

Mangfoldsledelse – idealer og praksis

Undersøkelse blant ledere i private og offentlige virksomheter, samt mentorer

av

Migle Helmersen og Allis Victoria Bjørlykke

AF-notat



Innhold

1 Om undersøkelsen.....	2
2 Resultater	3
2.1 Generelt om mangfoldsledelse, inkludering og integrering	3
2.2 Private virksomheter	3
2.2.1 Hva er mangfold?	3
2.2.2 Hvorfor er mangfold viktig?	5
2.2.3 Rekruttering og karriereutvikling	7
2.2.4 Mangfoldsledelse	9
2.3 Offentlige virksomheter	11
2.3.1 Hva er mangfold?	11
2.3.2 Hvorfor er mangfold viktig?	12
2.3.3 Rekruttering og karriereutvikling	13
2.3.4 Mangfoldsledelse	16
2.4 Mentorer i VS-Humentor.....	19
2.4.1 Hvorfor være mentor?.....	20
2.4.2 Hva læres og hva er utbyttet?	20
2.4.3 Trenger næringslivet mer kunnskap om mangfold og mangfoldsledelse?	22
3 Oppsummering.....	23
3.1 Funn og hovedtrekk	23
3.2 Hvordan står det egentlig til på Sørlandet når det gjelder likestilling og inkludering?	25
3.3 Mentorordningen.....	27

1 Om undersøkelsen

Arbeidslivet i Norge er i endring. Det er mer arbeidsmobilitet, økt internasjonal handel, økt innvandring og mobilitet og økt variasjon i kunde-/brukergruppene. Dette er noen av grunnene til at Seema AS og Hovedorganisasjonen Virke ønsker å få mer fokus på mangfoldsledelse i norske virksomheter. Dette gjøres blant annet gjennom et felles mentor- og bedriftsutviklingsprogram i Oslo og Kristiansand ved NAVn [VS-Humentor](#).

For å få mer kjennskap til hva ledere forbinder med begrepet mangfoldsledelse og hvor mangfoldet i deres virksomheter er størst, henvendte Seema og Virke seg til Agderforskning med forespørsel om å bistå med gjennomføring av fokusgruppeintervjuer og utarbeiding av et oppsummeringsnotat. Agderforskning, i samarbeid med Senter for likestilling ved Universitetet i Agder, gjennomførte fokusgruppeintervjuer med ledere i offentlige og private virksomheter på Sørlandet og mentorer i VS-Humentor program. Senter for likestilling foretok rekrutteringen av virksomheter som inngikk i undersøkelsen.

Seema oversendte en oversikt over temaene de ønsket skulle inngå i fokusgruppeintervjuene og en intervjuguide. Intervjuene ble gjennomført 20. januar og 10. februar i Agderforsknings lokaler i Kristiansand. Tilstede var fem private virksomheter som representerte bransjene reklame og media, bakeri, prosjektledelse innenfor bygg og eiendom, bank. Av offentlige virksomheter var fylkeskommune, barnehage, NAV, skole og kommuner representert.

Det ble også gjennomført et fokusgruppeintervju av mentorer i Virkes og Seemas [VS-Humentor](#) program. Dette intervjuet ble gjennomført 2. mars i Agderforsknings lokaler, og tilstede var tre mentorer. Formålet med dette fokusgruppeintervjuet var å få innblikk i mentorenes erfaringer som mentorer, deres tanker om mentorprogrammet, deres forståelse av mangfoldsledelse og deres utfordringer i dagens næringsliv.

Under intervjuet ble det benyttet opptaker, noe samtlige deltakere godkjente. Intervjuene ble transkribert og datautskriften utgjør datamaterialet i denne oppsummeringen.

I rapporten vil vi kort beskrive hvordan våre informanter velger å definere mangfold, hvorfor de anser mangfold som viktig og hvordan de rekrutterer i sin egen virksomhet (med et mangfoldsperspektiv i bakhodet). Siste del av denne resultatfremleggelsen vil omfatte de som er mentor- og bedriftsutviklingsprogrammet VS-Humentor. De reflekterer over hvorfor de ble mentorer, hva utbyttet av dette programmet er og hva de tror næringslivet trenger av ytterligere kunnskap om mangfoldsledelse.

I henhold til bestillingen omfatter oppdraget en oppsummering av fokusgruppeintervjuene og en presentasjon av hovedfunn. De tematiske overskriftene i presentasjonen er i henhold til bestillingen fra Seema og Virke. I denne bestillingen utelukkes drøfting, men vi vil kort belyse og diskutere funn. I kapittel 4 trekker vi frem hovedfunnene om hvordan det egentlig står til på Sørlandet og diskuterer om mangfoldsledelse er en løsning på utfordringer i Agders arbeidsliv.

2 Resultater

2.1 Generelt om mangfoldsledelse, inkludering og integrering

Mangfoldsledelse handler om å tilrettelegge for at arbeidstakere får rom til å utvikle seg selv og virksomheten de arbeider i, og dermed fremme læring gjennom utveksling av erfaring, perspektiver og ideer (Drange, 2014).

Én kritikk av virksomheter som hevder å være gode på mangfold er at mangfoldet beskrives som et kvantum man kan telle seg til, og at det ikke belyses hvor i virksomhetene det såkalte mangfoldet befinner seg. Svært ofte finner vi lite mangfold i norske styrer og konsernledelse (Accentures, 2016).

Individfokuset og ambisjonen om å legge til rette for individets mulighet for å gjøre selvstendige valg, er byggesteiner i regjeringens politikk for mangfold gjennom inkludering og deltakelse. Regjeringen er grunnleggende positiv til kulturelt, religiøst og verdimessig mangfold (St.meld.nr.49 Mangfold gjennom inkludering og deltakelse).

2.2 Private virksomheter

Til det første fokusgruppeintervjuet rekrutterte vi fem representanter fra ulike private virksomheter. Dette var et utvalg bestående av to representanter fra reklame og media, en representant fra en bakerikjede, en fra prosjektledelse innenfor bygg og eiendom og en representant fra en stor nasjonal bank.

2.2.1 Hva er mangfold?

Det skal være åpent, ja, det er det vi tenker er mangfold.

I sin litteraturoversikt skriver Drange at en klar definisjon av hva mangfold og mangfoldsledelse ofte mangler (Drange, 2014). I vår første fokusgruppe dominerer et åpent syn på hva mangfold er. Flere er enige om at det omfatter mange ulike dimensjoner, og trekker for eksempel frem kjønn, alder og etnisitet/innvandrerbakgrunn. Ofte brukes begrepene likestilling og mangfold om hverandre:

I min verden er jo mangfold så mangt, sant (...) Noe likestilling og etnisitet og disse tingene, det har vært noe snakk om fokus på likestilling og kvinner i ledelse, ledende posisjoner, men det også i veldig liten grad (...)

I denne fokusgruppa hevdes det at det viktige med mangfold er hva du kan få til med en mangfoldig virksomhet. Informantene ser ut til å være enige om at det er en selvfølge for virksomhetene å tenke mangfold. De beskriver at de ansatte ønsker mangfold og at virksomheten bør rekruttere for eksempel flere drop-outs, personer på ulike tiltak i regi av NAV, arbeidsledige generelt og flyktninger. Det trekkes frem at der er flere typer mangfold:

I4: Det er veldig viktig å se ting med forskjellige briller på, og da er det mangfoldet veldig viktig. Så sånn opplever jeg mangfold, det er jo selvfølgelig alt med etnisitet og kjønn og alder og utdannelse, ja.. og det viktigste er jo hva du kan få til når man smelter det sammen da, synes jeg (...) Jeg er veldig opptatt av at vi liksom tenke nytt og borre litt, og være litt sånn spydspiss inn og.. ja, åpne opp for andre løsninger.. da går det jo gjennom hele spekteret av alt, liksom.. det tenker jeg er en del av mangfoldsbegrepet.

I1: Vi er egentlig litt opptatt av mangfold, både med tanke på (...) kvinner og menn, aldersgrupper og etnisitet (...) og vi er opptatt av at vi skal ha mange faggrupper – med og uten fagbrev, vi skal ha lærlinger der, vi har en fra et flyktningprogram. Vi ønsker å ta imot flyktninger og det tenker jeg at det er mangfold. Det er en stor trakt, og at det er plass til alle og at du skal gi et tilbud, og prøve å guide.

I denne fokusgruppen trekkes også mangfold når det gjelder kompetanse frem.

Én annen informant er opptatt av å ha mangfold når det kommer til alder. Hen nevner at det er positivt å ta inn unge i virksomheten. I følge vedkommende merker de ansatte at det tilfører miljøet deres noe, og nærmere bestemt «en upolert måte å se ting på». De unge utfordrer den tradisjonelle måten å jobbe på og gir de som har vært ansatt lenge en annen innfallsvinkel til problemløsning, hevdes det.

Informantene «måler» mangfoldet kvantitativt og svarene deres baserer seg som regel på hvordan fordelingen mellom kjønn, alder og personer med innvandrerbakgrunn i virksomhetene er. Tre informanter ønsker seg flere kvinner inn i sine bransjer fordi disse er så sterkt mannsdominerte. En informant hevder at deres virksomhet har 50-50 med menn og kvinner. Den siste informanten ønsker seg flere menn i virksomheten fordi kvinnedominansen er så sterk og fordi det er vanskelig å få kvinner til å ta lederansvar.

Ja, vi har (...) 50-50 kvinner og menn. (...) 50-50 i alder (...) bakgrunn er veldig forskjellig. (...) ja, omtrent 50-50, tenker jeg.

I3: Hos oss så er det jo menn som er hovedvekten (...) Nasjonalt sett har vi sånn rundt 30% kvinner. I min region er vi dessverre enda færre, og laot på det.. hva skal man si.. det kulturelle mangfoldet. Det er stort sett nordiske (...) og alderen er jo ganske høy, men det er jo en viss bredde. (...) Så tror jeg mangfoldet vårt ikke ligger på mer enn sånn 30-40%, og da tenker jeg også på i forhold til.. da tar jeg også med det faglige.. i det. Der tror jeg at jeg er litt snill, til og med. Men.. så er vi kjempedårlige på etnisitet.

Mangfoldet på ulike nivåer i virksomhetene gir ikke informantene våre noe konkret svart på. Hvilke typer jobber og stillinger ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn/innvandrere eller nedsatt funksjonsnivå oftest ansettes i, ble ikke belyst godt nok i intervjuene. Det er imidlertid en klar tendens i svarene om at det er for få kvinnelige ledere og at flere ønsker en høyere kvinneandel.

I3: (...) det er en overvekt av kvinner på de administrative funksjonene, sekretær, assistentroller. Og på toppledelsesnivå nasjonalt, så er det bare meg. Men så på Oslokontoret vårt har vi fire seksjonsledere som er tre kvinner og én mann. Og så er det en mann over der igjen da. Sånn på mellomledernivå så er det vel lite granne bedre. Men når det gjelder etnisitet og kulturelt så er det på vanlig ansattnivå. Etnisitet, eller nei, mangfold er da, kan du si. Men tydeligst hos oss er jo kjønnsdimensjonen, som er forskjellig i hierarkiet, da. Vi opplever at det er utrolig vanskelig å få kvinner til å ville ta lederoppgaver. Det er på grunn av en eller annen ide om at det er så utrolig vanskelig å være leder.

