

Høyskolen
Kristiania

748293
748307

BCR3102

Bacheloroppgave

Hjemmeeksamen gruppe

Høyskolen Kristiania

Mangfoldsledelse – Inkludering av etnisk mangfold i arbeidslivet

VÅR 2017

Antall ord: 22 728

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med vår avsluttende bachelorgrad i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania.

Arbeidet med oppgaven har vært svært lærerikt, da vi har tatt for oss et tema vi på forhånd hadde lite kompetanse om. Vi har vært heldige å få innsikt i en stor organisasjon som ASKO, som sammen med utarbeidelsen av oppgaven, har bidratt til å gi oss dypere forståelse for og kunnskap om temaet etnisk mangfold i arbeidslivet.

Økende mangfold i samfunnet er et tema som har interessert oss i lang tid. Fokus på etnisk mangfold og mangfoldsledelse ble et opplagt valg som tema for vår bacheloroppgave. Vi antar at kunnskap om mangfold vil være relevant i vår videre karriere, fordi utviklingen i arbeidslivet setter nye krav til integrering og inkludering av flerkulturelle arbeidstakere. Dette har også gitt oss et overblikk over hvilke utfordringer som kan vente oss i møte med arbeidslivet, fordi det fortsatt er et sensitivt tema. Da med spesielt tanke på diskriminering og rasisme.

Vi ønsker å takke veilederen vår, Andreas Thon, for gode innspill underveis i utarbeidelse av oppgaven. Vi vil også rette en stor takk til alle informantene i ASKO som stilte sin tid til disposisjon. Videre vil vi trekke frem at denne oppgaven er et produkt av fantastisk samarbeid, noe vi begge er enormt takknemlige for og har gjort prosessen til en tid vi kommer til å ha gode minner fra.

God lesning!

Oslo, 16. mai 2017

Sammendrag

Formålet med bacheloroppgaven er å undersøke hvordan etnisk mangfold i arbeidslivet preger, inkluderes og benyttes i ASKO, med spesielt vekt på mangfoldsledelse som styringsverktøy. Det har resultert i følgende problemstilling;

Hvordan jobber ASKO med inkludering av etnisk mangfold? Hva er deres lederfilosofi og kan de som organisasjon dra nytte av mangfoldsledelse?

For å besvare problemstillingen har vi utarbeidet følgende to forskningsspørsmål;

1. Hva bør man fokusere på når man skal inkludere etnisk mangfold i organisasjonen?
2. Mangfoldsledelse - den riktige veien å gå for å utnytte mangfoldet i organisasjonen?

Det teoretiske grunnlaget for oppgaven baserer seg på teori og forskning om mangfold, hvor hovedfokus er på inkludering av etnisk mangfold og mangfoldsledelse. Mangfold benyttes i dag som et vidt begrep og kan omfatte både kjønn, alder, etnisitet og funksjonshemming. Vi har derfor valgt å avgrense vår oppgave til å handle om etnisk mangfold. Mangfoldsledelse kan i mange sammenhenger betraktes som en måte å lede arbeidsstokken på, men det ligger mye mer i begrepet enn som så. For å drive effektiv og verdiskapende mangfoldsledelse må det prege både organisasjonsformen og lederskapet. Det holder ikke at man kun besitter mangfold, man må også anvende, anerkjenne og verdsette mangfoldet i organisasjonen. Det er dette vi ønsker å se på i forhold til hvordan ASKO jobber med sitt mangfold. Ved å belyse vår problemstilling ønsker vi å bidra ved å sette fokus på etnisk mangfold i en stor organisasjon som ASKO.

Som metodisk tilnærming har vi benyttet oss av et kvalitativt forskningsdesign.

Datainnsamlingen består av innhenting av allerede eksisterende forskning og aktuell litteratur, samt gjennomføring av seks semi-strukturerte dybdeintervjuer. Utvalget består av tre teamledere, to rekrutteringsansvarlige og én leder for organisasjonsutvikling. Som grunnlag for analysen har vi transkribert og fargekodet alle intervjuene og satt disse funnene opp mot aktuell teori.

Konklusjonen vår viser at mangfoldsledelse er et mye mer komplekst tema enn først antatt. Det kan ikke alene betraktes som én lederstil, men er et fenomen som må anvendes og forstås i en større og helhetlig organisatorisk sammenheng. En vellykket praksis av mangfoldsledelse vil derfor innebærer en solid innsats fra organisasjonens ledelse som setter temaet på agendaen, fjerner eventuelle fordommer og tar høyde for dette i utarbeidelse av mål og strategier. I tillegg krever det en ledelse som tilrettelegger og gjør det mulig for inkludering på arbeidsplassen.

Vi har sett at det vil være hensiktsmessig å være en multikulturell organisasjon for å drive mangfoldsledelse, noe det ofte er vanskelig å oppnå. Våre funn viser at ASKO ikke kan betegnes som multikulturell, men at de befinner seg i en gråsoner mellom å være en multikulturell- og en mangfoldig organisasjon. ASKO er en organisasjon som er opptatte av å inkludere etnisk mangfold, noe som eksempelvis viser seg gjennom at de tilbyr arbeidstakere arbeidspraksis. Samtidig har de etter vår mening et noe vagt syn på fenomenet mangfold, noe vi mener hindrer de i å drive god mangfoldsledelse. Intervjuene våre viser at lederne mener at etnisk mangfold er et positivt tilskudd til virksomheten og uttrykker stor iver etter å inkludere et stadig større mangfold. Det vi derimot kan se, er at det forekommer et gap ved at mangfoldet ikke er like høyt representert i de øvre nivåene i organisasjonen. Dette kan det finnes naturlige forklaringer på, og er noe det bør rettes bevissthet ovenfor i fremtiden.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	7
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål	8
1.2 ASKO - Forsyner Norge med mat	9
1.3 Hva menes med etnisk mangfold?.....	10
2.0 Teori.....	11
2.1 Et inkluderende arbeidsliv i Norge	11
2.2 Å være seg selv, eller gjøre seg lik?	15
2.3 Hvordan kan kulturell bakgrunn spille en rolle for individets forståelse av arbeidslivet?	16
2.4 Hva er så mangfoldsledelse?	19
2.4.1 Organisasjon - et spillerom for mangfoldsledelse	20
2.4.2 Hvorfor mangfoldsledelse?	21
2.4.3 En sirkulær prosess om tilføring og utnyttelse av mangfold	21
2.5 Kritikk til mangfoldsledelse.....	23
3.0 Metode	25
3.1 Forskningsdesign og valg av kvalitativ metode	25
3.2 Innsamling av data	26
3.3 Utvalgsmetode og kriterier	28
3.4 Analytisk fremgangsmåte	29
3.5 Etikk.....	30
3.6 Evaluering av innsamlet data	31
3.6.1 Reliabilitet	31
3.6.2 Validitet	32
3.7 Forskerkritikk.....	33
4.0 Våre funn.....	34
4.1 Lederfilosofien i ASKO	34
4.2 Tanker og erfaringer rundt inkludering av etnisk mangfold.....	37
4.3 Suksesskriterier i forhold til ledelse og inkludering etnisk mangfold	41
5.0 Analyse.....	44

5.1 Hva bør man fokusere på når man skal inkludere etnisk mangfold i organisasjonen?	44
.....	
5.1.1 Språk.....	45
5.1.2 Sosial tilhørighet.....	46
5.1.3 Trygghet reduserer fordommer.....	48
5.1.4 Både like og forskjellige.....	50
5.2 Mangfoldsledelse - den riktige veien å gå for å utnytte mangfoldet i organisasjonen?	51
.....	
5.2.1 ASKO og deres medarbeiderskap-filosofi.....	53
5.2.2 Kjært barn har mange navn. Er ledelse bare ledelse?.....	56
5.2.3 Hvilken type bedrift er ASKO?.....	59
6.0 Konklusjon	60
6.1 Anbefaling	62
7.0 Litteraturliste	65

- Figur I:** Mangfoldshjulet (egendefinert)
- Figur II:** Sirkulær to-trinnsprosess
- Figur III:** Den skandinaviske ledermodellen
-
- Vedlegg I:** Intervjuguide
- Vedlegg II:** Transkribert intervju (fargekodet)

1.0 Innledning

Globaliseringen og tilstrømmingen av flyktninger som søker opphold i Norge gjør at vi som samfunn må tilegne oss kompetanse om ulike kulturer på en annen måte enn tidligere. En vellykket forvaltning av dagens stadig mer mangfoldige arbeidsstyrke er blant de viktigste globale utfordringene vi står ovenfor. I 2016 stod innvandringen til Norge for 59 prosent av befolkningsveksten, noe som tilsvarer et antall på 66 800 mennesker. Nå utgjør ca 725 000 av Norges innbyggere innvandrere (Barstad 2017, 7). Mangfoldig arbeidsstyrke er ikke lenger et forbigående fenomen, men har kommet for å bli (Barak 2014, 2). Situasjonen utfordrer samfunnet vårt og gjør at vi må jobbe med inkludering slik at alle skal leve og ha det best mulig sammen. Det samme gjelder i arbeidslivet. Fremmedfrykt er noe som bor i oss alle og er en naturlig forsvarsmekanisme overfor ting som er ukjent og som vi mangler kunnskaper om. Slik er det nok i forhold til å ansette og lede utenlandsk arbeidskraft også. At mange innvandrere opplever det utfordrende å få innpass i det norske arbeidslivet, er et faktum. Arbeidsledigheten blant innvandrere (registrert 1.kvartal 2017) var på 7,1 prosent (SSB a). For resten av befolkningen lå arbeidsledigheten på 2,3 prosent. Ifølge tall fra SSB (SSB b) er 60,2 prosent av innvandrerne i arbeid etter beregninger fra 4. kvartal 2016. Det er vel og bra, men en tydelig utfordring oppstår mellom arbeidets karakter og innvandrernes kompetanse. Flere innvandrere mener de er overkvalifiserte for jobben de utfører. Manglende bruk av kompetanse i arbeidsmarkedet er et problem for samfunnet, og det gjelder innvandrere i større grad enn resten av befolkningen (Wold og Håland 2016, 7). Ferske studier gjennomført av Bratsberg, Raaum og Røed (2017, 49) viser at innvandrere er mer sårbare for konjunktursvingninger i markedet da de som er sysselsatt er overrepresenterte i usikre firmaer eller sitter i stillinger av midlertidig karakter. Studiene viser at innvandrere fra lavinntektsland er spesielt utsatt. I tillegg fremkommer det av studien at videreutdanning i Norge kan være av stor verdi for at denne gruppen for å få innpass i arbeidslivet, på tross av å ha høyere utdanning fra utlandet.

Vi må altså utvide perspektivet vårt, ikke bare som samfunn, men som enkeltpersoner og i arbeidslivet for øvrig. Å være bevisst over implisitte negative holdninger, gjør at vi kan reflektere over, og spørre oss selv hvorfor vi er av en slik oppfatning. Antakelig er det fordi vi opplever etniske minoriteter som ukjente og ikke “norske nok”. “Norsk nok” i forhold til hva? Å bli sett på som likeverdige? Med andre ord har vi et uutalt krav til innvandrere om å bli norske

for å få delta. Ved å ha et slikt diffust syn, sier man indirekte at innvandrere må i større grad ta til seg den norske kulturen, og oppgi “så mye som mulig” av sin opprinnelseskultur for å bli inkludert. Dette mener vi er problematisk fordi man gjennom et slikt syn mister mye av verdien med mangfold. I tillegg mener vi det fører til at det ligger en rekke uskrevne krav til innvandrere i for eksempel en rekrutteringsprosess, som man ikke stiller norske søkere. Samtidig tror vi at nordmenn generelt er svært usikre på hvordan man i det hele tatt skal snakke om etnisk mangfold uten at det blir tolket som diskriminerende. Det kan derfor være tryggere å skygge unna, enn å forsøke å tilegne seg kunnskaper om det man ikke helt forstår.

Utfordringene med å inkludere dagens mangfold i arbeidslivet synes å være organisasjoners og lederes manglende evne til å forstå og vite hvordan man skal lede dens dynamikk. I tillegg til å se forbi fordommer som kan være skadelig og heller fokusere på potensialet som bor i en slik gruppe (Barak 2014, 2). Vi ønsker på bakgrunn av dette å skrive en oppgave om mangfoldsledelse og hvordan dette kan bidra til å synliggjøre ubenyttet kompetanse og skape positive synergieffekter for organisasjonen og menneskene.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

På bakgrunn av ovennevnte er det et interessant spørsmål hvordan det norske arbeidslivet kan dra nytte av det uutnyttede potensialet som ligger i samfunnet vårt, i form av et stort etnisk mangfold. En relevant vinkling på oppgaven vil derfor være hvordan etnisk mangfold kan anerkjennes, inkluderes og anvendes i norsk arbeidsliv. ASKO er en organisasjon som er kjent for å ha et stort etnisk mangfold. Vi tok derfor kontakt med ASKO fordi vi ønsket å finne ut av hvordan lederne jobber med inkludering av etnisk mangfold, og om de hadde noen tanker rundt fenomenet mangfoldsledelse. Med utgangspunkt i dette ønsker vi å belyse følgende problemstilling;

Hvordan jobber ASKO med inkludering av etnisk mangfold? Hva er deres lederfilosofi og kan de som organisasjon dra nytte av mangfoldsledelse?

For å besvare problemstillingen var det hensiktsmessig å utarbeide to forskningsspørsmål. Disse skal bidra til å få frem formålet med oppgaven;

1. Hva bør man fokusere på når man skal inkludere etnisk mangfold i organisasjonen?
2. Mangfoldsledelse - den riktige veien å gå for å utnytte mangfoldet i organisasjonen?

1.2 ASKO - Forsyner Norge med mat

ASKO er eid av NorgesGruppen og er en del av deres engrosvirksomhet. ASKO er lokalisert med regionslagre flere steder i landet og strekker seg fra Lillesand i sør til Tromsø i nord. Totalt omfatter det 13 ulike ASKO-selskap. Gjennom vår undersøkelse har vi fått anledning til å besøke sentrallageret på Vestby i Akershus, ASKO Drammen og ASKO Norge AS, som er morselskapet til de regionale ASKO-selskapene. De holder til på Kalbakken i Oslo. Med over 600 lastebiler på veien hver dag er ASKO en av Norges største transportbedrifter. Rundt 3000 mennesker jobber der, og det er viktig å synliggjøre at hver enkelt medarbeider utgjør en liten, men viktig brikke i den store helheten.

Det fremkommer på NorgesGruppens hjemmesider at ASKO jobber aktivt med inkludering. ASKO intensiverte i 2016 sitt arbeid med integrering og har nå over 70 ulike nasjonaliteter. Fokusområdet i 2016 var blant annet rekruttering av lærlinger, mens i 2017 har eksempelvis ASKO sentrallager i Vestby inngått et samarbeid med Vestby kommune om å tilby arbeidspraksis til kandidater gjennom introduksjonsprogrammet for flyktninger i kommunen.

ASKO omtaler sin forretningside som en religion, fordi det sier noe om de målene som er satt og hva de skal gjøre for å oppnå disse. Det er et rammeverk som skal tydeliggjøre hva som er viktig for hver enkelt medarbeider og hva de skal vektlegge i utførelsen av sin jobb. Forretningsideen innebærer eksempelvis å skape tillit og troverdighet internt og eksternt og skal oppfattes som solid og fremtidsrettet, de skal utvikle en organisasjon med gjennomføringskraft hvor beslutningene kan tas nærmest mulig forbruker innenfor klart kommuniserte rammer, være aktive i medarbeiderutvikling slik at dyktige medarbeidere gis gode muligheter for personlig utvikling og stimulere til initiativ, åpenhet, ansvarsbevissthet, lojalitet, endringsvilje og selvstendighet. Ut i fra dette skapes ASKO-kulturen. Uavhengig av hvilke ASKO-selskap du jobber i er alle en del av ASKO-kulturen. Den formes av det positive arbeidsmiljøet som skapes av den enkelte. For bedre å forstå hvordan medarbeiderne skal jobbe og tenke, hvilke holdninger

som skal fremmes og hvilke grenser som skal settes er ASKO huset utarbeidet som et resultat av dette. Fundamentet og reisverket er det som holder huset oppe. I følge heftet til nyansatte skal selve fundamentet være trygt og stødig. Den som er trygg, tør også å være kreativ og stå fram som den man er. Fundamentet skal bidra til å vise hverandre både respekt og tillit, holde det man lover, samt inkludere alle kollegaer. Det bidrar til å skape et positivt arbeidsmiljø. Grunnmuren skal symbolisere hvor grensene går, hva som tolereres og aksepteres og hvilke konsekvenser det får hvis grensene brytes. På toppen av huset er selve byggverket. Byggverket symboliserer hvilke ledelsesprinsipper ASKO styres etter og hvordan hele virksomheten organiseres fra idé til resultat.

1.3 Hva menes med etnisk mangfold?

Vi har valgt å avgrense oppgave til å omhandle etnisk mangfold. Dette har vi gjort på bakgrunn av interesse for temaet og temaets aktualitet. Mangfoldsbegrepet mangler en klar definisjonen, men er på tross av dette, et begrep som brukes i mange sammenhenger. Det er mange ulike forklaringer, tolkninger og definisjoner av begrepet ut i fra kontekst og formål. Vi ønsker derfor å avklare hva vi legger i etnisk mangfold.

For oss handler ikke mangfold om "... at vi enten er like eller forskjellige, men at vi er begge deler samtidig" (Berg m.fl. 2012, 8). Det handler om at vi mennesker har ulik bakgrunn og besitter ulike erfaringer. Denne forskjelligheten innebærer blant annet at vi besitter både et potensialet og utstrakte muligheter. For oss er dette viktig, kontra å se på mangfold som en begrensning.

Etniske minoriteter er en gruppe mennesker som har en annen etnisk bakgrunn og er færre enn majoriteten. Når vi skriver om etnisk mangfold i denne oppgaven referer vi til flyktninger, innvandrere og etniske minoriteter. Den vanligste definisjonen på en innvandrer er en utenlandsfødt, altså en person som er født i et annet land enn landet han eller hun er bosatt i. I Norge er en innvandrer en person som er født i utlandet eller norskfødt med to utenlandsfødte foreldre (Barstad 2017, 10). I denne oppgaven bruker vi mye ordet innvandrer av den enkle grunn at det handler om utenlandsk opprinnelse. Med flyktning mener vi en person som har kommet til Norge, men som enda ikke har fått oppholdstillatelse.

2.0 Teori

Den teoretiske rammen i oppgaven er i hovedsak bygget opp rundt Baraks (2014) teori om mangfoldsledelse. Hennes teorier har i denne oppgaven blitt komprimert til en hjemmesnekret modell for enkelt å skape et bilde av hva det dreier seg om. Som man ser nedenfor tar modellen for seg samfunnet og ytre faktorer som påvirker arbeidslivet og organisasjonen. Deretter ser vi det rullende hjulet som er organisasjonen. Gjennom “INPUT” tilføres et representativt utvalg av befolkningen inn i organisasjon. Hjulet er avhengige av felgen, og i denne sammenheng er felgen mangfoldsledelse. Mangfoldsledelse blir “katalysatoren” for å utføre aktiviteter som samsvarer med organisasjonens mål og retning, samt sammensetningen av menneskene. Når hjulet ruller som det skal, kommer “OUTPUTEN” i form av samfunnsøkonomisk gevinst og mulige konkurransefordeler.



Figur I: Mangfoldshjulet (egendefinert).

2.1 Et inkluderende arbeidsliv i Norge

Wrench (2007, 34) hevder at man i land med en positiv holdning til mangfold også har bedre vekstforhold for mangfoldsledelse, enn i land hvor man etterstreber assimilering. I land som

USA, Canada og Australia er immigrasjon en sentral del av deres nasjonalhistorie. I disse landene har derfor mangfoldsledelse vokst frem som et naturlig ledelses- og styringsverktøy. Mange av de europeiske landene verdsetter gjerne nasjonal identitet og “røtter”, mangfoldsledelse vil sannsynligvis ikke ha den nødvendige oppslutningen under slike forhold (Vaage 2014, 46). Nasjonal tilhørighet i form av homogenitet og felles kultur står sterkt i Norge. Dette er motsetninger til tankegangen rundt mangfoldsledelse, hvilket gjør det rimelig å anta at vi har en utfordring med å benytte dette ledelses- og styringsverktøyet i norske organisasjoner generelt.

Forfatterne i boken “Inkluderingsledelse - utnyttelse av mangfold i arbeidslivet” (Brandi m.fl. 2004), hevder at mange organisasjoner har store og løpende ressurs- og effektivitetstap, og at dette skyldes manglende evne til å utnytte kompetansebeholdningen. På den måten ligger mye uutnyttet kompetanse i brakk. For å unngå dette må man bli flinkere til å inkludere, lede og organisere kompetansebeholdningen (Brandi m.fl. 2004, 241). De som er flinke på dette kaller forfatterne for “fleksible og lærende organisasjoner, nettverksorienterte og mangfoldige virksomheter” (Brandi m.fl. 2004, 242). Den uutnyttede kompetansen handler også om måten man rekrutterer og utvikler medarbeidere på. Her må man bli mer kreativ. USA er på mange områder det landet som har kommet lengst i dette arbeidet (Brandi m.fl. 2004, 48). USA har siden 1960-tallet hatt et fokus på “positiv særbehandling av utsatte grupper”. Med det menes at offentlige og private virksomheter måtte etablere og utarbeide handlingsplaner for hvordan man skulle sikre et mangfold i arbeidsstokken, både i forhold kjønn og etnisitet. Selv om dette førte til et omfattende lovsystem som fortsatt eksisterer i dag, opplever de fleste denne integreringsoppgaven som ønskelig og ikke minst frivillig (Brandi m.fl. 2004, 49). Blant annet opplevde organisasjonene en betydelig kulturell, språklig og interkulturell kompetanse blant medarbeiderne som ble oppfattet som en strategisk ressurs. Dette bidrar også til organisasjonens økonomiske utvikling og ble en forutsetning for at mangfoldet skulle utgjøre en forskjell og gi gevinst (Brandi m.fl. 2004, 49). I Norge har vi en lov om forbud mot diskriminering av blant annet etnisitet, som sier at diskriminering på bakgrunn av etnisitet, religion eller livssyn, er forbudt (Diskrimineringsloven om etnisitet 2014). Loven innebærer at man skal behandles likeverdig, ha like muligheter og rettigheter, tilgjengelighet og tilrettelegging. Med tilgjengelighet menes at samfunnet og arbeidslivet som sådan organiseres og

innrettes på en slik måte at man legger til rette for at flest mulig kan delta (Prop.88 L, 2012-2013). Disse lovene forteller arbeidslivet hva man som arbeidsgiver ikke har lov til. Utover dette har vi ikke regler i Norge som direkte pålegger arbeidsgivere å ansette etniske minoriteter eller arbeidstakere med ulike funksjonshemninger slik som i USA (Barak 2014, 246).

