

Marina Dyshlovska Hansen
Kristina Espe Hagen

På vei mot bærekraftig mangfoldsledelse:

Utfordringer og muligheter på flerkulturelle arbeidsplasser

Bacheloroppgave i Økonomi, Ledelse og Bærekraft
Veileder: Solveig Beyza Narli Evenstad

Mai 2024



Dimensional insight

Marina Dyshlovska Hansen
Kristina Espe Hagen

På vei mot bærekraftig mangfoldsledelse:

Utfordringer og muligheter på
flerkulturelle arbeidsplasser

Bacheloroppgave i Økonomi, Ledelse og Bærekraft
Veileder: Solveig Beyza Narli Evenstad
Mai 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Kunnskap for en bedre verden

SAMMENDRAG

Tittel:	På vei mot bærekraftig mangfoldsledelse: Utfordringer og muligheter på flerkulturelle arbeidsplasser	Dato: 19.05.24
Deltakere:	Marina Dyshlovska Hansen Kristina Espe Hagen	
Veileder:	Solveig Beyza Narli Evenstad	
Evt. oppdragsgiver:	Anonymisert	
Stikkord/nøkkelord (3-5)	Bærekraftig mangfoldsledelse; kulturelt mangfold; inkluderende arbeidsplass; mangfoldskompetanse; mangfoldsmodenhet.	
Antall sider/ord: 51/22594	Antall vedlegg: 6	Publiseringsavtale inngått: ja
<p>De siste tiårenes globalisering av arbeidsmarkedet har ført til at norske arbeidsplasser har blitt svært flerkulturelle. Dette kan på den ene siden føre til innovasjon og økt produktivitet, men kan også være årsak til feilkommunikasjon og misforståelser, samt konflikter og ekskludering på arbeidsplassene.</p> <p>Denne oppgaven undersøker en produksjonsbedrift på Østlandet med et betydelig flerkulturelt miljø for å forstå ledelsens utfordringer og muligheter i hverdagen, hvordan disse utnyttes og håndteres, samt hvilke bærekraftige ledelsespraksiser som kan fremme et inkluderende og bærekraftig arbeidsmiljø. Vi undersøker hva mangfoldsmodenhet er og hvilke mangfoldskompetanser trengs for å oppnå det.</p> <p>Studiet er hovedsakelig basert på tre kvalitative, semistrukturerte intervjuer med ledere i bedriften, og resultatene er sett i sammenheng med relevant norsk og utenlandsk forskningslitteratur innen mangfold, bærekraft og ledelse. Intervjuene bekrefter mange av utfordringene og enkelte av mulighetene identifisert i forskningslitteraturen, beskriver bedriftens forsøk på å svare på disse, samt den begynnende fasen på bedriftens mangfolds- og bærekraftsarbeid.</p>		

ABSTRACT

Title:	Towards Sustainable Diversity Management: Challenges and Opportunities in Multicultural Workplaces	Date: 19.05.24
Participants:	Marina Dyshlovska Hansen Kristina Espe Hagen	
Supervisor:	Solveig Beyza Narli Evenstad	
Employer:	Anonymized	
Keywords:	Sustainable diversity management; cultural diversity; inclusive workplace; diversity competence; diversity maturity.	
Number of pages/words: 51/22594	Number of appendices: 6	Availability: open
<p>Norwegian workplaces have become highly diverse and multicultural due to globalization of the labor market in recent decades. On one hand, this can lead to increased innovation and productivity. On the other hand, this multicultural diversity can cause miscommunication and misunderstandings, as well as conflicts and exclusion at the workplace.</p> <p>This thesis studies a production company in Eastern Norway with a significant multicultural workforce. The aim is to define the challenges and opportunities that management meet daily and analyze how these are utilized and handled. Moreover, the study focuses on sustainable management practices that contribute to inclusive and sustainable work environment. We also investigate what diversity maturity is and what competences are necessary to achieve it.</p> <p>The study is mainly based on three qualitative, semi-structured interviews with the company's managers, and the results are viewed in the context of relevant Norwegian and international research literature on diversity, sustainability and management. The interviews confirm many of the challenges and some of the opportunities identified in the research literature, describe the company's attempts to respond to and manage these, as well as the early stages of the company's diversity and sustainability efforts.</p>		

Forord

Denne bacheloroppgaven er en del av vår avsluttende utdanning innen faget Økonomi, Ledelse og Bærekraft ved NTNU i Gjøvik våren 2024. Gjennom hele studieperioden har vi ikke bare lært teori og fakta, men også hvordan vi kan anvende alt dette i praksis.

Selv om vi har studert sammen i flere år, har vi forskjellige faglige interesser. En av oss synes bærekraft og bærekraftig utvikling er spennende, mens den andre har stor interesse for ledelse og mangfold. Vi har funnet en problemstilling som kombinerer disse interessene og passer for oss begge.

Vi vil rette en stor takk til respondentene våre som tok seg tid til å dele sine personlige opplevelser om mangfold. Det er takket være deres bidrag at vi har kunnet skrive denne oppgaven.

Vi ønsker også å takke vår veileder, Solveig Beyza Narli Evenstad, for hennes bidrag og støtte i løpet av hele skriveprosessen. Selv om hun har hatt en utfordrende tid i løpet av dette semesteret, var hun alltid tilgjengelig og hjalp oss mye i perioder da vi sto fast.

Til slutt vil vi rette en stor takk til våre familier for deres tålmodighet og støtte gjennom hele denne prosessen.



Marina Dyshlovska Hansen

20.05.2024, Oslo



Kristina Espe Hagen

20.05.2024, Skien

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	i
ABSTRACT	ii
Forord.....	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Vedleggsliste	vi
1. Innledning.....	1
1.1. Problemstilling og formål	1
1.2. Bedriftspresentasjon	2
1.3. Avgrensninger.....	2
1.4. Oppgavens struktur.....	2
2. Teori.....	3
2.1. Mangfoldsledelse.....	4
2.2. Mangfoldskompetanse.....	5
2.3. Flerkulturelle arbeidsplasser i Norge.....	6
2.4. Muligheter med etnisk mangfold.....	8
2.5. utfordringer	9
2.5.1. Kultur, kjønnsperspektiver og hierarki	11
2.5.2. Språk og kommunikasjon	13
2.6. Tilnærminger til mangfold.....	15
2.7. Bærekraft og mangfold.....	18
3. Metoder	21
3.1. Intervjuer.....	22
3.2. Annen data.....	24
3.3. Analyse	24
3.4. Reliabilitet og validitet	25
3.5. Etsiske hensyn.....	26
4. Resultater.....	27
4.1. Ledelsesopplevelse av mangfold.....	27
4.2. Fordeler med etnisk mangfold.....	28
4.2.1. Oppfatning om høyere arbeidsmoral og effektivitet.....	28
4.2.2. Læring av andre kulturer og nye perspektiver	28
4.3. utfordringer med etnisk mangfold	28
4.3.1. Manglende språkkunnskap.....	29
4.3.2. Kultur og hierarki.....	29
4.3.3. Æreskultur og æreskoder	29
4.3.4. Kjønsroller	30
4.3.5. Klikkdannelse	30
4.3.6. Smitteeffekten av internasjonale konflikter	30

4.4.	Fremvoksende mangfoldsledelse.....	31
4.4.1.	Varierte oppfatninger og praksiser	31
4.4.2.	Sosiale og kulturinformerte inkluderingstiltak	32
4.4.3.	Inkluderende organisasjonskultur	33
4.4.4.	Tiltak for å øke trivsel og unngå trakassering.....	33
4.5.	Tilnærminger til mangfoldsutfordringer.....	34
4.5.1.	Konfliktmegling.....	36
4.5.2.	Mangfoldskompetanse	37
4.5.3.	Uavklart holdning til norsk opplæring	37
4.6.	Bærekraft og mangfoldsledelse	37
4.6.1.	Ledelse engasjerer ansatte i bærekraft	37
4.6.2.	Bærekraftsmål for likhet, anstendig arbeid og inkludering	38
4.6.3.	Dokumentasjon og prosedyrer vedrørende bærekraft.....	38
5.	Drøfting.....	39
5.1.	Utfordringer og muligheter.....	39
5.2.	Tilnærminger for å jobbe med flerkulturelle ansatte	43
5.2.1.	Språk- og kommunikasjonsfremmende tiltak	44
5.2.2.	Konflikthåndtering og megling.....	46
5.2.3.	Mangfoldskompetanse	46
5.3.	Bærekraft og bærekraftsmangfold	47
5.3.1.	Likhet, anstendig arbeid og inkludering	47
5.3.2.	Mangfoldsmodenhet	48
5.3.3.	Dokumentasjon og prosedyrer	49
6.	Konklusjoner og anbefalinger	49
6.1.	Mange muligheter, noen utfordringer.....	49
6.2.	På vei mot bærekraftig mangfoldsledelse.....	50
6.3.	Anbefalinger	50
6.4.	Forskningsprosjektets begrensninger og videre forskning	51
	Litteraturliste.....	52

Vedleggsliste

	Sidetall i vedleggsdokumentet
1 Figurer:	2
2 SIKT melding og godkjenning:	5
3 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring:	10
4 Intervjuguide:	13
5 Kodeskjema:	14
6 KI-deklarasjon:	15

1. Innledning

Militære konflikter, klimaendringer, politisk ustabilitet og dårlige levevilkår, og i noen få tilfeller – skatter, tvinger folk til å flytte til andre land i en stadig mer globalisert verden. Mens enkelte flytter fra Norge til skatteparadis som Sveits og Singapore, har over 65000 ukrainere flyktet til Norge fra Russlands angrepskrig (Regjeringen, 2024). Rekordhøye antall flyktninger sammen med andre typer innvandrere utgjør en stor gruppe fremmedkulturelle som skaper både utfordringer og muligheter for det norske storsamfunnet og arbeidslivet.

Ifølge Statistisk sentralbyrå utgjorde innvandrere i 2023 16% av hele Norges befolkning. Til sammenligning var det under 1,5 % for bare 50 år siden (Statistisk sentralbyrå, 2024). Roddvik skiller mellom tre typer innvandrere: karrieremigranter som kommer til Norge fordi det er mangel på en konkret ekspertise; arbeidsmigranter som er ute etter bedre jobb og lønnsvilkår; og flyktninger. Innvandrere, og da spesielt flyktninger, er de som i hovedregel havner “i de lavere sjiktene i arbeidslivet” (Roddvik, 2010, s. 22-23). Både myndigheter og næringsliv i Norge er interessert i at flyktninger og andre fremmedkulturelle er sysselsatt og bidrar til verdiskapning i landet. Flerkulturelle arbeidsplasser byr både på utfordringer for ledelsen og arbeidsmiljøet, samt muligheter for vekst og produktivitet – som vi vil se nærmere på i denne oppgaven.

Vår motivasjon for å skrive om dette temaet kommer av at vi begge to er innvandrere og har hatt både positive og negative opplevelser knyttet til det. Vi håper at denne undersøkelsen vil kaste lys over fordelene ved mangfold og bærekraftig mangfoldsledelse, samtidig som den vil fokusere på utfordringene knyttet til ledelse og arbeidsmiljø og de gode praksisene bedriften har utviklet gjennom erfaringslæring for å takle disse. Vi er likevel klare over viktigheten av å sette til side egne forforståelser og ivareta en objektiv tilnærming til undersøkelsen og resultatene.

1.1. Problemstilling og formål

I denne oppgaven undersøker vi hvordan mangfold påvirker en bedrift med betydelig flerkulturell arbeidsstokk. Vi undersøker konkrete utfordringer og muligheter ledelsen møter og hvordan disse håndteres, hvilke praksiser brukes og hvordan de fungerer. Videre ser vi på mangfoldsledelse fra et bærekraftperspektiv.

- A) Hvilke utfordringer og muligheter kan ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser møte i det daglige?
- B) Hvordan håndterer ledere utfordringer og muligheter på flerkulturelle arbeidsplasser?
- C) Hvilke gode bærekraftige ledelsespraksiser kan implementeres for å fremme et inkluderende arbeidsmiljø?

Formålet er å identifisere muligheter og utfordringer av å lede en flerkulturell bedrift og undersøke bærekraftige ledelsespraksiser som benyttes i bedrifter for å fremme et inkluderende, sunt og trivelig arbeidsmiljø som understøtter organisasjonens effektivitet, innovasjonsevne og bærekraftig vekst. Vi ønsker å identifisere og diskutere god praksis i bedriften innen mangfoldsledelse, som kan være nyttige for andre ledere og andre bedrifter.

1.2. Bedriftspresentasjon

Bedriften vi undersøker er en norsk produksjonsbedrift som ligger i en mindre by utenfor Oslo. Den er en filial av et større konsern og jobber hovedsakelig med produksjon av matvarer som selges i Norge og utlandet.

Bedriften har 120 ansatte med 25 forskjellige nasjonaliteter. De fleste ansatte med flerkulturell bakgrunn jobber i produksjonsavdelingen, som har både morgen-, dag- og nattskift. Alle ledere og administrasjonen er etniske norske, bortsett fra to personer. Basert på tilgjengelige data, kan vi fordele de ansattes geografiske opphav i følgende kategorier: 28,3% etnisk norske, 20% thailendere, 15% sentral-asiater, 10% afrikanere, 8,3% resterende asiater, 8,3% europeere og 4,2% søramerikanere.

Kjerneverdiene til bedriften er “Kvalitetsfokus og engasjement”. De understreker viktigheten av høy kvalitet på produktene og engasjement blant alle ansatte, uavhengig av stilling.

1.3. Avgrensninger

Temaet vi har valgt har vist seg å være interessant, men svært omfattende, derfor valgte vi å begrense det på enkelte områder:

Type mangfold. Vi fokuserer hovedsakelig på etnisitet, det vil si flerkulturelle ansatte i forhold til etniske norske. Selv om problematikk knyttet til kjønnsbaserte roller også dukket opp i undersøkelsen, tar vi utgangspunkt i etnisitet som hovedkriteriet for mangfold.

Ledelsesperspektiv. Vi har snakket med toppledere i bedriften, siden disse både har det helhetlige bildet og er ansvarlige for å skape en inkluderende kultur, lage policy og retningslinjer for mangfoldsledelse og beslutningstaking.

1.4. Oppgavens struktur

Vår oppgave er delt inn i seks kapitler. Etter dette [innledende kapittelet](#) ser vi på eksisterende teori innenfor mangfolds- og inkluderingsledelse i [kapittel 2](#). I [kapittel 3](#) fokuserer vi på metodikken for datainnsamling og analyse. Vi begrunner valg av metode og beskriver hvordan vi analyserte innhentet data. Resultater fra intervjuene presenteres i [kapittel 4](#), og i [kapittel 5](#) drøfter vi disse resultatene opp mot relevant teori. [Kapittel 6](#) oppsummerer våre funn og

konklusjoner. Avslutningsvis kommer vi med noen anbefalinger til bedriften, før vi reflekterer over forskningsprosjektets begrensninger og foreslår videre forskning.

2. Teori

I dette kapittelet vil vi se nærmere på hva *mangfold* er, spesielt med tanke på ulike etnisiteter og hva som kjennetegner mangfoldsledelse.

Diversity is too complex and multifaceted to be managed easily. Organizations and managers that persist, however, will be amply rewarded. (Thomas og Woodruff, 1999, s. 226)

I løpet av de siste årene har mangfold blitt stadig mer omtalt og forsket på (Umblis, Drange og Orupabo, 2022; Andersen og Sterri, 2022; Hauge *et al.*, 2022). Det finnes mange definisjoner på mangfold, men ingen av dem er globalt anerkjent (Yadav og Lenka, 2020, s. 903). Forskere mener at mangfold er kontroversielt, tidsbestemt og skal ses på i en konkret kontekst (Traavik og Seierstad, 2023, s. 235).

Mangfold i et arbeidslivsperspektiv handler om at sammensetningen i en befolkning bør gjenspeiles på en arbeidsplass, og i norsk kontekst handler det hovedsakelig om forskjellige etnisiteter (Wrench, 2007; Berg *et al.*, 2012). Man skiller mellom interne, eksterne og organisatoriske dimensjoner av mangfold. Etnisk eller kulturell bakgrunn hører til den interne dimensjonen (Gardenswartz, Cherbosque og Rowe, 2010, s.77), se figur 1 (vedlegg 1).

I tillegg til etnisitet, kan mangfold handle om alder, kjønn, funksjonsdyktighet/hemming, seksuell legning, utdanning, kompetanse og familiestatus. Etnisk mangfold omfatter ulike forhold som nasjonalitet, språk, hudfarge og religion (Berg *et al.*, 2012, s. 8). Man skiller også mellom synlige (alder, kjønn, språk eller etnisitet) og usynlige (personlighet, tankesett, verdier, interesser med mere) karakteristika av ulikheter på arbeidsplasser (Seema, 2018, s.13). Etnisk mangfold er dermed en sammensetning av ulikheter, som ofte er synlige og vanskelige å endre.

Man kan endre stilling eller avdeling, som hører til den organisatoriske dimensjonen. Man kan også endre bosted og sivilstatus i den eksterne dimensjonen, men kulturell eller etnisk bakgrunn er noe som ikke endres lett. Kjønnssidentitet, seksuell orientering og fysisk helse kan også endre seg over tid. Men alder, rase og etnisitet er faste elementer som ikke kan endres. Selv om en utlending blir norsk statsborger og får norsk pass, betyr det ikke at man blir “norsk” i etnisk forstand. Kulturell tilhørighet er et dynamisk fenomen, og man kan føle seg mer “norsk” over tid, noe som er en veldig personlig opplevelse.

I arbeidskontekst kan ledere bidra til å skape inkluderende arbeidsmiljø, der alle uansett bakgrunn, synlige og usynlige karakteristika, føler seg inkludert. I en inkluderende bedrift føler alle ansatte, uavhengig av forskjeller, at de er verdsatt og rettferdig behandlet, og at de hører til i organisasjonen (Waldman og Sparr, 2023 s.176).

Forskning viser at det er viktig å ta i betraktning disse ulikhetene og kulturforskjellene og ha en god dialog på arbeidsplassen, ellers risikerer man konfrontasjoner som ingen vil dra nytte av. Rodd vik mener at det ikke betyr at norsk arbeidsliv skal “godkjenne enhver form for praksis som innvandrere står for, like lite som innvandrere skal godkjenne alle former for praksis som arbeidsgivere står for” (Rodd vik, 2010, s. 25). Derimot betyr det at mangfoldsledelse blir mer aktuelt jo flere etnisiteter og kulturer som finnes på norske arbeidsplasser.

I Norsk Standard nevnes det at alle ulikheter og forskjeller på flerkulturelle ansatte ikke nødvendigvis må by på utfordringer, men kan bringe muligheter for en økt verdiskapning og lønnsomhet, samt tilgang til nye markeder og kundesegmenter (Norsk Standard, u.å.).

2.1. Mangfoldsledelse

Begrepet og essensen av *mangfoldsledelse* er omtalt mye i forskningslitteraturen, spesielt i USA og Canada hvor man lenge har investert ressurser for å rekruttere og beholde ansatte med mangfoldsbakgrunn, ofte på bekostning av den eksisterende bedriftskulturen. Allerede for 20 år siden spådde forskere at trenden skulle smitte over til Europa (Wrench, 2005, s.74). Begrepet *diversity management* ble først tatt i bruk i USA av Roosevelt Thomas, som anses å være en pioner i mangfoldsledelse (Yadav og Lenka, 2020, s. 907). Thomas mente at effektiv mangfoldsledelse gir konkurransefortrinn til bedrifter:

The rewards of effective diversity management are reciprocal. Diversity mature organizations achieve competitive advantage by enhancing productivity and nurturing the development of employees at all organizational levels who respond to differences and similarities in focused and effective ways. These individuals, by their presence and actions, bring a diversity management capability to the organization. Together, these individuals and their organization build a house for diversity—one where diverse people are maximally productive and flexible in pursuit of organizational and individual objectives. (Thomas og Woodruff, 1999, s. 226).

Effektiv mangfoldsledelse er mye omtalt i norsk kontekst av Loveleen R. Brenna som har jobbet på feltet i 30 år og har laget en god visuell beskrivelse over hvilke elementer mangfoldsledelse består av, se figur 2.

Mangfoldsledelse er et omfattende begrep og består av flere elementer: identifisering av mangfold (analyse, tiltak og oppfølging), mangfoldkompetanse, inkluderende kultur, selvledelse, struktur og system (Brenna og Solheim, 2018, s. 190).

2.2. Mangfoldskompetanse

Noen tolker *mangfoldskompetanse* kun som det å beherske flere språk og forstå flere kulturer, men det er i realiteten mye mer omfattende (Hauge *et al.*, 2022, s.50). Brenna beskriver mangfoldskompetanse som fleksibiliteten og ferdigheter man har som følge av egne erfaringer, synlige og usynlige karakteristika og anvendelse av disse for å identifisere og bruke ressursene til sine ansatte (Seema, 2018, s.13). Dette pålegger ledere en ekstra anstrengelse for å observere og reflektere over erfaringer og erfaringslæring i å utvikle mangfoldskompetanse og bærekraftig mangfoldspraksis som bygger opp en mangfoldskultur over tid og blir en del av bedriftens DNA. Dette krever emosjonell intelligens:

While many employers have accepted the efficacy and desirable outcomes of using inclusive principles in structuring and managing the workplace, not all leaders are self-aware or have internalized the habits of thoughtful interaction with others that make truly inclusive leadership flow freely throughout an organization. (Coleman-Merritt, 2020)

Begrepet *emosjonell intelligens* ble popularisert av psykologen Daniel Goleman (1995) og refererer til evnen til å gjenkjenne, forstå og regulere ens egne følelser så vel som å forstå og håndtere andres følelser. Det handler om å være bevisst på følelser, kunne uttrykke dem på en passende måte og navigere gjennom sosiale situasjoner med empati og forståelse.

