



RF – Rogalandsforskning. <http://www.rf.no>

Irene Bergljot Dahle og Tor Bjarne Olsson

God på mangfold

Et verktøy for bruk av ulikhet som ressurs i arbeidslivet

Rapport RF – 2003/177

Prosjektets tittel: God på mangfold
Oppdragsgiver(e): NHOs arbeidsmiljøfond

Gradering: **Åpen**
ISBN: 82-490-0271

RF - Rogalandsforskning er sertifisert etter et kvalitetssystem basert på NS - EN ISO 9001

Forord

Gjennom prosjektet ”Flerkulturelt arbeidsmiljø et forsknings- og utviklingsprosjekt” har RF-Rogalandsforskning utviklet et verktøy for håndtering av mangfold i arbeidslivet. Prosjektet var finansiert av NHOs arbeidsmiljøfond.

Denne rapporten beskriver selve verktøyet og erfaringer fra utprøvingen i ulike bedrifter. Utprøvingen av verktøyet ble gjennomført som et eget prosjekt og var også finansert av NHOs arbeidsmiljøfond.

I vedlegg to har vi lagt ved en artikkel om mangfold i det norske arbeidslivet. Artikkelen er utarbeidet delvis med finansiering fra NHOs arbeidsmiljøfond og delvis med finansiering fra Norges Forskningsråd (Strategisk Institutt Program).

Stavanger 30.06.03

Tor Bjarne Olsson, prosjektleder

Innhold

1. INNLEDNING	4
2. REKRUTTERING AV VIRKSOMHETER TIL UTPRØVINGEN	4
3. PREMISSER FOR VERKTØYET	6
Kartlegging av mangfoldsklima	9
Etablere gruppe for refleksjon	10
Refleksjon i gruppe	10
Evaluering	10
4. REFLEKSJON I GRUPPER	11
Samling 1	11
Samling 2	13
Samling 3	15
Rapport	16
5. KONKLUSJON.....	17
VEDLEGG 1. SKJEMA FOR KARTLEGGING AV MANGFOLDSKLIMA.....	18
VEDLEGG 2. ARTIKKEL OM MANGFOLD I DET NORSKE ARBEIDSLIVET.....	23
LITTERATUR.....	43

1. Innledning

Denne rapporten beskriver et verktøy for mangfoldshåndtering og gir ett bilde av noen erfaringer vi har gjort i utprøvingen av dette verktøyet. Med mangfold menes her ulikhet relatert til for eksempel etnisitet, men også ulikhet som kan begrunnes ut fra kjønn, alder, organisasjonstilhørighet, profesjon etc.

Utprøvingen har foregått på et hotell og en avdeling i et oljeselskap. Vi trekker også inn erfaringer vi har gjort med bruk av verktøyet i offentlig sektor.

Reelt mangfold på arbeidsplassen, der ulikheter knyttet til atferd, meninger, perspektiver og verdier får utfolde seg, kan være en ressurs. Mangfoldet kan gi nye muligheter for refleksjon og nytenkning. Samtidig er det slik at mangfoldet også kan være en kilde til konflikt og mistriivsel som i noen tilfeller kan føre til redusert produktivitet. De erfaringer vi har innhentet i prosjektet 'Flerkulturelt arbeidsmiljø - et forsknings- og utviklingsprosjekt' tilsier at et reelt mangfold sjelden kommer av seg selv. Mangfoldige arbeidsmiljø kan fungere langt bedre enn ensartede miljø, men dette krever evne og vilje til å investere i mangfoldet. Hvorvidt en arbeidsplass lykkes i å nyttiggjøre seg en mangfoldig arbeidsstyrke er blant annet avhengig av samspillet mellom etablert arbeidskultur, måten virksomheten er organisert på, enkeltpersoners engasjement, lederstil, erfaringstid og ikke minst kundenes etterspørsel. Kan for eksempel ulikhet brukes som en ressurs overfor kundene?

2. Rekruttering av virksomheter til utprøvingen

Rekruttering av virksomheter har kanskje vært en av de største utfordringene i utprøvingen. I oljeselskapet brukte vi svært mye tid på å presentere verktøyet for ulike avdelinger og ulike nivå i selskapet. Det manglet ikke på interesse, men det var lenge uklart hvilken avdeling selskapet ønsket å prøve ut verktøyet i. På hotellet gikk ting raskere og det tok kort tid fra vi tok kontakt og presenterte verktøyet for ledere til vi satte i gang med utprøvingen.

Det som kanskje har tatt mest tid i denne utprøvingen er alle de møtene vi har hatt med bedrifter som i utgangspunktet har vært interessert i å delta, men som så har trukket seg før vi har kommet i gang med utprøvingen. En kunnskapsbedrift der vi hadde avtalt både tid for samlinger og sendt ut skriv til de ansatte, trakk seg rett før første samling fordi flere av de ansatte gav uttrykk for at de ikke kunne prioritere deltakelse på grunn av tidspress. Dette er en bedrift med høye krav til utfakturering og de ansatte følte ikke at de hadde 'interntid' å avse for å jobbe med mangfold. På dette tidspunktet hadde vi brukt mye tid i dialog med bedriften og vi hadde ikke tid til å gå igang med prosessen med å rekruttere en ny bedrift. Vi har derfor valgt å bruke noen erfaringer fra offentlige virksomheter som har kjøpt verktøyet som en konsulenttjeneste.

Det var åpenbart at flere av virksomhetene vi hadde kontakt med, var redde for å kaste bort tiden som 'hvite mus' i forskningsarbeid, og vi tror det hadde vært lettere å selge verktøyet som en ordinært priset konsulentteneste enn å tilby gratis deltakelse i et forskningsprosjekt!

3. Premisser for verktøyet

Verktøyet har som målsetting å øke bedriftens *egen evne* til å håndtere de utfordringer og muligheter som mangfold kan representere, men kan ikke tas i bruk uten konsulentbistand fra Rogalandsforskning. Dette fordi deltakerne trenger forskningsbasert veiledning under gjennomføringen av de ulike fasene.

Vi argumenterer for å bruke *refleksjon* som en strategi for å synliggjøre tema knyttet til ulikhet og forestillinger om 'oss' og 'de andre'. Verktøyet gjenspeiler et ønske om økt refleksjon rundt eksisterende praksis på arbeidsplassen og ikke minst hvilke mål det er ønskelig å nå. Verktøyet baserer seg videre på en forståelse for at refleksjon også vil være et virkemiddel for, over tid, å øke en arbeidsgruppes kunnskaper om mangfold, slik at bedriften blir gradvis bedre skikket til å ta hensiktsmessige beslutninger om hvilken politikk som skal gjelde og hvilke mål som skal nås. På denne måten kan refleksjon være både et mål i seg selv samtidig som en reflekterende praksis kan være et egnet middel til å nå andre og mer spesifikke mål. Disse målene kan være knyttet til både det personalpolitiske og andre mer produksjonsorienterte områder.

I det følgende vil vi gjøre rede for noen premisser som legges til grunn for refleksjonsverktøyet:

1. Alle ansatte bør delta

Vårt utgangspunkt er at *alle* ansatte på en arbeidsplass bør delta i mangfoldstrening. Trening i å håndtere mangfold er ikke noe som én gruppe på en arbeidsplass trenger mer enn andre. Mangfoldstrening blir på denne måten en utfordring for hele organisasjonen, ikke for noen utvalgte medlemmer. Vi ser også på bevisstgjøring i forhold til egne og andres *holdninger* til mangfold som viktig for alle, uansett etnisk gruppetilhørighet.

2. Kunnskap om ulikhet mellom personer – ikke nasjoner

Målet med treningen er heller ikke å få mer kunnskap om hvilke generaliserte egenskaper og væremåter som kjennetenger ulike *grupper*. Vår treningsmodell har som mål å øke den enkelte ansattes kunnskap og bevissthet om hvilke områder *personer*, via sine unike erfaringer, personlighet, gruppemedlemskap og 'kultur', representerer noe ulikt i forhold til andre.

Vi er opptatt av å forstå betydningen av denne ulikheten mellom personer, både for den enkelte, men ikke minst for arbeidsplassen. Vi forutsetter at årsaken til slike forskjeller er å finne i at personer tilhører ulike grupper og har ulike erfaringer, men vi er ikke opptatt av å *avklare* årsaksforhold. *Årsaker* til ulikhet er derfor ikke viktig i vårt perspektiv. *Konsekvensene* av ulikhet er derimot det verktøyet skal hjelpe til å håndtere.

Ved å fokusere for sterkt på ulikhet mellom nasjoner og grupper kan vi bidra til at det etableres nye *stereotypier* om hva som kjennetegner grupper på arbeidsplassen. Dette ønsker vi å unngå ved å fokusere på ulikhet mellom personer.

3. Vi lærer best i trygge sosiale fellesskap

Treningsmodellen legger til grunn et syn på læring som en sosial prosess (learning by doing). Vi anbefaler ikke en modell der de ansatte passivt tar i mot kunnskap om for eksempel kultur og kulturelle forskjeller, stereotypier etc. Sosialantropologene Lave og Wenger (1991) argumenterer for at synet på læring som det å motta faktakunnskaper og informasjon bør forlates. Læring bør heller forstås som deltakelse i en praksisfellesskap. Begrepet "praksisfellesskap" henviser til prosessen der mennesker gir mening til praksis. Denne prosessen, der en tilskriver hendelser mening og derigjennom *lærer*, er grunnleggende sosial. En lærer gjennom å delta i sosiale fellesskap, ved at en gradvis tilegner seg, samtidig som en er med å utvikle, fellesskapets kunnskap. Det må også legges vekt på å skape fellesskap for læring som er trygge. Det må være rom for å si gale ting og det må oppmuntres til at alle bidrar.

Som en følge av dette bør tiltak for å fremme gode flerkulturelle arbeidsmiljø i mindre grad enn det som er vanlig vektlegge *ulike former for informasjon* til arbeidstakere med utenlandsk bakgrunn og *kurs* spesielt rettet mot disse arbeidstakerne. En bør heller prioritere strategier der refleksjon brukes for å fremme gode praksisfellesskap på arbeidsplassen slik at ansatte øker sin evne til å sette ord på ulikhet og forestillinger om 'oss' og 'de andre'. Dette utelukker ikke at skriftlig informasjonsmaterieell kan være et viktig supplement til slik refleksjonsorientert læring.

Følgende antakelser danner utgangspunkt for treningsmodellen:

- Mangfoldstrening består i stor grad av å gjøre taus kunnskap eksplisitt. De ansattes *ulike* typer av arbeidserfaring vil være spesielt nyttige i slike læringsprosesser.
- Mangfoldstrening skjer best ved å etablere sosiale fellesskap der en kan reflektere omkring egen arbeidssituasjon.
- Mangfoldstrening forstått på denne måten bør skje kontinuerlig og ikke utelukkende i form av kurs eller informasjon (for eksempel når større organisasjonsendringer skal finne sted). Ved å involvere arbeidstakere kontinuerlig gjennom refleksjon vil det øke deres opplevelse av kontroll og eierskap i forhold til viktige verdier og kunnskap i bedriften.

