

Berit Berg, Kristin Thorshaug, Marianne Garvik, Stina Svendsen og  
Susanne Hellan Øiaas

# Hvorfor mangfold?

---

En studie av ulike forståelser og praktiseringer av  
mangfold

NTNU SAMFUNNSFORSKNING AS  
Mangfold og inkludering



## Samfunnsforskning AS

Postadresse: NTNU Samfunnsforskning, 7491 Trondheim  
Besøksadresse: Dragvoll Allé 38 B, Trondheim

Telefon: 73 59 63 00  
Telefaks: 73 59 66 24

E-post: [kontakt@samfunn.ntnu.no](mailto:kontakt@samfunn.ntnu.no)  
Web.: [www.ntnusamfunnsforskning.no](http://www.ntnusamfunnsforskning.no)

Foretaksnr. NO 986 243 836

NTNU Samfunnsforskning AS  
Mangfold og inkludering  
Juni 2012

ISBN 978-82-7570-281-2 (trykk)  
ISBN 978-82-7570-282-9 (web)  
Forside: Heidi Pedersen

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	5
1. Innledning.....	7
1.1 Hva er mangfold? .....	8
1.1.1 Mangfoldsledelse .....	8
1.2 Hvorfor jobbe for et mangfoldig arbeidsliv? .....	10
1.1.2 Utestengt eller utstøtt? .....	11
1.1.3 Ulike argumenter for mangfoldsstrategier.....	12
1.1.4 Arbeidsmarkedspolitik og et inkluderende arbeidsliv .....	13
1.1.5 Fungerer mangfoldsstrategier? .....	14
1.3 Mål med rapporten .....	15
2. Posten Norge AS – Mangfold en nødvendighet .....	17
2.1 Innledning.....	17
2.2 Kjerneverdier, ledelsesprinsipper og etiske retningslinjer.....	18
2.3 Rekruttering og mangfold.....	18
2.4 Integrering og samfunnsansvar .....	23
2.5 Noen utfordringer i mangfoldsarbeidet .....	26
2.6 Hva får hjulene til å rulle?.....	27
3. Statoil – Mangfold på norsk .....	29
3.1 Innledning.....	29
3.2 Organisasjon og verdier.....	30
3.3 HR og rekruttering .....	31
3.4 Hvorfor ønsker Statoil mangfold? .....	33
3.5 Hvordan følger Statoil opp sine målsetninger? .....	36
3.6 Andre tiltak for mangfold .....	39
4. DalPro – Kvalifisering og rekruttering til arbeidslivet.....	41
4.1 Innledning.....	41
4.2 Rekrutteringspolitikk .....	42
4.3 Rekrutterere mangfoldig?.....	42
4.4 Etnisk mangfold .....	44
4.5 Noen utfordringer.....	44
4.6 Hva er det som virker? .....	46
5. Stormberg – Samfunnsansvar og inkludering som varemerke .....	49
5.1 Innledning.....	49
5.2 Samfunnsansvar .....	50

5.3 Inkluderende arbeidsliv og rekruttering.....	51
5.4 Mangfold lønner seg.....	52
5.5 Implementering av verdigrunnlag .....	53
5.6 Mangfoldsledelse i praksis .....	55
5.7 Sykefravær .....	57
5.8 Utfordringer i forhold til et inkluderende arbeidsliv .....	58
5.9 Avsluttende bemerkning .....	60
6. Telenor – Mennesker, teknologi og praktisk utforming for mangfold.....	61
6.1 Innledning .....	61
6.2 Kort om Telenor.....	61
6.3 Organisasjon og verdier.....	61
6.4 HR og rekruttering .....	63
6.5 Telenor Open Mind.....	64
6.6 Telenor Open Mind Integration.....	66
6.7 Utforming av bygg og arbeidshverdag hos Telenor .....	67
6.8 Telenor Way of Work.....	68
6.9 Hvordan følger Telenor opp sine målsetninger?.....	69
6.10 Andre tiltak for mangfold .....	71
6.10.1 Mobilitetsprogrammet .....	71
6.10.2 Algara.....	71
7. Avslutning .....	73
7.1 Mangfold – fra lønnsomhetspolitikk til inkluderingspolitikk.....	73
7.2 Mangfoldsarbeid som samfunnsansvar .....	76
7.3 På vei mot mangfoldsledelse.....	78
Referanser .....	81

## Forord

Begrepet mangfold er mye brukt – ofte uten at det gjøres en begrepsmessig avklaring av hva det innebærer. Det er en del av vårt hverdagsspråk, hvor ulike betydninger tillegges begrepet alt etter kontekst og formål. I arbeidslivet har fokuset på en mangfoldig arbeidsstyrke blitt stadig sterkere de siste årene, hvor hovedbudskapet er at bedrifter må se menneskers forskjellighet som en styrke og et potensial i stedet for som et problem. Begreper og uttalelser som *mangfoldsledelse*, *mangfold lønner seg* og *det mangfoldige arbeidslivet* høres stadig oftere nevnt i bedrifters organisasjonsstrategier. Likevel varierer det relativt mye både hvilke grupper som inkluderes, hvilke argumenter som brukes, og hvordan mangfoldsstrategiene settes ut i praksis.

Med rapportens tittel *Hvorfor mangfold?* ønsker vi å sette fokus på hvordan bedrifter forstår og definerer mangfold i arbeidslivet, og hvordan de på ulike måter integrerer mangfoldstankegangen i sin organisasjon. Vi har valgt å se nærmere på bedriftene Posten, Telenor, Statoil, DalPro og Stormberg. Datamaterialet baserer seg hovedsakelig på en gjennomgang av bedriftenes offentlige dokumenter, samt intervjuer med ledere og HR-ansvarlige. Bedriftene representerer stor variasjon, både når det kommer til bransje, størrelse, og ikke minst deres forståelse og praktisering av mangfoldsledelse.

Rapporten er skrevet av Berit Berg, Kristin Thorshaug, Marianne Garvik, Stina Svendsen og Susanne Hellan Øiaas. Rapporten er en del av NTNU Samfunnsforskning sin interne strategiske satsning *Mangfold i arbeidslivet*. Gjennom en toårsperiode har vi fokusert på inkludering og ekskludering i arbeidslivet, med et særlig fokus på innvandrere og personer med nedsatt funksjonsevne. Formålet har vært å utvikle en mer helhetlig kompetanse knyttet til inkludering og ekskludering i arbeidslivet.

Trondheim, juni 2012

Berit Berg

Kristin Thorshaug

Marianne Garvik

Stina Svendsen

Susanne Hellan Øiaas



# 1. Innledning

Fokuset på en mangfoldig arbeidsstyrke har blitt stadig sterkere de siste årene, hvor hovedbudskapet er at bedrifter må se menneskers forskjellighet som en styrke og et potensial i stedet for som et problem (Berg og Håpnes 2001; Hagedorn-Rasmussen og Kamp 2003). Begreper og uttalelser som *mangfoldsledelse*, *mangfold lønner seg* og *det mangfoldige arbeidslivet* høres stadig oftere nevnt i bedrifters organisasjonsstrategier. Likevel varierer det relativt mye både hvilke grupper som inkluderes, hvilke argumenter som brukes, og hvordan mangfoldsstrategiene settes ut i praksis. Med rapportens tittel *Hvorfor mangfold?* ønsker vi å sette fokus på hvordan bedrifter forstår og definerer mangfold i arbeidslivet, og hvordan de på ulike måter integrerer mangfoldstankegangen i sin organisasjon.

Vi har valgt å se nærmere på bedriftene Posten, Telenor, Statoil, DalPro og Stormberg. Datamaterialet baserer seg hovedsakelig på en gjennomgang av bedriftenes offentlige dokumenter, samt intervjuer med ledere og HR-ansvarlige. Bedriftene er valgt ut fordi de representerer stor variasjon, både når det kommer til bransje, størrelse, og ikke minst deres forståelse og praktisering av mangfoldsledelse. Enkelte representerer store internasjonale konsern, andre er mellomstore nasjonale bedrifter, mens andre igjen er lokalt forankret med fokus på arbeidstrening. Vårt utvalg dekker videre både private og statlige bedrifter, og det varierer hvilke grupper bedriftene har valgt å fokusere på i sitt mangfoldsarbeid. Spennet mellom bedriftene er med andre ord vidt - så også mangfolds-perspektivet.

Prosjektets ressurs- og tidsmessige rammer har ikke gitt mulighet til et dypdykk i bedriftenes mangfoldsarbeid. Dette har heller ikke vært formålet med prosjektet. Vår målsetning har vært å illustrere mangfoldets *mangfoldighet* gjennom en presentasjon av fem bedrifters strategier. Som vi skal se kan ikke forståelsen og praktiseringen av mangfold plasseres i en boks. Betyr et mangfoldig arbeidsliv at vi alle - på tross av forskjeller - er like? Betyr det at vi er forskjellige? Eller innebærer det at vi er både like og forskjellige samtidig? Mens enkelte bedrifter vektlegger likhet som mangfoldsstrategi, hvor forskjellene i kjønn, alder eller etnisitet gjøres mindre viktige, løfter andre frem forskjelligheten som en særegen ressurs. Og mens noen bedrifter bevisst går inn for å rekruttere mangfoldig, ser andre behovet for mangfoldsstrategier *fordi* de har en uensartet ansattegruppe.

Rapporten er en del av NTNU Samfunnsforskning sin interne strategiske satsning *Mangfold i arbeidslivet*. Gjennom en toårsperiode har vi fokusert på inkludering og ekskludering i arbeidslivet, med et særlig fokus på innvandrere og personer med nedsatt funksjonsevne. Formålet har vært å utvikle en mer helhetlig kompetanse knyttet til inkludering og ekskludering i arbeidslivet.

## 1.1 Hva er mangfold?

Begrepet mangfold er mye brukt – men ofte uten at det gjøres en begrepsmessig avklaring av hva det innebærer (Wrench 2007). Det er en del av vårt hverdagspråk, hvor begrepet tillegges ulike betydninger alt etter kontekst og formål. Ifølge Berg og Håpnes (2001) tar begrepet utgangspunkt i at noe er forskjellig, men forskjelligheten blir forstått som noe positivt. Mangfoldsbegrepet handler i dette perspektivet ikke om at vi enten er like eller forskjellige, men at vi er begge deler samtidig. Forskjellighet ses her i et mulighetsperspektiv, hvor vi går fra å definere personer som marginaliserte (problemfokus) til å definere mennesker som tradisjonelt har vært utestengt fra arbeidsmarkedet som et potensial (Berg og Lauritsen 2000).

I et arbeidslivsperspektiv handler mangfold ofte om at arbeidslivet skal gjenspeile befolkningssammensetningen vi finner ellers i samfunnet, og mangfoldsbegrepet blir i Norge som regel brukt i forhold til etnisitet (Berg og Håpnes 2001; Wrench 2007). Innenfor etnisitetsbegrepet omfatter mangfold ofte forhold som nasjonalitet, språk, hudfarge og religion (Litvin 1997; Wrench 2007; Thiis-Evensen, Skattum og Sekkesæter 2009). Mangfold på arbeidsplassen kan imidlertid omhandle både kjønn, alder, etnisitet, funksjonshemming eller seksuell orientering (Berg og Håpnes 2001; Wrench 2007). Det kan også omfatte utdanning, verdier, interesser, kompetanse, familiestatus og religion.

Kort sagt handler ikke mangfold om en bestemt forskjell, men om menneskelig variasjon, og samfunnsarenaenes behov for å reflektere denne variasjonen. Det innebærer også en viktig endring i perspektivet: fra et ensidig fokus på begrensninger i ressursene og egenskapene til marginaliserte grupper, og over til et fokus på det organisatoriske nivået, og hvordan – i denne konteksten – arbeidslivet kan gjøres mer åpent for mangfold. Som vår gjennomgang av fem bedrifter kommer til å vise er det kanskje nødvendig at mangfoldsbegrepet er åpent, og at det kan romme mange ulike forståelser både av hvem og hva det innebærer.