Selvledelse er en viktig komponent av emosjonell intelligens og anses å være en motivasjonsprosess rettet mot å frigjøre kompetansen og kreativiteten av hver enkelt medarbeider som skal styre egne aktiviteter i retning av egne mål (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018, s.413). Det omhandler både ledere og medarbeidere som utøver selvledelse for at inklusive praksiser skal utvikles og bli del av adferden til individer og organisasjonskultur.

Det er på denne måten man kan utvikle en bærekraftig mangfoldsledelse. Da vil mangfoldsledelse være en kontinuerlig prosess som omhandler å identifisere, forstå, utvikle og bruke ressurser av mangfold gjennom inkluderende kultur og selvledelse som blir forankret i organisasjonskultur og systemer.

Mangfoldsledelse forstås av noen forskere som en inkluderende policy. Og det blir satt som det siste stadiet i Wrench' seksdelte typologi for bekjemping av diskriminering og ekskludering, og samtidig integrasjon av minoriteter på arbeidsplassen (Berg *et al.*, 2012, s. 9-10), se figur 3.

Mange bedrifter holder fast ved de to første punktene, selv om de tror at de jobber med reel mangfoldsledelse der mangfoldets positive effekter verdsettes og en heterogen organisasjonskultur etableres (Berg *et al.*, 2012, s. 9-10).

Begrepene mangfold og mangfoldsledelse har også blitt utsatt for kritikk. Blant annet for å bekrefte og forsterke ulikheter. Det sies for eksempel at mangfoldsledelse hovedsakelig tar høyde for myke policyer istedenfor harde (slike som lovgivning). Selv om det eksisterer lover og policies (ofte beskrevet i "code of conduct" eller i personalthåndboken) mot diskriminering, betyr det ikke at de praktiseres.

Videre kan grupperettigheter vektlegges mer enn individuelle rettigheter. Hvis individer utelukkende blir definert etter kulturell eller religiøs bakgrunn, kan det føre til at det skapes mini-samfunn innen et større samfunn, som i sin tur kan føre til klikkdannelse (Legrain, 2007, s.275). Dette strider mot en inkluderende kultur. Likevel er det naturlig at det oppstår subkulturer (Schein, 1996).

Forskning fra 2022 viser at det kun er et fåtall bedrifter i Norge som har opplæring i mangfoldsledelse (Andersen og Sterri, 2022, s. 5), selv om flere kunne ha dratt nytte av det.

2.3. Flerkulturelle arbeidsplasser i Norge

Lillebø definerer *flerkulturell arbeidsplass* som et felleskap der ansatte kommer eller har røtter fra ulike etnisiteter eller nasjonaliteter (Lillebø, 2001, s.25). I denne oppgaven forstår vi flerkulturell arbeidsplass som et arbeidsmiljø med etnisk mangfold som gjenspeiler sammensetningen av befolkningen ellers i samfunnet.

Innledningsvis nevnte vi at Norge er et attraktivt land for mange innvandrere, og noen av dem har større sannsynlighet til å oppleve diskriminering på jobb enn andre, ikke minst på grunn av deres synlige forskjeller fra majoritetsgruppen (Schwarz *et al.*, 2010).

Kulturforskjeller vil også påvirke dynamikken og samhandlingen i et flerkulturelt arbeidsmiljø, og det ble utarbeidet et regionalt kulturkart som viser forskjellige verdiprioriteringer i ulike kulturer. Schwartz indentifiserer disse verdiprioriteringer som egalitarisme (sosial rettferdighet, likeverd), hierarki (autoritet, ydmykhet), harmoni (fred i verden), kontroll (risikovilje), sammenveving (sosial orden), intellektuell autonomi og affektiv autonomi (Sandal, 2009). Kulturkartet deler verden i følgende kulturgrupper: Øst-Europa, Anglo, Sub-Sahara, Latin-

Amerika, nordiske land, konfusiansk Asia, Germansk, Europa, Latin-Europa, Midtøsten, Sør-Asia (Hansen, 2020 s. 60). Tilhørighet til en kulturgruppe, sammensetning og vektlegging av verdier vil ha betydning for individets adferd på arbeidsplassen og ikke minst konfliktløsning (Sandal, 2009, s. 39).

Schwartz' modell bygger videre på kulturelle dimensjoner foreslått av Geert Hofstede, en anerkjent forsker innen flerkulturelle arbeidsforhold (Wu, 2006). Disse dimensjonene inkluderer maktdistanse, usikkerhetsunnvikelse, korttids- vs. langtidsorientering, nytelse vs. tilbakeholdenhet. *Maktdistanse* handler om i hvilken grad et samfunn aksepterer ujevn fordeling av makt. Høy maktdistanse indikerer sterkt hierarki og autoritære former av ledelse. *Individualisme vs. kollektivism* handler om i hvilken grad enkeltpersoner er integrert i grupper. Individualistiske samfunn prioriterer individuell frihet og løse familieband, mens kollektivistiske samfunn prioriterer gruppelojalitet og tette relasjoner. *Usikkerhetsunnvikelse* reflekterer et samfunns toleranse for tvetydighet og uforutsigbarhet. Høy usikkerhetsunnvikelse indikerer at folk foretrekker strenge regler og absolutte sannheter og de er mindre åpne for ulike ideer og tolererer tvetydighet. *Maskulinitet vs. femininitet* utforsker samfunnets preferanser for prestasjon og konkurranse versus samarbeid og livskvalitet. Maskuline samfunn vektlegger suksess og handlekraft, mens feminine samfunn prioriterer samarbeid og omsorg for andre. *Korttids- vs. langtidsorientering* handler om utholdenhet og suksess over tid eller å tenke kortsiktig og gå etter raske resultater. Kortsiktig orientering i et samfunn indikerer derimot fokus på den nære fremtiden, innebærer å oppnå kortsiktig suksess eller tilfredsstillelse, og legger større vekt på nåtiden enn fremtiden. *Indulgens vs. restriksjon* måler graden av frihet samfunn tillater for å oppfylle menneskelige ønsker. Indulgente samfunn tillater fri tilfredsstillelse av ønsker, mens restriktive samfunn kontrollerer ønsker gjennom strenge sosiale normer.

The Culture Factor Group etablert med støtte fra Hofstede i 1985, har utarbeidet et verktøy for sammenligning av land, Country Comparison Tool (se figur 4). Verktøyet viser hvor høyt landet scorer på seks ulike dimensjoner: maktavstand, individualisme, prestasjonsmotivasjon (Motivation towards Achievement and Success); usikkerhetsunnvikelse, langsiktig tidsorientering og tilbakeholdenhet (The Culture Factor Group, 2023).

Norge scorer ganske lavt på maktavstand i Country Comparison Tool. Dette betyr at etniske norske foretrekker selvstendighet og like rettigheter på arbeidsplassen. Tilgjengelighet og tilrettelegging forventes av ledere, som i stor grad stoler på og regner med ansattes jobberfaring. Ansatte forventer å bli konsultert. Kontroll er mislikt, og holdningen til ledere er uformell og

på fornavnsbasis. Kommunikasjon er direkte, deltakende og konsensusorientert. Roddvik mener at avstand mellom ansatte og ledelse er betydelig større i mange andre land (Roddvik, 2010, s. 129).

På individualisme scorer Norge veldig høyt, som betyr at samfunnet er i høy grad individualistisk. Individet og personlig mening er verdsatt, og kommunikasjon er eksplisitt, tilbakemeldinger er direkte. Arbeidsforhold er basert på kontrakt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker og det er ledelse har fokus på styring av individer.

Prestasjonsmotivasjon er derimot veldig lavt, og Norge tar andre plass etter svenskene som konsensus-samfunn. Her verdsetter man de mykere sidene ved kulturen, man må ta vare på miljø og samfunnssolidaritet. Det er ingen insentiver for å prestere bedre enn de andre, men fritid og fleksibilitet er verdifulle. Den effektive lederen støtter og involverer ansatte i beslutningstakingen (The Culture Factor Group, 2023).

Forskning viser at innvandrere er overrepresentert i lavt betalte yrker og lavere stillinger i industri- og servicebransjer, selv om mange av ansatte har lang utdanning og attraktiv arbeidserfaring fra hjemlandet (Berg og Håpnes, 2003, s. 4). Dette er riktignok ikke et særegent norsk fenomen, i Canada, for eksempel, gjenspeiles heller ikke mangfoldet i landets lederstillinger (Momani og Stirk, 2017, s. 17).

2.4. Muligheter med etnisk mangfold

Det er bred enighet i forskningslitteraturen om at mangfold på arbeidsplassen kan ha betydelige fordeler, både for bedriftene og samfunnet som helhet. Dette fremkommer i studier fra både Norge, USA og Europa, som alle peker på positive effekter av mangfold på innovasjonsprosesser, utvikling av nye produkter, utvidelse av markedssegmenter og nye arbeidsmetoder (Wrench, 2005; Bellini *et al.*, 2008; Gardenswartz, Cherbosque og Rowe, 2010; Momani og Stirk, 2017; Brenna og Solheim, 2018; Andersen og Sterri, 2022).

I en norsk kontekst er det spesielt interessant å merke seg at innvandrere ofte tar de jobbene nordmenn ikke ønsker, noe som bidrar til økt produktivitet og innovasjon (Umblis, Drange og Orupabo, 2022, s.154). Dette er i tråd med funn fra andre land, der studier viser at bedrifter med en høy andel innvandrere opplever økt produktivitet, innovasjon, lønninger og fortjeneste (Bellini *et al.*, 2008, s.121).

Mangfold på arbeidsplassen kan også bidra til å lette bedriftens tilgang til utenlandske markeder og bedre tilpasse seg kunders behov (Momani og Stirk, 2017, s.6). Et mangfoldig team kan

bidra med ulike typer kunnskap og erfaring, noe som kan være en fordel når nye og innovative løsninger og produkter skal utvikles (Gardenswartz, Cherbosque og Rowe, 2010, s.75).

Arbeidsgivere har også påpekt at ansatte med innvandrerbakgrunn ofte har en høy arbeidsmoral (Fedreheim, Hansen og Aure, 2022, s.9). Dette kan være fordi mange kommer fra et “mer krevende arbeidsmarked” og derfor “er veldig klar over at det å få en jobb ikke er en selvfølge” (Tronstad, 2010, s.68). Dette kan også knyttes til Hofstedes dimensjoner der mange innvandrere kommer fra kulturer som er maskuline, dvs. prestasjonsorienterte, kombinert med langsiktighet og restriksjon, slik at de blir rene arbeidshester som “sprenger akkorden” i norske arbeidsplasser preget av femininitet. Norsk kultur verdsetter familie og fritid høyt, noe som gjør overtid mindre attraktivt.

Mangfoldet kan også bidra direkte til bedriftens kunnskapskapital som beskriver de immaterielle verdiene innenfor en organisasjon knyttet til kunnskap, ekspertise og ferdigheter av ansatte, samt bedriftens immaterielle eiendeler (se figur 5). I en matbedrift ville det å utnytte mangfoldets matkultur bidra til kreativitet og innovasjon av nye matprodukter hvis ansatte inviteres inn i slike prosesser. Eksportvirksomhet til land hvor ansatte kommer fra kan ha nytte av lokal kulturforståelse for å fremme forretningsinteresser.

Selv om det finnes mange fordeler med mangfold på arbeidsplassen, er det viktig å erkjenne at fordelene ikke utløses automatisk. Det krever aktiv innsats for å vekke og utnytte dette latente potensialet. Det er heller ikke alle sektorer som opplever de samme fordelene. I bedrifter preget av rutinebasert økonomisk aktivitet og ensartet vareproduksjon, kan fordelene med et flerkulturelt mangfold i arbeidsstyrken være minimale (Wrench, 2005, s. 79).

Likevel er det generelt sett en positiv sammenheng mellom mangfold og lønnsomhet (Umblis, Drange og Orupabo, 2022, s.8). Dette understøttes av forskning fra McKinsey&Company (2020), som viser at selskaper med etnisk mangfold hadde 36 prosent høyere fortjeneste i 2019 sammenlignet med de som ikke hadde det.

2.5. utfordringer

Forskjellige bakgrunner og erfaringer på arbeidsplassen kan med andre ord være styrker som kan berike en organisasjon. Mangfoldet kommer imidlertid også med sine utfordringer, og det kan føre til stress, angst og konflikt (Gardenswartz, Cherbosque og Rowe, 2010, s.75).

Ledere som har mangfoldserfaring har en tendens til å være mindre kritiske til ansatte med innvandrerbakgrunn. Likevel er de største utfordringene som nevnes i forbindelse med ledelse av mangfold knyttet til språk og kulturelle forskjeller (Seema, 2018, s.30). Dette støttes av

Tronstad (2010, s.7) som bemerker at dårlige norskkunnskaper og kulturforskjeller ofte oppgis som de største ulempene ved å ha innvandrere ansatt (se figur 6).

Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at forskningen på hvorvidt etnisk mangfold gagnar bedrifter, er blandet. Noen forskere har til og med funnet at det kan resultere i langsommere økonomisk vekst (Momani og Stirk, 2017, s.6). Akademikere har foreslått at mangfold kan være mer fordelaktig i visse bransjer enn andre, spesielt innen servicesektoren.

Ifølge en norsk studie fra 2010, mener 80% av ledere og tillitsvalgte at språkproblemer er den største utfordringen med å ha innvandrere fra ikke-vestlige land i bedriften. Kulturforskjeller er den nest største utfordringen. 15% av tillitsvalgte mener at de ikke-vestlige ansatte bidrar til økt konfliktnivå, enten det er mellom de ansatte seg imellom, mellom innvandrere og norske, eller mellom innvandrere og ledelse (Tronstad, 2010, s.69)

Når vi ser disse undersøkelsene opp mot hverandre synes det at mangfold med hensyn til språk og kultur er et "toegget sverd". På den ene siden er språk og kultur spennende og berikende, og kunnskapskapitalen kan utnyttes gjennom bevisste strategier for å skape mer innovasjon og økte forretningsmuligheter. På den andre siden skaper de utfordringer hvis man ser isolert på kommunikasjonsproblemer som kan lede til konflikter og misforståelser som kan gjøre drift mindre effektivt.

Canada er et eksempel på et land som har høy andel innvandrere, og som nyter fordelene av mangfold. Men de møter også hindringer mot mer inkluderende og mangfoldige arbeidsplasser. Hindringer som ubevisst forutinntatthet i rekrutteringsprosessen, mangel på språkopplæring og ekskluderende virkninger av tradisjonell bedriftskultur kan være barrierer for innvandring (Momani og Stirk, 2017, s.1).

Det fremkommer også at svakere kommunikasjon, fordommer og lavere tillit kan forstyrre samarbeidet på arbeidsplassen. Det har ofte blitt argumentert for at team som krever høy grad av tillit og sterk kommunikasjon kan dra nytte av homogent arbeidsmiljø i motsetning til mangfoldighet (Momani og Stirk, 2017, s.5). Æreskultur kan også utgjøre en hindring for effektiv kommunikasjon. I en æreskultur er enkeltpersoners sosiale status og rettigheter ikke fastsatt av en ekstern autoritet, men avhenger derimot av ens omdømme og rykte. Ære er ikke noe man automatisk har, det må anerkjennes og tildeles av andre, og det er noe som kan gis eller holdes tilbake av samfunnet. Det motsatte av ære er skam (Friberg og Bjørnset, 2019, s.25).

Det nevnes også en utfordring som innebærer kulturelle perspektiver på sykdom og helse som er ulike i Norge. Noen ledere tar kurs for bedre å kunne følge opp sykefravær i et flerkulturelt miljø. Holdninger til sykefravær kan også variere avhengig av kultur der innvandrere fra prestasjonsorienterte/maskuline kulturer kan stille opp på jobb selv om de er veldig syke. Det har også kommet frem at noen kvinnelige ledere finner det utfordrende å lede. Dette er ikke nødvendigvis knyttet til kultur eller religion. For eksempel kan en yngre kvinnelig leder oppleve utfordringer også når hun leder en eldre norsk mann (Berg *et al.*, 2012, s.26-27). Dette kan likevel bli mer komplisert hvis for eksempel en innvandrerkvinnemøter ubevisst forutinntatthet om hvordan ikke-vestlige innvandrere forventes å oppføre seg som underdanige.

2.5.1. Kultur, kjønnsperspektiver og hierarki

Kultur handler om hvordan vi tenker, hva vi tror på, og hvordan vi oppfører oss; det er med andre ord holdninger, verdier og meninger. Ulike kulturer kan føre til misforståelser og uenigheter på arbeidsplassen.

Som nevnt over er noen forskjeller synlige (alder, kjønn, etnisitet, morsmål) mens andre (meninger, verdier, erfaringer, interesser) er skjulte (Seema, 2018, s.13). Disse usynlige kulturelle ulikhetene, forskjeller i oppfatninger og verdier kan fort bli en utfordring for ledelsen, og mangel på kunnskap om forskjellige kulturer og hvordan man leder et mangfoldig team kan føre til konflikter (Dahlsveen, Størdal og Wellerop, 2021, s.15; Maximova-Mentzoni, 2018, s.142).

Konflikt kan defineres som uoverensstemmelse mellom partene som skaper stress og spenning (Vindeløv, 2008, s.72). Skivik påpeker at konflikter er sosialt innrammet, det er noe man har til felles (Skivik, 2018, s.27). Han mener at mange har en negativ oppfatning av konflikter, men at man også kan lære noe av dem og at de potensielt kan åpne for nye muligheter (s. 25-26).

En arbeidsplass vil bære preg av ulike nasjonale kulturer til sine ansatte, og dette vil til en viss grad påvirke bedriftskulturen (Erlie, 2006, s.112). Dersom bedriftskulturen er assimilerende, kan dette begrense mangfoldspotensialet. Inkluderende bedriftskultur fokuserer derimot på å gjenspeile samfunnet og respektere flerkulturell bakgrunn av hver enkelt medarbeider og ikke minst utnytte det (Seema, 2018, s.34).

Forskere har identifisert et konsept kjent som *kulturell kapital* (cultural capital), som refererer til den samlede kulturelle verdien som finnes i et samfunn eller en bestemt gruppe. Kulturell kapital kan betraktes som den fjerde kapitalen ved siden av *physical capital* (som omfatter bygninger og maskiner), *human capital* (bestående av mennesker og deres ferdigheter) og

natural capital (som inkluderer fornybare ressurser). Kulturell kapital kan deles inn i to hovedkategorier: *materiell* (bygninger, strukturer, steder og steder utstyrt med kulturell betydning ofte kalt *kulturarv*) og *immateriell* (ideer, praksiser, tro, tradisjoner og verdier som tjener til å identifisere og binde sammen en gitt gruppe mennesker) (Trosby, 1999, s.6). Begrepet kulturell kapital, slik det er utviklet av Bourdieu, er nesten identisk med begrepet *human capital* i økonomifaget: Mens kulturell kapital vektlegger kulturelle kunnskaper og ferdigheter som en ressurs, fokuserer human capital på individets ferdigheter, kunnskaper og erfaringer som øker produktivitet og økonomisk verdi (Trosby, 1999, s.4).

Ifølge Bourdieu er kulturell kapital “konvertibel under bestemte betingelser til økonomisk kapital og kan institusjonaliseres i form av utdanningsmessige kvalifikasjoner” (Bourdieu, 2006, s. 8). Kulturell kapital kan representere en betydelig verdi for bedrifter som effektivt omformer den til økonomisk avkastning og dette vil bli omtalt under bærekraftig mangfoldsledelse.

Vi har tidligere nevnt at Hofstede har utviklet et system for å finne viktige og karakteristiske elementer for å sammenligne ulike kulturer i jobbsammenheng (Wu, 2006). Hans bidrag og annen forskning bygget på hans system, hjelper å identifisere og forstå kulturelle forskjeller og med det redusere og forebygge konflikter på jobb. For eksempel, i noen kulturer, som Arabia, Kina og Japan, er det ikke bare viktig hva man sier, men også hvordan man sier det, det vil si språk- og kommunikasjonskultur. Andre steder, som i USA og Skandinavia, er det mer vanlig at ordene taler for seg selv (Erlie, 2006, s. 113).

Hierarki som kulturell tankegang er imidlertid ikke fremmed i andre vestlige land. Det hevdes, for eksempel, at Frankrike fortsatt er hierarkisk med tanke på klassefordeling i forskjellige nivåer – familie, utdanning, politikk og ikke minst i jobbsammenheng. På en fabrikk vil ansatte i produksjonsnivå tilhøre den laveste “klassen”. I USA og Nederland derimot, defineres forhold mellom overordnede og ansatte av kontrakten (Tjosvold og Leung, 2016, s.32-33).

En av dimensjonene i Hofstedes system er maktavstand (power distance), noe som viser i hvilken grad personer med lavere status i samfunn eller organisasjoner forventer og aksepterer at makt er fordelt ujevnt. Dette er vanlig for folk fra Øst-Europa, Asia, Afrika og latinske land.

People living in the societies with high power distance are reluctant to express opinions different from their authorities or bosses, belief that these on top of the power hierarchy make autocratic decisions, and accept this reality (Žemojtel-Piotrowska og Piotrowski, 2023, s. 2).