I stortingsmelding nr 30 (2015-2016) “Fra mottak til arbeidsliv - en effektiv integreringspolitikk” presenteres 69 ulike tiltak for å legge til rette for at de som får oppholdstillatelse, raskest mulig kan bidra til fellesskapet gjennom deltakelse i arbeidslivet. Det forventes stor egeninnsats. For og kunne bidra, forutsetter det likevel at man inkluderes. Punkt 32 i Stortingsmeldingen lyder slik; “Etablere hurtigspor inn i arbeidsmarkedet for de som har fått vedtak om opphold, og som har med seg en kompetanse som etterspørres i arbeidslivet. Innsatsen konkretiseres gjennom et samarbeid mellom myndighetene og partene i arbeidslivet” (St.meld. 30, 2015-2016, 14). I en pressemelding fra Stortinget (Nr 17, 2016) om hurtigsporet og samarbeid med næringslivet, fremkommer det likevel at tiltaket baserer seg på eksisterende tilbud, men med raskere avklaring i forhold til kompetanse og utdanning. Flyktninger som får opphold og har mye kompetanse, skal tidlig får tildelt praksisplass i offentlige og private virksomheter, enten medlemmer av IA eller ved at virksomheten melder interesse. De 69 tiltakene som pressemeldingen omtales som hurtigsporet, pålegger instanser som jobber med flyktninger (eksempelvis flyktningkontoret og NAV) å jobbe mer effektivt med integrering i forhold til arbeidslivet.

I forhold til inkludering i denne sammenheng, er det av liten betydning om man snakker om flyktninger, de som har fått oppholdstillatelse og kalles innvandrere, eller er en andre generasjons innvandrere. Poenget er at etniske minoriteter i større grad enn norskfødte, har utfordringer med å få innpass i arbeidslivet her til lands. Et samarbeid mellom eksempelvis NAV og ASKO, der fokus er å tilføre arbeidstakerne kompetanse om samfunnet og næringslivet for øvrig, vil derfor være i tråd med det Barak (2014, 277) presenterer i sin modell for et inkluderende arbeidsliv. Organisasjoner som etablerer relasjoner gjennom statlige samarbeid med en intensjon om å inkludere, signaliserer at alle mennesker har et potensialet og besitter ressurser som kan komme organisasjonen til nytte, uavhengig av hvem man er og hvor man kommer fra. Utover å tilføre organisasjonen kompetanse og nye perspektiv, vil et samarbeid som dette bidra til at flere får innpass i arbeidslivet (Barak 2014, 277).

Undersøkelser gjennomført av Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) i 1999, henvist i Brandi m.fl. (2004, 20), viste at både private og offentlige virksomheter i Norge, lå langt etter når det kommer til inkludering av “spesielle målgrupper” i samfunnet. Denne gruppen beskrives som blant annet arbeidsledige, ungdom med avbrutt utdanning, homofile og etniske minoriteter. Kvinner er også en gruppe som står nevnt under spesielle målgrupper, og er noe som i stor grad representerer det norske arbeidslivet. OECD estimerte i 2003 at arbeidsstyrken vil reduseres med 1,3 prosent per år. I forhold til eldre viste rapporten at andelen eldre over 65 år ville stige fra 27 prosent til 47 prosent i 2030 (Brandi m.fl. 2004, 20). Etter funnene fra 1999 og 2003, advarte OECD mot en utvikling med stadig flere eldre og færre yrkesaktive, noe som kan true den økonomiske utviklingen. På en side er Norge på toppen i Europa når det kommer til å utarbeide strategier, visjoner og personalplanlegging, noe Brandi m.fl. (2004, 242) stiller seg spørrende til i forhold til inkludering av “spesielle målgrupper” da vi i utgangspunktet har evnen til å få dette til. Forfatterne konkluderer med at det derfor må handle om manglende vilje og politisk press, noe de mener i større grad bør settes på dagsordenen (Brandi m.fl. 2004, 242).

Ferske studier gjennomført i regi av Nordisk ministerråds program (Bratsberg, Raaum og Røed 2017, 49) viser at funnene fra 1999 (OECD) fremdeles er av samfunnsaktuell karakter. Deres funn viser nemlig at innvandrere fra lavinntektsland er mer sårbare i forhold til svingninger i arbeidsmarkedet da de i større grad enn norskfødte sitter i stillinger av midlertidig karakter eller mer usikre jobber, på tross av høy utdanning. Denne usikkerheten, i kombinasjon med gode velferdsordninger, legger forholdene til rette for en svært dårlig integreringsstrategi, hevder forskerne. Dette har medført en negativ utvikling i antall sysselsatte innvandrere, mener de. Det funnene også viser er at starten på integreringsprosessen er relativt god, men at den etter fem til ti år synker i forhold til integrering i arbeidslivet. Dette skyldes blant annet en grunnleggende skepsis til utenlandsk utdanning og kompetanse (fra lavinntektsland spesielt), da det viser seg at innvandrere som tar norsk videregående har høyere arbeidsdeltakelse enn de med høyere utdanning fra sitt hjemland (Bratsberg, Raaum og Røed 2017, 49). Påstanden til Brandi (m.fl. 2014, 241) om at mange Norske organisasjoner har store og løpende ressurs- og effektivitetstap som skyldes manglende evne til å utnytte kompetansebeholdningen, er noe forskerne Bratsberg,

Raaum og Røed (2017, 49-50) støtter opp under. De hevder at produktive ressurser er underutnyttet, og at det derfor bør være muligheter for å utføre politiske endringer for å forbedre resultatene (Bratsberg, Raaum og Røed 2017, 51).

Funnene fra rapporten i 1999 og bekymringen som ble uttrykket i forhold til den estimerte nedgangen i aktive yrkesdeltakere, var noe av årsaken til at regjeringen og hovedorganisasjonene i arbeidslivet, høsten 2001, inngikk en intensjonsavtale om et inkluderende arbeidsliv (Brandi m.fl. 2004, 20). Avtalen har blitt kritisert for å ha motstridende målsetninger; ansette flere med nedsatt funksjonsevne eller arbeidsevne, samtidig som sykefraværet skal reduseres (Brandi m.fl. 2004, 22). Flere ansatte med nedsatt funksjonsevne eller arbeidsevne, vil etter all sannsynlighet medføre et økende sykefravær. Videre mener forfatterne at avtalen er for snever ved å kun omfatte eldre, de med svekket arbeidsevne og funksjonshemmede.

2.2 Å være seg selv, eller gjøre seg lik?

En sterk og positiv arbeidskultur henger sammen med trivsel og effektivitet i arbeidslivet og er derfor et viktig styringsverktøy for ledere (Sandal 2009, 16). I de senere årene er det vokst frem en antagelse om at felles verdiforståelse mellom ansatte og organisasjonen gir gevinster som gagnar både menneskene og organisasjonen. Et samsvar mellom verdier på organisasjons- og individnivå har blant annet en vesentlig betydning for utvikling av en positiv organisasjonskultur i tillegg til organisasjonens produktivitet og evne til å holde på gode medarbeidere (Sandal 2009, 16). For å skape denne sterke organisasjonskulturen viser forskning at en avgjørende faktor er de ansattes opplevelse av tilhørighet på arbeidsplassen og at det er et "vi". Sandal (2009, 16) skriver i sin artikkel at etniske minoriteter kan ha utfordringer med å innlemme seg den norske arbeidskulturen. Det kan skyldes mange forhold, eksempelvis språk. Gode norskkunnskaper er uten tvil en inngangsport til deltakelse på arbeidsplassen. Rogstad (2000, 197) støtter dette i sin artikkel der han gir uttrykk for at mangelfull språkbeherskelse kan være en hindring for å utføre en god jobb. Betydningen av språk og bruk av humor viser seg derfor å være en viktig faktor for å føle seg som et likeverdig medlem av organisasjonen (Rogstad 2000, 197). Samtidig kan det by på utfordringer der ansatte med minoritetsbakgrunn ikke forstår forskjellen mellom spøk og alvor (Rogstad 2000, 198). Da taler det mot sin hensikt. Små velmenende sarkastiske eller

humoristiske kommentarer kan være problematisk, spesielt når mottakeren har et annet kulturelt opphav og bagasje.

For å forstå og lære seg den norske arbeidskulturen er det derfor viktig å ha interesse og være nysgjerrig gjennom deltakelse. Når etniske minoriteter kommer til Norge kan det fort oppleves som en “kulturkræsje”. Akkulturasjon handler om dette spenningsfeltet som oppstår i møtet med en annen kultur (Sandal m.fl. 2013, 9). Det handler om endringene som eksempelvis skjer når en person forflytter seg fra én kultur til en annen (Sam 2009, 49). Akkulturasjon er en tosidig prosess som innebærer fire ulike strategier. Disse fire strategiene vil si noe om i hvor stor grad individet deltar i det nye samfunnet, samt hvorvidt de synes det er viktig å ivareta sin egen opprinnelige kulturelle identitet (Sam 2009, 49).

Den første strategien er integrasjon, som vil si at man opplever å være et fullverdig medlem av eksempelvis den norske kulturen samtidig som man identifiserer seg med sin egen opprinnelseskultur. Den andre strategien er assimilering. Assimilering forstås slik at individet tar opp organisasjonens normer og atferdsmønstre og velger å oppgi sin opprinnelseskultur (Sandal m.fl. 2013, 9). Det er dette man i størst mulig grad forsøker å unngå i en multikulturell organisasjon. Dette er interessant i forhold til hvordan lederne jobber med inkludering av nyansatte, både etnisk norske og minoriteter. Når nyansatte innlemmes i organisasjonen oppstår ofte akkulturasjon som en naturlig prosess i det å finne sin plass. Dersom man holder på sin opprinnelseskultur og ikke ønsker å tilegne seg eller sosialiseres med noen annen, kalles det separasjon, som er den tredje formen for akkulturasjon. En fjerde og siste form for akkulturasjon er der individet føler seg fremmedgjort i forhold til begge kulturene. Dette kalles marginalisering (Sam 2009, 50; Sandal m.fl. 2013, 9). I forhold til tilknytningen mellom ansatt og arbeidsplass kan derfor en leder bidra til å stimulere eller begrense mulighetene for de ulike akkulturasjonsperspektivene. I en studie gjennomført av Sandal m.fl. (2013, 9) viser de til hvordan ulike lederstiler påvirker denne prosessen. Her fremkommer det tydelig at det de beskriver som mangfoldsledelse er en forutsetning for å lykkes (Sandal m.fl. 2013, 10).

2.3 Hvordan kan kulturell bakgrunn spille en rolle for individets forståelse av arbeidslivet?

Det er vanskelig å svare på et slikt spørsmål fordi alle mennesker er unike i form av å ha sin egen

historie av erfaringer og opplevelser. Likevel er det forsket mye på kulturelle forskjeller og hvordan historie, skikker, tradisjoner, verdier og normer skaper identiteten til et samfunn og de som bor der. Vi ønsker derfor å se litt nærmere på dette. Rolf Lundheim (2016) tar i boken “Culture in Business” for seg Hofstedes kulturdimensjoner, også kalt indekser. Hofstede (1994) har i denne modellen trukket frem seks dimensjoner eller underliggende trekk som gjør at vi bedre kan analysere og forstå ulike kulturer og sammenligne de med hverandre. De fire mest brukte dimensjonene er; *maktdistanse*, *individualisme*, *maskulinitet* og *usikkerhetsunvikelse*. Kulturdimensjonene er et enkelt verktøy for å få en grunnleggende forståelse av kulturelle forskjeller. De ulike dimensjonene er systematisert til indekser hvor land måles og plasseres på en skala fra 0-100.

Maktdistanseindeksen måler tilbøyeligheten for å akseptere maktforskjeller. På denne skalaen ligger Norge svært lavt med sine 31 poeng (Lundheim 2016, 36). Dette betyr at man i liten grad kommuniserer gjennom for eksempel status. Det at Kong Olav i sin tid tok trikken som alle andre på vei opp til Holmenkollen for å ta seg en søndagstur på ski, er et tydelig nasjonalsymbol, og noe som på mange måter symboliserer nordmenns grunnleggende nøkterne holdninger. I mange andre land derimot, er makt en viktig del av hvordan man strukturerer både samfunn og arbeidsliv. Kastesystemet i India er en ekstremvariant av dette og går ut på at innbyggerne deles inn i høyere og lavere samfunnslag uten mulighet til å bevege seg oppover og hvor de ulike samfunnsslagene lever adskilt (Lundheim 2016, 38).

I *individualisme indeksen* scorer ikke overraskende de skandinaviske landene høyt. Alle de europeiske og vestlige kulturene ligger på over 50 på denne indeksen (Lundheim 2016, 40). Individualistiske samfunn verdsetter frihet og muligheten til å være selvstendig og ta selvstendige valg. I kollektivistiske samfunn ser man på det som en plikt å prioritere hva som er positivt for gruppen fremfor individet selv (Lundheim, 2016, 40). Norge scorer 69 på denne indeksen. Samtidig som vi er veldig individualistiske, er vi også et samfunn med stor dugnadsånd. Dette illustrerer at man ikke er enten eller, men hvor mye som ligger på den ene skåla på vekta kontra den andre.

Maskulinitets indeksen har blitt kritisert for navnet og fordi det er et misledende navn da denne indeksen handler om differansen mellom kjønnsroller og ikke maskulinitet som sådan. Det maskuline ved denne dimensjonen handler om at samfunn i større grad verdsetter prestasjon, heltemodighet, selvsikkerhet og materielle belønninger. I mer feminine samfunn verdsetter man i større grad samarbeid, beskjedenheter, omsorg for de svake og livskvalitet. I næringslivet er det maskuline i denne sammenheng ofte relatert til “tøffe” kulturer. Den indeksen belyser også hvordan man balanserer arbeid og fritid. Nordmenn jobber for å leve, mens land som scorer høyere på indeksen, eksempelvis USA (62), er av den oppfatning at man lever for å jobbe. Ovale helger, hjemmekontor, og fleksitid er eksempler på hvordan vi nordmenn organiserer arbeidet vårt for å oppnå større frihet til å organisere livene våre utenfor jobb. I forhold til denne indeksen blir land som Norge omtalt som *feminine kulturer*.

Den fjerde dimensjonen *usikkerhetsunnavikelse* handler om det faktum at man ikke vet hva fremtiden innebærer og hvordan medlemmene i samfunnet opplever usikkerhet. I forhold til arbeidsliv er man i samfunn som scorer høyt på denne indeksen, opptatt av tydelige stillingsbeskrivelser, prosedyrer, hyppig tilbakemelding på prestasjoner og mye målinger, enn i land som er mer tolerante i forhold til å ikke vite hva fremtiden bringer. Dette har ofte en sammenheng med religion å gjøre. I hinduismen for eksempel er man opptatt av hvordan handlinger påvirker nåværende og senere liv og forklarer plassen mennesker er tildelt i livet og er det som kalles “karma” (Lundheim 2016, 47). Det eneste man kan gjøre for å påvirke egen fremtid er ved å være “et godt menneske”.

I tillegg til disse indeksene, skiller man ofte mellom høy- og lav-kontekst kulturer. Det innebærer at man i høy-kontekst kulturer, leser mye mellom linjene og unngår å uttrykke seg slik vi i den norske kulturen ofte setter pris på; “rett fram”, ikke noe i mellom. Gjennom kommunikasjon koder mottakeren informasjonen fra senderen. Forskjellen på høy- og lav-kontekst, er at høy-kontekst kommunikasjon også er veldig preget av fysisk og sosial kontekst som i enkelte sammenhenger endrer seg ved at man blant annet bytter ut ord, utelater ord eller endrer grammatikk og måten man uttrykker seg på. Spesielt gjelder dette i Øst-Asia (Lundheim 2016, 70). I blant annet Øst-Asia er det vanlig å svare ja som respons på et spørsmål, men det trenger ikke nødvendigvis bety ja. Ofte kan det være av høflighet, det kan være som en bekreftelse på at

informasjonen er oppfattet, opprettholde harmonien, eller det kan være for å ikke miste ansikt (Lundheim 2016, 71).

2.4 Hva er så mangfoldsledelse?

Drange (2014, 3) hevder i sin artikkel at mangfoldsledelse handler om å ha en aktiv, positiv og progressiv strategi for virksomheten. Mangfoldsledelse ses på som en forretningsmessig tilnærming man anvender pragmatisk for å skape merverdi for virksomheten. Olsen og Martins (2012, 1169) skriver i sin artikkel at mangfoldsledelse handler om å opprettholde en viss variasjon i arbeidsstokken for å sikre at organisasjonen besitter den kunnskap og kompetanse som er nødvendig for at organisasjonen skal nå målene de setter. Denne definisjonen er av mer generell art og omfatter både rase, etnisitet, kjønn og alder. Definisjonen er basert på to andre definisjoner utarbeidet av Thomas (1990, 112) og Cox (1994, 11), som skriver at mangfoldsledelse handler om å legge til rette for mangfold og lede det slik at man utnytter potensialet som bor i hvert enkelt individ. Dette støtter Drange (2014, 1) i sin artikkel hvor hun betegner mangfoldsledelse som; "... å tilrettelegge for at arbeidstakere får rom til å utvikle seg selv og virksomheten de arbeider i, og dermed fremme læring gjennom utveksling av erfaringer, perspektiv og ideer. Det er en måte å tilnærme seg arbeidstakere på som spenner utover den flerkulturelle konteksten".

For å sikre et større mangfold i organisasjonen er det derfor essensielt at man jobber helhetlig. Barak (2014, 223) hevder at det handler om å definere hvilken type organisasjon man ønsker å være og gjøre nødvendige tilpasninger i forhold til dette. I tillegg er det spesielt viktig at HR-aktivitetene utformes på en måte som går hånd i hånd med organisasjonens visjon, strategi og mål. Drange (2014, 4) skriver i sin artikkel at mangfoldsledelse kan ha to typer strategier i forbindelse med mangfoldsarbeidet. Den første strategien handler om å "oppløse mangfold". Dette betyr at den homogene gruppen gradvis løses opp ved å tilføre mangfold, og dermed beveger seg i retning av å bli mer individuelt tilpasset (Drange 2014, 4). Den andre strategien er å "verdsette mangfold". Da ønsker man ikke å glatte over forskjeller, men i stedet løfte de frem. Slik viser man åpenhet rundt mangfold og at forskjellene er en ressurs og ikke en begrensning i forhold til de ulike arbeidsoppgavene. Dette mener hun "...markerer et skille mellom å ha

mangfold, og å bruke mangfold” (Drange 2014, 4). Ved at man ser nytteverdien av mangfold vil det også innebære at man ser verdi i alle mennesker og ikke forsøker å skille vinnere fra tapere.

2.4.1 Organisasjon - et spillerom for mangfoldsledelse

For å drive mangfoldsledelse er det naturligvis en forutsetning at organisasjonen har et tilstrekkelig mangfold som de også verdsetter. Det handler derfor ikke bare om lederstil, men også som en helhetlig strategi for virksomheten. Det blir derfor nødvendig å se på hvilken type organisasjon man er og hvilken sammensetning av mennesker man har. Ut i fra hvordan man definerer sin organisasjon har Cox (1994; 2001), henvist i Barak (2014, 226), utviklet tre ulike perspektiver på inkludering av mangfold. Det første perspektivet er det de kaller “*The Monolithic Organization*” som vi har oversatt til “*En homogen organisasjon*”. Denne type organisasjon har en homogen arbeidsstokk, gjerne med overvekt av eksempelvis menn med relativt lik alder og utdanning. Kvinnene som jobber der er oftest på de laveste nivåene, gjerne i støtte og servicefunksjoner. I en slik organisasjon vil ikke mangfoldsledelse være hensiktsmessig. Det andre perspektivet er “*The Plural Organization*”, noe vi har oversatt til “*En mangfoldig organisasjon*”. Denne organisasjonsformen har i større grad enn den første, en mangfoldig arbeidsstokk. Likevel er dette mer som en plikt i forhold til lover og regler, enn at de har et ønske om, og ser nytten av mangfold. Mangfoldet i denne type organisasjon er svært underrepresentert på de høyere nivåene. Dersom denne type organisasjon ser verdien av mangfoldet de har i organisasjonen og ønsker å høste frukter av dette, kan mangfoldsledelse være et nyttig verktøy. Det siste perspektivet er “*The Multicultural Organization*”, som vi har oversatt til “*En multikulturell organisasjon*”. I multikulturelle organisasjoner finner vi mangfold på alle nivåer i organisasjonen. Denne type organisasjon skiller seg ut ved at man fremmer og verdsetter kulturelle forskjeller. Det ses på som en ressurs og en viktig bestanddel for organisasjonen som helhet. Med det mener Cox (1994; 2001) henvist i Barak (2014, 227) at man skaper en kultur som tar sikte på å inkludere alle de ansatte via en integrasjonsprosess. Denne type organisasjon er et resultat av mangfoldsledelse fordi man både ønsker å være en multikulturell organisasjon, og fordi man evner å anvende mangfoldet hensiktsmessig. Med andre ord nytter det ikke å kun tilføre mangfold på alle nivå i en organisasjon, det krever at man inkluderer og forvalter mangfoldet på en måte som gir god avkastning for organisasjon, medarbeidere og samfunn.

2.4.2 Hvorfor mangfoldsledelse?

Barak (2014, 228) fremhever tre argumenter som støtter implementering av mangfoldsledelse.

Det første argumentet er ”Mangfold er realiteten og er her for å bli”, fordi samfunnet har utviklet seg slik at man er nødt til å ta i bruk mangfoldig kompetanse. Dette sammenfaller med funnene i rapporten fra OECD, om at vi går inn i en utvikling hvor de “tradisjonelle” arbeidstakerne blir færre, fordi de blir eldre, og at kompetansen i samfunnet vårt er og blir mer mangfoldig.

Organisasjoner har på lengre sikt ikke annet valg enn å tilpasse seg denne realiteten (Barak 2014, 228). Det andre argumentet er ”Mangfoldsledelse er den etisk riktige måten å gjøre ting på”.