2.2.2 Hvorfor er mangfold viktig?

Informantene i denne fokusgruppa mener mangfold bidrar til åpenhet, at det blir lettere å skaffe bedriftene nødvendig kompetanse, samt at forskjellige erfaringer, ulik bakgrunn og ulike kulturer gir økt effektivitet:

I3: Vi går jo glipp av mye med å ikke tørre i utgangspunktet å se hva kan disse menneskene.. (...) det kan jo være masse kompetanse.. eller effektivitet, som noen kan.. som vi går glipp av (...). Det er sånn 50-50, at vi går glipp av 50 prosent av kompetansen hvis vi ikke åpner opp for mangfoldet.

I4: Jeg tror det er veldig viktig å forstå bakgrunnen og kulturforskjellene. Der er det noe som ledere virkelig må forstå hvis de skal lykkes med integrering av mangfold i virksomheten, så må du forstå at folk med ulik bakgrunn faktisk har et ulikt ståsted for problemløsninger.

Mange er enige i at mangfold gir noe ekstra, men at det også krever noe ekstra – i arbeidsoppgavene som utføres, i arbeidsmiljøet, bedriftskulturen og for lederne. Informantene mener at mangfold bidrar til å skape robuste arbeidsplasser – arbeidsplasser som tåler mye forandring, fordi de allerede er vant til å måtte ta mange hensyn og endre seg etter disse. Informantene er også enige med forskning som hevder at mangfold på sitt beste gjør bedrifter mer innovative (Haugum, 2009). Der hvor man er forskjellige langs ulike dimensjoner, ser man gjerne ting fra ulike ståsteder, noe som kan bidra til ulike former for nyskaping. Dette krever imidlertid en kultur for at ulikheter er positivt og må synliggjøres, noe som igjen er et lederansvar og en lederoppgave.

I1: Det gjør noe med de menneskene som jobber hos oss fordi de må hjelpe, de må ta seg av personen. Det gjør noe med enkeltindividet. Så jeg mener at uansett om det er en lærling eller andre, vi er mangfoldige hos oss, det gjør noe med kulturen, bedriftskulturen. Det gjør noe med enkeltmenneskene som jobber der i tillegg. Og så utgjør vi et gode for samfunnet, for hvis alle hadde tenkt sånn som vi, tenker jeg i mitt hode, så hadde samfunnet blitt et bedre sted å jobbe. Hvis alle gjør seg det lille ekstra bryet (...) med å ta vare på andre.

I3: Jeg tror at det er positivt for arbeidsmiljøet å ha et større mangfold, så det kan være verdt det i seg selv. Men måleindikatorene jeg måles etter er jo sånne superkjedelige - timepris, debiteringsgrad, overskudd, de tingene der og da blir det veldig fort at man velger å ta en sånn

kynisk bedriftsøkonomisk tilnærming. Og jeg liker ikke meg selv når jeg gjøre det, men jeg ser at det er det jeg liksom blir målt etter også.

Man må tilrettelegge for at mangfold skal kunne være en ressurs, og for at kostnadene med å være forskjellige ikke blir for store. I undersøkelsen vår er det tydelig at manglende kjennskap til tilretteleggingstilskuddet hos NAV kan bli et en stor kostnad for bedriften som hindrer at mye av ressursene kan hentes ut:

I2: Begge NAV-brukerne (...) blir betalt av NAV og så jobber de hos oss. Ja, de tilfører noe, de kan jo utføre oppgaver som er til nytte for oss, men allikevel så er det så mye oppfølging og opplæring fra vår side at det krever så mye at jeg tror at i bunn og grunn, så er det ikke økonomi i dette.

Det ble sagt i flere intervjuer at bedriftene strever med den interne kommunikasjonen og derfor ikke får hentet ut alle potensielle gevinster med det mangfoldet man har. God markedsføring av mangfoldsatsing internt i bedriften kan dermed, ifølge informantene, bringe store forretningsmessige gevinster på lang sikt og være en direkte årsak til flere kontrakter med nye kunder. Det kan imidlertid virke mot sin hensikt å tenke at investering i mangfold per definisjon gir umiddelbare økonomiske resultater. I stedet kan man se for seg at det kan lønne seg på lengre sikt.

I1: Ja, i høyeste grad, fordi jeg tror vi får igjen for det, både samfunnsøkonomisk og bedriftsøkonomisk. Ikke nødvendigvis på bunnlinjen, men jeg tror arbeidsmiljøet blir bedre. Og jeg tenker også at (...) når våre kunder kommer utenifra og ser at vi har fokus på dette, så gjør det noe med de kontraktene vi får også. Men jeg har jo ingen svar på det økonomisk sett.

F1: Da må man si at det lønner seg på lengre sikt, for du må gjøre en liten innsats først.

I1: ja, men det er en investering i noe som kan bli lønnsomt på lang sikt, eller sånn eller sånn (...) Fordi det er ikke lønnsomt for en bedrift (...) det første året (...) andre året så kan du begynne å forvente en viss økonomi i det og tredje året så er det jo lønnsom innvestering du har gjort. Og da, derfra og ut så er det jo en lønnsom investering.

I3: Antagelig er det folk i Norge som vi ikke tar i arbeid, som gjør at vi går glipp av (...) verdifull produksjon (...) Det var brukt samme argument med kvinner i sin tid. Kvinner som ikke jobbet, tapte jo samfunnet på (...). Har vi råd til å la være?

Hvilken risiko kan så mangfold medføre? Kulturforskjeller kan også utgjøre utfordringer. Eventuelle utfordringer er imidlertid felleseie – de kan oppstå når ulike bakgrunner eller kulturer møtes, og må løses av alle, i felleskap.

Store kulturforskjeller (...) Det er jo en stor risiko, fordi det er vanskelig å vite hva slags type bakgrunn det mennesket har. Når du kommer inn i en bedriftskultur.. en bedriftskultur er jo veldig sårbar.

Men den type risiko der, den kan du jo oppleve som med to klin like nordmenn også (...) De kan ha bagasje, det er jo noe med, det grunnleggende er jo holdninger (...) Du kan ha bagasje selv om du kommer fra Setesdalen også, sant, og den type ting.

2.2.3 Rekruttering og karriereutvikling

For å kartlegge hvordan virksomhetene rekrutterer og hvilke føringer som legges til rette i denne prosessen, har vi spurt om virksomhetene bruker ulike strategier for å skaffe seg mangfold i arbeidsstokken. Vi har derfor spurt informantene om hva de gjør med tanke på kvalifikasjonskrav og utlysningstekst til en stilling.

På spørsmål om hva som fremmer eller hemmer mangfold i rekruttering er erfaringene fra virksomhetene at det handler mye om språk. Språk og kultur kan være en barriere. Det handler både om sikkerhet for den enkelte (HMS), arbeidsmiljøet samt om kontakten med oppdragsgivere og kunder. Til og med svensk språk oppfattes som å kunne være problematisk. Privat sektor påpeker at offentlig sektor som kunde anses som en rigid og vanskelig med tanke på mangfold.

(...) de (offentlig sektor) er de verste angående mangfold – de har bestemt seg på forhånd hva de vil ha og hvordan det skal være. De er ikke åpne for andre løsninger.

Ofte er det «utvalget» i rekrutteringsprosessen som er et problem, forteller våre informant. En informant forteller at etter et langt rekrutteringsløp på egen hånd så måtte de likevel henvende seg til et rekrutteringsbyrå fordi ingen kvinner søkte stillingen.

Mange av de vi har snakket med opplever rekruttering som en balansering mellom det å ville gi sjansen til mange og å måtte ta hensyn til de kvalifikasjonene arbeidsoppgavene krever. Utllysningsteksten kan være avgjørende for å nå frem til søkere. Derfor fokuseres ofte beskrivelse av virksomheten og arbeidsoppgavene fremfor kvalifikasjonskrav, slik at man ikke «skremmer» bort interessante søkere. Egne sosiale medier tas i bruk for å komme i kontakt med og informere potensielle kandidater. LinkedIn nevnes som rekruttering ved hjelp av nettverk, men på en formalisert eller «profesjonell» måte. Det er samtidig nødvendig å lyse ut stillinger offentlig for å unngå at alt for mange bli sluset inn i virksomheter via nettverk til folk som allerede er knyttet til disse virksomhetene.

I3: Vi lyser ut bevisst for å unngå at det bare er nettverk, for å gi muligheten for de andre vi ikke har tenkt på. Og dessuten er det en ren reklameeffekt. Siden du har mer å gjøre og skal ha folk, er jo det gøy å se selv. Men det er en bevisst greie fra min side, å lyse ut. Og da ikke ha det i Fædrelandsvennen, bare på sosiale medier og sånt. Og gjøre det selv, ikke bruke rekrutteringsbyrå. For da vil jeg... De som er allerede engasjert i et rekrutteringsbyrå, de er på utkikk etter jobb, de får du, de ser på Finn.no. Men ved å bruke LinkedIn pusher jeg gjerne selv. Det er jo for så vidt et nettverk, men det er profesjonelt. Men det er for å unngå private nettverk. Jeg kjenner noen som gjør det (...) Det blir så smalt av den tilnærmingen til markedet.

Informanten, som representerer en virksomhet med høyt utdannede ansatte, forteller at usikkerhet om kvalifikasjoner matcher kravene i utlysningen kan oppstå tidlig i rekrutteringsprosessen.

Vedkommende mener at virksomheter bør ønske seg «modige» kandidater som åpent forteller om sine ønsker, og at virksomheten må være løsningsorienterte i stedet for å fokusere på begrensninger. Personer som har lært å lære lærer som oftest raskt nye oppgavene også, mener vedkommende.

I3: (...) noen kvinner ringer og lurer på stillingen, og «om jeg oppfyller kravene?» «Ikke tenk sånn, har du lyst å jobbe hos oss så send en søknad og skriv hvorfor du har lyst», svarer jeg. Fordi jeg er ute etter motivasjon. Og så ser vi jo om de klaffer. Så hvis du generelt er en dyktig person, så kan du lære deg hva som helst.

Representanter for bedrifter med lavt utdannede ansatte peker på en motsatt situasjon: Søkerne er mange og blir stadig flere. I slike situasjoner blir språkbeherskelse ofte avgjørende for hvem som blir ansatt, og på mange ekskluderes av denne årsak tidlig i rekrutteringsprosessen. Disse bedriftenes utlysninger sier ofte at man må både snakke og skrive flytende norsk. I diskusjonen mellom informantene spørres det om det er hensiktsmessig å sette et slikt krav tidlig i en rekrutteringsprosess, og også om det i det hele tatt er nødvendig. Man vil utvilsomt få flere søkere om man lar være å fokusere på språk i første del av rekrutteringsprosessen. Jobber man for å hente frem ressursene i mangfoldet, så bør man kanskje heller tenke at personer som ikke har norsk som morsmål vil kunne lære språket nettopp ved kontakt med kolleger og kunder. Å kjenne seg tilknyttet arbeidsplassen kan også gi ekstra motivasjon. Diskusjonen i gruppa kommer også inn på at det ikke bare er innvandreres ansvar å gå på kurs og lære norsk som majoritetsspråklige kan akseptere. Man må finne måter å sikre god kommunikasjon på sammen, slik det skal være i alle arbeidsteam.

(...) for å få mangfold bør man kanskje la være å stille noen krav da. I begynnelsen hvert fall.