### 1.1.1 Mangfoldsledelse

Integrering av marginaliserte grupper i arbeidsmarkedet har lenge vært et prioritert område, hvor positiv forskjellbehandling gjennom kvotering og målrettet rekruttering har vært viktige verktøy. *Diversity management* (mangfoldsledelse) kan sies å være den siste utviklingen i en rekke strategier for å styrke ekskluderte minoriteters representasjon på arbeidsmarkedet. Strategien oppsto i USA for mer enn 20 år siden (Wrench 2007), stimulert av en endring i arbeidsstyrken og spådommer om at innen år 2000 ville de fleste nye arbeidstakere i USA ikke tilhøre den «normale» hvite mannlige befolkningen (Johnston og Packer 1987). En så med andre ord et behov for strategier i møtet med en mer sammensatt arbeidsstyrke. Økt globalisering og arbeidsmigrasjon, demografiske endringer med en aldrende befolkning, samt nedbyggingen av sekundær-



sektoren og en oppbygging av tertiærsektoren var alle elementer som påvirket et skifte i ledelses- og organisasjonsmønstrene (Wrench 2005).

Mangfoldsledelse handler imidlertid om noe mer enn å få alle grupper inn i arbeidslivet (Døving, Nordhaug og Nordhaug 2005; Wrench 2007). Det handler om å lede og organisere virksomheter uten en snevert avgrenset forståelse av «normal-arbeidstakeren», og å klart definere hvilke kvalifikasjoner (fremfor ytre kjennetegn) som er relevante for en bestemt stilling. Samtidig innebærer begrepet også å utvikle en ny organisasjonskultur (Berg og Håpnæs 2001). Det finnes et vidt spekter av praktiske tilnærminger til mangfoldsarbeid, og eksempler kan være utvikling av policyer og handlingsplaner, informasjons- og holdningsarbeid, kartlegging i ansattegruppen med hensyn til kjønn, alder, etnisitet og lignende, systematisk rekrutterings- og karrierearbeid, samt oppfølging av mangfoldsarbeidet i form av effekt- og resultatmåling (Berg og Håpnæs 2001; Dobbin 2011). Det er med andre ord et stort spenn i mangfoldsarbeidet, fra bedrifter som synliggjør sitt mangfoldsansvar i stillingsannonser eller aktivt oppfordrer visse grupper til å søke, til aktiv satsning på mangfoldstrening blant ledelsen og ansatte, og utvikling av mentorprogrammer.

På grunn av sitt innhold forstår vi ofte mangfoldsledelse som en ny måte å argumentere for inkludering på. Tidligere former for inkludering hadde ofte et ensidig fokus på interessene til ekskluderte eller underrepresenterte minoriteter. Argumentet var at bedrifter måtte utvikle antidiskriminerings- og rekrutteringspolicyer for å unngå søksmål (Wrench 2005; Dobbin 2009). Mangfoldsledelse derimot forstås som en inkluderende policy som også tjener bedriftenes interesser. Argumentet er her at bedrifter gjennom å utvikle en mangfoldspolicy kan sikre seg en strategisk fordel ved å hjelpe ulike grupper til å utnytte sitt potensial (Dobbin 2009). Med andre ord er frykten for søksmål blitt erstattet med et ønske om økt produktivitet. Inkludering handler ikke om «å være snill», men om at mangfold *lønner seg* for virksomhetene.

Antidiskrimineringspolicyer, målrettet rekruttering og flere initiativer har etter hvert blitt kjernen i mangfoldsprogrammene. Wrench (2007)<sup>1</sup> har definert en seksdelt typologi for ulike stadier eller grupperinger av aktiviteter for å bekjempe diskriminering og ekskludering, og samtidig forbedre integrasjonen av minoriteter på arbeidsmarkedet:

1. Trening av minoriteter
2. Kulturell toleranse
3. Utfordre rasistiske holdninger
4. Bekjempe diskriminering

---

<sup>1</sup> Wrench diskuterer mangfold først og fremst ut fra betydningen *etnisk* mangfold. Vi mener imidlertid denne typologien også vil kunne være relevant når det er snakk om mangfold i en videre betydning. Ved å utvide hans begreper om «kulturell toleranse» og «rasisme» til å omhandle tilpasning i forhold til individuelle behov/bekjempelse av negative holdninger i bred forstand, kan modellen fungere som et verktøy for mangfoldsledelse generelt.

5. Bruk av positiv særbehandling
6. Mangfoldsledelse

På det første stadiet sørges det for kvalifisering av minoritetene gjennom formell trening, mens en på det andre stadiet tilpasser arbeidsplassene for å imøtekomme ulike kulturelle behov og bevisstgjør ansatte på kulturforskjeller. På det tredje stadiet jobber man aktivt for å bekjempe rasistiske holdninger. På det fjerde stadiet må man bekjempe diskriminering, noe som innebærer å endre handlinger i tillegg til holdninger, og å bli bevisst hvilke konsekvenser ens handlinger kan få. På det femte stadiet skal hele organisasjonens praksiser endres, og man skal bekjempe diskriminering på alle plan i virksomheten. På dette nivået handler det ikke kun om likebehandling, men også om positiv forskjellsbehandling (gjennom for eksempel målrettet rekruttering og oppfordring til å søke på stillinger). Når man så når stadium seks, reell mangfoldsledelse, verdsettes mangfoldets positive konsekvenser for bedriften, samtidig som en heterogen organisasjonskultur utvikles.

Wrench (2007) mener at et vedvarende problem i Europa har vært at man har holdt fast ved det første punktet i typologien, nemlig ideen om at opplæring av innvandrerne selv er det primære middelet for å bekjempe diskriminering. En overfokusering på kvalifisering av innvandrere kan lett bli et sidespor og bidra til en individualisering av problemene. Det vises videre til hvordan bedrifter ofte tror de jobber med mangfoldsledelse, men i realiteten kanskje bare jobber med trinn én og to i typologien. Slik sett illustrerer typologien at en endring til et mangfoldig arbeidsliv krever atskillig mer enn at man ansetter noen med minoritetsbakgrunn eller at man har tatt hensyn til diverse religioners mattabuer i bedriftskantinen. Samtidig kan en spørre om typologien er en lineær modell, eller om nivåene kan opptre parallelt, eller i en annen rekkefølge. Dette blir særlig relevant når bedrifter definerer sitt arbeid som mangfoldsledelse, mens strategiene de benytter ut fra Wrench sin typologi faller inn under et lavere nivå. Kan det i slike tilfeller likevel defineres som mangfoldsledelse?

## **1.2 Hvorfor jobbe for et mangfoldig arbeidsliv?**

Det generelle bildet i Norge er et arbeidsmarked preget av høy arbeidsdeltakelse for både kvinner og menn. Høsten 2011 var 72 prosent av den mannlige befolkningen og 67 prosent av den kvinnelige befolkningen sysselsatt (SSB 2011a). Arbeidsledigheten i samme periode lå på rundt tre prosent. Ved første øyekast er det nærliggende å anta at det norske arbeidsmarkedet er både åpent og inkluderende. Imidlertid viser statistikken at mulighetene og arbeidsdeltakelsen er skjevt fordelt i befolkningen. I mediedebatten snakkes det ofte om en arbeidsmessig marginalisering og utestenging av enkelte innvandrergupper, særlig fra land utenfor Vest-Europa, Nord-Amerika og Oseania. Innvandrere er imidlertid ikke den eneste gruppen med svak tilknytning til arbeidsmarkedet. En mye omtalt side av det norske arbeidsmarkedet er det såkalte

*likestillingsparadokset* (Birkelund og Petersen 2005). På tross av høy sysselsetting blant kvinner er det norske arbeidsmarkedet svært kjønnsdelt, både når det gjelder sektor, bransjer, yrker – og i stillingshierarkiet, hvor en større andel menn befinner seg i de høyere stillingsnivåene (NOU 2008:6). Det er også en stor andel kvinner som er ansatt i deltidsstillinger sammenlignet med den mannlige befolkningen (SSB 2011b). Også personer med nedsatt funksjonsevne, eldre arbeidstakere og langtids sosialklienter opplever ulike former for diskriminering på arbeidsmarkedet (Stortingsmelding nr. 50 1998-99; NOU 2009:14).

Dersom vi ser nærmere på to av disse gruppene, innvandrere og personer med nedsatt funksjonsevne, viser aktuell statistikk en klart lavere sysselsetting enn blant befolkningen for øvrig. En nylig utgitt rapport viser at av gruppen som oppgir å ha en funksjonsnedsettelse er rundt 40 prosent i arbeid (Bø og Håland 2011). Den registrerte arbeidsledigheten blant personer med funksjonsnedsettelse er lav, og ligger på i underkant av tre prosent, men samtidig oppgir 25 prosent av de som ikke er i arbeid et ønske om økt deltakelse. For innvandrere er sysselsettingsratene generelt sett relativt høye sammenlignet med innvandrerbefolkningen i andre europeiske land. Dersom vi studerer forskjeller innad i innvandrergruppen ser vi imidlertid at mens innvandrere fra de nordiske landene, Vest-Europa ellers og EU-land i Øst-Europa har omtrent like høye sysselsettingsrater som befolkningen generelt, har innvandrere fra Asia og Afrika klart lavere sysselsettingsrater (SSB 2011c). Arbeidsledigheten i innvandrerbefolkningen er klart høyere enn blant nordmenn, og lå per august 2011 på rundt sju prosent (SSB 2011d). Også her ser vi at særlig innvandrere fra Afrika kommer dårlig ut.

### **1.1.2 Utestengt eller utstøtt?**

Eksemplene fra disse to gruppene illustrerer at mulighetene til å få en fot innenfor det norske arbeidsmarkedet ikke er likt fordelt - enkelte grupper møter flere barrierer enn andre. Det å stå utenfor arbeidsmarkedet kan skyldes ulike mekanismer, og det er viktig å understreke forskjellen mellom *utestenging* og *utstøting* (Berg og Håpnes 2001). Utestengning omhandler situasjoner der personer ikke gis tilgang til arbeidslivet. Dette kan på den ene siden forklares ut fra manglende kompetanse og kunnskap blant de utestengte selv, med andre ord ut fra kjennetegn ved *tilbudssiden* (Røed og Bratsberg 2005). Imidlertid kan det også handle om egenskaper ved *etterspørselssiden*, arbeidsmarkedet, blant annet ulike former for diskriminering og konjunktursvingninger samt tilbudet av offentlige velferdsordninger.

Utestøting handler på sin side om en prosess der personer slutter i jobben eller blir langtidssykemeldte, på attføring eller blir trygdet før de har oppnådd pensjonsalder (Berthelsen, Skogstad, Hauge, Nielsen og Einarsen 2008). Dette kan selvsagt være et frivillig valg, der vedkommende vurderer fordeler ved et liv utenfor arbeidsmarkedet (familie, fritid, helse og så videre). Men, det kan også ofte være et ufrivillig valg

forårsaket av forhold i bedriften som ikke lenger gjør det mulig for personen å arbeide (Mykletun 2000). Også årsakene til utstøting kan knyttes til diskriminering.