4. Det må etableres et felles sett av 'spilleregler' og verdier som fremmer mangfold

Et forutsetning for å få i gang refleksjon om mangfold og mangfoldsutnyttelse er at ledelsen klart kommuniserer til de ansatte at mangfold og ulikhet ses på som en verdi. Vi tror det er viktig å hindre at det utvikles et bilde av bedriftens kultur og praksis som "norsk". Ledere bør formidle et bilde av at en organisasjonskultur alltid er sammensatt og foranderlig, og skapes av ansatte med ulik kulturell bakgrunn. Både etnisk norske arbeidstakere og arbeidstakere med utenlandsk bakgrunn tilpasser seg og kommer med kulturelle bidrag til bedriften.

Ledelsen skal mao. bidra til at det etableres et verdimesig fundament som muliggjør refleksjon om ulikhet. Dette innebærer at:

- Ledere og ansatte har en felles vilje til å sette søkelys på stereotyper og maktforhold.
- Ledere og ansatte har en felles forståelse av at like muligheter ikke impliserer homogen praksis.
- Ledere og ansatte har en felles oppfatning av at det å konstatere at noe er *ulikt* ikke vil si det samme som at noe er *mindreverdige*.
- Ledere og ansatte har en felles og klart uttalt visjon om at *ulike* verdier og synspunkter er verdifulle for bedriften – at mangfold er en *ressurs* både internt i bedriften og i markedsføringssammenheng.
- Ledere og ansatte har en felles forståelse av verdien av åpenhet i forhold til tema som diskuteres.
- Ledere og ansatte har en felles forståelse av at ulike verdioppfatninger kan diskuteres og forhandles om. De er ikke gitt en gang for alle.
- Ledere og ansatte har en felles forståelse av at en i noen saker kan ”være enige om å være uenige” etter å ha klargjort de ulike standpunkt.
- Ledere og ansatte har et felles bilde av ‘organisasjonskulturen’ som sammensatt og foranderlig.

Disse punktene kan godt skrives ned og diskuteres med alle ansatte med jevne mellomrom. Hvilke hindringer finnes i bedriften for at ledere og ansatte skal kunne dele et slikt fundament? Refleksjon rundt konkrete situasjoner vil gradvis kunne bidra til at de ansatte øker sin forståelse av hva som ligger i disse punktene. Gjennom en slik dialog kan en øke alle ansattes *eierforhold* til verdier i bedriften. Det vil ikke være nok å informere de ansatte om at ”disse verdiene gjelder her”.

I tillegg bør bedriftens orientering i forhold til dette kommuniseres til de ansatte allerede i *rekrutteringsprosessen*, i den hensikt å ansette personer med en positiv innstilling til mangfold. Videre kan *introduksjonstiden* brukes til å gi de nyansatte innføring i bedriftens syn på mangfold.

5. Refleksjon må ta utgangspunkt i konkrete situasjoner eller forhold ved arbeidsplassen som de ansatte kjenner

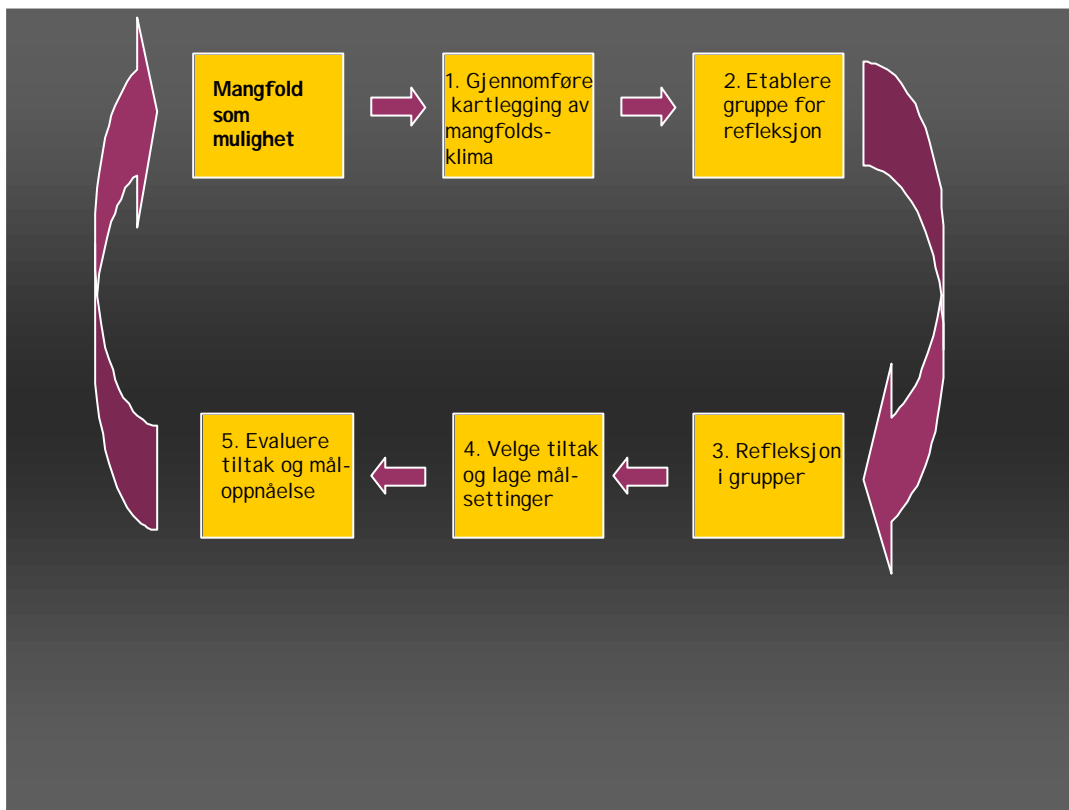
Den viktigste teknikken for å fremme refleksjon på arbeidsplassen er å legge til rette for kontinuerlig refleksjon rundt daglige situasjoner, grupperinger ved arbeidsplassen, viktige hendelser, konflikter og dilemma. En må da oppmuntre til at alle de ansatte sier sin mening om saker som diskuteres.

Kultur er ikke et tema en snakker om til daglig. Når en gjør det blir det ofte i form av diskusjoner i generelle og kanskje stereotype vendinger om forskjeller en opplever knyttet til moral, etikk, livsstil, mat etc. Slike samtaler har lett for å forsterke skiller mellom ”de” og ”oss”. Vi tror som sagt det er viktig at en ikke bygger opp om slike stereotype oppfatninger av ”de andre” og at refleksjon om ulikhet derfor bør ta utgangspunkt i konkrete arbeidssituasjoner. Dette er tema som alle er opptatt av, og kan ha noe å bidra til.

6. Forståelse for at ”ting tar tid”

Å få i gang refleksjon som mangfoldstrening er likevel ikke lett. Det vil dessuten ofte ta tid å komme i gang. Vi tror det er viktig å erkjenne at det på mangfoldige arbeidsplasser ofte vil være ansatte som ikke har erfaring med å sette ord på forskjeller. Mange ansatte har i utgangspunktet liten trening i å snakke i grupper, og mangler gjerne språk for å sette ord på viktige sider ved deres arbeidsplass. Norske arbeidsplasser har i tillegg liten erfaring med temaet mangfold, og på mange arbeidsplasser er det nærmest tabu å snakke om ulikhet. Resultatet blir at mange etnisk norske ansatte vegrer seg for å ta opp ulikhet som tema.

Verktøyet tar utgangspunkt i følgende flytdiagram:



Som vi ser så er verktøyet delt inn i ulike faser. Vi skal gå nærmere inn på disse fasene:

Kartlegging av mangfoldsklima

I den første fasen skal det utføres en kartlegging av mangfoldsklimaet i bedriften. Denne består av et skjema (se vedlegg) med spørsmål om ansattes holdninger og erfaringer med mangfold. Slike spørsmål kan legges til grunn for å ta opp temaet mangfold i møter på ulike nivå og for eksempel i medarbeidersamtaler. En kartlegging kan også være en god anledning til å få innspill om hvilke områder nettopp denne bedriften kan dra størst nytte av mangfold.

Etablere gruppe for refleksjon

Mye av arbeidet som verktøyet legger opp til foregår i grupper på 3-5 personer.

I utprøvingen av verktøyet har vi prøvd ut ulike modeller i forhold til gruppesammensetning. På hotellet deltok et utvalg av stuepikene (ca 10) og alle husøkonomassistentene. Her delte vi ikke gruppen opp i mindre grupper.

I oljeselskapet deltok alle ledere og ansatte i avdelingen. Her hadde vi to grupper på 15 – 20 personer. Disse to store gruppene ble igjen delt opp i grupper på 3-5 personer.

I en av de offentlige virksomhetene deltok personer fra ulike arbeidsplasser, tilsammen ca 30 personer. Disse ble igjen gruppert etter arbeidsplass. De små gruppene besto av fra 2 til 4 personer.

Refleksjon i gruppe

I fase 3 legges det i utgangspunktet opp til 12 timer gruppesamlinger. Disse 12 timene kan for eksempel være fordelt på tre gruppesamlinger, det vil si at hver samling varer fire timer. Dette er imidlertid ment som en start for å komme i gang med refleksjon rundt ulikhet. Når temaet er blitt brakt på banen, og en har arenaer som egner seg for refleksjon tenker vi oss at hele prosessen, eller deler av den, gjentas etter behov. I neste kapittel vil vi gå mer konkret inn på de virkemiddel vi har brukt, og de erfaringene vi har gjort, i de gruppesamlingene vi har gjennomført i ulike virksomheter.

Evaluering

De ulike tiltak og arbeidsmåter skal evalueres etter en periode. Dette kan skje ved hjelp av enkle spørreskjema, eller det kan inngå spørsmål om dette i bedriftens regelmessige klimaundersøkelser. En del av evalueringen kan også bestå av samtaler med enkeltansatte og ledere. Evaluering kan også gjennomføres av eksterne konsulenter.

4. Refleksjon i grupper

Som tidligere nevnt så arrangerte vi gruppesamlinger på til sammen ca 12 timer i hver av bedriftene. I dette kapittelet presenterer vi de virkemiddel vi benyttet oss av i disse samlingene og trekker fram noen viktige erfaringer fra gjennomføringene.

Samling 1

Fordi ulikhet er et tema få har erfaring med å snakke om benytter vi oss av ulike virkemiddel for å få refleksjonen i gang. På første samling får hver deltaker utdelt en kortstokk med 29 kort. På hvert kort er det en påbegynt fortelling der kulturelle forskjeller har betydning, eller en begynnende beskrivelse av situasjoner der personers gruppedlemskap, f.eks etnisk gruppe, kjønn etc., får betydning på arbeidsplassen.

Under er to eksempler på kort:



Anthony synes det er kjempefint at de ansatte nå får mulighet til å delta når viktige beslutninger skal tas. Han er aktiv og kommer med mange innspill. Gunn liker ikke at det forventes at hun skal engasjere seg i alt mulig. Hun ønsker å gjøre jobben sin og ferdig med det. Beskriv en diskusjon mellom Anthony og Gunn...



Lotte mener at yngre mennesker bør vise eldre mer respekt. Anton derimot, mener at aldersforskjell ikke bør ha noen betydning for hvordan vi forholder oss til hverandre. Beskriv en diskusjon mellom Lotte og Anton der de forklarer sine ulike ståsted...

Alle deltakerne får utdelt en kortstokk hver og blir bedt om å velge ut 10 kort som de mener er aktuelle for dem. Deretter settes deltakerne sammen i grupper på 4-5 personer der de sammen velger ut 15 kort med historier som de ønsker å fullføre. Deltakerne har blitt bedt om å tenke litt på sin egen arbeidsplass når de lager fortellingene, men vi har lagt vekt på at de også står fritt til å bruke fantasien. Hver gruppe velger en sekretær som skriver ned fortellingene ut fra de 15 kortene som gruppen har valgt.