De vi har intervjuet mener Sørlandet har vært og er preget av rekruttering via uformelle og formelle nettverk, til tross for at myndighetene har kommet med tiltak for å motvirke dette. Informantene forteller at det er viktig å «dele» eget nettverk med de som trenger dette blant kolleger og samarbeidspartene i næringslivet. Dette er en suksessfaktor til mange virksomheter, hevdes det. Flere mener det er viktig at man innretter seg etter at nettverk er måte å skaffe seg innpass på arbeidsmarkedet på, og at enhver må ta ansvar for å danne seg og utvikle sitt eget nettverk. I følge informantene er nettverk en sterk faktor for integrering.

Nettverk. Det er vel den største rekrutteringskanalen

I4: Vi kan jo ikke endre på det at mange rekrutterer folk gjennom nettverk, men da må vi gjøre noe med det. (...) Female Future for 12 år siden (...) satte fokus på kvinnelige styreøver. Dette var motivasjonen til å sette i gang det. Det funket jo egentlig. Det funket veldig bra. Global Future, for å integrere våre nye landsmenn eller få de ut i jobb eller til jobber de er kvalifisert for (...) Samme opplegget egentlig, men med mentorer. Det tror jeg er veldig viktig.

I4: Men vi må finne måter å ta i bruk nettverket på, eller integrere dem i nettverkene våre. Mannen min, for eksempel, han sa alltid «ja, gud, heldig du er som er med på det der Female Future, skulle ønske det var sånn for menn også!» Det har åpnet så vilt mange dører for meg (...) Men jeg må gjøre en innsats selv for å utvide det nettverket hele tide. For meg er det hele suksessfaktoren til min virksomhet.

Jeg kunne ikke drevet den virksomheten uten mitt sterke nettverk. Og det ansvaret må hver enkelt person ta innover seg. Det tror jeg er ganske viktig for, hvert fall for mangfold og integrering, at de forstår at de kan ikke bare lene seg tilbake og tror at folk skal komme til deg.

Det er altså enighet om hvor viktig nettverk er og at det brukes mer enn å lyse ut stillinger. Det diskuteres imidlertid at nettverk kan lukke dørene for personer som ikke kjenner noen «på innsiden». Det sies at det er fare for at nettverket blir til en ensformig og selektert «database» uten «oppdatering», som på sikt vil slite med å få en mangfoldig arbeidstokk.

15: (...) du kjenner ikke de flyktningene hvis du har vært veldig lite rundt (...) utenlands (...) eller ikke har hatt utlendinger som kollegaer noen gang (...) man trolig «dytter» de i den bunken du ikke vil ta inn og ikke følge opp (...)

Praksisplasser er populær ordning og virksomhetene vi har vært i kontakt med ønsker seg flere trainee-ordninger. De nevner Trainee Sør som en ordning som synliggjorde kompetanse de ikke hadde vurdert å bruke tidligere. Dette kunne gjerne vært videreutviklet, med tanke på verdien det fører med seg, nevner flere. Lærlinger nevnes også som noe som har tilført virksomhetene mye.

Vi hadde en læring i to og et halvt år (...) som vi har ansatt fast nå. Men vi få støtte. Vi får 50% av lønna hans, 6 måneder etter det (...) og så bruker vi han 100%. Det har vært et kjempeeksempel. Vi har bygd han opp fra en 20% stilling, gradvis oppover, gitt han støtte underveis og tilslutt får han en fast ansettelse. Det har det gått veldig bra, men du må ha ordentlig tilrettelagte program for den enkelte, hvor du spiller på lag med NAV hele tiden. Da kan det gå.

Når det gjelder offentlige tiltak for å få personer som har kommet til Norge som flyktninger i jobb, så ser det imidlertid ut som om kunnskapen kunne vært noe høyere blant de vi har intervjuet.

Hadde de (myndigheter) kommet med noen tiltaksmidler, ett eller annet på språkopplæring eller noe mer (...) NAV kunne etter ett års tid bidra i hvert fall med 20-25 % prosent av lønnskostnadene, så har vi jo et annet regnestykke.

2.2.4 Mangfoldsledelse

I forskningslitteraturen fremheves det at mangfoldsledelse er frivillig - at det er noe bedriftene selv må se behov for å innføre (Drange, 2014). Denne tilnærmingen har medført kritikk, spesielt fra aktører som fremmer at inkludering og sosial utjevning bør frontes av de berørte gruppene (Tatli, 2010). Likevel er det vanskelig å se for seg at virksomheten vil lykkes med langsiktig og bærekraftig mangfoldsarbeid uten at toppledelsen er reelt interessert og involvert.

Jeg tror at mangfoldsledelse dreier seg om noe som må være ordentlig forankret hos toppledelsen. At vi faktisk vil det.. og så tør å sette tydelige mål på det. Og tør å stå i de upopulære tingene også (...) Det må være tydelig kommunisert til eier eller andre som har interesser inn i virksomheten at det vil koste oss penger. Men i et langsiktig løp så tror vi det er fornuftig. For det er noe med økonomisk bærekraft også. Det er ikke nødvendigvis å maksimere verdi, men at vi

tror det er mer langsiktig bærekraftig. Hvis vi har mangfold i organisasjonen.. folk vil trives bedre.. og vi kan.. vi lærer jo noe nytt. Det er jo kanskje det, det er tungt og vondt å lære noe nytt.

Det fremheves også at det er viktig for trivsel og samhold at det ikke alltid er de samme personene som skal ta arbeidet med å inkludere nye i virksomhetene. I stedet må man kunne bytte på å lære bort og lære noe nytt. Dersom det blir lagt til rette for gjensidig utveksling, forebygger man ødeleggende skiller mellom «oss» og «dem».

Vi skal ta oss av de svake i samfunnet, og vi vet at de klapper sammen hvis de ikke har den jobben. Det er jo mangfoldsledelse, at vi faktisk passer på dem.

I3: Og for å beholde dem må man tilrettelegge og tilpasse.. Noen er hos oss i korte faser. Noen blir permanent (...) og det er klart at en slik prosess utfordrer en organisasjon kraftig (...). Altså, det å sikre at vi i det daglige har plass for alle (...) Altså, nå tenker jeg kanskje veldig vidt, men det er jo ikke bare oss ansatte (...) som skal få til å tilrettelegge for et mangfold, som jeg tror hele samfunnet vil tjene på, på sikt. Så mangfoldsledelse er ganske mye - ledere kan være med på å påvirke kommuner i å tenke annerledes. Ledere kan engasjere konsulentvirksomheter som kan det (...) det er en måte å utføre mangfoldsledelse som er langt utenfor vår egen virksomhet.

Bedriftene våre informanter representerer varierer ganske mye i størrelse, bransje og sektor. Både størrelse, geografisk utbredelse og erfaring har betydning for hvilke karriereløp og internopplæringsprogrammer som er tilgjengelige for de ansatte i virksomhetene generelt og for ledere spesielt. Det er en gjennomgående enighet i materialet om at virksomhetenes kunnskap om mangfoldsledelse er mangelfull. Det kommer også frem at andre i virksomhetene nok trenger «harde facts», det vil si beregninger av økonomiske gevinster, for å skulle engasjere seg mer i inkluderingsarbeid og mangfoldsledelse.

Men det dreier seg om bevisstheten og å lage strategier, og om å gjennomføre det faktisk. Men det er jo de fleste ganske gode på når man har vært leder en stund - å gjennomføre de strategiene som er lagt. Hvis ikke overlever man jo ikke som leder over særlig lang tid.

I3: (...) Skal man få det salgbart, så må det være noen man tydelig ser at det er en gevinst i det (...), hva har vi igjen for det? (...) Vi som sitter her er jo menigheten, på en måte, vi engasjerer oss, vi synes dette er spennende og viktig, men det er jo kanskje ikke vi som er den viktigste målgruppen. Og da må det være litt med harde facts, hvorfor bør vi gjøre dette her.

Å implementere en mangfoldsstrategi krever bred tilslutning i virksomheten. Sitatet under illustrerer også at en helhetlig mangfoldsstrategi krever at man gjør endringer i den daglige organisering av arbeidet som kan bidra til verdiskaping. Det stilles et spørsmål ved om man, fra et mangfoldsperspektiv, bør erstatte «økonomisk overskudd» med «verdiskaping». En informant utfordrer academia ved at hen ønsker seg mer kunnskap om hvordan mangfold og verdiskaping, slik at dette kan selges inn til toppledelsen.

I3: Og så hva er mangfold? Det hadde vært nyttig, det hadde jeg satt litt høyt på agendaen. Og hvordan mangfold bidrar til verdiskaping (...) Kanskje det er viktigere enn økonomisk overskudd (...)? Kanskje verdiskaping er et bedre ord?

2.3 Offentlige virksomheter

Til dette fokusgruppeintervjuet ble seks representanter fra ulike offentlige virksomheter rekruttert. Dette var et utvalg bestående av to representanter fra to forskjellige kommuner, en representant fra skole og en fra en barnehage, en representant fra NAV og en fra fylkesmannen/fylkeskommunen.

2.3.1 Hva er mangfold?

Mangfoldet i offentlig sektor beskrives bredt. Flere nevner at mangfold handler om dimensjoner som etnisitet, kjønns mangfold, alder, funksjonsevne og seksualitet/kjønnsidentitet/kjønnsuttrykk. Man skal fokusere på likhetene på tvers av alle typer mennesker, sies det. Assosiasjonen med likestillingsbegrepet trekkes også opp.

I2: (...) Når jeg tenker mangfold tenker nok at vi er forskjellige individer med forskjellig bakgrunn. Likestilling tenker jeg på, faktisk. Jeg er litt opptatt av at vi skal bringe med oss forskjellige ting inn i personalgruppen. Det er for meg mangfold, hva folk på en måte representerer. I forhold til brukergruppen på NAV så er jo den veldig mangfoldig. Den er jo på en måte hele spekteret, helt fra våre nye landsmenn til våre ungdommer, og til de som trenger ganske mye bistand. Det er en VELDIG mangfoldig gruppe, så.. I og med at vi er på en måte opptatte av individ.. altså hva hvert enkelt individ kan ta med seg og bidra med, så er det jo spennende å prøve å grave i det.

Mangfoldet i virksomhetene skal gjenspeile hele befolkning og lokalsamfunnet, sies det. Ulike etniske, nasjonale eller lokale kulturer kan ha ulikt syn på hva som kreves i arbeidslivet eller på en konkret arbeidsplass, hevdes det. Dersom man dreier tankegangen fra at alle skal lære de norske måtene, til at alle skal lære måter å gjøre ting av hverandre, så har man begynt å skape en egen felles kultur for mangfoldet. Noe forskning på mangfold i arbeidslivet hevder at dette er veien å gå for å gjøre alle ansatte til ressurser for bedriften (Sundal et al, 2013).

I6: (...) Jeg tenker at for meg er mangfoldsbegrepet i alle fall bredt definert. Ikke bare etnisitet, men det omfatter jo også andre typer av forskjellighet, rett og slett. Jeg velger å gå så langt som å si at det omfatter også alder, at du har noen veldig unge og noe eldre som nærmer seg pensjonistalderen. Du har kvinner og menn, du har ulike typer funksjons... eller funksjonsevne, eller kapasitet, og så har du dem med etnisitet. Og vi har i kommunen noen av hvert slag, vil jeg si. Det gjelder også seksuell legning og orientering. Det gir både fordeler, men det gir også utfordringer. I forhold til etnisitet, det som er diskutert mest, ser vi at er den største, mest sammensatte ansatte gruppen har vi på renhold, i renholdstjenesten. Der tror jeg vi har bort imot 18-20 nasjonaliteter og ganske ulike språknivåer. Og der er det ikke lett å være leder, bare på grunn av den informasjonen som skal formidles, hvordan sikre at det er forstått når du har veldig mange verdensdelere og kulturer? Men vi har også et lokalsamfunn som er blitt ganske mangfoldig i forhold til etnisitet, så vi har flyktninger og innvandrere, asylsøkere og de møter vi

også i alle tjenestoområder. Vår ansatte gjenspeiler ikke det samme mangfoldet, hverken i barnehage eller oppvekst eller i helse/omsorgssektoren, og der har vi en vei å gå.

