatt på innvandrere ikke vil gi samme grunnlag. Mangfoldet har vært spesielt stort ved en terminal, Postens Godssenter, som sysselsetter omkring 1 500 personer og hvor over 50 prosent har innvandrerbakgrunn fra utenfor Norden. Denne terminalen har vært av viktig betydning for mangfoldsarbeid i virksomheten og kan sies å være springbrettet og motivasjonen for målrettet arbeid med mangfold og integrering. Bedriften ser på ressursene i mangfoldet som en nødvendighet for tilgang til arbeidskraft:

Det er viktig for oss og vi vet at vi rent forretningsmessig er helt avhengig av den ressursen som mangfoldet i samfunnet utgjør for å kunne drive virksomheten vår videre. For sånn som arbeidsmarkedet ser ut så er det bare en realisering vi må gjøre for oss selv. Så en ting er at dette er noe som er forretning for oss – det å være en attraktiv arbeidsgiver blant innvandrerbefolkningen. Men på den andre siden er det å faktisk ta samfunnsansvaret i det å drive integreringstiltak (prosjektleder for mangfold og integrering i Posten-konsernet).

Posten velger aktivt å profilere sitt mangfold¹⁹, men uttrykker at det er mer et naturlig bilde av hvem de er enn et bevisst valg som er tatt. Det foretas årlige målinger av andelen personer med innvandrerbakgrunn i bedriften med grunnlag i «fremmedklingende navn». Denne type målinger er omstridt internt i konsernet og noen stiller spørsmålsteget ved troverdigheten av slike data. Det gjennomføres likevel etter oppfordring fra Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi). I sammenligning med tall fra SSB, som kobler til personnummer, viser målingene seg å være relativt like, og prosjektlederen for mangfold og inkludering i Posten uttaler i den forbindelse: «Så det vil si at vi er vel ennå der i Norge at de med fremmedklingende navn som oftest er innvandrere eller førstegenerasjons nordmenn». Dataene som innhentes brukes til aktivitetsrapporteringen til myndighetene. Da disse tallene forelå dannet det seg et initiativ i virksomheten til å bruke dem videre for å se på fordelingen av mangfold og på den måten lage måltall for mangfolds- og integreringsarbeidet.

På sin side er Statoil pålagt å dokumentere mangfoldstilstanden i sin bedrift gjennom rapportering som gjøres tilgjengelig for myndigheter og media. Målingene som gjennomføres er blant annet andelen ikke-norske ansatte og ledere, fordelingen av kvinner og menn samt lønnsnivå. Dette gir tydelige signaler på status i virksomheten og hvilke områder som trenger en innsats for å nå målene. Når det kommer til mangfoldsprofilering er denne ikke så sterk fra Statoil, da de hevder dette er en selvfølge og mangfoldet er integrert i måten det arbeides på. Virksomheten uttaler selv at de ikke har behov for tiltak utført med tvang siden dette går av seg selv. På tross av dette brukes verktøy for oppfølging og kartlegging av de ansatte for å identifisere hva bedriften kan gjøre for å legge forholdene bedre til rette for tilfredse ansatte som yter sitt beste. Denne tosidigheten i arbeidet med mangfold gjenspeiler Statoils tanke om at «alle er like» og at ikke mangfoldet i seg selv skal være måten de profilerer seg på, mens

¹⁹ Postens reklame-innslag og bilder har ved flere anledninger vært tydelig representert av et mangfoldig arbeidsmiljø, og kan vurderes å ha vært noe humoristisk, men med en seriøs undertone som også viser innvandrersers selvidentifiserte plass i det norske samfunnet.

det på den andre siden legges vekt på ulike behov gjennom kartlegging og oppfølging av hver ansatt i forhold til tilfredshet i arbeidssituasjonen.

Bedriftene har som vist over ulikt fokus på profilering av sitt mangfold. For begge virksomhetene oppleves det som «naturlig» at de er mangfoldige, men hvor den ene synes det er viktig at bedriften også kjennetegnes for det. For Posten er det viktig at personer med innvandrerbakgrunn anser dem som en attraktiv arbeidsplass siden disse er en viktig del av rekrutteringsgrunnlaget. Mens Statoil, som har et høyt antall ansettelser av personer med høy utdanning, har større fokus på profilering av de beste arbeiderne; hva du kan og ikke hvem du er. Begge gjennomfører målinger av mangfold som skal vise status og brukes til endring og gjennomføring av konsernets målsettinger.

Som nevnt innledningsvis viste en undersøkelse blant offentlige og private arbeidsgivere i 2011 at en av tre offentlige virksomheter hadde målsettinger om å ansette flere personer med innvandrerbakgrunn og som eksemplene over er disse representert her. Blant private virksomheter hadde kun en av ti konkrete målsettinger om økt rekruttering av innvandrere (IMDi 2011b).

En av fire har vært utenfor arbeidslivet over tid

Stormberg som er en privat virksomhet som i aller høyeste grad har valgt å profilere sin bedrift med sitt samfunnsansvar og som en del av merkevarebyggingen. Bedriftsideologiens visjoner og policy lar seg vanskelig skilles fra gründeren som startet Stormberg med sitt store engasjement for marginaliserte grupper i samfunnet. Bedriften er privat, kommersiell og skal tjene penger, men likevel svært opptatt av å bidra med et budskap om etikk og samfunnsansvar gjennom sin forretningsmessige strategi. Turtøyproduzentens varer merkes med informasjon om etisk og rettferdig handel og produksjon, samfunnsansvaret i rekrutteringen og pantemulighet for brukte klespluss som, i samarbeid med Røde Kors, deles ut til fattige personer i Øst-Europa.

Stormberg har en egen målsetting om at en fjerdedel av de som ansettes skal være personer som har utfordringer i og stått utenfor arbeidslivet over lengre tid. Personene kan i disse tilfellene ha psykiske og fysiske utfordringer og tilpasningsvansker, ofte tidligere straffedømte og med rusproblematikk. Med denne målsettingen beskriver Stormberggründeren hvordan målgruppen innvandrere ikke blir konkretisert siden det er utfordringene individet møter som gjør at de behøver å komme seg i arbeid. Mange innen Stormbergs målgruppe for rekruttering

25 % -praksisen vil også være personer med innvandrerbakgrunn. Stormberg profilerer sitt mangfold gjennom bevisst bruk av vanlige mennesker fremfor fotomodeller, med ulik etnisk bakgrunn og seksuell legning, unge og eldre, store og små. Det har ved noen tilfeller bydd på utfordringer da bedriften har blitt anbefalt å ikke være så åpne om for eksempel sin direkte rekruttering fra fengsel når personer er nettopp ferdig å sone. Andre reaksjoner har vært da homofile par ble brukt i reklame for en kleskolleksjon. Reaksjonene har vært vurdert underveis og resultatet har vært en opplevelse av en vellykket profileringsstrategi av bedriften selv og som de ønsker å fortsette med. Stormberg ønsker å skille seg ut og være åpen omkring sitt mangfoldsarbeid.

DalPro har et bevisst forhold til omdømme og da spesielt i forhold til lokalmiljøet de eksisterer i. Siden bedriften er avhengig av inntekter fra salg av produkter og tjenester, tilstrebes *markedstilpassede betingelser* som konkurransedyktighet. Å bevare et godt omdømme er av stor betydning for DalPro. Bedriften anser det derfor som viktig å sørge for at alle som møter dem i rekrutteringsprosessene opplever å bli behandlet med respekt og profesjonalitet. En av DalPros viktigste funksjoner er å være et ledd i videreføringen av personer ut til det ordinære arbeidslivet og presiserer:

«Det ble lenge snakket om «de andre» - de som var hos oss. Men alle kan trenge å komme hit. «De andre» er jo deg og meg. At Dalpro er for «de andre» holder på å viskes ut» (Berg et al 2012:43)

5.5 Rekrutteringsstrategier

Posten vil speile samfunnet

I Posten som helhet er mangfoldet noe ujevnt fordelt, både geografisk og posisjonsmessig. Konsernet overrepresenterer samfunnet med godt over 40 prosent medarbeidere med innvandrerbakgrunn i Oslo-området. Stavanger ligger noe under representasjonen i samfunnet, mens Bergen og Trondheim er begge underrepresentert. Årsaken til denne skjevfordeling kan være rekrutteringsgrunnlaget og tilgang på arbeidskraft med innvandrerbakgrunn. Virksomhetens fokus på rekruttering av innvandrere fremover vil være større i disse delene av landet. En annen forklaring kan også være at nedleggelse og nedbemanning preger store deler av virksomheten utenfor Oslo-området.

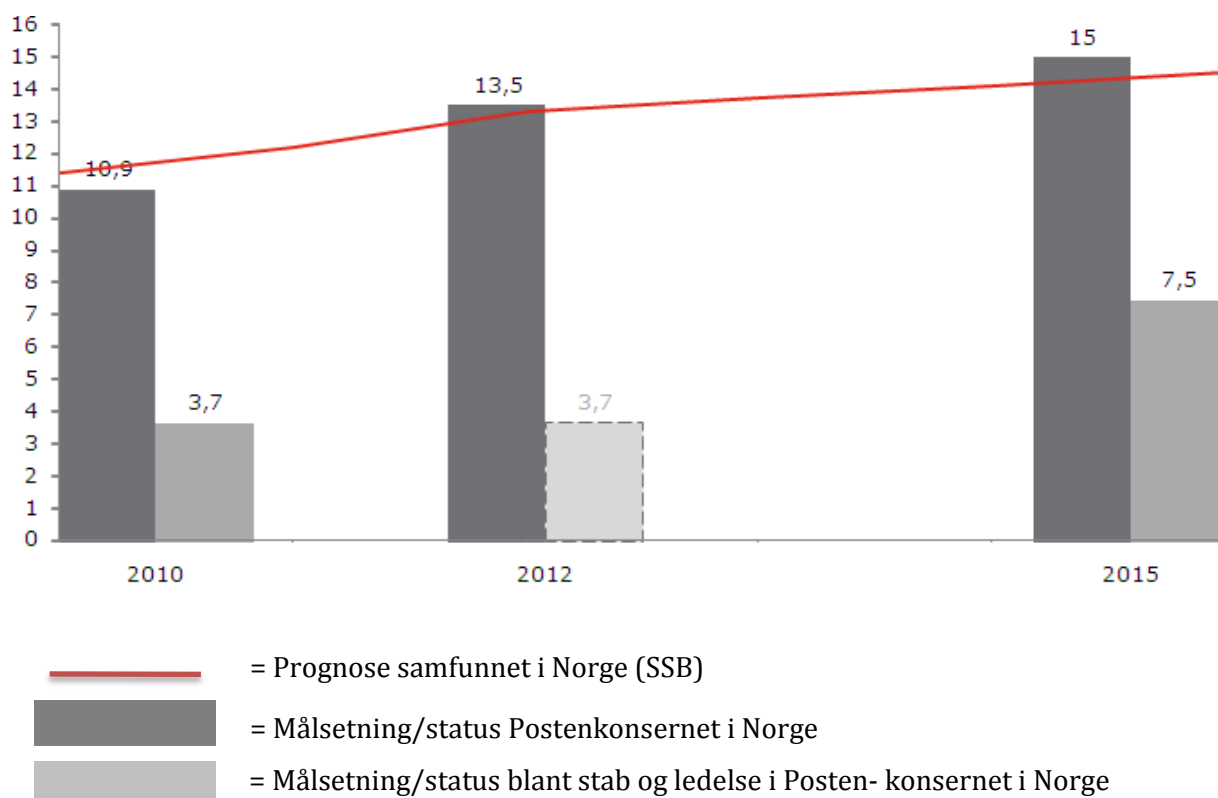
Det vil si at det rekrutteres lite ny arbeidskraft samtidig med at tidligere postkontor, med aldrende ansatte, vil legges ned når disse velger å gå av med pensjon. I forhold til posisjonsmessig fordeling er mangfoldet størst i drift og mindre i stab og ledelse. Siden 2010 har Posten valgt å skille tallene i drift og ledelse samt fordelingen i de nordiske landene. Antall stabstillinger ligger på omkring 600. Grunnet omtrent kontinuerlig ansettelsesstopp i denne delen av virksomheten, er det en utfordring å øke andelen personer med innvandrerbakgrunn. På den andre siden skal det mindre til for å øke prosentandelen, og Posten satser her på intern rekruttering.