Vår erfaring er at metoden egner seg svært godt til å få i gang diskusjoner om hva ulikhet kan gå ut på. Deltakerne får en distanse til situasjoner de selv er oppe i, og som kan være vanskelige å snakke om, gjennom å lage dialoger mellom andre oppdiktede personer.

Vi benyttet oss av kortspillet både i oljeselskapet og i offentlig sektor. På hotellet gjorde vi ikke dette, da vi på det tidspunktet hadde en annen tilnærming. Vi benyttet oss her av et 'spørreskjema' som skulle lede deltakerne inn på tema der ulikhet spiller en rolle. Denne avkrysningen foregikk i fellesskap der vi gikk i gjennom hvert spørsmål og deltakerne krysset av på hver sitt skjema. Varierende språkkunnskaper og skriveferdigheter var bakgrunnen for at vi gikk igjennom skjemaet muntlig. Deltakerne ble blant annet spurt om de erfarte ulikhet på bestemte områder og om de hadde erfart situasjoner der ansattes ulike etniske tilhørighet hadde fått betydning. Skjemaet var ment å utgjøre et grunnlag for senere diskusjon i grupper. Deltakerne skulle ta skjemaet med seg i grupper og sammenligne sine avkryssninger. Var det slik at enkelte opplevde ulikhet på områder der andre ikke opplevde dette? På hvilke områder hadde mange erfart ulikhet. Gjennom denne refleksjonen skulle gruppen komme fram til situasjoner som de senere skulle ta stilling til. Det viste seg imidlertid at spørreskjema-formen virket litt skremmende på enkelte av deltakerne og vi valgte å legge disse til side i fortsettelsen av samlingene.

Vi tok heller fram *tema* fra spørreskjema og åpnet opp for diskusjon rundt disse tema uten å trekke fram hva den enkelte hadde krysset av. Den store utfordringen på hotellet var å få igang en god dialog i gruppen. Dette problemet med å få refleksjonen i gang ble forsterket av at hotellet ikke hadde mulighet til å ha samlinger på halve dager. Vi hadde i stedet samlinger på ca. 1 time (til sammen 12 time) og dette var litt for kort tid til at deltakerne ble 'varme i trøyen'.

Vi tror at bruk av kortene kunne bidratt til en bedre dialog i gruppen på hotellet. I oljeselskapet og i offentlige virksomheter der vi har benyttet oss av kortene, har dialogen gått svært greit og resultert i mange og kreative fortellinger om ulikhet.

Kortstokken inneholder også noen jokere. På jokerne er det ingen påbegynt historie og deltakerne står derfor fritt til å lage sin egen fortelling eller dialog. Her lager ofte deltakerne historier direkte hentet fra arbeidsplassen. Gjennom utprøvingen har vi erfart at disse jokerne brukes flittig og deltakerne har sett på disse som en mulighet til å bringe inn aktuelle problemstillinger fra egen arbeidsplass.

- 1) Cecilie er mellomleder og Anton er en av de ansatte. Anton tar opp saker med kolleger i stedet for å ta dem opp med Cecilie. Cecilie mener at Anton mangler respekt for henne. Anton på sin side mener at han respekterer Cecilie men at han snakker lettere med kollegaene. Denne åpenheten og gode dialogen kommer bedriften til gode mener han.
- 2) Enkelte av de ansatte er usikre på om sjefen har mer kontakt med de andre enn med dem selv. De føler seg lite verdsatt.
- 3) Hannah som har utenlandsk bakgrunn føler at hun får lettere arbeidsoppgaver enn andre. Hun mener hun blir nedvurdert.

Fortellingene som gruppene utarbeider ut fra kortene, leveres inn til konsulentene. Dette blir et omfattende materiale med mange gode beskrivelser av situasjoner der mangfold har spilt en rolle. Følgende eksempler kan illustrere hvordan slike fortellinger kan se ut:

Konsulentene tar disse historiene med seg og utarbeider før neste samling en beskrivelse av situasjoner der ulikhet kommer til uttrykk og situasjoner der personers ulike gruppedlemskap og etniske tilhørighet spiller en rolle. Som det fremgår over så er det forskjell på fortelling nr. 1 og fortelling nr. 2 og 3. I fortelling nr. 3 beskrives kulturell ulikhet. I fortelling nr. 2 og 3 beskrives situasjoner der personers ulike gruppedlemskap spiller en rolle. Konsulentene grupperer de ulike historiene under henholdsvis Ulikhet og Situasjoner.

Samling 2

På samling 2 skal deltakerne vurdere om ulikheten og situasjonene de har identifisert representerer noe konstruktivt, om de er klart uakseptable eller om de representerer et dilemma. Denne vurderingen foregår også i grupper.

Vi bruker fargekodene rød, gul og grønn i vurderingen av ulikhet og situasjoner:

<h1>Ulikhet</h1>		
<p>Uakseptabelt</p> <p>Ulikhet som er klart til skade for bedriften og/eller ansatte.</p> <p>Strategiene har som mål å øke evnen til å se slike effekter og øke legitimitet og forståelse for valg av praksis.</p>	<p>Dilemma</p> <p>Mange former for ulikhet vil være vanskelige å plassere som kun uakseptable eller konstruktive - dette kaller vi dilemma.</p> <p>Mange dilemmasituasjoner vil ofte oppleves som konflikter. Denne opplevelsen kan skyldes manglende ferdigheter til å håndtere dilemma.</p> <p>Strategiforslagene har som målsetting å gi økt forståelse for, og evne til å håndtere, dilemmasituasjoner.</p>	<p>Konstruktivt</p> <p>Ulikhet som er klart berikende for bedriften og/eller ansatte.</p> <p>Strategiforslagene har som målsetting å øke evnen til å se slike effekter av ulikhet.</p>

Når det gjelder **ulikhet** vurderer deltakerne om ulikhet på det området som er beskrevet er grønt, gult eller rødt. Er det klart uakseptabelt at ledere og ansatte varierer på dette området? Representerer ulikhet på dette området et dilemma eller representerer det noe konstruktivt, en ressurs, for virksomheten?

Når det gjelder **situasjonene** vurderer deltakerne om *hendelsen og temaet som beskrives* i seg selv er grønt, gult eller rødt.

Målet er å øke bevissthet om hvilken betydning, både av konstruktiv og negativ art, ulikhet kan ha på arbeidsplassen. Deltakerne skal vurdere konsekvenser av de situasjonene eller forholdene de har identifisert i forhold til følgende fire kriterier:

- Konsekvenser for kvaliteten på produkt/tjeneste og/eller jobbutførelse
- Konsekvenser for relasjon til kunde
- Konsekvenser for helse, miljø og sikkerhet

Konsulentene formidler til deltakerne at kategorien, ”klart uakseptabel” skal brukes med forsiktighet. Det er her snakk om ulikhet som involverer praksiser og verdier som for eksempel strider mot menneskerettigheter, truer helse, truer bedriftens videre eksistens, fører til store konflikter på arbeidsplassen, fører til et vesentlig dårligere tilbud til kundene etc.

I tillegg til å vurdere ulikhet og situasjoner ut fra fargekodene rød, gul eller grønn vurderer også deltakerne relevans for egen arbeidsplass (høy, middels eller lav)

Samling 3

På den tredje og siste samlingen får deltakerne utdelt alle beskrivelsene av ulikhet og situasjoner med deres egne vurderinger av relevans og konsekvenser. Deltakerne blir bedt om å gå i grupper og velge 10 beskrivelser som har fått høy relevans av egen eller andres gruppe. De skal deretter ta utgangspunkt i disse ti beskrivelsene og formulere tiltak og målsettinger. Hva skal til for at virksomheten skal bli bedre til å fremme og bruke aktivt ulikhet som klassifiseres som grønn? Hvordan kan virksomhetene leve med dilemma? Hva skal til for å unngå ulikhet og situasjoner som deltakerne har vurdert som rødt? Deltakerne blir bedt om å vurdere tiltak på ulike nivå. Tiltakene kan rette seg mot hver enkelt ansatt, ledere eller mot hele organisasjonen.

Følgende spørsmål blir viktige å ta stilling til:

1. Kan bedriften utnytte konsekvenser som kategoriseres som konstruktive (grønne) på en bedre måte?

Dette må vurderes i forhold til de ulike kriteriene. Kan for eksempel ulikhet brukes til å gi et mer differensiert tilbud til kundene? Hvordan kan ulikhet brukes konstruktiv i kollegafellesskapet og for å forbedre tjenesten?

2. Hvordan kan lederne ta et klart standpunkt mht hvilken praksis som skal gjelde på denne bestemte arbeidsplassen?

Dette kan det være uenighet om i gruppen. En kan for eksempel tenke seg en situasjon der en person står for en praksis som alle andre mener er uakseptabel. *Lederen* må ta avgjørelsen om hvilken praksis som skal legges til grunn i bedriften, eller om bedriften kan leve med ulik praksis på dette området. Denne avgjørelsen skal formidles tydelig til de ansatte. Dersom avgjørelsen innebærer at en type praksis ikke aksepteres i bedriften skal det formidles til den ansatte at det er *atferden* som forbys, ikke enkeltpersoners meninger. Personer som har fått sin atferd sanksjonert skal også så langt som mulig gis "ankemulighet" ved at det formidles til dem at de kan legge frem sin sak i andre lederorgan, AMU, fagforening etc.

Å velge hvilken praksis som skal råde innenfor en bedrift, og dermed velge vekk praksiser som er uakseptable, er selvfølgelig ikke lett. Ofte kreves det at alle parter har fått komme til orde og lagt fram sine perspektiver før en beslutning tas. Noen former for ulikheter er vanskeligere enn andre å foreta beslutninger i forhold til.

Dersom det er atferden til en arbeidstaker med utenlandsk bakgrunn som ikke aksepteres bør *ikke* denne atferden stilles opp mot en ide om "det norske" uten at "det norske" også problematiseres.

Mange personer med utenlandsk bakgrunn har møtt uttalelsen "sånn gjør vi det ikke i Norge" og mange har nok også syntet at denne uttalelsen kan være nokså provoserende. Særlig hvis de har praktiske erfaringer med *etniske nordmenn* som ikke stemmer med det formelle bildet av 'det norske' som formidles. Det kan virke provoserende på personer med utenlandsk bakgrunn dersom 'det norske' fremstilles på en feilaktig, idealisert måte. Eksempelet viser betydningen av å formidle at det er *i denne bedriften* en bestemt type atferd ikke aksepteres. Det er *ikke* viktig å fastslå om atferden kan

knyttes til en bestemt etnisk gruppe, og ikke til andre. Der det er relevant kan en også vise at bedriftens praksis også er i tråd med det *formelle regelverk* i Norge.

3. Hvordan kan bedriften leve med dilemma?

Er det slik at kunnskap og bevissthet om slike ulikheter i seg selv er nok til at bedriften skal kunne leve med dem, og kommunikasjonsproblemer reduseres? Hender det at situasjoner som noen av deltakerne ser på som dilemma av andre vurderes som konstruktive? Kan en dermed, ved å vinkle dilemmaet på en ny måte, snu situasjonen til noe positivt for bedriften?

Rapport

Etter at de tre samlingene er over får virksomheten en rapport som inneholder

1. Resultater av kartlegging av mangfoldsklima,
2. Beskrivelser av situasjoner med deltakernes vurderinger av konsekvenser (rød, gul eller grønn) og relevans for arbeidsplass.
3. Tiltak og målsettinger som deltakerne har kommet fram til.