Dette argumentet handler om å velge mangfoldsledelse av moralske og etiske aspekter. De fleste organisasjoner bestreber sosial rettferdighet og føler en viss forpliktelse til å følge dette gjennom eksempelvis sin personalpolitikk (Barak 2014, 228). Det siste argumentet er ”Mangfold er sunt forretningsvett”. Det er ingen hemmelighet at mangfoldsledelse kan tilføre organisasjonen konkurransefortrinn som kan bidra til utvikling, muligheter og måloppnåelse. Organisasjoner som har en strategi for å håndtere mangfold vil i større grad oppnå resultater, for eksempel i forhold til (Barak 2014, 228-229);

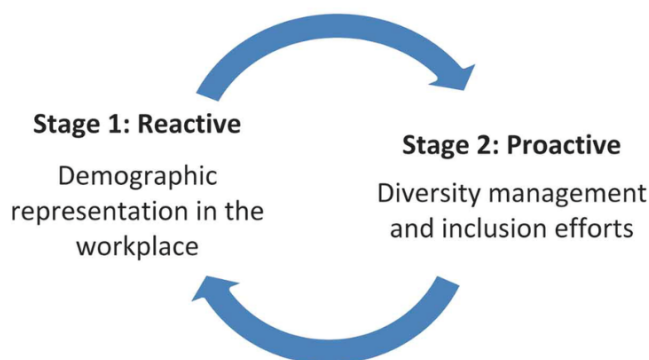
- Kostnadsreduksjoner på grunn av lavere fravær og turnover.
- Fordeler i form av konkurranse blant en større variasjon av talenter.
- Redusert risiko for diskriminering og negativ omtale.
- En mer effektiv markedsføringsmodell som gjør det mulig å nå ut til et større mangfold av kunder.
- Økt kreativitet og innovasjon gjennom mangfoldige sammensetninger.
- Statlig støtte og samarbeid fordi man åpner opp for- og inkluderer flere.
- Bygge opp et positivt omdømme, som igjen medfører et sterkere bånd til omgivelsene.

2.4.3 En sirkulær prosess om tilføring og utnyttelse av mangfold

De ansattes opplevelse av inkludering på arbeidsplassen avhenger ofte av hvordan de involveres og får ta del i organisasjonens kommunikasjons- og informasjonsprosesser, samt hvorvidt man får påvirke beslutninger. I boka “Medarbeiderskap” (Velten m.fl. 2008, 54) skriver forfatterne at lederne kan ha stor nytte av å “dele” lederskapet med medarbeiderne. “Medlederskap” innebærer at lederen gir de ansatte rom for å ta initiativ innenfor forskjellige områder uten at rollene

blandes. På denne måten engasjeres medarbeiderne hvilket medfører et eierskap til beslutningene og en ansvarlighet for utviklingen. Forfatterne hevder at medlederskap skaper arbeidsglede, engasjement og forpliktelse til den praktiske gjennomføringen, noe som også er positivt for inkluderingsprosessen i organisasjonen.

Som nyansatt er det viktig å komme inn i organisasjon og kultur så raskt som mulig. For å inkludere de ansatte i organisasjonen har Barak (2014, 233) utviklet en modell i forhold til hva som må til og hvordan man på best mulig vis kan lede mangfoldet.



Figur II: En sirkulær to-trinnsprosess om tilføring og utnyttelse av mangfold (Barak 2014, 233).

Modellen bygger på en sirkulær to-trinns prosess hvor man i trinn én avdekker og tilfører mangfold (reaktiv) og i steg to leder og inkluderer mangfold (proaktiv), ved å skape en kultur som verdsetter og aksepterer ulike grupper (Barak 2014, 234). I samfunnet vårt med flere og større flerkulturelle organisasjoner er det avgjørende for lederes effektivitet og prestasjoner at de evner å lede mangfoldet. Ledere har avgjørende rolle i forbindelse med å inspirere resten av organisasjonen til å bli mer inkluderende og skape en kultur for dette, noe som også kommer tydelig frem i Baraks (2014, 237-238) inkluderende arbeidslivsmodell. Det handler om å etablere normer og verdier som gjør det mulig for organisasjonen å være inkluderende, noe medarbeiderskapet skal sørge for. Man må skape en organisasjonskultur som tillater forskjeller, hvor det skal være mulig å oppnå gjensidig respekt og se på ulike kulturer som likeverdige. Det holder ikke med en personalpolitikk som sier noe om hvordan man skal opptre og utføre oppgaver, men det må foreligge en dypere forståelse og forpliktelse til fenomenet inkludering.

Denne forpliktelsen må først og fremst komme fra toppledelsen fordi det er de som baner vei. Det er derfor av vesentlig karakter at lederne er bevisste på hvordan organisasjonen definerer seg.

2.5 Kritikk til mangfoldsledelse

I det lange løp kan konseptet mangfoldsledelse i følge (Barak 2014, 231) ha vanskeligheter med å overleve. Spesielt gjelder dette i økonomiske nedgangstider. Som et tiltak for å redusere kostnader kan aktiviteter knyttet til mangfold bli nedprioritert og i verste fall kuttet ut. For det andre kan den vide definisjonen av mangfold bidra til at etniske minoriteter ikke får den beskyttelsen de fortjener fordi ressursene ikke er tilstrekkelige og spenner seg over et bredt spekter (Barak 2014, 231). Altså mener hun at begrepet *mangfold* kan være bli for snevert og overse mangfold i form av etniske minoriteter. Da vil ofte mangfoldsledelse brukes i forhold å tilrettelegge for mangfold som kjønn, alder, handicap, osv. Tilslutt handler det også om de ansattes holdninger og oppfattelse av arbeidet. Dersom det ikke lenger oppleves gunstig for organisasjonen og ikke gir nytteverdi, vil fokuset raskt forsvinne (Barak 2014, 231). Det er derfor særdeles viktig at det ikke kun fokuseres på at mangfoldsledelse gir fordeler i form av profitt, men også at de ansatte opplever en sterk moralsk og etisk forpliktelse til arbeidet (Barak 2014, 231).

Som nevnt ovenfor handler mangfoldsledelse om å inkludere, anerkjenne og tilrettelegge for ulikhetene et kulturelt mangfold innebærer. En utfordring med mangfoldsledelse er i følge Wrench (2003, 8) at det brukes som et moteord og et image som kun eksisterer fordi det blir sett på som lønnsomt i form av å være en slags CSR (corporate social responsibility) strategi. Han mener at denne usunne vinklingen til mangfoldsledelse svekker betydningen av likestilling og antirasisme i arbeidslivet. Forkjempere har gjennom tidene stått på barrikadene for å fremme disse verdiene. At man “vifter” med disse holdningene for å skape “goodwill” med underliggende motiv, er derfor svært uetisk. Wrench (2003, 10) argumenterer også at i businessammenheng er konkurranse essensielt og naturlig. Mangfoldsledelse kan i lys av dette argumentet ses på som et unaturlig inngrep som hindrer individuelle prestasjoner og oppadgående mobilitet.

Wrench (2003, 7) mener faren ved å ikke forstå begrepet ved hensiktsmessig og kontinuerlig bruk, risikerer å skape større forskjeller fremfor å inkludere og mobilisere. Videre hevder han at dersom de strukturelle rammene ikke er tilpasset både i samfunn og organisasjon, vil man heller ikke kunne drive mangfoldsledelse. Det er først når dette er på plass at man kan si at man driver mangfoldsledelse som en del av sin businessstrategi. For å konkretisere hva mangfoldsledelse faktisk er, har Wrench (2003, 3) utarbeidet en pyramide bestående av seks nivåer med ulike aktiviteter. Disse aktivitetene er en forutsetning for å forhindre diskriminering og fremme inkludering.

Det første nivået handler om å legge forholdene til rette for å eliminere diskriminering, og bidra til at innvandreren på egenhånd finner sin vei og plass inn i samfunnet. Dette innebærer å tilby språkopplæring og trening i hvordan man opererer i det nye arbeidsmarkedet. Det andre nivået skal tilrettelegge for forskjellighet i virksomheter. Disse tiltakene kan omfatte en personalpolitikk som gjør det mulig for innvandrere å feire sine religiøse helligdager. I tillegg kan det innebære at man tillater klesdrakter som for eksempel hijab, samt at kantinen tar hensyn til ulike kulturelle mattabuer. Det tredje nivået innebærer å utføre konkrete tiltak for å forby og forebygge diskriminering og rasistiske holdninger på arbeidsplassen. Tiltak kan eksempelvis være informasjonskampanjer som tydelig formidler antirasistiske verdier eller legge til rette slik at det oppstår samhandling og aktiviteter som bidrar til å redusere forutinntatte holdninger hos arbeidstakerne. Det fjerde nivået innebærer å utarbeide tiltak som skal bidra til å forebygge diskriminering gjennom rekruttering og karriereutvikling. Det femte nivået i pyramiden består i å inkludere positive tiltak. Det kan for eksempel innebære en rekrutteringspolitikk for å oppnå økt mangfold. Et slikt rekrutteringstiltak har i dette trinnet til hensikt å motvirke strukturell diskriminering (Vaage 2014, 15). På det siste og mest ambisiøse nivået i pyramiden er alle praksisene integrert i en helhetlig "mangfoldspraksis". Det er først når man har oppnådd dette nivået man kan snakke om mangfoldsledelse, i følge Wrench (2003, 5-6). Typologien er utarbeidet for å synliggjøre og stille krav til hvordan samfunn og arbeidsliv må jobbe med mangfold, dersom de vil dra nytte av det gjennom mangfoldsledelse. Det illustrerer også de endringer som må til for å skape et mangfoldig arbeidsliv. Det krever mer enn å bare ansette noen med en annen hudfarge eller etnisitet i organisasjonen (Vaage 2014, 16). Wrench (2003, 6) mener utfordringen oppstår fordi mange virksomheter stopper opp allerede ved det første nivået.

Det kan raskt bidra til at man fokuserer på begrensninger fremfor muligheter og forsterker et syn på etniske minoriteter som mindre kvalifiserte enn etnisk norske, altså skaper man forskjeller fremfor å inkludere og mobilisere.

I følge Wrench (2003, 9) er forskningen rundt mangfold kraftig overdrevet i positiv forstand og speiler i liten grad et realistisk bilde av virkeligheten. Dersom man beveger seg inn i en organisatorisk kontekst, vil sannsynligvis effektene av mangfold og mangfoldsledelse være mindre enn først antatt. Broomé m.fl. (2001) henviser i Lødding (2003, 20), påpeker i denne sammenheng at det har vært lite oppmerksomhet forbundet med risiko i mangfolds litteraturen. Med risiko utdyper hun at det er snakk om økt kategorisering av mennesker og overdrevent fokus på kulturelle forskjeller. Sandal (2009, 23) uttrykker at hun er redd dette kan bidra til å skape et større konfliktnivå på arbeidsplassen og et forsterket skille mellom “vi” og “dem”. Wrench (2003, 9) hevder derfor at mangfold utgjør en “hårfin balanse”, da det forutsetter at man faktisk vet hvordan mangfoldet skal og bør brukes for å redusere det Lødding (2003) omtaler som “risiko”. For å lykkes med mangfoldsledelse, hevder Wrench at aktivitetene som nevnes på de ulike nivåene i pyramiden, må gjennomføres og være en kontinuerlig prosess det rettes fokus på.

3.0 Metode

3.1 Forskningsdesign og valg av kvalitativ metode

Forskningsmetode referer til grundig, målrettet og systematisk innhenting av data med det formål å få informasjon for å løse/svare på en bestemt problemstilling eller et bestemt spørsmål.

Datainnsamling kan blant annet skje gjennom analyser, feltundersøkelser, spørreundersøkelser eller case-studier. Det er ulike måter å innhente informasjon på, og disse blir ofte delt inn i kvalitative- eller kvantitative metoder. Hovedforskjellen ligger i fremgangsmåten som benyttes for å samle inn informasjon.

Ved kvantitativ metode benytter en seg av statistisk innhenting av større tallmateriell og analyserer datamaterialet med det formålet å generalisere funnene. Kvalitativ metode benyttes dersom en ønsker å se på et fenomen en har lite kunnskap om. Allikevel er ikke metodene gjensidig utelukkende. I kvalitativ metode har man en tilnærming til verden som sosialt

konstruert. Sosial konstruktivisme går ut på at vår virkelighetsforståelse er konstruert som et resultat av kontinuerlig handling og interaksjon mellom mennesker (Ringdal 2013, 43). I kvalitativ metode søker man derfor å forstå en dypere mening som ikke lar seg tallfeste gjennom kvantitative undersøkelser.

Det finnes ulike type teknikker for datainnhenting innen kvalitativ metode. De mest brukte, og mest relevante for vår oppgave, er observasjon og intervju (Ringdal 2013, 228). Vi skal i denne oppgaven berøre et tema som i stor grad krever at vi som “forskere” forsøker å finne en dypere mening på teori om et fenomen som er lite allmenn kjent. I forhold til vår problemstilling er det derfor naturlig å velge kvalitative undersøkelser.

Med bakgrunn i problemstillingen, samt våre egne erfaringer og holdninger, har vi valgt det kvalitative forskningsdesignet *fenomenologi*. “I fenomenologisk metode ønsker forskeren å få økt forståelse av og innsikt i folks livsverden” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 171). I og med at temaet er lite skrevet om i norsk kontekst vil denne forståelsen og kvalitativ metode ofte bidra til å avklare et “uavklart” tema nærmere (Jacobsen 2015, 133). I tillegg ønsker vi å se nærmere på sammenhengen mellom hva mangfoldsledelse er og hvordan det faktisk oppleves og praktiseres i virkeligheten. Den fenomenologiske metoden gjør det mulig for oss å undersøke og tolke den dypere meningen bak våre informanternes synspunkter, noe som vil være avgjørende for resultatet i denne oppgaven. Disse synspunktene hentes gjerne fra intervjuene, som vil benyttes som grunnlag for analysen vår (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 172).

3.2 Innsamling av data

For å belyse vår problemstilling og våre forskningsspørsmål er det naturlig at datainnsamlingen vår i hovedsak er primærdata. Det finnes flere måter å samle inn primærdata på, som spørreundersøkelser, intervjuer og observasjoner. Ved å benytte dybdeintervjuer kan man få frem informantens kunnskap og erfaring i detalj. Slik får man anledning til å se verden fra informantenes side (Kvale og Brinkman 2009, 21; Jacobsen 2015, 139). Vi anser derfor å intervju ledere som kan dele av sin kompetanse og tidligere erfaringer som den beste kilden til å belyse vår problemstilling. Hensikten med denne metoden er å få frem fylldige beskrivelser gjennom informantenes perspektiv og erfaring, for deretter kunne fortolke betydningen av det

som beskrives (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145). Metoden består ofte av små utvalg slik at intervjueren kan skape nærhet og tillit til informanten for å få gode svar (Ringdal 2013, 243). Dette vil være avgjørende faktorer for et vellykket intervju, fordi kvalitative metoder søker å gå i dybden og vektlegger betydningen som ikke kan måles i kvantitet og frekvens (Jacobsen 2015, 172). En uformell atmosfære med stor åpenhet vil kunne bidra til at informantene lettere åpner seg. I tillegg vil det gi rikere informasjon ved å observere kroppsspråk, mimikk, fremtoning og uttrykk (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 158-159; Jacobsen 2015, 147).

Kvalitative dybdeintervjuer kan forekomme i mange ulike former og med ulike grad av åpenhet. Det skilles vanligvis mellom åpne og mer strukturerte intervjuer. For oss var en semi-strukturert intervjuguide det som passet oppgaven med å besvare problemstillingen best. I en semi-strukturert intervjuguide har intervjueren en guide som fungerer som rettleiding for samtalens hovedpunkter. Flexibiliteten i denne intervjuformen gjør også at intervjueren lar samtalen flyte slik at informanten til en viss grad påvirker hvilke emner som blir i fokus. Vi brukte den samme intervjuguiden i alle intervjuene, noe som ga en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Dette anså vi mest hensiktsmessig for å kunne belyse vår problemstilling (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 151). På den måten kunne informantene svare basert på sin erfaring, noe som det gjorde det mulig å sammenstille svarene til de ulike informantene i etterkant.

Intervjuguiden og spørsmålene ble utarbeidet på grunnlag av relevant teori og består av åpne spørsmål. På den måten var informantene frie til å gi sine personlige synspunkter. Alle intervjuene ble innledet av at vi kort fortalte om agendaen for intervjuet, og grunnlaget for bacheloroppgaven. Informantene hadde også blitt informert om temaet på forhånd, samt blitt tilsendt intervjuguiden slik at de hadde mulighet til å forberede seg. Alle intervjuene ble tatt opp med båndopptaker, slik at bearbeidingen av materialet skulle bli mest mulig korrekt. Vi var begge tilstede under alle intervjuene, noe som ga mulighet for å diskutere intervjuene i etterkant for å hindre misforståelser. Dette er en betydelig fordel i den videre analysen av datagrunnlaget, da det sikrer en høyere reliabilitet.

Vi fokuserte på at intervjuene skulle bygge på en vanlig hverdagslig samtale slik at vi lettere kunne utveksle og produsere kunnskap. Dette var med på å gjøre samtalen dypere og mer profesjonell (Kvale og Brinkmann 2009, 22). Intervjuene foregikk på informantenes arbeidsplass i Oslo, Vestby og Drammen. Det var lettest å gjennomføre det slik, og vi fikk sitte uforstyrret i kjente omgivelser for informantene. Vi ønsket en metode som gjorde det mulig for informantene å uttrykke egne meninger og tanker om temaet, uten å bli påvirket eller være avhengig av andre. Denne innsamlingsmetoden sørger for dette, da den forsøker å skape et gjensidig avhengighetsforhold i samspillet mellom intervjuer og informant. Det er i dette samspillet også kunnskapen oppstår (Kvale og Brinkmann 2009, 22). Målet vårt var å få informantene til å fortelle om sine erfaringer knyttet til temaet etnisk mangfold og mangfoldsledelse, slik at vi i etterkant kunne tolke betydningen opp mot valgt teori.

Fordelen med å velge en semi-strukturert modell som vi gjorde er at fremgangsmåten er mer fleksibel i forhold til å stille oppfølgingsspørsmål (Ringdal 2013, 243). Oppfølgingsspørsmål kan gi mer dybde og refleksjon om temaet, til forskjell fra et strukturert intervju hvor spørsmålene er faste. Vi hadde derfor anledning til å undersøke relevante poenger som dukket opp underveis i samtalen (Jacobsen 2015, 149-150). Vi forberedte på forhånd en liste over aktuelle oppfølgingsspørsmål for å sikre minst mulig påvirkning på intervjusituasjonen og for å opptre så nøytrale som mulig (Ringdal 2013, 244). Slik bidro metoden også i større grad til å sikre objektivitet og reduserte sjansen for å stille ledende spørsmål.

3.3 Utvalgsmetode og kriterier

Kvalitative metoder kjennetegnes ved at man ønsker mye informasjon fra et begrenset antall personer. Hva som er tilstrekkelig utvalg er vanskelig å definere, og kan være vanskelig å avgjøre på forhånd (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 113). Det vil også være et spørsmål om hvor mange intervjuer det er praktisk mulig å gjennomføre. Vi har ved en overveielse av både behov og tidsbegrensninger valgt å intervju seks ledere fra tre ulike ASKO selskap. På grunn av det relativt begrensede utvalget vil det ikke være mulig å generalisere resultatene, siden vi ikke kan si at det er et representativt utvalg for populasjonen (Kvale og Brinkmann 2009, 265). Undersøkelsens utvalg har også stor betydning for oppgavens pålitelighet og troverdighet.

Vi benyttet oss av *snøballmetoden* når vi skulle finne et relevant utvalg. Valget av denne utvelgelsesmetoden ble tatt på bakgrunn av at det var utfordrende å rekruttere kvalifiserte informanter i en organisasjon med stort etnisk mangfold. Metoden går ut på at man rekrutterer informanter ved å forhøre seg med personer som vet mye om temaet og som har forslag til hvem vi som intervjuere bør komme i kontakt med (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 119). Et sentralt element i vårt utvalgsriterie var derfor at vi ønsket å komme i kontakt med en organisasjon hvor fokus på etnisk mangfold var tilstede. Vi ble tipset om ASKO av vår veileder. Det er en stor organisasjon som er kjent for et positivt og inkluderende fokus på etnisk mangfold. Vi ble derfor satt i kontakt med en sentral informant innad i ASKO-systemet, som videre henviste oss til relevante informanter det var aktuelt å prate med. En svakhet med oppgaven vil være at vi kun har intervjuet ledere og deres perspektiv på mangfoldsledelse. Vi har ikke, på grunn av oppgavens tidsperspektiv, hatt mulighet til å sette oss inn i deres underordnede forståelse av temaet og hvordan de opplever dette i praksis. Vi valgte dette bevisst fordi vi er av den oppfatning at det vil gi oppgaven større gyldighet å intervju et flertall av en kategori, enn noen få fra hver. Det ville ikke ha gitt oss et realistisk bilde av virkeligheten.

3.4 Analytisk fremgangsmåte

Å analysere innsamlede kvalitative data er utfordrende da det ikke finnes noen oppskrift eller teknikk for hvordan det skal gjøres. Hensikten med å analysere innsamlede data, er å gjøre om informasjon og observasjon til vitenskap (Ringdal 2013, 249). Innsikt i fagbegreper og vitenskapelige studier gjør at man er bedre rustet til å trekke ut essensen av informasjonen man har innhentet, og knytte det opp til ulike teorier, begreper, og modeller. Forskningsdesignet og hvilke spørsmål som stilles, vil danne utgangspunktet for analysen.

I etterkant av intervjuene ble alle opptakene transkribert. På denne måten ble det muntlige materialet mer strukturert. Å transkribere vil si at det muntlige materiale ble omdannet til skriftlig form. Formålet med transkriberingen er å gjøre intervjusamtalene bedre egnet til å benyttes i analysesammenheng (Kvale og Brinkmann 2009, 188). I tillegg skal det bidra til å skape et helhetsinntrykk og en sammenfatning av meningsinnholdet i det innsamlede datamaterialet. Ved transkribering må man ta stilling til hvor mange av dimensjonene i en

muntlig samtale man ønsker å inkludere i den skriftlige transkripsjonen. Vi har transkribert uttalelsene stort sett ordrett, med noen unntak der vi mener det ikke er relevant for problemstillingen vår.