Med et mål om å speile samfunnets befolkning ønsker virksomheten å øke antallet personer med innvandrerbakgrunn spesielt i stab og ledelse og utjevne forskjellen mellom mangfoldet i drift og ledelse. Ansatte og ledere er blitt spurt om deres syn på dette og de fleste mener at det er ingen grunn til at det skal være forskjeller her. Stab og ledelse hadde en status på i underkant av fire prosent ansatte med innvandrerbakgrunn etter egne målinger (se figur 2). Måltallene ble beregnet ut fra forventet økning i personer med innvandrerbakgrunn.

I forhold til prognosene er det utregnet at bedriften må ansette omtrent 100 personer med innvandrerbakgrunn per år for å nå målene. Med en rekruttering på omtrent 300 personer årlig vil andelen ligge på 30 prosent. Om sine egne målinger forklarer Posten:

Vi teller personer med innvandringsbakgrunn i stab og ledelse fra utenfor Norden og vi vet at i samfunnet er tallet for stab og ledelse to prosent i Norge. Og når vi er på det dobbelte, og ikke teller svenskene og danskene, så tror jeg vi gjør det ganske bra. Men det betyr ikke at det er bra nok (prosjektleder for mangfold og integrering i Posten-konsernet).

Figur 2. Måltall for mangfold og integrering. Prosentandel med innvandrerbakgrunn (i samfunnet: fra utenfor Norge, i Posten: fra utenfor Norden) Kilde: Posten Norge AS/SSB.



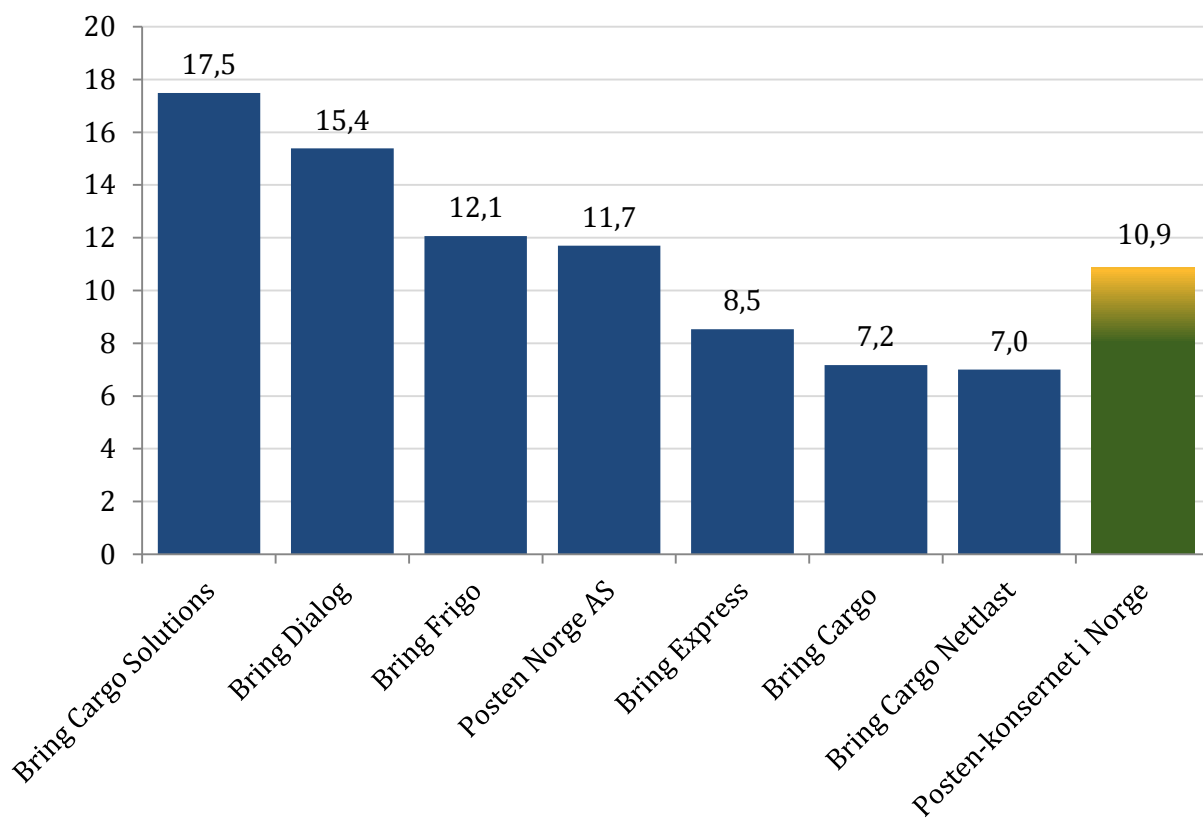
Internt utviklingsprogram

Utfordringen med å ansette personer med innvandrerbakgrunn i stab og ledelse, sammen med mange indikasjoner på at det finnes mange talent som er ansatt i drift, førte i 2011 til opprettelsen av et *internt utviklingsprogram* som har fått navnet «Du gjør forskjellen». Da det var vanskelig å gjøre med en omfattende kompetansekartlegging av så mange ansatte, valgte konsernet å lyse ut fem stillinger i stab og ledelse hvor stillingskravene var at søker må ha innvandrerbakgrunn og ha en kompetanse eller utdanning som ikke blir benyttet i nåværende stilling. Grunnet stor søknadsmasse anses tiltaket å være treffende og vil trolig bli gjennomført videre. Ansatte som blir tatt opp i programmet får mulighet til å jobbe i ett år i

allerede eksisterende stillinger i programmet. Dette gir personene mulighet til å prøve seg med leder- eller stabsansvar. Da den første gruppen, på fem personer, hadde gjennomført sin tid i hospiterende stillinger fikk to av disse fast relevant jobb og de tre andre midlertidig relevant jobb i konsernet etter utviklingsprogrammet (Posten 2012a) De får brukt potensialet sitt og får vist hva de kan: «Det er ganske flott at vi på en måte har fått det til, for det viser seg at det er uendelig mye talent der ute [innad i Posten]».

I tillegg til tiltakene for ansatte i bedriften har Posten igangsatt traineestilling, som er ment for alle, men med ønske om økt deltakelse blant innvandrerungdom. Videre fremover ønsker virksomheten å kjøre en tiltakspakke som skal ut til hele konsernet, og en har kartlagt hvordan fordelingen foreligger i de ulike delene av konsernet. Tall fra SSB gir en fordeling på konsernets avdelinger i forhold til personer med innvandrerbakgrunn (se figur 1).

Figur 1. Prosentvis fordeling av personer med innvandrerbakgrunn i deler av konsernet Posten Norge AS (SSB).



Som vi kan lese av tabellen over har 11 prosent av medarbeiderne i konsernet i Norge innvandrerbakgrunn mot 12 prosent i befolkningen for øvrig. Dersom man ser på fordelingen i Norden (ikke vist i figur) har konsernet i gjennomsnitt 11 prosent fast ansatte med innvandrerbakgrunn. Variasjonene mellom landene er relativt store og kan skyldes forflytning av arbeidskraft i pakt med EU-utvidelsen, samt at yrkesgruppene som representerer Posten i Danmark og Finland i hovedsak er i sjåførmiljøet og har veldig få ansatte.

Posten har ikke tidligere hatt en rekrutteringspolicy på at minst en person med innvandrerbakgrunn skal bli innkalt til intervju, men har hatt et sterkt fokus på mangfold i alle ledd. Siden Posten er et statlig eid aksjeselskap holdes jevnlige møter med politiske instanser hvor en sterk oppfordring har vært å ta i bruk regelen om at minst en person med innvandrerbakgrunn skal innkalles til intervju ved jobbutlysninger. Av den grunn vil Posten i fremtidige intervjuprosesser bruke denne regelen, selv om deres målsetting om ansettelse av flere med innvandrerbakgrunn går utover en slik praksis. I Posten utlysninger oppfordres det til at personer med innvandrerbakgrunn skal søke og at det i en eventuell intervjusituasjon skal tillegges verdi at personen har minoritetsbakgrunn. Ved vurdering av kompetanse og utdanning benytter virksomheten seg av rekrutteringsavdelingen og NAV EURES som verktøy.

Kompetansevurdering er ikke av de største utfordringene. Derimot erfarer virksomheten større vanskeligheter med å få personer med innvandrerbakgrunn til å søke de stillingene som krever høyere utdanning. For å nå ut til personer med innvandrerbakgrunn og høy utdanning profileres virksomheten på nettportaler som *ambisjoner.no* og trolig etter hvert *inkludi.no*. Posten har som nevnt traineestillinger og disse kjøres uavhengig av nedbemanningsperioder. Her satser virksomheten spesielt på å få inn innvandrerungdom med høy utdannelse. De sender informasjon og materiale om stillingene sine til internasjonale studentforbund på universiteter i de største byene, somalisk studentforening, arabisk studentforening og andre samarbeidspartnere som kan være aktuelle. Rekrutteringen her har gått noe bedre, men effekten av tiltaket er usikkert da det er uvisst hvilke kanaler unge med innvandrerbakgrunn har brukt for å søke traineestillingene. Utfordringene med å få høyt utdannede innvandrere til å søke på traineestillingene og andre kvalifiseringskrevende stillinger i Posten, har vært grunnlag for undring for bedriften. Ulike teorier har vært at det kreves enda sterkere innsats på å nå ut til aktuelle søkere og at det (uten konkrete holdepunkter) ikke nødvendigvis er like populært eller attraktivt for nyutdannede innvandrerungdom å skulle søke seg til postvesenet som første jobb i karrieren etter endt utdanning.

Tidligere undersøkelser blant studenter innen økonomi, IT og ingeniørstudier har vist at flest nyutdannede ønsker jobb i bedrifter med høy prestisje og kreativitet, mens viktigheten av etikk, moral og samfunnsansvar i virksomheten har hatt en nedgående betydning for studenter fra 2009 (Sørensen 2011; Andersen 2011). Sammenhengen her kan være at mange unge ikke anser bedrifter som Posten som en arbeidsplass som gir høy prestisje og popularitet, selv om potensialet for utvikling og erfaring kan være høyt i et logistikk- og postkonsern som satser innovativt og internasjonalt. Utfordringene kan ligge dypt i samfunnets oppfattelse om og synet på postvesenet. Desto viktigere blir det for selskapet å fremstille seg som en attraktiv arbeidsplass for høyt utdannede unge i ulike fora hvor disse søker jobber.