2.3.2 Hvorfor er mangfold viktig?

Informantene forteller at det i barnehagesektoren er et uttalt ønske at flere ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn skal ansettes. Som følge av de krav som stilles til faglighet og språkdyktighet mener de at det imidlertid ofte er vanskelig å kunne ansette personer med etnisk minoritetsbakgrunn. Informantene mener at det kanskje flere initiativer burde settes inn for å få med etnisk minoritetsbakgrunn i faste stillinger, for å gjøre noe med statusen deres. De mener mange kan kjenne seg mindreverdige som arbeidstakere sånn som det er nå, og at det kan være viktig å få brutt opp skillet mellom etnisk norsk og etnisk minoritet – at like stor andel i disse gruppene jobber heltid og er faglærte. At en gruppe er blitt så stor at den ikke lenger får spesiell oppmerksomhet, at den ikke urettmessig kobles i andre gruppekjennetegn, og at medlemmene i den vurderes på individuelt grunnlag, kaller noen for «kritisk masse» (Aarbakke, 2013).

I4: Jeg tenker at når du skal løse et problem eller en utfordring så er det jo viktig å få flest mulig synspunkter for å få et best mulig resultat. Hvis du har (...) Det er jo den typiske fallgruven ved at du ansetter folk som ligner på deg. Da får du inn samme type kompetanse og ser samme type løsning. Hvis du får inn flere typer grupper så kan du finne andre og mer spennende løsninger. Det er klart at i både skoler og barnehager har vi jo også mange barn som kommer fra forskjellige nasjonaliteter. Det hadde vært kjempeflott at de hadde noen som forsto deres kultur bedre enn de som er født og oppvokst i Norge.

Kjønnsperspektivet er et viktig tema i barnehagesektoren. Noen er kritiske til «kvinnedominansen» i sektoren og oppfordrer å bryte dette mønsteret. Informantene våre mener at man bør tilrettelegge for at det i større grad gis tilbud om faste stillinger til menn. Menn i barnas oppvekst er en viktig faktor, hevdes det. I følge våre informanter kan dette bidra til en bedre arbeidsplass med færre skiller, noe alle vil nyte godt av.

I3: (...) Det er tradisjonelt opptil 90 prosent menn ansatt i barnehager. Der hvor jeg jobber oppnådde vi ansettelse av menn opp til 30-40 prosent. Og der har vi ligget i mange år. Det har jo veldig stor betydning for arbeidsmiljøet, og for fedre. Og for barna, altså.

I intervjuene sier de fleste vi har snakket med at misforståelser ofte handler om språk, mens noen få mener at det er kulturelle forskjeller som skaper de største misforståelsene. En kulturell misforståelse kan ofte være forkledd som en språklig misforståelse, så det vil være vanskelig å vite hva som er hva (Aarbakke, 2013). Det kan også handle om at man både kjenner norsk språk og kultur, men at offentlig sektor/barnehager er en egen arena der språket og kulturen brukes på bestemte måter som man spesifikt må lære.

Flere av de vi intervjuet nevner både språkkurs og at det å sette minimumskrav til språknivå er viktig ved tilsettelser. At dette kommer opp i datamaterialet kan bety at representanter vet dette har en

forebyggende effekt. De argumenterer at det både vil høyne standarden i offentlig sektor og skåne jobbsøkere fra å komme i et ansettelsesforhold de ikke mestrer.

I3: Man vil jo helst ha et veldig mangfold. Men så er det jo noen problemer i forhold til dette med språk. Hvis du ansetter folk med dårlig språk så fungerer ikke det så godt i forhold til at vi har et oppdrag med å lære barna et godt norsk, for eksempel. (...) Fordi at barnehager har ganske høye krav på seg etter hvert. Vi skal være gode språkmodeller. Det er essensielt at barna blir gode til å kommunisere. Og med dårlige språkkunnskaper hos ansatte greier vi ikke det. Det er såpass mye press på alle ansatte med å fungere godt - det er vanvittig mye teamarbeid, å høre beskjeder og å forstå ting og å bli enige om strategier og så videre. Det er ikke enkelt.

I4: Det som kan være en utfordring i tillegg til språk er kultur. «JA-kultur» i dette tilfellet. Når du gir dem en beskjed: «Har du forstått?» Svaret er «ja». Og så har de kanskje ikke forstått?! Det er en kultur for å si «JA» til overordnede. «Kan du gjøre det?» «Ja». Det går masse tid også til oppfølging når man må sjekke ut: «har du virkelig forstått, fortell meg hva du har forstått, vis meg at du har forstått». Og da, nei, da har de kanskje ikke forstått. Jeg tror ikke det er vond vilje, men det er jo den kulturen at de skal si «ja» uten at dette blir greit.

Representanter fra offentlig sektor i intervjuene ser en tendens til at inntreden av mange ufaglærte i yrkene de representerer gjør at fokus på faglighet reduseres. Man slutter å snakke om kvalifikasjoner, og blir mer opptatt av å snakke om at det «må gå rundt» økonomisk. Aarbakke advarer imidlertid mot å la mangfold gå på bekostning av faglighet. Verdien av faglighet er nesten usynlig når de fleste informantene snakker. Det kan være uheldig å senke de faglige standardene fordi det er mangel på faglærte eller fordi språk er en utfordring. Tvert imot må man kanskje bli enda tydeligere på hva som er minstekravene, og heller arbeide for at alle skal nå dem. Å holde en høy faglig standard er viktig når det kommer mange ufaglærte inn. Ikke for å ekskludere, men å sørge for at alle skal lære denne standarden. De skal lære både hvordan man utfører arbeidsoppgaver og hvorfor, slik at rutinene ikke glipper (Aarbakke, 2013)..

I4: (...) I praksis så er det ikke veldig mange i høyere stillinger som har en annen etnisk bakgrunn. Men vi har assistenter, renholdere og sånne typer yrker. Der du ikke er så avhengig av språk, så er det flere av dem. Men i forhold til det med mangfoldsledelse, så har vi også inne personer som er lavere kognitivt fungerende, da. Og vi prøver å få inn flere, men det er gjerne via NAV, via andre ordninger enn en ren ansettelse, fordi der følger man jo lov- og avtaleverk; at det er de best kvalifiserte som skal få tilbudet om jobben.

2.3.3 Rekruttering og karriereutvikling

Aarbakken mener at det ikke spiller noen rolle hvilken kompetanse du har, hvis du har «den rette energien har du mulighet til å få jobb» (Aarbakken, 2013). Det er nok en overdrivelse, men i et mangfoldsperspektiv er det likevel interessant dersom betydningen av formelle krav reduseres, siden noen innvandrergupper har relativt lav utdanning og andre har vanskeligheter med å få godkjent utdanningen sin i Norge.

Kontrasten mellom bedriftenes behov for å rekruttere mangfoldig, for å gjenspeile markedet og mellom negative tilbakemeldinger fra andre segmenter i samme marked (kunder), blir en utfordring, som åpenbart er vanskelig å mestre for virksomhetene.

I1: Hos oss er det slik at vi har et forholdsvis stort mangfold blant renholdere, de er altså ikke pedagogisk personale. (...) Det er det flere med minoritetsbakgrunn enn med etnisk norsk bakgrunn etter hvert og det tror jeg kommer til å forsterke seg.

I2: Hvis vi ser på etnisitet: Mange med flerkulturell bakgrunn tilsatt i veilederstillinger, men alle har en norsk utdanning eller har fornorsket sin utdanning. Ingen i ledergruppen, men vi har flere koordinatorene som er ikke norske (...) Mange veiledere er fra ulike nasjonaliteter. Vi har nok en opphopning i den avdelingen som jobber med integrering. Der har vi nok flere enn vi har i andre felt, i forhold til etnisitet (...) I hele organisasjonen, det er klart, i renholdsbransjen er det veldig mye fremmedspråklige som har dårlige norskkunnskaper, men tilstrekkelig til at de klarer å fylle den jobben.

«Opphoping» av ansatte som ikke har norsk som morsmål i renholdsbransjen er velkjent i arbeidsmarkedet generelt. Det er en klar tendens at antallet søkere med etnisk minoritetsbakgrunn til helseinstitusjoner i offentlig sektor øker. Sterke kravene til utdanning stilles både i helsesektoren og utdanningssektoren. Derfor oppleves mangel på søkere med minoritetsbakgrunn i utdanningssektor, både barnehager og skoler, som underlig. En mulig forklaring er kanskje lav yrkesstatus og renommé i Norge generelt. Det er også kjent at i noen kulturer regnes ikke arbeidet med barn som en «viktig jobb». Sektoren ønsker seg flere søkere og tror at holdningene innad i virksomheten vil være positive til dette.

I4: Om vi har fått søkere inn i utdanningssystemet med minoritetsetnisk bakgrunn som hadde kvalifikasjoner og snakket godt norsk, det hadde blitt sett på som positivt. Men de må ha kvalifikasjonene i barnehagesektoren også. Når det gjelder etniske minoriteter så er det renholdere og assistenter der det er flest etniske minoriteter. (...) Men i forhold til å ansette så går det på å være kvalifisert, som er kriteriet nummer en. Men jeg er helt sikker på at det hadde vært veldig positivt å få noen som hadde kvalifikasjonene med etnisk minoritetsbakgrunn. Det hadde bare vært helt topp. Språk og utdanning er basisen.

I1: I skolen så har vi jo hatt mangfold i elevgruppa i veldig lang tid. Dette har vi vært vant til å ivareta helt tilbake fra så lenge jeg har vært i skolen. Over 30 år. Det har vært et element hele veien. Og så har vi hatt mye, mye, mye mindre mangfold i lærergruppa, faktisk litt mindre enn vi hadde forventet. Altså, vi hadde trodd det hadde vært lettere å rekruttere lærere med ulike bakgrunn, mer enn hvordan det har vist seg i praksis.

Flere hevder at deres virksomheter har arbeidsplasser hvor kvinner dominerer sterkt (helse, barnevern, skole og barnehager). Allikevel forteller flere at menn i kvinnedominerte yrker ofte avanserer fortere enn kvinnene og kommer inn i lederstillinger, noe som også viser seg i annen forskning. En mann som er sykepleier blir ofte avdelingsleder, mens en mannlig barnehagelærer gjerne blir barnehagestyrer. En slik «monogamisk ubalanse» i ledelsesmodellen kan skape mangfoldige utfordringer (Solberg, 2016).

I6: I forhold til kjønn er kommunen en kvinnedominert arbeidsplass. Omsorgsyrkene er fortsatt kvinneyrker, på en måte (...) Men hvis vi rekrutterer menn inn i disse yrkene så avanserer de fortere enn kvinner. Menn som sykepleiere blir avdelingsledere, en mannlig barnehagelærer blir gjerne styrer. Det er en tendens som vi gjerne ser, at kanskje det er en sterkere karriereorientering blant menn i disse yrkene, det vet jeg ikke.