5. Konklusjon

Verktøyet for mangfoldshåndtering representerer en mulighet til å komme i gang med refleksjon omkring ulikhet på arbeidsplassen. Det gir også en unik mulighet til å snakke om ulikhet relatert til mye mer enn etnisitet. Gjennom deltakelse på gruppesamlingene får deltakerne forståelse for at ulikhet er noe en kan gripe tak i og bruke som en ressurs uavhengig om det er ulike etniske grupper representert på arbeidsplassen. Deltakerne ser, gjennom egen aktivitet og refleksjon, at ulikhet på ingen måte bare er noe som ”de andre” bringer inn i en bedrift. Ulikhet dreier seg om så mye og kan være relatert til for eksempler kjønn, alder, personlighet og organisasjonstilhørighet så vel som til etnisitet.

Vår erfaring er at mange av deltakerne i utgangspunktet blir litt forbauset over denne tilnærmingen. De forventer at søkelyset kun skal rettes mot ulikhet mellom etniske grupper. Etter at gruppesamlingene er gjennomført ser imidlertid de fleste nytten av å legge til grunn en mye videre mangfoldsdefinisjon. Mangfold er ikke noe som bare handler om ”dem”, men også i aller høyeste grad om ”oss”.

Kortstokken som er utviklet i prosjektet har vist seg å være en døråpner i forhold til å få i gang en refleksjon omkring ulikhet. Gjennom å bruke fantasien og snakke om ulikhet mellom oppdiktede personer blir temaet mindre farlig. Å bruke fargekodene rødt, gult og grønt har også fungert bra. Enkelte, både ledere og ansatte, har uttrykt lettelse for at det faktisk er lov, etter nøye vurdering i forhold til ulike kriterier, å definere noen former for ulikhet som ikke ønskelig. Mange sier at de tidligere har vært redde for å si dette høyt, av frykt for å såre enkelte grupper eller personer. At verktøyet faktisk også ”tvinger” deltakerne til å *begrunne*, i lys av ulike kriterier, hvorfor ulikhet eller bestemte handlemåter er enten ønskelige, ikke ønskelige eller representerer et dilemma ser vi på som svært positivt. Gjennom slik refleksjon unngår en at enkelte definerer ulikhet som ikke ønskelig ut fra egne fordommer og/eller manglende kunnskap.

Verktøyet overlater mye av arbeidet til deltakerne som selv er ansvarlige for både å beskrive situasjoner ut fra kortene og utvikle tiltak. Vi har fått tilbakemeldinger på at dette er ganske mye arbeid og enkelte har ønsket litt mindre aktivitet i små grupper til fordel for plenumssamlinger og input fra konsulentene. Denne tilbakemeldingen kan vurderes ulike måter.

Vi tror at mange forventer at temaet mangfold skal være underholdende og kanskje litt eksotisk. De som møter opp til samlingene med slike forventninger kan bli skuffet. I stedet for morsomme foredrag blir de bedt om å reflektere rundt den ”dagligdagse” ulikheten som vi alle omgir oss med. Vi advarer mot å gjøre temaet mangfold om til noen som handler om eksotiske ”andre”. Vi ser imidlertid at det på enkelte samlinger rett og slett ble litt for mye arbeid som ble lagt på deltakernes skuldre. Noen sa at det var store og viktige forhold de ble bedt om å diskutere og at de synes det ble vel hektisk med den tiden som var satt av. De ønsket å gå mer i dybden på færre tema/kort. Dette er en tilbakemelding som vi tar til oss og ønsker i fremtiden å begrense antallet kort på hver gruppe.

Vedlegg 1. Skjema for kartlegging av mangfoldsklima

Kartlegging av mangfoldsklima i

.... ønsker i samarbeid med RF-Rogalandforskning å bli bedre til å håndtere kulturelt mangfold i virksomheten. Dette arbeidet vil blant annet innbefatte dialog i grupper og utvikling av strategier for å håndtere mangfold. Målet med programmet er å øke evnen til å bruke kulturelle forskjeller som en ressurs. Før vi begynner med dette arbeidet ønsker vi å utføre en kartlegging av mangfoldsklimaet i Vi ber dere derfor om å svare på spørsmålene under. Svarene deres vil behandles konfidensielt.

Tusen takk for at dere tar dere tid til å gjøre dette!

1. På en skala fra 1 til 5 der 1 betyr "helt uenig" og 5 betyr "helt enig" kryss av for hvor enig du er i følgende påstand:

Det er en fordel for min arbeidsplass at personer med ulike kulturell bakgrunn arbeider her.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Helt uenig

Helt enig

2. På en skala fra 1 til 5 der 1 betyr "helt uenig" og 5 betyr "helt enig" kryss av for hvor enig du er i følgende påstand:

Jeg synes det kan være vanskelig å snakke åpent om kulturelle forskjeller.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Helt uenig

Helt enig

3. På en skala fra 1 til 5 der 1 betyr "helt uenig" og 5 betyr "helt enig" kryss av for hvor enig du er i følgende påstand:

Ledere i forstår situasjonen til ansatte med en annen kulturell bakgrunn enn dem selv.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Helt uenig

Helt enig

4. På en skala fra 1 til 5 der 1 betyr “helt uenig” og 5 betyr ”helt enig” kryss av for hvor enig du er i følgende påstand:

Mine kolleger forstår godt situasjonen til personer med en annen kulturell bakgrunn enn dem selv.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Helt uenig

Helt enig

5. På en skala fra 1 til 5 der 1 betyr “helt uenig” og 5 betyr ”helt enig”, vennligst kryss av for hvor enig du er i følgende påstand:

Ledere setter av nok tid til å snakke med ansatte.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Helt uenig

Helt enig

6. På en skala fra 1 til 5 der 1 betyr “Helt uenig” og 5 betyr ”Helt enig”, vennligst kryss av for hvor enig du er i følgende påstand:

Ledere i behandler personer med ulike kulturell bakgrunn rettferdig.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Helt uenig

Helt enig

7. På en skala fra 1 til 5 der 1 betyr “helt uenig” og 5 betyr ”helt enig”, vennligst kryss av for hvor enig du er i følgende påstand:

.... jobber godt med målsettingen om å fremme kulturelt mangfold.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Helt uenig

Helt enig

8. På en skala fra 1 til 5 der 1 betyr “helt uenig” og 5 betyr ”helt enig”, vennligst kryss av for hvor enig du er i følgende påstand:

.... er opptatt av spørsmålet om hvordan de kan bruke de ulike erfaringene og kunnskapen som ansatte med bakgrunn fra ulike land representerer.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Helt uenig

Helt enig

9. På en skala fra 1 til 5 der 1 betyr “helt uenig” og 5 betyr ”helt enig”, vennligst kryss av for hvor enig du er i følgende påstand:

På min arbeidsplass er kommunikasjonen mellom ledere og ansatte basert på tillit og trygghet.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Helt uenig

Helt enig

10. På en skala fra 1 til 5 hvor 1 betyr “svært ofte” og 5 betyr “svært sjelden”, vennligst kryss av for hvor ofte det skjer misforståelser på din arbeidsplass som har sin årsak i kulturforskjeller eller språkforskjeller.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Svært ofte

Svært sjelden

11. På en skala fra 1 til 5 der 1 betyr “svært ofte” og 5 betyr “svært sjelden, vennligst kryss av for hvor ofte du opplever følgende:

Det er vanskelig å vite hvordan jeg skal oppføre meg overfor ledere med en annen kulturell bakgrunn enn meg.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Svært ofte

Svært sjelden

12. På en skala fra 1 til 5 der 1 betyr “svært ofte” og 5 betyr “svært sjelden, vennligst kryss av for hvor ofte du opplever følgende:

Det er vanskelig å vite hvordan jeg skal oppføre meg overfor ledere med en annen kulturell bakgrunn enn meg.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Svært ofte

Svært sjelden

13. På en skala fra 1 til 5 hvor 1 betyr “veldig ofte” og 5 betyr “veldig sjelden”, vennligst kryss av for hvor ofte du kommer med forslag til hvordan jobben kan utføres på nye og bedre måter:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Svært ofte

Svært sjelden

14. På en skala fra 1 til 5 hvor 1 betyr “svært ofte” og 5 betyr “svært sjelden”, vennligst kryss av for hvor ofte du kommer med forslag til hvordan en kan fremme trivsel og unngå misforståelser på arbeidsplassen;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Svært ofte

Svært sjelden

Vedlegg 2. Artikkel om mangfold i det norske arbeidslivet.

Å ønske det, ville det - men å gjøre det?

Om håndtering av mangfold i et utvalg norske virksomheter.

Irene Bergljot Dahle og Tor Bjarne Olsson, RF-Rogalandsforskning

Innledning

Forståelsen for hvordan ulikhet mellom mennesker påvirker en moderne organisasjon har gjennomgått betydelige endringer de siste hundre årene. Edgar Schein var en av det forrige århundrets mest innflytelsesrike organisasjonsteoretikere, og i hans perspektiv var ulikhet mellom organisasjonens medlemmer en sterk trussel mot selve kulturen i den samme organisasjonen. Ja, Schein gikk så langt at han sa man måtte betrakte mangfold og ulikhet som et tegn på at organisasjonen faktisk manglet en organisasjonskultur.

I et slikt perspektiv blir det viktig for ledelsen å skape en kultur basert på felles verdier. Det blir videre vesentlig å undertrykke tendenser til subkulturer og ulike praksiser og verdier, ettersom dette oppfattes som en trussel mot organisasjonens kulturelle fundament.

Et slikt syn på organisasjonskultur, som av Frost et al (1991) ble kalt integrasjonsperspektivet, har senere blitt utfordret av nærmest diametralt motsatte synspunkter. Opponentene hevder at forekomsten av ulikhet, verdimesig variasjon og konflikter representerer en ressurs gjennom at individene stadig utfordrer hverandre og derved fremmer kreativitet og innovasjon.

I ledelseslitteraturen er 'Managing diversity' en eksponent for et slikt syn, hvor det argumenteres for at det er en av ledelsens viktigste oppgaver å sørge for at kulturell ulikhet fremelskes. Målsettingen er å sørge for at de positive sidene ved ulikhet optimaliseres, både for organisasjonen og dens enkelte medlemmer.

Vi mener at en svakhet i mye av managing diversity litteraturen er at en i for liten grad problematiserer **betingelsene** for at ulike perspektiver og oppfatninger skal komme til uttrykk på arbeidsplassen. Ofte ligger det som en implisitt forutsetning at

tilstedeværelsen av ulike etniske eller andre demografiske grupper nærmest automatisk vil føre til at ulike kulturelle ståsted settes ord på og brukes som en ressurs.

Med dette som utgangspunkt ønsker vi i denne artikkelen å belyse følgende problemstillinger:

- På hvilke måter blir ulikhet identifisert og satt ord på i arbeidsmiljø med ansatte fra ulike etniske grupper?
- Hvilke sosiale og kulturelle forhold i arbeidsfellesskapet fremmer eller hemmer konstruktiv refleksjon omkring ulikhet? Hvilke utfordringer representerer dette for virksomhetenes lederskap?
- Hvordan bør ledere gå frem for å oppnå konstruktiv refleksjon omkring ulikhet på arbeidsplassen? Vi vil her ta utgangspunkt i en metodikk for å fremme refleksjon om ulikhet som er utviklet ved RF-Rogalandforskning.