DalPro – intern rekruttering og videreføring til ordinært arbeid

Vekstbedriften DalPros rekruttering til sine tiltak gjøres gjennom henvisninger og søknader fra NAV. Det er omtrent 65 deltakere og 19 ordinært ansatte ved bedriften. DalPro er en *verdidrevet organisasjon* og i rekrutteringsprosessene vektlegges det at personlig egnethet sammenfaller med bedriftens formål, verdigrunnlag og bedriftskultur. I vurderinger anses *fremtidige behov* som viktig for prioriteringer i rekrutteringen. Det skal foretas en helhetlig vurdering av kompetanse og egenskaper i forhold til forventede behov og utvikling. Selv om bedriften er rehabiliteringsorientert er det avgjørende at de som rekrutteres er med på å drive bedriften fremover til enhver tid. I dette ligger også en bestemmelse om at *bredde og mangfold* skal tilstrebes i rekrutteringen. Selv om virksomhetens funksjon i stor grad er videreføring til ordinært arbeidsliv, er DalPro til enhver tid på utkikk etter gode kandidater til sin egen drift, også i perioder hvor det ikke nødvendigvis er ledige stillinger i bedriften:

«Ved rekruttering ser vi ikke først og fremst etter erstattere, men etter nye medarbeidere. Vi er bevisst energien i forskjeller, og ansetter gjerne folk som tenker annerledes enn oss selv. Vi oppfordrer til at hver enkelt skal ta ut sin egenart og særegne kompetanse». (Berg et al 2012:41)

Oppgavene som utføres ved DalPro er ment å være avklarende i forhold til mulig yrkesdeltakelse. I tillegg er utvikling av basisferdigheter en målsetning. For noen vil det innebære å lære å holde avtaler eller å varsle hvis noe oppstår. Andre kan ha større behov for å jobbe med utholdenhet og med å ta initiativ i en jobbsituasjon. Kommunikasjonen med

ordinære bedrifter må derfor inneholde noen av disse faktorene for å skape enighet om arbeidsforholdene. Noen arbeidsgivere har nå signalisert at de heller ønsker å få personer på praksis gjennom DalPro enn direkte fra NAV, dette fordi DalPro tar rollen som en slags «sparringspartner» i situasjoner der bedriftene opplever utfordringer.

En av rekrutteringsstrategiene til Statoil har vært å øke andelen internasjonale og kvinnelige ledere som et ledd i en fornyingsprosess som skulle gjenspeile globaliseringen konsernet forholder seg til. Et viktig virkemiddel i denne sammenheng var at alle ledere måtte søke sine stillinger på nytt og hvor andre også kunne søke på disse. Resultatet ble noen utskiftninger og rokkeringer, mens en del trådte inn i sine tidligere stillinger. Samtlige tidligere ledere fikk stillinger i Statoil, men noen fikk nye ansvarsområder og oppgaver enn de hadde hatt. Målingene som ble gjort før og etter omorganiseringen viste en økning på omkring 6 % av ikke-norske ledere med personalansvar og i overkant av 5 % økning av kvinnelige ledere med personalansvar.

5.6 Rasisme og diskriminering på arbeidsplassen

Postens tiltak om en intern ordbok med informasjon om etiske retningslinjer og definering av diskriminering samt varslingsmuligheter kan klassifiseres i kategoriene en, tre, fire og fem i typologien. For det første er det opplæring av minoriteter i form av en liten ordbok og oppfattelsen av et behov for informasjon om utfordringer minoriteter kan møte på arbeidsplassen. Det vises til virksomhetens retningslinjer og forklaring på noen av reglene (som for eksempel norsk som arbeidsspråk) i bedriften. For det andre viser dette tiltaket en erkjennelse av at diskriminering kan forekomme på den arbeidsplassen og anser det som viktig bidra med informasjon for å definere dette og hvordan varslingsrutinene fungerer. Dette skal gjøre det lettere for nyansatte å vite når man skal ta kontakt og hvem man skal kontakte dersom rasistiske eller diskriminerende forhold forekommer.

For ti år siden inngikk virksomheten en forpliktelse med Norsk Folkehjelp om å være en *Rasismefri Sone* og er den største og mest utbredte avtalen av de som har inngått en slik avtale. Avtalen forplikter til å ta henvendelser om diskriminering og rasisme alvorlig og gå aktivt inn for å løse konflikter der de oppstår, oppfordre personer med minoritetsbakgrunn til å søke på stillinger og innkalle kvalifiserte søkere til intervju. Det skal også markeres synlig at

arbeidsplassen er en rasismefri sone. I den forbindelse innlemmer bedriften spørsmål om opplevd diskriminering eller rasisme på arbeidsplassen i sin årlige organisasjonsundersøkelse.

Posten opererer med en skala fra én til sju for å måle graden av diskriminering, hvor én er dårligst og sju er best (ingen diskriminering). I påstanden «I min enhet forekommer ikke diskriminering», ligger de på 6,1. Målet er å komme til sju da det arbeides for nulltoleranse for diskriminering. Bedriften har både interne og eksterne instanser for rutiner om varsling av rasistiske eller diskriminerende art. Ansatte oppfordres da til å kontakte leder, nestleder, lokalt tillitsvalgt eller verneombud, Likestillings- og diskrimineringsombudet, Tvisteløsningsnemnda eller varslingsordningen i Posten på telefon eller e-post. Denne informasjonen gis til alle ansatte og nyrekruttede. Konsernet har kun tilgang til saker som kommer inn via varslingsinstituttet og i siste instans dersom en sak blir kjørt i diskrimineringsombudet. Så langt har ikke diskrimineringsombudet hatt en sak med bedriften på dette området. De fleste sakene blir håndtert lokalt hvor enheten har ordnet opp med partene.

Statoil er tydelig på sin forventning av en høy etisk standard hos alle i konsernet og andre som handler på vegne av dem. I bedriften aksepteres ingen former for diskriminering av ansatte eller andre som er tilknyttet deres virksomhet. I deres definisjon av diskriminering inngår

«all urettferdig behandling, utestenging eller preferanser på grunnlag av rase, kjønn, alder, handikap, seksuell legning, religion, politisk standpunkt, nasjonal eller etnisk tilhørighet eller lignende forhold, som fører til at man setter til side eller går på akkord med likeverdsprinsippet» (Berg et al 2012: 31).

Posten har valgt å informere om varslingsrutiner og sørger for at sine ansatte får vite om samtlige varslingsmuligheter man har som ansatt i henhold til rasisme og diskriminering. Hovedsakelig gjøres dette som nevnt i ordboken som gis til alle nyansatte og vil sammen med informasjon om virksomhetens policy og andre prosedyrer defineres som 'policy for likestilling med positive tiltak'. Også Statoil med sin nulltoleranse for diskriminering erkjenner at også deres bedrift kan rammes av diskriminering og at det nesten er uunngåelig. Selv om de ikke opplever dette som et stort problem er det faste og klare rutiner og prosedyrer dersom dette meldes inn og de har opprettet en hjelpelinje der ansatte kan ringe anonymt eller identifisert for å melde fra om kritikkverdige forhold og ved brudd på konsernets etikk og verdier (Berg 2012).

Verdiene, som i virksomhetene er tuftet på nulltoleranse for diskriminering, står i samsvar med norske myndigheters lovverk som bør og skal innlemmes. Likevel kan disse verdiene føre til ulike tiltak eller informasjon om forventet praksis og holdninger i bedriften og hvor tydelighet omkring hva diskriminering innebærer vil kunne være sentralt i dette arbeidet. Statoil har på sin side anerkjent 'positivt diskriminering' som er ment å utjevne allerede eksisterende ulikheter dersom dette fremmer likeverd og mangfold.

Rasismefri sone

Postens avtale om 'rasismefri sone' kan anses som et viktig tiltak som vil kunne identifiseres på flere ulike kategorier i typologien. Hensikten med tiltaket er en tilstedeværelse av antirasisme og ikke-diskriminering som både søker 'å utfordre' og 'å bekjempe' rasistiske holdninger og diskriminering. Virksomheten driver både målinger av ansattes opplevde diskriminering på arbeidsplassen og definerer interne målsettinger om bekjempelse av diskriminering. Det gjennomføres en tydelig markering på hele arbeidsplassen hvor det går frem at dette er en «Rasisme-fri sone» og driver jevnlig informasjons- og holdningskampanjer. Med dette kan man se hvordan bedriften har tatt steget videre fra spørsmålet om det finnes diskriminering i arbeidsmiljøet. I arbeidslivet kan virksomheter vegre seg for å finne ut om det forekommer diskriminering i deres bedrift, da dette vil kunne påvirke bedriftens omtale og renommè.

Både Posten og Statoil er klare på sin målsetting om at diskriminering ikke skal forekomme. Som vi kan se bruker begge virksomhetene definisjonen 'diskriminering' bredt og legger til grunn flere former for diskriminering. Likevel kan det være interessant å se hvordan denne brede definisjonen, som riktignok favner flere dimensjoner, brukes fremfor begrepet 'rasisme'. En årsak til dette kan som nevnt være den hyppige bruken av diskrimineringsbegrepet i lovverk og føringer, men muligens også rasismebegrepets mørke ladning. Avtalen om rasismefri sone bruker begrepet mens målingen gjennom organisasjonsundersøkelsen bruker begrepet diskriminering.

Generelt er tematikken omkring rasisme, og delvis diskriminering, både et betent og tabubelagt område. Dersom man velger å erkjenne denne problematikken må det også håndteres, noe som kan oppleves som vanskelig og for noen uoverkommelig. De færreste arbeidsgivere vil hevde at det er greit at rasisme foregår på arbeidsplassen. Men kunnskap og informasjon om slike forhold, for å øke oppmerksomheten, er kanskje likeså viktig som evnen og vilje til å vurdere dette ved sin egen arbeidsplass. Posten har i denne situasjonen valgt å ta

denne kampen mot rasisme og diskriminering og går tydelig ut med budskapet om nulltoleranse og derfor antar og erkjenner at en slik problematikk er tilfelle. Det handler imidlertid ikke om at Posten opplever at deres arbeidsplass er spesielt utsatt for rasisme og diskriminering, men heller at dette forekommer og får utvikle seg dersom man ikke tar det på alvor. Dette kan analyseres som en rikere forståelse av problematikken, hvor dette vil kunne forekomme på de fleste arbeidsplasser, og ikke skaper frykt å bringe det opp i lyset.

For å kunne løse konflikter og misforståelser på arbeidsplassen behøves kunnskap på området. Et tiltak her har vært *Mangfold- og dialogkurs* (MOD-kurs) som kan bestilles gjennom Norsk Folkehjelp på bakgrunn av avtalen om rasismefri sone. Tiltaket blir iverksatt ved de avdelingene hvor lederne ytrer ønske om dette og hvor det er behov. En kommende større markering av rasismefri sone i konsernet vil kunne føre til flere bestillinger av kurset. Men dette er ikke et mål i seg selv da erfaringer viser at lederne har kommet litt videre i mange problemstillinger. Det er ikke lenger så mange utfordringer med holdningene, men heller de dagsaktuelle problemstillingene og hvordan finne løsninger på disse. Lederne det gjelder i slike sammenhenger er i seg selv flerkulturelle, men møter likevel utfordringer i beskyldninger om diskriminering i konflikter: «Det koker ned til dette med forståelse for hverandre» (Berg et.al 2012:24). Et tiltak som Mangfold- og dialogkurs er med på å kurse ledere i problemløsning av utfordringer med mangfoldsarbeidet. I seg selv at dette er opplæring av ledere, og dermed ikke ansattegruppen eller minoriteter som egen gruppe, gjør at dette tiltaket er annerledes en 'kunnskapsheving for minoriteter'. Tiltaket kan defineres i at det 'utfordrer og bekjemper diskriminering', men også samtidig kan være en 'policy for likestilling med positive tiltak'. Her er utgangspunktet at ledere har behov for kunnskap i mangfoldsarbeid med trening i dialogføring. Kurset vil kunne være nyttig i flere sammenhenger enn det som direkte omfatter etnisk mangfold.