Dette kan påvirke hvordan ansatte med arbeidskultur ulik den norske, forholder seg til, for eksempel, tilbakemeldinger på jobb, hvordan og hvorfor de gis, hvilken betydning de har og hvordan de formidles. En og samme tilbakemelding formidlet til ansatte med ulike kulturelle bakgrunner, kan ha forskjellige konsekvenser. "Tilbakemelding gitt i en kulturell kontekst kan skape konflikter når den mottas av en person som er vant med en annen kulturell kontekst" (Maximova-Mentzoni, 2018, s.152). Roddvik nevner også at "i mange kulturer vil et direkte uttalt "nei" være meget uhøflig." (Roddvik, 2010, s.163). Videre er det en viktig verdi å "ikke tape ansikt", og at det finnes mange uskrevne regler som ikke alltid er opplagt for norske ledere. Ansatte med innvandrerbakgrunn må tilpasse seg den norske arbeidskulturen for å være en likeverdig arbeidstaker, det er ikke kun språk de må beherske, men helst alle nyansene, ordspillene og til og med banneordene (Maximova-Mentzoni, 2018, s.146). Å kjenne til, forstå og respektere de forskjellige kulturelle bakgrunnene til medarbeiderne er fordelaktig både for ledelsen og for arbeidsmiljøet. Dette gjelder uansett om man er i flertall eller mindretall på flerkulturelle arbeidsplasser (Brandt *et al.* 2004, s.218).

Konflikter på flerkulturelle arbeidsplasser er et tema som ikke har vært gjenstand for mye forskning. En god start for å forhindre og håndtere konflikter er å godta at det finnes kulturelle forskjeller, og se mulighetene disse forskjellene kan gi (Maximova-Mentzoni, 2018, s.158). Videre er det ikke utelukkende kulturelle forskjeller som kan føre til spenninger på arbeidsplassen. Individuelle verdier, erfaringer, samt organisatoriske og arbeidsmiljømessige faktorer kan også spille en stor rolle (s.149).

Milton J. Bennett har utarbeidet modellen "Developmental Model of Intercultural Sensitivity" (figur 7) som forklarer hvordan vi reagerer i møte med andre kulturer. Modellen består av flere stadier: **Fornektelse** – kulturelle forskjeller blir ignorert eller sett på som irrelevant; **Forsvar** – kulturelle forskjeller er anerkjente, men på en stereotypisk måte, der egen kultur oppfattes som overlegen. **Minimering** – når forskjeller i kultur nedtones til fordel for felleskap. **Aksept** – når kulturelle forskjeller er anerkjent og akseptert, uten at man nødvendigvis er enig med dem. Og **tilpasning** – når man er villig til å tilpasse egen adferd til andre kulturer (Bennett, 2017).

2.5.2. Språk og kommunikasjon

Forskning viser at mangel på språkkompetanse kan være en barriere for innvandrere i jobbsøkningsprosessen, fordi mange arbeidsgivere unngår å invitere dem til intervju (Umblis, Drange og Orupabo, 2022, s.14). Misforståelser på grunn av språkbarrierer kan også skape konflikter i arbeidsmiljøet (Frøyland, 2018, s.105). Dette gjelder imidlertid ikke bare utenlandske arbeidstakere. Selv blant individer fra nordiske land kan språket være en utfordring

og påvirke arbeidsmiljøet negativt og redusere arbeidseffektiviteten: “[...] språket er en felle som kan føre til konflikter. Vi tror at vi forstår hverandre i Norden, men gjemt i språket ligger det en mengde fallgruver” (Erlie, 2006, s.112).

Det er flere arbeidsgivere, som legger til rette for norskopplæring for de medarbeiderne som trenger det. En Fafo-rapport om norske arbeidsgiveres holdninger til etnisk mangfold fra 2022 viser at 28% av deres respondenter ble tilbudt norskopplæring (Andersen og Sterri, 2022, s. 5). Posten Norge, for eksempel, tilbyr norskkurs for ansatte for å håndtere språktfordringer på arbeidsplassen. Posten har erfaring med at bruk av andre språk kan føre til klikkdannelser og virke ekskluderende. Videre ble det observert i bedriften at mangel på felles språk kan føre til misforståelser og konflikter, og at god forståelse av norsk er nødvendig for å kunne følge beskjeder og instruksjoner korrekt (Berg *et al.*, 2012, s. 24).

Når bedriften har et bestemt språkmandat, kan dette føre til mistillit mellom de som har språket som morsmål, og de som ikke har det: “a corporate language mandate can lead non-native speakers to distrust native speakers, fearing the latter might “deceive them” because of their superior language ability”. (Tenzer, Pudelko og Harzing, 2014, s. 509).

Maximova-Mentzoni (2018, s. 145) påpeker at utenlandsfødte medarbeidere kan oppleve språkbarrieren som en stor stressfaktor, noe som kan føre til at de snakker enda mindre norsk av frykt for å bli misforstått, latterliggjort eller oppfattet som lite profesjonelle.

Tradisjonelt har norske myndigheter prioritert arbeidsmarkedstiltak rettet mot arbeidstakerne selv – språkkurs, arbeidsmarkedsopplæring, arbeidspraksis og lønns-tilskudd for å nevne noen. (Kvinge og Djuve 2006; Wrench 2007).

Norge har blant annet gratis opplæring i norsk og samfunnskunnskap for nyankomne innvandrere for å bistå dem å beherske norsk og finne seg jobb (Integreringsloven, 2024). De siste årene har det imidlertid vært en økende bekymring, også på europeisk nivå, for at denne vektleggingen av tiltak for arbeidstakerne har vært mislykket (Berg *et al.*, 2012, s. 13).

Arbeidsgivere forsøker å legge til rette for økt språkopplæring. De prøver å unngå bruk av andre språk enn norsk, og oppfordrer ansatte med ulike nasjonaliteter til å kommunisere på norsk eller engelsk. Hensikten med dette er å fremme integrasjon og forståelse på tvers av ulike kulturelle bakgrunner. Samtidig står de overfor et dilemma. På den ene siden er det nødvendig at ansatte behersker språket for effektiv kommunikasjon på arbeidsplassen. På den annen side er praksis i virksomheten en viktig arena for språklæring. Dermed kan det være en utfordring å balansere

behovet for effektivitet med behovet for språklæring i praksis (Fedreheim, Hansen og Aure, 2022, s. 9).

2.6. Tilnærminger til mangfold

Arbeidsgivere har en sentral rolle i å sikre like muligheter og rettigheter for alle ansatte i henhold til norsk lov, inkludert ansvar for å forebygge og stoppe diskriminering (Likestillings- og diskrimineringsombudet, u.å). Ledelsen er et nøkkelement for å skape verdi gjennom mangfold (Bennett, 2016, s.10), men det er viktig å merke seg at mangfold i seg selv ikke automatisk fører til likestilling, likeverd eller lønnsomhet. Det krever en veloverveid og kompetansebasert ledelse av mangfold for å utnytte dets fulle potensial (IMDi, 2023).

Enkelte ledere kan ignorere mangfold på arbeidsplassen, som i “fornektelse” i Bennetts Developmental Model of Intercultural Sensitivity som vi nevnte tidligere, eller oppleve kulturelle forskjeller som en trussel som i “forsvar” i Bennetts modell (Bennett, 2016, s.10). På den andre siden peker forskningen på at det er ledere som bør ta hovedansvaret for implementeringen av effektive tiltak for å fremme likestilling, inkludering og mangfold på arbeidsplassen. Dette inkluderer utvikling og iverksetting av retningslinjer for mangfold, etablering av systemer for overvåking og håndheving av likestillingsprinsipper, samt å legge til rette for en bedriftskultur som verdsetter og respekterer mangfoldet blant de ansatte (Egerdal, 2023, s.87).

For å dra nytte av fordelene ved mangfold er det nødvendig med ledere som ikke bare snakker om viktigheten av mangfold, men også anerkjenner verdien av mangfold og inkludering i praksis (Momani og Stirk, 2017, s.19). Thomas, som har vært en ledende forsker på kulturelt mangfold og mangfoldsledelse, argumenterer for at ledere må ha “collective diversity maturity” for å håndtere utfordringer og utnytte muligheter som kulturelt mangfold byr på i arbeidslivet (Thomas og Woodruff, 1999, s. 211).

De positive effektene av mangfold på arbeidsplassen multipliseres når ledere utøver en deltagende lederstil (Lorenzo *et al.*, 2017). Denne stilen går ut på at ledere aktivt engasjerer seg med sine ansatte, lytter oppriktig til deres meninger og forslag, og tar disse i betraktning når de tar beslutninger. Dette kan skape en mer inkluderende og engasjerende arbeidsplass, der ansatte føler seg verdsatt og at deres meninger teller (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018, s.69).

Berg *et al.* (2012, s.55) nevner at ledelse av mangfold handler om å utvikle en ny kultur i bedriften. De trekker frem Stormberg som et eksempel på en bedrift som har klart å skape en bedriftskultur, der mangfold er normen. Dette har bedriften oppnådd gjennom sin

rekrutteringspolicy og diverse tiltak for et inkluderende arbeidsliv. En inkluderende bedrift er en hvor alle ansatte, med sine forskjeller, føler at de er verdsatt og rettferdig behandlet, og at de hører til i organisasjonen (Waldman og Sparr, 2023 s.176).

Frøyland (2018, s.115) påpeker viktigheten av organiseringen av arbeidsplassen. Dette kan referere til fordelingen av arbeidsoppgaver, sammensetningen av team og de uformelle sosiale aspektene ved arbeidsplassen. Alle disse elementene kan påvirke hvordan ansatte trives, samarbeider og presterer på arbeidsplassen.

Institutt for samfunnsforskning (2022) har studert sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter. De fant at det er virksomhetens karakteristika, som for eksempel kjernekompetanse, tilgang på arbeidskraft og om kundeporteføljen er mangfoldig, som vil påvirke hvordan ledelsen jobber med mangfold (Umblis, Drange og Orupabo, 2022, s.8-9).

Forskning viser at norske bedrifter har varierte tilnærminger til mangfoldsarbeid (Berg *et al.*, 2012, s.77) (se figur 8).

Valg av tilnærming vil variere avhengig av bransje, størrelse, tilgang til arbeidskraft og lederstil. Vellykket og effektivt mangfoldsarbeid i én bedrift, eller bransje, vil ikke nødvendigvis fungere like godt i en annen (Umblis, Drange og Orupabo, 2022, s.8-9).

Posten Norge er et eksempel på en bedrift som har implementert flere tiltak for å håndtere språk- og kulturelle utfordringer på arbeidsplassen. Dette inkluderer kurs i sykefraværsoppfølging for ledere, sett i et tverrkulturelt perspektiv, og en rekrutteringspolicy som sikrer at minst én kandidat med innvandrerbakgrunn alltid blir invitert til intervju. Bedriften tilbyr også norskopplæring for ansatte som trenger det (Berg *et al.*, 2012, s.24). Som tidligere nevnt er en av de beste måtene å lære et språk på å bruke det i praksis. For bedriftsledere betyr dette at ansatte bør lære norsk mens de jobber, men dette kan være utfordrende hvis de ikke allerede behersker språket godt nok (Fedreheim, Hansen og Aure, 2022, s. 9).

Land som Canada, USA og Australia, som hovedsakelig ble bygget opp av innvandrere, ser positivt på innvandreres bidrag i arbeidslivet (Jedwab, 2007, s.2). En eldre, men omfattende og grundig amerikansk studie (Kreitz, 2008, s.103) påpeker følgende praksiser som har vist seg til å være de beste for håndtering av mangfold på arbeidsplasser:

1. Ledernes engasjement, der leder kommuniserer tydelig en visjon om mangfold til hele bedriften.
2. Mangfold som en del av bedriftens strategi, ikke bare et isolert initiativ eller prosjekt.

3. Kobling av mangfold til ytelse: en klar forståelse av at et inkluderende arbeidsmiljø kan øke produktivitet og forbedre både individuell og organisatorisk ytelse.
4. Målinger av effekter fra mangfoldstiltak.
5. Ansvarliggjøring, der det er ledere som holdes ansvarlige for fremdriften av mangfoldsarbeid, for eksempel, ved å knytte deres prestasjonsvurdering og kompensasjon til disse initiativene.
6. Etterfølgerplanlegging: der talenter som har potensial til å ta på seg ledende roller i fremtiden identifiseres og utvikles.
7. Mangfoldsrekruttering for å tiltrekke seg de beste søkerne.
8. Involvering av ansatte i mangfoldsarbeid.
9. Mangfoldstrening og opplæring til ledere og ansatte.

I tillegg til disse praksisene, understreker Kreitz (2008) viktigheten av god kommunikasjon om mangfoldsarbeid, og av å ha en dedikert stilling eller et utvalg som hovedsakelig jobber med mangfold. Kreitz argumenterer for at effektiv håndtering av mangfold krever betydelige og strategiske endringer i bedriftskulturen.

Det er viktig å påpeke at både USA og Canada har en større andel av minoritetsbefolkning enn nesten alle europeiske land, inkludert Norge, og deres erfaring kan derfor ikke kopieres direkte til en norsk kontekst helt uten videre (Jedwab, 2007, s.2). Men enkelte praksiser er viktige for norske bedrifter. For eksempel, er det essensielt at ansatte engasjeres i mangfoldarbeidet og ikke bare er representert blant fagarbeidere, men også på nivåer hvor strategier utvikles og beslutninger tas – det vil si i lederstillinger (Seema, 2018, s.31).

En studie fra Nederland har identifisert to metoder for å håndtere mangfold i bedriften. Den første er “fargeblindhet”, som innebærer at alle ansatte behandles likt, uavhengig av deres forskjeller og ulike bakgrunner. Her legges det vekt på individuelle prestasjoner og kvalifikasjoner, mens forskjeller bevisst ignoreres. Den andre tilnærmingen er “multikulturalisme”, hvor ledelsen anerkjenner og verdsetter disse forskjellene, og bruker dem til fordel i arbeidsprosesser (Jansen *et al.*, 2015, s. 82).

Konklusjonen fra den nederlandske studien er at det er utfordrende å lede mangfold på en måte som tilfredsstillende alle ansatte. En mangfoldspolicy basert på “fargeblindhet” viste seg å være mest gunstig for den dominerende gruppen (nederlandske ansatte), mens en “multikulturell” tilnærming hadde mest positiv effekt for den ikke-dominerende gruppen (ikke-vestlige minoriteter) når det gjaldt å føle seg inkludert (Jansen *et al.*, 2015, s. 81).

Mangfoldsarbeid for å fremme og utnytte mangfold i en bedrift, der både forskjeller og likheter anerkjennes og verdsettes er ikke enkel, men en kontinuerlig forbedringsprosess. Den bør reflekteres i bedriftens policyer, praksis og kultur, for å sikre at alle ansatte føler seg inkludert, verdsatt og rettferdig behandlet.

2.7. Bærekraft og mangfold

Temaet bærekraft har fått økt relevans de siste tiårene, og bærekraftsmål forbindes ofte med miljøhensyn. Bærekraft ble imidlertid først definert i en rapport fra Verdenskommisjonen for miljø og utvikling i 1987, ledet av Gro Harlem Brundtland. Rapporten beskriver bærekraftig utvikling som en utvikling som møter dagens behov uten å kompromittere mulighetene for fremtidige generasjoner til å møte sine (Pedersen, 2021, s.103). Selv om definisjonen og konseptet har blitt kritisert for sin tvetydighet (Harvold, 2004), har det lagt grunnlaget for bærekraftsmålene.

Bærekraftsmålene ble enstemmig vedtatt av FN i 2015 (Torfing og Hustad, 2023, s.30). De 17 bærekraftsmålene dekker de tre viktigste aspektene av bærekraft – miljø, sosiale og økonomiske hensyn, og alle land må bidra.

Pedersen (2021, s.108) argumenterer for at Norge – en rik oljenasjon som har bidratt betydelig til de globale klimautfordringene – har et større ansvar for å nå bærekraftsmålene enn andre land.

Figur 9 viser at den sosiale dimensjonen av bærekraft omfatter halvparten av alle mål, men det er fortjeneste som er viktigst for næringslivsaktører. Det er ikke overraskende at forskning også peker på at økonomiske forhold spiller den største rollen i hvordan ledere tenker om bærekraftig utvikling (Lund, Nilssen og Tjønndal, 2023, s. 191). Bærekraftsmål 8 går ut på å fremme varig, inkluderende og bærekraftig økonomisk vekst, full sysselsetting og anstendig arbeid for alle. Delmål 8.8 presiserer at man må beskytte arbeiderrettigheter og fremme et trygt og sikkert arbeidsmiljø for alle arbeidstakere, herunder arbeidsinnvandrere og særlig kvinnelige innvandrere, samt arbeidstakere i vanskelige arbeidsforhold (Norad, 2016). Det sies at mangfold og likestillingsarbeidet har innvirkning på 12 av FNs 17 bærekraftsmål. Likestilling handler om rettferdig fordeling av makt, innflytelse og ressurser (Pettersen, 2021).

Ifølge Valentino mangler begrepet *bærekraftig mangfoldsledelse* en tydelig definisjon. Valentino mener det betyr en fullstendig endring av organisasjonskulturen, designet for å verdsette demografiske, etniske og individuelle forskjeller med mål om å fremme integrasjon av ansatte. Det dreier seg med andre ord om en tilnærming der organisasjoner ikke bare jobber

for å øke mangfoldet blant ansatte gjennom rekruttering, men også for å skape et inkluderende arbeidsmiljø og dra nytte av fordelene med mangfold over tid, og å gjøre dette til en del av organisasjonens kultur (Valentino, 2017, s. 247).

En norsk rapport fra 2022 har vist at de fleste arbeidsgiverne ser på ansettelse av personer med innvandrerbakgrunn som en del av samfunnsansvaret (Andersen og Sterri, 2022, s. 5).

Utover å være en bransjeutfordring er rekrutteringsproblemet også en sosial bærekraftutfordring. Sosial bærekraft er et vidt – og tidvis diffust – begrep. Det innbefatter ulike aspekter som kan være både fysiske og abstrakte. Typiske faktorer som knyttes til begrepet, er helse, livskvalitet, likhet i tilgang til ressurser og goder, inkludering, medvirkning, stedsidentitet, tilhørighet, trygghet og tillit til samfunnet du er en del av (Olsen og Morlandstø, 2023, s.63).

Norske bedriftsledere har nå et ekstra insentiv for å ta hensyn til bærekraftsmålene, nemlig lovpålagte rapporteringskrav om “sammenlignbar, pålitelig og lett tilgjengelig beslutningsrelevant informasjon om bærekraftsrisikoer selskaper er eksponert for, og om hvordan selskapene påvirker mennesker og miljø” (Regjeringen, 2024b). Disse kravene vil gjelde for mange norske selskaper, inkludert aksjeselskaper, kredittforetak og forsikringsforetak fra regnskapsår 2024, med rapporteringsfrist i 2025. Fra 2026 vil rapporteringsreglene også gjelde for små og mellomstore børsnoterte selskaper.

I 2022 trådte Åpenhetsloven i kraft i Norge. Den har som formål å fremme respekt for menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold i forbindelse med produksjon av varer og tjenester. Nå må produksjonsbedrifter gjennomføre aktsomhetsvurderinger og rapportere endringer i risikovurdering hvert år (Hansen, 2023, s.149).

Disse regulatoriske insentivene vil forhåpentligvis motivere norske bedrifter til å begynne et bevisst arbeid med bærekraft, både innenfor miljømessige og sosiale hensyn. Noen vil kanskje også revurdere sin forretningsmodell fordi den før eller senere må endres for å bli mer bærekraftig og konkurransedyktig (Jørgensen og Pedersen, 2017, s.140).

Utover regulatoriske og lovpålagte krav, er det også sosiale, samfunnmessige og etiske argumenter for å jobbe ut fra mangfoldsperspektiver. Dette involverer blant annet lik behandling og unngåelse av diskriminering. For innvandrere er det “klare sammenhenger mellom arbeidstilknytning, deres sosiale kontakt og norskkunnskaper” (Berg *et al.*, 2012, s 12).

Ely og Thomas skiller mellom tre mangfoldsperspektiver (Elly og Thomas, 2001):

1. Tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv, der forskjeller gir tilgang til nye kundegrupper og markeder.
2. Integrasjons- og læringsperspektiv, der forskjeller bidrar til nye måter å jobbe på og mangfold finnes på alle nivåer av organisasjonen til fordel for kjernevirksomheter.
3. Diskriminerings- og rettferdighetsperspektiv, der forskjeller ikke skal ha noe å si; alle har like sjanser, som er bra for samfunnet og marginaliserte grupper (Andersen og Sterri, 2022, s. 5).

Se figur 10 for en presentasjon av sammenhengen mellom mangfoldsperspektiver og plassering av mangfoldet i bedriften.

Ely og Thomas' studie påpeker at det er

[...] mangfoldsperspektiver som bidrar positivt til minoritetsansattes karrierer. De viser hvordan bedrifter som omfavner et integrasjons- og læringsperspektiv på mangfold, evner å gjøre mangfold til en ressurs som hele staben kan bruke og nyttiggjøre seg av. Dette til forskjell fra tilgjengelighets- og legitimitetsperspektivet på mangfold. Når staben ble mer etnisk mangfoldig som et resultat av aktiv rekruttering, ble kompetansen som minoritetene brakte med seg inn i organisasjonen, ikke en sidegeskjeft for minoritetsansatte, men integrert i virksomhetens kjernearbeid (Umblijs, Drange og Orupabo, 2022, s. 73).