Når en snakker om diskriminering, er det viktig å understreke at dette er et begrep med mange fasetter (Rogstad 2000; Danielsen 2005; Wrench 2007). For det første vil diskriminering avhenge av hvilken gruppe vi snakker om. For personer med nedsatt funksjonsevne vil fysiske hindringer kunne forstås som diskriminering, mens for etniske minoriteter kan holdninger og praksiser være diskriminerende. Også lover og regelverk kan forstås som en form for diskriminering (Danielsen 2005). For det andre kan vi skille mellom formell og uformell diskriminering, samt direkte og indirekte diskriminering (Craig 2006). Mens direkte diskriminering omhandler såkalt rasistisk, statistisk og sosial diskriminering, kan indirekte diskriminering forstås som strukturbetinget diskriminering. I dette sistnevnte ligger det at i utgangspunktet nøytrale regler og praksiser fører til uønskede eller negative virkninger for visse grupper. En viktig lærdom er dermed at diskriminering kan omhandle både urettferdig *forskjellsbehandling* og urettferdig *likebehandling* (Craig 2006). Diskrimineringsbegrepet er slik sett nært koblet til mangfoldsbegrepet, hvor bedrifter i enkelte tilfeller velger å innføre *positiv* forskjellsbehandling (gjennom for eksempel rekrutteringspraksiser) for å bekjempe diskriminering.

### **1.1.3 Ulike argumenter for mangfoldsstrategier**

Argumentene for å jobbe ut fra et mangfoldsperspektiv er mange, og kan omhandle både sosiale, samfunnsmessige, etiske og økonomiske begrunnelser (Berg og Lauritsen 2000; Wrench 2007). Sosiale og samfunnsmessige argumenter kobles ofte til målsetninger om lik behandling og å unngå diskriminering. Utstøting og diskriminering av store grupper har skapt både individuelle og samfunnsmessige konsekvenser i flere land. For innvandrere er det klare sammenhenger mellom arbeidstilknytning, deres sosiale kontakt og norskkunnskaper. I tillegg vil arbeidsledighet kunne føre til mer generelle problemer tilknyttet økonomiske bekymringer, lav selvfølelse, isolasjon og så videre (Kaul og Kvande 1991).

Etiske argumenter kobles på sin side ofte til verdier som rettferdighet og menneskeverd. Et viktig argument er at et mangfoldig arbeidsliv som har plass til alle vil være et viktig signal overfor både den oppvoksende generasjonen og personer som av ulike grunner står utenfor arbeidslivet. For innvandrerdømt vil det for eksempel være viktig å se at foreldrenes kvalifikasjoner blir verdsatt for at de skal ønske å satse på en utdanning (Berg og Lauritsen 2000). Et annet argument kan knyttes til verdien «rettferdig fordeling». Både innvandrere, personer med funksjonsnedsettelse og andre ofte marginaliserte grupper på arbeidsmarkedet har mye å bidra med rent kompetansemessig. Det bør derfor være en målsetning at ansatte i offentlige og private stillinger gjenspeiler mangfoldet i befolkningen.

Til sist kan vi også, som nevnt, snakke om forretningsmessige eller økonomiske argumenter for å tenke mangfold. Her fokuseres det på at mangfold lønner seg, fordi det innebærer å rekruttere den beste. For nasjonale bedrifter lønner det seg å gjenspeile befolkningen, mens det for internasjonale bedrifter lønner seg å ha ansatte med flerspråklig eller flerkulturell bakgrunn, både i relasjonene med kunder, men også for å fronte en internasjonal profil (Berg og Lauritsen 2000). Lønnsomhet kan imidlertid også forstås bredere, og kan ses både som kortsiktige og langsiktige gevinster (hvor gevinstene kan være både forretningsmessige og samfunnsmessige). Mens lønnsomhetsargumentet tidligere har vært lite fremtredende i integreringsdiskusjonen, har det gjennom fremveksten av mangfoldsledelse blitt mer legitimt å snakke om det lønnsomme ved å ha en mangfoldig arbeidsstyrke (Wrench 2007; Dobbin 2009).

#### **1.1.4 Arbeidsmarkedspolitik og et inkluderende arbeidsliv**

Målene for arbeidsmarkedspolitikken kan variere, hvor myndigheter kan fokusere på både rettigheter, muligheter og resultater (Berg og Håpnes 2001). Et rettighetsfokus vektlegger lovverket som virkemiddel i mangfoldsarbeidet, mens et mulighetsfokus løfter frem arbeidsformer. Et resultatfokus vil på sin side vektlegge mål og måloppfølging. I norsk sammenheng har det lenge vært et fokus på å bekjempe diskriminering på samfunnets ulike arenaer, hvor målgrupper har vært både kvinner, innvandrere, eldre og personer med funksjonsnedsettelse (Stortingsmelding nr. 50 1998-1999). Mangfoldspolitikken gjennom lovreguleringer har tradisjonelt vært lite prioritert i Norge (Berg og Håpnes 2001). I de siste årene har det imidlertid blitt et klart større fokus også på det lovmessige i anti-diskrimineringsarbeidet (NOU 2009:14).

Norsk arbeidsmarkedspolitikken knyttes ofte til en sosialdemokratisk tradisjon, hvor verdier som universelle rettigheter, resultatlikhet tilknyttet lønn og sikkerhet, samt full sysselsetting står sentralt (Esping-Andersen 2006). Den tradisjonelt høye sysselsettingen i alle samfunnsgrupper kobles ofte til en aktiv, intervensjonsstat, sterke fagforeninger, stort sysselsettingsbehov og kvinners stadig sterkere stilling i arbeidsstyrken (Janoski 1994). Et sentralt velferdselement i den norske arbeidsmarkedspolitikken er *arbeidslinja*, som har som formål å demme opp for situasjoner der voksne mennesker blir passive mottakere av offentlige stønader. Gjennom en aktiv arbeidsmarkedspolitikken som understreker både retten og plikten til å arbeide, skal en sikre høy sysselsetting i alle ledd av samfunnet (Stortingsmelding nr. 39 1991-92; Berg og Håpnes 2001).

Tradisjonelt har norske myndigheter prioritert arbeidsmarkedstiltak rettet mot arbeidstakerne selv – språkkurs, arbeidsmarkedsoplæring, arbeidspraksis og lønns-tilskudd for å nevne noen (Kvinge og Djuve 2006; Wrench 2007). I de siste årene har det vært en voksende bekymring, også på europeisk nivå, om at vektleggingen av tiltak for arbeidstakerne har vært mislykket. Barrierene enkelte grupper møter på arbeids-

markedet skyldes ikke hovedsakelig egenskaper ved dem selv, men i stedet faktorer ved arbeidsmarkedet, som for eksempel ulike former for diskriminering (og kanskje er den største utfordringen den indirekte formen for diskriminering hvor tilsynelatende nøytrale praksiser fører til ulike resultater).

I det siste tiåret har målsetningen om et *inkluderende arbeidsliv* (IA) stått sterkt i den norske arbeidsmarkeds- og velferdspolitikken. Hovedmålet med intensjonsavtalen (IA-avtalen) som ble inngått mellom regjeringen og partene i arbeidslivet høsten 2001 har vært å styrke den nevnte arbeidslinjen og sikre et mer inkluderende arbeidsliv.<sup>2</sup> Hovedmålsetninger er å redusere sykefraværet og bruk av uføretrygd, og samtidig bedre utnytte det arbeidspotensialet som ligger i personer med funksjonsnedsettelse og eldre arbeidstakere.<sup>3</sup> Gjennom sitt fokus på *potensial* nærmer IA-avtalen seg ideen om mangfold i arbeidslivet. Nylige evalueringer av avtalens første periode viser likevel at målene kun i begrenset grad er oppnådd (Ose mfl. 2009). En har gjennom avtalen klart å øke forventet pensjonsalder med et halvt år, og sykefraværet ser ut til å gå ned i IA-virksomheter (men mer i privat sektor enn i kommunal og statlig sektor). Imidlertid har avtalen i liten grad klart å inkludere personer utenfor arbeidsmarkedet. Et fortsatt fokus på marginaliserte grupper i arbeidslivet er derfor helt nødvendig.

### **1.1.5 Fungerer mangfoldsstrategier?**

Mangfoldsledelse har et stort potensial, men fungerer det? I likhet med tidligere perspektiver på like muligheter i arbeidslivet har mangfoldsperspektivet blitt utsatt for kritikk. En av de mest tydelige kritikkene har påpekt at retorikken tilknyttet mangfold bekrefter ulikheter (Nehls 2005). Utgangspunktet for mangfoldsperspektivet er at alle er like ulike. Men, hvilke kriterier skal vi benytte for å vurdere om noe er mangfoldig? Vi har ofte en forståelse eller et bilde av «den vanlige arbeidstakeren», og tradisjonelt har den hvite, vestlige mannen fra middelklassen hatt en hegemonisk status i arbeidsmarkedet (Esping-Andersen 1999; Nehls 2005). Spørsmålet blir om *det mangfoldige* ofte blir likestilt med *det unormale*, og sett som en motpol til *det normale* eller *vanlige*? Ofte har kjønn, funksjonsgrad og etnisitet vært sentrale målestokker for et mangfoldig arbeidsliv. Dette innebærer at enkelte grupper og personer blir definert som mer forskjellige enn andre. De los Reyes og Martinsson (2005) mener at mangfolds-

---

<sup>2</sup> Det har vært inngått to avtaler; 2001-2009 og 2010-2012. Se *Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 1. mars 2010 – 31. desember 2013* (IA-avtalen):

[http://www.regjeringen.no/upload/AD/publikasjoner/web-publikasjoner/2010/IA-avtale\\_24022010.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/AD/publikasjoner/web-publikasjoner/2010/IA-avtale_24022010.pdf).

<sup>3</sup> Det har vært påpekt at det er lite sammenheng mellom målene i avtalen: dersom en skal sysselsette flere personer med funksjonsnedsettelse og heve den faktiske pensjonsalderen vil dette sannsynligvis medføre et høyere sykefravær.

perspektivet slik sett er en del av *ulikhetens paradigme*, hvor vi ved å benytte dette perspektivet opprettholder ulikhetene som allerede eksisterer.

En annen kritikk av mangfoldsbegrepet er at strategiene tilknyttet mangfoldsledelse kun i begrenset grad ser ut til å påvirke integreringen av grupper på arbeidsmarkedet (Berg og Håpnnes 2001; Dobbin 2011). Flere uttrykker engstelse for at ideene rundt diversity management fokuserer på «myke» policyer som interkulturell bevissthet, mangfoldskurs for ledelsen og lignende, og ignorerer behovet for «harde» policyer og lovgivning som for eksempel positiv diskriminering og kvotering. I forbindelse med dette hevdes det at man gjennom mangfoldstankegangen ikke tar inn over seg at ekskludering omhandler en strukturell, historisk diskriminering (Wrench 2005). Ved å individualisere diskrimineringen i arbeidslivet og fokusere på den direkte diskrimineringen eller marginaliseringen som foregår, overskygger vi dermed den mer skjulte indirekte diskrimineringen som ligger i arbeidslivets strukturer og organisasjonspraksiser (Craig 2006). En tredje kritikk antyder at det i visse tilfeller ikke vil være økonomisk lønnsomt og konkurransefremmende å ansette ut fra en mangfoldstankegang (Berg og Håpnnes 2001). Hvorfor skal da bedriftene rekruttere mangfoldig?

Begrepene mangfold og mangfoldsledelse er med andre ord ikke uproblematiske begreper. De rommer mange ulike forståelser og praksiser og har ofte en svak presisering. Dette kan føre til at mangfoldsledelse blir «flotte ord, men lite handling», hvor strategiene som implementeres har liten reell effekt på integreringen av ulike grupper i arbeidsmarkedet. Et mulig forsvar av mangfoldsbegrepet kan være å koble diskusjonen til begrepsparet *likhet* og *forskjellighet* (Berg og Håpnnes 2001). Likhet og forskjellighet beveger seg på ulike nivåer, der likhet forholder seg til ulikhet, og forskjellighet forholder seg til ensartethet. De forskjellige nivåene gjør det mulig å arbeide mot ulikhet, i betydningen maktulikhet, sjanseulikhet eller lignende, samtidig som man jobber for å fremme forskjellighet i betydningen mangfold.