Det viser seg at personer med etnisk minoritetsbakgrunn som er kvalifisert til å arbeide i skolen, ofte ikke ønsker å arbeide i skolen (Sandal et al., 20123). I kommunen ligger utfordringen ikke i at de ikke søker, men at de ikke når kvalifikasjonskravet i kommunaladministrasjonen. NAV klager ikke på søker antallet og tilsetter etter kvalifikasjonsprinsippet.

I2: Veilederstillinger i NAV er det stort sett kvinner som søker på, færre menn. Det er veldig mye færre menn enn kvinner som søker den typer jobber hos oss. (...) Det er vel typisk kvinnearbeidsplasser, å søke seg inn i det offentlige. Offentlige, trygge jobber, kanskje derfor?

I6: Vi (NAV) tilsetter etter kvalifikasjonsprinsippet. Vi utelukker ikke noen på grunn av utenlandske Navn eller utenlandsk opprinnelse, det gjør vi slettes ikke. Det har ikke kommunen mulighet til å gjøre, vi har ikke råd til å gjøre det heller. Vi må ta den søkeren som er best kvalifisert, spesielt når man er en forholdsvis liten kommune.

Det er ikke mangel på integreringsprosjekter i offentlig sektor. Men positive resultater kommer ikke dersom avtaleverket virker mot sin hensikt. Personer med flyktningbakgrunn som er ferdigutdannede får ofte ikke faste stillinger fordi kvalifikasjonskravene slår inn - ansatte med lengre arbeidserfaring må prioriteres.

I2. Vi har i vår kommune et prosjekt der vi har hatt minoritetsspråklige eller flyktninger til et utdanningsforløp for helsefagarbeider i helsefag. Alle fikk veiledning til utdanning og til språkutvikling. Men etter de ble ferdige med utdanningen får de ikke jobb hos oss. Fordi kvalifikasjonsprinsippet slår inn – ledige helsefagarbeiderjobbene er ofte bare en helgestilling. De tar vikariater. Men når faste stillinger blir lyst ut, er det folk med erfaring, mange års erfaring, som må prioriteres. Det er ikke så lett.

Flere mener at ledelsen bør bli tydeligere på hva slags forventninger de har til de ansatte, og følge dette opp i større grad. Konsekvensene er store ved å ansette feil person. Våre informanter viser til ulik praksis når det kommer til å etterstrebe optimal rekruttering med hensyn til faglighet og språk. Grundig analyse i forkant, for å belyse behovene virksomheten har, nevnes som veldig viktig. Dersom offentlig sektor skal tjene samfunnet, er det viktig å ha kunnskap om lokale samfunnsbehov også, hevdes det.

I2: Vi er ganske bevisste på at vi skal tenke mangfold, vi skal serve samfunnet. Det viktig at vi har kunnskap om samfunnet. Og at vi har kompetanse på det. Når vi lyser ut en stilling, så er det å finne ut hva trenger vi nå, hva trenger vi mer av nå. Jeg vet ikke om alle hos oss er like bevisste på det. Men vi gjør en analyse på det.

I5: Vi kartlegger hvilke egenskaper trenger vi her, men der kunne man sikkert, i noen tilfeller, vært flinkere til å se hva man har fra før av. For ofte blir det veldig likt når man rekrutterer til

lederstillinger. Ser du kanskje etter en type mennesker.. Det er noe med sammensetting. Man prøver å se på alder også, det skal være en spredning på det. Men man kunne nok kanskje sett enda mer på forskjellighet. Men vi, ledere, vet alt om hva slags krise det er å ansette feil person. Det må man unngå. Det er litt vanskelig å leve farlig på dette feltet. Det er virkelig mye analyse som bør skjer i forkant.

2.3.4 Mangfoldsledelse

En undersøkelse om ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser (Sandal et al., 2013) viser at både ansatte og ledere ved flere bedrifter tenker slående likt når de kobler god ledelse til engasjement og klare forventninger. God mangfoldsledelse går ut på å erkjenne kulturelle forskjeller og vektlegge gjensidig respekt og toleranse og unngå en segregerende lederstil som legger skiller mellom etniske grupper på arbeidsplassen. Mangfoldsledelse handler også om tilrettelegging og rekruttering (Sandal et al., 2013). Informanter i offentlig sektor opplever at ansettelsesreglementet retter ensidig fokus mot den etniske dimensjonen uten å ta hensyn til lokale eller regionale utfordringer. Det oppleves som at organisasjonene «tvinges» til å prioritere etniske minoritetsgrupper og begrenses fra å tenke mangfold i bred forstand.

I5: Når jeg tenker på mangfoldsledelse så tenker jeg at det er et paradoks mellom de veldig gode intensjonene og bestemmelser vi sitter på, og det vi faktisk får til i praksis. Det er en frustrasjon, fordi det mangler ikke på at vi vil (...). For å få rekruttert inn, og samtidig være veldig effektive, vi har ikke nok ressurser. Så det å gi rom for enten om det er psykiske/fysiske funksjonshemminger, eller manglende språkkompetanse sånn som vi har vært inne på, det tar tid og krefter. Det gjør at du får en sånn der kræsje mellom hva som er mulig og hva vi vil.

I4: (...) Når jeg først tenkte på dette her, så tenkte jeg etniske minoriteter, men så tenkte jeg i går kveld, mangfoldsledelse. (...) Som de fleste kommuner så ligger vi på en rundt 70-75 % kvinner. Vi jobber jo med å få inn flere menn, blant annet i pleie og omsorg og i barnehager og skoler, særlig barneskolene. Og samtidig prøver vi å få kvinner inn i de typiske tekniske yrkene. Men der er vi bedre enn til å få menn inn på.. for eksempel, barnehage/skole, pleie/omsorg. Når det gjelder etniske minoriteter, og egentlig befolkningen for øvrig, så har vi et politisk vedtak på at de ansatte skal representere befolkningen. Men der har vi et stykke igjen fordi vi er jo mange flere damer. Men når du søker.. Det som er i ansettelsesreglementet, hvis det er ikke-vestlige minoriteter som søker en stilling, så skal de kalles inn til intervjù, hvis de er formelt kvalifisert. (...) Det har vært veldig mye fokus på ikke-etnisk norske, jeg tenker at vi må tenke mangfold på hele bredden.

Det er ifølge informantene stor variasjon i hva mangfoldsledelse betyr i det daglige. Bruk av folks kompetanse er viktig for å lede mangfold. Potensialet ligger i hver enkelt av oss, sies det, men det skal defineres og tilpasses de konkrete arbeidsoppgavene hver enkelt har. Også oppfølging og utvikling av evnene som det er behov for på arbeidsplassen nevnes som viktig, og gode rammebetingelsene for slike oppgaver (ikke for store personalgrupper) hevdes å være alfa og omega.



I3: Jeg synes vi har veldig fokus på det egentlig, å lete etter hva de kan uttrykke i jobben. Se individet, som du sier, og få ut det som de.. det potensialet som de har og det de kan bidra med.

I2: Medarbeidersamtale, tenker jeg. Det at du har jevnlig medarbeidersamtale, for alle har jo krav på det. Det er jo noe med å få til en utvikling og få folk til å komme med det de.. få anerkjennelse på det de er spesielt gode på. Men det er jo klart at man kan jo stadig bli bedre, i alle fall når man har en hel haug med folk du skal lede. Og har man veldig liten tid til å drive med oppfølging så vil du aldri strekke helt til, men jeg tenker at intensjonen er i alle fall der, det er det jo hvert fall i min organisasjon. Så har vi alt for store personalgrupper vi skal være ledere for, til å gjøre den individuelle coachingen god nok da, og få frem det beste.

I5: I forhold til funksjonsevne så er det slik at vi er også IA-bedrift, og vi gjør veldig mye for våre egne. Vi legger veldig mye til rette. Av og til nærmer vi oss smertegrensen og der får vi også beskjed fra NAV om at der er det en balansegang.

Noen snakker imidlertid om at nye generasjoner kommer til å bli bedre mangfoldsledere, ettersom de er vokst opp med mer mangfoldige jevnaldrende. Ikke minst nevnes det at unge med norske foreldre som begynner i arbeidslivet i dag også har en annen innstilling til arbeidslivet enn det eldre generasjoner har. Det å være leder for denne gruppa omtales som ganske krevende.

Det kommer også frem at ambisjonene knyttet til mangfold også må balanseres mot de tilgjengelige lederressursene i organisasjonene. Inkludering av ulike grupper krever god oppfølging.

I2: (...) Jeg tror nok at lederrollen vil bli mer og mer utfordrende fremover. Fordi det blir mer og mer mangfoldig, ikke minst det at denne oppvoksende generasjonen nå får mer og mer fokus på individene. Så det å være leder for yngre norske, altså norske ungdommer som går ut i sin første jobb, tenker jeg at er ganske krevende, fordi de er ikke så selvgående som oss som har vært ute i mange år i arbeidslivet som på en måte har.. kommer fra en litt annen skole, da.

I2: Det kreves mer oppmerksomhet, mer oppfølging, mye mer individuell coaching, for å få ut det beste. Altså, fordi de krever så mye mer, så tenker jeg at da må vi møte de der de er, uansett om det er fra en annen kultur eller de er norske, så må de møtes der de er. Og for meg så er det på en måte mangfoldsledelse. Ja, fordi vi er så mangfoldige. Vi er jo individualister hele gjengen, etter hvert. Så fokus på det i lederutdanningen, tenker jeg kanskje at man bør ha. Det blir tøffere og tøffere å være leder. Det er det ingen tvil om.

I5: (...) inkludering og integrering hvordan gjør vi det, men også konkurrerer egentlig flere grupper mot hverandre, i forhold til praksisplass, de vi kan ta imot når det gjelder språkpraksis, arbeidspraksis for de som faller utenfor arbeidslivet, så har du kanskje egne som trenger omplassering. Det er jo totalen som er begrenset, så det er ikke sann at vi bare kan ta imot, ta imot, fordi når vi tar imot folk så ønsker vi å gi en god oppfølging, presentere oss som en god arbeidsgiver.

Intervjumaterialet tydeliggjør lederes ansvar for å skape inkluderende, flerkulturelle arbeidsmiljøer. En formell lederutdanning vurderes som positivt, men ikke nødvendig. Samtidig legges det vekt på også andre kvaliteter som er viktige for å være en god mangfoldsleder, som empati og grunnleggende

menneskelige verdier. Det settes likhetstegn mellom å være dyktige ledere, strekke seg langt og å være gode til å se enkeltindivider.

I6: Mange av lederutviklingsprogrammene eller videreutdanning.. eller utdanning innenfor ledelse inneholder noe om mangfoldsledelse. Det er mange programmer som allerede har det med, men hos oss så er det slik at mange av avdelingslederne ikke har formell lederutdanning fra før, de blir kvalifisert gjennom programmer som vi har i kommunen, men de har ikke en bachelor eller noe tilsvarende. De er dyktige fagpersoner som har vist at de kanskje egner seg til å være ledere, og så må man kanskje fylle litt på akkurat i den gruppen.

I4: Jeg sitter av og til med en del ledere som faktisk har strukket seg lengre en man kan forvente, de har strukket seg så langt at de nesten må sykemelde seg. Fordi de skal tilrettelegge for alle og de skal høre på alle og de skal bruke det beste i alle og tilpasse arbeidsoppgaver. Men så finnes det også ledere som ikke er lydhøre for det. Så du har begge deler, men det går ikke an å si en generell ting. Jeg tror de fleste har en positiv intensjon. Så jeg tenker.. mangfoldsledelse er at hvert menneske er unikt og spesielt. To nordmenn kan være akkurat like forskjellige som noen som har en annen etnisk bakgrunn, helt andre elementer. Alle mennesker er jo forskjellige.