Vi ønsker å vise at tilstedeværelsen av ulike etniske grupper på arbeidsplassen ikke er en garanti for at ulikhet kommer til uttrykk og brukes konstruktivt. Våre data viser snarere det motsatte, at tilstedeværelsen av ulike etniske grupper av og til kan føre til en frykt for å sette ord på ulikhet.

Vi vil ta utgangspunkt i data fra to forskningsprosjekt om etnisk mangfold i det norske arbeidslivet¹. Data er hentet fra virksomheter som alle hadde erfaring med etnisk mangfold. Noen av disse virksomhetene var næringslivsbedrifter, andre ytet tjenester innen offentlig sektor.

Godt hjulpet av de erfaringene disse virksomhetene har delt med oss vil vi legge turen gjennom et landskap som er ukjent for store deler av arbeidslivet, på jakt etter de gode erfaringene og de vanskelige utfordringene.

Vår målsetting er å presentere data fra de virksomhetene vi har studert og starte en diskusjon om betydningen av disse. Vi har valgt å være mer deskriptive enn diskuterende, og har også prioritert å fremheve de praktiske konsekvensene av virksomhetenes mangfoldshåndtering snarere enn å underlegge dataene grunnleggende teoretiske analyser. I siste del av artikkelen vil vi som nevnt gi en innledende

¹ Oppdragsgivere var Næringslivets Hovedorganisasjon, NHO og Kommunenes Sentralforbund, KS

presentasjon av et verktøy for mangfoldshåndtering som er utviklet av RF-Rogalandsforskning.

Metode

Vi har utført kvalitative intervjuer med representanter for ledelsen og med ansatte med ulik etnisk bakgrunn i 4 private bedrifter (et hotell, et mekanisk verksted, konsulentavdelingen i et IT-selskap og en teknologibedrift tilknyttet oljesektoren) og 4 kommunale virksomheter (en barnehage, to sykehjem og en musikk-skole). I hver virksomhet har vi gjennomført 15–20 intervjuer, hver på ca 2 timer. Vi brukte en intervjuguide for å sikre at vi var innom ulike tema, men la vekt på at informantene i så stor grad som mulig skulle få forme sin egen fortelling. Alle de ulike etniske gruppene på arbeidsplassene er representert i intervjumaterialet. Prosjektarbeidet foregikk over en periode på fire år.

Vi har også gjennomført små minifeltarbeid i virksomhetene. I IT bedriften var to forskere til stede i to uker og var da også med på ulike møter, sosiale tilstelninger og lunch. På hotellet arbeidet to forskere som stuepiker i to dager samt at de var til stede i tidsrommet før og etter lunch i en periode på ca to uker. Tilsvarende har vi i de andre virksomhetene forsøkt å supplere intervjumaterialet med observasjon og deltakelse i miljøet.

Vi har arrangert to arbeidsverksted i alle virksomhetene. Disse var sammensatt av ansatte med ulik etnisk bakgrunn, en representant for fagforening, ledere samt personalansvarlig. I disse gruppene la vi frem våre data fra virksomhetene og gruppene diskuterte utfordringer og mulige strategier ut fra dette materialet. Arbeidsverkstedene fungerte også som en god datakilde da mange av diskusjonene som foregikk her bidro til ny innsikt for forskerne.

Noen viktige begrep

Ulikhet

I litteraturen om mangfold brukes begrepet ulikhet på forskjellige måter. Ofte skjer det en sammenblanding av ulikhet i betydning ulike **kulturelle perspektiver** og ulikhet i betydning **ulike muligheter** til for eksempel å få innpass på arbeidsmarkedet, til å gjøre karriere og trives på jobben.

Vi bruker begrepet ulikhet i betydning ulikhet i kulturelle perspektiver. Kultur kan forstås som verdier, normer og kunnskap som legges til grunn for, og produseres gjennom samhandling (Geertz 1973, Barth 1994). Ettersom alle mennesker har unike erfaringer og gruppedlemskap vil de verdiene, normene og kunnskapen som enkeltpersoner tar med seg inn i en samhandlingssituasjon ofte variere. Det er ikke slik at mennesker fra samme land eller samme gruppe nødvendigvis deler en 'kultur'. Ulike individer vil som oftest representere ulike kulturelle ståsted og det vil være et forhandlingsspørsmål hvilke verdier, normer og kunnskap som skal være de rådende i konkrete samhandlingssituasjoner. I slike forhandlingssituasjoner er makten ofte skjevfordelt og i samhandling mellom en etnisk minoritet og en etnisk majoritet er det gjerne representanten for majoriteten som definerer premissene for samhandlingen (Grønhaug 1979).

Når vi bruker begrepet ulikhet i denne artikkelen er det alltid med utgangspunkt i **enkeltindividers** verdier, normer og kunnskap. Vi tar ikke stilling til om ulikheten kan forklares ut fra forskjeller mht. for eksempel etnisitet, kjønn eller personlighet. Vi er interessert i hva ulikheten består i og hvordan den kan settes ord på og brukes konstruktivt - ikke dens årsaker.

Etnisitet

I vårt perspektiv handler etnisitet om konstruksjoner av "vi" og "dem." Det å være medlem av en etnisk gruppe innebærer at en person definerer seg som en del av et fellesskap basert på etnisitet: "Vi norsk-pakistanere", "vi norsk-tyrkere", "vi nordmenn" etc. (Barth 1981). Mennesker som tilhører ulike etniske grupper vil ofte tilskrive sin egen gruppe, eller andre grupper, noen egenskaper og væremåter: "Vi norsk-pakistanere

oppdrar barna våre annerledes enn etniske nordmenn”, ”Vi nordmenn har en friere barneoppdragelse”.

Etnisitet kan få betydning for hvilke muligheter den enkelte har for å gjøre karriere og trives på arbeidsplassen. Vi skal også se at slike konstruksjoner av ”vi” og ”dem” virker inn på om og hvordan ulikhet kommer til uttrykk og håndteres på arbeidsplassen. Vi skal for eksempel vise hvordan **stereotypier** påvirker virksomhetens mangfoldshåndtering. Thomas Hylland Eriksen definerer stereotypier slik:

Stereotypier er forenklerende beskrivelser av antatte kulturtrekk ved bestemte typer av mennesker som fungerer grensesettende i forhold til dem. De er med andre ord en type sosialt effektive fordommer. Mange har stereotypier om fremmede folk, men man kan også ha stereotypier om for eksempel kvinner, menn, arbeidere og kongelige (Hylland Eriksen 1994:63)

Negative stereotypier om andre etniske grupper av typen ”Jøder er griske”, ”Afrikanere er late” og ”Stol aldri på en araber” kan redusere virksomhetens evne til å bruke ulikhet som ressurs og redusere enkeltindividets mulighet til å gjøre karriere eller å bli akseptert i kollegafellesskapet.

Arbeidsfellesskapet

Vi er opptatt av å få frem hvordan ulike sosio-kulturelle forhold i arbeidsfellesskapet påvirker hvordan ulikhet settes ord på og håndteres. Sosio-kulturelle forhold kan blant annet være tilstedeværelsen av **stereotypier** som vi har vært inne på. **Kulturforståelsen** som ledere og ansatte legger til grunn for samhandlingen kan også påvirke mangfoldshåndteringen, det samme kan opplevelse av trygghet/utrygghet, sosiale inkluderings- og ekskluderingsmekanismer og etablering av skarpe skille mellom ”oss” og ”dem”.

I det følgende skal vi ved bruk av eksempler vise hvordan ulikhet ble forsøkt satt ord på og håndtert i ulike arbeidsfellesskap.

Hvordan ulikhet ble satt ord på i arbeidsfelleskapene

I to av virksomhetene, konsulentselskapet innen IT og barnehagen, snakket ledelsen om mangfold som noe de ønsket. Mangfold ble sett på som positivt for arbeidsmiljøet og som et fortrinn i markedet. I IT bedriften kom dette kom blant annet til uttrykk ved at man brukte flagg fra alle land som de ansatte kom fra på deler av presentasjonsmaterialet som ble brukt i markedsføringen av bedriftens tjenester.

Barnehagen, som holdt til i en bydel med stor andel innbyggere med utenlandsk bakgrunn, så på kulturelt mangfold i egen arbeidsstyrke som en fordel de kunne dra nytte av overfor brukerne eller kundene. Resultatet av en slik profilering var at barnehagen ble valgt både av foreldre med utenlandsk bakgrunn og av etnisk norske foreldre. De sistnevnte så gjerne på kulturelt mangfold som en verdi de ville at barna deres skulle få del i. Ofte ble mangfold fremhevet som noe fremtidsrettet som de ønsket at barna skulle få kompetanse på.

I IT-bedriften var det spesielt lederen som snakket varmt om mangfold. Dette gjorde han også internt i bedriften, og ansatte med utenlandsk bakgrunn sa de satte pris på bildet som ble formidlet. Følgende sitat fra denne lederen kan illustrere hans holdning til mangfold:

Vi prøver å si veldig høyt at det er mellom ytterpunktene at alt skjer. Jeg har det klassiske uttrykket jeg sikkert har brukt hundre ganger her nå; at det er komplett umulig å tegne en hvit svane uten at en bruker nyanser av grått, ikke sant? Suksessen får vi til mellom ulikheter, og det har jeg forsøkt å få frem. Ellers så har vi forsøkt... for å få frem ulikhetene så har vi hatt noe som vi kaller kulturaftener. Her får folk lov å fortelle om oppvekst og kulturer, religioner, krydder, you name it – det er mange ting. Ca 30 personer møter opp hver gang.

På tross av gode intensjoner, var det likevel en del paradokser. Både i barnehagen og IT-bedriften var det ikke alltid like lett å snakke om ulikhet, og særlig når det kom til ulikhet relatert til konkrete arbeidssituasjoner ble det ofte taust. Som en ansatt i barnehagen sa:

Det er sikkert ulike meninger om hvordan man bør oppdra barn blant personalet, men det er ikke tydelig og det blir ikke snakket om.

Sitatet bekrefter vårt inntrykk av at samtaler om andre perspektiver og måter å gjøre ting på i barnehagen ofte skjer i uformelle samtaler og at diskusjonen omkring dette derfor blir utydelig. Faren med dette er at en i uformelle fora ikke har mulighet til å styre hvilken vei samtalen går. Ofte kan samtalene anta en form som bidrar til å forsterke skiller mellom ”oss” og ”dem” og til at det etableres stereotyper.

I IT-bedriften ble det i praksis nærmest tabu å snakke om ulikhet relatert til konkrete arbeidssituasjoner. Vi møtte ofte utsagn som ”konsulenter er de samme i hele verden” og ”jeg vedder på at dere ikke finner noen kulturforskjeller her”. Senere i artikkelen skal vi komme nærmere inn på sosiale og kulturelle faktorer i arbeidsfellesskapet som vi mener bidro til at ulikhet mellom personer i så liten grad ble satt ord på og verdsatt. Blant annet så tror vi dette har å gjøre med at konsulentene fryktet at artikulering av ulikhet kunne gå på bekostning av likeverdet.

Sammenblanding av likeverd og likhet

I Norge har mye av debatten om det flerkulturelle samfunn fokusert på hva som skal til for at personer med utenlandsk bakgrunn og etniske nordmenn skal få de samme muligheter både på arbeidsmarkedet og på arbeidsplassen. Det debatteres om hva som skal til for at *likeverdet* skal ivaretas.