Det påpekes fra flere hold at det ikke er nok å «hulle mangfoldet». Kun gjennom bevisste og aktive strategier og kompensatoriske tiltak *kombinert med* et fokus på mangfold kan en sikre en mer reell likebehandling på arbeidsmarkedet (Wrench 2007). Samtidig understreker Wrench at mangfoldsledelse ikke kan erstatte lovverk, men i stedet må ses som «a way of mainstreaming anti-discrimination activities, not a substitute for them» (Wrench 2007: 138).

### **1.3 Mål med rapporten**

I denne rapporten ønsker vi å vise at også mangfoldsbegrepet er *mangfoldig*. Bedriftene vi har valgt å studere har til dels svært ulike måter å forstå og praktisere mangfoldsbegrepet på. Dette handler i stor grad om at utviklingen av en mangfolds-

ledelse er nært knyttet til organisasjoners egenart og historie. Bedrifter kan ha ulike innfallsvinkler til å tenke mangfoldsledelse. Som vi har poengtert finnes det både økonomiske, sosiale, demografiske, juridiske og etiske argumenter for å implementere mangfoldsstrategier inn i bedriftens organisasjonskultur.

Som vi skal se gjennom vår presentasjon av de fem ulike bedriftene, varierer det til dels svært mye både når det gjelder *hvorfor* og *hvordan* de praktiserer mangfold. En viktig konklusjon fra vår gjennomgang er at *mangfold* forstås og fortolkes forskjellig ut fra bedriftenes kontekst, historie, samfunnsoppgave og så videre. Bedrifter må finne *sin* mangfoldsstrategi, og det nytter derfor ikke med blåkopier av andre bedrifters ideer. Det sentrale er en helhetlig integrering av mangfoldstankegangen, både i bedriftsfilosofi, organisasjonsstruktur og internkultur (Berg og Håpnes 2001). Vårt ønske har *ikke* vært å sammenligne bedriftene og med to streker under svaret si hvem som er «flinkest i klassen». I stedet har vi ønsket å vise eksempler på hvordan ulike bedrifter som opererer i svært ulike kontekster forstår og praktiserer mangfold.



## 2. Posten Norge AS – Mangfold en nødvendighet

*Hos oss er forskjeller det normale.*

### 2.1 Innledning

Posten Norge AS er et nordisk post- og logistikkonsern som leverer tjenester innen post, logistikk og kommunikasjon. Virksomheten representerer en del av samfunnets infrastruktur og har i dag 1400 salgssteder i hele landet. Posten er en av landets eldste virksomheter<sup>4</sup> og har vært under statens ansvar siden 1719. Flere strukturelle endringer har vært gjort gjennom årene med blant annet innføring av postnummer, postkasseloven og opprettelse av Postsparebanken. Fra midten av 90-tallet har omstruktureringen vært stor i bedriften gjennom kjøp av andre virksomheter, og bedriften har gått fra å være en forvaltningsbedrift til å bli aksjeselskap.<sup>5</sup> Planene for omlegging fra postkontor til post i butikk ble vedtatt i Stortinget i 2000. Implementeringen av post i butikk ble påbegynt i 2001 med 1262 tidligere poststeder. I 2010 hadde Posten 1483 poststeder hvorav 203 var gjenværende postkontor (Posten 2011a).

Postens visjon er å bli verdens mest fremtidsrettede post- og logistikkonsern med levering av helhetlige tjenester for post og logistikk med Norden som hjemmemarked. Videre er hovedmålene for driften fornøye kunder, ledende markedsposisjoner, lønnsom vekst og konkurransedyktig verdiutvikling, og å være en attraktiv arbeidsplass med et godt arbeidsmiljø (Posten 2011b). Store deler av bemanningen i virksomheten er i Norge, en mindre del i Sverige og små deler i Danmark og Finland. Virksomheten møter markedet med de to merkevarene Posten og Bring. Grunnet sin størrelse og geografiske spredning anser bedriften seg som en viktig samfunnsaktør og har satsinger på områdene miljø og integrering (Posten 2011c). Posten har lenge hatt et mangfoldig arbeidsmiljø, og har siden 90-tallet hatt lokalt og sentralt initierte mangfoldstiltak. I 2005 fikk Posten som første bedrift regjeringens mangfoldspris for sitt arbeid for mangfold. I 2008 ble integrering valgt som satsingsområde for hele konsernet med ønske om å utvide lokalt mangfoldsarbeid. I 2010 kom mangfold som prosjekt i gang og tiltak fra sentralt hold er også vinklet mer mot forskningen på området.

Dette kapitlet er basert på datamateriale som er innhentet gjennom intervju og gjennomgang av dokumenter og nettressurser fra bedriften. Sitater i teksten er hentet

---

<sup>4</sup> Postvesenet ble oppstartet i 1647 i den danske provinsen Norge av Hannibal Sehested på vegne av Christian VI.

<sup>5</sup> 1996 – Posten blir statsaksjeselskap med begrenset ansvar 1. desember - Posten Norge BA.

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

fra samtale med prosjektleder for mangfold og integrering i Posten-konsernet dersom annet ikke er angitt.

## 2.2 Kjerneverdier, ledelsesprinsipper og etiske retningslinjer

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

Virksomhetens verdier er ment å være byggeklosser for en felles kultur, og de etablerte samarbeidsformene skal reflektere disse. *Respekt, redelighet, samhandling, åpenhet og mot* er de fem verdiene som reflekterer en virksomhet man kan ha tillit til og som har stolte ansatte (Posten 2011d). Av *ledelsesprinsipper* vektlegges hvordan ledere er rollemodeller gjennom sine handlinger i kraft av verdiene og den avgjørende betydningen for trivsel blant ansatte ved godt lederskap. Lederne skal være tydelige, synlige, ta og gi ansvar og utvikle og inspirere medarbeiderne: «Å lede i konsernet betyr å sette mål, frigjøre energi og styre ressurser» (Posten 2011e). Videre er de *etiske retningslinjene* basert på grunnverdiene og utformet som normer for ansvarlig og god oppførsel som er viktig for å skape motiverte arbeidere og kunders tillit. Det vektlegges en høy etisk standard i konsernet med en åpen bedriftskultur. I de etiske retningslinjene defineres hvordan kritikkverdige forhold kan identifiseres og hvordan varslingsrutinene fungerer. Retningslinjene har et eget punkt som befatter seg med politikk og religion:

*Dine politiske sympatier, religiøse tilhørighet, medlemskap i grupper, lag, foreninger m.m. er konsernet uvedkomne. Du skal likevel fremstå som upartisk når du opptrer på vegne av konsernet (...)* (Posten 2011f).

Bedriften oppfordrer sine ansatte til å diskutere etiske dilemmaer som oppstår i arbeidssituasjoner for å oppnå kunnskap og lære av hverandre og ha en åpen dialog til lederne. I retningslinjene foreligger også en etisk test som medarbeiderne kan ta sammen med regelverk og lover på området.

## 2.3 Rekruttering og mangfold

Posten er landets største bedrift dersom man tar antall ansatte i betraktning. Med nærmere 22 000 medarbeidere anser bedriften seg å være en viktig arena for

integrering i samfunnet. I overgangen fra forvaltning til forretning har det siste tiåret vært preget av nedbemanninger som har utgjort 1 000 årsverk i året. Bedriften har sin rekrutteringsavdeling under HR-senteret hvor medarbeiderne der har kompetanse og erfaring med rekrutteringsprosesser. Dette kan være nyttig i nedbemanningssituasjoner og bidrar til at ansatte kan få en trygg overgang til annet arbeid dersom de avslutter sitt virke i Posten.

De ansatte i Posten Norge representerer over 70 ulike nasjonaliteter, og personer med innvandrerbakgrunn utgjør en viktig del av bemanningen. Mangfoldet har vært spesielt stort ved en terminal, Postens Godssenter, som sysselsetter omkring 1 500 personer og hvor over 50 prosent har innvandrerbakgrunn fra utenfor Norden.<sup>6</sup> Denne terminalen har vært av viktig betydning for mangfoldsarbeid i virksomheten og kan sies å være springbrettet og motivasjonen for målrettet arbeid med mangfold og integrering. Bedriften ser på ressursene i mangfoldet som en nødvendighet for tilgang til arbeidskraft:

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

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

---

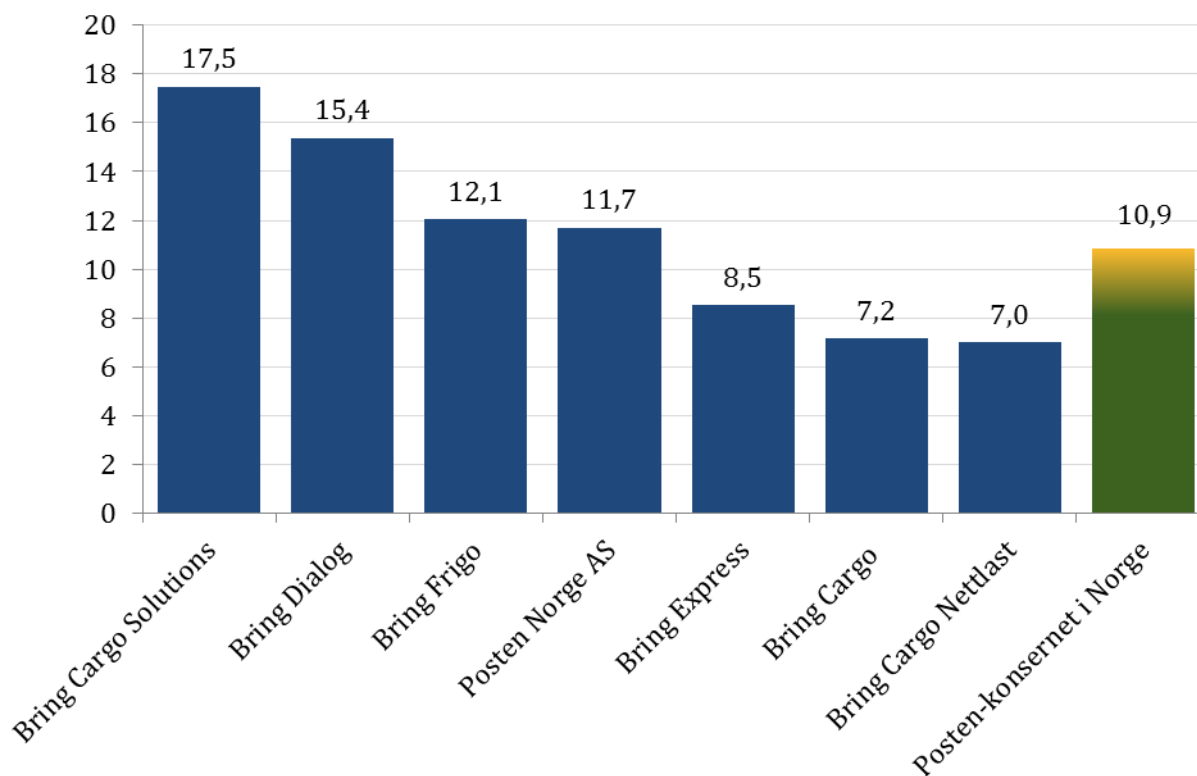
<sup>6</sup> Posten bruker i sin definisjon av innvandrer ved « personer som har innvandret fra land utenfor Norden». Dette eliminerer innvandrere fra Sverige, Danmark, Finland og Island i tallene og målingene, noe som gjør at direkte sammenligning med generelle tall og målinger foretatt på innvandrere ikke vil gi samme grunnlag.