Mangfoldsledelse er gjennomgående forbundet med positive mål, men det stilles kritiske spørsmål ved rammebetingelsene for å kunne utføre en slik viktig rolle i bedriften. Manglende tid og noen gang et kanskje overdrevent fokus på tilrettelegging nevnes som vanskelig å balansere, og det blir ofte et gap mellom hva man «vil gjerne» og «hva er godt nok?». Det skal også tas hensyn til ansatte som er «selvstendige» i bedriften – som er selvgående og som i noen tilfeller tar over kollegenes oppgaver. Et ideal kan også være at krav og forventninger skal være like for alle ansatte. Dermed kan mangfoldsledelse utfordre en organisasjon på mange ulike måter.

I2: Jeg tror det dreier seg om tid. Og at de gode intensjonene er nok der, men det dreier seg om tid til å gjøre.. være leder. Fordi du har resultater du skal oppnå, du har faglig ledelse, og så er du personalleder i tillegg, så blir det ganske mange.. du blir dratt i ulike retninger. Vi tilrettelegger altfor mye før vi setter ned foten. At vi ikke har tidsbegrensede perioder vi skal tilrettelegge på og evaluere om det har noen hensikt, og så blir det sånne livslange tilrettelegginger som til syvende og siste kanskje går utover kollegaer som da må overta den delen av jobben, som da denne ikke klarer å fylle. Hvis du ikke setter tidsbegrensninger på tilrettelegginger og evaluerer dem for å se om det har en positiv virkning, blir det galt. Vi skal være gode på oppfølging av sykmeldte for eksempel, at alle tilrettelegginger skal ha et tidspunkt, fra og til. Det skal evalueres og så skal det vurderes, om.. hva gjør vi nå? For da kan du i mange tilfeller kanskje, istedenfor at folk går i 100 prosent jobb som de ikke fungerer 100 prosent i. Det hender at man skjærer den ned, så er det åpning for en annen en i denne kanskje 40 prosenten som er igjen, og så har alle det bedre, for da driver du ikke rovdrift på de som er igjen.

Men for meg så betyr ikke tilrettelegging at du nødvendigvis gjør spesielle ting, det betyr jo like mye at du møter folk med respekt, men at du også kan formidle beskjeder om at nå er det nok eller faktisk, «sånn kan vi ikke ha det!». Du må møte folk som de er og med respekt. Man stiller også krav og forventninger til alle, man senker ikke kravene. (...). Hvis ikke.. Du sliter ut deg selv og kollegiet. Hvis man trekker det for langt.

I6: Jeg tenker lederne har fokus på det og er gode med tanke på driften, og for å få det til å gå rundt, og å legge til rette, eller få ansattgruppen til å fungere sammen. Men vi er ikke der at vi kan ta ut det kreative og innovative potensialet som ligger i mangfold. Fordi det er ikke.. det er hvert fall ikke.. Mine ledere i kommunen, de har ikke tid. De blir oppslukt av driften. Det er veldig stort driftsfokus hos oss. Det går på bekostning av utviklingsfokus egentlig, hvor du kunne ha, få mer ut av de ulike perspektivene!

Er godt språk viktigere for et vellykket mangfoldsarbeid enn andre faktorer på arbeidsplassen? Mange av våre informanter svarte at det varierer veldig. Det ble imidlertid trukket frem at flere ordninger sammen kan bidra til inkludering og en balansert hverdag for den enkelte. Fadderordning for de med språkvansker ble nevnt som en mulig løsning. Tiltak fra NAV nevnes som et kompliserte på grunn av regelverket - et regelverk som ofte heller ikke tar hensyn til den reelle situasjonen i bedriften, hevdes det. Men, til syvende og sist, lederens evne til å se mulighetene eller løsningene som skal ivareta mennesker, verdsettes høyest av de vi har intervjuet. Å ha god tid er en forutsetning for å få dette til.

I5: Hadde vi hatt litt bedre tid til at noen kunne hatt noen fadderordninger, så hadde vi hatt rom for å ivareta mennesker. Man lærer språk i samhandling med alle mennesker. Kunne vi ha gjort noe med det, så tenker jeg at det hadde vært lettere. Men vi har ikke den muligheten. Som et eksempel. Vi har jo også, som flere andre har nevnt her, noen inne fra NAV, ikke sant, som trenger arbeidstrening. Når det kommer til at de skal kanskje over i ansettelse så blir det veldig vanskelig. Det er ikke plass til at noen som fyller en 100% stilling bare kanskje har 40% arbeidsevne (...) I praksis viser det seg at man ikke får det til. Det kan jo hende at man ikke er god nok til å se mulighetene, det vet jeg ikke. Det er bare.. Jeg ser at det blir sånn, enda vi ikke vil det.

I5: Det måtte ha vært at en hadde noen ressurser avsatt til å ivareta dem, det er jo derfor vi har NAV-systemet, fordi de kan jo opprettholde en sånn type jobb en periode, der arbeidsgiver får refundert noe av lønnen. Men så snart det (lønnstilskuddet) faller bort, så klarer ikke vi å fortsette å ha de menneskene hos oss, fordi det er ikke økonomi til det.

I5: Jeg synes jeg har møtt mange ledere som er gode til å se enkeltindivider. Jeg kjenner mange ledere og har hatt ansvar for mange ledere, jeg synes mange er utrolig flinke og strekker seg langt, for å få ting til å gå. I forhold til mange forskjellige problemstillinger, det må jeg virkelig si (...) Der jeg har ferdes så er det fokus på dette, det er jo menneskebransjer da. Så finnes det selvfølgelig noen som også ikke er så flinke på det, men i det store og det hele så må jeg si at det er sånt positivt inntrykk av at det er fokus på det og fokus på å ta hensyn i så stor grad man kan, og fokus på å få frem, som du sa, det beste i folk og la folk holde på med det de gode på. Det lønner seg jo for alle. Det er jo bare et inntrykk jeg har, det er mitt inntrykk.

2.4 Mentorere i VS-Humentor

Mentorordninger i bedrifter kan være en type verktøy som kan bidra til mangfold i virksomheter. VS-Humentor, et samarbeidsprosjekt mellom Hovedorganisasjonen Virke og Seema AS, er et

mentorprogram basert på mangfoldsledelse. Programmet utmerker seg ved å ha et likeverdig fokus på mentor, mentee og på virksomhetens utvikling. Mer om programmet: <http://www.vshumentor.no/om-oss/>.

I vårt siste fokusgruppeintervju hadde vi rekruttert tre mentorer fra mentorprogrammet VS-Humentor. Disse representerer ulike virksomheter på Sørlandet.

2.4.1 Hvorfor være mentor?

Mentorene legger vekt på at de har noe å gi og beskriver gleden i å bidra til at mentee'en videreutvikler seg. Relasjonen mellom mentor og mentee'en åpner en del dører videre i karrieren for mentee'en, mener mentorene vi har intervjuet.

I3: Jeg syntes det er veldig givende å være mentor (...) Jeg syntes det er veldig spennende å kunne bidra og jeg synes det er veldig spennende å bidra til ambisiøse, flerkulturelle kvinner. Det var en veldig fin tanke, og et veldig fint prosjekt. Så derfor sa jeg ja til det. (...) Jeg har kommet til det punktet i livet at man kan gi litt tilbake.

2.4.2 Hva læres og hva er utbyttet?

Vi har også fått frem mentorenes erfaringer med mentorprogrammet og deres tilbakemeldinger på hva som fungerer, utfordringer og hva som kunne vært gjort på andre måter.

I1: (...) De har et utbytte som kan være en praktisk hjelp i deres liv (...). Så skal vi sammen snakke om oppgavene, jeg skal være en makker for henne og forteller eller svarer.. eller har en veiledende samtale og slikt. Og samtidig har vi dette perspektivet om «egenledelse», eller ledelse av mangfold. (...) Samtidig så har jeg nok en opplevelse av at hennes preferanser går i retning av å få et nettverk selv, slik at hun kan vite og få kunnskap på dette med å ha utbytte av investeringer.

I2: Det er jo klart at hele konseptet er jo basert på dette asymmetriske forholdet. Der det er på en måte en person som har en erfaring, har en autoritet, være seg faglig, personlig, formelt.. Dette gjør at det blir en samtalepartner som på en måte kan hjelpe til nye perspektiver og kanskje.. det er voldsomt å snakke om forbilde, men det må jo også være en del av konseptet at «hvordan ville du gjort det?», ikke sant? Jeg er i denne situasjonen her og hvor det blir en dialog.. man ikke kommer rett med løsning, men gjennom dialog så kommer man fram til perspektiver som vedkommende kanskje ikke hadde tenkt på og som gjør at man lettere kommer frem til bedre løsninger, og får mer fremdrift i den jobben en har.

Det er enighet blant mentorene om at mentee'ene er mottakelige for hva mentorene kommer med av veiledning. Effekten med opplegget ser de i at mentee'en går gjennom en personlig utviklingsprosess og har fremdrift i denne.

I2: (...) Basert på feedbacken.. Man må vel se på den feedbacken man får da og ut i fra det så er det klart at man ser jo at mentee'en er mottakelig. Man ser at mentee'en reflekterer, man ser at mentee'en får opp ulike handlingsalternativer og kanskje delvis får fremdrift og delvis får kanskje.. velger en annen vei enn det man har tenkt i utgangspunktet. Det vil jeg si er effekter av at dette fungerer.

Mentorene legger vekt på at både dem og mentee'ene har hatt utbytte av programmet. Mentorene ser at programmet og samarbeidet med mentee'ene har vært lærerikt og utviklende for deres egen del.

I3: (...) Det har vært lærerikt for meg også, fordi jeg kan bruke av min egen erfaring og bruke av.. tenke gjennom hvilke råd jeg burde gi og i forhold til å ikke gi for sterke føringer.

I2: På sak så kan det være like mye min mentee som gi feedback til meg og gjør slik at jeg får noe å tygge på som noe annet, ikke sant, og på enkelte områder så kan hun helt klart mer enn meg. (...) Sånn at i denne asymmetrien kan det også bli symmetriske diskusjoner. Og så må man hele tiden se på balansen der og da. Det er ting som hun har peiling på som ikke jeg har peiling på i det hele tatt (...) Det er klart at hun bringer jo inn mange ting som er.. skaper stor verdi altså.

(...) hele tiden nettopp for å få det ferske, nye blikket (...) man kan jo bruke en mentee på den måten, tenker jeg. Ta den inn og få helt nye øyne på ting, det er jo en veldig fin måte å bruke mentee'en på, da.

Mentorene presiserer at oppgavene for mentee'ene bør være meget konkrete og spesifikke. Dette er til tross for at noen av mentee'ene har utfordringer med å kunne utføre mer krevende oppgaver i virksomhetene.

I1: (...) det er nok et ønske i prosjektet at mentee'en skal få en konkret oppgave eller en eller annen form for betydning for prosjektet, som skal være «good for me», altså «good» for våre oppdrag og det vurderer jeg som vanskelig (...) Jeg kjenner jo, og har nettopp sagt litt om det, at det er en utfordring. Jeg prøver virkelig å være liksom «på» (...)