Også i bedriftene vi har studert fant vi at dette var en dominerende innfallsvinkel til forståelse for mangfoldet. Mange av de vi intervjuet hadde tanker om hva de ønsket å gjøre for å sikre likeverdig behandling av alle ansatte. Det som imidlertid ble klart var at oppmerksomheten på likeverd og like muligheter av og til nærmest førte til en *redsel* for å snakke om ulikhet i betydning heterogenitet.

Når vi spurte en leder på sykehjemmet om de hadde en mangfoldsstrategi, svarte hun benektende på dette. Begrunnelsen hun ga var at hun ikke ønsket å forskjellsbehandle folk. Hun var redd for at hun ved å rette for mye oppmerksomhet mot forskjellen mellom ansatte kunne komme til å skille ut en hel *gruppe* som sær og annerledes. Hun var med andre ord redd for at hun ved å trekke fram mangfold, i betydning ulikhet, ville stigmatisere bestemte etniske grupper på arbeidsplassen.

Hennes frykt er selvfølgelig ikke ubegrunnet. Ved å definere bestemte trekk eller egenskaper som typiske for en hel gruppe står vi alltid i fare for å skape *stereotyper*

som igjen kan få negative konsekvenser for enkeltpersoner innenfor samme gruppe. Disse kan i andre omgang bli fratatt muligheten til å bli vurdert og behandlet som enkeltpersoner.

I IT-bedriften skjedde det samme. IT-bedriften var kjennetegnet av et miljø med sterk vektlegging av sammenlignbare individuelle egenskaper. Vi fant at det var bred enighet om hva som var gode egenskaper for en konsulent og hva som var dårlige konsulentegenskaper. Dette innebærer at konsulentene så på de standardene som de konkurrerte i forhold til som klare. En konsulent skulle være konkurrerende, kjapp, faglig dyktig og pågående. Han eller hun skulle også besitte kunnskap som var lett salgbart ute hos kundene. Det var disse egenskapene en vektla og det var disse en trakk fram hos seg selv og andre. Å vektlegge *forskjeller* i betydning å trekke fram andre egenskaper enn de dominerende og verdsatte i et slikt fellesskap ble spesielt truende.

Den enkelte konsulent, som tilfellet var med lederen på sykehjemmet, var redd for at de ved å fokusere på forskjeller hos andre skulle trekke fram en *gruppe* konsulenter som sære og annerledes. De ønsket å forholde seg til sine kolleger som likeverdige enkeltindivider. På grunn av den klare enigheten om hva som var gode egenskaper for en konsulent ble frykten for å trekke frem ulikhet forsterket fordi det å påpeke noe som forskjellig i dette miljøet vanligvis betydde det samme som å skille ut noe, eller noen, som *dårligere*.

Problemet i et ledelsesperspektiv var at ulikhet i liten grad ble trukket fram og brukt som en ressurs. Ut fra et velmenende ønske om å behandle alle likeverdig ble ulikhet i betydning ulike kulturelle praksiser og perspektiver, sett på som en trussel. Slik vi ser det blir det viktig for ledere å etablere en forståelse for at ulikhet kan settes ord på uten at dette nødvendigvis innebærer en trussel mot likeverdet.

Utrygge fellesskap

Konsulentfellesskapet var konkurrerende med en sterk individualistisk ideologi. Lønningssystemet var svært individualisert, det var ingen fagforeninger og den enkelte konsulent var over lengre tidsperioder plassert ute hos kunder. Det kan virke som om det som holdt konsulentene sammen var at de opplevde seg som *like*. De er i samme situasjon, de har samme verdier, de er likt kledd, legger vekt på de samme egenskapene hos en god konsulent etc. På samme tid oppleves fellesskapet som utrygt ved at den enkelte konsulent ikke nødvendigvis ikke ser seg selv som en del av et miljø med

samhold og etisk forpliktelse overfor hverandre. Det er likheten som binder medlemmene sammen - ikke nødvendigvis etisk forpliktende bånd².

I et slikt miljø blir det vanskelig å sette ord på forskjeller ettersom en da også rokker ved tryggheten.

På hotellet innvirket også de ansattes følelse av utrygghet inn på hvordan ulikhet ble satt ord på. Vi tror at værelsesmedarbeidernes syn på egen posisjon i bedriften og på arbeidsmarkedet generelt innvirket på hvordan de snakket om ulikhet. Flere av dem trakk fram at de så på sine reelle muligheter på arbeidsmarkedet som sterkt begrensede. De la også vekt på at de ikke hadde samme mulighet som sine etnisk norske kolleger til å slutte i arbeidet dersom de ønsket det. For noen år tilbake var det flere værelsesmedarbeidere som var misfornøyde med lederen på hotellet. En værelsesmedarbeider sa om denne situasjonen:

Det var 3 – 4 norske, de bare sluttet, for de ville ikke mer. Jeg hadde ikke noe valg.

Mange av værelsesmedarbeiderne støttet også sin familie i sitt opprinnelige hjemland økonomisk, i tillegg til at de hadde familie her i Norge. Dette kan ha styrket opplevelsen som de gir uttrykk for av å være prisgitt den jobben de har. De har ikke råd til å miste den. Opplevelsen av utrygghet kan nok ha preget hvor åpent de ansatte kommuniserte med ledelsen og i hvilken grad de gav uttrykk for sine synspunkt. De kan ha vært redde for at det å hevde sin ulikhet kan være en trussel mot gode relasjoner til andre. Det tryggeste ble å stilltiende akseptere.

I et ledelsesperspektiv blir utfordringen å legge til rette for fellesskap eller arenaer der det er rom for å sette ord på ulikhet uten at dette rokker med samholdet og tryggheten. Hvordan kan en legge til rette for fellesskap som verdsetter ulikhet?

2. Baumans (2000) begrep om 'estetiske fellesskap' kan bidra til forståelse av konsulentfellesskapet. Ifølge Bauman preges moderne fellesskap av at homogenitet og likhet i stil og fremtoning erstatter etisk forpliktelse som det binder fellesskapets medlemmer til hverandre. Resultatet blir fellesskap av mennesker som tenker og handler likt – mao. uniformerte fellesskap (Bauman 2000). Hannah Arendt gjør tilsvarende refleksjoner og vi siterer Øverengets fremstilling av Arendts filosofi: "Ifølge Arendt er det konsumet, suksessen og moten som utgjør limet i det sosiale rom som preger massesamfunnet (....) I økende grad søker mennesker å være synlige, bli kjent, snarere enn å stå for noe og eventuelt anerkjennes for det. (...) Mens det som opprinnelig karakteriserte det offentlige rom var individualitet,

Oss og de andre: Sånn gjør vi det ikke her i Norge!

Kulturforståelsen i et fellesskap har stor betydning for hvordan ulikhet blir snakket om og håndtert. Dersom kultur ses på som ”noe” som mennesker i en gruppe eller et land deler så får dette store konsekvenser for hvordan man tar inn over seg det som personer fra andre grupper eller land representerer. Mange personer med utenlandsk bakgrunn i Norge har blitt møtt med uttalelsen om at ”sånn gjør vi det ikke her i Norge” når de har argumentert for andre måter å gjøre ting på. Slike uttalelser setter ofte en effektiv stopper for all konstruktiv refleksjon om ulikhet. I bunn for uttalelsen ligger det en forståelse av kultur som noe man deler med andre i kraft av å tilhøre samme gruppe eller nasjon. I prinsippet blir det umulig for personer fra *andre grupper* å ta del i denne kulturen. Når en i tillegg anser bedriftskulturen for å være ”norsk” blir det spesielt problematisk. Da har en satt likhetstegn mellom det å være norsk og det å kunne bidra i dannelsen av bedriftskultur. Faren er da stor for at den etnisk norske majoriteten definerer ulike ståsted som noe, irrelevant, som tilhører ”de andre”. En går glipp av alternative perspektiver som kunne blitt brukt konstruktivt i bedriften. I vårt datamateriale finner vi mange eksempler på hvordan en slik kulturforståelse påvirket mangfoldshåndteringen. For å nevne et eksempel: I en verkstedsbedrift som var lokalisert til en øy som tidligere var relativt isolert fra fastlandet, brukte ofte representanter for den etnisk norske majoriteten uttrykk som ”oss på øya”. Dette illustrerte en forståelse for at det eksisterte en slags lokalt forankret kultur som det var vanskelig for andre å oppnå innpass i, og de som greide denne inntrengningen ble gjerne betraktet som spesielt vellykket integrerte.

Utfordringen for ledere blir å øke bevisstheten blant både ledere og ansatte om hvordan slike implisitte kulturperspektiver former hvordan ulikhet og mangfold blir håndtert.

spontanitet og uforutsigbarhet, er det forutsigbarhet, homogenitet og kategorisering av andre og seg selv i roller som er framherskende i disse miljøene” (Øverenget 2001:68).

Stereotypier

Direkte negative forestillinger om andre etniske grupper påvirket også mangfoldshåndteringen. En konsulent med utenlandsk bakgrunn i IT-bedriften sa det slik:

Jeg var forberedt på at det skulle bli bedre, miljøet. Jeg fikk liksom ikke plass noen steder. Jeg måtte selv ta initiativet til å komme i kontakt med dem – ellers var jeg alene. Det var jeg ikke forberedt på i det hele tatt.

En annen konsulent med utenlandsk bakgrunn opplevde at stereotypier om hans hjemland preger hvordan de andre kollegene forholder seg til ham. Han var fra et tidligere østblokkland og møtte stadig på forestillinger om at han ikke holdt mål faglig – at kunnskapen hans var utdatert:

Egentlig så er det veldig vanskelig, for folk tror jeg kan mindre enn jeg kan, og så vil de helst ha det sånn. Og da er det litt vanskelig. Jeg må nesten komme med geniale løsninger for å få oppmerksomhet. Enkelte personer oppfører seg som om bare de vet svaret. Og at det egentlig er bare deres måte å gjøre ting på som er den eneste. De som jeg jobber med tror, nei de ikke bare tror, de er overbevist om at de kan bedre og egentlig så må jeg presentere noe som er helt perfekt for å få aksept.

Sitatet viser at det kan være vanskelig for ansatte med utenlandsk bakgrunn å bli hørt dersom de har nye faglige innspill. Enkelte utenlandske ansatte forteller om situasjoner der de faktisk har en ulik innfallsvinkel enn de andre, men at deres innspill ikke blir hørt pga. etniske nordmenns negative forestillinger om deres etniske gruppe.

Ledelsesutfordringen blir å få slike stereotypier fram i lyset og gjort til gjenstand for refleksjon. Det blir viktig å øke ansattes bevissthet om maktforhold i virksomheten. Hvem sine stereotypier er de rådende? Er det slik at stereotypier forhindrer virksomheten i å fange opp nye perspektiver og innspill?

Sosialisering: Press mot å slutte seg til fellesskapets verdier

Vi opplever sjelden verdier som lært og sosialt definert, men snarere som sant og virkelig. I det norske samfunnet blir for eksempel selvstendighet og løsrivelse fra foreldre sett på som en sentral verdi. Dette defineres som riktig, naturlig og sunt, i motsetning til alt for nære bånd og manglende løsrivelse som blir betraktet som galt,

unaturlig og usunt. I barnehagen vi studerte så vi at personer med en annen kulturbakgrunn ofte hadde et helt annet syn på dette. For mange var den sterke vektleggingen på selvstendighet unaturlig.