Med utgangspunkt i mangfoldsperspektiver skiller man mellom forskjellige modenhetsnivåer for mangfoldsledelse. På nivå 1 oppleves mangfold som plikt eller krav, på nivå 2 motiveres mangfold av å ta samfunnsansvar og inkludere dem som står utenfor arbeidslivet. På nivå 3 motiveres mangfold av representasjon og speiling av befolkningen, og på nivå 4 gir mangfoldet konkrete konkurransefordeler (Magnell, u.å, s.6).

Brenna definerer fem modenhetsnivåer av mangfoldsledelse i sin bok "Mangfoldsledelse: mangfold og likestilling som bærekraftig konkurransefortrinn" (Brenna, 2018), der strategitilnærming tas i betraktning. Brenna mener at de fleste virksomheter har nådd nivå 1, fordi de er lovpålagt å følge lovverket. Nivå 2 handler om inkluderende miljø der virksomheter gjør enkle tilpasninger for å møte mangfoldets behov. På nivå 3 skapes det en bedriftskultur der mangfoldskompetansen utnyttes bevisst og målrettet, bedriften har mangfoldspolicy. På nivå 4 integreres mangfoldsarbeid i bedriftsstrategien, og på nivå 5 driver mangfoldet strategien, og måles i nøkkeltall på hvert område (Brenna, 2018, s.202-205).

Som leder for den norske komiteen for utvikling av standarden for mangfoldsledelse NS 11201, har Brennans engasjement og kompetanse i feltet bidratt til Norges lederskap i den internasjonale arbeidsgruppen i ISO, den internasjonale standardiseringsorganisasjonen som bidrar til en bærekraftig fremtid (ISO, u.å.).

Mangfoldsmodenhet beskrives slik:

På individnivå omfatter dette blant annet lederes bevissthet på og innsikt i egne holdninger og syn på ulike typer mangfold. Det handler om lederes personlige ansvarsfølelse for å lede sine ansatte, slik at de leverer i tråd med bedriftens misjon og visjon. Organisasjonens mangfoldsmodenhet handler om forståelse av mangfoldets verdi (Seema, 2018, s.13).

Videre mener Brenna at mangfoldsmodenhet kan bli brukt på individnivå, og at “ledernes egne kjerneverdier har effekt på hele virksomheten” (Brenna, 2018, s.212). Forståelsen av og evnen til å se hvilke verdier mangfoldet har, gir større modenhet, som igjen gir større bærekraft. Det vil si at jo høyere nivå bedriften befinner seg på, jo større grad av bærekraft har den oppnådd (Brenna, 2018, s.212).

Thomas påpeker at ledernes “collective diversity maturity” i samspill med god bedriftskultur vil føre til effektiv mangfoldsledelse (Thomas og Woodruff, 1999, s. 211).

Bærekraftig mangfoldsledelse handler om å skape et arbeidsmiljø som verdsetter og utnytter mangfold og sikrer inkludering for langsiktig suksess, dvs. nivå 4 og 5 i Brennans modell for modenhetsnivåer (figur 11). Mangfoldskompetanse er nøkkelen til å forstå og håndtere ulikheter effektivt. Bedriftens mangfoldsmodenhet, eller evne til å håndtere og utnytte mangfold, bestemmer hvor langt den kan komme i å implementere bærekraftig mangfoldsledelse.

3. Metoder

Vi velger hele tiden ut de metodene og de enhetene vi tror kan gi oss mest interessant informasjon i forhold til problemstillingen (Kaloudis, 2021, s.30).

Selv om vi mener at problemstillingen vår er spennende og interessant, og kan bidra til ny og viktig kunnskap om temaet, bør den også være “fruktbar og mulig å besvare empirisk” (Lund og Haugen, 2006, s. 48).

Etter vår mening kan problemstillingen besvares empirisk og det er kvalitativ metode som passer best for formålet. Fordi forskning viser at systematisk innsamling, organisering og fortolkning av tekstmateriale, fra for eksempel intervjuer, bidrar til bedre forståelse av sosiale

fenomener slik de oppleves av individer i deres naturlige kontekst (Malterud, 2001, s.483). Det er individets egne erfaringer og opplevelser i den konkrete konteksten vi er ute etter (Lund og Haugen, 2006, s. 22).

Fenomenologi er en tilnærming innen kvalitativ forskning som fokuserer på å forstå og beskrive menneskelige erfaringer slik de oppleves av individene selv. Den søker å utforske subjektive opplevelser og meninger gjennom dypgående analyser av deltakernes perspektiver, med mål om å avdekke essensielle strukturer og betydninger. Fenomenologisk forskning bruker ofte metoder som intervjuer, observasjoner og refleksjon for å utforske og tolke disse erfaringene.

Noen forskere mener at “det ved forskning med fenomenologisk tilnærming ikke kan gjøres generaliserende slutninger eller konklusjoner uavhengig av i hvilken setting forskningen finner sted” (Mæland og Jacobsen, 2011, s.159). Det er imidlertid ikke hensikten i dette prosjektet. Vi prøver å forstå hvordan ledere i bedriften opplever å jobbe med og styre kulturelt mangfold på arbeidsplassen; vi er interessert i deres erfaringer og persepsjoner.

Vi mener derfor at en fenomenologisk tilnærming, basert på intervjuer (se [3.1](#)), egner seg best til å belyse problemstillingen vår.

Problemstillingen er til en viss grad et følsomt tema for oss på grunn av vår egen innvandrerbakgrunn. Dessuten er en av oss ansatt i bedriften som vi undersøker. Derfor måtte vi være ekstra påpasselige da vi jobbet med data og dets tolkning for å sette våre forforståelser til side, en såkalt bracketing eller epoche. Edmund Husserl introduserte begrepet “epoche” som en sentral del av fenomenologisk metode tidlig på 1900-tallet. Det refererer til en prosess der forskeren forsøker å suspendere eller midlertidig sette til side sine egne forutinntatte oppfatninger, verdier eller erfaringer i studien. Dette gjøres for å redusere bias og muliggjøre en mer objektiv analyse av dataene.

Læring trenger et element av tvil for å få reelle svar på spørsmål og problemstillingen (McSweeney, 2021, s. 1065), og vi prøvde så godt vi kunne å se objektivt på alle svar fra intervjuobjektene, selv om vi hadde våre antagelser om hvilke fordeler og ulemper oppstår i vedkommende bedrift etter å ha gjennomgått faglitteraturen.

3.1. Intervjuer

Datainnsamling er et viktig valg av forskningsstrategi (Johnstad, 2022, s.134). Kvalitativ data kan komme i forskjellige former: intervju, tekster og policy dokumenter, til og med bilder, etc. (Thorne, 2000, s.68).

Intervjuer er som nevnt over velegnet for å undersøke nye fenomener og få dybdekunnskap om intervjuobjektene opplevelser. Ved intervju får man tilgang til opplevelser og vurderinger på en åpen måte, men kvaliteten på intervju kan variere på grunn av intervjuerens kompetanse og erfaring med intervjuarbeid (Oppen, Mørk og Haus, 2020, s.367).

For å sikre at forforståelser er satt til side, altså bracketing, ble intervjuer foretatt av den av oss som ikke jobber i bedriften. Vi jobbet mye med utforming av intervjuguide og intervjuspørsmål med tanke på innhold, formuleringen, men også rekkefølgen som er viktig for å få svar på problemstillingen (Patel, R., Davidson, B. og Larsen, 1995, s.58). Intervjuspørsmålene ble delt inn i flere bolker (se vedlegget med informasjonsskriv, informert samtykke og intervjuguide).

Et semistrukturert (eller halvstrukturert) intervju kjennetegnes av høy grad av fleksibilitet i intervjusituasjonen (Lund og Haugen, 2006, s. 162). I motsetning til strukturert intervjudesign, der intervjuobjektet ikke bare får spørsmål, men også svaralternativ, har våre intervjuobjekter fått mulighet til å svare fritt på åpne spørsmål. Intervjueren hadde muligheten til å be intervjuobjekter om å utdype og forklare svar fra forskjellige vinkler, der det følte riktig eller i de momentene der intervjuobjektene ble usikre.

Vi siktet på å oppnå dybdeforståelse av aktuelle fenomenene i vår kvalitative forskning. Som konsekvens av dette fokuset på dybden, brukes det som regel et lite utvalg av intervjuobjekter (Lund og Haugen, 2006, s. 22). Vi har lyktes med å foreta intervjuer med alle topplederne i bedriften, og det er viktig for dybdeforståelsen der det trengs data fra såkalte informasjonsrike personer (Lund og Haugen, 2006, s. 162). I vårt tilfelle hadde fabrikk sjefen også HR ansvar på det tidspunktet intervjuet ble gjennomført, så vi mener at vi har fått dekket alle de viktigste lederområdene i bedriften.

Intervjuobjekt 1 (Io1)	Etnisk norsk mann, leder.
Intervjuobjekt 2 (Io2)	Etnisk norsk mann, leder.
Intervjuobjekt 3 (Io3)	Etnisk norsk kvinne, leder.

Alle intervjuer ble gjennomført i tre faser: briefing, selve intervjuet og debriefing (Oppen, Mørk og Haus, 2020, s.368). Intervjueren brukte litt tid i begynnelsen av hvert intervju for å presentere seg, fortelle om hensikten med intervjuet og muligheten til å trekke seg fra undersøkelsen når som helst underveis. Selv om vi forberedte oss godt på forhånd og sjekket utstyr og om opptak og transkripsjon fungerer, gikk ikke alt etter planen. For det var enten tekniske problemer med opptak, lydinnstillinger eller at intervjuobjekter måtte avlyse intervjuet av ulike årsaker. Disse problemene løste vi underveis og oppnådde likevel de planlagte målene med intervjuene.

Etter hvert intervju hadde forfattere en refleksjonsøkt, der intervjugjennomføring og svar fra intervjuobjekter ble diskutert. Etter siste intervjuet, ble vi enige om at vi lærte mye om intervjuteknikk. Dersom vi skulle ha gjennomført intervjuene igjen, så ville vi vurdert å bruke enklere og kortere intervju spørsmål med litt mindre “akademiske” ord. Dessuten ble vi flinkere til å oppmuntre intervjuobjekter underveis og be dem om utdypning eller redegjørelse av svar.

Hvert intervju varte i cirka en time og ble gjennomført via Teams i mars 2024. Intervjuene ble, med samtykke fra intervjuobjekter, tatt opp, transkribert og analysert. Ved opptak ble det også utført automatisk transkripsjon, en innebygd funksjon i Teams som har spart oss mye tid. Likevel måtte transkripsjonene kvalitetssikres fordi ikke alt var transkribert riktig og teksten måtte sammenlignes med opptak.

3.2. Annen data

Vi har også fått innblikk i noen interne dokumenter om bærekraftsarbeid og etiske retningslinjer, samt noen visuelle verktøy som bedriften bruker for å formidle informasjon til ansatte. Disse har bekreftet og forsterket de funnene som blir presentert senere i oppgaven, i kapittel 4 Resultatpresentasjon og analyse. Kombinasjon av ulike kvalitative metoder, som intervju og dokumentanalyser, kalles for metodetriangulering (Oppen, Mørk og Haus, 2020, s.341). Vi vektlegger imidlertid intervju som primær kilde for data i vår studie.

3.3. Analyse

Neste steg var å analysere innsamlet data. I analyseprosessen går man fra rådata til “tolkninger og beskrivelser av funn som skal forklare det vi hadde undersøkt.” (Oppen, Mørk og Haus, 2020, s.378).

Oppgavens analyse følger en induktiv tilnærming som fremkommer gjennom de seks trinnene i tematisk analyse beskrevet av Braun og Clarke (2006). Induktiv analyse er en prosess med å kode dataene uten å prøve å passe dem inn i en forhåndsdefinert koderamme eller forskerens analytiske forforståelser. På denne måten er formen for tematisk analyse datastyrt, og man går “fra empiri til teori” (Jakobsen, 2022, s.31). Dermed tillater induktiv analyse en grundig og systematisk utforskning av data uten å være bundet av forhåndsdefinerte kategorier eller analytiske antagelser.

Veiledningen utarbeidet av Evenstad (2024) med konkrete eksempler var til stor hjelp og passer godt til Brauns og Clarke’s syv steg av tematisk analyse. Den går ut på å: 1) transkribere intervju; 2) lese igjen og forbedre transkripsjonen; 3) identifisere og kode empirien; 4) identifisere mønstre og gruppere dem i temaer; 5) bestemme/slå fast om koder passer til temaer;

6) definere og navngi overordnede temaer og kategorier; 7) oppsummere og forberede rapport basert på funn i samsvar med teori (Craver, 2014, s.2).

Intervjuene ble transkribert til tekst, og all relevant informasjon ble inkludert. Den første fasen av analysen involverte en grundig gjennomgang av alle transkripsjonene for å få en dypere forståelse av materialet. Dette inkluderte å lese gjennom transkripsjonene flere ganger, markere viktige setninger og gjøre notater av interesse i marginen. Dette gjorde vi med å legge hver transkripsjon inn i en Word-fil og ha en kolonne på høyre for koder vi utledet fra transkripsjonen. Deretter ble dataene kodet ved å identifisere og merke mønstre, temaer og kategorier som oppsto naturlig i materialet. Kodingen ble gjennomført uten å prøve å tvinge dataene inn i et forhåndsdefinert rammeverk, og vi tillot oss å være åpne for nye temaer som fremkom underveis. Vi håndterte koding og kategorisering videre i en Excel-fil og laget en trestruktur med overordnede temaer og kategorier. Vi så på tvers av våre intervjuobjekters trestrukturer og foretok en horisontalisering for å se hvilke kategorier som fremkom hos respondentene. Basert på kategorier ble overordnede temaer og noen undertemaer identifisert. Dette trinnet involverte en systematisk gjennomgang av kategoriene for å finne mønstre og sammenhenger mellom dem.

Vi ble gjort oppmerksom på bracketing/epoche. Vi prøvde å unngå det så langt det var gjennomførbart for å få så rene og upåvirkede funn som mulig. Selv om det ikke var lett å holde våre erfaringer, følelser og antagelser helt tilbake under intervjuene, prøvde vi å sette til side våre egne forforståelser så langt som mulig. Vår intervjuguide hjalp oss å holde fokuset på problemstillingen og intervjuobjektens erfaringer. I analyse fasen ser vi det som en positiv ballast i tolkning av funnene. Forskning viser at det er forskjellige syn på bracketing:

Bracketing has the potential to greatly enrich data collection, research findings and interpretation – to the extent the researcher as instrument, maintains self-awareness as part of an ongoing process (Tufford og Newman, 2012, s.85).

Vi har hatt denne selv-bevisstheten hele veien. Dette fører oss videre til tema om reliabilitet.

3.4. Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler om pålitelighet og troverdighet til undersøkelsen, om at man skulle ha tillit til det som er gjort i studien (Oppen, Mørk og Haus, 2020, s.390). Påliteligheten i vår studie har vi hovedsakelig sikret ved grundig formulering av intervju spørsmål, opptak og automatisert transkripsjon av intervjuene, i tillegg til omhyggelig dataanalyse, koding og tolkning. Vi har stilt oss kritiske spørsmål for å være så objektive som mulig.

Likevel er det verdt å nevne at en viss partiskhet har uansett funnet sted– vi var veldig engasjerte i løpet av hele studien, og våre forforståelser og tidligere erfaringer kan ha preget måten vi har jobbet med oppgaven. Vi prøvde å unngå bekreftelsesbias (confirmation bias) for å ikke påvirke pålitelighet av funn og forklaringer, og prøvde å være så objektive som mulig (McSweeney, 2021, s.1065).

Reliabilitet i forbindelse med kvalitativ undersøkelse er et omdiskutert tema, og noen mener at selve konseptet av reliabilitet i kvalitativ forskning er misvisende og irrelevant (Golafshani, 2015, s. 601).

Reliabilitet og validitet står i et forhold til hverandre, derfor kan man ikke bare fokusere på den ene og ignorere den andre (Patel, R., Davidson, B. og Larsen, 1995, s.75).

Man skiller også mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om å undersøke riktig tema i samsvar med problemstillingen, mens ekstern validitet går ut på i hvilke sammenhenger, om noen, forskningsfunnene kan anvendes.

No study, irrespective of the method used, can provide findings that are universally transferable. The study design should show a thorough consideration of what an adequate degree of transferability would be, in view of the assumptions of the research question, and present a relevant sampling strategy (Malterud, 2001, s.484-485).

Ved kvalitative undersøkelser gjør man ikke statistiske generaliseringer, her kan det heller være snakk om analytisk generalisering eller overførbarhet (Oppen, Mørk og Haus, 2020, s.391)

3.5. Etiske hensyn

Etikk spiller en viktig rolle i enhver moderne forskning, og “alle forskere må arbeide ut fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet” (Lund og Haugen, 2006, s. 65).

Vi tok utgangspunkt i gjeldende regler for behandling av personopplysninger i student- og forskningsprosjekt (NTNU, u.å.). Derfor meldte vi vårt prosjekt inn til Sikt, kunnskapssektorens tjenesteleverandør, som gjorde en vurdering om at vår oppgave og dens gjennomføring fyller krav til personvernet. Etter at prosjektet ble godkjent, har vi innhentet skriftlig samtykke fra intervjuobjektene våre. I løpet av hvert intervju ble det understreket at samtykket kan tas tilbake dersom de ønsket det. Videre har vi informert om at ingen blir navngitt, men tildelt nummer og forkortelse: intervjuobjekt 1 (Io1), intervjuobjekt 2 (Io2) og intervjuobjekt 3 (Io3). Opptak og transkripsjon vil bli slettet etter at prosjektet er ferdig.

De som har takket ja til å delta i et intervju, kan ikke vite med sikkerhet hvordan empirien blir presentert og analysert (Oppen, Mørk og Haus, 2020, s. 400), så vi følte et ekstra ansvar for hvordan vi formulerer våre funn og resultater.

Siden en av forfattere er ansatt i bedriften og personlig kjent med ledere, valgte vi at den av oss som ikke jobbet i bedriften gjennomførte intervjuene. Dette bidro til at intervjuobjektene fikk anledning til å snakke åpent og fritt om både arbeidsmiljøet og dets utfordringer. Likevel er det vanskelig å vite om noe informasjon ble holdt tilbake. Intervjueren oppnådde bracketing med hensyn til å kjenne til “historien på veggene” og den daglige dynamikken i bedriften, slik at den semistrukturerte intervjuguiden ble fulgt og oppfølgingsspørsmål kom naturlig av dialogen – ikke av nysgjerrighet basert på eventuelle forforståelser ville ha trigget. Umiddelbart etter hvert intervju hadde forfatterne en lengre samtale for å diskutere besvarelser, reaksjoner på spørsmål og dele tanker rundt undersøkelsen. Vi har ikke sett noen tegn blant intervjuobjektene på at noe har blitt holdt tilbake.

4. Resultater

I dette avsnittet presenterer vi våre resultater fra undersøkelsene. Først beskriver vi hvordan lederne i bedriften omtaler arbeidsmiljøet de opplever (4.1). Vi ser på hvordan de definerer både fordeler (4.2) og utfordringer (4.3) knyttet til mangfoldet i deres daglige arbeid. Videre ser vi nærmere på hvordan utføres mangfoldsledelse i bedriften (4.4). Så gir vi en oversikt over deres egne erfaringer og strategier for å håndtere mangfoldrelaterte utfordringer på arbeidsplassen (4.5). Til slutt analyserer vi hvordan disse funnene knytter seg til bedriftens bærekraftsmål og hvor langt bedriften har kommet i *bærekraftig mangfoldsledelse* (4.6).

4.1. Ledelsesopplevelse av mangfold

Hvert intervjuobjekt beskriver arbeidsmiljøet som positivt og flerkulturelt. De fremhever at det er en atmosfære preget av samarbeid og respekt, til tross for de ulike kulturelle bakgrunnene. En av intervjuobjektene kaller arbeidsmiljøet “*en fin miks*” (Io3).

To av intervjuobjektene, spesifikt Io1 og Io3, beskriver arbeidsatmosfæren som preget av mye latter og positivt humør på arbeidsplassen.

Det er jo et mangfold av glede og latter og språk som på en måte er helt unikt som jeg synes hvert fall er veldig morsomt å jobbe med (Io3).

Dessuten påpeker Io1 og Io2 at flertallet av medarbeiderne er svært dyktige og kompetente i sine roller.

I hvert fall veldig mange flinke mennesker som ikke jeg ville bytte ut (Io1).

Men generelt 95 og 90% gjør en utrolig god jobb (Io2).

Det er også verdt å merke seg at Io3 peker på at til tross for de mange positive aspektene ved et flerkulturelt arbeidsmiljø, er det også utfordringer som må håndteres. Nesten i begynnelsen av intervjuet nevner Io1 at det er stort sett språklige utfordringer som mangfoldet bringer med seg.

4.2. Fordeler med etnisk mangfold

Det er viktig å legge merke til at ingen av intervjuobjektene nevner noen direkte økonomiske fordeler ved mangfold på arbeidsplassen.

4.2.1. Oppfatning om høyere arbeidsmoral og effektivitet

Ifølge to av de tre intervjuobjektene, spesifikt Io2 og Io3, er en betydelig fordel med mangfoldet på arbeidsplassen den økte arbeidsmoralen og effektiviteten det fører med seg. De understreker den positive effekten som et flerkulturelt miljø kan ha på ansattes prestasjoner og engasjement.