Siden kvalitative data ikke taler for seg selv, er det behov for å fortolke dataene (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2016, 161). Vi har benyttet en åpen kodingsprosedyre, der vi brukte fargekoder for å markere sentrale og meningsbærende utsagn/poenger knyttet til problemstillingen. Vedlegg II gir et innblikk i hvordan denne prosessen foregikk. Kodingen anser vi som et ledd i tolkningsprosessen. Fargekodingen er inndelt etter overordnede temaer. Vi overførte deretter denne informasjonen over i en matrise, med klipp og lim teknikk. Dette førte til en stor datareduksjon og ga oss større forståelse, blant annet gjennom kategorisering som gjorde det lettere i analysearbeidet i etterkant. Denne systematiske gjennomgangen av materialet og identifisering av poenger, ga oss kunnskap og informasjon som hjalp oss til å svare på problemstillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 173).

3.5 Etikk

I forhold til etikk finnes det sjeldent klare svar. Hvilket etisk utgangspunkt man velger, vil derfor være avgjørende for hvilke etiske valg man tar. De norske forskningsetiske retningslinjer baserer seg på tre grunnleggende krav; informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2015, 47). Dette har vært utgangspunktet vårt under innsamlingsprosessen, transkribering og analysearbeidet. Kvale og Brinkmann (2009, 37) skriver i boken *Det kvalitative forskningsintervju* at “intervjusituasjonen er preget av et asymmetrisk maktforhold”. Som forsker i kvalitative dybdeintervju søker man å komme i dybden av kunnskapen og forståelsen informanten besitter. Det kan innebære at forskeren møter på etiske dilemmaer. Et eksempel kan være at forskeren stiller spørsmål om et tema som for informanten kan oppleves sårbart og derfor unngår å utdype. Dette er derfor noe vi har vært bevisste over i intervjusituasjonen. Vi som “forskere” kan lettere oppfatte at kroppsspråket ikke samsvarer med hva informanten uttrykker verbalt. I disse situasjonene har vi måtte gjøre en avveining i forhold til informantens privatliv og å potensielt gå glipp av verdifull informasjon i forbindelse med undersøkelsen ved å ta hensyn til privatliv (Kvale og Brinkmann 2009, 184). I forkant av intervjuene var vi bevisste på at temaet etnisk mangfold for mange kan oppleves som et ubehagelig tema, hvor mange kan være

forsiktige med å uttale seg i frykt for å bli mistolket. Det ble derfor viktig å skape en åpen atmosfære hvor vi presenterte temaet og oss selv med oppriktig nysgjerrighet for informantens kunnskap og opplevelse. I de situasjonene hvor vi berørte særlig sensitive tema, forsøkte vi å stille spørsmål og lytte på en nysgjerrig og avslappet måte for å unngå at informanten opplevde det som ubehagelig.

Da vi introduserte formålet med oppgaven gikk vi også igjennom skjema for informert samtykke. Vi opplyste blant annet om anonymitet, sletting av opptak og at informantene når som helst kunne trekke seg fra intervjuet. Anonymisering av datamaterialet var ekstra viktig å presisere, slik at informantene kunne føle seg trygge på at de kunne snakke fritt rundt et noe sensitivt tema. Det er viktig å understreke at det er informantenes personlige meninger og ikke en uttalelse fra selskapet de jobber i, som kommer til uttrykk under intervjuene.

3.6 Evaluering av innsamlet data

3.6.1 Reliabilitet

Det er viktig å vurdere påliteligheten av det forskningsmaterialet som er innhentet. Kvaliteten på undersøkelsens datamateriale kan knyttes til dens pålitelighet/reliabilitet. Dette handler om undersøkelsens etterprøvbarehet og mulighet til å oppnå samme resultater ved hjelp av samme innsamlingsprosedyre ved senere gjennomføring (Askheim og Grenness 2008, 22).

Etterprøvbareheten omfatter både våre kilder, metoder og fremgangsmåter. Utfordringen med kvalitativ metode er den ustrukturerte datainnsamlingsmetoden og at vi som “forskere” besitter ulike holdninger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231). Det betyr at det oftest er samtalen og dens kontekst som styrer og påvirker datainnsamlingen. Dette gjør det vanskelig å overføre og nærmest være umulig for en annen forsker å gjennomføre senere (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231). For å unngå feiltolkning av innsamlet data, var det viktig for oss å understreke overfor informantene at vi ønsket en åpen og ærlig feedbackprosess i etterkant. Dette var informantene positive til. De ønsket å svare på spørsmål i etterkant og oppfordret oss til å ta kontakt. På den måten unngikk vi eventuelle misforståelser. Dette bidro også til å kvalitetssikre undersøkelsen vår ytterligere (Askheim og Grenness 2008, 23).

Når en undersøkelse skal gjennomføres bærer den preg av vår forforståelse, våre erfaringer og holdninger. Vi som “forskere” vil naturligvis bringe våre perspektiver inn i undersøkelsessituasjonen, noe som er unikt. Det er derfor viktig at resultatet i undersøkelsen ikke bærer preg av vår subjektivitet, men at funnene er et resultat av forskningen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 234). Bekreftbarhet skal sikre dette. Bekreftbarheten kan sammenlignes med objektivitetskriteriet i kvantitativ metode (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 234). Med utgangspunkt i dette har vi vært opptatte av å være åpne om oppgavens formål, bakgrunn og fremgangsmåte. Vi har forsøkt så godt det lar seg gjøre i dette metodekapittelet å beskrive alle beslutninger vi har tatt underveis i prosessen. Dette har vi gjort også for å sikre egen bevissthet rundt oppgaven, eventuelle fordommer og oppfatninger som kan ha påvirket fortolkningen og tilnærmingen til studien (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 234). Bekreftbarheten styrkes også ved at vi etablerte en feedbackprosess som gjør det mulig for informantene å bekrefte/avkrefte fortolkninger i etterkant. I tillegg vil begge to sin tilstedeværelse under intervjuene øke reliabiliteten. På den måten reduserte vi sannsynligheten for feilslutninger. Også opptakene vi benyttet vil styrke påliteligheten. Dog ble intervjuene transkribert, noe som åpner for subjektiv innvirkning på datamaterialet når analysearbeidet skal gjøres. At temaene for intervjuene kan være sensitive for informantene å snakke om, kan derimot øke risikoen for at vi ikke fikk oppriktige svar eller eventuelt at informantene holdt tilbake essensiell informasjon. Dette kan redusere oppgavens reliabilitet.

3.6.2 Validitet

Resultatene fra undersøkelsen vår skal ikke bare være pålitelige og bekreftbare, men også valide. Validitet handler om undersøkelsens gyldighet og at den undersøker det den har til hensikt å undersøke (Askheim og Grenness 2008, 23). Det innsamlede datamaterialet skal speile det fenomenet vi er interessert i, og det er derfor viktig at undersøkelsen representerer den virkeligheten vi er ute etter å fange (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232).

En kan skille mellom ulike former for validitet; intern og ekstern validitet, samt begrepsvaliditet. Intern validitet knytter seg til kvaliteten og troverdigheten på undersøkelsen og om undersøkelsen er egnet til å påvise årsakssammenhenger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). Ekstern validitet går ut på hvor representative og overførbare funnene er. Det vil si

om resultatene kan generaliseres, altså om resultatene kan overføres fra et utvalg til en større populasjon. Vi har kun gjennomført et lite antall intervjuer. Det er ikke et representativt utvalg verken for ASKO som organisasjon, eller for arbeidslivet forøvrig.

Det er spesielt tre faktorer som påvirker den eksterne validiteten; utvalget, stedet undersøkelsen ble gjennomført, samt tidspunktet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 233).

Begrepsvaliditet knytter seg til relasjonen mellom fenomenet som skal undersøkes og de konkrete dataene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 66-67). At oppgaven vår benytter kvalitativ metode og dybdeintervjuer taler for at den interne validiteten er relativt høy. Dette fordi intervjuene i stor grad får frem detaljene. Derimot kan en slik metode gjøre at resultatene ikke kan generaliseres, og at den eksterne validiteten følgelig blir redusert. At analysen i all hovedsak baseres på primærdata øker også den interne validiteten, da dataene er tilpasset vårt formål.

Lincoln og Guba (1985), henvist i Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 232), viser til ulike teknikker som øker sannsynligheten for undersøkelsens validitet og troverdighet ytterligere. De to teknikkene er henholdsvis vedvarende observasjon og metodetriangulering. På grunn av oppgavens omfang og tidsperspektiv har vi ikke hatt mulighet til å gjennomføre vedvarende observasjon for å bli godt kjent med feltet. Det vi derimot har lagt vekt på er metodetriangulering. "Metodetriangulering vil si at forskeren under feltarbeidet bruker ulike metoder - for eksempel både observasjon og intervju" (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). Vi var alltid to når vi intervjuet. Vi byttet på rollene underveis. Den ene var ansvarlig for å stille spørsmål og den andre hadde ansvaret for omstendighetene rundt intervjusituasjonen - hvorav observasjon var en del av det. I tillegg vil feedbackprosessen vi sørget for å ha på plass, bidra til å styrke troverdigheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232).

3.7 Forskerkritikk

Det kan ligge mye tolkning til grunn for anvendelse av informasjon fra informantene, selv om vi underveis har forsøkt å være objektive. Dette kan være en svakhet i oppgaven sett ut i fra oppgavens validitet. Da vi utformet spørsmålene i intervjuguiden hadde vi noen tanker om hva vi ønsket å oppnå med hvert spørsmål. Vi kategoriserte intervjuguiden etter temaer. Dette kan ha

medført at vi la føringer på hvordan vi lyttet og tolket svarene fra informantene, hvilket kan ha påvirket validiteten. Det er ikke nødvendigvis slik at informantene handler i tråd med det de gir uttrykk for, noe som kan skyldes vår ubevisste påvirkning på informantene. Dette kan føre til at reliabiliteten er lav. Informantene kan fremstå som mer måteholdne og fornuftige enn de i virkeligheten er, for å gi oss som intervjuere et annet inntrykk.

4.0 Våre funn

I dette kapittelet skal vi presentere funnene vi har gjort i undersøkelsen vår. Dette gjøres ved å knytte svarene vi har fått gjennom intervjuene til tre overordnede temaer. Disse temaene skal hjelpe oss til å belyse de viktigste momentene i forhold til å svare på vår overordnede problemstilling. Denne presentasjonen vil ikke inneholde tolkninger og subjektive bemerkninger fra oss, men være informantenes ærlige tilbakemeldinger.

4.1 Lederfilosofien i ASKO

ASKO er en stor organisasjon og har organisert seg på en slik måte at det er få ledere i forhold til medarbeidere. En av informantene forteller at mange kan drømme om det å bli leder, men hvis man jobber i ASKO, og det forjettede land er å bli leder, vil sannsynligheten for å oppnå det være liten. Det har derfor vært viktig for ASKO og fokusere på det de kaller “medarbeiderskap med ansvar” og ikke bare “lederskap”. Det betyr at den enkelte har ansvar for rolle og arbeidsplass, hvor alle kan være med å påvirke hvordan arbeidsplassen skal se ut. Informant 1 sier;

Det er deg det kommer an på. Alle kan være med og påvirke. Og det ønsker vi. Vi ønsker at alles kompetanse skal være viktig. Og den aller aller viktigste grunnen til at jeg syntes dette var viktig var fordi at vi har mange som ikke har mye formell utdannelse. Dette her er enkle jobber.

Det er tydelig at strukturen i organisasjonen også gjenspeiler medarbeiderskap-tankegangen. Flere av informantene hevder at de kontinuerlig jobber med å skape større nærhet mellom ledelse og medarbeidere. Informant 2 sier eksempelvis om sitt ASKO-selskap;

Det er et godt og hyggelig miljø her. Man håndhilser, man smiler til hverandre, hjelper hverandre, alle har forståelse for hverandre, man forstår hva jobben går ut på,

samarbeider, og så er ikke leddet fra medarbeider til ledelse så stort. Dere så det når dere kom. Det er bare et trappetrinn opp og da er du direkte hos direktøren eller sjefen og de støttefunksjonene som er. Folk har lov til å gå opp og prate hvis de vil det.

Videre sier informant 1;

De med mastergrad og høyere... her sitter vi ikke og vifter med visittkortet. Akkurat som "jeg har gått på skolen". Her er det folk som har falt utenfor skolesystemet fra tidligere. De er likeverdige. Dette er et grunnleggende prinsipp og viktig i forhold til dette med integrering.

At man er likeverdige på tvers av stilling og utdanning er grunnleggende verdier for ASKO. Dette gjenspeiler seg også i språk og bekreftes gjennom utsagn som; "Vi må snakke så folk forstår" (Informant 1). At språket er enkelt, bidrar også til å redusere avstanden mellom nivåene i organisasjonen og er en bevisst strategi.

Informant 1 sier at medarbeiderskap tankegangen var utgangspunktet for etableringen av ASKO huset, som er nevnt innledningsvis i oppgaven. I tillegg er man i ASKO av den oppfatning at folk ønsker å bidra og at de ønsker å jobbe. Informant 1 sier de er opptatte av å ha et positivt menneskesyn, noe som er et grunnleggende fundament i ASKO. Dette gjør seg spesielt gjeldende i forhold til inkludering av nyansatte, men også fordi ASKO består av så mange ulike mennesker med ulik bakgrunn. Samtlige informanter sier at etnisk bakgrunn er uvesentlig og noe de ikke ønsker å fokusere på som leder. Halvparten av informantene hevder at mangfold ikke har noen spesiell betydning på ledelse fordi alle mennesker uansett bør behandles likt, noe som bekreftes gjennom utsagn som; "Ledelse er ledelse" (Informant 5) og "Ledelse er ledelse uavhengig av bakgrunn, hvor du er fra, osv. Det er irrelevant hva man kaller det" (Informant 6). Da vi videre spør om etnisk mangfold uttrykker informant 5;

Terminologien eller sjargongen, jeg er ikke helt der. Etnisk mangfold, jeg føler kanskje ikke at det er så meningsbærende akkurat. Det gir meg ingen ting. For meg er et menneske et menneske og man arbeider på lik linje med alle andre.

I ASKO skolen får ansatte med kritisk kompetanse kursing. Med kritisk kompetanse mener ASKO; ledere, faddere, sjåfører og andre mindre grupper som er ansikt utad og innad i organisasjonen. På ASKO skolen terper man på dette med å oppmuntre til medarbeiderskap.

Blant annet trekkes FIRO- modellen og bevisstgjøringen “Sett, hørt og bekreftet” (SHB) frem som gode verktøy blant flere av informantene. Informant 5 sier;

SHB har hatt en utrolig effekt. Jeg har hatt ufattelig mange ledere selv. Det å ikke bli sett og hørt er en kjip feeling. Det ønsker jeg ikke skal skje med mine egne. Jeg kjenner ingen andre som gjør det her, men jeg ringer søndagen etter fem uker ferie og spør hvordan det går. Det betyr så mye for mange og koster meg ingenting.

SHB er noe alle lederne i ASKO får inn med “morsmelka” da de trer inn i lederrollen. Dette gjøres i regi av ASKO skolen. SHB handler mye om å kommunisere tydelig og se den enkelte. Vise respekt i forhold til hvordan man snakker til og om hverandre. Informantene nevner alle at respekt og omsorg for hverandre er viktig.

Vi har tydelige retningslinjer på hvor grensene våre går hen. Opplever vi noen form for diskriminering så er det nulltoleranse. Det blir slått knallhardt ned på. Med sanksjoner og tiltak, advarsler og eventuelt oppsigelse (Informant 3).

Vi må se alle. Bevisst inkludere alle, snakke med alle. Noen gir deg masse energi, andre tapper deg. Jeg har lært veldig mye. Når vi skulle lage spilleregler for vårt team brukte vi de fire verdiene; ambisiøs (sikte høyt og feire kort), lojal (stolthet for det vi gjør), åpen for endringer (analytisk nysgjerrighet) og støttende (sett, hørt, bekreftet). Hvordan vi skal håndtere dette, hva betyr dette og skape noen rammer rundt dette. Snakker til og ikke om, ser alle, sier hei til alle på morgenen, vi går ut for å gjøre det beste vi kan, osv. Det skjer mye forandringer, og vi må ha en positiv holdning til dette. Ellers blir det mye dritt. Se muligheter og ikke begrensninger (Informant 3).

FIRO modellen som tar utgangspunkt i blant annet rolleklarhet gjennom tydelighet og tilbakemelding er en velkjent og mye anvendt modell for informantene. Alle informantene sier at tydelighet er en viktig egenskap som leder og at de hele tiden jobber med å kommunisere tydelig til sine ansatte. Informantene uttrykker;

Vi må passe på å være tydelig i vår måte å kommunisere på. I tillegg vil vi ha ulike kroppsspråk og virkelighetsoppfatninger. Selv min og deres. Vi kan oppfatte ting helt forskjellig (Informant 6).

Når du har et team bestående av x antall mennesker er den største utfordringen å få disse til å fungere sammen i et team. Du har noen som har veldig høy arbeidsmoral og veldig strenge krav til seg selv. De kommer på jobb og ønsker å levere, gi best mulige resultater

hver eneste dag. De har gjerne de samme forventningene til alle andre rundt seg. Så når de ser andre rundt seg som ikke tilfredsstillers krav så kan det påvirke dem negativt. Samtidig har du de på andre enden som kanskje sliter litt med motivasjon. Da må jeg som leder prøve å motivere de til å prestere og bli med. Også skal du få dette til å fungere sammen (Informant 3).

4.2 Tanker og erfaringer rundt inkludering av etnisk mangfold

Lederne vi har intervjuet i ASKO har dannet seg en rekke erfaringer rundt temaet mangfold. En informant med lang fartstid i organisasjonen sier at bevisstheten rundt mangfold var relativt fraværende da de begynte å ansette utenlandsk kompetanse for noen tiår tilbake. Dette medførte grupperinger da de ansatte mange fra samme kultur.

Det var tendenser tidligere at eksempelvis de som hadde vietnamesisk opprinnelse satte seg sammen i lunsjen og ble tilslutt bare ”vietnameserbordet”. Slik ønsket vi ikke å ha det. Vi ønsket å bli mer bevisste på dette. Vi tok grep, blant annet ved å etablere og tilby norskkurs. Under 10 prosent var på B1 nivå. Da satte vi noen retningslinjer rundt dette med å snakke norsk på arbeidsplassen. Lederne gikk foran som et godt eksempel. Vi snakker norsk på pauserom og i kantiner. Alle skal være bevisst over dette. Norsk skal være språket uansett om det er litt mer tungvint (Informant 4).

Norsk på B1 nivå vil si at du har grunnleggende ferdigheter i norsk, du kommuniserer godt både muntlig og skriftlig. En av informantene sier at det på et tidspunkt ble ansatt stor andel svensk arbeidskraft med høy arbeidsmoral og et stort ønske om å jobbe. utfordringene oppstod imidlertid da halve avdelingen, som bestod av svensker, hadde opparbeidet seg nok midler til å reise jorda rundt.

Informant 3 sier eksempelvis;

... Språk. Det er ikke noe stort problem, men det kan bli det hvis det er store grupper av folk fra samme land. De bruker sitt eget morsmål. Det er uheldig. Vi ønsker at de praktiserer norsk. For ellers blir det at de opererer i det skjulte og trekker seg litt tilbake. Andre blir skeptiske rundt dem fordi de forstår ikke hva de snakker om. Det er nok den største ulempen, fremfor at noen ikke forstår. Legger man godvilja til så får man det til. Jeg vil ikke ansette for mange fra samme land. Det samme gjelder i forhold til kameratgjenger og lignende. Subkulturer kan raskt bidra til at vi blir uprofesjonelle og det er ikke noe vi ønsker. Oppstår det en gruppedannelse kommer det veldig an på situasjonen om jeg griper inn eller ikke. Er det en gruppe med gode relasjoner så ser jeg i utgangspunktet ingen problemer med det. Det er bare hyggelig og så lenge de fungerer

bra i jobben sin, ser jeg ingen problemer med det. Men så fort det går utover effektivitet og prestasjon, slik at de ikke fungerer lenger så man må jo gripe inn.

Informantene har gjort seg erfaringer rundt det å balansere mangfold. Overvekt av en type mangfold kan skape ubalanse og gruppedannelser. Informant 5 sier blant annet om mangfold;

Jeg ville hatt stor innsigelse dersom de prøvde å få inn fem svensker eller fem marokanere på min avdeling. Fordi det blir en skjev fordeling. Du må løfte de inn i den etablerte kulturen. Kan ikke ha masse subkulturer. Vi må gå i takt. Vi kan være ulike, men alle må være omforent.

Mangfold trekkes frem som svært positivt når det er balanse i arbeidsstokken og folk har en felles kommunikasjonsplattform. Tre av informantene mener blant annet dette om mangfold;

For mennesket tror jeg det handler om økt forståelse for hverandre. Økt forståelse for språk. De yngre kan lære fra de eldre. For ASKO generelt tror jeg vi får en mer kreativ arbeidsstokk som er bedre til problemløsning og som kanskje skaper bedre trivsel fordi man har mer og prate om. Blir man for like blir det mye ”jutting” om det samme. Jeg opplever egentlig her at det er dypere og mer intellektuelle samtaler blant medarbeiderne som jeg tror skaper gevinst for organisasjonen i sin helhet (Informant 6).

Jeg er veldig fornøyd med å jobbe i en bedrift hvor vi har store variasjoner. Synes det er veldig hyggelig. Det gjør noe med respekten for andre og kanskje vi også klarer å bli kvitt noen fordommer (Informant 3).

For meg er en flink arbeider, en flink arbeider uavhengig av hvem han er og hvor han kommer fra. Mange her som er uvurderlig. Hadde jeg hatt et veldig konservativt syn hadde jeg gått glipp av mange gode medarbeidere. Det er jo kanskje et mangfoldssyn. Jeg vet det er mye fordommer der ute, definitivt, men jeg prøver å være “open minded” (Informant 5).

Kulturelle forskjeller som lederne spesielt har lagt merke til i forhold til sine ansatte, er avstanden mellom leder og medarbeider. I mange kulturer sitter det for eksempel langt inne å henvende seg til sin leder uten å bli snakket til først. Informant 3 sier;

Kultur er jo ikke bare hvor du kommer fra, men oppveksten vår er jo også helt forskjellig. De som er vokst opp i et annet land har mest sannsynlig et helt annet forhold til ledelse.