I3: (...) jeg må også tenke på hvordan jeg kan bruke henne til å gi råd til meg, da. Det synes jeg har vært litt utfordrende (...) litt vanskelig egentlig (...) Det er veldig mye hun som spør meg og jeg som spør henne.. og prøver å stille spørsmål, istedenfor å gi henne svarene, da. Å få henne til å reflektere og sånt, men jeg har kanskje i liten grad brukt henne inn mot meg selv. (...) Jeg sier ikke nødvendigvis at jeg syntes det blir skjevt på noen måte, det er ikke det jeg mener. Jeg sier ikke at vi ikke får noe igjen. Jeg sier bare at hvis man skal tenke den veien da, så er det litt mer utfordrende.

En annen utfordring som mentorene tar opp er en størrelse på bedriften som påvirker mulighetene de har til å gi mentee'ene tilgang til konkrete prosjekter i sine virksomheter. Det kan være lettere å tilrettelegge for slike muligheter i større bedrifter, og størrelsen på virksomheten kan altså bli en avgjørende faktor for å få en slik «inngang».

I2: Jeg tror det at det er litt avhengig av organisasjonens størrelse. Hvis det er mer størrelse på organisasjonen så vil det være flere muligheter for å få match med det vedkommende kan bidra

med, og jeg kan se at det kan være veldig vanskelig i en mindre bedrift. Fordi må de først få forutsetningene for å kunne bidra. Og det er en investering (...)

2.4.3 Trenger næringslivet mer kunnskap om mangfold og mangfoldsledelse?

Mangfold oppfattes som å legge til rette for at flere grupper av mennesker kan delta og være viktige bidragsyttere i bedrifter. Å tilrettelegge og tilpasse opplæringsprogram om mangfoldsledelse for de forskjellige ansattene i bedrifter vil kunne være med å bidra til økt mangfold.

I3: Altså, mangfold.. Vi har jo for eksempel ei fra NAV inne som har vært arbeidsledig lenge, for å bidra til at hun kommer i jobb igjen. Vi har fått støtte fra NAV til å ha henne inne og så har hun fått en prosjektoppgave. Vi har en fra Brasil med språklige utfordringer, men han er inne.. Så for meg betyr jo mangfold.. en berikelse. At man har inne andre typer.. ja, fra forskjellige ståsteder i livet og fra forskjellige nasjonalitetsbakgrunner. Man bør ikke være så innmari stor for at man kan ha et mangfold i bedriften. I ansettelsesprosesser (...) må man være veldig bevisst på at man ikke skal velge bort noen fordi de er fra et annet land, eller sånne typer ting. At man heller skal gi de en fordel, for å si det slik. Mangfold kan jo være veldig mange forskjellige ting.

I3: Det er jo en grunnleggende (...) forskjellig ledelsesfilosofi, tenker jeg, mellom mangfold... og annen type ledelse. Med mangfold tenker man kanskje litt mer på at man må lede folk kanskje litt forskjellig også, i forhold til hva de har å bidra med og hva de kommer inn med. Med både ballast og kulturell bakgrunn (...). Man må se individet og gi det individet rom i et mangfold, og tenke «ok, hva kan jeg få ut av denne personen? Og hvordan kan denne personen bidra best mulig? Kanskje denne må ha litt annen ledelse enn sidemannen, for å få ut det beste og kunne være seg selv».

Det fremheves dog blant mentorer at det bør være en balanse mellom tilpasning fra bedriftens side og de som på en eller annen måte representerer mangfold. Kompetansen som bedriften trenger skal brukes uten at den enkelte ansatte blir tvunget til kompromissløs tilpasning eller det som gjerne kalles assimilering.

I2: Fra vår side så er det nesten lettere om man ser det opp mot hva mangfold ikke er (...) Det er balansen mellom assimilering og mangfold som vi har vært lite bevisste på (...). Assimilering kan ikke gå på akkord med mangfoldsarbeid. Det har vi jobbet mye med. Viktig å jobbe med kompetanse, kartlegge kompetanse og utvikle kompetanse (...). Men det kan ikke kreves at «de» blir som «oss». Hvis assimilering går for langt, begrenser dette mangfoldet (...) Jeg føler at det er en balanse mellom mangfold og assimilering.

Noen trekker også frem at det som i Norge kalles «integrering» nok ofte i realiteten betyr «assimilering», mens vi heller bør etterstrebe «inkludering».



F1: For meg så er det slik at integrering er «kom inn og du er en del av oss». Assimilering er «bli med oss, men da må du bli som oss».

I1: (...) integrering har litt mer av det assimilasjonstanken: «bli som oss». Mens inkludering har mer av: «Du er en del av oss, men vær som du er». Altså, veldig enkelt sagt.

Bedriftene våre informanter representerer er godt kjent med mangfoldsbegrepet. Samtidig er det enighet blant våre informanter om at muligheter og ønsker om å endre allerede fastlagte rutiner i en bedrift kan være begrensede. Tilpasning og tilrettelegging for den enkelte ansatte vil da kunne være utfordrende og kanskje til og med lite ønskelig for bedriften, ettersom økonomi og daglig drift stiller krav til å prestasjon og «leveranse». Den største utfordringen ved slike tilpasnings tiltak er «innsalg» og forankring i bedriftens toppledelse, ettersom effekter man viser til og som man kan «regne seg frem til» som oftest er langsiktige.

I1: (...) vårt foretak er mangfoldig. Begrepet er kjent. (...) du har ikke sjanse til å få det til å fungere hvis du ikke har en grunnleggende forståelse og kanskje til og med en kjærlighet til begrepet (...)

I3: (...) jeg tror det er naivt å tro at det skjer av seg selv rundt omkring i andre norske konserner (...) Jeg tror det er mer automatikk i internasjonalt mangfold når man er en internasjonal bedrift. Jeg tenker på mangfold ikke bare som forskjellig kultur. (...) Det koster både tid og penger, spesielt om det er handicappede det er snakk om. Det er ikke sikkert man får det til (...) og alle forholder seg jo til en bunnlinje som man skal møte. Det kan jo være gevinster på lang sikt som det kanskje er vanskelig å se. Det er jo nettopp det at man har en innstilling til at det faktisk lønner seg på sikt å ha et mangfold. Men det er det ikke nødvendigvis alle som ser. Det er jo ganske mye lettere å bare ansette noen som er lik seg selv. Det er jo en veldig sann bevissthet som har vært i mange år rundt det å ha en ledergruppe med forskjellige typer mennesker også, at det faktisk er utrolig viktig for bunnlinjen. Viktig at man ikke bare ansetter folk som er dønn like seg selv som leder.

3 Oppsummering

3.1 Funn og hovedtrekk

Informantene i denne undersøkelsen fremhevet at mangfold er **et sensitivt og utfordrende tema** på Sørlandet, og at mange holdninger stikker dypt. I dagens sørlandske arbeidsliv ser vi fremdeles eksempler på slike dyptsittende holdninger, for eksempel ved at yngre sønner tar over familieeide bedrifter i stedet for eldre døtre. Flere informanter i denne undersøkelsen etterlyser en bred diskusjon om mangfoldet i samfunnet.

Deltakere i de forskjellige fokusgruppene er generelt sett er enige i at i deres bedrifter så knyttes mangfold hovedsakelig til dimensjoner som kjønn, alder og etnisitet. Andre komponenter, som faglig kompetanse, seksuell orientering/kjønnsidentitet/kjønnsuttrykk, helsestatus og flyktningbakgrunn, kommer som regel opp senere i diskusjonene. Det synes å være lettere å diskutere generelt rundt

mangfoldsbegrepet og noe mer krevende å diskutere det i lys av egne virksomheter. For noen kan det også synes som om det er enklest å la være å uttale seg om begrepet eller hevde at de ikke er gode på det, for slik å kunne snakke om utfordringene rundt og ikke måtte gå veldig dypt inn i kritikk av egen praksis. Dette kan selvfølgelig også henge sammen med at vi har hatt gruppeintervjuer og at informantene ikke har villet fremstille egen organisasjon i et dårlig lys. Både en del representanter fra private og offentlige virksomheter uttrykker en følelse av at mangfold i arbeidstokken i noen grad er påtvunget dem av NAV. Disse snakker om «mangfold» som noe de må ha og som de må se positivt på, samtidig som de snakker mye om utfordringene ved dette i intervjuene.

Det å ansette personer som på en eller annen måte representerer et «mangfold» blir sett som et samfunnsansvar. Mens noen informanter fra privat sektor kritiserer offentlig sektor for passivitet og uttrykker en forventning om at dette er noe offentlig sektor må gjøre, så oppfordrer representanter fra offentlig sektor oppfordrer privat sektor til å engasjere seg mer enn i dag.

Et annet organisatorisk aspekt som trekkes fram, er at mangfoldet er «plassert» på det laveste ansattnivå i både privat og offentlig sektor, og hos administrative stillinger i privat sektor. Dette betyr at fokuset på mangfoldsledelse i praksis ligger på mellomledernivå i organisasjonene vi har vært i kontakt med. Flere peker på lite eller manglende fokus fra toppledelsesnivå.

Mange av våre informanter har erfart at for å løse et problem eller en utfordring med best mulig resultat, så er det viktig å få så mange perspektiver som mulig på saken. Den typiske fallgruven karakteriseres som den at man ansetter folk som ligner på seg selv. Flere trekker frem at man går glipp av mye med å ikke tørre å ansette litt mer utradisjonelt i utgangspunktet.

Flere informanter påpeker at å lede mangfold krever tid og kunnskap, men at «**det er ikke noe nytt**». Flere har kjennskap til gode og **dyktige ledere** og kan rose dem for å tilrettelegge for mangfold, og det i et slikt monn at de nesten sliter ut både seg selv og kollegaer. Ledere våre informanter kjenner til pleier ikke å ha en **formell utdanning i ledelse eller mangfoldsledelse**, men lykkes likevel grunnet bruk av menneskelige verdier, hevdes det. De opplever at ledere selv **ønsker å lære mer**, og det trekkes også frem at der er **liten tid til mangfoldsledelse** i de offentlige virksomhetene. Informantene uttrykker også en felles misnøye knyttet til at **kvinner sjeldent ønsker** å være ledere. Skal mangfoldsledelse fungere i en virksomhet, må man ha en grunnleggende forståelse, og kanskje til og med en **kjærlighet, til begrepet mangfold**, slik én informant ordla seg. Begrepet er knyttet til mange gode intensjoner, men disse kan komme i konflikt med **økonomiske hensyn på kort sikt**, siden tilrettelegging og mangfoldsledelse også er ressurskrevende. Derfor oppleves ofte et **gap** mellom hva virksomhetene ønsker å få til og hva faktisk de faktisk får til i praksis.

Muligheten til å benytte seg av mangfold kan se ut til å avhenge av **størrelsen** til hver enkel virksomhet. Det kan også være **risiko** knyttet til bestrebelses på å få mangfold i virksomheter. For eksempel kan betydelige kulturforskjeller være utfordrende for en sårbar bedriftskultur.

Derfor begrenses mangfoldet:

- Selve utlysningsteksten er avgjørende for rekruttering hos virksomhetene.
- For å skaffe seg et mangfold må man tørre å satse på «andre typer» kandidater. Dette er det mange som ikke gjør fordi mye går gjennom nettverk og det velges kandidater som «man kjenner seg igjen i».
- Kandidater når ofte ikke gjennom fordi de når ikke kvalifikasjonskravene til språk og kommunikasjon, norsk utdanning og kjennskap til kultur.
- Det er også en risiko å rekruttere feil person.
- Verdien og nytten kommer gjerne ikke med en gang, lønnsomheten lar vente på seg, derfor begrenses mangfoldet.
- Der er motsetninger mellom det norske velferdssystemet og statlige strukturer og reglement, jamfør tidligere nevnte spenninger mellom økonomiske versus mer «myke» verdier.
- Kritikk og skepsis til det som faktisk foregår fra før av og til de som er «mer på» når det gjelder det å benytte seg av mangfold.
- Det er forskjell i virksomhetenes etterspørsel ved rekruttering. Etterspørselen etter utdanningsnivå og fagkompetanse til kandidatene avgjør hvilken betydning kvalifikasjon har for rekruttering til de forskjellige virksomhetene (f.eks. prosjektleder vs. baker).