Verden, hvor arbeidsmoralen generelt er høyere enn den er i Norge og det å på en måte spille på det (Io3).

4.2.2. Læring av andre kulturer og nye perspektiver

Alle intervjuobjektene nevner den kulturelle “berikelsen” som mangfoldet bringer med seg. Å kunne lære noe nytt hver dag om andre kulturer og land, enten det er gjennom matopplevelser eller å delta i ulike høytider, er både veldig interessant og hyggelig, mener de. Dessuten hevder de at dette også kan bidra til å bygge sterke bånd mellom ansatte med forskjellige bakgrunner.

[...] for min egen del, så får jeg utvidet horisonten min og har lært mye nytt. (Io2)

Det [mangfoldet] gir mulighet til å bli kjent med forskjellige kulturer, mat og tradisjoner (Io1).

I tillegg til dette poenget fremhever Intervjuobjekter 3 også betydningen av å få nye perspektiver gjennom mangfoldet. Hun peker på at denne variasjon av synspunkter og erfaringer kan være avgjørende for å løse problemer og utfordringer som kan oppstå daglig.

Vi har ansatte som ser ting på totalt annerledes [...] enn en vanlig norsk født person gjør; og det tenker jeg er en gevinst hos oss (Io3).

4.3. Utfordringer med etnisk mangfold

Som nevnt over, startet lederne intervjuene nesten med en gang med å antyde at det finnes flere utfordringer som mangfoldet kan bringe med seg.

4.3.1. Manglende språkkunnskap

Det er tydelig at kommunikasjonsproblemer utgjør en betydelig utfordring i det flerkulturelle arbeidsmiljøet, ifølge alle intervjuobjektene. Disse problemene skyldes i stor grad forskjellige språknivåer og språkbarrierer.

Skjønner de hva jeg sier? Skjønner det betydningen av det jeg har sagt? Ikke sant? Det er den største utfordringen vi har, rett og slett. Skjønner de budskapet? Det er det. Og det kan du se noen som skjønner med en gang, mens andre bare "nei" (Io2).

4.3.2. Kultur og hierarki

To av intervjuobjektene peker i tillegg på de vanskelighetene som oppstår i kommunikasjonen på grunn av kulturelle forskjeller og hierarki. Det påpekes at ulike kulturer har forskjellige forventninger til kommunikasjon, spesielt når det gjelder interaksjon med overordnede. Io3 bemerker at i kulturer som er sterkt hierarkiske er det ofte strengere krav for hvordan man bør oppføre seg overfor ledelse enn her i Norge.

I de kulturene som er veldig hierarkiske, skal du nesten ikke se på eller prate med den som er overordnet (Io3).

Io1 understreker hvordan noen ansatte kan føle seg hemmet fra å uttrykke sine meninger fritt, spesielt når de snakker med overordnede. Han mener at det kan være knyttet til en oppfatning om at det er uhøflig eller respektløst å være uenig med en leder. Ifølge han fører dette til at noen ansatte unngår å uttrykke sine synspunkter åpent, og dette hemmer kommunikasjonen på arbeidsplassen.

[...] ikke alle tør å si hva de faktisk mener når de snakker med en sjef eller leder. Kan oppfattes som uhøflig å være uenig (Io1).

4.3.3. Æreskultur og æreskoder

To av intervjuobjektene, spesifikt Io1 og Io2, nevner at æreskultur og ulike perspektiver på autoritet kan føre til misforståelser og utfordringer i kommunikasjonen på arbeidsplassen. Io1 peker på hvordan æreskultur, spesielt fremtredende i mange asiatiske kulturer, kan være en kilde til konflikt. Han bemerker at trusler mot ære oppleves som spesielt alvorlige for mange ansatte fra disse kulturene. Og selv om intensjonene ikke nødvendigvis er negative, kan handlinger eller utsagn oppfattes slik. Resultatet av dette kan være at ansatte føler at de har mistet ansikt overfor sine kolleger.

[...] trusselen mot æreskoden spesielt sett som for mange fra Asia i hvert fall som jeg har opplevd. Det går litt hardere inn da hvis det har vært noe negativt. Så selv om det

kanskje ikke nødvendigvis ment sånn, så kan det oppfattes sånn. Tapte ansikt overfor kollegene sine, for eksempel. (Io1).

4.3.4. Kjønnroller

Io3 peker på kjønnroller som en annen kilde til konflikt. Hun bemerker at ulikheter i synet på kvinners rolle i arbeidslivet kan variere betydelig fra kultur til kultur. Og noen ansatte tar det ikke som gitt at kvinner har en stemme og muligheten til å bidra på lik linje med menn. Hun fortalte også at hun traff en del utfordringer da hun kom inn i bedriften som en kvinnelig leder, og at det tok tid for noen ansatte å bli vant med dette.

Det kan være ulikheter i forhold til hvordan man ser på kjønn i forhold til kanskje spesielt kvinnene sin rolle i arbeidslivet. Det at kvinnene har en stemme som skal få lov til å bidra på samme måte som en mann. Det er ikke alle som på en måte er vant til, så det kan være en kime til konflikt (Io3).

4.3.5. Klikkdannelse

Io1 peker på en annen utfordring som kan oppstå når kommunikasjon foregår på et annet språk enn norsk i en gruppe. Ifølge ham fører dette til at noen ansatte føler seg ekskludert, spesielt hvis andre ansatte i gruppen har samme etniske bakgrunn. Han gjør det klart at slike situasjoner gir opphav både til språklig isolasjon og skaper sosiale barrierer som gjør det vanskelig for andre ansatte å bli en del av gruppen.

Det har vært tilfelle hvis det sitter mange fra samme land og spiser sammen, prater på sitt morsmål, og andre føler at de faller utenfor da. At de er ikke med i samtalen (Io1).

4.3.6. Smitteeffekten av internasjonale konflikter

Intervjuobjektene, spesielt Io2 og Io3, fremhever hvordan internasjonale konflikter kan ha en negativ innvirkning på det interne arbeidsmiljøet i bedriften. Eksterne faktorer kan påvirke samarbeid blant ansatte, og det er viktig å håndtere slike situasjoner på en konstruktiv måte for å opprettholde et positivt eller i hvert fall nøytralt arbeidsmiljø, mener de. Io3 understreker at hvis det er krig eller konflikter eksternt, kan dette føre til økt spenning og konflikter internt blant ansatte.

De har jo konflikter på jobb fordi at det er konflikter ute i verden. Altså det er jo noe med. Der det er krig, kan det ofte på en måte bli konflikter innad (Io3).

En egen oppdagelse vi gjorde var at i kantina på bedriften hang det et stort verdenskart på veggen. På kartet var *Israel* strøket ut og erstattet med *Palestina*. Det tyder på at noen ved bedriften har sterke meninger om den pågående krigen på Gaza.

4.4. Fremvoksende mangfoldsledelse

Alle intervjuobjektene påpeker at det ikke finnes en tydelig definert mangfoldspolitikk i bedriften, og det er heller ingen fast strategi for mangfoldsledelse.

4.4.1. Varierte oppfatninger og praksiser

Selv om det ikke er noen klart definert mangfoldspolitikk som alle ansatte følger, nevner intervjuobjektene noen tilnærminger til mangfoldsledelse som benyttes av ledelsen i bedriften. Blant inkluderingstiltak som ble nevnt er rekrutteringspraksiser, fadderordning og sosiale arrangementer med felles aktiviteter og generell oppmerksomhet og respekt for mattradisjoner.



Kart i kantina

Vi har hatt grilling på sommeren, vi har hatt sommerfest, vi har hatt nyttårsball eller nyttårsfest (Io2).

Bedriften som vi undersøker har bevisste rekrutteringspraksiser for å fremme mangfold, slik to av intervjuobjektene beskriver. De nevner at vanlige krav til rekruttering inkluderer språknivå og evne til å jobbe skift. Det er verdt å legge merke til at norsk språk fremheves som det viktigste kravet til rekruttering av alle intervjuobjektene. Dette skyldes behovet for effektiv kommunikasjon på arbeidsplassen, samt behovet for å forstå og følge instruksjoner og prosedyrer som gjelder mattrygghet og matsikkerhet som er underlagt strenge krav fra myndighetene.

Og når folk kommer til meg med CV på engelsk og snakker bare engelsk. Sorry, du får ikke jobb (Io2).

[...] så er det vel kanskje blitt enda strengere underveis i forhold til språk. Hvor viktig det er å kunne beherske språket? Kravene blir bare større og større til dokumentasjon og sånt som vi leverer mat og sånn som vi har dokumentert alt riktig, at det er trygt (Io1).

Bedriften har etablert en fadderordning for å fremme inkludering av nyansatte. Ifølge alle Intervjuobjektene gir denne ordningen en støtte for nye ansatte. Faddere kan bidra til å lette overgangen til den nye arbeidsplassen ved å gi praktisk informasjon om arbeidsoppgaver, kultur og rutiner, dvs. faddere hjelper nye ansatte å bli en del av arbeidsmiljøet. Ifølge Io2 kan faddere være alle ansatte “*uansett hvem land kom de fra*”. Det viktigste kravet som stilles til fadderne er at “*de må snakke godt norsk og de som skal være faddere, de må være dyktige*”.

4.4.2. Sosiale og kulturinformerte inkluderings tiltak

Ifølge alle intervjuobjektene iverksetter ledelsen flere inkluderings tiltak for å fremme et inkluderende og sosialt arbeidsmiljø. Blant disse tiltakene er det to ganger i året fester hvor alle ansatte er velkomne. Dette gir muligheten til å samles og styrke felleskapet for de ansatte fra ulike avdelinger og med ulike bakgrunner.

Vi er veldig opptatt av det sosiale, og at folk skal ha det godt på jobb (Io2).

I tillegg arrangeres det flere ganger i året skiftmøter og felles aktiviteter som passer for alle ansatte, for eksempel grilling eller fisketurer i sommer. Formålet med disse arrangementene er å skape en felles opplevelse og styrke positive relasjoner på tvers av avdelinger og grupper, forteller alle intervjuobjektene. Det ble også nevnt et forsøk på å samle alle ansatte hver måned for en kaffekopp/pils etter at alle ansatte fikk utbetalt lønn, men dette tiltaket hadde ikke så mye suksess og ble avlyst etter hvert.

Vi har jo sosiale sammenkomster som sommerfest, julebord og da møter nesten alle som jobber her (Io2).

Vi observerte også selv at ledelsen praktiserer inkludering av ulike kulturelle høytider. Under Ramadan-dagene så vi at det var to plakater på informasjonstavlen hvor det var pene bilder med uttrykkene “Ramadan Mubarak” og “Ramadan Kareem”. Dette tok vi som et tydelig tegn på at bedriften anerkjenner og inkluderer muslimske høytider

For å unngå å ekskludere folk som ikke feirer norske høytider, har ledelsen en praksis, der de prøver å unngå å kalle arrangementene sine etter bare norske navn som for eksempel julebord. I stedet bruker de mer nøytrale ord som sommerfest eller nyttårsfest. Ledelsen innrømmer at de forsøker å være bevisst på ordvalget når de navngir arrangementer eller samlinger.

Vi har hatt nyttårsball eller nyttårsfest, ikke sant? Vi kan ikke kalle det julebord, for det er liksom “Noen har jo ikke jul!” men så har vi funnet sammen en mellomløsning (Io2).

Når det gjelder matservering, legges det vekt på å tilrettelegge for ulike kostholdspreferanser og behov. I kantina merkes maten nøye med informasjon om innholdet, for eksempel om det er svin eller storfekjøtt. Det er også to forskjellige toastjern tilgjengelig: ett er for svinekjøtt og



Ramadan

det andre for storfe, kalkun og ost. Med dette tiltaket prøver ledelse å sikre at alle ansatte kan føle seg komfortable og inkludert, og at deres individuelle behov og preferanser blir ivaretatt. Under fester og felles aktiviteter blir maten også nøye merket, og det legges vekt på å bestille mat som passer for alle. Io2 har nevnt at i et så mangfoldig “samfunn” ble det utfordrende for ledelsen å finne mat til festene som passer alle, da ikke alle ansatte spiser tradisjonelle norske retter som ribbe eller pinnekjøtt. Som et resultat begynte ledelsen å bestille tapas til fester, fordi alle da kunne finne noe de likte.

Det er respekten for andres kultur og mat, vet du dette er normalt da for alle, og da har vi funnet tapas. Det er noe alle spiser (Io2).

4.4.3. Inkluderende organisasjonskultur

Som tidligere nevnt har ikke bedriften et økonomisk fokus knyttet til sitt mangfold, men legger i stedet vekt på å fremme likhet og inkludering generelt. To av tre intervjuobjektene peker på at ledelsen arbeider aktivt med å fremme en inkluderende, tillitsfull og trygg organisasjonskultur der alle ansatte oppmuntres til å uttrykke seg fritt. Sentralt i dette arbeidet er etableringen av en åpen dør-policy, der ansatte føler seg velkomne til å komme med tilbakemeldinger, spørsmål eller bekymringer direkte til ledelsen uten frykt for negative reaksjoner.

Jeg tenker det også er viktig å dra fram det her, at vi har jobbet mye med å få en kultur hvor alle kan forstå at det er lov å si ifra. At, det er lov på en måte, at døra er åpen. Jeg vil gjerne ha innspill. Fordi det mangfoldet gjør egentlig at du får sett på veldig mange saker, med mange forskjellige synsvinkler (Io3).

Vi ønsker å være en inkluderende bedrift uavhengig hvor du kommer fra (Io2).

4.4.4. Tiltak for å øke trivsel og unngå trakassering

Til slutt vil vi trekke frem medarbeiderundersøkelser som et eksempel på inkluderingsarbeid, som Io3 nevnte i intervjuet. Disse undersøkelsene gjennomføres anonymt, og alle ansatte har muligheten til å uttrykke sine synspunkter om valgte temaer, for eksempel opplevelse av baksnakking og trivsel på jobb. Undersøkelsene gjentas med jevne mellomrom for å kontinuerlig evaluere og forbedre arbeidsmiljøet.

I tillegg til intervjuer fikk vi dokumentasjon som beskriver bedriftens etiske retningslinjer som legger vekt på åpenhet og tillit i organisasjonskulturen, samt uakseptabel atferd som mobbing, trakassering og diskriminering.

Vi godtar ikke noen form for trakassering eller diskriminering på grunnlag av kjønn, rase, nasjonal eller etnisk opprinnelse, religion, kulturell bakgrunn, sosial gruppe,

funksjonshemming, seksuell legning alder eller politisk mening (Bedriftens etiske retningslinjer).

I tillegg gir instruksjonen ansatte rett til å varsle om farlige forhold uten frykt for gjengjeldelse. *“Det er brudd på de etiske retningslinjene å angripe noen for å ha rapportert en bekymring.”*

For øvrig har Io2 nevnt at bedriften har et anonymt varslingsystem som ansatte kan bruke for å melde fra om uregelmessigheter eller bekymringer. Dessuten er det etablert en ordning med verneombud og tillitsvalgte for å forebygge uønskede hendelser som trakassering og diskriminering.

Der [postkasse for anonymt varsel] kan de legge varsel oppi. Eller de kan snakke med tillitsvalgte eller verneombudet som tar den saken. Eller med meg da som leder som er nærmeste leder. Så de er godt klare over hvor de kan varsle og hvem de skal kontakte (Io2).

4.5. Tilnærminger til mangfoldsutfordringer

Alle intervjuobjektene understreker viktigheten av enkel og tydelig kommunikasjon for å håndtere utfordringer knyttet til kommunikasjon. Ledelse har opparbeidet erfaringsbaserte tilnærminger som Interkulturell kommunikasjonskompetanse (kontrollspørsmål og observasjoner, samt bruk av visuelle midler) og forebygging av språkbarrierer gjennom praktiske løsninger. De forsøker å kommunisere på en klar og forståelig måte, samtidig som de sørger for at alle blir inkludert.

Det har på en måte være bevisst hvordan vi kommuniserer, og det å sørge for at vi får med oss alle (Io3).

Io2 nevner betydningen av å bruke kroppsspråk i tillegg til ord for å formidle budskap. Han mener at å være oppmerksom på ikke-verbale signaler som kroppsholdning, ansiktsuttrykk og gestikulering, er viktig og kan bidra til å styrke og understøtte det verbale budskapet.

Jeg bruker også mye kroppen. 85% er kroppsspråket mitt når jeg skal formidle budskap. Så var det cirka 10% er stemmen og så har du 5% som er igjen (Io2).

For å sikre at budskapet blir forstått på riktig måte, benytter alle intervjuobjektene seg av oppklarende spørsmål. Io2 påpeker spesielt at mange utenlandske ansatte har en tendens til å svare *“ja, ja, ja”* uten egentlig å forstå spørsmålet. Derfor er det viktig med kontrollspørsmål som *“Er det noe som var uklart?”* eller *“Er det noe du lurer på?”* ifølge han. Io1 har *“opplevd at det har vært lett å gå i den fella der man svarer ja til det du sier, og så skulle han gjort noe*

helt annet". Kontrollspørsmål eller oppklarende spørsmål kan hjelpe til å bekrefte forståelsen og sikre at alle har forstått informasjonen riktig, mener de.

I tillegg til å bruke andre metoder for å sikre forståelse, benytter ledere seg av jobbobservasjoner for å bevise at nødvendig informasjon har blitt forstått på riktig måte. Vanligvis betyr dette å observere ansattes atferd og handlinger for å se om de tilpasser seg den nye informasjonen, enten det dreier seg om nye rutiner, nye regler eller endringer i eksisterende instruksjoner.

Vi har noe som vi kaller jobb-observasjoner som det skal da etter at det er gitt opplæring, og det er jo på en måte for å se litt grann: Hvordan fungerer det her? Gjør vi sånn som vi har blitt enige om? Og det er jo en form for å validere opplæringen vår (Io3).

To av de tre intervjuobjektene har fremhevet viktigheten av visuelle hjelpemidler i kommunikasjonen. For å sikre tydelig kommunikasjon, spesielt ved opplæring av nye regler, rutiner eller endringer i eksisterende instruksjoner, benyttes bilder med korte tekster som et effektivt verktøy. Dette bidrar til å gjøre informasjonen mer tydelig og forståelig for alle ansatte, mener de.

Skal vi formidler et budskap fra ledelsen og ut til ansatte, så må det ofte være med bilder (Io2).

Så vi prøver å bruke litt bilder, litt kortere tekster for å på en måte være tydelig, så det må vi tenke på i hverdagen, hver eneste dag, hvordan vi egentlig kommuniserer (Io3).

En annen måte å sikre at budskapet blir riktig forstått, ifølge to intervjuobjekter, er å benytte seg av uformelle ledere i gruppene. Disse lederne har ofte bedre språkferdigheter i norsk og kan dermed formidle budskapet videre på en klar og forståelig måte ved å bruke sitt eget språk. Dette bidrar til å sikre at informasjonen blir riktig forstått og akseptert av alle medlemmene i gruppen.

Hvem skal jeg snakke med da? Det er den uformelle lederen i den gruppa, der om de er fra Thailand, eller Afrika, Midtøsten. Hvem er den uformelle lederen for alle? Det er ikke noen spesielle ledere, men hvem er den jeg kan snakke med som kan formidle dette da videre? Så de får det sånn som jeg vil, så [...] hovedoppgaven er å finne ut [av det] (Io2).

En annen tilnærming som ledelsen benytter, og som ble nevnt av to intervjuobjekter, er skift- og gruppeplanlegging basert på den kulturelle sammensetningen som inkluderer en blanding av ansatte med ulike kulturelle bakgrunner. Dette bidrar til å forhindre at ansatte på jobb kun snakker sitt eget språk, som Io2 kaller "*stammespråk*". En blanding av ansatte med ulike

kulturelle bakgrunner på hvert skift og i hver gruppe oppfordrer alle ansatte til å kommunisere på norsk som skal være felles språk for alle.

Det gjør jo at du kan få egentlig veldig mye mer ut av en sånn produksjon hvis du bruker de rette folkene på rett plass (Io3).

I tillegg til dette har ledelsen forsøkt å ansette flere norske de siste månedene, for å motivere alle medarbeidere til å snakke mer norsk enn sitt eget språk. Io2 uttrykte det som at ledelsen “prøver å norskifisere ansatte”. Ved å rekruttere flere etniske norske prøver ledelse å oppmuntre ansatte til å forbedre sine norskkunnskaper, og i tillegg å bygge broer mellom ulike kulturelle grupper på arbeidsplassen.

Ifølge alle intervjuobjektene er det avgjørende å forbedre kommunikasjonen med ansatte gjennom synlig, tilgjengelig og kommuniserende ledelse, dvs. ledelsen er aktivt til stede, tilgjengelig for ansatte og engasjerer seg i kommunikasjon med dem. Io3 understreker viktigheten av en bevisst lytting til ansatte, der ledelsen tar hensyn til ulike kulturelle perspektiver i kommunikasjonen.

Det er mange som har behov for en leder som lytter (Io3).

I tillegg understreker Io1 betydningen av daglig samtalepraksis med ansatte, som gir mulighet for kontinuerlig dialog og, ikke minst, forbedring av norskferdigheter. Samtidig, ifølge Io1, er det viktig å være varsom med kritikk i kommunikasjonen. Etter hans mening er det bedre å påpeke feil eller gi kritikk ansikt til ansikt med en ansatt gjennom privat dialog der den ansatte kan føle seg mer komfortabel med å motta tilbakemelding og har muligheten til å diskutere eventuelle spørsmål.