Det merker jeg godt. Noen har kjempe respekt for autoriteter. Vi nordmenn kan flire og le sammen med sjefen og slå hverandre på skulderen. Mens en som har en annen bakgrunn kan ha en helt annen holdning sånn sett. Veldig respekt for lederen sin stort sett. Redd for å gjøre noe galt og redd for å si noe i nærheten. Det merket jeg forandret seg med en gang jeg ble leder. Plutselig var det noen som fikk veldig respekt for meg, på en helt annen måte enn tidligere. Vi kunne plutselig ikke fleipe som vi tidligere hadde gjort for eksempel.

Informant 2 trekker frem at han gir de ansatte mye tillit og jobber mye med å inkludere alle i teamet. Dette mener han skaper et lojalitetsforhold;

De er veldig lojale. De vet hva de skal gjøre. De gir alltid 110 % og de stiller seg bak lederen sin. Det gjør de fleste her uten å blunke. Jeg tror det er fordi de har fått en tillitserklæring og fordi jeg prøver å behandle alle likt.

Videre sier informant 2 at mangfold kan by på noen utfordringer, spesielt i forhold til kommunikasjon og misforståelser. Språkutfordringer og kultur kan være underliggende momenter som gjør at budskapet feiltolkes;

Det kan bli misforståelser. At de misforstår hva man sier og tolker det på en annen måte. Problemet er at de ikke spør deg hva du mener. Og så kan det gå en stund og så kan de gruble på det før de kommer til meg og sier; du sa sånn og sånn. Også har de oppfattet det helt feil. Og så spør jeg hvorfor har du gått og båret og gnaget på dette i en måned istedenfor å komme til meg. Nei jeg vet ikke sier de gjerne da. Og det blir jo feil. Da setter vi oss ned og oppklarer det.

Informant 6 støtter oppunder disse erfaringene;

Jeg opplever ofte at beskjedene ikke blir oppfattet slik de er ment. Man må passe på å være tydelig og kanskje forklare ekstra nøye hva som er hensikten og hva som er utfallet og hva som faktisk vil skje. Det har faktisk skjedd at jeg har hatt en samtale som er positivt rettet, men hvor vedkommende har gått ut av kontoret og opplevd at han har fått en advarsel. Så kommunikasjon kan være en utfordring. Derfor har jeg lært meg å stille kontrollspørsmål for å undersøke om de har oppfattet budskapet og motsatt. Av og til tegner jeg litt også.

Utover kommunikasjon er kulturelt opphav ofte av betydning for normer i forhold til sosialisering utenfor jobb. Informantene som sitter på to av de høyere nivåene i organisasjonen forteller at;

ASKO har også vært veldig flinke til sosiale samlinger hvor folk treffes utenfor jobbsammenheng. Vi arrangerer eksempelvis Ali ASKO cup. Da er det jo massevis av lag som stiller. Også håndball. Vi sender store grupper til ulike skirenn, for eksempel skarverennet og birkebeineren, i tillegg til sykkel, osv. Vi har også premieringer. I år fikk man for eksempel mulighet til å bli med på VM i Lahti. ...Altså forskjellige steder hvor det kommer kanskje ja... 40 medarbeidere som har vunnet til den turen. I tillegg drar vi på sesongåpning på Beitostølen. Da får ulike grupper fra selskapene møtes. Vi plukker ut noen som får møtes på tvers. Vi har også masse faglige samlinger hvor vi henter folk inn fra alle selskapene (Informant 1).

Vi er eksempelvis veldig opptatte av ski. Er du åpen for å bli med tror jeg det gir deg noe. Det blir verdsatt av andre om man blir med. Man får respekt og kommet mer inn i varmen. Som person tror jeg du vil få masse ut av det. I tillegg tror jeg vi som organisasjon får kjempe lojale medarbeidere. Det skaper en trygghet og du vokser selv og utvikler deg. Du merker selv at det er bra, skaper et sterkere samhold og virker inspirerende (Informant 4).

Tilbakemelding fra flere av teamlederne er at oppslutningen på sosiale arrangementer blant en del minoriteter er svært lav. Den norske drikkekulturen er det få av minoritetene som deltar på. Å tilbringe tid med familie anses ofte som en viktigere prioritering.

Det kan være litt vanskelig i sosiale settinger, utenfor jobb og sammen med kollegaer. Eksempelvis julebord, sommerfester og teamsamlinger. De etniske minoritetene har lett for å trekke seg ut og ikke delta. Det er derfor utfordrende å få alle til å delta og være med. Nordmenns drikkekultur for eksempel er noe som har negativ innvirkning. I tillegg har de andre familiære relasjoner som er annerledes enn nordmenns. Det er ikke bare bare for en muslimsk familiefar å forlate familien en kveld for å være med på fest. Det er ikke vanlig at de etterlater seg kone og tre barn. De drar ikke ut uten familien sin. De er mer sammensveiset. Nordmenn derimot er mer søkende også for å utvikle relasjoner til kollegaer (Informant 3).

Disse funnene viser at oppfatningen blant lederne er variabel i forhold til hvordan de opplever deltagelsen på sosiale arrangementer. I tillegg kan det virke som at lederne som jobber tettere på etniske minoriteter, har mer erfaring og kunnskap om mangfold. En informant av utenlandsk opprinnelse sier selv at han aldri har deltatt på noe som har med ski og gjøre på tross av å ha jobbet i organisasjonen i mange år.

4.3 Suksesskriterier i forhold til ledelse og inkludering etnisk mangfold

Å skape en kultur hvor man våger å være åpne med hverandre, dele og le sammen, er en suksessfaktor mener fire av informantene. Dette er også noe de har fokusert på i ASKO-skolen. Der får teamlederne et lederkurs som består av flere bolker, hvorav den ene går på det personlige plan hvor deltakerne må dele, reflektere og lære hvordan dette kan brukes i jobben.

Informant 1 forteller;

...på disse kursene handler det jo om selvpresentasjon. Folk blir jo godt kjent på den måten. Og på disse lederkursene får vi verktøy. Og da er det litt sånn... hvis de har gjort det på samme måte i 10 år. Funker det? Og da sier vi ”prøv hvis du har troen på det”. Og så gjør de det. De kommer ofte tilbake og sier. ”Vet du hva? Det funket.” Og dette sprer seg. Vi legger derfor mye opp til erfaringsdeling på kursene. Og refleksjon. Hva har skjedd siden sist samling osv., og det snakker de om.

Informant 2 har deltatt på lederkurset og har dette å si;

Veldig lærerikt og verktøyene bruker jeg mye. Særlig hvordan jeg jobber med inkludering. Og i forhold til det å gi av seg selv. Det var jeg ikke så flink til før, men etter at jeg tok det i bruk opplevde jeg at det var et kjempeverktøy som endret alt. Det blir mer balanse.

Når vi videre stiller spørsmål om hva informant 2 mener er et suksesskriterie i forhold til å lede så mange ulike mennesker, fikk vi dette til svar;

Tillit under ansvar er veldig viktig for meg. Så jeg bruker min autoritet veldig lite. Kun hvis jeg må. Vi starter hver dag med en samling og snakker om hvor vi er, hvordan ting går og hvilke utfordringer vi har. Og selvfølgelig en spøk da. Det starter jeg alltid med. Og grunnen til det er at jeg vil at man skal starte dagen med et smil og jeg mener at hvis man gjør det så får man en bra start på dagen. Men hvem som tar det til seg og ikke det er jo forskjellig. Noen trenger litt tid på å våkne opp. Noen er blidere enn andre på morgenen. Men det er alltid ganske mye latter, fordi folk byr på seg selv.

Informant 3 har tilsvarende svar i forhold til suksesskriterier;

Karisma, glimt i øyet og humor. Faste samlingspunkter. Rutiner. For meg var det veldig å viktig å starte dagen med god stemning. Vi har alltid oppstartsmøter, da er det bare å smøre på seg gliset. Får jeg ikke hele teamet til å le er jeg ikke fornøyd. De 4-5 minuttene

vi hadde samlet hver dag er helt avgjørende. Det kunne forandre hele dagen. Alltid ha noen kommentarer på lur. Få opp stemningen, takhøyden og få folk til å senke skuldrene litt. Kutte avstanden mellom leder og medarbeider er lurt. Det skal være avstand, men ikke milevis. Bevisst på å senke meg selv, ufarliggjøre meg. Da prøvde jeg å bruke humor og ironi. Jeg kan tulle litt med meg selv foran de andre. Også tenker jeg det å være ydmyk og innrømme feil er avgjørende. Utfordringen med bruk av ironi er at alle ikke besitter samme type humor og det er ikke alltid alle skjønnte poengene mine. Og da var hele vitsen borte. En del av integreringen er derfor å få de inn i denne kulturen.

Humor nevnes som et suksesskriterie av flere informanter og som et virkemiddel for å redusere avstanden mellom leder og medarbeider. Som informant 3 sier ovenfor, er også erfaringene at ironi kan være vanskelig. I rollen som leder kan antagelig dette med ironi være ekstra utfordrende og kanskje noe man bør unngå. Humor er også en hårfin balanse og man bør passe seg for å ikke få folk til å le på andres bekostning. For å fungere godt som gruppe forutsettes det blant annet at man kjenner hverandre. Her kommer også dette med åpenhet og deling inn i bildet. I et av ASKO selskapene har en av lederne intervjuet sine ansatte, om deres bakgrunn, landet deres, historie og så videre. Når det er nasjonaldag til et land som er representert i arbeidsstokken, kommer det opp informasjon om medarbeideren og landet han eller hun kommer fra på infoskjermene. Dette er frivillig og noen av medarbeiderne som har vært drevet på flukt ønsker ikke å utbrodere dette, noe det er full forståelse for.

Informant 6 forteller om dette initiativet og hva som presenteres rundt omkring på infoskjermene;

... Da presenteres litt typisk hva man gjør der, hvordan tilstanden til landet er, hvordan kulturen er og litt om egen bakgrunn fra landet. Det har vært veldig positivt. Da har vi alle lært mer om hverandre og funnet ut at vi har med veldig høyt utdannede og kunnskapsrike mennesker å gjøre. Eksempelvis har vi ansatte som er bioingeniører fra hjemlandet som vi ikke visste om, og vi har truckførere som har vært anleggsgartnere. Det har vært veldig spennende og skapt mye prat og større forståelse for hverandre. I lunsjen sitter man eksempelvis å snakker mer om hvor man kommer fra og egne erfaringer, kontra typiske temaer som været. Og det gjør at vi blir bedre kjent med hverandre som gruppe, noe som styrker både samholdet innad i teamet men også generell trivsel og arbeidsglede. Det skaper en god arbeidskultur og øker forståelsen spesielt til de som har vokst opp i Norge og har jobbet her veldig lenge, hvor bra vi faktisk har det.

Informanten mener dette er en del av suksesskriteriene til deres selskap. Videre er informanten av den oppfatning at det er viktig å behandle de ansatte ulikt. Behandle alle rettferdig, men se

ulikhetene. Informanten uttrykker at de bruker mye tid på å gjøre tilpasninger i forhold til alder, fysikk, sosiale aspekter ved livet (for eksempel hente i barnehage) og lignende. I forhold til inkludering av nyansatte er informanten opptatt av å skissere forventninger til den ansatte og hvilke rettigheter han eller hun har i arbeidsforholdet eksempelvis om man blir syk, eller det skulle oppstå uforutsette hendelser;

Jo mer man forbereder en medarbeider om alle prosesser, bakgrunnen for det og hva som vil skje, jo lettere er det å være leder. Og lettere vil det være for deg som leder når det først oppstår en vanskelig situasjon. Det er klart hvis onkelen din plutselig gikk bort og dere hadde et nært forhold... og du ønsker å gå i begravelsen hans. Kanskje mener du at du har rett til å gjøre dette med full lønn, noe loven dessverre sier at du ikke har. Vi har jo medfølelse for at du selvfølgelig skal få dra og selvfølgelig skal få fri. Men det blir en ulønnet permisjon, eller du må jobbe inn dagen eller ta avspasering. Den informasjonen blir straks mer vanskelig å prosessere for deg i situasjonen, da er det bedre at du er forberedt på forhånd rundt reglene. Du setter deg selv opp til suksess da, mener jeg (Informant 6).

Informant 5 sier følgende om suksesskriterier i forhold til utøvelse av mangfoldsledelse;

Synlighet. Umulig å gjennomføre, men mest mulig lik behandling. Alle presterer jo ikke likt. Det vil jo være individuelt. Men det er klart at følelsen av likebehandling er viktig. Sjalousi er en sterk drift altså, så den er jeg var på. Jeg er veldig forsiktig med å love ting som jeg ikke kan stå inne for. All "ukultur". Hvis en begynner å ta seg 5 min lengre pause, også begynner neste, osv. Jeg er veldig tidlig på å ta all ukultur, det er en veldig god intuisjon jeg har. Også er jeg mye ute i driften. Tar roten umiddelbart. Det er veldig viktig.

Når nyansatte begynner i ASKO, får de tildelt en fadder som følger de opp underveis. Utover dette har ASKO utarbeidet et tydelig onboardingprogram med en sjekklister over hva de skal igjennom. Når en nyansatt begynner i ASKO får de tildelt en fadder som tar seg av å integrere den nye i gruppa, bidra til å utvikle nødvendige ferdigheter og generell opplæring i rollen, avdelingen og organisasjonen. Tidligere jobbet ikke ASKO like aktivt med fadderordningen, noe som gjorde integreringen av nyansatte mindre effektivt. Nå sendes fadderne på kurs på ASKO-skolen og man stiller strengere krav til fadderne.

Det er fadderer som har den fysiske opplæringen på lageret. Det må være en person som er ASKO utad. De grunnleggende holdningene som gjør at opplevelsen av å starte i ASKO er knallgod sånn at vi får en bra start her. Det vil påvirke resten av

arbeidsforholdet. Den viktigste rollen vi har. Mye av integreringsansvaret ligger på fadderene. Det handler ikke bare om jobben, men også pauser, sitte sammen i lunsjen, alle spiser sammen og da må vi få med de nye med en gang (Informant 3).

Informant 4 forteller at det er “sjekklister på sjekklister” og at man legger mye i opplæring av nyansatte, men også kompetanseutvikling av fadderne. Informanten sier kompetanseutvikling og kursing av fadderne har skapt mye engasjement for fadderrollen og glede over rollen man er tildelt. At den nyansatte blir møtt og tatt vare på av en motivert og dyktig fadder, med de riktige holdningene, er et suksesskriterie for integrering mener informanten, noe samtlige informanter støtter oppunder.

ASKO har en mangfoldig arbeidsstokk og har erfart utfordringer med språk. Et suksesskriterie er derfor at de ansatte kan kommunisere med hverandre på samme språk. ASKO er også svært opptatt av at man ikke snakker andre språk enn norsk på arbeidsplassen. Dette av den årsak at det raskt kan skape subkulturer og usikkerhet, og fordi de ønsker at sine ansatte også har ferdigheter til å kommunisere med kunder, leverandører og andre interessenter. ASKO tilbyr derfor kurs til sine ansatte hvor de får fri for å ta norskundervisning dersom det foregår under vaktens deres. Det forventes på samme måte at man drar på kurset når undervisningen foregår utenfor vakt også. Undervisningen er frivillig og gratis. Flere av informantene sier at det at ASKO tilbyr norskkurs, skaper en tilhørighet og mening med jobben. Det handler ikke bare om å komme, gjøre jobben, og gå, men at forholdene ligger til rette for integrering både i arbeidslivet og samfunnet forøvrig.

5.0 Analyse

5.1 Hva bør man fokusere på når man skal inkludere etnisk mangfold i organisasjonen?

ASKO har som nevnt innledningsvis rundt 70 ulike nasjonaliteter, uten at de er veldig opptatte av å sette noen tall på dette. Det de er opptatte av er at alle kan bidra uansett hvem du er og hvilken bakgrunn du har. ASKO var eksempelvis tidlig ute med å ansette unge som hadde droppet ut av skolen. Kulturelt mangfold i samfunns- og arbeidsliv reiser spørsmål om hvordan man best mulig kan inkludere og dra nytte av de ressursene som befinner seg i samfunnet vårt. Arbeidet regjeringen har gjort med å sette dette temaet på dagsorden, har sannsynligvis bidratt til at flere organisasjoner har blitt oppmerksomme på gapet mellom innvandrere og arbeidsliv.

ASKO har på sin side vært aktive i dette arbeidet og har selv tatt initiativ til et samarbeid med kommunen for å bidra til at flyktninger lettere skal få innpass i arbeidslivet. Eksempelvis gjennom en praksisordning i samarbeid med NAV. Samarbeidet handler om å ta til seg en praksiskandidat som ASKO har mest mulig å tilføre, altså en person som normalt ville hatt store utfordringer med å komme inn i arbeidslivet. Et samarbeid som dette vil etter Barak (2014, 277) sin modell om et inkluderende arbeidsliv selvfølgelig innebære at flere får innpass i arbeidslivet. Det er også viktig å påpeke at på samme måte som det finnes innvandrere med store utfordringer med å komme inn i arbeidslivet, er også mange svært ressurssterke som mestrer overgangen til det norske arbeidslivet fint. Barak mener videre at et inkluderende arbeidsliv som tilbyr mennesker som trenger det “på-jobben-trening”, språkkurs, osv. bidrar til å minimere gapet. Ved at ASKO tar ansvar og investerer mye i sine praksiskandidater, vil ikke bare være berikende for praktikantene, det vil i følge Barak (2014, 277) også skape lojale ASKO ambassadører. Det å tilby flyktninger og innvandrere arbeidstrening, opplæring på lager, og lønn, medfører også en enorm samfunnsøkonomisk gevinst. Når flyktninger på et tidlig stadie får mulighet til å bidra i arbeidslivet, får vi flere som produserer og færre som får ulike velferdsordninger.

Det er også dette Stortingsmelding nr. 30 (2015-2016) “Fra mottak til arbeidsliv- en effektiv integreringspolitikk” presenterer i punkt 32 ved etablering av “Hurtigsporet”, nemlig at flere flyktninger kommer raskest mulig i arbeid. Utfordringen er ifølge rapporten fra Bratsberg, Raaum og Røed (2017) å fortsette den positive utviklingen. Her mener vi mangfoldsledelse kan være en sentral “input” for å mobilisere kompetansen vi har ute i samfunnet og på den måten høste “output” i form av et samfunn hvor gapet mellom mennesker og arbeidsliv viskes ut. Det handler likevel ikke bare om de samfunnsmessige gevinstene det kan føre til. Det handler om at bedrifter og organisasjoner også skal oppleve en *nytteverdi ved mangfoldsledelse*, slik at det ikke bare blir noe man vifter med for å vise at man tar samfunnsansvar.

5.1.1 Språk

Etterhvert som Norge har fått et større kulturelt mangfold i samfunnet, har ASKO hatt et ønske om at dette også skal belyse sammensetningen av mennesker i deres organisasjon. Dette medførte noen utfordringer lederne i ASKO ikke var forberedt på til å begynne med.

Eksempelvis fortalte informant 4 at de rekrutterte et stort antall fra samme kultur uten å tenke

spesielt over at dette kunne bli særlig problematisk. Det viste seg derimot å skape grupperinger mellom de som snakket samme språk, noe som blant annet resulterte i det informanten omtaler som “vietnameserbordet” i kantina. ASKO innså derfor at de måtte bli mer bevisste på hvordan inkludere nye i organisasjonen. Det første grepet var å se på dette med språk. De ansatte ble derfor tilbudt norskkurs og man laget noen retningslinjer om det å snakke norsk på arbeidsplassen. I følge Wrench (2003, 3) er dette en forutsetning for å kunne høste fruktene av hva et kulturelt mangfold kan tilføre samfunn og arbeidsplass. På det laveste nivået i pyramiden handler det om aktiviteter som mobiliserer og utvikler innvandrernes kompetanse i forhold til språk, utdanning, kultur og hvordan orientere seg i et nytt arbeidsmarked.

Funn fra en rekke undersøkelser hevder at gode norskkunnskaper er selve inngangsporten til både samfunn og arbeidsliv i Norge. Rogstad (2001, 199) skriver i sin artikkel at manglende kunnskap til å kommunisere gjennom språk, ofte skaper usikkerhet mellom sender og mottaker dersom de snakker ulike språk. Usikkerhet kan, slik vi ser det, i enda større grad skape et gap mellom mennesker, og er ofte årsaken til at man søker “sine egne” fordi det kjennes tryggere. Dette er naturligvis ikke bare i forhold til kultur og språk, det kan eksempelvis dreie seg om ulike generasjoner, interesser, fagfelt og kjønn, og ligger naturlig for de fleste mennesker. Det er derfor ikke rart at når man i tillegg har det kulturelle aspektet å ta hensyn til, at det kan bli *desto* mer komplisert. Vi ser for eksempel dette i forhold til høy- og lav kontekst kommunikasjon, som Lundheim (2016, 70) skriver om, at språk ikke bare dreier seg om ord, men at det også handler om å kunne lese konteksten i den enkelte situasjon. Her kan det raskt oppstå misforståelser, og da spesielt i forhold til humor og ironi. Samtlige av våre informanter vektla hvor viktig det var å starte dagen med å få de ansatte til å smile og le. Samtidig uttrykte de at bruk av ironi kunne være en utfordring og noe de derfor ofte var forsiktige med.

5.1.2 Sosial tilhørighet

Vi nordmenn kan ofte ha en tendens til å være litt rett på sak uten for mye small-talk i mellom. Når vi er på jobb handler det om å være så effektive som mulig slik at man får mer fritid etter jobb. Dette kan ses i sammenheng med den “feminine” delen av skalaen “maskulinitet” til Hofstede (Lundheim 2016, 70) som kommer til uttrykk gjennom vår måte å opptre i jobbsammenheng. For en ansatt som kommer fra en annen kultur hvor man er av den oppfatning

at man lever for å jobbe, og kanskje sånn sett legger mer emosjonell verdi i jobben, kan dette være et brått kulturskifte. Når man som nordmann forsøker å se seg selv utenfra, er det lett å skjønne at man som innvandrer kan oppleve det utfordrende å få innpass i det sosiale fordi nordmenn generelt ser på fritiden sin som ganske hellig og bygger livene sine rundt den. Når nordmenn er sosiale i jobbsammenheng er det ofte i forbindelse med julebord, sommerfest, lønningsspils og lignende. Fellesnevneren er at det gjerne innebærer alkohol og ofte er uten partnere og familie. Flere av våre informanter uttrykker at nordmenns drikkekultur setter en stopper for mange innvandrere, og det er ikke like naturlig for en muslimsk mann å velge festligheter som innebærer alkohol, fremfor å være sammen med familien sin en fredags kveld. I mange andre kulturer er gjerne festligheter forbundet med familie og nære venner. Denne utfordringen kan vi se i sammenheng med Hofstedes (Lundheim 2016, 40) dimensjon om "individualisme". Det motsatte, kollektivism, er mer opptatte av å prioritere fellesskapet (blant annet familie), fremfor seg selv. I denne sammenheng kan det derfor være utfordrende for mange å delta på aktiviteter arrangert av jobben. De sosiale aktivitetene kan komme i konflikt med religiøst baserte holdninger til eksempelvis alkohol. Dette kan i ytterste konsekvens, som Sandal (2009, 17) også påpeker, skape en større avstand mellom den ansatte og organisasjonen og påvirke tilpasningen til arbeidsplassen.