I konsernet som helhet er mangfoldet noe ujevnt fordelt, både geografisk og posisjonsmessig. Posten overrepresenterer samfunnet med godt over 40 prosent medarbeidere med innvandrerbakgrunn i Oslo-området. Stavanger ligger noe under representasjonen i samfunnet, mens Bergen og Trondheim er begge underrepresentert. Årsaken til denne skjevfordeling kan være rekrutteringsgrunnlaget og tilgang på arbeidskraft med innvandrerbakgrunn. Virksomhetens fokus på rekruttering av innvandrere fremover vil være større i disse delene av landet. En annen forklaring kan også være at nedleggelse og nedbemanning preger store deler av virksomheten utenfor Oslo-området. Det vil si at det rekrutteres lite ny arbeidskraft samtidig med at tidligere postkontor, med aldrende ansatte, vil legges ned når disse velger å gå av med pensjon. I forhold til posisjonsmessig fordeling er mangfoldet størst i drift og mindre i stab og ledelse. Siden 2010 har Posten valgt å skille tallene i drift og ledelse samt fordelingen i de nordiske landene. Antall stabsstillinger ligger på omkring 600. Grunnet omtrent kontinuerlig ansettelsesstopp i denne delen av virksomheten, er det en utfordring å øke andelen personer med innvandrerbakgrunn. På den andre siden skal det mindre til for å øke prosentandelen, og Posten satser her på intern rekruttering.

Utfordringen med å ansette personer med innvandrerbakgrunn i stab og ledelse, sammen med mange indikasjoner på at det finnes mange talenter som er ansatt i drift, førte til opprettelsen av et *internt utviklingsprogram*. Da det var vanskelig å gjøre med en omfattende kompetansekartlegging av så mange ansatte, valgte konsernet å lyse ut fem stillinger i stab og ledelse hvor stillingskravene var at søker må ha innvandrerbakgrunn og ha en kompetanse eller utdanning som ikke blir benyttet i nåværende stilling. Grunnet stor søknadsmasse anses tiltaket å være treffende og vil trolig bli gjennomført videre. Ansatte som blir tatt opp i programmet får mulighet til å jobbe i ett år i allerede eksisterende stillinger i programmet. Da første gruppe per dags dato er i gang vet man ikke med sikkerhet om disse får jobb i etterkant (noe som ikke er en del av programmet), men resultatene så langt er svært gode. Dette gir personene mulighet til å prøve seg med leder- eller stabsansvar. De får brukt potensialet sitt og får vist hva de kan: «Det er ganske flott at vi på en måte har fått det til, for det viser seg at det er uendelig mye talenter der ute».

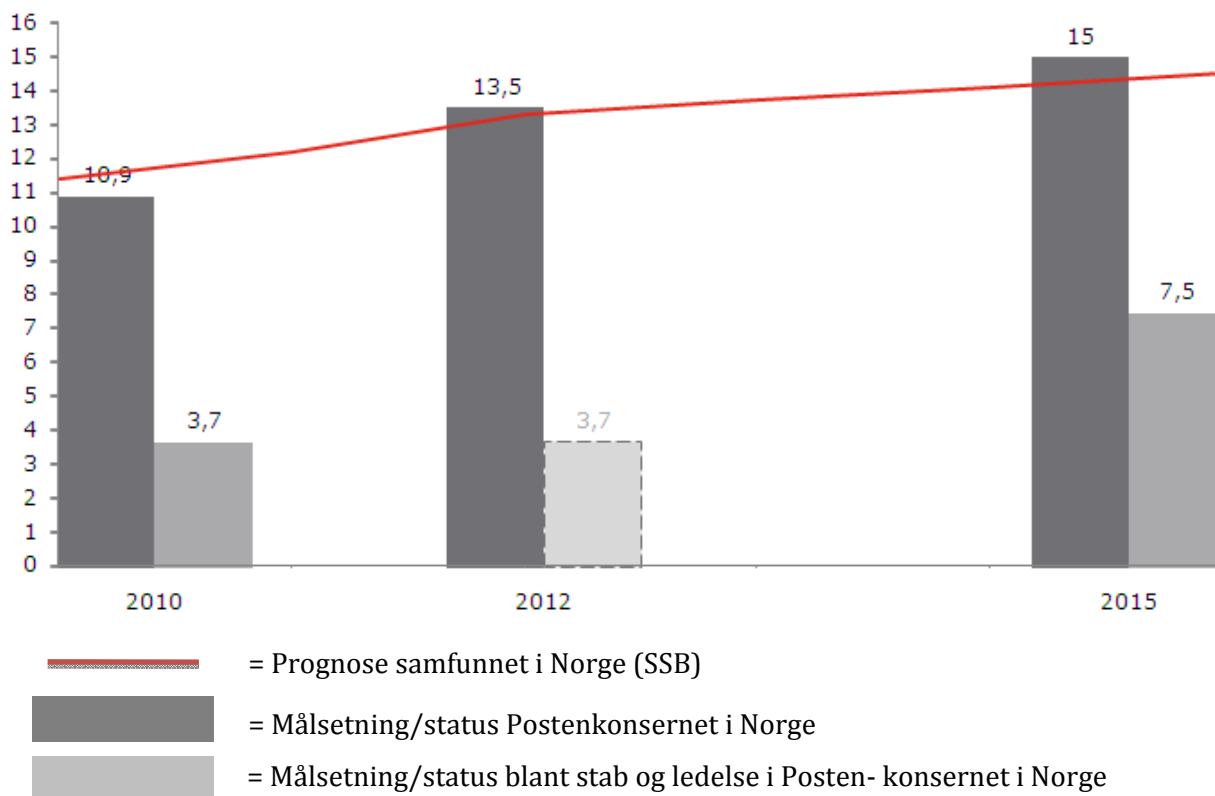
Videre fremover ønsker virksomheten å kjøre en tiltakspakke som skal ut til hele konsernet, og en har kartlagt hvordan fordelingen foreligger i de ulike delene av konsernet. Tall fra SSB gir en fordeling på konsernets avdelinger i forhold til personer med innvandrerbakgrunn (se figur 1).

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



Som vi kan lese av tabellen over har 11 prosent av medarbeiderne i konsernet i Norge innvandrerbakgrunn mot 12 prosent i befolkningen for øvrig. Dersom man ser på fordelingen i Norden (ikke vist i figur) har konsernet i gjennomsnitt 11 prosent fast ansatte med innvandrerbakgrunn. Variasjonene mellom landene er relativt store og kan skyldes forflytning av arbeidskraft i pakt med EU-utvidelsen, samt at yrkesgruppene som representerer Posten i Danmark og Finland i hovedsak er i sjåførmiljøet og har veldig få ansatte. Med et mål om å speile samfunnets befolkning ønsker virksomheten å øke antallet personer med innvandrerbakgrunn spesielt i stab og ledelse og utjevne forskjellen mellom mangfoldet i drift og ledelse. Ansatte og ledere er blitt spurt om deres syn på dette og de fleste mener at det er ingen grunn til at det skal være forskjeller her. Stab og ledelse hadde en status på i underkant av fire prosent ansatte med innvandrerbakgrunn etter egne målinger (se figur 2). Måltallene ble beregnet ut fra forventet økning i personer med innvandrerbakgrunn.

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



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

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

Tidligere har ikke Posten hatt en rekrutteringspolicy på at minst en person med innvandrerbakgrunn skal bli innkalt til intervju, men har hatt et sterkt fokus på mangfold i alle ledd. Det oppfordres til at personer med innvandrerbakgrunn skal søke og at det i en eventuell intervjusituasjon skal tillegges verdi at personen har minoritetsbakgrunn. Ved vurdering av kompetanse og utdanning benytter virksomheten seg av NAV EURES og rekrutteringsavdelingen som verktøy.

Kompetansevurdering er ikke av de største utfordringene. Derimot erfarer virksomheten større vanskeligheter med å få personer med innvandrerbakgrunn til å søke de stillingene som krever høyere utdanning. For å nå ut til personer med

innvandrerbakgrunn og høy utdanning profileres virksomheten på nettportaler som *ambisjoner.no* og trolig etter hvert *inkludi.no*. Posten har traineestillinger som kjøres uavhengig av nedbemanningsperioder, og her satser virksomheten spesielt på å få inn innvandrerungdom med høy utdanning. De sender informasjon og materiale om stillingene sine til internasjonale studentforbund på universiteter i de største byene, somalisk studentforening, arabisk studentforening og andre samarbeidspartnere som kan være aktuelle. Rekrutteringen her har gått noe bedre, men effekten av tiltaket er usikkert da det er uvisst hvilke kanaler unge med innvandrerbakgrunn har brukt for å søke traineestillingene.

## 2.4 Integrering og samfunnsansvar

Bakgrunnen for mangfold- og integreringsstrategien i Posten baserer seg på den allerede eksisterende mangfoldigheten hvor ansatte med innvandrerbakgrunn er og vil være en viktig rekrutteringsgruppe for bedriften. Med virksomhetens størrelse og geografiske utstrekning erkjenner den seg selv som en betydelig samfunnsaktør i bidrag til økt integrering og sysselsetting av innvandrere: «Mangfold og integrering er et område der Posten ønsker å ta et ekstraordinært samfunnsansvar» (Posten 2011g).

Målene for mangfoldsarbeidet er å skape forbedring og muligheter gjennom et etnisk, kulturelt mangfold, gi alle like muligheter for arbeid og karriere og å sikre vellykket integrering av etnisk kulturelt mangfold. Integrering handler om likeverd og at innvandrere har like rettigheter, plikter og muligheter som øvrige medarbeidere i virksomheten. Et av de første tiltakene som ble gjort var innføringen av huk-toalett ved Postens godssenter på 90-tallet. For ti år siden inngikk virksomheten en forpliktelse med Norsk Folkehjelp om å være en *Rasismefri Sone* og er den største og mest utbredte avtalen av de som har inngått en slik avtale. Avtalen forplikter til å ta henvendelser om diskriminering og rasisme alvorlig og gå aktivt inn for å løse konflikter der de oppstår, oppfordre personer med minoritetsbakgrunn til å søke på stillinger og innkalle kvalifiserte søkere til intervju. Det skal også markeres synlig at arbeidsplassen er en rasismefri sone. I den forbindelse innlemmer bedriften spørsmål om opplevd diskriminering eller rasisme på arbeidsplassen i sin årlige organisasjonsundersøkelse. Posten opererer med en skala fra én til sju for å måle graden av diskriminering, hvor én er dårligst og sju er best (ingen diskriminering). I påstanden «I min enhet forekommer ikke diskriminering», ligger de på 6,1. Målet er å komme til sju da det arbeides for nulltoleranse for diskriminering. Bedriften har både interne og eksterne instanser for rutiner om varsling av rasistiske eller diskriminerende art. Ansatte oppfordres da til å kontakte leder, nestleder, lokalt tillitsvalgt eller verneombud, Likestillings- og diskrimineringsombudet, Tvisteløsningsnemnda eller varslingsordningen i Posten på telefon eller e-post. Denne informasjonen gis til alle ansatte og nyrekruttede. Konsernet har kun tilgang til saker som kommer inn via varslingsinstituttet og i siste instans dersom en sak blir kjørt i diskrimineringsombudet. Så langt har ikke

diskrimineringsombudet hatt en sak med bedriften på dette området. De fleste sakene blir håndtert lokalt hvor enheten har ordnet opp med partene.