Jeg prøver å være rundt og kommunisere med folk og prate med folk. Bruker man språket, så blir det jo bedre (Io1).

4.5.1. Konfliktmegling

Selv om arbeidsmiljøet stort sett er positivt på arbeidsplassen, er det uunngåelig at konflikter oppstår fra tid til annen. To av tre intervjuobjekter påpeker at det er viktig med konfliktmegling der begge parter blir hørt, og at ledelsen bistår partene i å finne en løsning som er tilfredsstillende for begge parter. I tillegg er en-til-en samtaler essensielle for å gi hver side mulighet til å forklare sin side av saken i en trygg og åpen atmosfære.

Det er på en måte å ta inn en og en eller to og to [ansatte] eller team [og] prøve å løse litte grann opp det som eventuelt er av konflikter. Jeg bruker nok mer tid på det enn jeg har gjort i en av de tilsvarende tidligere arbeidsplassene jeg har hatt (Io3).

4.5.2. Mangfoldskompetanse

Dessuten har Io2 fremhevet viktigheten av å utvikle en flerkulturell tankegang. Han mener at når man arbeider med etniske eller kulturelt varierte grupper, må man kunne tilpasse seg en flerkulturell tilnærming. Det vil si at man må være i stand til å forstå, respektere og samhandle på en måte som tar hensyn til mangfoldet av kulturelle bakgrunner og perspektiver blant ansatte.

Hvis du har bare norske, så kan du tenke som en nordmann, men når det er mange, så må du tenke flerkulturelt (Io2).

4.5.3. Uavklart holdning til norsk opplæring

Ifølge to intervjuobjekter ble det tilbudt norskkurs for ansatte som trengte opplæring i norsk. Kurset besto av to timer med norsklærer en gang i uke. Til tross for at det var mange som ønsket å forbedre sine norskkunnskaper, var det få som deltok på kurset. Grunnen til det kunne være at ansatte jobber ulike skift og det var vanskelig å tilpasse seg norskkurs som kun gikk på dagtid. Etter seks måneder ble norskkurset avlyst.

Vi har tidligere hatt norskkurs på fabrikken. For at folk skal [...] få lov til å lære (Io3).

4.6. Bærekraft og mangfoldsledelse

Det er en felles observasjon blant alle intervjuobjektene at bedriften har startet en bevisst innsats for å jobbe mot FNs bærekraftsmål. Disse målene fokuserer på å fremme likhet, anstendig arbeid, inkludering, og bærekraftig produksjon og forbruk, som reflekterer en forpliktelse til å bidra positivt til samfunnet og miljøet. Io3 mener at å arbeide med bærekraftsmålene og å dyrke en kvalitetskultur ofte er to sider av samme sak, og at de ofte utfyller hverandre i bedriftens virksomhet.

Det er egentlig ikke noe motsetningsforhold mellom det å jobbe med bærekraft og det å jobbe med kvalitetskultur. Det går ofte litt sånn hånd i hanske (Io3).

4.6.1. Ledelse engasjerer ansatte i bærekraft

Alle intervjuobjektene hevder at ledelsen jobber aktivt med engasjement av ansatte i arbeidet med bærekraftsmålene og med integrering av bærekraftige prinsipper i alle nivåer av organisasjonen. To av intervjuobjektene refererte til at alle ansatte i bedriften ble samlet på et møte, der det var en samtale om hvordan organisasjonen kunne bidra til å oppnå de fire valgte bærekraftsmålene. Ved å inkludere alle i diskusjonen, ga ledelsen muligheten for at hver enkelt kunne bidra med sine tanker og perspektiver på hvordan disse målene kunne realiseres.

[...] på slutten av fjoråret var alle ansatte med på et møte, og så da på [...] de her 4 hovedmålene. Hva kan bedriften gjøre internt? Hva kan bedriften gjøre i samfunnet vi lever i, for å jobbe med de 4 bærekraftsmålene som er valgt? (Io3).

4.6.2. Bærekraftsmål for likhet, anstendig arbeid og inkludering

Io3 nevner bedriftens aktive innsats for å fremme et inkluderende og sosialt arbeidsmiljø som er i tråd med bærekraftsmålene. Et av tiltakene som ble nevnt er bruk av fagdager, der produksjonen midlertidig stoppes og alle ansatte samles på et hotell. Disse fagdage er dedikert til læring og kompetanseutvikling, der hele dagen brukes til å tilegne seg ny kunnskap, for eksempel om kvalitetskultur eller HMS på arbeidsplassen. I tillegg til å fremme faglig utvikling, kan disse fagdage også bidra til å styrke det sosiale båndet mellom ansatte ved å gi dem muligheten til å samles utenfor arbeidsplassen og bli bedre kjent med hverandre, mener han.

Vi har de siste årene valgt ha en del opplæringsdager og de dagene stanser vi produksjon. Vi henter folk ut for å jobbe med kultur, jobber med gruppeoppgaver, for å få innspill i forhold til bærekraft, i forhold til evaluering av kvalitetskultur, i forhold til standardisering. Så vi bruker de dagene godt for å få innspill og input, og på en måte prøver da at alle føler seg inkludert i driften av “din” fabrikk som vi faktisk jobber på. Så jeg tenker det er viktige dager for oss (Io2).

Ifølge Io2 legger ledelsen stor vekt på et inkluderende og sosialt arbeidsmiljø og anser det som viktig at alle ansatte, uavhengig av bakgrunn, trives på jobben. Trivsel er en nøkkelfaktor som øker produktiviteten og bidrar til en anstendig arbeid.

Hvis de har det bra, så produserer mer, sykefraværet går ned. Misttrivsel [fører til] dårlig produksjon [og] sykefraværet går opp (Io2).

4.6.3. Dokumentasjon og prosedyrer vedrørende bærekraft

I tillegg fikk vi dokumentasjon i form av instruks som beskriver bærekraft, etisk handel og åpenhet. Instruksen har også et klart definert ansvar både blant ledelse og blant ansatte. I instruksen nevnes de 4 bærekraftsmålene som bedriften startet å jobbe med: God helse og livskvalitet, God utdanning, Anstendig arbeid og økonomisk vekst og Ansvarlig forbruk og produksjon. For øvrig ble det implementert konkrete rutiner for “å bygge grunnlaget for å videre arbeid med bærekraft innenfor de fire valgte FNs bærekraftsmål”. Blant rutinene nevnes kvalitets- og HMS-politikk, avtale med bedriftshelsetjeneste, godkjenning av leverandører osv. Ifølge Io3 skal bærekraftsarbeid gjelde ikke bare selve bedriften, men hele forsyningskjeden.

5. Drøfting

Virksomheter i privat sektor, som vare-, service og tjenesteproduserende næringer, er mer negative til etnisk mangfold både begrunnet moralske betraktninger og lønnsomhet.

(Andersen og Sterri, 2022, s.6)

I dette kapitlet besvarer vi våre overordnede forskningsspørsmål ved å dele drøftingen inn i tre forskningsspørsmål. Det første (5.1) beskriver de mulighetene mangfold bringer med seg i bedriften i samsvar med teorien, samt utfordringene ledelsen kan møte daglig. Det andre forskningsspørsmålet (5.2) kartlegger hvordan ledelsen løser utfordringene og utnytter de mulighetene som mangfoldet har. Til slutt, i den tredje delen av drøftingen (5.3), diskuteres hvordan ledelsen aktivt fremmer inkluderingstiltak med tanke på bærekraft. Gjennom alle disse spørsmålene håper vi å gi innsikt i hvordan ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser kan håndtere utfordringene og utnytte mulighetene for å skape et inkluderende arbeidsmiljø som oppnår bærekraftsmålene.

5.1. Utfordringer og muligheter

Ifølge Wrench (2005, s. 79) realiseres fordelene med mangfold ikke alltid, spesielt i sektorer preget av rutinemessig økonomisk aktivitet og ensartethet i produksjonen av varer. Ledelsen i vår bedrift, som opererer innen matproduksjon, dvs. med rutinemessig drift, bekrefter disse begrensningene ved å fastslå at det er få økonomiske fordeler knyttet til mangfoldet. Og selv om flere forskere har påpekt de positive effektene av mangfold når det gjelder innovasjonsprosesser og utvikling av nye produkter, stemmer ikke våre funn overens med dette (Wrench, 2005; Bellini *et al.*, 2008; Gardenswartz, Cherbosque og Rowe, 2010; Momani og Stirk, 2017; Brenna og Solheim, 2018; Andersen og Sterri, 2022). Dette kan skyldes at bedriften ikke fokuserer i stor grad på innovasjon og kreativitet. Det understreker viktigheten av å forstå konteksten og bransjespesifikke utfordringer når man vurderer potensialet mangfoldet har til å bidra til bedriftens suksess.

Teorien understreker at innvandrere ofte tar på seg jobber som etniske norske ikke ønsker, og dette kan bidra til økt produktivitet og innovasjon (Umblis, Drange og Orupabo, 2022, s.154). I vår bedrift ser det ut til at vi observerer det samme mønsteret, med en overvekt av innvandrere blant arbeiderne. Blant vanlige medarbeidere i bedriften, “gutta på gulvet”, er det en betydelig tilstedeværelse av innvandrere. Disse medarbeiderne utfører nøkkeloppgaver som ofte blir undervurdert eller oversett av andre. Samtidig ser vi at i ledelses- og støttefunksjonene, som kvalitetsavdelingen, teknisk personell og lagerpersonalet, hovedsakelig består av etniske norske. Med ca. 90 % av medarbeiderne som innvandrere, er det en tydelig indikasjon på at

bedriften drar nytte av den arbeidskraften som etniske norske kanskje ikke ønsker å ta på seg. I tillegg er bedriften en “*lavlønsbedrift*” og dette kan være en annen grunn til at etniske norske ikke ønsker å jobbe her og innvandrere fyller stillinger som etniske norske unngår. Dette bekrefter teorien om at innvandrere er overrepresentert i lavtlønnede yrker og lavere stillinger i industri- og servicebransjer (Berg og Håpnes, 2003, s. 4). Dette utgjør en fordel for vår bedrift. Dette bekrefter også Bellini *et al.* (2008, s. 121) som viser at den internasjonale trenden er at mangfold på arbeidsplassen fører til økning i produktivitet og fortjeneste.

I tillegg støtter funnene opp under teorien om at ansatte med innvandrerbakgrunn ofte har en høyere arbeidsmoral (Fedreheim, Hansen og Aure, 2022, s.9). Det ble understreket av bedriftens ledelse den positive effekten av mangfold på arbeidsplassen, spesielt med tanke på økt arbeidsmoral og effektivitet. Dette samsvarer med teorien som antyder at ansatte med innvandrerbakgrunn kan komme fra samfunn eller arbeidsmarkeder der det å få en jobb ikke tas for gitt (Tronstad, 2010, s.68). Derfor er de mer bevisste på betydningen av hardt arbeid og engasjement for å opprettholde og beholde en jobb. Dette skyldes delvis en dypere forståelse for den utfordrende situasjonen de kan stå i med begrensede utdanningsmuligheter og språkkunnskaper, som kan gjøre det vanskelig for dem å finne en ny jobb. Derfor er de ekstra motiverte. I tillegg har Hofstede observert at visse land, spesielt de som scorer høyt på maskulinitet, er mer prestasjonsorienterte enn Norge (The Culture Factor Group, 2023). Dette kan føre til at ansatte fra slike land viser større engasjement og ansvarsfølelse i jobben sin sammenlignet med andre ansatte. Dessuten kan holdninger til sykefravær variere avhengig av kulturen, hvor innvandrere fra prestasjonsorienterte eller maskuline kulturer kan være mer tilbøyelige til å møte på jobb selv om de er syke (Berg *et al.*, 2012, s.26-27). Alt dette kan bidra til å forklare den oppfatningen som respondentene har om den høye arbeidsmoralen blant ansatte med flerkulturell bakgrunn. Ved å dra nytte av denne økte arbeidsmoralen i et flerkulturelt miljø, kan bedriften dra nytte av den positive innvirkningen på ansattes prestasjoner og engasjement.

Sist, men ikke minst, er den kulturelle “*berikelsen*” som mangfoldet bringer med seg, og som alle intervjuobjektene peker på. Teorien om kulturell kapital (Trosby, 1999, s.4) om å erkjenne den samlede verdien av kulturressurser i et gitt samfunn eller organisasjon. I tilfellet med bedriften vår, representerer den kulturelle kapitalen den rike variasjonen av kulturelle perspektiver, erfaringer og praksiser som de ansatte bringer med seg. Den kulturelle kunnskapen og erfaringen som ansatte har, kan betraktes som en form for kapital som kan ha økonomisk verdi for bedriften (Bourdieu, 2006, s. 8). For eksempel kan dette bidra til å forstå

smaken til ulike kundesegmenter eller å fange de kulturelle nyansene i ulike land som kan skreddersy markedsføringsstrategier og produkttilbud deretter. Dessverre utnytter ikke vår bedrift den kulturelle kapitalen til å oppnå økonomisk verdi eller konkurransefortrinn. Det virker som om bedriftens muligheter for å dra nytte av den kulturelle kapitalen er dormante, men de kan realiseres senere. Likevel når ansatte deler sin kulturelle bakgrunn og tradisjoner på arbeidsplassen, bidrar det til et mer inkluderende arbeidsmiljø. Så, selv om ledelsen innrømmer at de ikke får noen økonomiske fordeler av mangfoldet, kan den kulturelle berikelsen som intervjuobjektene nevner, ses som en form for kulturell kapital som positivt påvirker bedriftens arbeidsmiljø.

Teorien understreker at de primære utfordringene knyttet til ledelse av mangfold ligger i håndteringen av språklige og kulturelle ulikheter, slik Seema og Tronstad påpeker: Dårlige norskkunnskaper og kulturforskjeller identifiseres som betydelige hindringer for effektiv ledelse av innvandrere. (Seema, 2018, s. 30) (Tronstad, 2010, s. 7). Våre funn i bedriften viser at språk kan være en betydelig utfordring i det flerkulturelle arbeidsmiljøet både for ledelse og for ansatte. Disse utfordringene oppstår primært på grunn av forskjeller i språkkompetanse og språkbarrierer blant ansatte med ulike kulturelle bakgrunner. Og som Frøyland (2018, s. 105) hevder, kan misforståelser på grunn av språkbarrierer skape konflikter i arbeidsmiljøet.

Maximova-Mentzoni (2018) mener at utenlandsfødte medarbeidere kan oppleve språkbarrieren som en betydelig stressfaktor. Dette kan føre til at de snakker mindre norsk av frykt for å bli misforstått, latterliggjort eller oppfattet som lite profesjonelle. I funnene blir dette bekreftet da en leder uttrykket at det er en utfordring å unngå situasjoner der ansatte svarer “ja” til ledelsen uten å fullt ut forstå, og deretter utfører oppgaver som ikke samsvarer med det som ble sagt. Dette indikerer at noen ansatte velger å si “ja” for å unngå å virke uprofesjonelle.

Alt dette kan skape utfordringer med kommunikasjonen som ikke alltid er like klar eller effektiv, noe som kan føre til redusert produktivitet. Disse utfordringene knyttet til mangfoldet kan resultere i redusert produktivitet, noe som samsvarer med observasjonene til Momani og Stirk (2017, s. 6).

Tronstad (2010, s. 69) identifiserer forskjeller i kulturer som den nest største utfordringen, noe som også støttes av våre funn. Det påpekes spesielt hvordan maktdistanse og hierarki, som ansatte er vant til fra sine opprinnelsesland, kan spille en betydelig rolle i deres oppførsel og kommunikasjonsstil (Hofstede, 2001). Avstanden mellom ansatte og ledelse er betydelig større i mange andre land sammenlignet med Norge (Roddvik, 2010, s. 129). Ansatte fra land som Kina, Japan og Thailand, hvor det er høy grad av maktdistanse ifølge Hofstede (1991, s. 28),

kan være mer tilbøyelige til å respektere og adlyde autoriteter uten å utfordre dem. I vår bedrift, hvor mange ansatte kommer fra asiatiske land, er det derfor naturlig for dem å vise tilbakeholdenhet med å diskutere med ledere eller utfordre det som blir sagt. *“Ikke alle tør å si hva de faktisk mener når de snakker med en sjef eller leder”* er et godt eksempel på ansatte som er vant til sterke hierarkier og autoritære former for ledelse. I Norge fremmes en mer uformell modell, med en lavere grad av makt-distanse, hvor hierarkiske forskjeller mellom ledere og ansatte er mindre fremtredende, og ledelsen er vant til å ha en åpen dialog med ansatte.

Friberg og Bjørnset påpeker at i æreskulturer er det avgjørende å opprettholde et godt omdømme og rykte, som utgjør ens ære. Dette omdømmet er ikke noe en innehar fra starten av, men er avhengig av anerkjennelsen fra ens omgivelser (Friberg og Bjørnset, 2019). I slike samfunn kan visse feil eller brudd på sosiale normer føre til betydelige konsekvenser, inkludert tap av respekt blant medborgere eller kollegaer. Det fins mange uskrevne regler som man må føle med for å *“ikke tape ansikt”*, og norske ledere er ikke alltid kjent med disse reglene (Roddvik, 2010, s.163). Våre funn reflekterer dette ved å vise at trusler mot ære kan være svært følsomme temaer for ansatte fra kulturer der ære er av stor betydning. Selv tilbakemeldinger fra ledelsen kan oppfattes som trusler avhengig av hvordan de blir formidlet, og hvilken kulturell kontekst står bak den budskapet. *“Så selv om det kanskje ikke nødvendigvis ment sånn, så kan det oppfattes sånn”* (Io1). Dette stemmer med Maximova-Mentzoni teori som sier at kulturell kontekst som står bak budskapet, kan skape konflikter hvis det mottas av en person som er vant til en annen kulturell kontekst (Maximova-Mentzoni, 2018, s. 152).

Berg *et al.* (2012, s.26-27) understreker at noen kvinnelige ledere kan oppleve utfordringer med å lede, spesielt når de står overfor situasjoner der de leder eldre, mannlige ansatte. En av våre intervjuobjekter, som selv er kvinnelig leder, møtte på en rekke utfordringer da hun begynte å jobbe i bedriften. I følge Hofstede (2001, s.297) står mennesker fra land som scorer høyt på maskulinitet, for et samfunn der sosiale kjønnsroller er klart definerte: Menn skal være selvsikre, tøffe og fokuserte på materiell suksess. Dette er typiske ledelsesegenskaper. I bedriften er det derfor flere ansatte som oppfatter det som uvanlig med en kvinnelig leder. I tillegg har visse kulturer, for eksempel Kina og India, stor respekt for alder, noe som kan føre til at eldre ansatte kan betrakte uenighet som respektløst, som videre kan føre til misforståelser og mulige konflikter.

Teorien om at manglende felles språk kan føre til misforståelser, konflikter og til slutt klikkdannelse og ekskludering (Berg *et al.*, 2012, s.24), blir bekreftet av våre funn. Felles språk i bedriften er norsk, og dette bekrefter alle intervjuobjektene. Selv om ledelsen i bedriften

prøver å oppmuntre ansatte til å snakke og praktisere norsk, finnes det fortsatt noen ansatte som gjerne vil prate på morsmålet sitt. Dette kan føre til at andre ansatte som ikke behersker dette språket føler seg ekskludert fra samtalen, noe som igjen resulterer i klikkdannelse basert på felles opphav.

Ifølge Legrain (2007, s. 275) kan ansatte med samme kulturelle og religiøse bakgrunn danne “minisamfunn” innenfor bedriftens større fellesskap. I disse gruppene føler ansatte seg trygge og komfortable på grunn av felles kulturelle referanser, språk og tradisjoner. Det at disse ansatte stort sett kommuniserer bare med medlemmene av sine minigrupper, kan føre til at de isolerer seg fra resten av de ansatte, og at det kan oppstå subkulturer (Schein, 1996).

I vår funn kom vi over et fenomen vi ikke har sett i forskningslitteraturen, nemlig at internasjonale konflikter og kriger påvirker det lokale arbeidsmiljøet. Vi har valgt å kalle dette fenomenet *Smitteeffekten av internasjonale konflikter*. En viktig faktor som bidrar til dette fenomenet er den moderne globaliseringen, som har ført til betydelig migrasjon til Norge og andre deler av verden. Som et resultat av dette kan en arbeidsplass i Norge nå inneholde representanter fra begge sider av en konflikt eller krig, og de kan gi uttrykk for sine synspunkter i opphetede diskusjoner eller ved å, for eksempel, stryke ut Israel fra et kart over Midøsten (se kartet på side 31).

Dette må ses i kombinasjon av den globale økningen i konflikter og kriger de siste årene (Raleigh, 2024). Denne økningen kan føre til at spenningen mellom ansatte fra ulike bakgrunner forsterkes på arbeidsplassen, og at internasjonale, politiske eller kulturelle spenninger og uenigheter blir dradd inn i arbeidsmiljøet. Dette kan skape utfordrende situasjoner for ledere og ansatte, da de må navigere komplekse dynamikker som potensielt kan påvirke samarbeidet og trivselen på arbeidsplassen negativt.

5.2. Tilnærminger for å jobbe med flerkulturelle ansatte

Teorien viser at mangfoldsarbeid er lederes ansvar (Thomas og Woodruff, 1999; Momani og Stirk, 2017; Lorenzo, 2017; Egerdal, 2023), og det er mye som avhenger av hvilken bransje det er snakk om, slikt som størrelsen på bedriften, lederstil, og ikke minst vilje og personlige egenskaper til hver enkel leder.