Sykefraværsoppfølging i et tverrkulturelt perspektiv

Et annet tiltak Posten har valgt å satse på er *kursing i sykefraværsoppfølging i et tverrkulturelt perspektiv for ledere*, tillitsvalgte og verneombud i samarbeid med NAV. Det ble avdekket et behov for en felles forståelse av hvordan og hvorfor sykefraværsoppfølgingen er slik den er. Kurset handler blant annet om å forstå helse i et kulturelt perspektiv for å kunne møte utfordringene som kan oppstå. Tidligere erfaringer har vært at ansatte opplever at deres private sfære ble "invadert" og at ledere misbrukte sin rolle på dette området, da intensjonen var en helt annen.

Sykefraværsoppfølging i et tverrkulturelt perspektiv er også et tiltak som er ment for opplæring av ledere og kan defineres som 'positivt tiltak'. Initiativet sprang ut av en opplevelse av at noen av de ansatte kommer ufordelaktig ut av den tidligere eksisterende sykefraværsoppfølgingen. Det ble viktig for virksomheten å bedre sin sykefraværsoppfølging som rettet opp en skjevhet som fant sted i hvordan lik behandling ikke ble likeverdig. Det blir også vektlagt at tidligere erfaringer spiller en avgjørende rolle for dette arbeidet der ansatte selv har opplevelser eller representerer en «gruppe» som har hatt slike opplevelser. Wrench (2007) omtaler arbeidet med 'policy for likestilling med positive tiltak' som ømfintlig i forbindelse med diskriminerende faktorer, roller og føringer som har eksistert over tid og kan etablert seg i strukturene i samfunnet. Det vil kunne dreie seg om *reprodusert eller institusjonell diskriminering* som ikke nødvendigvis er tilsiktet eller internt utviklet. Likevel vil lik praksis over tid kunne føre til diskriminering dersom det ikke foretas en kritisk refleksjon av praksisen man utøver.

5.7 Noen utfordringer i mangfoldsarbeidet

Mangfoldsarbeidet i Posten har hatt en gradvis utvikling over lengre tid. Virksomheten jobber etter en «sten-på-sten»-metodikk hvor nedslagsfeltet er Norge for utprøving av tiltak før de utvides videre. Integreringstiltakene er ment å fremme kunnskap og positivt engasjement om konsernets mangfold, fremme integrering blant medarbeidere i drift og øke mangfoldsandelen i stab og ledelse. Eksterne tiltak går på å fremme integrering blant innvandrerkvinner i samfunnet. Kartlegging og målsetninger har vært en viktig del av mangfoldsarbeidet spesielt det siste året og tiltakene har i sterkere grad blitt strukturerte.

Det å drive en arbeidsplass med så mange forskjellige mennesker har gitt noen utfordringer og mye læring. En av utfordringene vært å nå ut til den delen av innvandrerbefolkningen som kvalifiserer til høyere stillingsnivåer. For å løse dette fortsetter Posten å gå aktivt ut for å nå disse gruppene, hvor nettportalene har gitt god effekt. En annen virksomhet som har en lignende utfordring er Statoil. Den lave interessen for realfag i skolen har ført til tiltak for å få flere unge til å velge realfag da disse ungdommene vil være rekrutteringsgrunnlaget til virksomheten i fremtiden. Spesielt sikter Statoil på å få flere jenter og innvandregutter som er underrepresentert i rekrutteringen. Et samarbeidsprosjekt med Oslo Kommune har vært Teach First, hvor målet er at de beste mastergradsutdannede i realfag jobber som lærere ved de mest utsatte skolene i Groruddalen i Oslo for å skape engasjement og motivasjon blant de unge.

Statoil engasjerer seg også i ALGARA som arbeider for å øke partnerbedriftenes kulturelle kompetanse for å styrke konkurransekraften i næringslivet.

En annen utfordring i Posten, som ble avdekket, er forståelsen av hva diskriminering er hos ansatte, og det ble satset mer på informasjon om begrepet. Lokale konflikter har oppstått grunnet misforståelser og manglende språkkunnskaper og tidvis har beskyldninger om diskriminering vært brukt som opplevde årsaker, selv mot ledere som selv er flerkulturelle. En del av arbeidet har derfor bestått i å definere diskriminering og hvordan en kan akseptere forskjeller hos hverandre, men ikke minst forstå hverandre og måter ting gjøres på. Erfaringen har vært at norsk som arbeidsspråk, sammen med norskkurs, har gitt meget gode resultater og løsninger på denne type problemer. Kulturell forståelse av sykdom og helse har vist seg å kunne by på utfordringer, hvor Posten, som nevnt over, har satt i gang tiltak med kursing av ledere og tillitsvalgte i flerkulturell sykefraværsoppfølging. En annen erfaring har vært at noen kvinnelige ledere føler utfordringer med å lede. Denne utfordringen er overraskende nok ikke nødvendigvis knyttet til kultur eller religion, men kan være like aktuell med en etnisk norsk eldre mann og en yngre kvinnelig leder. I forhold til innvandrerkvinnene som er praktikanter har virksomheten erfart hvor vanskelig det kan være å jobbe med personer som har lite eller ingen erfaring med arbeidslivet:

Det står tunge forventninger til disse damene på hjemmefronten. De er ofte familiegjenforente og har ikke kommet til Norge for å jobbe. Og da å skulle fortelle noen, som i utgangspunktet også kanskje har veldig dårlig selvtillit, at vi har et apparat som kan ta seg av de oppgavene du i utgangspunktet har som dine hovedoppgaver og du kan realisere deg selv på andre måter. Det er ikke tyttebær altså (prosjektleder for mangfold og integrering i Posten-konsernet, Berg et al 2012:27).

Videre møter disse kvinnene stor motstand i arbeidslivet når de søker jobb og det oppleves som både trist og vanskelig, både av lederne og arbeidssøkerne: «Men jeg merker det er tyngre enn jeg hadde trodd, det å skulle bistå noen med å få seg jobb i Norge» uttaler prosjektlederen for mangfold og inkludering i Posten. Spente ledere og praktikanter følger med utviklingen, og resultatet vil kunne avgjøre om tiltaket blir en suksess og skal videreføres.

På spørsmål om utfordringer i arbeidet, peker ansatte i DalPro blant annet på det de opplever som eksterne og organisatoriske utfordringer i samarbeid med bedrifter og tilpassing av tilbud

til oppdragsgivers (NAV's) ønsker og behov. NAV's bestilling av tiltak legger rammer for hvilke målgrupper DalPro skal tilrettelegge for. Arbeidsmarkeds-tiltakene har dermed med tiden blitt endret og økt i antall. Videre opplever ansatte at en av de største utfordringene for å fremme et inkluderende arbeidsliv er å forhandle frem avtaler med bedriftene som tar i mot deltakere på arbeidspraksis. Det har vært en tendens til at virksomhetene er positive så lenge det er lønnstilskudd med i avtalen, men at det er vanskeligere å få til faste avtaler over tid. Både arbeidsgiver og arbeidstaker er avhengig av stabilitet, noe som blir vanskelig dersom arbeidsavtalene blir gjeldende kun for kortere perioder. Selvsagt vil det noen ganger kunne dreie seg om en arbeidstreningsperiode som i utgangspunktet ikke er ment å skulle gi noen fast avtale i etterkant, men også i disse tilfellene kan situasjonen endre seg og gjøre videre arbeidskontrakt ønskelig.

En annen utfordring er at det kan stilles for høye krav fra arbeidsgiverne til deltakerne i arbeidspraksis. Dersom arbeidsgivere ikke gir deltakere realistiske og konstruktive arbeidsoppgaver vil det kunne føre til større passivitet hos deltakerne som kanskje ikke opplever å få vist hva de er kompetente til. Det er samtidig viktig at lønnstilskudd ikke medfører at bedriftene stiller lavere krav til sine praktikanter. Det er dermed en utfordring å finne balansen i forhold til hvor mye arbeid hver enkelt deltaker kan håndtere. Føringer for dette legges i trekantsamtaler med arbeidsgiver og arbeidstaker, og målet er at arbeidsmengden, og forventninger om denne, er realistisk ut fra arbeidstakers kapasitet. En indikator på suksessen ved slike samtaler kan være graden av sykemeldinger fra arbeidstaker. Sykefravær kan dessuten være en betegnelse av den enkeltes faktiske yteevne. Det er avgjørende at han eller hun kan stå i arbeidet over tid ut fra sine forutsetninger. DalPro viser også til at det kommer stadig mer forskning på suksessfaktorer ved arbeidsmarkedstiltak. Dette påvirker og vil påvirke endringer og føringer for deres arbeid fremover.

Av interne utfordringer er det ofte motivasjon og ulik grad av arbeidslivskompetanse som kan være prøvende for noen deltakere. Disse to faktorene henger sammen med at tilknytning til og erfaringer med arbeidslivet legger grunnlaget for forståelse av hva en arbeidsrelasjon kan innebære samt verdien et arbeid kan ha. Videre kan mange ha små og svake sosiale nettverk som et resultat av ikke å være i et arbeidsmiljø, da en slik arena blir stadig viktigere for sosial integrering. «Det norske samfunnet er bygd opp slik at alle skal delta i arbeidslivet. Og derfor blir det desto tristere å bli stående utenfor», understreker en ansatt i intervju.

Som nevnt er DalPro en markedsorientert bedrift som vektlegger motivasjon og orientering mot arbeid, samt avklaring av arbeidssituasjon for å skape stabilitet. For noen deltakere kan det å være trygdet være den beste løsningen, men mange av disse vil likevel kunne ha mulighet til å delta i arbeid i større eller mindre gjennom tiltak som VTA (*Varig tilrettelagt arbeid*). En stor utfordring i arbeidet med deltakere er ustabilitet i økonomien grunnet lave og kortvarige økonomiske ytelser. Det handler om menneskers grunnleggende behov for forutsigbarhet og mulighet til å planlegge fremover i tid. Mange opplever problem med å dekke selv små uforutsette utgifter. Dette vil i enkelte tilfeller kunne påvirke hele livssituasjonen og prege deltakelse og innsats. «Det er en del slike bagateller som gjør at attføringsprosessene blir vanskelige fordi de har så lave ytelser», sier en av de ansatte. Et mål i arbeidet ved DalPro er derfor at en avklaring og forutsigbarhet i forhold til økonomi må prioriteres tidlig dersom deltakere skal kunne stå gjennom prosessene i rehabiliteringen og videre ut i ordinært arbeid.

5.8 Hva får hjulene til å rulle?

Utfordringer i mottakelsen av tiltakene har vært få, noe som kan ha flere årsaker. For det første har mangfoldet i bedriften eksistert over lengre tid og det ble tidlig tilrettelagt for kulturelle behov. Tiltakene har sprunget ut fra undersøkelser av hva som er de opplevde utfordringene blant medarbeiderne. Da mangfoldet og mangfoldsrekruttering er en nødvendighet for bedriften, oppleves ikke dette som et valg:

Jeg tror det er veldig naturlig når man er mangfoldig hver dag (...) at det ikke er noe man kan velge bort, det er ikke mulig. Alle vil ha det bra på jobb (prosjektleder for mangfold og integrering i Posten-konsernet, Berg et al 2012:27).

For å kunne skape et godt arbeidsmiljø med mange forskjeller er det viktig med sosiale arenaer hvor medarbeidere kan bli kjent med hverandre. Kokeboken og rasismefri sone har vært de største kulturbyggende tiltakene. Det ble også dannet et *rasismefri sone*-fotballag som har skapt grobunn for større aksept og sosiale relasjoner mellom personer som tidligere ikke snakket med hverandre av politiske eller kulturelle årsaker. En annen viktig fordel for

konsernet er hvordan mangfoldet i religion og kultur medfører ulike behov for ferieavvikling. Dette er noe spesielt Posten-konsernet er tjent med, da etnisk norske gjerne vil ha fri før og under juletiden, mens andre gjerne jobber denne tiden mot å ta ut ferie andre deler av året. I bruk av minoriteters ressurser er språk- og kulturkunnskap nyttig i samhandling med andre postvesen i verden. Språkkunnskaper brukes også til å tolke adresser på pakker og brev, samt innholdet av disse.