Som nevnt beskriver de etiske retningslinjene hvordan personlig tilhørighet til politikk eller religion er konsernets uvedkomne. Det som er viktig er hva ansatte har til felles gjennom sine oppgaver i bedriften. Virksomheten viser kultursensitivitet gjennom tiltak som *bønne- og hvilerom* og *alternativ mat i alle kantiner*. Angående kulturelt eller *religiøst betingede klesplagg* eller symboler har virksomheten vanskelig for å argumentere med at det ikke skal være lov, med mindre det skulle medføre en sikkerhetsrisiko i arbeidssituasjonen. Risikofaktorer kan være løse plagg hvor stoff kan sette seg fast i maskinene, og som må derfor kunne være på innsiden av uniformen. Andre ting som kan utgjøre en sikkerhetsrisiko kan være religiøse symboler som kan brukes som våpen, selv om dette ikke er intensjonen ved å bære dem. For å kunne løse konflikter og misforståelser på arbeidsplassen behøves kunnskap på området. Et tiltak her har vært Mangfold- og dialogkurs (MOD-kurs) som kan bestilles gjennom Norsk Folkehjelp på bakgrunn av avtalen om rasismefri sone. Tiltaket blir iverksatt ved de avdelingene hvor lederne ytrer ønske om dette og hvor det er behov. En kommende større markering av rasismefri sone i konsernet vil kunne føre til flere bestillinger av kurset. Men dette er ikke et mål i seg selv da erfaringer viser at lederne har kommet litt lenger i mange problemstillinger. Det er ikke lenger så mange utfordringer med holdningene, men heller de dagsaktuelle problemstillingene og hvordan finne løsninger på disse. Lederne det gjelder i slike sammenhenger er i seg selv flerkulturelle, men møter likevel utfordringer i beskyldninger om diskriminering i konflikter: «Det koker ned til dette med forståelse for hverandre».

Et annet tiltak Posten har valgt å satse på er kursing i sykefraværsoppfølging i et tverrkulturelt perspektiv for ledere, tillitsvalgte og verneombud i samarbeid med NAV. Det ble avdekket et behov for en felles forståelse av hvordan og hvorfor sykefraværsoppfølgingen er slik den er. Kurset handler blant annet om å forstå helse i et kulturelt perspektiv for å kunne møte utfordringene som kan oppstå. Erfaringer har vært at ansatte opplever at deres private sfære ble "invadert" og at ledere misbrukte sin rolle på dette området, da intensjonen var en helt annen. Posten er en bedrift med avtale om inkluderende arbeidsliv (IA) og har høy prioritet på å kommunisere hva dette innebærer for de ansatte. I forhold til kjøreregler for kommunikasjon i arbeidsmiljøet har Posten norsk som arbeidsspråk, det språket man snakker mens man er på jobb, og dette er et viktig standpunkt for konsernet. Variasjonen i norskkunnskaper kan være stor innad i enhetene. De som har behov for norskkurs vil kunne få dette gjennom Posten. Erfaringsmessig kan bruk av andre morsmål enn norsk danne grupperinger i arbeidsmiljøet og kan fungere ekskluderende for de som er utenfor. En annen faktor er hvordan mange misforståelser og konflikter kan oppstå på grunnlag av manglende begreper og forståelse på et felles språk. En tredje faktor er at norskkunnskaper er nødvendig av sikkerhetsmessige årsaker ettersom beskjeder og informasjon ikke kan gis på alle språk. Språket er viktig for integrering i samfunnet for øvrig og for muligheten til



å skape relasjoner og nettverk. De ansatte trives og blir mer komfortable dersom de forstår hva som blir kommunisert, også i mindre sammenhenger: "Jeg tror språk er nøkkelen til opplevd likeverd".

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

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

I forbindelse med intern bruk av begreper får alle ansatte en liten ordbok i lommeformat som forklarer ordene som brukes mest i arbeidsdagen. Ordboken kommer som et lite hefte som også beskriver verdiene, utdrag av de etiske retningslinjene i virksomheten og en definisjon av hva diskriminering er samt hvem man skal kontakte dersom man opplever det. Posten har også laget en kokebok som et eget kulturbyggende tiltak hvor det ble samlet inn oppskrifter fra ansatte. Tanken var at mat er et godt felles utgangspunkt uavhengig av kultur. Det kan bygge forståelse og kunnskap for hverandre. De som blir representert i hvert kapittel i boken forteller hvordan de kom til Norge og hvilken betydning mat har i deres hjem. Virksomheten har også et mangfoldsfond hvor man kan søke økonomisk støtte til kulturelle aktiviteter. Foreløpig har fondet vært forbeholdt interne aktiviteter, men det satses på å utvide dette tiltaket til å gjelde også utenfor bedriften som integreringstiltak.

I tillegg til tiltakene for ansatte i bedriften har Posten igangsatt traineestilling, som nevnt over, som er ment for alle, men med ønske om økt deltakelse blant innvandrerungdom. To nye tiltak er igangsatt, hvor det ene er arbeidspraksis for arbeidsledige innvandrerkvinner og det andre er mentorprogram for arbeidsledige innvandrerkvinner med høyere utdanning. Da det viser seg at gruppen med lavest sysselsettingsgrad er innvandrerkvinner, ønsket Posten å ta inn arbeidsledige kvinner på arbeidspraksis. I kontakt med NAV fikk de inn innvandrerkvinner i arbeidspraksis i seks måneder. Bedriften anser det som viktig for tilknytningen til en arbeidsplass og mulighet for grundig vurdering at perioden er lengre enn tre måneder som ofte er vanlig. Kvinnene får i hjelp til å skrive jobbsøknader og CV og til hvordan en gjennomfører jobbintervjuer

i regi av rekrutteringsavdelingen. De får også en fyldig attest og referansepersoner for videre jobbsøking, og vil kunne søke på jobber i Posten med status som interne. Disse praktikantene tas inn på bakgrunn av samfunnsansvaret, og bedriften har ikke bruk for tilskuddet NAV tilbyr for ordningen slik den fungerer i dag. Kvinnene arbeider på områder som ikke utsetter bedriftens tjenestetilbud på noen måte. Men ved en eventuell utvidelse til postkontornettet (resten av landet) som har mindre ressurser, vil det kunne være aktuelt for å gi en god opplæring og få utbytte av praksisperioden. Mentorordningen er på sin side siktet mot en gruppe innvandrerkvinner med høyere utdanning som er uten jobb. Disse kobles opp mot kvinnelige ledere som er coacher, veiledere og motivatorer for jobbsøking og som kan åpne sine nettverk for hjelp i en jobbsøkerprosess. Fagbakgrunn knyttes til fagbakgrunn i mentorordningen som har 16 kvinnelige ledere som møter kvinnene jevnlig for samtaler og rådgivning.

## **2.5 Noen utfordringer i mangfoldsarbeidet**

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

Det å drive en arbeidsplass med så mange forskjellige mennesker har gitt noen utfordringer og mye læring. Som nevnt har en utfordring vært å nå ut til den delen av innvandrerbefolkningen som kvalifiserer til høyere stillingsnivåer. For å løse dette fortsetter Posten å gå aktivt ut for å nå disse gruppene, hvor nettportalene har gitt god effekt. En annen utfordring som ble avdekket er forståelsen av hva diskriminering er blant ansatte, og det ble satset mer på informasjon om begrepet. Lokale konflikter har oppstått grunnet misforståelser og manglende språkkunnskaper og tidvis har beskyldninger om diskriminering vært brukt som opplevde årsaker, selv mot ledere som selv er flerkulturelle. En del av arbeidet har derfor bestått i å definere diskriminering og hvordan en kan akseptere forskjeller hos hverandre, men ikke minst forstå hverandre og måter ting gjøres på. Erfaringen har vært at norsk som arbeidsspråk, sammen med norskkurs, har gitt meget gode resultater og løsninger på denne type problemer. Kulturell forståelse av sykdom og helse har vist seg å kunne by på utfordringer, hvor Posten, som nevnt over, har satt i gang tiltak med kursing av ledere og tillitsvalgte i flerkulturell sykefraværsoppfølging. En annen erfaring har vært at noen kvinnelige ledere føler utfordringer med å lede. Denne utfordringen er overraskende nok ikke nødvendigvis knyttet til kultur eller religion, men kan være like aktuell med en etnisk norsk eldre mann og en yngre kvinnelig leder. I forhold til innvandrerkvinnene som er

praktikanter har virksomheten erfart hvor vanskelig det kan være å jobbe med personer som har lite eller ingen erfaring med arbeidslivet:

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

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

## **2.6 Hva får hjulene til å rulle?**

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

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

For å kunne skape et godt arbeidsmiljø med mange forskjeller er det viktig med sosiale arenaer hvor medarbeidere kan bli kjent med hverandre. Kokeboken og rasismefri sone har vært de største kulturbyggende tiltakene. Det ble også dannet et *rasismefri sone*-fotballag som har skapt grobunn for større aksept og sosiale relasjoner mellom personer som tidligere ikke snakket med hverandre av politiske eller kulturelle årsaker. En annen viktig fordel for konsernet er hvordan mangfoldet i religion og kultur medfører ulike behov for ferieavvikling. Dette er noe spesielt Posten-konsernet er tjent med, da etnisk norske gjerne vil ha fri før og under juletiden, mens andre gjerne jobber denne tiden mot å ta ut ferie andre deler av året. I bruk av minoriteters ressurser er språk- og kulturkunnskap nyttig i samhandling med andre postvesen i verden. Språkkunnskaper brukes også til å tolke adresser på pakker og brev, samt innholdet av disse.

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

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

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

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

### 3. Statoil – Mangfold på norsk

*Noen avviser våre uttalelser om samfunnsansvar og bidrag til bærekraftig utvikling som et spill for galleriet der hensikten mer er å endre oppfatninger enn å forbedre virkeligheten. Men i lengden holder det ikke dersom det oppstår et gap mellom ord og handling. I en verden der alle kan nås, finnes det ingen gjemmesteder. Et godt omdømme kan bare skapes og vedlikeholdes gjennom resultater. Selskaper må i handling leve opp til sine uttalelser. Hvis ikke, må de svare for det (Olav Fjell, tidligere konsernsjef i Statoil 2001).*

#### 3.1 Innledning

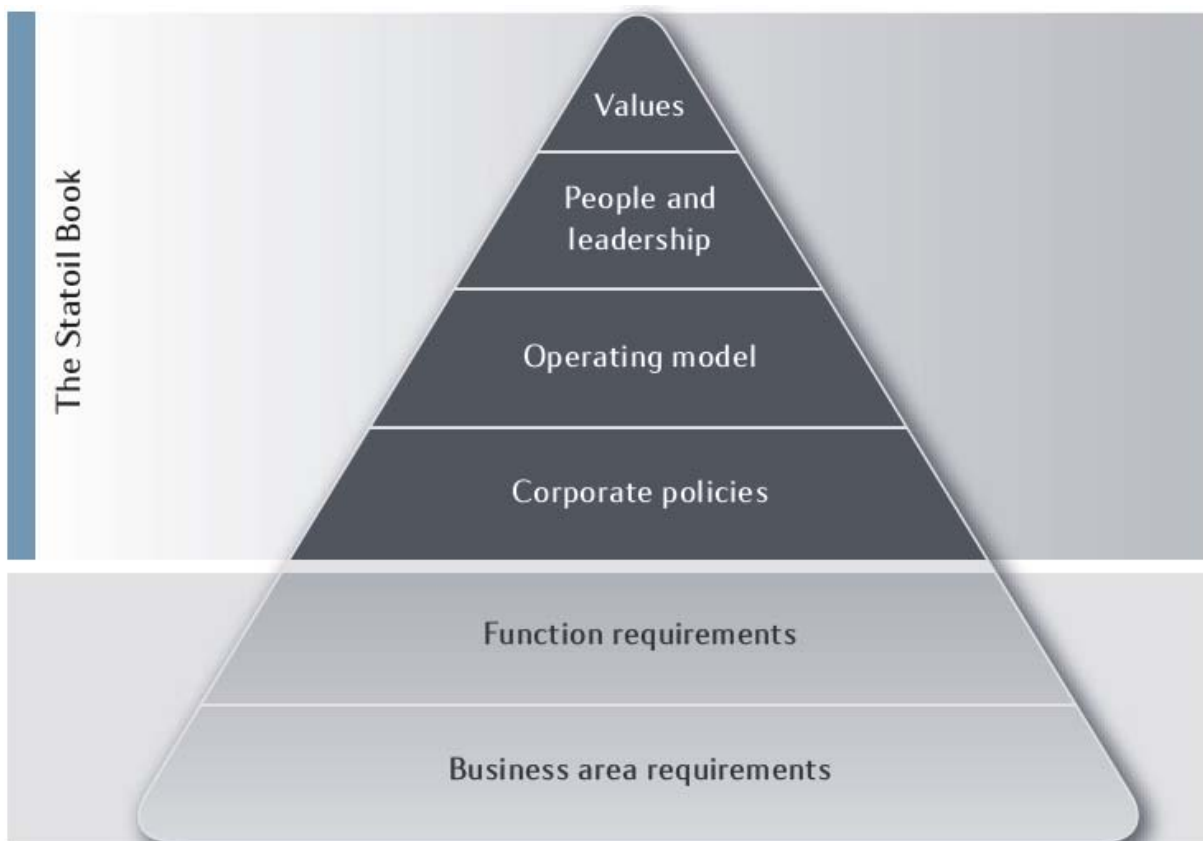
Dette kapitlet er basert på data hentet fra Statoils offentlige dokumenter og rapporter som *Statoilboka 2011* (Statoil 2011a), *Annual Report 2010* (Statoil 2010a), *Statutory Report 2010* (Statoil 2010b) og *Sustainability Report 2010* (Statoil 2010c). Internettssidene til Statoil har også vært en viktig informasjonskilde. Videre ligger intervju med rekrutteringsansvarlig Tone Rognstad i Statoil ASA Konsernstab HR til grunn for denne redegjørelsen om Statoils arbeid og strategier for mangfold.