Vi har prøvd å bruke teorien om “fargeblindhet” og “multikulturalisme” for å se hvor bedriftsledelsen ligger an i forhold til disse to begrepene. Vår konklusjon er at selv om ledelsen i bedriften anerkjenner forskjeller til sine flerkulturelle arbeidstakere, så blir disse forskjellene

ikke tatt i bruk i forbedringen av arbeidsprosessene. Det viktigste er at alle behandles likt og rettferdig, for å oppnå “fargeblindhet” (Jansen *et al.*, 2015).

5.2.1. Språk- og kommunikasjonsfremmende tiltak

Språk- og kommunikasjonsvanskeligheter på grunn av språk er tydelige utfordringer for vår bedrift. Dette er vanlige hindringer og er diskutert både i norsk og utenlandsk forskning (se for eksempel Momani og Stirk, 2017; Trondstad, 2010).

Vår undersøkelsesbedrift har norsk som arbeidsspråk, og har til og med hatt tilbud om norskopplæring. Det er tidligere nevnt at språkopplæring er et viktig og vanlig tiltak for å hjelpe til de ansatte som har språkutfordringer (Kvinge og Djuve, 2006; Wrench, 2007; Andersen og Sterri, 2022). Selv om tilbudet var gratis og i arbeidstid, og ansatte var oppmuntret til å delta, har det ikke vist seg å være et vellykket tiltak. Bare en liten del av de flerkulturelle ansatte var interessert, og etter hvert ble norskopplæringen avlyst. Teorien (Berg *et al.*, 2012) bekrefter at slike tiltak ikke alltid er effektive. Ingen av intervjuobjektene kunne forklare hvorfor det ikke fungerte, men vi spekulerer at det kan være på grunn av skiftarbeid.

Andre norske bedrifter med norsk som arbeidsspråk og tilbyr norskkurs har lykket med tiltaket, og forskning støtter påstander om at det er viktig for et godt arbeidsmiljø, og ikke minst for å unngå klikkdannelse og ekskludering (Berg *et al.*, 2012). Det er essensielt for bedrifter at medarbeiderne har god norskforståelse, og forskjellige virksomheter velger de metodene som fungerer best for dem. Vår bedrift har valgt bevisste rekrutteringspraksiser med norsk språkkompetanse som et viktig krav. Nye ansatte må beherske norsk godt nok, og dette kan heve språkferdigheter til andre ansatte.

Funn fra bedriften indikerer at ledere bruker et enkelt og tydelig språk, samt visuelle hjelpemidler og kroppsspråk for å formidle budskap og kommunisere med ansatte. Det er *“bevisst hvordan vi kommuniserer, og det å sørge for at vi får med oss alle”*, påpeker Io3. Dette er også i tråd med forskning som viser at flere bedrifter bruker visualisering for sine ansatte som *“ikke er så stødige i norsk”* (Roddvik, 2010, s.124)

Det understrekes at ledere bruker oppklarende spørsmål og observasjoner for å sørge at ansatte har forstått informasjonen riktig. Selv om teorien presentert i oppgaven ikke nevner kontrolltiltak, mener vi at det ikke er uvanlig å sjekke med ansatte som har språkvanskeligheter, om de har forstått den nye rutinen eller instruksjonen. Io3 påpeker at jobbobservasjoner er viktige fordi de *“validerer opplæringen vår”*.

Et interessant funn som vi ikke kan finne støtte til i vår gjennomgang av forskningslitteraturen, er at to av tre intervjuobjekter mener det fungerer godt å snakke med en uformell gruppeleder. Siden denne ofte har bedre norskkunnskaper og autoritet i sin gruppe, er det veldig fordelaktig å sørge for at hen forstår budskapet og kan sørge for at alle andre i gruppen forstår det.

Funn fra vår undersøkelse viser at det brukes deltagende lederstil i vår bedrift. Forskningen støtter påstanden at det er en av de beste måtene å jobbe med mange forskjellige kulturer på (Lorenzo, 2017; Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018). Io3 nevner at hennes dører alltid er åpne for ansatte, at hun lytter til det de sier og gir dem mulighet til å dele deres tanker og/eller frustrasjoner. Hun nevner også at det tok tid å få endret bedriftskulturen på det området, fordi det ikke var normal praksis før hun begynte som leder i bedriften. At mangfoldsarbeidet krever endringer, eller i det minste tilpasninger, i bedriftskulturen, er noe som forskningslitteraturen er ganske tydelig på (Berg *et al.*, 2012; Egerdal, 2023).

Et klart ønske fra flerkulturelle ansatte var nevnt av Io2. Det var å rekruttere flere etniske norske, noe som kunne bidra til at andre praktiserer norsk med norskspråklige på samme vakt. Selv om norske ledere er åpne for dialog og kommunikasjon hver dag, jobber de ikke i skift. Siden alle ledere er etniske norske, mens de fleste av produksjonsmedarbeiderne som jobber turnus er ikke-norske. Derfor vil gjerne ansatte ha flere etniske norske i deres arbeidstid. Dette er et interessant og paradoksalt funn fordi teorien viser at mangfoldig rekruttering hindrer at visse grupper føler seg utestengt (Berg *et al.*, 2012). I vårt tilfelle, er det etniske norske som er den gruppen som er vanskelig å rekruttere til lavtlønnede stillinger i produksjon, og derfor er den gruppen underrepresentert.

En annen tilnærming som brukes for å utnytte mangfold og samtidig redusere risiko for konflikter, er bevisst organisering av arbeidsplassen, og sammensetting av skift og grupper (Frøyland, 2018). Dette praktiseres aktivt i vår bedrift, der hver vakt er nøye sammensatt med tank på både personlige, kulturelle og faglige egenskaper.

Det er tydelig at kommunikasjon er en viktig del av arbeidshverdagen til ledere. Det brukes enkelt språk, visuelle midler og kroppsspråk i tillegg til kontrolltiltak: kontrollspørsmål og jobbobservasjoner. Disse strategiene i kombinasjon med deltagende lederstil, viser seg å være effektive og fremme inkluderende miljø. God kommunikasjon bidrar også til risikominimering av konflikter, som er uunngåelig på arbeidsplassen, enten den er homogen eller heterogen.

5.2.2. Konflikthåndtering og megling

Det er ingen tvil om at god kommunikasjon spiller en viktig rolle som konfliktreducerende tiltak. Forskning viser at det er viktig hvordan man gir og mottar tilbakemeldinger i jobbsammenheng (Maximova-Mentzoni, 2018). Våre funn viser at ledere kjenner til problemstillingen og har opparbeidet seg forståelsen og måten som fungerer best. To av tre intervjuobjekter påpeker at det er viktig med konfliktmeglning, der begge parter får mulighet til å bli hørt. Det har vist seg at en-til-en samtale fungerer veldig bra for å håndtere og ikke minst forebygge konflikter. Io3 understreker at hun bruker mer tid på det enn ved andre arbeidsplasser hun har hatt.

Vi har tidligere nevnt at Io3 utøver deltagende lederstil i kommunikasjon med sine flerkulturelle ansatte. Teorien viser at dersom man godtar at det finnes kulturelle forskjeller på arbeidsplassen, er dette en god start for å forhindre konflikter (Maximova-Mentzoni, 2018).

Våre funn peker i retning av at vedkommende har både godkjent og tilpasset sin atferd med hensyn til disse kulturelle forskjeller til sine mangfoldige ansatte. Ifølge Bennetts "Developmental Modell of Intercultural Sensitivity" (Bennet, 2017), kan vi si at Io3 nærmer seg den siste fasen i modellen – tilpasning. Aksept av og respekt for forskjellige kulturer på arbeidsplassen er fordelaktig for ledere og medarbeidere, uansett om man er i majoriteten eller minoriteten på jobb (Brandt *et al.*, 2018). Denne nye kompetansen som vedkommende har opparbeidet gjennom sitt lederskap av flerkulturelle ansatte, bidrar sterkt til å forebygge og redusere konflikter på arbeidsplassen. Den forsterker også hennes mangfoldskompetanse, noe som vi skal diskutere i neste avsnitt.

5.2.3. Mangfoldskompetanse

Teorien viser at "mangfoldskompetanse" ikke er et entydig begrep. For noen er det bare å beherske flere språk og forstå flere kulturer (Hauge *et al.*, 2022). Men vi mener at det er en litt forenklet forståelse av et ganske komplekst begrep.

Brenna (2018, s.76-77) mener at mangfoldskompetansen består av flere elementer, som for eksempel endringsdyktighet, evnen til å evaluere situasjoner fra forskjellige vinkler (både fra majoritets- og minoritetsperspektiv), observasjonsevne og dyktighet til å raskt sette seg inn i en ny kontekst, for å nevne noen. Men det viktigste, ifølge Brenna (2018, s.87), er fleksibiliteten som bidrar til åpenhet når det gjelder vurdering og evaluering av situasjon, og når det gjelder valg av tiltak og tilrettelegging.

Alle intervjuobjekter måtte på et eller annet tidspunkt vise fleksibilitet i møte med nye kulturer. Observasjonsevner var viktige for å skjønne at selv om en ansatt sier “ja”, betyr det ikke nødvendigvis at hen forstår budskapet. Bruk av forskjellig kommunikasjonsverktøy, både verbale og ikke-verbale, samt identifisering, aksept og samarbeid med uformelle ledere i subkulturer i bedriften, i tillegg til anerkjennelse av at hver dag er en mulighet til å lære noe nytt, viser at alle intervjuobjekter har opparbeidet seg en god del mangfoldskompetanse, uten å være bevisst på det.

5.3. Bærekraft og bærekraftsmangfold

Det er viktig å påpeke at bedriften kun nylig har begynt å jobbe aktivt og bevisst med bærekraft og utvalgte bærekraftsmål. Alle intervjuobjektene bekrefter at det var en inkluderende prosess, da de samlet alle ansatte for å høre hvordan bærekraftsmålene kunne bli oppnådd og målt, og ikke minst integrert i alle nivåer i organisasjon.

Forskningen bekrefter at det er viktig å inkludere alle ansatte i slike prosesser, spesielt hvis det virkelig vil påvirke beslutninger og strategier i bedriften (Seema, 2018).

Alle lederne vi intervjuet var enige om at ledelsen jobber aktivt for å øke engasjement i bærekraftsarbeidet for alle ansatte, uavhengig av kulturell og etnisk bakgrunn. Dette er en vanlig og vellykket praksis, ifølge amerikansk forskning (Kreitz, 2008). En leder nevner i intervjuet at denne tilnærmingen bidrar til å opprettholde og styrke bedriftens kvalitetskultur, noe som de har jobbet mye med fra før.

5.3.1. Likhet, anstendig arbeid og inkludering

Intervjuobjektene bekrefter at bedriften jobber bevisst og målrettet for å fremme et inkluderende og positivt sosialt arbeidsmiljø. Fagdage som praktiseres i organisasjonen bidrar til både faglig påfyll og sosial brobygging mellom ansatte.

To av tre ledere nevner at bedriften har valgt 4 prioriterte bærekraftsmål som bedriften skal jobbe aktivt mot. Selv om målene ble valgt ut av ledergruppe, så ble alle ansatte engasjerte i en heldags workshop for å bli kjent med disse målene og, ikke minst, bidra til strategien om hvordan de skulle oppnås.

Det ser ut til om rapporteringskrav som bedrift har blitt lovpålagt av myndighetene fra og med i år (2024), har gitt lederne muligheten til å virkelig benytte seg av eksisterende mangfold på arbeidsplassen. I lys av mangfoldsperspektivene til Ely og Thomas (2001), kan man si at gjeldende perspektiv for organisasjonen er diskriminerings- og rettferdighetsperspektiv, der alle

har like sjanser og alle behandles likt med rettferdighet. Det passer også godt med teorien om “fargeblindhet” (Jansen *et al.*, 2015).

Nå har bedriften mulighet til å ta i bruk integrasjons- og læringsperspektiv, der mangfold blir en ressurs og hele organisasjonen kan nyttiggjøre seg av. Siden bedriften befinner seg i startfasen av denne prosessen, er det for tidlig å si hvorvidt de ideene og meningene som ansatte har kommet med på workshopen virkelig har påvirket bærekraftsarbeidet.

5.3.2. Mangfoldsmodenhet

Teorien om mangfoldsperspektiver har gitt opphav til modenhetsnivåer, som bedrifter med flerkulturelle ansatte kan ligge på. Brenna (2018) skiller mellom organisasjonsmodenhet og modenhet på individnivået.

Organisasjonsmodenhet fordeles på 5 nivåer og bestemmes av valgt strategi med tanke på mangfoldet. Nederst i skalaen finner man likhetsnivå, der arbeid med mangfold begrenses til og motiveres av lovpålagte krav, alle behandles likt og rettferdig, og plasseringen av mangfoldet i organisasjonen er tilfeldig. Øverst på modenhetsskala finner vi nivå 5, som Brenna (2018) beskriver som banebrytende mangfoldsledelse, der mangfoldet driver strategien og er grunnleggende faktor for verdiskapning i organisasjon.

Forskningslitteraturen viser at de fleste norske bedrifter befinner seg på nivå 1 eller nivå 2 (Brenna, 2018). Ut fra våre funn kan vi si at vår undersøkelsesbedrift har oppnådd nivå 1 og delvis nivå 2, fordi organisasjonen jobber aktivt med å skape et inkluderende arbeidsnivå. Vår bedrift har derimot ikke en delegert rolle eller funksjon for bevisst mangfoldsarbeid, og det finnes ingen mål for å knytte mangfoldet til arbeidsmiljøet. Når det er sagt, så mener vi at bedriften er godt på vei mot nivå 3, som omfavner både inkludering og mangfoldsledelse, der inkludering er et steg mot mangfoldsledelse, som er øverste mål. Det faktum at alle ansatte ble aktivt og bevisst inkludert i prosessen for utarbeidelse av bærekraftsarbeid, viser at ledelsen kan ha tatt i bruk mangfoldskompetansen. Men det gjenstår å se om resultatene av den jobben virkelig blir forankret i bedriftens strategi eller politikk.

Mangfoldsmodenhet på individnivå går ut på kompetanser og personlige verdisammensettinger til ledere, som har betydelig påvirkning på hele virksomheten. Vi mener at Io3 med overordnet bedriftsansvar, som reflekterte over at hun har endret bedriftskulturen til mer åpen, der ledere engasjerer seg aktivt med sine ansatte og lytter for å høre, scorer ganske høyt.

Brenna (2018) mener at evnen til å virkelig se hvilket potensial mangfoldet har å by på i jobbsammenheng, gir større mangfoldsmodenhet. Og jo større modenhet, jo større bærekraft.

5.3.3. Dokumentasjon og prosedyrer

Alle intervjuobjektene bekreftet at bedriften har etniske retningslinjer og nylig har begynt å dokumentere arbeid med bærekraft, etisk handel og ansvarliggjøring. Det er nevnt ovenfor at bedriften har lang historikk og erfaring med kvalitetsarbeid, og tar HMS på alvor. Dette er forankret både i verdiene og i bedriftspolitikken.

6. Konklusjoner og anbefalinger

I denne oppgaven har vi undersøkt en produksjonsbedrift på Østlandet med et betydelig flerkulturelt miljø. Dette har vi gjort for å finne ut av A) hvilke utfordringer og muligheter ledelsen møter i arbeidsdagen, B) hvordan ledere håndterer utfordringer og utnytter muligheter på arbeidsplassen, og C) hvilke bærekraftige ledelsespraksiser som kan iverksettes for å fremme et inkluderende arbeidsmiljø. Oppgaven har vært basert på tre kvalitative, semistrukturerte intervjuer med ledere i den utvalgte bedriften, og funnene er sett i sammenheng med ledende forskningslitteratur hovedsakelig innen mangfold, bærekraft og ledelse.

6.1. Mange muligheter, noen utfordringer

Gjennom intervjuene har vi identifisert en rekke områder de tre lederne anser som positive. I tillegg til at det gjør arbeidsplassen til et spennende sted preget av både latter og mangfold, mener de at mangfoldet øker arbeidsmoralen og effektiviteten, og at de tar med seg andre måter å tenke på til arbeidsplassen – noe som er avgjørende for å løse daglige problemer og utfordringer.

Utfordringene vi har identifisert er hovedsakelig knyttet til norskkunnskaper, kommunikasjon og kulturforskjeller. Det er også utfordringer knyttet til æreskultur og kjønnsroller. Samt klikkdannelse blant arbeidere med samme etnisitet og språk.

Sett i sammenheng med forskningslitteraturen, viser undersøkelsene våre at siden bedriften ikke setter søkelys på innovasjon og kreativitet, drar den ikke nevneverdig nyttig av innovasjonsevnen som ofte dukker opp på multikulturelle arbeidsplasser.

Samtidig bekrefter undersøkelsene våre forskningslitteraturen om at: 1) Innvandrere ofte har lavtlønnede og ikke-spesialiserte stillinger, mens etniske norske besitter høytlønnede, ledelses- og spesialiserte stillinger. Bedriften tjener også på at det finnes utlendinger som ønsker seg disse lavtlønnede stillingene. 2) Ansatte med innvandrerbakgrunn oppfattes av ledere som mer lojale enn norske og med en høyere arbeidsmoral. 3) Kulturell kunnskap og erfaring er en form for kapital for bedriften. Dette utnyttes imidlertid ikke fullt ut av ledelsen, men forsvinner heller ikke og kan benyttes ved behov. 4) Språk er en betydelig utfordring på flerkulturelle

arbeidsplasser. Manglende språkkunnskaper kan føre til konflikter, stress og kostbare feil. 5) Kulturelle forskjeller er en betydelig utfordring. Oppførsel og kommunikasjonsstil er påvirket av normer innen maktdistanse, hierarki, ære og respekt, alder og kjønn, noe som ofte skiller seg fra den norske, mindre formelle, modellen. 6) Manglende felles språk kan føre til klikkdannelser, isolasjon, konflikter og ekskludering.

Vi har også funnet ut at globale konflikter har potensialet til å påvirke lokalt arbeidsmiljø betraktelig.

6.2. På vei mot bærekraftig mangfoldsledelse

Til tross for at alle intervjuobjektene sier at det ikke eksisterer en fastsatt mangfoldspolitikk eller strategi for bærekraftig mangfoldsledelse, har bedriften bevisste praksiser for å håndtere mangfoldet. Bedriften har også sosiale og kulturinformerte inkluderingstiltak, tar hensyn til religion og trosfrihet, samt institusjonelle tiltak for å øke trivsel og hindre diskriminering.

Bedriften baserer seg i stor grad på ledernes mangfoldskompetanse for å bedre kommunikasjonen og fremme inkluderende organisasjonskultur. Det er hovedsakelig ledernes personlige kunnskap og egenskaper som gjør at organisasjonen oppfyller alle kravene om mangfoldsmodenhet på nivå 1, flere av kravene på nivå 2 og 3, og er godt på vei mot bærekraftig mangfoldsledelse. Vi kan med andre ord si at bedriften allerede benytter seg av et diskriminerings- og rettferdighetsperspektiv, men kan dra nytte av å ta i bruk et integrasjons- og læringsperspektiv.

Våre undersøkelser bekrefter eksisterende forskningslitteratur: 1) Tiltak som språkopplæring er ikke alltid like effektive. 2) Visualisering og alternative former for kommunikasjon er en viktig strategi på flerkulturelle arbeidsplasser. 3) Korrekt sammensetning av team på tvers av kulturer, etnisitet og språk er viktig for å unngå klikkdannelser og fremme samhold.

I tillegg kan bedriftens ledelse finne støtte i forskningslitteraturen for deres valg av metoder i møte med en flerkulturell arbeidsplass: 4) Deltagende lederstil engasjerer og inkluderer. Og 5) deres måte å forebygge, dempe og stoppe konflikter på er på lang vei korrekt. Vi finner imidlertid ingenting i forskningslitteraturen som kan forklare fordelene eller ulempene ved å benytte seg av uformelle gruppeledere for å kommunisere der språkkunnskapene ikke er tilstrekkelige.

6.3. Anbefalinger

Vi har sett at bedriftens ledere opplever både muligheter og utfordringer med sin flerkulturelle arbeidsplass. Ledelsen er klar over begge og justerer sin lederstil i stor grad deretter. Fokuset

på bærekraft virker også lovende på flere områder. For å fortsette den utviklingen bedriften allerede er på vei mot, anbefaler vi følgende:

1. **Fortsette med fagdager.** Felles gjennomgang, planlegging og engasjering av ansatte innen bærekraftsarbeid vil føre til høyere oppnåelse av bærekraftsmål og bidra til et inkluderende arbeidsmiljø. Her har ledelsen mulighet til å observere hvilket potensial medarbeiderne har for videreopplæring og profesjonell utvikling. Fagdagene kan også være en arena for å undersøke hvorfor tilbudet om norsk språkopplæring ikke var vellykket, og hva som kan gjøres for å oppnå bedre språkkunnskaper i fremtiden.
2. **Hyre inn ekstern ekspertise på mangfold.** Bedriften vil være tjent med å kartlegge mangfoldet i bedriften og utarbeide en overordnet bedriftsstrategi for å svare på utfordringer og utnytte fordeler knyttet til en flerkulturell arbeidsplass.
3. **Kurs i mangfoldsledelse.** Bedriften jobber allerede mot bærekraftig mangfoldsledelse, selv om lederne ikke er særlig bevisst på det. De jobber i dag intuitivt, basert på erfaringer, kompetanse og fremfor alt personlig engasjement for det psykososiale miljøet på arbeidsplassen. Ved å ta kurs i mangfoldsledelse vil lederne forsterke og bruke aktivt den kompetansen de allerede har og finne måter å utnytte mangfoldet for å oppnå vekst og konkurransefortrinn. Det vil også gjøre deres arbeid med obligatorisk bærekraftsrapportering enklere, mer strukturert, målbart og bærekraftig.