3.2 Hvordan står det egentlig til på Sørlandet når det gjelder likestilling og inkludering?

Når det gjelder likestilling mellom menn og kvinner, skårer Sørlandet dårligst i landet på SSBs indikatorer for kjønnslikestilling i kommunene. En lang rekke kvantitative og kvalitative studier viser at Sørlandet er særlig lite likestilt i norsk sammenheng. Dette viser seg også i arbeidslivet: Særlig mange kvinner jobber redusert på Sørlandet, og særlig få kvinner er ledere (Magnussen og Svarstad 2013, Magnussen 2015). Vi har ikke grunnlag for å si at Agder er mindre åpne for mangfold i arbeidslivet mer generelt, men tall fra NAV viser at Sørlandet er den landsdelen i Norge som i lavest grad sysselsetter innvandrerbefolkningen sin.

Mangfoldsledelse er en måte å forplikte ledere og medarbeidere til å utvikle alle ansatte på (Tomlinson og Schwabenland, 2010). På Sørlandet synes mangfoldsarbeidet mange steder å være i en begynnerfase i rekrutteringsfasen. Hvis man skal lede et mangfold, må man først ansette et mangfold.

I våre data finner vi videre ikke grunnlag for å si at virksomhetene vi har kommet i kontakt med jobber med mangfoldsledelse på idealmåten som er beskrevet i forskningslitteraturen: 1) «the business case», 2) bedriftenes sosiale ansvar og 3) ressursavhengighet (Drange, 2014).

I2: Samfunnsansvaret får vi nok ofte fram lettere i små bedrifter, kan du si. Vi har størst hell med å formidle inn i små og mellomstore bedrifter enn de store. De store er litt mere, kan du si, rigide på regelverk, kanskje. De (små bedrifter) åpner lett sine dører, mye lettere enn større bedrifter (...) Jeg vet ikke om det har noe med avstanden i forhold til beslutningstakerne å gjøre (...), du får skjebnen nærmere deg ...

Det er klart at kommunen eller staten er jo ikke akkurat verdensmestere i integrering. Noen av oss, egentlig (...)

Noen virksomheter vi har vært i kontakt med uttrykker en bekymring for at definisjonen av mangfold trekkes ut i at alle individer er unike. Faren med dette kan i følge Drange være at man mister det store bildet som kobler arbeidsplassen til sosiale ulikheter på samfunnsnivå. Etnisk bakgrunn blir dermed redusert til et trekk ved individet, på linje med det å ha helseplager eller å ha små barn. En slik strategi tar bort fokus fra overordnede maktforhold og ulike sjanser som best møtes på gruppenivå (Drange, 2014).

Informantene i vår undersøkelse var i teorien enige om at personer med flerkulturell bakgrunn kan bidra med nye perspektiver og nye arbeidsmetoder på arbeidsplassen. Dessverre kunne de ikke gi konkrete eksempler eller vise til teorier som viser eller sier noe om dette. Kunnskapsoversikten på temaet kan heller ikke dokumentere dette (Drange, 2014). I følge Seema, å rekruttere mangfoldig er ikke tilstrekkelig for å garantere høyere produktivitet og kreativitet til virksomheter. For å utløse det innovative potensialet kreves det kunnskap om ledelse som anerkjenner betydningen av mangfold på arbeidsplassen. Ikke minst må denne kunnskapen brukes også i rekrutteringsfasen. En vellykket rekruttering er avhengig av en bred og åpen rekrutteringsprosess. Nettopp det siste har flere av våre informanter påpekt at er problematisk på Sørlandet. Siden opp til 70 prosent av stillinger (flere i privat enn i offentlig sektor) ansettes via nettverk, skapes det ekskludering i arbeidsmarkedet.

(...) Nettverk, nettverk, nettverk. Om man ikke har et nettverk må man skaffe seg et. Men hvordan klarer man å delta i samfunnslivet om man ikke kan språket (...) og man ikke har arbeid å gå til?

Mye tyder på at nettverk er viktig for å komme i jobb og at manglende nettverk kan virke ekskluderende for personer som kommer som innflyttere til et sted, enten disse har samme landbakgrunn eller er har utenlandsk bakgrunn. Denne utfordringen kan bli omfattende, siden det er vanskelig å bygge nettverk uten jobb samtidig som det er vanskelig å få jobb uten nettverk.

I2: Det er ikke lett å få innpass på Sørlandet, hvis du ikke er født og oppvokst der og har et godt nettverk. I forhold til våre nye landsmenn så er det noe med å ta innover seg at det er lurt å få seg et nettverk og å delta i samfunnslivet, for da vil du jo få nettverket.

Mye kan også tyde på at et avgjørende skille i arbeidslivet går mellom de som kom på et eller annet tidspunkt, gjerne tidlig i livet, kom seg inn i arbeidslivet og mellom de som aldri kom seg inn. Det kan derfor godt tenkes at kravene til språkkunnskaper som ofte stilles virker som en sorteringsmekanisme som sluser arbeidssøkere med innvandrerbakgrunn til ufaglærte jobber – til rutinemessig og/eller manuelt arbeid.

I vårt materiale mener arbeidsgiverne at manglende språkkunnskaper er et sentralt hinder for ansettelse av personer med etnisk minoritetsbakgrunn. Likevel er det mindre viktig dersom arbeidssøkerne med slik bakgrunn hadde nødvendige kvalifikasjoner for arbeidsoppgaver som stilte strengere krav til utdanning. Funnene tyder likevel på at stadig større deler av arbeidsmarkedet stiller

økende krav til kvalifikasjoner. Dette er i tråd med utviklingen i arbeidslivet generelt; yrker som krever lav utdanning er i ferd å forsvinne. Dette fører antakeligvis til at språkkunnskaper blir et stadig viktigere kriterium, ikke bare for å få jobb, men også for å beholde den. Kravene til skriftlig språkkompetanse øker, samtidig som den første jobben er den vanskeligste å få. Dersom arbeidsgivere går grundig gjennom og differensierer hvilke formelle kompetansekrav som er nødvendige eller ønskelige at søkere til ledige stillinger skal ha, uten at disse kravene samtidig reduseres, kan det gi økt bevissthet blant arbeidsgivere om rekrutteringsprosessen. Dette kan på sikt gi økt mangfold.

Det enkeltmennesket som på en eller annen måte er en mangfoldsrepresentant kan sies å stå i et veikryss mellom kravene til kvalifikasjoner og språk, et solid nettverk, god kjennskap til lokalt miljø og kultur, og ikke minst, lover og regler. Alle faktorer er viktige for å komme i jobb, og de er også viktige for å bli inkludert i samfunnet mer generelt. Derfor er det viktig å ha et helhetlig perspektiv på de ulike komponentene og de ulike fasene i en organisasjons mangfoldsstrategi. Det hjelper lite at en organisasjon lykkes med sin mangfoldssatsing i rekrutteringsfasen dersom de ikke har et gjennomtenkt program for å utvikle og holde på disse arbeidstakerne i neste fase (McKay og Avery, 2005).

3.3 Mentorordningen

Mentorene vi har intervjuet ser effekten av mentorordningen i den forstand at **mentee'en går gjennom en personlig utviklingsprosess og har fremdrift i denne**. De hevder at mentee'ene har utbytte av programmet og mentorene selv får noe igjen personlig og lærer noe av mentee'enes perspektiver og erfaringer.

Mentee'ene kan absolutt være en ressurs for mentorene. Utfordringen er imidlertid hvordan mentor kan benytte seg av mentee'ens kompetansene innad i sin egen virksomhet. Mentorene har ikke direkte forventninger til at menteene skal bidra med noe i virksomhetene, samtidig som de antar at dette var VS-Humentors ambisjon. Muligheter til å benytte seg av mangfold ser ut til å være **avhengig av størrelse på virksomhetene** og dette kan sees i sammenheng med at større virksomheter sannsynligvis har mer ressurser.

Mentorene vi har intervjuet **definerer mangfoldsledelse** som en berikelse og som et grunnleggende/obligatorisk tema innen ledelsesfilosofi. Det er ifølge dem viktig å opprettholde **en balanse mellom assimileringsledelse og inkluderende ledelse**.

Intervjumaterialet viser at det er naivt å tro at mangfold i norsk arbeidsliv skjer av seg selv. Det **koster både tid og penger**. Det kan være gevinster på lang sikt som er vanskelig å se. Det er nettopp det at man må ha en **innstilling til at det faktisk lønner seg på sikt** å ha et mangfold.

Litteraturliste

Mangfoldsledelse. En kunnskapsoversikt. Drange, I. AFI-rapport 3/2014

Tomlinson, F & Schwabenland, C. (2010) Reconciling Competing Discourses of Diversity? The UK Non-Profit Sector Between Social Justice and the Business Case. *Organization*, 17 (1), 101 – 121.

Likestillingsmonitor Agder 2008-2015. Senter for Likestilling, UiA / Agderforskning.

Hellevik, T og O. Hellevik 2012. Holdninger til likestilling. I: Hansen, Thomas og Britt Slagsvold (red.): *Likestilling hjemme*. NOVA rapport 8 / 2012.

Lima, I. og R. Steen Jensen (2012). Arbeidsdeling hjemme: hvilken betydning har livsfase, yrkestilknytning, sosial klasse og bosted? I: Hansen, Thomas og Birtt Slagvold (red.): *Likestilling hjemme*. NOVA rapport 8 / 2012.

Magnussen, M-L., T. Stalsberg Mydland og G. Kvåle (2005). *Arbeid ute og hjemme: Sørlandske mødres valg og vurderinger: rapport fra prosjektete Likkestilling og arbeidsliv på Agder*. FoU-rapport nr. 5/2005. Kristiansand: Agderforskning

Magnussen, May-Linda (2015). "Exploring Men's Breadwinning "Work". In: Karin Widerberg (ed.) *In the heart of the welfare state. An invitation to Institutional Ethnography*. Oslo: Cappelen Damm.

Mckay, P.F. & Avery, D.R. (2005). Warning! Diversity Recruitment Could Backfire. *Journal of Management Inquiry*, 14 (4), 773-784.

Haugum, M. (2009). Mangfold gir konkurransestrinn (kronikk). *Trøner-Avisa* (25.09.2009)

Tatli, A (2010). Discourses and practices of diversity management in the UK. In A. Klarsfeld (ed.), *International handbook on diversity management at work* Edward Elgar Publishing.

Sandal et al., (2013). "mangfoldsledelse" og innvandreres tilknytning til arbeidsplassen. Society and workplace diversity group. Institutt for samfunnspsykologi, UiB.

Solberg, A.G. og Wathne, Chr. T. (2016). *Hvordan oppnå kjønnsbalanse i ledelse?* Arbeidsforskningsinstituttet, Høgskolen i Oslo og Akershus, 2016

Aarbakke, M.H. (2013): Profesjonelle og likeverdige – intervjuer med mannlige hjelpepleiere. Institutt for språk- og kommunikasjonsstudier, Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet.