Aktivitetene på nivå to i Wrench (2003, 3) sin pyramide handler om at organisasjoner legger til rette for forskjellighetene i mangfoldet. Dersom organisasjonen sørger for å arrangere aktiviteter alle kan delta på, vil det bidra til å skape en arena hvor både tilpasning og inkludering på arbeidsplassen er mulig. Flere av våre informanter sier at ASKO er gode på å tilby ulike aktiviteter i form av sportslige arrangementer som ikke inneholder alkohol. Som sponsor av det norske kvinnelandslaget i langrenn, innebærer det en stolthet og forpliktelse til dette med ski. Johaug og Bjørgen har for eksempel kommet for å ha teknikkurs med de de ansatte, og det har vært arrangert turer til Beitostølen for å gå på ski. ASKO har også ASKO Ali cup i både fotball og håndball, så det er noe for enhver smak. Men kan dette skape grupperinger? Da vi spurte flere av informantene om det var noen innvandrere som deltok på skiaktiviteter, var svaret at deltagelsen er svært lav. Er det problematisk? I utgangspunktet ikke, tenker vi. Mange er interessert i ski og ser på det som et kjempegode som organisasjonen tilbyr, mens andre liker fotball og det at man kan spille bedriftsfotball. Det viktige er at det er balanse og at man også kan

gjøre noen tilpasninger. Dersom man ønsker at kulturelt mangfold skal prege organisasjonen, burde man også legge opp til aktiviteter som tar hensyn til at ikke alle verdsetter en “skikkelig fest”, ski på beina og servering av ribbe, for å sette det litt på spissen. Man bør ha noen følere ute og det er kanskje noe av det ansvaret man må ta når man ønsker å være en kulturelt mangfoldig arbeidsplass. Man kan ikke få i pose og sekk, og det er dette mangfoldsledelse handler om ifølge Wrench (2003, 3) sitt nivå to i pyramiden. Dette støtter også Barak (2014, 232) som hevder man må tilegne seg kulturell intelligens. Det innebærer at ledere må forstå kulturelle likheter og ulikheter som gjør at man kan fatte kloke beslutninger og opptre ansvarlig, noe som skal føre til at man skaper inkludering og effektive medarbeidere.

5.1.3 Trygghet reduserer fordommer

Alle informantene nevner at det lille de gir ekstra og investerer ved å *se* og *inkludere* medarbeiderne, fører til noe positivt. Flere av informantene hevder at det bidrar til å bygge selvtillit og skape trygghet blant de ansatte. Slik vi ser det vil trygghet bidra til å redusere fordommer, noe som ofte er en vanlig forsvarsmekanisme når man ikke har tilstrekkelig kjennskap om folk man ser på som annerledes enn seg selv. Et av ASKO-selskapene har gjort et bevisst grep i forhold til dette ved å presentere de ulike medarbeidernes hjemland når det er deres nasjonaldag. Erfaringer fra dette var at det økte kunnskapen om hvor folk kom fra og deres historie, som igjen medførte at man reduserte noen fordommer. De har blant annet funnet ut at arbeidsstokken deres besitter mye kompetanse og utdanning som ikke kommer til uttrykk gjennom “lagerjobben”. Informant 6 har svært positive erfaringer med å ha en så stor variasjon av etnisitet i arbeidsgruppa. Informanten påpeker at samholdet føles rikere og opplever at det medfører en “eye opener” for mange. Dette med å søke kunnskap om andre kulturer er viktig. Spesielt i forhold til ASKO sin filosofi om “sett, hørt og bekreftet”. Barak (2014, 223) mener at økt kunnskap forhindrer fordommer, noe som er en forutsetning for å håndtere misforståelser og fremme samhandling på tvers av kulturell bakgrunn.

Hvordan man snakker til hverandre gir en tydelig temperaturmåler på hvordan situasjonen er kolleger imellom. ASKO er opptatt av at måten man snakker til hverandre på skal bygges på respekt og ikke anklagelser og forhastede slutninger. I ASKO skolen blir de ansatte undervist i dette. Informant 1 forteller om innholdet i kurset;

Det handler om å gi hverandre feedback på en okay måte. Vi kaller det et giraffbudskap. Bedømmer ikke andre, men sier hvordan jeg oppfatter det, slik at det oppleves som tryggere å gi den tilbakemeldingen. Det går igjen på dette med tydelighet som er grunnmuren i ASKO huset.

Tydelighet går også igjen med det informant 1 sier; “Vi må snakke så folk forstår”. Det handler om å redusere avstander i hierarkiet ved å unngå for mye fagterminologi og begreper, i tillegg handler det om likeverd. Det handler om å gjøre kommunikasjonen enkel, verken med språk eller atferdsmessige artefakter. Informant 5 sier følgende om hva som er viktig;

Jeg er ikke noe vinglepetter. I 99,9% av tilfellene har jeg det samme humøret. Jeg er veldig forutsigbar. Jeg får tilbakemeldinger på at man blir trygg på meg. Skape tryggheten, og det fundamentet er helt avgjørende.

Akkurat denne vinklingen er nok for mange innvandrere uvant og kan ta tid å venne seg til. I mange andre kulturer ønsker man nettopp å opprettholde denne avstanden i hierarkiet og ellers i samfunnet. Informant 6 sier eksempelvis;

Vi har gjerne helt ulikt kroppsspråk og virkelighetsoppfatning. Selv min og deres. Vi kan oppfatte ting helt ulikt, Det er derfor viktig å danne en trygg kultur som er åpen for å snakke, sånn at man tør å snakke om det og om man oppfatter budskapet likt.”

Uten at vi går så mye dypere inn på kommunikasjon, er det viktig å være klar over at det språklige omhandler en svært liten del av kommunikasjonsplattformen. Kulturelle normer, kroppsspråk, måte å ordlegge seg på, ironi, lese mellom linjene, klesdrakt med mer, er måter å kommunisere på som gjør det komplekst. At ASKO har en tydelig policy på å gjøre denne plattformen enkel, kan bidra til å redusere misforståelser, da arbeidsstokken deres består av et stort mangfold. En policy på at man snakker så folk forstår, er tydelige og avklarer forventninger, samt har et positivt menneskesyn som innebærer at du tror det beste om folk er viktig. Informant 6 har erfart betydningen av tydelig kommunikasjon og at det er viktig å skape et åpent miljø hvor man kan stille kontrollspørsmål for å undersøke om budskapet er oppfattet riktig uten at det oppfattes som negativt på noen måte.

5.1.4 Både like og forskjellige

Funnene i studien til Sandal m.fl. (2013) viste at det opplevdes kunstig for en innvandrers å komme til et miljø som hele tiden fokuserte på at alle er like. Dette bidro i større grad til å skape forskjeller, fordi det åpenbare var at man er ulike. Vaage (2014, 2) mener at det viktigste i denne sammenheng ikke er å fokusere på om man er enten eller, men at man kan være begge deler samtidig. Både like og forskjellige. På den måten unngår man å stigmatisere og sette negative fortegn på andre, for poenget er at alle er forskjellige, men likeverdige.

Vi må gå i takt. Vi kan være ulike, men alle må være omforent (Informant 5).

En utfordring kan oppstå når nyansatte skal rekrutteres og inkluderes inn i virksomheten. Utenom spesifiserte kunnskaps- og kompetansekrav, rekrutteres ofte de man mener passer best inn i kulturen basert på de som allerede jobber der. Mennesker er i følge Barak (2014, 223) ofte interessert i og oppsøker organisasjonskulturer som kan speile deres egne verdier. For å sikre at dette ikke blir et hinder for organisasjonen blir det desto viktigere at ASKO etablerer normer og verdier som verdsetter forskjellighet. Flere av informantene våre uttrykker nødvendigheten av å behandle medarbeiderne forskjellig, men rettferdig. Informant 5 sier blant annet at det er viktig med mest mulig lik behandling, men med individuell tilpasning. Med lik behandling mener informanten at følelsen av likebehandling er viktig, da sjalusi er en sterk drift hos de fleste av oss. Det kan derfor virke som at å behandle ulikt men rettferdig ses på som et suksesskriterie når folk skal inkluderes og føle tilhørighet til arbeidsplassen. Informant 6 sier blant annet dette om sin suksess;

Tatt en del kurs innenfor situasjons- og *individtilpasset* ledelse. Og når jeg bruker den typen metodikk i min lederstil, er da jeg har hatt mest fremgang og da jeg har hatt mest suksess. Resultater og medarbeidertilfredshet, tilhørighet og det å ha det bra på jobb!

ASKO er flinke til å ta hensyn og ivareta alle, på tross av at det store mangfoldet kan medføre at man må legge inn litt ekstra innsats. Informant 1 trekker frem at ASKO har jobbet med dette i 18 år, spesielt i forhold til å inkludere mennesker med en kultur som er annerledes enn den norske. Det avgjørende er om den nyansatte “får være med” i båten, eller om han eller hun blir stående igjen på brygga. Flere poengterer i denne sammenheng at for å gjøre det likt må det gjøres ulikt.

Dette styrker igjen Vaages (2014, 2) påstand presentert tidligere i oppgaven, noe også Barak (2014, 241) er opptatt av i sin inkluderende arbeidslivsmodell. I stor grad handler det om å skape en organisasjonskultur som tillater forskjeller. Det skal være mulig å oppnå gjensidig respekt og se på ulike kulturer som likeverdige.

Et av ASKO-selskapene ønsket å synliggjøre dette, som eksempelet med informasjonsskjerm viser. En slik kunnskapsdeling bidrar til at medarbeiderne føler seg sett og verdsatt, i tillegg til at medarbeiderne blir mer interesserte og nysgjerrige på hverandre. Dette tiltaket bidrar til å styrke båndet mellom innvandrernes opprinnelseskultur og den nye kulturen, eller organisasjon i denne sammenheng. Ifølge Sandal m.fl. (2013, 9) spiller lederen en viktig rolle i form av å kunne stimulere eller begrense mulighetene for akkulturasjon. Ved å igangsette stimulerende tiltak legges det til rette for *integrasjon*, altså at man føler seg som et fullverdig medlem og tar til seg den nye kulturen, samtidig som man bevarer sin opprinnelseskultur og identitet. Dette med identitet er viktig. Å synliggjøre tidligere utdanning og arbeidserfaring kan bidra til at innvandreren føler seg sett. Dessuten vet vi at bakgrunn, stilling og yrke har mye å si for identiteten vår, og er sannsynligvis enda viktigere for de som beveger seg fra en kultur til en annen.

Informant 6 legger vekt på at det er medarbeidere som ikke ønsker å dele informasjon som blir publisert på informasjonsskjermene. Mange innvandrere har ikke bare positive opplevelser fra hjemlandet sitt, og ønsker av den grunn ikke å fokusere på bakgrunnen sin. I stedet er det viktig for dem å oppgi sin opprinnelseskultur og heller ta opp norske normer og atferdsmønstre, altså assimileres de til den nye kulturen. I denne sammenheng sa informant 6 at dette er noe som må respekteres, og at ASKO ikke legger noen føringer i forhold til assimilering, de setter pris på at man er ulike.

5.2 Mangfoldsledelse - den riktige veien å gå for å utnytte mangfoldet i organisasjonen?

I følge Cox (1993, 229) kjennetegnes en multikulturell organisasjon av at den fremmer og verdsetter kulturelle forskjeller, noe som synliggjøres gjennom en kulturell sammensatt arbeidsstokk. Det innebærer blant annet at integrering og inkludering er satt i system og at det utarbeides praktiske retningslinjer for å gjøre dette mulig. En slik proaktiv fremgangsmåte kan

blant annet bidra til å minimere konflikter og diskriminering på arbeidsplassen, i tillegg til å fremme kreativitet og nytenkning. I sammenheng med Baraks (2014, 233) sirkulære to trinnprosess om tilføring og utnyttelse av mangfoldet i organisasjonen, skal modellen sørge for at organisasjonen jobber både reaktivt og proaktivt. Drange (2014, 4) mener som tidligere antydnet at det handler om å “oppløse mangfold” eller å “bruke mangfold”. ASKO er svært opptatte å ha mangfold og at mangfoldet skal prege organisasjonen deres. Slik vi ser det har ikke ASKO utarbeidet noen bevisste strategier rundt dette, men tilpasser seg sine ansatte på en måte som ivaretar individuelle forskjeller. ASKO huset danner plattformen for deres arbeid. Huset fungerer derfor som et indre kart som rettleder menneskene når de står overfor situasjoner som krever handling. Huset reflekterer hva som verdsettes i organisasjonen. På den måten fungerer huset som en sjekklister for å fatte gode beslutninger.

Mangfoldsledelse handler ikke bare om ledelse som i lederstil. Det handler om et bevisst veivalg når organisasjonen legger strategier for å nå målene de setter. Informant 6 sier blant annet: “Det er et stort fokus på mangfoldsledelse og det med å innlemme ulike kulturer. Ikke kun ansette de, men også innlemme dette som en del av arbeidshverdagen”. ASKO er på rett vei og tilegner seg stadig mer mangfoldskompetanse gjennom sin mangfoldige arbeidsstokk. Utfordringen er at dette ikke er tilstrekkelig i følge litteraturen vi har trukket frem som sentral rundt fenomenet mangfoldsledelse. Det krever også at det utarbeides strategier utover det å eksempelvis tilføre mangfold i en rekrutteringssammenheng. Det Barak (2014, 227) omtaler som en multikulturell organisasjon bør derfor være et mål man strekker seg etter å bli. Ut ifra vår oppfatning av en multikulturell organisasjon og mangfoldsledelse, mener vi at;

For å være en multikulturell organisasjon er det viktig å ikke bare ha et helhetlig perspektiv på mangfold. Mangfoldsledelse blir den strategiske veien å gå for å nå organisasjonens mål.

Wrench (2003, 2) sin pyramide presenterer mangfoldsledelse på en praktisk og forenklet måte. Han mener mangfoldsledelse gir et mer kreativt og dynamisk arbeidsmiljø. Barak (2014, 231) mener også at en mangfoldig arbeidsstokk vil bidra til økt kreativitet innad i organisasjonen. Hun mener mangfoldsledelse kan appellere til en bredere kundegruppe, fordi arbeidsstokken har større kunnskap om segmentene og vil på den måten forstå de ulike kundenes behov. På denne

måten skaper man bedre og tilpassede produkter. Informantene våre “senser” ikke noe skrikende behov for å benytte begrepet mangfoldsledelse, men er ikke beskjedne med å si at mangfoldet skaper større synergier og økt kreativitet i gruppa, noe som skaper bedre problemløsning. Informant 6 er overbevist om at dette i tillegg skaper større trivsel og et positivt arbeidsmiljø. Drange (2014, 29) mener også dette, samt at det sannsynligvis skapes et klima for samarbeid som gjør at medarbeiderne presterer bedre og blir mer innovative.

5.2.1 ASKO og deres medarbeiderskap-filosofi

“Du - en viktig brikke” og “ASKO- kulturen - det er oss”. Dette er overskrifter i introduksjonsheftet som nye medarbeidere får tildelt. ASKO er tydelige på hvilket medarbeidersyn de har og hva som forventes av deg som ansatt. Med disse utsagnene mener de at det er menneskene som er kulturen og alles bidrag spiller en viktig rolle. Dette med medarbeiderskap står sentralt i deres leder- og medarbeider tankegang og er som informant 1 forteller, inspirasjonen bak etableringen av ASKO huset. Det handler om at lederskap og medarbeiderskap går hånd i hånd og utfyller hverandre.



Figur III: Den Skandinaviske ledermodellen¹.

For at medarbeiderskap skal fungere forutsetter det et lederskap som oppmuntrer medarbeiderne til å bidra og strekke seg litt utenfor stillingsbeskrivelsen fordi de er motiverte. Man kan kanskje se for seg at det innebærer det mange omtaler som “frihet under ansvar”, men i følge Velten m. fl. (2008, 157) handler medarbeiderskap om en videreutviklet og mer håndfast vinkling. Det handler om å være tydelig på hvilket handlingsrom og ansvar medarbeideren har. For å etablere

¹ <https://www.teamwork.no/medarbeiderskap.asp> (Lesedato: 11. mai 2017)

en medarbeiderskapskultur må lederne sørge for at medarbeiderne gis;

- Myndighet innenfor et gitt handlingsrom.
- Kontinuitet og langsiktighet slik at de kan følge prosessene de deltar i.
- Bærekraft i forhold til balanse i bemanningsnivå og hvilke krav som stilles slik at de ansatte ikke overarbeides.
- Bevare mangfold slik at folk kan være seg selv og beholde sine særpreg.
- Profesjonalitet i form av at de ansatte får utvikle yrkeskompetanse som knytter det praktiske arbeidet til tidsaktuell kunnskap.

Ansatte fra andre kulturer har gjerne en annen forståelse av arbeidsliv og ledelse. “Frihet under ansvar”, som er en typisk norsk lederfilosofi, kan for mange se ut som fraværende ledelse fordi man er vant til en hierarkisk struktur hvor lederen “kommanderer”. Sandal m.fl. (2013, 22) kom i sine undersøkelser frem til at ansatte fra enkelte land ofte har en annen forventning til ledelse, eksempelvis ved at den skal være hierarkisk, og at de derfor i større grad kan vegre seg mot å snakke direkte med lederen sin. Da vi snakker om dette i intervjuet svarer informant 3;

De som er vokst opp i et annet land har mest sannsynlig et helt annet forhold til ledelse. Det merker jeg godt. Noen har kjempe respekt for andre autoriteter. Vi nordmenn kan flire og le sammen med sjefen og slå hverandre på skulderen. Mens en med en annen bakgrunn kan ha en helt annen holdning sånn sett. Veldig respekt for lederen sin. Redd for å gjøre noe galt og redd for å si noe i nærheten. Det merket jeg forandret seg med en gang jeg ble leder. Plutselig var det noen som fikk veldig respekt for meg, på en helt annen måte enn tidligere.

Dette samsvarer i forhold til Hofstedes indekser om maktavstand og maskulinitet og er noe omgivelsene bør være klar over fordi det kan ligge noen kulturelle hindringer i det å ta “medansvar” som ASKO kaller det. I forhold til hvordan informantene våre responderer på “frihet under ansvar” svarer informant 6 følgende;

Jeg tror ikke det er så bra. For det første skaper det en presedens, som i prinsippet sier at gjør hva du vil så lenge du får gjort det du er satt til å gjøre. Det er det man sier. Det kan være litt farlig. Misoppfatter man hva man skal gjøre så er det veldig lett at man kommer i en lup hvor man underpresterer og ikke klarer å levere resultater. Da får man kanskje et negativt forhold til arbeidsplassen. Enkelte trenger veldig faste rammer og rutiner for å

fungere. Så jeg er *ikke for* det. Blir fort veldig vanskelig de gangene du er nødt til å korrigere fordi medarbeiderne er vant til friheten og gjøre akkurat som de selv vil. Får mange uvaner og forstår ikke hvorfor man sier eller gjør som man gjør. Da oppstår ofte problemstillinger rundt diskriminering, osv. Jeg tenker rammene og rutinene skaper mer forutsigbarhet og at i de aller fleste tilfeller er det som nytter. Det blir lettere både for deg som leder og for alle medarbeidere også. De vet de kan forholde seg til det du som leder sier”.

Ledere er ikke bare ledere, de er også medarbeidere for nivået over. Derfor handler medarbeiderskap om alle nivåene i organisasjonen og det er derfor essensielt at toppsjefen også er av en slik medarbeiderskap- tankegang. Torbjørn Johannson som sitter som styreleder i ASKO skriver i introduksjonsheftet for nyansatte at han gleder seg til å gå på jobb hver eneste dag. Han uttrykker at det på ingen måte er tilfeldig at det er slik;

Gjennom mange år har vi jobbet hardt og systematisk for å bygge opp en sterk organisasjon der alle vet at de er nødt til å trekke i samme retning for å nå de mange og viktige målene vi setter oss. Det er ikke én brikke som skal på plass for å skape helheten. Det er mange brikker. Hver eneste en av oss er en viktig brikke, og sammen skaper vi styrke og utgjør det som i dag er ASKO. For vi vet det så godt: En kjede er aldri sterkere enn det svakeste leddet. Helt konkret betyr det at de oppgavene du gjør på best måte, er viktig for oss alle.

Med dette ser vi at ASKO kommuniserer aktivt utad at de ønsker å ha en organisasjonskultur som har etablert normer og verdier som stimulerer medarbeiderne til å ta ansvar, noe Barak (2014, 234) ser på som en forutsetning i sin to-trinnsprosess om tilføring og utnyttelse av mangfold i organisasjonen. Velten m. fl. (2008, 157) skriver at for å få medarbeiderne til å bevege seg fra å være tilskuere til å bli mer aktive og ta del i prosesser for å utvikle egen arbeidsplass, kreves det at de læres opp i medarbeiderskap. Det er sentralt at slike syn påpekes av toppledelsen mener Barak (2014, 234), noe sitatet ovenfor også viser at ASKO gjør. Velten m.fl. (2008, 157) trekker frem at man som medarbeider må reflektere hvordan man kan bidra, i tillegg til at det må legges opp til samlinger hvor medarbeiderne kan komme på banen i fellesskap. På disse møtene eller samlingene er det viktig å skape en åpen atmosfære som oppfordrer til refleksjon over egen rolle og innsats. Flere av informantene forteller om viktigheten av morgenmøtene de har valgt å praktisere. Her gis alle mulighet til å lufte sine tanker og lederne legger opp til at det er høyt under taket ved å by på seg selv og engasjere medarbeiderne ved å søke svar fra dem.