Topplederfokus helt nødvendig

En av de viktigste faktorene for Posten er at mangfoldsarbeidet har *topplederfokus*, hvor faste møter med konsernledelsen er en viktig og avgjørende del av satsingen. Det at disse møtene ikke kan velges bort og blir en viktig prioritet har stor betydning for at mangfoldsarbeidet skal fungere i alle ledd i virksomheten. Det skal også nevnes at konsernsjefen selv er meget opptatt av samfunnsansvar og dedikert i satsingen på mangfold og integrering. Posten har ikke brukt konsulentbistand i sine tiltak og har på alle måter forsøkt å iverksette tiltak som er konkrete, rimelige og i liten skala til å begynne med. Lederne går aktivt ut i bedriften og spør hva som fungerer godt for så å videreføre dette oppover i systemet. Læringen for prosjektansvarlige er at mangfoldssatsing ikke behøver å koste så mye:

Men det er klart det at det er en utfordring for dette fagområdet at det er noe som «bare koster penger», og at man ikke ser gevinsten umiddelbart. Det er ikke en investering som kaster av seg med en gang (...) Det koster ikke så mye å skape engasjement (prosjektleder for mangfold og integrering i Posten-konsernet, Berg et al 2012:28).

I mellomledersjiktet erfarer de ingen utfordringer, som ofte kan være tilfellet i andre bedrifter som satser på mangfold (hvor topp- og linjeledelsen er dedikert, men hvor mellomledersjiktet ikke bryr seg så mye). Dette er ikke tilfellet i Posten og oppleves som en viktig faktor for suksess i mangfoldsarbeidet.

I oppstarten av mangfoldsprosjektet gikk Posten ut eksternt for å se hva andre bedrifter hadde gjort. Blant annet NRK og Telenors *Open Mind Integration* ga inspirasjon og kunnskap.

Posten beskriver sin mangfoldsstrategi som en kombinasjon av de nevnte bedriftenes mangfoldsarbeid. Ulikheten er imidlertid måten rekrutteringen foregår på. Der NRK og Telenor rekrutterer fra journalisthøyskolen og NAV, rekrutterer Posten internt i bedriften. Samarbeidspartnere er andre som deltar i nettverket for statens heleide virksomheter. Nettverket fasiliteres av IMDi, hvor to møter årlig gir mulighet for utveksling av erfaringer, strategier og utfordringer. Av samarbeidsparter som Posten har oppsøkt selv finner vi blant annet NAV og MIRA-senteret, som er et ressurscenter for minoritetskvinner. Norsk Folkehjelps motivasjonsnettverk for kvinner, OASEN, har de også opprettet kontakt med. NAV blir ansett som en av de viktigste samarbeidspartene: *«NAV er jo veldig viktig generelt. Det å finne rette nivå i NAV å samarbeide med kan være ressurs- og energikrevende, men det funker når det funker. Det er flinke folk i NAV»* (Berg et al 2012:28).

DalPro har på sin side et helt annet forhold til og avhenger av NAV som sin oppdragsgiver. Bedriften er en verdidrevet organisasjon med et oppdrag noe ulikt de andre virksomhetene som fremstilles her, men kan være en berikelse i utfordringer og muligheter med mangfoldig arbeid. Deres gode erfaringer har noen paralleller til medmenneskelig og mangfoldsarbeid. Det handler på lik linje om personer som møter utfordringer på arbeidsmarkedet og hva som viser seg å fungere godt når denne utfordringen får fokus. Oppgavene som utføres ved DalPro er ment for å kartlegge deltakernes evner i ulike typer arbeid og finne ut hva som kan være aktuelt i henhold til interesser og kapasitet. Deltakerne blir tilbudt en arbeidsplass hvor de kan finne ut hva de ønsker å arbeide med og hvor de kan oppleve trygghet rundt det å være i en jobbsituasjon. Trygghet, tillit og mestring er tre viktige faktorer som har betydning for prosessene. En ny opplevelse av tilknytning til en arbeidsplass hvor en kan skape relasjoner, være i et fellesskap og utfordre egne grenser vil kunne skape utvikling. *«Det er fantastisk å se hva det gjør med mennesker å få være i et arbeidsmiljø. Det gir struktur og mening i hverdagen for mange»*, opplever en ansatt ved DalPro (Berg et al 2012:46).

For noen vil det kunne være vanskelig å akseptere at det ikke vil være mulig å stå i et arbeidsforhold grunnet svekket helse. Da er det viktig at det er rom for støtte i denne prosessen samt å se om varig tilrettelegging på arbeidsstedet vil være en mulighet. Selv om DalPro driver produksjon av varer og tjenester, er det like viktig at bedriften fungerer som en plattform der deltakerne kan orientere seg og bygge selvtillit gjennom arbeid. Hovedfokuset er å finne årsakene til at personer ikke kan stå i arbeid. Det er først når folk får muligheten til å prøve seg i arbeidslivet at det blir klart hva de strever med. Hindringene fremtrer gjerne

tydeligere i en arbeidssituasjon og i relasjon med andre mennesker, erfarer de ved DalPro. Det er vanskeligere å skulle definere hva en trenger hjelp til om en står utenfor sosiale arenaer. Målet med arbeidstrening er derfor delvis å avdekke behov og derfra jobbe med utfordringene. I forhold til oppfølging er dette en ny metode som er på vei inn i Norge som kalles *Individual Placement and Support (IPS)*. Forutsetningene for metoden er motivasjon hos deltaker og et støtteapparat rundt som koordinerer arbeidet.

I DalPro kommer de viktigste suksessfaktorene frem i *relasjonen* og *kommunikasjonen*. Relasjonen er det viktigste redskapet i arbeidet med kvalifisering og avklaring, hvor en god dynamikk vil kunne gi deltakere tilbakemeldinger og opplevelse av å bli sett og tatt på alvor. En mer åpen kommunikasjon om faktiske utfordringer i arbeidssituasjonen med deltaker og ikke minst arbeidsgiver legger forholdene til rette for suksess. Det fungerer godt når DalPro kan få en brobyggerfunksjon i forhold til arbeidssted og deltaker hvor det skapes rom for dialog og mulig tilrettelegging. For mange deltakere kan det tidligere ha vært tilfellet at de har forlatt sine jobber uten å ha hatt muligheten til å snakke med overordnede om hva som var vanskelig i jobbsituasjonen. Tilrettelegging handler i denne sammenheng ikke nødvendigvis om fysiske forhold, men heller om å arbeide for likeverdighet og akseptere annerledeshet. Det er kun i et slikt samarbeid at man kan skape samsvar mellom deltakers innsats og arbeidsgivers forventninger. Det handler om å få rett person på rett plass.

Næringslivet er allsidig og rikt og med nytenkende ledere er det rom for alle. Det vil likevel være noen arbeidstakere som har større behov for videre oppfølging enn andre. I skjermede virksomheter blir det satt inn mye ressurser til oppfølging. DalPro opplever imidlertid at det mangler en forståelse av at en del mennesker vil ha behov for tett oppfølging også etter at de er gått over til ordinære virksomheter, og spår en kommende debatt på temaet som har fått mye fokus i enkelte forskningsmiljøer. Poenget er at man ikke må avslutte oppfølging for tidlig:

Det vi må fokusere på er å se på hva som virker i skjermet virksomhet og ikke hive ungen ut med badevannet. I ordinær virksomhet vet vi mye om hva vi fått til, men vi vet også mye om utfordringene våre (Berg et al 2012:47).

6.0 Avsluttende kommentar

Denne oppgaven har forsøkt å gi et innblikk i noen bedrifters arbeid med mangfold gjennom samtaler med ledere for mangfold, dokumentgjennomgang og annet tilgjengelig datamateriale. Mangfoldbegrepet gir seg til syne gjennom de mange ulike forståelser og definisjoner. Dette ser vi også i hvordan virksomheter i arbeidslivet på forskjellige måter velger sine tilnærminger til mangfoldet. Noen velger å ha fokus på mangfoldet gjennom å understreke at forskjellighet er det normale, mens andre velger et argument om at vi er like. En stor variasjon preger mangfoldsdefinisjonene og -argumentene de studerte bedriftene har beskrevet.

6.1 Mangfold og samfunnsansvar

I norsk arbeidsliv ser et økende fokus på innføring og utvikling av organiserte mangfolds- og rekrutteringsstrategier. Men utviklingen har vært forsiktig i sammenligning med andre land (Brandt et al 2004; Bye og Haugum 2009). Endringer i befolknings sammensetningen skaper nye utfordringer i samfunnet, i velferdsstaten og for politikerne. Forståelsen av utfordringene våre norske systemer møter, avhenger av at kunnskapsgrunnlaget er godt fundamentert. Dette kan være en av flere faktorer noe som holder oss tilbake.

Med ulike argumenter begynner stadig flere virksomheter å satse på mangfold som strategi. For noen kan det dreie seg om en nødvendighet for tilgang til arbeidskraft. Erfaringer har vist at inkluderende arbeidsplasser har en større forutsetning for å få tak i de best kvalifiserte arbeidstakerne (Regjeringen 2009). Dersom rekrutteringsgrunnlaget gjenspeiler kundegrunnlaget i etnisk sammensetning, vil det kunne gi en forretningsmessig fordel for bedriftens innovasjonskraft, konkurransevne, lærings- og ledelsesgevinster. Det vil også kunne bedre virksomhetens omdømme og markedsgevinster dersom etiske og samfunnsmessige argumenter brukes. En undersøkelse av lederes holdninger tilsier at flere offentlige enn private virksomheter mener at alle bør etterstrebe ansettelse av innvandrere som ledere. Og flere private ledere, enn offentlige, mener at fordommer hos ledere er en viktig årsak til manglende ansettelse av innvandrere (IMDi2008). Langt flere offentlige enn private virksomheter har en konkretisert målsetting om ansettelse av flere innvandrere (IMDi 2011b).

Med sin erfaring i møte med arbeidsgivere bekreftet DalPro at det var lettere å lage avtaler med private bedrifter om praksisplasser enn med offentlige. Deres erfaringer var også at mindre virksomheter kunne ha større skepsis til mangfoldige ansettelser uten lønnstilskudd da dette ble ansett å være en risiko for den økonomiske stabiliteten. På den ene siden kan det virke som private virksomheter anser det som mindre viktig med mangfold i sine bedrifter, men samtidig kan de være villige til å ta muligheter som tilbys dem. Selv om dette kan gjøres av økonomiske grunner, dersom tilskudd følger med, får flere personer en mulighet til å prøve seg hos bedriften. En annen undersøkelse tyder på at virksomheter med større andel innvandrere generelt er mer positive til ikke-vestlige personer (IMDi 2008). På den andre siden kan det, som DalPro også nevner, være en utfordring i offentlige stillingers krav til kompetanse og den kompetansen innvandrere ofte har.

Mangfoldspolitik og inkluderende arbeidsliv

Mangfoldspolitikken er med på å forme deler av mangfoldsarbeidet gjennom reaktive tiltak som lover mot diskriminering, og proaktive tiltak gjennom aktivitets- og rapporteringsplikten, kvalifiseringstiltak, trainee- og mentorordninger. Avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA) har vært et forsøk på å finne nye løsninger på noen av utfordringene norsk arbeidsliv står overfor. Samtlige bedrifter i denne casestudien har avtaler om Inkluderende Arbeidsliv (IA). En nylig utgitt rapport viser til at IA-avtalen står foran viktige avklaringer når den gjeldende avtaleperioden avsluttes desember 2013. Resultatene av en evaluering av avtalen viser noe positiv utvikling av avtalens målsetting om redusering av sykefravær, men hvor også dette arbeidet kan sies å dominere og overskygge delmålene om høyere sysselsetting av personer med funksjonsutfordringer og økt avgangsalder for eldre arbeidstakere (SINTEF 2013).