Statoil ASA er et integrert olje- og gasselskap med et sterkt fokus på leting og produksjon. Selskapet ble opprettet i 1972 med den norske stat som eier. Statoil ble et viktig instrument for norske myndigheter i utvikling av petroleumspolitikken og en norsk oljepolitisk modell. Fra midten av 1980-tallet ble selskapets politiske funksjon sterkt nedtonet gjennom en gradvis driftsmessig fristilling fra myndighetene. Statoil ble delprivatisert i 2001, og er nå et børsnotert selskap. Private investorer fikk kjøpe seg inn, men norske myndigheter sitter fremdeles som eier av 67 prosent av aksjene. Som største aksjonær har norske myndigheter formelt fortsatt stor innflytelse på Statoil, men i praksis råder prinsippet om at selskapet skal drives uten politisk innblanding (Jelstad 2005). I 2007 fusjonerte Statoil med Hydros olje- og gassavdeling. Selve ryggraden til Statoil ligger i deres virksomhet i Norge og på norsk sokkel, men selskapet har også en stor internasjonal virksomhet. Statoil har prøveboringslisens i 19 land, og er engasjert i produksjon av olje i 11 land utenfor Norge. I 2010 gjennomgikk Statoil en storstilt omorganisering som ble kalt *Prosjekt 2011*. Målet med denne omorganiseringen var å bli en mer global, fleksibel og fremtidsrettet organisasjon. Statoils første bærekraftrapport, *Fremtiden er nå. Statoil og bærekraftig utvikling*, ble utgitt i 2001 (Statoil 2001). Nå utarbeides det bærekraftrapporter hvert år, og disse er en integrert del av virksomhetens årsrapport.

## 3.2 Organisasjon og verdier

I Statoils årsrapport understrekes viktigheten av å ta sitt samfunnsansvar på alvor. Hele forretningen står og faller på Statoils egen evne til å kunne forstå og respondere riktig mot det samfunnet de opererer i og deres samarbeidspartnere. Statoil ønsker å være et verdidrevet selskap, og slår fast at deres verdier utgjør selve sjelen i deres virksomhet. I *Statoilboka* (Statoil 2011) står det at bedriftens verdier er essensielle for å kunne lykkes over tid i et konkurransutsatt miljø. Statoils lederskapsmodell illustrerer hvordan selskapet setter sine verdier øverst slik at disse ligger til grunn for alle ledd i organisasjonen (se figur 1).

Figur 1. Statoils lederskapsmodell.



Lederskapsmodellen har tre hovedfokus:

1. Bidra til sikre, pålitelige og effektive operasjoner og gjøre dem i stand til å overholde eksterne og interne forpliktelser.
2. Hjelp til å innlemme prinsippene for bedriftens verdier, mennesker og lederskap i alt de foretar seg.
3. Støtte deres forretningsprestasjoner gjennom høykvalitets beslutningstaking, fast og presis iverksettelse og kontinuerlig læring.

*Modig, åpen, tett på og omtenkksom* er Statoils kjerneverdier, og settes øverst i deres lederskapsmodell. Begrunnelsen er et ønske, og en streben etter, at disse verdiene innlemmes i hele organisasjonen og slik vil være uløselig knyttet til alt Statoil foretar seg. Verdiene skal drive frem deres prestasjoner og være en veiviser i hvordan bedriften gjør forretninger, hvordan de ansatte arbeider sammen og hvordan Statoil opptrer overfor eksterne interessegrupper. Under verdien åpen presiseres det at Statoil skal «dyrke og verdsette mangfold». Samtidig understrekes det under denne verdien at Statoil skal «ta opp etiske problemstillinger og utfordringer umiddelbart». Under verdien *omtenksom* vektlegges det «å handle innenfor loven og godt innenfor egne etiske retningslinjer». Statoil skal «ta samfunnsansvar og bidra til bærekraftig utvikling». Samtidig oppfordres bedriften og dens ansatte til «å vise respekt for enkeltmennesket, hjelpe andre å lykkes og bidra til et godt arbeidsmiljø».

Statoil krever høye etiske standarder av alle som handler på vegne av konsernet. Medarbeidere må rette seg etter gjeldende lov og forskrifter, og utføre sine plikter i samsvar med kravene og standardene som gjelder i selskapet. Dette gjelder også i forhold til å fremme likeverd og mangfold i bedriften. Statoil aksepterer ingen former for diskriminering av sine ansatte eller andre som er involvert i Statoils aktiviteter. Det kan imidlertid være lovlig og forsvarlig å benytte positiv diskriminering for å oppnå likeverd og mangfold. Diskriminering omfatter all urettferdig behandling, utestengning eller preferanser på grunnlag av rase, kjønn, alder, handicap, seksuell legning, religion, politisk standpunkt, nasjonal eller etnisk opprinnelse eller lignende forhold, som fører til at man setter til side eller går på akkord med likeverdsprinsippet (Statoil 2011b).

### **3.3 HR og rekruttering**

Hvordan en bedrift er organisert har både effekt på hvordan de ansatte blir behandlet og resultatene som bedriften evner å levere. I Statoil er ikke HR-arbeidet kun en administrativ støttefunksjon, men en strategisk partner for organisasjonens verdiskapning. HR-nettverket i Statoil består av ca. 600 personer som har ansvaret for blant annet rekruttering, lederutvikling, personalplanlegging og organisasjonsendringer. Organiseringen forteller mye om hvordan verdier og HR-strategier er forankret i virksomheten. Som vi har vært inne på innledningsvis skiller mangfoldsledelse eller diversity management seg fra andre inkluderingstilnærminger ved at ledelsen spiller en sentral rolle, at mangfold er en strategisk del av forretningsplanen, at den er knyttet til utviklingsplaner for bedriften og at fremdriften på området blir målt og evaluert, at den er langsiktig og at den inkluderer alle medarbeidere, mer enn å bare fokusere på ekskluderte grupper (Wrench 2007). Statoil ønsker mangfold, og jobber målrettet for å forankre deres verdier fra topp til bunn i selskapet. Mangfoldig rekruttering er en uttalt og viktig målsetning. Hvert år blir Statoil evaluert på dette området i deres Annual Report. Det tenkes også langsiktig ved ansettelse. I Statoil sies det at de ikke rekrutterer til en stilling, men til selskapet. De tenker både fem og ti år frem i tid når de ansetter.

Fleksibilitet er en viktig egenskap å inneha både for den ansatte og selskapet som helhet (Skrivervik og Bruseth 2010). Samtidig understreker Statoil viktigheten av at deres strategier for et fleksibelt og omtenksomt arbeidsmiljø gjelder alle medarbeiderne – ikke bare enkelte grupper.

Statoil understreker svært ofte betydningen av å rekruttere *de rette* medarbeiderne som identifiserer seg med, og ønsker å opprettholde selskapets verdier og kulturelle grunnlag. Virksomhetskulturen og Statoil-verdiene gjenspeiles i nesten all kommunikasjon med potensielle medarbeidere. Man må identifisere seg med selskapets verdier for å være aktuell kandidat. Som nyansatt i Statoil må man gjennom et obligatorisk introduksjonsprogram som er kalt *You're One of US*. Målet med programmet er å sikre at nye medarbeidere blir tatt godt i mot og får en god start i den nye jobben. Gjennom et læringsprogram kalt *The Statoil Way* ønsker Statoil å øke den grunnleggende kunnskapen og forståelsen av selskapet. Programmet består av et e-læringsbasert selvstudium med oppgaveløsning. Innholdet dekker elementer knyttet til Statoils historie, kultur, strategi, verdier, organisasjon og medarbeider samt helse, miljø og sikkerhet (HMS). Dette er også et virkemiddel for å få nye medarbeidere til å etterleve Statoils verdibaserte prestasjonskultur så raskt som mulig.

Slik ser vi at Statoil legger vekt på at vi er «alle like» mer enn at vi er forskjellige. Selskapet dyrker frem en felles kultur, gjerne forankret i virksomhetens norske identitet og verdier. Det betyr ikke at virksomheten ikke verdsetter ulikheter. Statoils likhetsstrategi kan sies å være deres strategi for mangfold. Ved å skape et sterkt «vi» står alle sammen – et sterkt virkemiddel mot segregering og en bedriftskultur preget av «vi» og «dem». Statoil legger vekt på like muligheter, tett samarbeid og involvering av fagforeninger og har innarbeidede rutiner ved mobbing og diskriminering. I deres likhetsstrategi ligger også en aksept for bruk av positiv diskriminering, særlig rettet mot å få opp andelen kvinner generelt i selskapet, og spesielt i lederstillinger. Også i forhold til å få inn flere med internasjonal bakgrunn blir slike virkemiddel tatt i bruk. Tone Rognstad presiserer at mennesker med utenlandsk bakgrunn er av stor interesse for bedriften. «Det er en kamp om kompetansen, og internasjonal erfaring er selvfølgelig en styrke». Samtidig er hun opptatt av at det ikke handler om hvem du er, men hva du kan, når Statoil ansetter sine medarbeidere.

*Statoil er i den posisjon at de mangler arbeidskraft. Det har ingen betydning hvem du er, men hva du kan. Vi tar imot alle som har den kompetansen vi etterspør. Og vi setter pris på folk som har vært andre steder i verden, og ikke bare opplevd Norge (Tone Rognstad).*

En økning i kvinneandelen, andelen yngre samt å øke andelen av internasjonale kandidater med den riktige kompetansen, er uttalte ønskemål for rekruttering i Statoil. Å få inn flere kvinner og personer med internasjonal bakgrunn i ledelsen har også høy prioritet. Mennesker med funksjonshindring har ikke noe særskilt fokus i



rekrutteringssammenheng. Statoil har altså ikke noen egen uttalt ambisjon om å rekruttere mennesker med funksjonshinder inn i bedriften. I intervju sies det at om kandidaten har den kompetansen som kreves, og er i stand til å utføre arbeidet, så er en funksjonsnedsettelse ikke noe hinder for ansettelse. Videre understrekes det at Statoil er en IA-bedrift som legger mye arbeid i å tilrettelegge godt for sine ansatte. Tone Rognstad sier: «Når folk har kommet inn i bedriften er vi kjempeflinke». Rognstad forteller at det er rask respons fra bedriften dersom noen trenger ekstra utstyr eller individuelle tilpasninger som ansatt i selskapet. «Dette er en bedrift som har store ressurser og som tar seg råd til å tilrettelegge for at ansatte skal kunne ha det bra på jobb». Hun trekker frem et eksempel der en gravid kollega som slet med bekkenløsning raskt fikk et eget hvilerom til sin disposisjon slik at hun kunne fungere bedre i sin jobbhverdag.