6.4. Forskningsprosjektets begrensninger og videre forskning

Denne kvalitative forskningen av ledelse av mangfold understreker viktigheten av å erkjenne at funnene ikke nødvendigvis er generaliserbare, men de tilbyr likevel dyptgående innsikter som er uvurderlige for bedriftens praksis. Gjennom en grundig analyse av erfaringer og perspektiver innenfor organisasjonen, har forskningen identifisert spesifikke praksiser som har blitt utviklet over tid gjennom erfaringslæring. Disse praksisene er unike for denne bedriften og er et resultat av dens unike kulturelle kontekst og historie. Imidlertid peker studiet på potensielle veier for fremtidig forskning, for eksempel å utforske smitteeffekten av internasjonale konflikter i flerkulturelle arbeidsplasser. Videre bør det undersøkes hvordan uformelle ledere kan bidra til å fremme kommunikasjonen ved å sikre at ledernes budskap blir kommunisert på en måte som er forståelig for mennesker med forskjellig kulturell bakgrunn. Slik forskning kan bidra til å styrke praksisen med mangfoldsledelse og fremme mer effektiv kommunikasjon og samarbeid i flerkulturelle arbeidsmiljøer.

Litteraturliste

- Andersen, R.K og Sterri, E.B. (2022) *Arbeidsgiveres holdninger til etnisk mangfold* (Fafo-rapport 2022:27) Tilgjengelig fra: <https://www.fafo.no/images/pub/2022/20831.pdf> (Hentet: 14.04.2024)
- Bellini, E. *et al.* (2008) Cultural Diversity and Economic Performance: Evidence from European Regions, I Crescenzi, R. og Percoco, M. (red), *Geography, Institutions and Regional Economic Performance*. Berlin: Springer. s. 121-141.
- Bennett, M.J. (2016) The value of cultural diversity: rhetoric and reality: Meeting Report on Fellows Day, International Academy of Intercultural Research 9th Biennial Congress, Bergen, Norway, *SpringerPlus*, 5(1), s.1-14. doi: 10.1186/s40064-016-2456-2
- Bennett, M.J. (2017) *Developmental Model of Intercultural Sensitivity*. Tilgjengelig fra: https://www.researchgate.net/publication/318430742_Developmental_Model_of_Intercultural_Sensitivity (Hentet: 27.04.2024)
- Berg, B. *et al.* (2012). *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning. Tilgjengelig fra: <http://hdl.handle.net/11250/2372302> (Hentet: 01.04.2024)
- Berg, B. og Håpnes, T. (2003) *Desiring diversity versus equality: what is good practice to combat discrimination of ethnic minorities in employment?* 2(03), Trondheim: SINTEF Teknologiledelse IFIM (IFIM-notat, trykt utg).
- Bourdieu, P. (2006) Kapitalens former, *Agora*, 24(1–2), s. 5–26.
- Brandi, S. *et al.* (2004) *Inkluderingsledelse: utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Braun, V. og Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), s.77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Brenna, L.R. og Solheim, M.C.W. (2018) Hvordan lede mangfold?: Konkrete verktøy for at mangfold kan bli et konkurransefortrinn i en omskiftelig tid, *Praktisk økonomi og finans*, 34(3), s. 186-195. doi: 10.18261/issn.1504-2871-2018-03-03
- Coleman-Merritt, J. (2020) Inclusive Leadership and Emotional Intelligence, i Marques, J. (red.) *The Routledge Companion to Inclusive Leadership*. 1. utgave. New York: Routledge. s. 99-108.
- Craver, G. A. (2014) Not Just for Beginners - A Review of Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners. *The Qualitative Report*, 19(48), 1-4. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2014.1206> (Hentet: 23.03.2024)
- Dahlsveen, S., Størdal, T. N. og Wellerop, T. T. (2021) *La tusen blomster blomstre*. Bacheloroppgave. Høgskulen på Vestlandet, campus Bergen. Tilgjengelig fra: https://hvlopen.brage.unit.no/hvlopen-xmlui/bitstream/handle/11250/2768854/Stordal_Dahlsveen_Wellerop.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Hentet: 21.04.2024)
- Dean Tjosvold and Kwok Leung (2016) *Cross-Cultural Management: Foundations and Future*. London: Routledge. Tilgjengelig fra: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1480282&site=ehost-live&scope=site> (Hentet: 23.03.2024)
- Egerdal, Å. (2023) *HR-boka*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Ely, R.J. og Thomas, D.A. (2001) Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), s. 229–273. doi: 10.2307/2667087
- Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2018) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

- Erlien, B. (2006) *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Evenstad, S. (2024) Veiledning - analyse av kvalitative data, *BØKLED4 Bacheloroppgave*. Tilgjengelig fra: <https://ntnu.blackboard.com> (Hentet: 17.03.2024)
- Fedreheim, G.E., Hansen, T. og Aure, M. (2022) Arbeidsinkludering av flyktninger gjennom praksis – En flernivåstudie av arbeidsgiveres synspunkter på det å tilby praksis, *Søkelys på arbeidslivet*, 39(2), s.1-14. doi: <https://doi.org/10.18261/spa.39.2.1> (Hentet: 07.04.2024)
- Fischer, M. (2009) Diversity management and the business case, i Kraal, K., Roosblad, J. og Wrench, J.(red.) *Equal Opportunities and Ethnic Inequality in European Labour Markets*. The Netherlands: Amsterdam University Press, s. 95-118. Tilgjengelig fra: <https://www.jstor.org/stable/j.ctt46n0zz.8> (Hentet: 23.03.2024)
- Friberg, J. H.og Bjørnset, M. (2019) *Migrasjon, foreldreskap og sosial kontroll*.(Faforapport 2019:01).Oslo: Allkopi AS. Tilgjengelig fra: <https://www.fafor.no/images/pub/2019/20698.pdf> (Hentet: 20.04.2024)
- Frøyland, K. (2018) Et inkluderende arbeidsliv: til glede eller besvær? i Heen, H. og Salomon R.H (red.) *Varme konflikter i arbeidslivet. Organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder*. Oslo: Gyldendal norsk Forlag AS, s.100-116.
- Gardenswartz, L., Cherbosque, J. og Rowe, A. (2010) Emotional intelligence and diversity: A model for differences in the workplace, *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 1(1), s.74-84. doi:10.1002/jpoc.20002
- Golafshani, N. (2015) Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research, *The Qualitative Report*, 8(4), s. 597-606. doi: 10.46743/2160-3715/2003.1870
- Goleman, D. (1995) *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Hansen, M.A.W. (2020) *Et litteraturstudie om Hofstedes modell og relaterte problemstillinger knyttet til multinasjonalt management*. Masteroppgave i organisasjon og ledelse. UiT Norges arktiske universitet.
- Harvold, K. (2004) Bærekraftig utvikling, *Nytt Norsk Tidsskrift*, 20(4), s.406-410. doi:10.18261/ISSN1504-3053-2003-04-05
- Hauge, E.S. et al. (2022) *Mangfold i statlig sektor*. Tilgjengelig fra: <https://www.imdi.no/contentassets/cfcec8ad869a48fca3e830a76bd0dcf0/mangfold-i-statlig-sektor.pdf> (Hentet: 06.04.2024)
- Hofstede, G. (1991) Cultural Dimension Model. *ResearchGate*. Tilgjengelig fra https://www.researchgate.net/figure/Hofstedes-Cultural-Dimension-Model-Hofstede-1991-p28_tbl1_220500429 (Hentet: 12.05.2024)
- Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. utgave. Thousand Oaks: Sage Publications.
- IMDi (2023) *Næringslivstopp om suksessen: — Mangfold bidrar til at vi tar bedre beslutninger*. Tilgjengelig fra: <https://www.imdi.no/mangfold-i-arbeidslivet/strategi-og-ledelse/naringslivstopp-om-suksessen--mangfold-bidrar-til-at-vi-tar-bedre-beslutninger/> (Hentet: 06.04.2024)
- Intergeringsloven (2024) *Lov om integrering gjennom opplæring, utdanning og arbeid*. Tilgjengelig fra: [Lov om integrering gjennom opplæring, utdanning og arbeid \(integreringsloven\) - Kapittel 6 Opplæring i norsk og samfunnskunnskap - Lovdata](#) (Hentet: 27.04.2024)
- ISO (u.å.) *Strategy 2030*. Tilgjengelig fra: <https://www.iso.org/strategy2030.html> (Hentet: 06.04.2024)
- Jacobsen, D. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Jansen, W. S. *et al.* (2016). Colorblind or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(2), s.81-93. doi:10.1111/jasp.12332
- Jedwab, J. (2009) Diversity Management and Discrimination: Immigrants and Ethnic Minorities in the EU. *Journal of International Migration and Integration*, 10, s. 209-210. doi: <https://doi.org/10.1007/s12134-009-0092-1> (Hentet: 07.04.2024)
- Johnstad, T. (2022) *Innføring in akademisk skriving*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jørgensen, S. og Pedersen, L.J (2017) *Restart. 7 veier til bærekraftig business*. 1. utgave. Oslo: Cappelen Damm.
- Kaloudis, A. (2021) Ny oppsummering, SMF2292F Kvantitative og kvalitative metoder. Tilgjengelig fra: <https://ntnu.blackboard.com> (Hentet: 25.03.2024)
- Kreitz, P. (2008) Best Practices for Managing Organizational Diversity, *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), s. 101–120. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2007.12.001>
- Legrain, P. (2007) *Immigrants: your country needs them*. New Jersey: Princeton University Press.
- Likestillings- og diskrimineringsombudet (u.å) *Arbeidsgivers aktivitet- og redegjørelsesplikt*. Tilgjengelig fra: <https://www.ldo.no/jobbe-for-likestilling/i-arbeidslivet/Aktivitets-og-redegjorelsesplikten/> (Hentet: 21.04.2024)
- Lillebø, R. (2001) *Den flerkulturelle arbeidsplass. En veiviser til flerkulturelt samspill*. Otta: Fortuna Forlag.
- Lorenzo, R. *et al.* (2017) *The Mix That Matters*. Tilgjengelig fra: https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters?fbclid=IwAR20sANIF7ST6Qq2VWAfAXfOjNdjAcqRxiU-qhAtQ6-Sdl-W_Ck-ZxAZ3WA&redir=true (Hentet: 06.04.2024)
- Lund, A.K., Nilssen, M. og Tjønndal, A. (2023) Samskapt bærekraft i arbeidslivet: sammenfattende analyse, i Lund, A.K., Nilssen, M. og Tjønndal, A. (red) *Samskapt bærekraft i norsk arbeidsliv*. Oslo: Universitetsforlaget, s.185-198. doi: 10.18261/9788215061191-23-10
- Lund, T. og Haugen, R. (2006) *Forskningsprosessen*. Oslo: Unipub.
- Mæland, M.K. and Jacobsen, F.F. (2011) Fenomenologiske vinklinger i forskning – Vitenskapsteoretisk blikk på møtet mellom forsker og intervjuobjekt. *Nordisk sygeplejeforskning*, 1(2), s. 157-168. doi:10.18261/ISSN1892-2686-2011-02-08
- Magnell, H. *Verktøykasse Mangfold og Inkludering*. Tilgjengelig fra: <https://www.abelia.no/siteassets/0.-temporary/verktoykasse-mangfoldig-og-inkluderende-organisasjoner.pdf> (Hentet: 01.04.2024)
- Malterud, K. (2001) Qualitative research: standards, challenges, and guidelines, *The Lancet*, 358(9280), s. 483-488. doi:10.1016/S0140-6736(01)05627-6
- Maximova-Mentzoni, T. (2018) Konflikter på flerkulturelle arbeidsplasser, i Heen, H. og Salomon R.H (red.) *Varme konflikter i arbeidslivet. Organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder*. Oslo: Gyldendal norsk Forlag AS, s. 140-162.
- McKinsey&Company (2020) *Diversity wins: How inclusion matters*. Tilgjengelig fra: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters> (Hentet: 06.04.2024)
- McSweeney, B. (2021) Fooling ourselves and others: confirmation bias and the trustworthiness of qualitative research – Part 1 (the threats), *Journal of organizational change management*, 34(5), s. 1063-1075. doi: 10.1108/JOCM-04-2021-0117

- Molde Kommune (2024) *Hva er bærekraft?* Tilgjengelig fra: <https://www.molde.kommune.no/barekraftig-utvikling/hva-er-barekraft/> (Hentet: 30.03.2024)
- Momani, B. og Stirk, J. (2017) Diversity Dividend: Canada's Global Advantage. Tilgjengelig fra: https://www.cigionline.org/static/documents/documents/DiversitySpecial%20Report%20WEB_0.pdf (Hentet: 07.04.2024)
- Norad (2016) *Trivsel på jobb er god business*. Tilgjengelig fra: <https://www.norad.no/om-bistand/dette-er-fns-barekraftsmal/mal-8-anstendig-arbeid-og-okonomisk-vekst/> (Hentet: 01.04.2024)
- Norsk Standard (u.å.) *Norsk Standard for mangfoldsledelse*. Tilgjengelig fra: <https://standard.no/fagomrader/styringssystemer/mangfoldsledelse/> (Hentet:30.03.2024)
- NTNU (u.å.) *Behandle personopplysninger i student- og forskningsprosjekt*. Tilgjengelig fra: <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Behandle+personopplysninger+i+student-+og+forskningsprosjekt> (Hentet:30.03.2024)
- Olsen, K.S. og Morlandstø, L. (2023) Å samskape gjennom redaksjonelt utviklingsarbeid – sosial bærekraft i prosjektet “Redaksjonell relevans i journalistutdanninga”, i Lund, A.K., Nilssen, M. og Tjønndal, A. (red) *Samskapt bærekraft i norsk arbeidsliv*. Oslo: Universitetsforlaget, s.62-81. doi: 10.18261/9788215061191-23-04
- Oppen, M., Mørk, B.E og Haus E. (2020) *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag: en introduksjon*. 1. utgave. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Patel, R., Davidson, B. og Larsen, F.B. (1995) *Forskningsmetodikkens grunnlag: å planlegge, gjennomføre og rapportere en undersøkelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Pedersen, J. (2021) FNs bærekraftsmål og Norges rolle, *Norsk filosofisk tidsskrift*, 56(2-3), s.102-113.doi: 10.18261/issn.1504-2901-2021-02-03-05
- Petterson, I. (2021) *Kan mangfold og likestilling gi bedre lønnsomhet?* Tilgjengelig fra: <https://www.azets.no/blogg/mangfold-og-likestilling/> (Hentet: 06.04.2024)
- Raleigh, C. (2024) You’re Right: The World Is Getting More Violent. And conflicts are getting more complex. *International Affairs*. Tilgjengelig fra <https://inkstickmedia.com/youre-right-the-world-is-getting-more-violent/> (Hentet: 11.05.2024)
- Regjeringen (2024a) *Rekordmange flykninger bosatt i 2023*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/lenger-i-mottak-raskere-ut-i-jobb/id3003766/> (Hentet: 20.03.2024)
- Regjeringen (2024b) *Forslag til nye regler om bærekraftsrapportering*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/forslag-til-nye-regler-om-barekraftsrapportering/id3029871/> (Hentet: 30.03.2024)
- Roddevik, V. (2010) *Flerkulturelle arbeidsplasser. En veiviser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, E. H. (1996) Culture: The missing concept in organization studies, *Administrative Science Quarterly*, 41(2), s. 229–240. <https://doi.org/10.2307/2393715> (Hentet: 28.04.2024)
- Schwartz, S. J., Unger, J. B., Zamboanga, B. L., og Szapocznik, J. (2010) Rethinking the concept of acculturation: implications for theory and research, *American Psychologist*, 65(4), s. 237-251. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/a0019330> (Hentet: 15.04.2024)
- Seema (2018) *Positiv innstilling til mangfold - men lav mangfoldskompetanse på ledernivå i bygge- og anleggsnæringen*. Tilgjengelig fra: https://www.eba.no/siteassets/bilder/rapporter-og-publikasjoner/seema-rapport_mangfold.pdf (Hentet: 06.04.2024)

- Skivik, H.M. (2018) *Konflikter på jobben - løsning og læring*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal norsk Forlag AS.
- Standard Norge (2024) *Norge setter standarden for internasjonal mangfoldsledelse*. Tilgjengelig fra: <https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/18043735/norge-setter-standarden-for-internasjonal-mangfoldsledelse?publisherId=89994&lang=no> (Hentet: 06.04.2024)
- Statistisk sentralbyrå (2024) *Innvandrere i Norge 2023. Innvandrerne og deres barn – en mangfoldig gruppe*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/befolkning/innvandrere/artikler/innvandrerne-og-deres-barn--en-mangfoldig-gruppe> (Hentet: 21.03.2024)
- Tenzer, H., Pudelko, M. og Harzing, A.-W. (2014) The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 45(5), s.508–535. Tilgjengelig fra: <http://www.jstor.org/stable/43653818> (Hentet: 23.03.2024)
- The Culture Factor Group (2023) *Country Comparison Tool*. Tilgjengelig fra: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=norway> (Hentet: 01.04.2024)
- Thomas, R. og Woodruff, M.I. (1999) *Building a house for diversity: how a fable about a giraffe & elephant offers new strategies for today's workforce*. New York: AMACOM.
- Thorne, S. (2000) Data analysis in qualitative research, *Evidence-based nursing*, 3(3), s. 68–70. Tilgjengelig fra: <https://ebn.bmj.com/content/ebnurs/3/3/68.full.pdf> (Hentet: 24.03.2024)
- Throsby D. (1999) *Cultural Capital*, *Journal of Cultural Economics*, vol. 23, s.3–12. Tilgjengelig fra: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1007543313370> (Hentet: 01.05.2024)
- Torfinng, J. og Hustad, O. (2023) Styring og ledelse av samskapte bærekraftsmål, i Lund, A.K., Nilssen, M. og Tjønndal, A. (red) *Samskapt bærekraft i norsk arbeidsliv*. Oslo: Universitetsforlaget, s. 30-44. doi:10.18261/9788215061191-23
- Traavik, L.E.M og Seierstad, C. (2023) Arbeidsgiver-merkevarebygging med et mangfoldsfokus: En analyse av norske selskapers nettsider, i Thon, A. N., Traavik, L. E. M. og Vedøy, K. A. (red), *HR i møte med det nye arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk, s. 231–255. doi: <https://doi.org/10.23865/noasp.192>
- Tronstad, K.R. (2010) *Mangfold og likestilling i arbeidslivet*. Holdninger og erfaringer. Tilgjengelig fra: https://www.fafo.no/media/com_netsukii/20183.pdf (Hentet: 06.04.2024)
- Tufford, L. og Newman, P. (2012) Bracketing in Qualitative Research, *Qualitative social work: QSW: research and practice*, 11(1), s.80-96. doi: 10.1177/1473325010368316
- Umblis, J., Drange, I. og Orupabo, J. (2022) *Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter*. (ISF rapport 2022:3) Oslo: Institutt for samfunnsforskning. Tilgjengelig fra: https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmli/bitstream/handle/11250/2988146/ISF_Rapport_3-22_Mangfold_1%25C3%25B8nnsomhet.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Hentet: 01.04.2024)
- Valentino, C. (2017) Conflict Transformation not Conflict Management: the key to Sustainable Diversity Management, *The Journal of health administration education*, 34(2), s. 243–255. Tilgjengelig fra: <https://www.proquest.com/docview/2097623962/fulltextPDF/639B1151C4A141ADP/Q/1?accountid=12870&sourcetype=Scholarly%20Journals> (Hentet: 05.05.2024)

- Vindeløv, V. (2008) *Konfliktmegling. En refleksiv modell*. København: Jurist og Økonomiforbundets Forlag.
- Waldman, D.A. og Sparr, J.L. (2023) Rethinking diversity strategies: an application of paradox and positive organization behavior theories, *Academy of Management perspectives*, 37(2), s. 174–192. doi: 10.5465/amp.2021.0183
- Wrench, J. (2005) Diversity management can be bad for you, *Race & class*, 46(3), s. 73-84. doi:10.1177/030639680505001
- Wrench, J. (2007). *Diversity management and discrimination: immigrants and ethnic minorities in the EU*. Hampshire: Ashgate Publishing.
- Wu, M. (2006) Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States, *Intercultural Communication Studies*, s.33-42. Tilgængelig fra: <https://www.homecont.ro/pitagora/Hofstede-04-Ming-Yi-Wu.pdf> (Hentet: 15.04.2024)
- Yadav, S. og Lenka, U. (2020) Diversity management: a systematic review, *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(8), s. 901-929. doi: <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197> (Hentet: 14.04.2024)
- Żemojtel-Piotrowska, M. og Piotrowski, J. (2023) Hofstede's Cultural Dimensions Theory, *Encyclopedia of Sexual Psychology and Behavior*. doi:10.1007/978-3-031-08956-5_1124-1. Tilgængelig fra: https://www.researchgate.net/publication/371822907_Hofstede's_Cultural_Dimensions_Theory (Hentet: 21.04.2024)