Avtalen har, som nevnt, kun personer med funksjonsutfordringer som målgruppe, av arbeidslivets flere marginaliserte grupper. Posten har på sin side tatt i bruk fokuset på sykefraværsoppfølging og brukt dette videre i samarbeid med NAV for å skape en bedre praksis for sykefraværsoppfølging i et tverrkulturelt perspektiv som har gitt gode resultater. Av bedriftene vi snakket med var det Stormberg som i størst grad ga uttrykk for aktivitet gjennom IA-avtalen. Stormberg har personer med ulike utfordringer som målgruppe for rekruttering. De har poengtert viktigheten av å skape muligheter for at personer med utfordringer kan klare å stå i arbeid. Både Stormberg og DalPro har etterlyst lengre og bedre

tilrettelegging og oppfølging av personer som kommer i arbeid, men fortsatt sliter med psykiske problemer eller rusproblematikk.

IA-avtalen kan ses som et tiltak i arbeidslinja hvor tilrettelegging og omstrukturering er løsningen som kan få flere i arbeid og færre på trygd. Personer med funksjonsutfordringer og eldre arbeidstakere kan oppleve å bli *utstøtt* fra arbeidslivet, noe som også kan gjelde for langtidssykemeldte. Manglende vilje til å ansette og tilrettelegge for at eldre og personer med funksjonsutfordringer skal kunne stå i arbeid vil være en motsetning til arbeidslinja. Det samme gjelder for *utestengingen* som kvinner og innvandrere kan oppleve, hvor manglende tilgang til arbeidslivet kan føre til opplevd diskriminering.

Praksisplasser

Arbeidspraksis er et tiltak som vi kan finne i flere av casebedriftene i denne studien, men praktiseringen med bruk av tilskudd varierer. Posten har valgt å ta inn innvandrerkvinner (som de vurderer som den mest utsatte gruppen) på arbeidspraksis som er utvidet til 6 måneders varighet. De ser det som en del av sitt samfunnsansvar og velger ikke å motta tilskuddet NAV kan tilby. Dette er begrunnet med at de ikke har behov for pengene da praktikantene ikke utsetter tjenestetilbudet på noen negativ måte eller medfører kostnadmessige konsekvenser. Konsernet kan ikke garantere praktikantene ansettelse etter praksisen og velger å være tydelig på dette. Årsaken er at det praktiseres en nærmest inntaksstopp i rekrutteringen, men at de likevel ønsker å bidra til å styrke innvandrerkvinnens muligheter i arbeidslivet gjennom en lengre praksisperiode og en grundigere attest og referansepersoner som kjenner dem godt etter endt praksis. Stormberg mottar praktikanter med tilskudd kun dersom de har et behov og intensjon om videre ansettelse. Telenor mottar praktikanter med tilskudd fra NAV, men har ingen konkret intensjon om videre ansettelse annet enn at praktikantene får status som interne søkere på stillinger i Telenor. Målet med praksisperioden er at praktikantene skal bli sysselsatt i andre virksomheter etter endt praksisperiode.

Som vi ser varierer praktiseringen av praksisplasser mellom bedriftene og dette kan muligens si noe om hvordan de definerer sitt mangfoldssarbeid. Noen anser seg som en viktig integreringsarena og ønsker å bidra gjennom sitt samfunnsansvar. Andre har en større gjennomstrømming av praktikanter hvor formålet ikke er at disse skal være en del av helheten i virksomheten, men får seg arbeid i andre bedrifter.

Et ønske om mangfold

Det finnes ulike argumenter bedriftene bruker når de velger å satse på mangfold, noe som også kommer frem i denne studien. Noen ganger kan drivkraften til økt satsing på mangfold være knyttet til aktivitets- og meldeplikten som større selskaper har. Posten erfarte at denne plikten om rapportering også ga ny giv til å bruke informasjonen de hadde, til å utvikle nye målsettinger. Likevel er det andre eksempler på at de ulike arbeidsmarkedstiltakene som har eksistert, ikke har medført at utfordringene innvandrere møter i arbeidslivet har blitt endret (Fafo 2013).

Ved å se på hvordan bedrifter med mangfoldsledelse arbeider utover de pålagte politiske og juridiske føringene, kan man kanskje også finne nøkkelen til hvilke organisatoriske endringer som må til for å få positive resultater. Mangfoldsdebatten i arbeidslivet har i hovedsak to innfallsvinkler. For det første dreier det seg om individer som har rett til deltakelse og behov for å komme i arbeid, av individuelle økonomiske, psykologiske og sosiale årsaker, men også for samfunnsøkonomien som tjener på at flere er i arbeid, betaler skatt og mindre bruk av støtteordninger. Fra bedriftenes side handler dette om arbeidskraft, lønnsomhet og konkurranseevne.

Dersom man definerer arbeidslivet som *system* kan man i sosialt arbeid snakke om en symbiose som eksisterer mellom individ og system der et gjensidig avhengighetsforhold ligger til grunn for en eventuell ubalanse eller konflikt (Shulmann 2005). Denne sammenhengen kan man også se i det ofte benyttede uttrykket «vinn-vinn-situasjon» som vi finner i debatten om mangfold i arbeidslivet. Stormberg har tatt begrepet videre og inkluderer:

- samfunnet - som også vinner på flere i arbeid og færre på trygd.
- bedriften - som får arbeidskraften de trenger
- individet - som blir sysselsatt

Det kalles da en vinn-vinn-vinn-situasjon. Man kan stille seg spørsmålet om hvorfor denne konflikten er så vanskelig å løse. Lenge ble individet sett på som årsaken til problemet med manglende kompetanse og språkkunnskaper. Etter hvert viste deg seg at det liten effekt å heve kompetansen til innvandrere i forhold til å få innpass i arbeidslivet. Som det fremstilles innledningsvis har vi, fra politisk hold, sett en vridning mot systemets hindringer som avgjørende for situasjonen. Ut fra den negative kritikken om diskriminering og utestenging i

arbeidslivet for personer med innvandrerbakgrunn, behøves mer enn en bekreftelse av slike forhold for å kunne løse utfordringene.

Målsettinger med mangfoldsarbeidet

Speiling av samfunnets befolkningssammensetning brukes i to av virksomhetene som målsetting. Denne målsettingen gjennom mangfoldsrekruttering dreier seg i stor grad om et bredt og mangfoldig rekrutteringsgrunnlag og mulighet til å finne frem til de beste hodene. Tanken bak Statoils mangfoldstenkning er å dra fordel av ulikhetene blant ansatte som skaper en spenning og grobunn for innovasjon og nytenkning. Posten fokuserer på ubenyttede ressurser blant sine ansatte med innvandrerbakgrunn hvorav flere har høyere utdanning fra utlandet som ikke blir benyttet i nåværende stillinger. Samtidig bidrar språk- og kulturkompetanse i møter med andre postvesen og til tolking av post og innhold. Ansatte med andre kulturelle og religiøse høytider er en stor fordel for Posten som har størst press på sendinger før jul og hvor etnisk norske ansatte gjerne vil ha flere fridager. Dette fungerer godt for dem siden noen med innvandrerbakgrunn kan ta ut sin ferie på andre tider av året når deres høytid- eller festdager kommer.

Stormberg beskriver hvordan personer som har stått utenfor arbeidsmarkedet ofte gjør en ekstra stor innsats hvis de får vist seg i en jobb og at de ofte er svært lojale overfor arbeidsgiver. Denne fordelene har også blitt brukt som tilsvaret til kritikken som har vært rettet mot bedriftens nytenkende rekrutteringspraksis.

Målsettingene med mangfold har nær tilknytning til virksomhetenes oppfattelse av samfunnsansvar. Flere av bedriftene som bruker dette som begrunnelse er store bedrifter som ansetter mange personer. Og deres strategier vil kunne påvirke integreringen i arbeidsmarkedet gjennom egne ansettelser, men også som et forbilde for andre bedrifter. Som nevnt kan det være vanskelig å skille mellom etiske og forretningsmessige argumenter bedriftene bruker om sitt mangfoldsarbeid. Denne studien viser, i likhet med mange andre, at det dreier seg sjelden om enten-eller, men heller både-og. Skillene kan være vage mellom lønnsomhet, innovasjon, konkurransekraft og etiske og sosiale argumenter som indirekte kan komme virksomhetene til gode gjennom et bra omdømme.

6.2 Mangfoldsledelse i Posten

I denne studien har posten vært brukt som hovedcase. Gjennomgangen av postens mangfoldsarbeid viser at de fleste av de definerte kategoriene i Wrenchs typologi kan identifiseres i mangfoldsarbeidet i Posten. Det ser imidlertid ikke ut til at akkurat denne virksomheten har noen form for kronologi i kategoriene slik de gjengis. En kronologi er heller ikke bekreftet i forfatterens fremstilling av typologien, utenom indikasjoner på at det har vært tilfeller av kronologi i noen tilfeldige virksomheter i europeisk sammenheng, hvorav en av disse er norske (Wrench 2007). To ulike funn er interessante når man ser på Postens tiltak i lys av denne typologien. For det første er noen av tiltakene som er beskrevet tidlig i typologien ikke nødvendigvis de enkleste og mest innarbeidede i Posten. Det er også noen av tiltakene som kan gjenkjennes på et rimelig «høyt» nivå som virksomheten selv ikke anser som de mest avanserte eller kompliserte.

Med andre ord finner vi ingen sammenheng i kompleksiteten i gjennomføringen av tiltakene. Gjennomføringen viser heller ingen tidskronologi. Årsaken til dette kan være at tiltakene til Posten har blitt til underveis på bakgrunn av interne behov. Det har ikke vært et sterkt fokus på teoretiske føringer knyttet til mangfoldsarbeidet, men heller at det har blitt utviklet løsninger på utfordringer som har oppstått underveis i prosessen. Dette kan forklare hvordan tiltak som kan oppfattes som avanserte ble startet opp tidlig i mangfoldsarbeidet og tiltak i kategorier som kommer først i typologien kan være nyoppstartede eller ikke-eksisterende.

Det andre interessante funnet er hvordan tiltakene kan defineres å tilhøre en kategori, mens måten virksomheten *argumenterer* for bruken av tiltakene kan gjøre at det vil være like naturlig at det tilhører en annen kategori. Tiltak vil i seg selv kunne defineres i ulike kategorier, da typologien ikke er en satt standard. Likevel kan funnet her defineres som at *utføringen av tiltak og drivkraften bak dem* kan ha ulik ideologisk forankring. I praksis vil tiltaket kunne tilhøre én kategori, men med tanken bak vil kunne defineres i en annen.

Posten kan trygt sies å drive mangfoldsledelse i ordets rette forstand med sin mangfoldsprofil som gjennomsyrrer bedriften fra toppledelse, mellomledelse og ned til ansatte. Det drives aktivt forebyggende og bekjempende arbeid mot rasisme og diskriminering som tas alvorlig og seriøst på arbeidsplassen. Opplæring av ledere i mangfoldsarbeid gjennom sykefraværsoppfølging i et tverrkulturelt perspektiv, mangfold- og dialogkurs og anti-rasistisk sone i hele konsernet kan virke beskrivende for verdigrunnlaget bak strategien.