Vi ønsket å forstå hvordan slike verdiforskjeller kom til uttrykk i de ulike virksomhetene. Representerte verdimesig mangfold en ressurs i betydning av at **verdier** i større grad ble diskutert og reflektert rundt i etnisk sammensatte arbeidsmiljø?

På samme måte som med andre former for ulikhet så vi at verdimesig ulikhet sjelden ble gjort til gjenstand for refleksjon. Dette har selvfølgelig å gjøre med det vi har problematisert ovenfor; at verdier oppleves som udiskutable og sanne og knyttet til vår opplevelse av hvem vi er. Fellesskap varierer med hensyn til hvor sterkt en vektlegger verdimesig likhet og i hvilken grad, og på hvilke områder, en åpner opp for verdimesig ulikhet. Det å gi uttrykk for at en deler fellesskapets verdier kan i mange tilfeller være et kriterium for inkludering og aksept.

I konsulentfellesskapet kom dette sterkt til uttrykk ved at de fantes et sett med klart definerte verdier som få eller ingen satte spørsmålsteget ved. Å gi uttrykk for alternative verdier ble sett på som ensbetydende med å være en dårlig konsulent.

På de andre arbeidsplassene fant vi tilsvarende et sosialt press mot å taust tilpasse seg majoritetens verdier. En etnisk norsk ansatt ved sykehjemmet sier:

Dette sykehjemmet er et godt sted å jobbe. Det ser vi på at folk blir her og at de gjør ting som å kaste sjalet. Det er litt problematisk at de bruker sjal så vi oppfordrer dem til å ta det av mer indirekte.

Det ble klart ved sykehjemmet at mange av de etnisk norske kvinnene forbandt sjalet med kvinneundertrykking. Dette ble ikke sagt tydelig, men som informanten i sitatet sa, de etnisk norske ansatte oppfordret mer indirekte til å ta av sjalet. De som kastet sjalet fikk svært positiv respons på dette. Eksempelet viser at sosial inkludering i et fellesskap ofte innebærer at en på sentrale områder viser at en deler fellesskapets verdier.

I barnehagen fant vi et tilsvarende press mot å dele det som fellesskapet definerte som sentrale, udiskutable verdier. En assistent med utenlandsk bakgrunn sa:

Før var jeg usikker på alt. Hva var rett og hva var feil. For eksempel dette med å gå på tur. Skal vi da slippe ungene fritt? For meg virket det rart. Men jeg har lært så mye i Norge. Nå vet jeg at ungene trenger ansvar for å stå på egen ben.

Det er tydelig at assistenten har gjennomgått en endring mot å gi barna mer frihet. Hvordan har denne endringen i assistentens orientering funnet sted?

Lederutfordringen ut fra dette blir igjen å få refleksjon rundt alternative verdier fram. Særlig viktig blir det at slik refleksjon foregår i formelle fora i bedriftene og ikke bare i uformelle settinger.

Diskusjon

Vi har vist hvordan ulikhet blir satt ord på, eller kanskje heller hvordan ulikhet i begrenset grad blir satt ord på, i etnisk sammensatte arbeidsmiljø. Vi har lagt vekt på å få fram hvordan ulike sosio-kulturelle forhold i arbeidsfellesskapet påvirker hvordan, eller om, ulikhet settes ord på. Vi har blant annet vist at både opplevelse av trygghet/utrygghet, kulturforståelsen og stereotyper påvirker hvordan ulikhet settes ord på. Tilstedeværelsen av ulike etniske grupper har på de arbeidsplassene vi har studert i liten grad bidratt til at ulikhet har blitt satt ord på. Snarere har vi sett at når ledere og ansatte ser på kultur som noe uforanderlig som en etnisk gruppe "har", og ikke minst når det utvikles stereotyper om bestemte etniske grupper, så bidrar dette til at ulikhet mellom personer *ikke* settes ord på eller verdsettes.

Sammenblandingen av likeverdighet og likhet i arbeidsfellesskapene bidro også til at ulikhet ikke ble satt ord på. Flere av våre informanter var redde for at de ved å snakke om ulikhet skulle true likeverdet til grupper med ikke-norsk bakgrunn. Charles Taylor (i Gutman 1994) har beskrevet dilemma som oppstår i sammenblandingen mellom likeverd og likhet. I lys av det Taylor kaller "the politics of equal dignity" anerkjennes mennesker, eller de krever anerkjennelse ut fra deres status som likeverdige mennesker. Kjønn, etnisitet, eller rase skal i lys av denne diskursen ikke gjøres relevant. Men det finnes også ifølge Taylor en annen diskurs som mennesker anerkjenner andre, eller selv krever anerkjennelse i lys av; "the politics of difference". Innenfor "the politics of difference" er det nettopp på basis av menneskers unikhhet og forskjellighet at de anerkjenner andre eller selv krever anerkjennelse. Det er for eksempel i lys av denne diskursen at ulike etniske grupper krever rettigheter og respekt for sin ulikhet. Dette innebærer at forskjeller som ikke skal gjøres relevant innenfor "the politics of equal dignity" blir selve grunnlaget for anerkjennelse innenfor "the politics of difference." Problemer oppstår, som vi har vist, når "the politics of equal dignity" setter premissene

for samhandlingen uten at en har diskutert de forskjellige betydningene begrepet *ulikhet* har i de to diskursene. Innenfor ”the politics of equal dignity” forbindes ulikhet med noe negativt, som ulike muligheter, mens det innenfor ”the politics of difference” forbindes med noe positivt. Dersom ”the politics of equal dignity” setter premissene for hvordan ulikhet snakkes om, uten at en har problematisert forholdet mellom likhet og likeverd kan en, ut fra det gode ønsket om å behandle alle likeverdig, komme til å se på *ulikhet* som noe negativt.

Utfordringen for ledere i et etnisk sett variert arbeidsmiljø er å sikre likeverdig behandling uten at dette betyr at en krever lik atferd fra alle. Å *behandle alle likt* må ikke bety at alle skal *handle likt*. Dette tror vi er mulig ved å rette oppmerksomheten mot ulikhet i kulturelle perspektiver som noe som kommer til uttrykk når *individer* møtes. Vi tror det er viktig å sette søkelys på *selve ulikheten* og ikke på spørsmålet om ulikheten kan relateres til for eksempel personlighet, etnisk tilhørighet eller kjønn. Dette skal vi komme tilbake til senere.

Hvorfor er det viktig å sette ord på ulikhet? Vi tror at det å ha et bevisst forhold til ulikhet er en forutsetning for nytenkning og utvikling i en bedrift. Ifølge Hannah Arendt (Øverenget 2001) er problemet med det *totalitære* at en forsøker å eliminere uforutsigbarheten og kreativiteten som ligger i at ulike mennesker også handler ulikt. Dette kan vi kanskje overføre til bedriftsnivå. I en bedrift med totalitære elementer har en forsøkt å eliminere det uforutsigbare som ligger i at mennesker gis rom for å uttrykke sin ulikhet og unikheter. Gjennom en slik ensretting reduserer en også de ansattes *evne* til å snakke om ulikhet og legge frem sine ulike perspektiver og synspunkter. Dette blir en egenskap som ikke etterspørres.

Nedenfor vil vi gå nærmere inn på hvilke premisser vi mener bør legges til grunn når ledere skal fremme refleksjon om ulikhet i bedriften.

Premisser for konstruktiv refleksjon om ulikhet

Vi argumenterer for å bruke *refleksjon* som en strategi for å synliggjøre tema knyttet til ulikhet. Verktøyet gjenspeiler et ønske om økt *refleksjon* rundt eksisterende praksis på arbeidsplassen og ikke minst hvilke mål det er ønskelig å nå. Strategiforslagene baserer

seg videre på en forståelse for at refleksjon også vil være et virkemiddel for over tid å øke en arbeidsgruppes kunnskaper om mangfold, slik at bedriften blir gradvis bedre skikket til å ta hensiktsmessige beslutninger om hvilken politikk som skal gjelde og hvilke mål som skal nås. På denne måten kan refleksjon være både et mål i seg selv samtidig som en reflekterende praksis kan være et egnet middel til å nå andre og mer spesifikke mål. Disse målene kan være knyttet til både det personalpolitiske og andre mer produksjonsorienterte områder.

Følgende antakelser danner utgangspunkt for treningsmodellen:

- Mangfoldstrening består i stor grad av å gjøre taus kunnskap eksplisitt. De ansattes *ulike* typer av arbeidserfaring vil være spesielt nyttige i slike læringsprosesser.
- Mangfoldstrening skjer best ved å etablere sosiale fellesskap der en kan reflektere omkring egen arbeidssituasjon.
- Mangfoldstrening forstått på denne måten bør skje kontinuerlig og ikke utelukkende i form av kurs eller informasjon (for eksempel når større organisasjonsendringer skal finne sted). Ved å involvere arbeidstakere kontinuerlig gjennom refleksjon vil deres opplevelse av kontroll og eierskap i forhold til viktige verdier og kunnskap i bedriften kunne økes.

I det følgende vil vi gjøre rede for noen premisser som legges til grunn for refleksjonsverktøyet:

Alle ansatte bør delta

Vårt utgangspunkt er at *alle* ansatte på en arbeidsplass bør delta i mangfoldstrening. Trening i å håndtere mangfold er ikke noe som én gruppe på en arbeidsplass trenger mer enn andre. Mangfoldstrening blir på denne måten en utfordring for hele organisasjonen, ikke for noen utvalgte medlemmer. Vi ser også på bevisstgjøring i forhold til egne og andres *holdninger* til mangfold som viktig for alle, uansett etnisk gruppetilhørighet.

Kunnskap om ulikhet mellom personer – ikke nasjoner

Målet med treningen er heller ikke å få mer kunnskap om hvilke generaliserte egenskaper og væremåter som kjennetenger ulike *grupper*. Vår treningsmodell har som

mål å øke den enkelte ansattes kunnskap og bevissthet om hvilke områder *personer*, via sine unike erfaringer, personlighet gruppemedlemskap og 'kultur', i konkrete situasjoner representerer noe ulikt i forhold til andre.

Vi er opptatt av å forstå hvilken betydning denne ulikheten har for arbeidsplassen. Vi forutsetter at årsaken til slike forskjeller er å finne i at personer tilhører ulike grupper og har ulike erfaringer, men vi er ikke opptatt av å *avklare* om det dreier seg om ulikhet mellom personer som et resultat av personlighet eller unike erfaringer *eller* om det dreier seg om ulikhet mellom nasjoner/grupper.

Ved å fokusere for sterkt på ulikhet mellom nasjoner og grupper kan vi bidra til at det etableres nye *stereotypier* om hva som kjennetegner grupper på arbeidsplassen. Dette ønsker vi å unngå ved å rette oppmerksomheten mot ulikhet som kommer til uttrykk i samhandling mellom personer.

Vi lærer best i trygge sosiale fellesskap

Treningsmodellen legger til grunn et syn på læring som en sosial prosess (learning by doing). Vi anbefaler ikke en modell der de ansatte passivt tar i mot kunnskap om for eksempel kultur og kulturelle forskjeller, stereotypier etc. Sosialantropologene Lave og Wenger (1991) argumenterer for at synet på læring som det å motta faktakunnskaper og informasjon bør forlates. Læring bør heller forstås som deltakelse i en praksisfellesskap. Begrepet "praksisfellesskap" henviser til prosessen der mennesker gir mening til praksis. Denne prosessen, der en tilskriver hendelser mening og derigjennom *lærer*, er grunnleggende sosial. En lærer gjennom å delta i sosiale fellesskap, ved at en gradvis tilegner seg, samtidig som en er med å utvikle, fellesskapets kunnskap. Det må også legges vekt på å skape fellesskap for læring som er trygge. Det må være rom for å si 'gale' ting og det må oppmuntres til at alle bidrar.