Lederne legger opp veien de vil gå selv. Det handler om dette medansvaret. De blir lært opp til hvordan de skal sette mål. Fordi vi alle er forskjellige. Man må på en måte finne seg selv oppi dette. Å ha en *minestyrke*. Med andre ord må de ta initiativ til dette selv. Det er ikke noe som faller ned i hodet på deg. Men det jo stimulerende. Du føler du har ansvaret selv. Det skaper en helt annen motivasjon (Informant 1).

Teamlederne vi har intervjuet besitter dette ansvaret og har stor myndighet i forhold til å forme avdelingen de er leder for. De deltar blant annet på teamleder-skolen som gjennomføres gjennom to bolker. Gjennom dette kurset skal teamlederne gjøres i stand til å skape en delings-kultur og hvordan man kan skape motiverte medarbeidere ved å gi medansvar.

Jeg har veldig gode kunnskaper om driften der nede, men jeg har valgt og ikke sette meg inn i alle funksjoner. Det har jeg gjort bevisst fordi hvis jeg skal utvikle folk så mener jeg de skal ta det selv. Hvis jeg kan for mye, kan jeg gå inn og overstyre og dytte de på sidelinjen. Så isteden så sier jeg gå dit. Du lærer deg det og du lærer deg det. På den måten får jeg en veldig kompetent og selvstendig gruppe (Informant 2).

Videre delegerer teamlederne mye ansvar til superbrukere, formann, fadder og ASKO ambassadør. Disse får delta på ASKO skolen for å utvikle kompetanse i forhold til det ekstra ansvaret de er tildelt. Dette er også viktig fordi faddere skal opptre som gode ambassadører og gi et realistisk og positivt bilde av ASKO utad. Informant 3 mener dette er den viktigste rollen i forbindelse med å etablere et solid fundament mellom ASKO og nyansatte, fordi starten på arbeidsforholdet gjerne påvirker resten av arbeidsforholdet.

5.2.2 Kjært barn har mange navn. Er ledelse bare ledelse?

Lederne i ASKO er ikke spesielt glad i å bruke ord som mangfoldsledelse. De mener dette er et moteord som benyttes uten at det har noe spesielt innhold. ASKO er av den oppfatning at vi alle er unike, vi er alle mennesker og vi har våre behov, og det er derfor ikke nødvendig å kalle det noe annet enn ledelse. Administrerende direktør i ASKO, Runar Hollevik, skriver i introduksjonshefte til nyansatte at fundamentet i ASKOs lederfilosofi er gode ledere som bidrar til å skape trygghet, trivsel og tillit. Dette mener han er viktig for å beholde og utvikle medarbeiderne. Han uttrykker samtidig at det er viktig for ASKO å være en attraktiv arbeidsplass, hvor det er medarbeiderne som utgjør forskjellen i det lange løp.

ASKO føler selv de utnytter sitt mangfold ved å fokusere på dette medarbeiderskapet. Når vi stiller spørsmål om etnisk mangfold svarer informant 5 blant annet “Mangfold er de med rullestol, eller handicap, homofile, Downs- syndrom, osv. Du spurte om etnisk, men det er dette som umiddelbart slår meg”. Dette sitatet er noe av det Barak (2014, 231) peker på som utfordrende i forhold til mangfoldsledelse. Begrepet mangfold er noe misbrukt og mangler en klar definisjon. Etnisk mangfold blir ofte liggende litt på sidelinjen, og av den grunn ikke fanget opp som noe man må tilrettelegge for. I Norge er man svært redde for å opptre diskriminerende eller rasistisk på hvilke som helst måte. Kombinert med manglende tverrkulturell kompetanse, som vi mener mange organisasjoner mangler, blir det lett å trå altfor forsiktig når man skal berøre dette temaet. Når vi spør informant 1 om antall nasjonaliteter og om de ser på dette som et samfunnsansvar på linje med miljø, svarer informanten; “Vi går ikke på banen med det. Dette er jo et vanskeligere område enn miljø”.

I flere av intervjuene observerte vi at informantene var litt usikre på hvilken terminologi de skulle benytte når vi snakket om kultur og etnisitet. Noe vi tolket som at de var redde for at vi skulle misforstå. Flere av informantene uttrykker at ASKOs ledelse heller fremmer en mer generell oppfordring til lederne, fordi *ledelse er ledelse*. Det bør ikke settes for mange knagger på det, men heller være en god leder for alle uavhengig av etnisitet. “Vi må gjøre det enkelt”, sier informant 6. Når vi videre spurte informanten om hva ASKO som organisasjon kan forbedre i sitt arbeidet med mangfoldsledelse, fikk vi dette til svar;

Det er ikke så mye vi kan gjøre bedre. Bare fortsette å gjøre det vi gjør. Og da mener jeg å behandle alle ulikt, men at alle skal ha like muligheter uansett hvor de kommer fra. Ledelse er ledelse. Det skal utøves likt for alle. Men for å gjøre det likt må det gjøres ulikt.

Dersom organisasjonen skulle møte vanskelige økonomiske tider kan det å sette av ressurser til mer individuell behandling av medarbeiderne bli nedprioritert, da dette innebærer ressurser i form av tid. I tillegg kan slike tider ofte medføre et større press på medarbeiderne da bemanningen settes til et minimum. Dette er noe Barak (2014, 231) trekker frem som en utfordrende del - å få konseptet til å overleve i vanskelige tider. I følge Wrench (2003) sin pyramide vil det å drive mangfoldsledelse avhenge av at samtlige nivåer er stimulert til enhver tid. I ASKO har det i følge flere av våre informanter vært full ansettelsesstopp det seneste året,

noe som bidrar til at man ikke har hatt like store muligheter til å tilføre organisasjonen et større mangfold. Om man skal gå ut ifra Wrench sin pyramide vil det å ikke kunne gjennomføre alle aktivitetene i pyramiden, gjøre det vanskelig å drive det han legger i mangfoldsledelse. Likevel mener vi at slike perioder er naturlige i de fleste organisasjoner. Spørsmålet er hvordan man skal møte vanskelige tider.

Vi må tenke langsiktighet i alt vi gjør. At du ikke tenker på et mål som er nær i tid. Men at du skal ta deg tid til å nå målet og at det skal gå over en lengre periode. Du må ha ledere som også har den tankegangen tror jeg. Hvis alt skal skje om kort tid tror jeg ikke vi blir spesielt vellykkede. Langsiktighet bidrar til samarbeid og mer avhengighet av gruppa som helhet og dette mener jeg er avgjørende. Det tar tid å få en samkjørt gjeng. Du må finne plassen din i FIRO modellen. Blir litt uro, men så lenge du har funnet plassen din blir det bra. Vi må være tålmodige og bruke tid på å bli gode (Informant 4).

Å få mangfoldsledelse til å overleve, selv i økonomiske nedgangstider, handler om å definere veien man skal gå og rette fokus på oppgavene når det er rom for det. Man må tenke helhetlig og langsiktig. Å drive mangfoldsledelse er ikke gjort på en dag. Det er ikke en lederstil du plutselig finner ut at du som leder vil benytte. Mangfoldsledelse er summen av mangfoldsfremmende aktiviteter og må jobbes med på mange plan, over en lengre periode. Det er som med mange andre retninger og mål man setter seg; det går sjeldent på en oppadgående, jevn og fin kurve. Det er naturlig med noen humper i veien, men da må man evaluere og legge om ruta litt for å finne kursen igjen. Tålmodighet. La ting få sette seg. Det er viktige stikkord når man snakker om mangfoldsledelse.

Faren med å si at ledelse bare er ledelse, er at man kan legge ulike betydninger i begrepet. Det blir litt som å si “frihet under ansvar”. Det kan fort oppstå et fravær av viktige elementer fordi man legger opp hvilke oppgaver og hvordan de skal prioriteres på egenhånd, uten at man nødvendigvis ser sine aktiviteter i en større sammenheng. Det er enkelt å finne argumenter for egne valg. Eksempelvis dersom man er en konfliktsky leder og det oppstår personalkonflikter. Å skygge unna konflikter ved å si at “Her er vi alle voksne mennesker. Da må dere også kunne ordne opp dere i mellom”, kan være en bevisst strategi fordi man ikke ønsker å bruke tiden sin på slike oppgaver. En slik måte å tolke lederrollen på er ikke alltid spesielt hensiktsmessig og kan begynne å ligne på fraværende ledelse som på sikt kan få ganske uheldige utfall. Sandal m.fl. (2013, 19) hevder denne lederstilen også kan skape et fravær av gode relasjoner mellom leder og

medarbeider. Basert på innsamlet data fra utenlandske medarbeidere, fremkommer det i Sandal m.fl. (2013, 18) sin undersøkelse at den tradisjonelle norske lederstilen ofte oppfattes som vag og passiv. Man gir de ansatte mye tillit og autonomi og på den måten kan man som leder miste oversikt som fort kan gjøre lederen litt desorientert og teamet mindre effektivt fordi skuta mister retning.

To av informantene som leder avdelinger hvor medarbeiderne jobber på “samlebånd”, altså hvor man er dønn avhengige av personen både foran og bak for å utføre arbeidsoppgavene sine, er de lederne som skryter mest av teamene og trivselen på sin avdelingen. De påpeker i tillegg at de har lavere sykefravær og turnover sammenlignet med andre avdelinger. Dette kan ha sammenheng med at medarbeiderne til enhver tid vet hva de skal gjøre og føler et visst ansvar for resten av teamet. Man får også direkte tilbakemelding på egen innsats som kan virke stimulerende. Avdelingene som ikke er like avhengige av hverandre for å utføre arbeidsoppgavene, er desto mer avhengig av forventningsavklaring med lederen sin i forbindelse med krav og arbeidsplassens spilleregler. Lederens synlighet er viktig også i forhold til å gi oppriktige tilbakemeldinger, som virker svært motiverende for de aller fleste. Men hvordan er det mulig å gi disse tilbakemeldingene hvis man ikke har oversikt over hva medarbeiderne grovt sett driver med? Når lederen har en fraværende lederstil kan det fort oppstå misforståelser, konflikter og ukultur. Ukultur kan være i forhold til at man retter fokus på hva andre gjør feil fremfor å fokusere på seg og sitt, i tillegg kan det gjerne oppstå lange pauser og unnasluntring. Hvis vi skal sette ord på hvilken lederstil ASKO har, så er det målstyrt ledelse. Dette er også taket på ASKO huset. Målene som det refereres til er hvilke måleindikatorer de har i eksempelvis medarbeiderundersøkelsen. På denne måten kan lederne få en oversikt over hva ASKO vektlegger som resultater av god ledelse. Hvordan man skal nå disse resultatene, er opp til en selv.

5.2.3 Hvilken type bedrift er ASKO?

For å kunne peke ut hva mangfoldsledelse kan bidra til i ASKO, er det relevant å se på hvor ASKO befinner seg som organisasjon. Hvis man skal plassere ASKO i en av Baraks (2014, 227) organisasjonstyper, må det bli midt i mellom en mangfoldig organisasjon og en multikulturell organisasjon. Den mangfoldige organisasjonen kjennetegnes ved å ha mangfold, mye som et

resultat av lover og regler, enn å faktisk ha et mangfold fordi det gir merverdi. Baraks organisasjonstyper er basert på arbeidslivet i USA hvor lovverket i stor grad påvirker sammensetningen av mennesker. Det lar seg dermed ikke overføres direkte til en norsk kontekst. Den mangfoldige organisasjonen er også preget av at det etniske mangfoldet kun preger de laveste nivåene i organisasjonen, noe som også er tilfellet i ASKO. Dette kan ha sine naturlige og praktiske forklaringer. For det første er det lettere å sørge for et mangfold på et lager, da jobbene er enkle og kan utføres av de fleste. Hvordan arbeidssøkermassen er i samfunnet, vil dermed belyse sammensetningen på dette nivået i organisasjonen. For det andre er det en utfordring for innvandrere med utdanning fra hjemlandet å få den godkjent i Norge fordi undervisningsmodellene er ulike. Mange har derfor ikke de valgmulighetene bakgrunnen deres skulle tilsi. I tillegg er det relativt nytt å ha mye mangfold i organisasjonen. ASKO har en policy om å gi muligheter til medarbeidere som vil opp og frem. Naturligvis tar det noe tid før mangfoldet vokser seg oppover til de neste nivåene i organisasjonen. Å bli en multikulturell organisasjon er derfor utfordrende, spesielt i Norge hvor vi er strenge med hvilke utdannelse som godkjennes. Barak (2014, 277) støtter også dette. Hun hevder at det er utfordrende å bli en multikulturell organisasjon fordi mangfoldet skal prege, verdsettes, anerkjennes og anvendes i alle nivåer, noe som også innebærer et stigende krav til erfaring og kompetanse. Wrench` (2003) pyramide kan relateres til fenomenet om en multikulturell organisasjon. Mange av de aktivitetene Wrench mener må utføres for å kunne si at man driver mangfoldsledelse, innebærer mye av det samme fokuset en multikulturell organisasjon har. Mangfoldsledelse er med dette ikke en lederstil, men en strategi. Og der setter vi et punktum.

6.0 Konklusjon

Gjennom denne prosessen har det vært utfordrende å trekke ut essensen av hva mangfoldsledelse innebærer. Dette skyldes at temaet var helt nytt for oss. I tillegg er mye av litteraturen rundt fenomenet basert på utenlandske forhold hvor mange land regulerer dette med lovverk. En del av litteraturen har derfor ikke latt seg direkte overføre til norsk kontekst. På tross av dette har vi plukket ut sentrale og gjentakende temaer og skapt vår egen stemme ved å trekke inn empiri og egne refleksjoner rundt fenomenet. ASKO praktiserer ikke det litteraturen omtaler som mangfoldsledelse, noe som har gjort at vi i større grad har fokusert på hvordan ASKO jobber med inkludering. Som nevnt tidligere i oppgaven har ikke ASKO et uttalt mål eller strategi rundt

inkluderingen av etnisk mangfold, annet enn at de ønsker en sammensetningen av mennesker som samsvarer med samfunnet. Lederne vi snakket med opplevde heller ikke et skrikende behov for å rette et større fokus på temaet, noe medarbeiderne kanskje hadde svart annerledes på.

Oppgaven vår har naturligvis en vesentlig mangel ved at den ikke belyser situasjonen og meningene som rører seg blant medarbeiderne. Dette er noe vi fra starten av har vært klar over. Vi utelukker derfor ikke at det som rører seg i organisasjonen, i større grad kunne bidratt til å gi en konkret anbefaling til ASKO. På en annen side er temaet mangfoldsledelse såpass stort at det ville blitt for omfattende og ta med et medarbeiderperspektiv i tillegg. På tross av dette ser vi at mangfoldsledelse vil ha en rekke positive effekter for ASKO dersom de er åpne for ideen. De er etter våre funn relativt flinke på å inkludere etnisk mangfold ute i avdelingene. Deres positive menneskesyn i kombinasjon med jordnære og enkle verdier som å skape trygghet i tillegg til sett, hørt og bekreftet, viser at det er rom for alle. Likevel mener vi at deres manglende ønske om å diskutere temaet, hindrer de å ta steget videre for å innlemme mangfoldet i organisasjonen. De vil dermed ikke kunne bevege seg fra å være en mangfoldig organisasjon til å bli en multikulturell organisasjon. Gjennom intervjuene ser vi at dette ikke nødvendigvis er av interesse for ASKO heller. De ønsker å praktisere en rekrutteringsprosess som baserer seg på et likeverdig menneskesyn. I tillegg til å fokusere på inkludering gjennom aktiviteter som ivaretar dette menneskesynet. Fokuset på å redusere maktavstanden mellom de ulike nivåene ved å “snakke så folk forstår” støtter oppunder dette menneskesynet. Man kan med dette si at ASKO tilfører og inkluderer etnisk mangfold i organisasjonen, men at det verken fokuseres på eller løftes frem på noen som helst måte. Altså handler det om forskjellen på å *ha* mangfold og å *bruke* mangfold, noe mangfoldsledelse vil kunne bidra til dersom man ønsker det.

For å gjøre det oversiktlig hva mangfoldsledelse dreier seg om, handler det i første omgang om *inkludering*. Det viser seg at det å få innpass i arbeidslivet er spesielt utfordrende for mennesker som beveger seg fra et land eller en kultur, til en annen. Disse menneskene blir implisitt eller eksplisitt ekskludert i forhold til karriereutvikling, gruppedlemsskap, informasjonsnettverk, HR- aktiviteter og beslutningsprosesser, fordi de i liten grad regnes som fullverdige medlemmer av organisasjonen. Barak (2014, 6) hevder at fokus på inkludering i forhold til disse punktene, i stor grad vil bidra til medarbeidertilfredshet, livskvalitet, gode jobbprestasjoner og lojalitet som

videre vil ha innvirkning på organisasjonens turnover. På bakgrunn av dette må man som organisasjon fjerne barrierer som virker ekskluderende på innvandrere og det mangfoldet de bringer inn i organisasjonen. Funnene fra ASKO viser i stor grad at fokus på å skape trygge omgivelser, snakke så folk forstår, tilby sosiale arrangementer alle kan delta på, samt ha rom for ulikhet, bidrar til god inkludering av etnisk mangfold. Ikke bare er det verdifullt for menneskene, det tilfører også organisasjonen en rikdom. I følge våre informanter har dette spesielt bidratt til trivsel og godt samhold på arbeidsplassen.

I andre omgang handler mangfoldsledelse om *hvordan mangfoldet forvaltes innad i organisasjonen*. Altså bruken av mangfold. På bakgrunn av Baraks (2014) organisasjonstyper og Wrenchs (2003) pyramide mener vi at det blir feil å si at mangfoldsledelse er en lederstil, slik som eksempelvis Sandal m.fl. (2013) hevder. Som leder sitter man riktignok i en posisjon hvor man har mulighet til å påvirke innvandreres tilknytning til arbeidsplassen gjennom aktiviteter som enten kan stimulere eller begrense akkulturasjonsprosessen. Dersom man snakker om mangfoldsledelse som en lederstil, kan begrepet lett misbrukes og miste sin betydning fordi man kun berører en svært liten del av hva det faktisk innebærer. utfordringer som at mangfoldsledelse blir et “motebegrep”, for å gjøre seg selv interessant ved å flagge at man tar et samfunnsansvar, kan derfor oppstå. Dette blir etter vår mening helt feil. Det handler ikke om å ta samfunnsansvar. Den vinklingen mener vi kun bidrar til å “stakkarsliggjøre” innvandrere. At det på sikt skaper samfunnsøkonomiske gevinster, kan man likevel ikke skyve under en stol og er selvfølgelig utelukkende positivt. Så hva er mangfoldsledelse? Mangfoldsledelse betyr mangfoldskompetanse. På den måten kan man forme en organisasjon og skape et handlingsrom for alle menneskene i den, uten at det blir sett på som direkte individuelle tilpasninger. I tillegg krever det at man ser nytteverdien av etnisk mangfold og derfor ser på mangfoldsledelse som en strategi for å nå organisasjonens mål med en langsiktig tilnærming. Strategien kan for eksempel ta utgangspunkt i aktivitetene Wrench (2003) presenterer i sin pyramide.

6.1 Anbefaling

I ASKO finner vi mangfold på de laveste nivåene i organisasjonen, altså på lager og som teamledere på lager. At mangfoldet ikke strekker seg på de øvrige nivåene kan ha sine naturlige forklaringer, som at det tar tid for mangfoldet å utvikle seg. Dessuten er strukturen slik at det er

få som sitter i ledelsen i de ulike regionene, altså er det færre plasser. Uansett mener vi at ASKO med fordel kunne investert mer i å identifisere talenter blant sine ansatte og jobbe for at disse kommer seg lengre opp i organisasjonen. Fokus på å utarbeide et talentprogram for å skape gode vekstforhold for mangfold og muligheter til å vokse oppover i nivåene kan være en idé. En vil kunne argumentere for at dette kan skape forskjellsbehandling. På samme måte som det finnes talentfulle innvandrere, er det også talenter blant de etnisk norske. Derfor må et slikt tiltak handle om talent og ikke bakgrunn, da vi ser vi at dette med “krav til norskhet” kan gjøre at det stilles generelt strengere krav til innvandrere. Ved utforming av et slikt program må man derfor være tydelig på hva som definerer det å være en talentfull medarbeider.

I tillegg til dette har vi undret oss over hvilke aktiviteter og arrangementer som står i fokus hos ASKO. Mange av informantene fortalte at deltakelsen blant innvandrere på festlige arrangementer, var svært liten. Dette skyldes blant annet kulturelle forskjeller som at man prioriterer det familiære fellesskapet fremfor individuelle aktiviteter. I tillegg kan blant annet nordmenns drikkekultur oppleves som uvant og kanskje litt ubehagelig. I ASKO skolen har de for eksempel et stort kjøkken som i hovedsak benyttes av kokkelærlinger. Hva med å la sine ansatte ta med familie å ha “kokkekurs”, og introduksjon i hvordan man lager tradisjonell mat fra deres hjemland? På den måten vil antagelig flere av medarbeiderne delta fordi de kan ha med seg sin familie, i tillegg til at aktivitetene også handler om at de får mulighet til å bidra til fellesskapet med å dele av sine kunnskaper og erfaringer. ASKO kunne eksempelvis oppfordret alle distriktene til å etablere en sosialkomité bestående av et balansert mangfold som fikk ansvaret for å foreslå sosiale aktiviteter og tiltak på arbeidsplassen. ASKO har mange gode tiltak i sin organisasjon og vi må være ærlige å si at vår innsikt i alle deres aktiviteter i de regionale selskapene er begrenset. Anbefalingene vi har kommet med er derfor kun basert på våre funn. Anbefalingene mener vi kan bidra til at ASKO kan høste mer av de godene mangfoldet tilfører organisasjonen. Dette vil ikke bare gagne organisasjonen, men også de ansattes livskvalitet og samfunnet for øvrig.

Avslutningsvis ønsker vi å presisere at mangfoldsledelse ikke handler om at tilpasninger går den ene eller andre veien. Man må finne en balanse som gjør det mulig for de ansatte å beholde sin identitet, bli inkludert og at man som arbeidsgiver kan stille forventninger om at medlemmene

tar del i fellesskapet. I tillegg ser vi at inkludering også har noen grunnleggende utfordringer i form av begreper. Vi mener derfor at det er et behov for å utarbeide tydelige definisjoner på begreper rundt temaet etnisk mangfold. Å sette ord på det kan gjøre det mindre sensitivt og vil kanskje bidra til at flere arbeidsgivere interesserer seg for temaet. På sikt mener vi dette kan bidra til økt innsikt og forståelse for hvordan man skal inkludere etnisk mangfold også i arbeidslivet, uten å føle at man beveger seg på tynn is.