6.3 Rekrutteringsprosesser og gode erfaringer

Praktiseringen av mangfoldsrekruttering varierer mellom bedriftene. Mens DalPro og Telenor rekrutterer sine deltakere til arbeidspraksis gjennom NAV, velger Posten og Statoil alternative kanaler for rekruttering. For de to sistnevnte har det vært en utfordring å få høyt utdannede innvandrere og kvinner (i Statoil) til å søke stillinger med høye kompetansekrav. Dette har ført til at de velger å bruke nettportaler, internasjonale studentforeninger og grunnskolen til å skape og rekruttere fremtidige søkere. En interessant observasjon har også vært at Posten har valgt å avbilde en leder med formelt antrekk på en av sine nye reklameplakater, som kan vise til deres ønske om å tiltrekke seg høyt utdannede. Stormberg har valgt å rekruttere en del gjennom NAV, arbeidsmarkedsbedrifter og direkte fra fengselet.

Flertallet av virksomhetene viser til talldata over mangfold blant ansatte og Posten og Statoil har egne tall for ledelse. Av disse oppgir alle som har målinger av mangfold at de har en målsetting om å få flere innvandrere, eller personer som representerer marginaliserte grupper, inn i styrene. Telenor som lar praktikantene få status som interne søkere, velger å anonymisere søknader som mottas av ledere som skal avgjøre hvem som skal få jobben. Statoil har valgt å la alle ledere forlate sine stillinger for så å søke disse på nytt, hvor også andre får muligheten til å delta i søkerrunden. Posten har opprettet et internt utviklingsprogram hvor formålet er nye ansettelser i lederstillinger.

Flere av bedriftene så fleksibilitet i arbeidssituasjoner som viktig i mangfoldsarbeidet. Stormberg åpnet for at ansatte kunne ta med barna på jobb under en barnehagestreik, eller jobbe fra hjemmekontor og de ønsket dette. Det handler i stor grad om å finne løsninger på utfordringene underveis og tenke nytt. På samme måte beskriver Posten hvordan deres tiltak har utviklet seg fra behov som har oppstått underveis. De bekrefter at den viktigste årsaken til at mangfoldsarbeidet fungerer er et topplederfokus hvor temaet er obligatorisk på møtene. Det er sentralt for virksomheten at den øverste lederen er opptatt av samsunnsansvar. I en undersøkelse besvarte 54 % av norske bedrifter at de hadde skriftlige retningslinjer for samfunnsansvaret. Mellom 20-30 % svarte at samfunnsansvaret ble drøftet på leder- og styremøter (Regjeringen 2008). Av andre tiltak som beskrives å gi gode erfaringer er kulturbyggende tiltak som bedriftsidrett, kokebok og rasismefri sone. Det forklares at suksessen også bygger på et mangfoldsengasjement blant mellomlederne, noe som ofte beskrives som en utfordring i bedrifter som ønsker å arbeide med mangfold.

Likhet og forskjeller

Posten har et mantra, «Hos oss er forskjeller det normale», hvor forskjellighet presenteres som normen i bedriften. Det er mer vanlig at ansatte er forskjellige enn at de er like. På denne måten viser de hvordan forskjellighet ikke står i motsetning til det som er normalt og at ulikheter ikke behøver å være en utfordring i seg selv. Denne definisjonen av mangfold gjennom forskjellighet gir grunnlag for det interne arbeidet med ulike behov, opplæring, utbytte og sosialt og kulturelt samspill. På den andre siden kan fokus på forskjellighet bidra til å reprodusere et unødvendig sterkt fokus på ulikheter som kan medføre at stereotyper reproduseres og at ansatte ikke får en subjektiv opplevelse av å bli integrert (Hagedorn-Rasmussen 2003; Wrench 2007). Posten sørger på sin side for at arbeid med diskriminering ikke kommer i skyggen ved at problemer blir individualiserte.

Posten legger i likhet med Statoil også stor vekt på samholdet og enhetlige verdier og retningslinjer hos de ansatte. Norsk som arbeidsspråk i Posten er en av de kulturelle dimensjonene som er med på å samle en kultur på arbeidsstedet. Forskjelligheten i språkferdigheter vil her igjen kunne gi større takhøyde. I en kulturell relativistisk kontekst vil normen kunne nullstilles og ta utgangspunkt i at forskjellighet er det naturlige, som kanskje i seg selv gir mindre utfordringer med mangfoldet.

Trolig vil ingen arbeidsplass kunne være rent kulturell relativistisk, men mindre grad av den typisk norske likhetsideologien kan være tilfellet. I Statoil argumenteres mangfold med forretningsmessige fordeler gjennom forskjelligheter som fører til innovasjon. På den andre siden vektlegger de sterk likhetsstrategi med å understreke at «alle er vi like». Tanken bak dette igjen vil være en fellesskapsfølelse og tilknytning til selskapets ideologi og verdier. I forlengelsen av dette forekommer en praksis med positiv diskriminering for å oppnå like muligheter for de ansatte. Statoil vektlegger likhetstanken, men har også rom for ulikheter og verdsetter dette gjennom mangfoldet i ulike perspektiv som møtes. Det kan være skummelt dersom en likhetsideologi overskygger ulike behov og dersom det ikke utvises sensitivitet og anerkjennelse av utfordringer, kan disse komme i kjølvannet av en mangfoldig arbeidsstokk.

Ansvar for innvandreres integrering og inkludering i arbeidslivet hviler på alle sektorer, fagmyndigheter og forvaltningsnivå. Etter utallige debatter og 23 handlingsplaner identifiseres fortsatt en utfordring med innvandrere og sysselsetting i Norge.

Arbeidsmarkedstiltak har hevet kompetanse hos individer og pålagt virksomheter plikt til aktivitet og rapportering av deres mangfoldsarbeid. Temaet om mangfold i arbeidslivet kan

for noen virke perifert. I eksemplene som har blitt presentert i denne studien har erfaringer vist at å finne egne løsninger ofte har hatt den største effekten, og de store ordene har blitt trukket ned til konkrete og enkle handlinger på egne premisser. Dette arbeidet forutsetter et ønske og initiativ til å endre de organisasjonsmessige og kulturelle praksisene i bedriften. Selv om dagens arbeidsmarkedspolitik og juridiske rammer bruker positive begrunnelser for tiltak overfor arbeidsgivere, er de likevel i større grad tuftet på plikt, tvang og straff. Kanskje kan fristende goder for arbeidsgivere som velger strategier for mangfold og rekruttering skape en åpning for nye praksiser i arbeidslivet. Det kunne vært interessant å se videre på hva som er den avgjørende faktoren hos arbeidsgivere som satser på mangfoldet og hvordan dette initiativet har utviklet seg.

Referanser

Bøker og artikler

Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., Svendsen, S. og Øiaas, S.H. (2012) *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praksiser av mangfold*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning

Berg, B. & Ask, T., A., (2011) *Minoritetsperspektiver i sosialt arbeid*. Oslo: Universitetsforlaget

Berg, B. (2002) "Mangfold – fra begjær til besvær" i Forseth, U. & Rasmussen, B. (2002) *Arbeid for livet*, Gyldendal Akademisk: Oslo

Berg, B. og Lauritsen, K. (2000). *I all verden! Rekruttering av innvandrere i norsk arbeidsliv*. Oslo, Utlendingsdirektoratet/Trondheim: SINTEF.

Berg, B. og Håpnes, T. (2001). *Mellom likhet og forskjellighet. Mangfoldsstrategier i arbeidslivet*. Trondheim: SINTEF.

Brandi, S., Hildebrandt, S., Nordhaug, I., W. & Nordhaug, O. (2004) *Inkuderingsledelse – utnyttelse av mangfold i arbeidslivet* Oslo: Universitetsforlaget

Craig, R. (2008) Systemisk diskriminering i arbeidslivet og proaktive forpliktelser – et komparativt perspektiv, Kapittel 13 i Hellum, A. og Keschtnar, K. (2008) *Diskriminerings- og likestillingsrett*. Oslo: Universitetsforlaget

Dybvig, D., D. & Dybvig, M. (2004) *Det tenkende mennesket – Filosofi og vitenskapshistorie med vitenskapsteori*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk forlag

Cresswell, J., W., (2007) *Qualitative inquiry & research design - Choosing Among Five Approaches*. California: Sage Publications

Meeuwisse, A., Swärd, H., Eliasson-Laplainen, R. & Jacobsen, K. (red.) (2010) *Forskningsmetodikk for sosialvitere*. Oslo: Gyldendal Akademisk forlag

Gilje, N. & Grimen, H. (2009) *Samfunnsvitenskapens forutsetninger – Innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget

Thagaard, T. (2003) *Systematikk og innlevelse – En innføring i kvalitativ metode*. Oslo: Fagbokforlaget

Aakervik, R., U. (2005) *Mangfold på jobben – Etniske og nasjonale minoriteter på norske arbeidsplasser*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Hylland-Eriksen, T. (2005) *Flerkulturell forståelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Hagedorn-Rasmussen, P. og Kamp, A. (2003) *Mangfoldighetsledelse – Mellem vision og praksis*. København: Socialforskningsinstituttet

Kvale, S. & Brinkmann S., (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*, 2.utg. Otta: Gyldendal Norsk Forlag

Rubington, E. & Weinberg, M., S. (2003), 6th edt, *The study of Social Problems – seven perspectives*. New York: Oxford University press

Shulmann, L. (2005) «*Kunsten å hjelpe individer og familier*» Oslo: Gyldendal

Wrench, J. (2007) *Diversity Management an Discrimination – Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*. Hampshire/England: Ashgate Publishing Ltd.

Rapporter, nettressurser og konferanser

Andersen, J., R. (2011) *Her vil studentene jobbe*. E24 (2011) <http://e24.no/jobb/her-vil-studentene-jobbe/20053628> (15.04.2013)

Bye, R. & Haugum, M. (2009) *Mangfold i NTE – Et kunnskapsgrunnlag og anbefalinger* Rapport 2009:2. Trøndelag Forskning og Utvikling AS

CSR a dialogue (2012) *ISO 26000*. Nettressurs og dialogfora; Dialogue on a Covention for Corporate Social Responsibility and Accountability, Tilgjengelig fra: http://www.csradialogue2012.org/index.php?option=com_content&view=category&id=36&layout=blog&Itemid=53 (Hentet den 25.09.12)

FO (2010) Fellesorganisasjonen – *Yrkesetisk grunnlagsdokument for barnevernspedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsarbeidere*. Tilgjengelig fra: http://www.fo.no/getfile.php/Filer/01%20FOsentralt%20filer/Yrkesetisk_2011_lav%281%29.pdf (Hentet den 07.09.12)

Fafo (2013) Bore, L., A. B. Djuve og K. R. Tronstad (2013) *Etnisk mangfold og likestilling på arbeidsplassen, FAFO 2013:11*, Rapportlansering på Frokostkonferanse 27.02.13, FAFO, Oslo, Tilgjengelig fra <http://www.fafo.no/pub/rapp/20301/20301.pdf> (hentet den 07.03.13)

Gardenswartz og Rowe (1994) *Managing Diversity*. Nettressurs. Tilgjengelig fra <http://www.gardenswartzrowe.com/home.html> (Hentet 10.09.2012)

Henriksen, K., (2006) *Innvandrerkvinnene i Norge - Hvem er de og hvordan går det med dem?* Analyse for SSB, Tilgjengelig fra <http://www.ssb.no/magasinet/analyse/art-2006-12-04-01.html> (Hentet den 17.07.12)

Posten (2012a) «*Du gjør forskjellen!*» Hentet fra utdrag om Postens mangfoldsarbeid, innlegg av Hege Lunder (HR-fagsjef Oslo/Akershus) på Innvandrerkonferansen 2012, Trondheim