Som en følge av dette, bør tiltak for å fremme gode flerkulturelle arbeidsmiljø i mindre grad enn det som er vanlig vektlegge *ulike former for informasjon* til arbeidstakere med utenlandsk bakgrunn og *kurs* spesielt rettet mot disse arbeidstakerne. En bør heller prioritere strategier der refleksjon brukes for å fremme gode praksisfellesskap på arbeidsplassen slik at ansatte øker sin evne til å sette ord på ulikhet. Dette utelukker ikke at skriftlig informasjonsmateriell kan være et viktig supplement til slik refleksjonsorientert læring.

Det må etableres et felles sett av ‘spilleregler’ og verdier som fremmer mangfold

Et forutsetning for å få i gang refleksjon om mangfold og mangfoldsutnyttelse er at ledelsen klart kommuniserer til de ansatte at mangfold og ulikhet ses på som en verdi. Vi tror det er viktig å hindre at det utvikles et bilde av bedriftens kultur og praksis som ”norsk”. Ledere bør formidle et bilde av at en organisasjonskultur alltid er sammensatt og foranderlig, og skapes av ansatte med ulik kulturell bakgrunn. Både etnisk norske arbeidstakere og arbeidstakere med utenlandsk bakgrunn tilpasser seg og kommer med kulturelle bidrag til bedriften.

Ledelsen skal med andre ord bidra til at det etableres et verdimesig fundament som muliggjør refleksjon om ulikhet. Dette innebærer at:

- Ledere og ansatte må ha en felles vilje til å sette søkelys på stereotypier og maktforhold.
- Ledere og ansatte har en felles forståelse av at like muligheter ikke impliserer homogen praksis.
- Ledere og ansatte har en felles oppfatning av at det å konstatere at noe er *ulikt* ikke vil si det samme som at noe er *mindreverdige*.
- Ledere og ansatte har en felles, og klart uttalt, visjon om at *ulike* verdier og synspunkter er verdifulle for bedriften – at mangfold er en *ressurs* både internt i bedriften og i markedsføringssammenheng.
- Ledere og ansatte har en felles forståelse av verdien av åpenhet i forhold til tema som diskuteres.
- Ledere og ansatte har en felles forståelse av at ulike verdioppfatninger kan diskuteres og forhandles om. De er ikke gitt en gang for alle.
- Ledere og ansatte har en felles forståelse av at en i noen saker kan ”være enige om å være uenige” etter å ha klargjort de ulike standpunkt.
- Ledere og ansatte har et felles bilde av organisasjonskulturen som sammensatt og foranderlig.

Disse punktene kan godt skrives ned og diskuteres med alle ansatte med jevne mellomrom. Hvilke hindringer finnes i bedriften for at ledere og ansatte skal kunne dele

et slikt fundament? Refleksjon rundt konkrete situasjoner vil gradvis kunne bidra til at de ansatte øker sin forståelse av hva som ligger i disse punktene. Gjennom en slik dialog kan en øke alle ansattes *eierforhold* til verdier i bedriften. Det vil ikke være nok å informere de ansatte om at ”disse verdiene gjelder her”.

I tillegg bør bedriftens orientering i forhold til dette kommuniseres til de ansatte allerede i *rekrutteringsprosessen*, i den hensikt å ansette personer med en positiv innstilling til mangfold. Videre kan *introduksjonstiden* brukes til å gi de nyansatte innføring i bedriftens syn på mangfold.

Refleksjon må ta utgangspunkt i konkrete situasjoner eller forhold ved arbeidsplassen som de ansatte kjenner

Den viktigste teknikken for å fremme refleksjon på arbeidsplassen er å legge til rette for kontinuerlig refleksjon rundt daglige situasjoner, grupperinger ved arbeidsplassen, viktige hendelser, konflikter og dilemma. En må da oppmuntre til at alle de ansatte sier sin mening om saker som diskuteres.

Kultur er ikke et tema en snakker om til daglig. Når en gjør det blir det ofte i form av diskusjoner i generelle, og kanskje stereotype, vendinger om forskjeller en opplever knyttet til moral, etikk, livsstil, mat etc. Slike samtaler har lett for å forsterke skiller mellom ”de” og ”oss”. Vi tror som sagt det er viktig at en ikke bygger opp om slike stereotype oppfatninger av ”de andre” og at refleksjon om ulikhet derfor bør ta utgangspunkt i konkrete arbeidssituasjoner. Dette er tema som alle er opptatt av, og kan ha noe å bidra til.

Forståelse for at ”ting tar tid”

Å få i gang refleksjon som mangfoldstrening er likevel ikke lett. Det vil dessuten ofte ta tid å komme i gang. Vi tror det er viktig å erkjenne at det på mangfoldige arbeidsplasser ofte vil være ansatte som ikke har erfaring med å sette ord på forskjeller. Mange ansatte har i utgangspunktet liten trening i å snakke i grupper, og mangler gjerne språk for å sette ord på viktige sider ved deres arbeidsplass. Norske arbeidsplasser har i tillegg liten erfaring med temaet mangfold, og på mange arbeidsplasser er det nærmest tabu å snakke om ulikhet. Resultatet blir at mange etnisk norske ansatte vegrer seg for å ta opp

ulikhet som tema. I en slik sammenheng representerer det å få i gang en refleksjon omkring mangfold samtidig som en unngår konflikter store utfordringer.

Litteratur

Augustsson, G. (1996) *Etniska relationer i arbetslivet. Teknik, arbetsorganisering och etnisk diskriminering i svensk bilindustri*. Umeå Universitetet.

Barth, F. (1994) "For en større naturalisme i begrepsfestingen av samfunn" i *Manifestasjon og prosess*, Universitetsforlaget, Oslo.

Barth, F. (1981) "Ethnic groups and boundaries" i *Process and Form in Social Life, Selected Essays of Fredric Barth*, Routledge and Kegan Paul Ltd, London.

Bauman, Z. (2000) "Savnet fellesskap", Cappelen akademisk forlag, Oslo.

Berg, B. (1996) *Innvandrere på arbeidsmarkedet: Høy terskel, lavt under taket!* Trondheim, SINTEF IFIM.

Berg, B. og Vedi, C. (1995) *Fra holdning til handling. Om flyktningers arbeidsmuligheter og kvalifiseringsbehov*, Trondheim, SINTEF IFIM.

Berg, B. og Lauritsen, K. (2000): *I all verden! Rekruttering av innvandrere i norsk arbeidsliv*, brosjyremateriell utarbeidet på oppdrag fra Utlendingsdirektoratet.

Borchgrevink, T. (1999) *Multikulturalisme: tribalisme – bløff – kompromiss? Debatter om det flerkulturelle samfunn*. Rapport 99:3 Institutt for samfunnsforskning.

Brewer, M. B. (1996) "Managing Diversity: The Role of Social Identities" in Jackson S. E. and Ruderman M. N. (eds) *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*, American Psychological Association, Washington.

Cox, T. (1993) *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. Berrett-Koehler Publishers San Francisco.

Dahle, I. og Ramvi, E. "Kulturelt mangfold på et hotell" Rapport RF-2001/222.

Dahle, I., Tharaldsen, J. E. (1998) "Flerkulturelt arbeidsmiljø i en IT-bedrift" Arbeidsnotat RF-1998/336.

Djuve, A. B. og Pettersen, H. C. (1995) *Skaff meg en jobb! Levekår blant flyktninger i Oslo*, Oslo: FAFO.

Earley, C. og Erez, M. (red) (1997) *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*, The New Lexington Press, San Francisco.

Epton, S. R., Payne, R. L. og Pearson, A. W. (1985) "Contextual issues in managing cross-disciplinary research" i Mar. B. W., Newell, W. T. og Saxberg B. O. (eds) *Managing high technology: An interdisciplinary perspective*, Amsterdam: North Holland/Elsevier Science.

Frost P. J. et al. (1991) *Reframing Organizational Culture*, Sage Publications, Newbury Park, London, New Delhi.

Geertz, C. (1973) "Thick Description: Towards an Interpretive Theory of Culture" i *The Interpretation of Culture*. Basic Books, Inc. New York.

Grønhaug, R. (1979) *Migrasjon, utvikling og minoriteter*. Universitetsforlaget. Bergen, Oslo, Tromsø.

Gutman, A. (red) (1994) *Multiculturalism: Examining the Politics of Recognition*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

Henderson, G. (1994) *Cultural complexity in the workplace. Issues and strategies*. Quorum Books, Westport

Hylland-Eriksen, T. (1994) *Kulturforskjeller i praksis*. Ad Notam Gyldendal a/s, Oslo.

Håpnes, T. og Iversen, A. (2000) "*Jeg fant, jeg fant!...*". SINTEF IFIM, Trondheim.

Kandola, R. og Fullerton, J. (1994) *Managing the Mosaic*. Institute of Personnel and Development, London.

Koene, B. A. Boone, A. J. J. and Soeters, J. L. (1997) "Organizational Factors Influencing Homogeneity and Heterogeneity of Organizational Cultures" i Sackmann, S. (ed) *Cultural Complexity in Organizations*, Sage Publications.

Koot, W. C. J. (1997) "Strategic Utilization of Ethnicity in Contemporary Organizations" i Sackmann, S. (ed) *Cultural Complexity in Organizations*, Sage Publications.

Kotter, J. P, and Heskett, J. L. (1992) *Corporate culture and performance*, New York: Free Press.

Lave, J. og Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation* Cambridge University Press, Cambridge.

Mc. Grath, J. E., Berdahl J. L., Arrow H. (1996) "Traits, Expectations, Culture, and Clout: The Dynamics of Diversity in Work Groups" in Jackson S. E. and Rudermand

M.N. (eds) *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*, American Psychological Association, Washington.

Mide, R.N. (1999) *Fargeløs kompetanse? En casestudie av forhold som virker inn på innvandrernes muligheter for ansettelse og karriere i en kunnskapsbedrift*. Hovedoppgave i sosiologi, Universitetet i Oslo.

Nonaka, I. og Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.

Northcraft G. B., Polzer J. T. Neale M. A., and Kramer R. M., (1996) "Diversity, Social Identity, and Performance: Emergent Social Dynamics in Cross-Functional Teams" in Jackson S. E. and Ruderman M. N. (eds) *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*, American Psychological Association, Washington.

Olsson, T. B., Pedersen, C. og Dahle. I (2000) *Med Sjal på jobb: Erfaringer fra et forsknings- og utviklingsprosjekt om møter mellom mennesker med ulik kulturell bakgrunn på kommunale arbeidsplasser*. Compendius forlag, Oslo.

Olsson, T. B. Brønne K. og Dahle. I. (2001) *Mellom medisin og kultur – om utenlandske leger i norsk allmennlegetjeneste*. RF – Rogalandforskning, 2001/052.

Prasad P., Mills A. J., Elmes M., Prasad, A., (1997) *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Sveriges Tekniska Attachèer (1999) *Managing diversity – strategier for mangfold i USA*. Stockholm

Øverengen, E. (2001) *Hannah Arendt*. Universitetsforlaget, Oslo.