7.0 Litteraturliste

- Askheim, Ole Gaut og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder. For markedsførings og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Asko. *Våre ambisjoner og forretningsidé*. Lesedato: 15. mai 2017.
<https://asko.no/om-oss/vare-ambisjoner-og-forretningside/>
- Barak, Michàlle E. Mor. 2014. *Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace*. Third Edition. California: SAGE Publications, Inc.
- Barstad, Anders. 2017. *Innvandring, innvandrere og livskvalitet. En litteraturstudie*. Statistisk sentralbyrå. 2017/3. Lesedato: 13. april 2017.
http://ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/299825?_ts=15aea713c70
- Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., Svendsen, S. og Øiaas, S. H. 2012. *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold*. NTNU Samfunnsforskning AS.
- Bore, Lene, Anne Britt Djuve og Kristian Rose Tronstad. 2013. *Etnisk mangfold og likestilling i arbeidslivet. En kunnskapsstatus*. FAFO-rapport, 11/13. Lesedato: 14. april 2017.
<http://www.faf.no/images/pub/2013/20301.pdf>
- Brandi, Søren, Steen Hildebrandt, Ingerid W. Nordhaug og Odd Nordhaug. 2004. *Inkluderingsledelse: Utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bratsberg, Bernt, Oddbjørn Raaum og Knut Røed. 2017. "Immigrant labor market integration across admission classes". I Andersen, Damm og Åslund (red.) *Nordic Economic Policy Review. Labour Market Integration in the Nordic Countries*. 17-54. Nordic Council of Ministers. Lesedato: 26. april 2017.
<http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1090694/FULLTEXT01.pdf>
- Cox, Taylor. 1994. *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, Taylor. 2001. *Creating the multicultural organizations: a strategy for capturing the power of diversity*. University of Michigan Business School Management series.
- Drange, Ida. 2014. *Mangfoldsledelse. En kunnskapsoversikt*. Rapport nr. 3/2014. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttets rapportserie, Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Hofstede, Geert. 1994. "The business of international business culture". *International Business Review*, 3(1): 1-14.
- Inkluderende.no. Lesedato 18. april 17.

<http://www.inkluderende.no/om-inkluderende-arbeidsliv/hva-er-inkluderende-arbeidsliv>

- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. Utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. Utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkman. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. Utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lov om forbud mot diskriminering på grunn av etnisitet, religion og livssyn (diskrimineringsloven om etnisitet). 2014. Lesedato 18. april 2017. <https://lovdata.no/pro/#document/NL/lov/2013-06-21-60>.
- Lundheim, Rolf. 2016. *Culture in Business: Introduction to cross-cultural leadership and communication*. 3. utg. Kunnskapsfabrikken.
- Lødding, Berit. 2003. *Forskjellig, men ikke forskjellig. Arbeidsgiveres beretninger om rekruttering av høyere grads kandidater med innvandrerbakgrunn*. NIFI skriftserie nr. 11/2003. Oslo: Norsk institutt for studier av forskning og utdanning.
- Norgesgruppen. Om ASKO. Lesedato: 15. mai 2017. <http://norgesgruppen.no/om-oss/engrosvirksomhet/asko/>
- Olsen, Jesse E. og Luis L. Martins. 2012. "Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research". *Journal of Organizational Behaviour*. 33:1168-1187. Lesedato 6. mars 2017: doi: 10.1002/job.1792. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=37d24b66-0d8e-4af3-9206-c72060072ff6%40sessionmgr4006&vid=7&hid=4212>
- Pressemelding nr. 17 (2016). *Enighet om et hurtigspor inn i arbeidslivet*. Arbeids- og sosialdepartementet. Lesedato: 26. mars 2017. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/enighet-om-et-hurtigspor-inn-i-arbeidslivet/id2502297/>
- Prop. 88 L (2012–2013). *Diskrimineringslovgivning* (diskrimineringsloven om seksuell orientering, likestillingsloven, diskrimineringsloven om etnisitet, diskriminerings- og tilgjengelighetsloven). Barne- og likestillingsdepartementet.
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

- Rogstad, Jon. 2000. *Mellom faktiske og forestilte forskjeller. Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet*. Rapport 2000:17. Oslo: Institutt for samfunnsforskning. Lesedato: 3. april 2017.
https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/177577/R_2000_17.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Sam, David L. 2009. "Akkulturasjon i flerkulturelle arbeidsmiljøer." I Sandal (red.) *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Utfordringer og virkemidler*. 29-46. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandal, Gro Mjelheim. 2009. "Grenseløse arbeidsplasser: Organisasjonsarbeid i et krysskulturelt perspektiv." I Sandal (red.) *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Utfordringer og virkemidler*. 11-28. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandal, Gro Mjeldheim, Hege Høivik Bye, Tonje Fyhn og Valeria Markova. 2013. "Mangfoldsledelse og innvandreres tilknytning til arbeidsplassen". Institutt for samfunnspsykologi: Universitetet i Bergen.
- SSB a (Statistisk sentralbyrå). 2017. *Fortsatt nedgang i innvandreredigheten*. Lesedato: 15. mai 2017.
<https://ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/fortsatt-nedgang-i-innvandreredigheten>
- SSB b (Statistisk sentralbyrå). 2017. *60 prosent av innvandrerne er i arbeid*. Lesedato: 13. April 2017.
<http://ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/60-prosent-av-innvandrerne-er-i-arbeid>
- St.meld. nr. 30 (2015–2016). *Fra mottak til arbeidsliv – en effektiv integreringspolitikk*. Justis- og beredskapsdepartementet
- Thomas, R. Roosevelt Jr. 1990. "From affirmative actions to affirming diversity". *Harvard Business Review*, 68(2), 107-117. Lesedato 6. mars 2017.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=37d24b66-0d8e-4af3-9206-c72060072ff6%40sessionmgr4006&vid=4&hid=4212>
- Traavik, Laura E.M. 2011. "Mangfold i arbeidslivet". I Einarsen og Skogstad (red.) *Det gode arbeidsmiljøet. Krav og utfordringer*. 2. Utgave. 220-240. Bergen: Fagbokforlaget.

- Velten, Johan, Christer Ackerman, Freddy Hällstén og Stefan Tengblad. 2008. *Medarbeiderskap. Fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Vaage, Mari Nielsen. 2014. *Ambivalent mangfold - Byrde eller ressurs? Et studie av mangfoldsforståelser i det norske arbeidslivet*. Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid: Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi.
- Wold, Marit Getz og Inger Håland. 2016. *Hver fjerde innvandrer overkvalifisert i jobben?* Samfunnsspeilet 2/2016. Statistisk sentralbyrå. Lesedato: 13. april 2017.
<http://ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/attachment/269519?ts=1554d9bc898>
- Wrench, John. 2003. "Managing diversity, fighting racism or combating discrimination? criticaexploration", i *Resituating Culture - Reflections on Diversity, Racism, Gender and Indentity in the Context of Youth*, Budapest 10-14 Juni 2003, Council of Europe and European Comission Research Seminar. Lesedato: 7. mai 2017.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.523.3342&rep=rep1&type=pdf>
- Wrench, John. 2007. *Diversity Management and Discrimination: Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*. Aldershot: Asgate.

Vedlegg I: Intervjuguide

Bevissthet og strategi rundt etnisk mangfold

1. Hvordan opplever du å være (avdelings/team) leder i ASKO?
2. Hvordan vil du beskrive arbeidskulturen i ASKO?
3. Hva er dine umiddelbare tanker om etnisk mangfold og hva legger du i begrepet?
4. Hvordan preger etnisk mangfold denne organisasjonen?
5. Hva er det viktigste en nyansatt får informasjon og opplæring i når han/ hun begynner?

Om mangfoldsledelse – den enkelte leder og ASKO som virksomhetsnivå

6. Hva legger du i begrepet mangfoldsledelse?
7. Hvilke suksessfaktorer mener du er avgjørende for å oppnå god mangfoldsledelse?
8. Har ASKO utviklet strategier i forbindelse med mangfoldsarbeid?
9. På hvilke måte mener du mangfoldsledelse bidrar til å skape gevinst/verdi for organisasjonen og de ansatte?

Ledelse og kompetanseutvikling

10. Hvordan investerer ASKO i sine ledere med tanke på kompetanseutvikling?
12. Hvordan jobber dere i praksis med inkludering, rekruttering og utvikling av ansatte?
13. I hvilken grad bidrar ASKO til at du skal være i stand til å fylle rollen din som leder?

Avslutning

13. Hva er de viktigste erfaringene du har gjort deg med mangfoldsarbeid?
14. Er det noe annet du vil legge til som vi ikke har snakket om?

Vedlegg II: Transkribert intervju (fargekodet)

Lederfilosofi:

RØD

Erfaring rundt inkludering av etnisk mangfold:

BLÅ

Suksesskriterier til ledelse og inkludering av etnisk mangfold:

GRØNN

Bevissthet og strategi rundt etnisk mangfold

1. Hvordan opplever du å være (avdelings/team) leder i ASKO?

Det er en givende jobb. Vi blir tatt på alvor og blir satset på. Vi er stadig innom kursing og sånne ting. For min del, jeg nyter stor tillit for min leder og ledergruppe. For meg er det en veldig givende jobb.

2. Hvordan vil du beskrive arbeidskulturen i ASKO?

På min avd. er det en tillit. Innad på avd. Er det en selvjustis. Man passer på hverandre, men også at man gjør den jobben man skal gjøre. Døgkontinuerlig drift. Jeg er der på dagen så det er jeg helt avhengig av. Jobber det man kan. I forhold til selvjustis. Må vise hverandre tilliten verdig. Være tydelig overfor den jobben som skal gjøre. Jeg har to superbrukere som jobber på hvert sitt skift som er mine forlengende armer. **Opplever et sterkt samhold, det er det jeg senser. En yrkesstolthet.** Vi gjør en viktig jobb på en veldig intim avdeling. For liten plass, for stort volum opp mot de rammevilkår vi har. Dette er vi for så vidt veldig stolte over. Vi er nr. 1 på indeksen. Vi har også laveste sykefravær. Det betyr at man vil være på jobb.

Hos oss er 10 ulike nasjonaliteter er representert. Jeg hadde en i forhold til introduksjonsprogrammet. Veldig deprimert mann, høyt utdannet der han kommer fra. **Han følte seg fremmedgjort.** Det materialiseres ikke her i Norge. **Etter 1,5 måned hos oss hadde vi et oppfølgingsmøte/statusmøte med hans veileder. Da strålte han som en sol.** Det har mye å si. Han blir tatt på alvor og får sjansen sin. Han blir sett. Jeg hadde også en fra Hong Kong med samme greia. **De blomstrer.** Jobber ikke fast, men 80%.

Alle kommer på denne avd. først, og da lærer de seg språket og veldig god arbeidsmoral. Det å se de i disse møtene er veldig motiverende. Helt nye mennesker. Veldig givende. Ser opplagte resultater. Det handler egentlig bare om å bli satt til en jobb og bli stilt krav til. Det er nok for veldig mange.

Hvordan reagerer resten av avdelingen din på det å få inn nye hvis de fleste er innom her først?

Holder på å avvikle kjøøl og frys. Det har resultert i at 40 stk. skal omplasseres. Jeg har fått to. En svensk og en norsk. Det tar en eller to uker så er de inni det. Det tyder på et godt arbeidsmiljø og en kultur som virkelig tar godt i mot nye og inkluderer. Godt arbeidsmiljø, det er sånn man vil ha det.

3. Hva er dine umiddelbare tanker om etnisk mangfold og hva legger du i begrepet?

Det er i hvert fall en gruppe mennesker. Terminologien eller sjargongen, jeg er ikke helt der. Mangfold er de med rullestol eller handicap, homofile, downssyndrom, osv. Du spurte jo om etnisk, men det er dette som umiddelbart slår meg. Etnisk mangfold, jeg føler kanskje ikke at det er så meningsbærende akkurat. Det gir meg ingen ting. For meg er et menneske et menneske. Jeg har nylig hatt en medarbeider med epilepsi som fikk en hjerneskode. En krevende person å ha. Men jeg er kategorisk og pragmatisk sånn sett. Så for meg er et menneske et menneske og man arbeider på lik linje med alle andre.

Ulempene ved etnisk mangfold er dersom det samles en stor gruppe fra samme land eksempelvis. Jeg ville hatt stor innsigelse på dersom de prøvde å få inne 5 svensker eller 5 marokanere på min avdeling. Fordi det blir en skjev fordeling. Du må løfte de inn i den etablerte kulturen. Kan ikke ha masse subkulturer. Vi må gå i takt. Vi kan være ulike, men alle må være omforent. Fordelene ser jeg eksempelvis gjennom noen litauere. De har en jævlig arbeidsmoral. Definitivt hardtarbeidende. Jeg tror jeg ville valgt å ansette folk fra bygda fremfor byen. Og med det mener jeg ikke å ha fordommer, men jeg har erfart forskjellen da. Igjen og igjen. Erfaringslære. Vi er et stort selskap og vi har også et stort samfunnsansvar.

4. Hvordan preger etnisk mangfold de ulike nivåene i organisasjonen?

Jeg prøver å se utover meg selv og min avdeling. Det er et mer relevant spørsmål for noen med et bredere perspektiv.

5. Hva er det viktigste en nyansatt får informasjon og opplæring i når han/ hun begynner?

Jeg følger mine tett. **Noe jeg alltid gjør er at jeg tar en hilserunde. Det er viktig for meg å se dem.** Det er en veldig enkel jobb, men som gir en ufattelig uttelling. Det å bli sett. **Også er jeg som person konsekvent. Jeg er ikke noe vinglepetter. I 99.9% av tilfellene har jeg det samme humøret, jeg er veldig forutsigbar.** Jeg får tilbakemeldinger på at man bli trygg på meg. **Å skape tryggheten og det fundamentet er helt avgjørende.**

Om mangfoldsledelse – den enkelte leder og ASKO som virksomhetsnivå

6. Hva legger du i begrepet mangfoldsledelse?

Jeg tenker at man tar mer individuelle hensyn. Tilpasser seg ulike grupper. På spissen, har du 10 kulturer, så må du også forholde deg til 10 kulturer. Veldig forenklet. I en produksjonsbedrift som vi er så vil det, uten å forgripe meg noe, være krevende og utfordrende å praktisere. **Jeg kjenner mine ansatte, men jeg senser ikke noe skrikende behov for dette.** Men det er ikke dermed sagt at det ikke er viktig da. Jeg har også ansatte som har bedt om bønne rom, men dette er dessverre ikke noe vi kan tilby per dags dato. **Men vi må jo hensyn ta masse kulturer – og derfor er jeg veldig opptatt av synlighet.**

7. Hvilke suksessfaktorer mener du er avgjørende for å oppnå god mangfoldsledelse?

Synlighet. Umulig å gjennomføre, men mest mulig lik behandling. Alle presterer jo ikke likt. Det vil jo være individuelt. Men det er klart at følelsen av likebehandling er viktig. Sjalusi er en sterk drift altså, så den er jeg var på. Jeg er veldig forsiktig med å love ting som jeg ikke kan stå inne for. **Å ta all ”ukultur” er derfor avgjørende.** Hvis en begynner å ta seg 5 min lengre pause, også begynner neste, osv. **Jeg er veldig opptatt av å ta all ukultur tidlig, det er en veldig god intuisjon.** Også er jeg mye ute i driften. **Tar roten umiddelbart.** Det er veldig viktig. Skulle gjerne alltid pratet mye mer med dem. Men det

er klart, det er alltid noen møter, workshops osv. Jeg har konstant dårlig samvittighet. Ikke helt reelt da, for jeg scorer jo blant de høyeste på medarbeiderundersøkelsen. Så det er tydelig at mine medarbeidere ikke tenker like mye over dette som meg selv. **Men naturligvis vil det å gi de ansatte tillit og feedback være avgjørende. Stole på at de kan gjennomføre andre oppgaver, det vokser de enormt på.**

8. Har ASKO utviklet strategier i forbindelse med mangfoldsarbeidet?

Man har jo ASKO skolen. For 10 år siden hadde man jo ikke en gang medarbeidersamtalen. Teamleder skolen, der lærer man seg masse. Firomodellen, sett, hørt og bekreftet også videre. **SHB har en utrolig effekt.** Helt klart. Akkurat nå går jeg på et kurs som heter endringsledelse i praksis som retter seg mot coaching og sånn. Vi er jo representanter for alle ASKO selskap, men vet ikke helt hvordan vi skal ta det i bruk enda. Men kanskje jeg vil få en type coachfunksjon. Men ASKO skolen er kjempe bra.

SOB – har hatt ufattelig mange ledere selv og når man plukker det beste fra alle er det dette som går igjen. Det å ikke bli sett er en kjip feeling altså. Det vil jeg ikke skal skje med mine. **Jeg kjenner ingen andre som gjør det her, men å ringe på søndagen etter 5 uker ferie har så mye å si noen for noen da. Også koster det ingenting.**

Evalueres mangfoldsarbeidet på noen måte?

Tja, gjennom medarbeidersamtaler for eksempel. **Jeg setter jo mål. Gjennomgår disse målene med alle på min avdeling.** Med meg selv er det – **jeg er ute og tett på.** Da får du tilbakemeldingen fra dine medarbeider og da sender du med en gang noen er utenfor.

Hvordan håndterer du konflikter da?

Ingen konflikter er like. Jeg hadde en konflikt mellom to stk. som eskalerte. Det hadde bygd seg opp i den perioden jeg var borte. Da kalte jeg inn partene. Det endte med at jeg måtte splitte dem på hvert sitt skift. Reaksjonen min er forholdsvis rolig. Skal jævlig mye til for å fyre meg opp. Bakgrunnen for konflikten var en misforståelse. **De forstår ikke hverandre. Når ikke ord kommer frem, flekker man kanskje tenner litt mer. Men det å ta ukultur ved roten. Tar det umiddelbart. Det virker proaktivt.**

9. På hvilke måte mener du mangfoldsledelse bidrar til å skape gevinst/verdi for organisasjonen og de ansatte?

At det hadde blitt et mer homogent miljø, multikulturelt og mangfoldig. **Jeg er ikke noe opptatt av dette. Det blir en fremmed tanke. For meg er det en unødvendig problematisering.** Jeg var den første som for eksempel ansatte en somalier. Det var ikke helt 100 % greit. Men det er jo ikke en ASKO filosofi, men det min leder mente. **For meg er en flink arbeider, en flink arbeider, uavhengig av hvem han/hun er og hvor han/hun kommer fra. Mange her som er uvurderlig.** Hadde jeg hatt et veldig konservativt syn hadde jeg gått glipp av mange gode medarbeidere. Det er jo kanskje et mangfoldssyn det da. Jeg vet det er mye fordommer der ute, definitivt, men jeg prøver å være ”open minded”. **Min erfaring er at det å være tydelig, stille krav og ta dem på alvor – så enkelt kan i hvert fall jeg koke det ned til.**

Hva får du av tilbakemeldinger på deg som leder?

Viss konfliktskyhet arbeiderne i mellom. Selv om det er en selvjustis så er det visse ting som må gå igjennom meg. Det vil jeg bort i fra. **Jeg vil at de skal løse ting seg i mellom.** De får lov til å si hva de mener om meg. Det er det jeg vokser på, så jeg er veldig åpen for. **Jeg har jobbet hardt for det å skape en åpenhets- og ærlighetskultur da.** Det å få ut frustrasjon er utrolig viktig. I stedet for at det skal bygge seg opp. Noen er mer ydmyke og veldig på tilbud-siden.

Ledelse og kompetanseutvikling

10. Hvordan investerer ASKO i sine ledere med tanke på kompetanseutvikling?

De gir oss frihet. Det er avgjørende for meg. Hvis sjefen min hadde verifisert eller overvåket alt jeg gjorde hadde jeg blitt demotivert. Men det er noe man har fortjent etter det man har gjort og resultater. Det er tillitbasert. Det føler jeg definitivt. Men det er tydelige føringer fra ledelsen som vi må føre videre. I gang med coaching da, det kan bli spennende. Men integrering er ikke en del av det. Vi har hatt full stillingsstopp i et år så det har ikke kommet så mange nye mennesker i denne stormen som har vært.

11. Hvordan jobber dere i praksis med rekruttering og utvikling av ansatte?

Vi har jo fadderkurs og oppfølging av nyansatte. Det er så lenge siden jeg har ansatt noen. Jeg har en del tilkallingsvikarer som etter hvert får større stillingsprosjekter. Alltid en intern prosess først. Utvikling av egne ansatte gjennom fadderordninger og superbrukere. **Og språkkurs, selvsagt.** De får mulighet til å gå på teamleder skole. De er ofte mine stedfortredere. Ellers er det lite utvikling. Vi gjør en produksjonsjobb. Det er begrenset. Skulle gjerne kunne tilby mer. **Vi har inkluderende tiltak gjennom sosiale aktiviteter som bidrar til trivsel på arbeidsplassen og større samhold. Bare det å gi andre oppgaver, det vokser de også på!**

12. I hvilken grad bidrar ASKO til at du skal være i stand til å fylle rollen din som leder?

Dette spørsmålet er besvart.

Avslutning

13. Hva er de viktigste erfaringene du har gjort deg med mangfoldsarbeid?

Æreskultur. Kommer til et miljø hvor de ikke har så mange likesinnede. Det er så viktig altså. Ikke lik kultur. **Et overfall av svensker skaper utfordringer for eksempel.** Jeg ligger på 1 % på sykefravær, det er ganske spesielt på en avd. Hvor man jobber med kroppen. Så det er helt vilt. "Knock on wood". Heldig der. **Det har kanskje også gjort det at jeg ikke har de tankene med mangfold. Det har ikke vært en utfordring. Det er bare det at en overvekt av en kultur skaper ubalanse.** I de tilfellene hvor vi er flest nordmenn og et mindretall av etnisiteter. Føler vi oss fort utenfor. Det er uakseptabelt, jeg slår hardt ned på det. **Det er ikke aktuelt å snakke noe annet språk en norsk for eksempel. Vi er gode på inkludering og det har vært vår suksess.**

14. Er det noe annet du vil legge til som vi ikke har snakket om?

Jeg har en veldig pragmatisk tilnærming, fordi det har gitt noe tilbake. Det er ikke noe konflikter.