Posten (2012b) *Etiske retningslinjer for Posten Norge AS*, Tilgjengelig fra <http://issuu.com/postennorge/docs/etiskeretningslinjer?mode=window&viewMode=singlePage> (Hentet den 10.10.2012)

Posten (2012c) *Posten og samfunnsansvar*, Tilgjengelig fra: <http://www.postennorge.no/samfunnsansvar/postens-samfunnsansvar> (Hentet den 10.10.2012)

Posten.no (2011a). *Postens historie*. Tilgjengelig fra: <http://www.postennorge.no/om-posten/historie> (Hentet den 10.10.2012)

Posten (2011b). *Postens visjon og verdier*. Tilgjengelig fra: <http://www.postennorge.no/om-posten/visjon-og-verdier> (Hentet den 10.10.2012)

Posten (2011c). *Postens samfunnsansvar*. Tilgjengelig fra: <http://www.postennorge.no/samfunnsansvar> (Hentet den 10.10.2012)

Posten(2011d). *Postens fem verdier*. Tilgjegelig fra: <http://www.postennorge.no/om-posten/visjon-og-verdier/visjon-verdier/v%C3%A5re-fem-verdier> (Hentet den 10.10.2012)

Posten (2011e). *Postens ledelsesprinsipper*. Tilgjengelig fra: <http://www.postennorge.no/om-posten/visjon-og-verdier/visjon-verdier/ledelsesprinsipper> (Hentet den 10.10.2012)

Posten (2011f). *Mangfold og integrering i Postenkonsernet*. Tilsendt dokument fra mangfoldsansvarlig i Posten Norge AS

Rogstad, J. & Midtbøen, A., H. (2012) *Diskrimineringens omfang og årsaker : etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv*, ISF Rapport (2012:001). Institutt for Samfunnsforskning: Oslo

Rogstad, J. (2000) Mellom faktiske og forestilte forskjeller – Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet (doktorgradavhandling). Oslo: Institutt for samfunnsforskning; 2000

SINTEF (2013) *Evaluering av IA-avtalen 2010-2013*. Forskningsrapport av Ose, O.S., Dyrstad, K., Slettebak, R., Lippestad, J., Mandal, R., Brattli, I. og Jensberg, H. Tilgjengelig fra <http://sintef.no/Teknologi-og-samfunn/Helse/Arbeid-og-helse/Inkluderende-arbeidsliv/Evaluering-av-IA-avtalen1/> (Hentet 04.06.13)

Stokke, O. og Gedde-Dahl, S (2012) «20 år. 23 handlingsplaner. 672 tiltak. Men fortsatt er arbeidsledigheten blant innvandrere tre ganger så høy», *Aftenposten* 24.11.2012 hentet fra <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/20-ar-23-handlingsplaner-672-tiltak-Men-fortsatt-er-arbeidsledigheten-blant-innvandrere-tre-ganger-sa-hoy-7053268.html#.Ua9AiUCePIk>

Sørensen, H., H., (2011) *Prestisje og omdømme er viktigst!* NITO (2011) Tilgjengelig fra: <http://www.nito.no/Nyheter/2011/Utdanning-og-karriere/--Prestisje-og-omdomme-viktigst/> (15.04.2013)

Tronstad, K.R. (2010) *Mangfold og likestilling I arbeidslivet – Holdninger og erfaringer blant arbeidsgivere*. Fafo-rapport 2010:39

Offentlige dokumenter:

IMDi (2013) *Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, 1.januar 2013*, Tilgjengelig fra: <http://www.ssb.no/innvbef/> (Hentet 22.05.2013)

IMDi (2011a) *Faktahefte om innvandrere og integrering*, Integrerings- og mangfolddirektoratet, I- Fakta 2011: Oslo

IMDi (2011b) *Undersøkelse om norske topplederes holdninger til personer med innvandrebakgrunn på arbeidsmarkedet*, Perduco AS for IMDi. Tilgjengelig fra: <http://www.imdi.no/no/Nyheter/2011/Innvandrere-tilforer-arbeidslivet-viktig-kompetanse/> (Hentet 14.03.13)

IMDi (2008) *Rekruttering av innvandrere og arbeid med mangfold i 26 heleide statlige virksomheter i 2007*. IMDi-Rapport 3:2008

IMDi (2007) *Kvinner og arbeid – Utfordringer for kvinner med innvandrerbakgrunn*. IMDi-Rapport 3:2007. Tilgjengelig fra:

<http://www.imdi.no/no/Kunnskapsbasen/Innholdstyper/Rapporter/20051/IMDi-rapport-3-2007-Kvinner-og-arbeid---Utfordringer-for-kvinner-med-innvandrerbakgrunn/> (Hentet den 19.12.12)

LDO (2012) *Likestillings- og diskrimineringsombudet om lover og regler; Individuell tilrettelegging*. Tilgjengelig fra <http://www.ldo.no/arbeidsliv/Tilrettelegging/Nedsatt-funksjonsevne/Lover-og-regler/> (Hentet 20.09.12)

Regjeringen (2012) *Integrering og mangfold – Hvem har ansvar for integrerings- og inkluderingspolitikken?* Tilgjengelig fra

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/tema/integrering/midtspalte/ansvar.html?id=504192> (Hentet den 03.09.12)

Regjeringen (2009) *Handlingsplan for å fremme likestilling og hindre etnisk diskriminering 2009-2012*. Barne- og likestillingsdepartementet.

Regjeringen (2008) St.meld. nr. 10 (2008-2009) *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*

Regjeringen (2006) St.meld. nr. 9 (2006-2007) *Arbeid, velferd og inkludering*, kapittel 4.3

SSB (2012a) *Flyktninger og arbeidsmarkedet, 4. kvartal 2010* Rapport 2012:9, Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra http://www.ssb.no/emner/06/rapp_flyktn_arb/rapp_201209/ (Hentet den 17.09.12)

SSB (2012b) *Registrert arbeidsledighet blant innvandrere, 2. kvartal 2012* *Fortsatt lavere ledighet blant innvandrere*, Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra <http://www.ssb.no/innvarbl/> (Hentet 08.10.12)

SSB (2012c) *Tabell over innvandrere etter innvandringsbakgrunn for perioden 1990-2011*. Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra <http://www.ssb.no/innvgrunn/tab-2012-08-30-01.html> (Hentet 08.10.12)

SSB (2012d) *Faktaside om innvandring og innvandrere*. Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra <http://www.ssb.no/innvandring/> (Hentet 08.10.12)

SSB (2010) Temaside *Arbeid*. Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra <http://www.ssb.no/arbeid/> SSB (2012a) *Registerbasert sysselsettingsstatistikk for innvandrere, 4. kvartal 2011 Over 30 000 flere innvandrere i arbeid*, Hentet 08.10.12 fra <http://www.ssb.no/innvregsys/> (Hentet den 01.10.12)

SSB (2008) *Vestlig og ikke-vestlig – ord som ble for store og gikk ut på dato*. Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra <http://www.ssb.no/ssp/utg/200804/15/> (Hentet den 01.10.12)

Vedlegg

Intervjuguide “Mangfold i arbeidslivet”

Inledning

* Kan du si litt om tanken bak bedriftens arbeid med mangfold og integrering?

Rekruttering

1. Mange bedrifter kan oppleve det som vanskelig å vurdere kompetanse og utdanning til personer med ikke-vestlige bakgrunn som søker jobb. Hvilke erfaringer har dere med dette?
2. Oppsøker dere alternative kanaler for å nå ut til visse målgrupper med stillingsutlysninger?
- Isåfall hvordan/hvilke?
3. Har dere tall på faste ansettelser og personer med innvandrerbakgrunn?

Tiltak og ordninger

4. Har dere en mentorordning i bedriften og hvordan fungerer i tilfelle denne?
5. Finnes det noen tiltak for å rekruttere personer med innvandrerbakgrunn inn i tillitsvalgtsystemet?
6. Har dere tiltak for økte avansementsmuligheter for personer med innvandrerbakgrunn?
7. Har bedriften tilrettelagt for minoritetsspråklige i bruk av medarbeidersamtaler, trivselsundersøkelser, rapportering o.l.
8. Dersom det skulle oppstå diskriminerende eller rasistiske atferd/episoder på arbeidsplassen, hvordan forholder bedriften seg til dette og hvordan løses isåfall dette?

Måling av mangfold

9. Har dere foretatt målinger av personer med ikke-vestlig innvandrerbakgrunn i deres bedrift?
10. Har dere egne målinger for ledelser
11. Hvordan bruker dere målingene

Utfordringer og hva som fungerer

11. Hvilke utfordringer har dere møtt i arbeidet med mangfold?
- Hvordan har dere løst disse utfordringene?
12. Hvilke positive erfaringer har dere gjort dere i arbeid med mangfold?
- Hva fungerer godt?

Kompetanse og utveksling

11. Brukes det noen fora og/eller aktiviteter for utvikling av kompetanse innen mangfoldsarbeid for ledere og ansatte?
12. Har dere samarbeid med andre bedrifter i henhold til arbeid med mangfold i bedrifter?

Informasjon om forskningsprosjekt

I forbindelse med min mastergrad ved NTNU (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet) deltar jeg i et større prosjekt som omhandler ulike virksomheters arbeid med mangfold og inkludering, ved NTNU Samfunnsforskning AS som eies av NTNU. Hensikten er å beskrive ulike strategier virksomheter har på mangfoldsfeltet og det primære fokuset er rekruttering av arbeidskraft med ulik minoritetsbakgrunn. Målet er å fremheve gode og vellykkede eksempler på arbeid med mangfold, samt belyse hvilke utfordringer bedrifter kan møte i dette arbeidet. Prosjektets ambisjon er å innhente erfaringer fra ulike virksomheter (casestudier) i henhold til markeds- og bransjetilknytning, størrelse og rekrutteringsgrunnlag.

Innsamling av data vil skje gjennom samtaler med ledere og HR-ansvarlige i virksomhetene, samt gjennomgang av sentrale dokumenter som omhandler bedriftens policy på dette feltet. Erfaringene som innhentes vil bli brukt i en rapport om mangfold i arbeidslivet. Personer som har tilgang til dataene er kun forskere som inngår i forskerteamet for dette prosjektet ved NTNU Samfunnsforskning. Prosjektet er tilrådet av Personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S. Prosjektet er forventet å avslutte til jul 2011, mens masteroppgaven avsluttes våren 2012. Etter dette vil opplysningene som er innsamlet bli anonymisert.

De aktuelle bedrifter som ønsker å bidra med sine erfaringer i dette prosjektet gjør avtaler om samtaler per telefon og/eller e-post.

Med vennlig hilsen

Susanne Hellan Øiaas

Masterstudent ved Institutt for sosialt arbeid og helsevitenskap, NTNU

Forskningsassistent ved NTNU Samfunnsforskning AS

E-mail: susannoi@stud.ntnu.no

Min veileder er:

Berit Berg

Professor, NTNU

Forskningsjef, NTNU Samfunnsforskning AS

Avdeling for mangfold og inkludering

E-mail: berit.berg@samfunn.ntnu.no



Berit Berg
NTNU Samfunnsforskning AS
Dragvoll
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 02.01.2012

Vår ref: 28832 / 3 / LMR

Deres dato:

Deres ref:

KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 24.11.2011. Meldingen gjelder prosjektet:

28832	<i>Rekrutterings- og ansettelsesprosesser av ikke-vestlige innvandrere - Mangfoldsarbeid i ulike virksomheter</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Berit Berg</i>
<i>Student</i>	<i>Susanne Hellan Øiaas</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.06.2012, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim


Linn-Merethe Rød

Kontaktperson: Linn-Merethe Rød tlf: 55 58 89 11
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Susanne Hellan Øiaas, Engstrømbakken 9, 7054 RANHEIM