Flere steder i de beskrivende og veiledende dokumentene om Statoil fremheves viktigheten av å være en bedrift som skal utvise fleksibilitet, legge til rette og ta høyde for at de ansatte har ulike behov gjennom sin karriere. Fleksibilitet i forhold til unge mennesker med familie, tilrettelegging dersom det oppstår skade og individuelle ordninger ved behov er noe virksomheten setter høyt. Selskapet ser viktigheten av at ansatte skal ha det bra både på og utenfor jobben. Argumentet for en fleksibel tilrettelegging i ulike livsfaser er at slik vil den ansatte være best rustet til å yte sitt beste for bedriften. Gjensidig fleksibilitet sies å være nøkkelen for å få samarbeidet mellom virksomhet og ansatt til å fungere godt og langsiktig. *Omtenkstom* og *tett på* er også to av de fire kjerneverdier som Statoil ledes ut fra, og ansattes velferd er en viktig del av det konkrete innholdet i disse verdipostene. Statoil tar altså høyde for at mennesker kan erverve seg funksjonsnedsettelser gjennom et karriereløp, og har utarbeidede planer og strategier for å ivareta den ansatte som eventuelt kommer i en slik situasjon. Slik sett ivaretar Statoil et mangfoldsperspektiv for mennesker med nedsatt funksjonsevne, i alle fall når det gjelder de på innsiden av bedriften. Siden det er rettet lite spesifikt fokus på rekruttering av personer med funksjonsnedsettelse er det vanskelig å si noe om selskapets praksis i forhold til slike ansettelser.

### **3.4 Hvorfor ønsker Statoil mangfold?**

Statoils ønske om å dyrke mangfold begrunnes i at de er en virksomhet som utfører svært komplekse og kryssfunksjonelle prosjekter og operasjoner. I dette arbeidet er det viktig å skape en arbeidskultur som utforsker ulike og viktige spørsmål samt arbeidsgrupper som både ser farer, muligheter og klarer å favne de store perspektivene. Mangfold er en investering som kan kvalitetssikre at ulike synspunkt blir brynet mot hverandre. Statoil ønsker arbeidsteam hvor det stilles spørsmål og ulike perspektiver blir utfordret. Dette trekkes frem som viktig for å komme frem til de beste avgjørelsene. Slik er mangfold ikke bare noe som ses på som en veldedig innsats, men noe Statoil som bedrift har behov for og selv har god nytte av. Herunder ligger det et

forretningsargument for mangfold. Statoil ønsker sammensatte og mangfoldige arbeidsgrupper for å styrke sin kompetanse og ta de best kvalifiserte avgjørelsene. Mangfold er nødvendig for en konkurransedyktig bedrift. Samtidig er sosiale argumenter og samfunnshensyn fremtredende i Statoils argumentasjon for mangfold. For eksempel begrunnes det særskilte fokuset på å få inn flere kvinner ut fra et sosial- og velferdsperspektiv om utjevning av skjeve samfunnsforhold:

*Vi er spesielt opptatt av å rekruttere kvinner med realfagskompetanse. Norge har et av de mest kjønnsdelte arbeidsmarkedene i Europa, og vi er opptatt av å utjevne forskjellene i det kjønnsdelte arbeidsmarkedet (Tone Rognstad).*

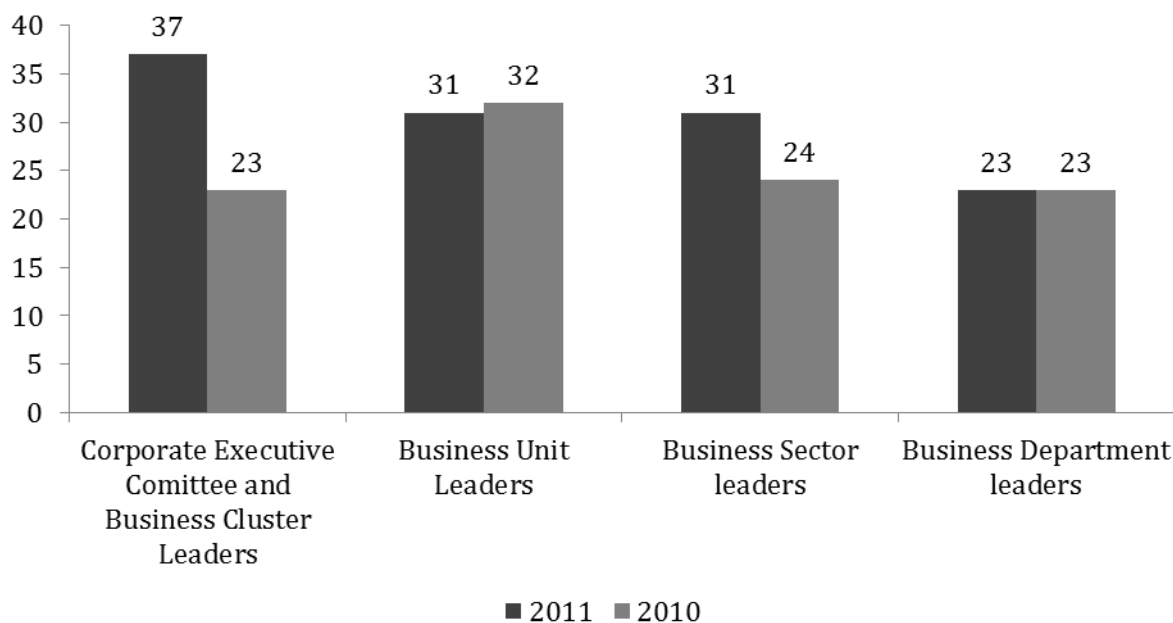
Det er likevel aldri snakk om noen form for snillisme, og igjen er det et viktig poeng for bedriften at det er din kompetanse, ikke hvem du er, som først og fremst vektlegges:

*Her er det ikke hvem du er som står i sentrum, men hva du kan. Vi har fokus på kompetanse. Så er det jo selvfølgelig en ekstra fordel om kandidaten er kvinne. Internasjonal bakgrunn, eller erfaring, er også en fordel som vi verdsetter i Statoil (Tone Rognstad).*

Også behovet for et større internasjonalt fokus blir først og fremst begrunnet ut fra et bærekraftighetsperspektiv. I *Statoilboka* (2011) fremheves viktigheten av å ha mennesker med «et globalt tenkesett» i staben. Det må til for at Statoil skal kunne være «et globalt og bærekraftig selskap». Å bygge en bedriftskultur med et internasjonalt fokus inkluderer å bringe nye rollemodeller med internasjonal erfaring inn i ledende stillinger. Å være en bærekraftig bedrift innebærer også å være konkurransedyktig, men Statoil vektlegger sterkere de sosiale velferdsrettede argumentene enn de økonomiske og forretningsorienterte begrunnelsene for ønske om mangfold.

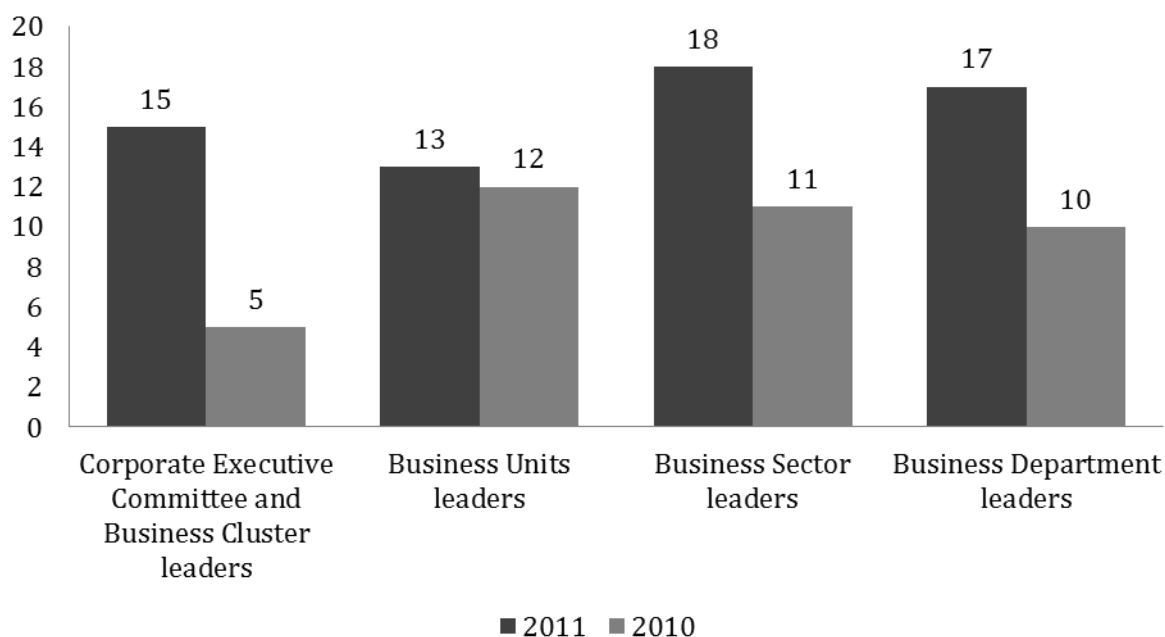
Statoil har nylig gjennomgått en storstilt omorganisering, *Statoil Prosjekt 2011*. Målet for fornyelsen var å gjenspeile den pågående globaliseringen av Statoil, styrke sin lederstilling på norsk sokkel og forenkle sin organisasjonsstruktur. Demografiske motiver ligger dermed også til grunn for et ønsket mangfold i Statoil. Etter hvert som Statoil blir en mer og mer internasjonal og globalisert virksomhet tvinger også behovet for en mer differensiert og mangfoldig ledelse og grupper av ansatte seg frem. *Prosjekt 2011* har derfor ønsket å sikre en fornying og globalisering av Statoilgruppen gjennom en storstilt spredningsprosess av ansettelse. Et virkemiddel for å få til dette var at alle ledere i bedriften måtte søke stillingen sin på nytt. Noen fikk beholde stillingen, mens andre fikk nye. Alle beholdt Statoil som arbeidsgiver, men enkelte fikk andre oppgaver og ansvarsforhold enn de hadde tidligere. En av de største prioritene i denne omstillingen har vært å øke prosentandelen av kvinnelige og internasjonale ledere, og bringe inn talent i nye ledende stillinger. Under ser vi hvordan Statoil i *Prosjekt 2011* klarte å øke prosentandelen kvinner med personalansvar fra 2010 til 2011 (se figur 2).

Figur 2. Prosentvis fordeling av kvinner med personalansvar i Statoil ASA i perioden 2010-2011.



Statoil mener at å bygge en kultur som karakteriseres av et globalt tankesett handler om å utvikle nye rollemodeller med internasjonal erfaring i ledende posisjoner. Dette er et prioritert område, og figuren under viser hvordan omorganiseringen også økte antallet ikke-norske ledere i Statoil fra 2010-2011. Sammensetningen i 2011 representerer en signifikant forbedring av mangfold i Statoils ledelse.

Figur 3. Prosentvis fordeling av ikke-norske ledere med personalansvar i Statoil ASA i perioden 2010-2011.

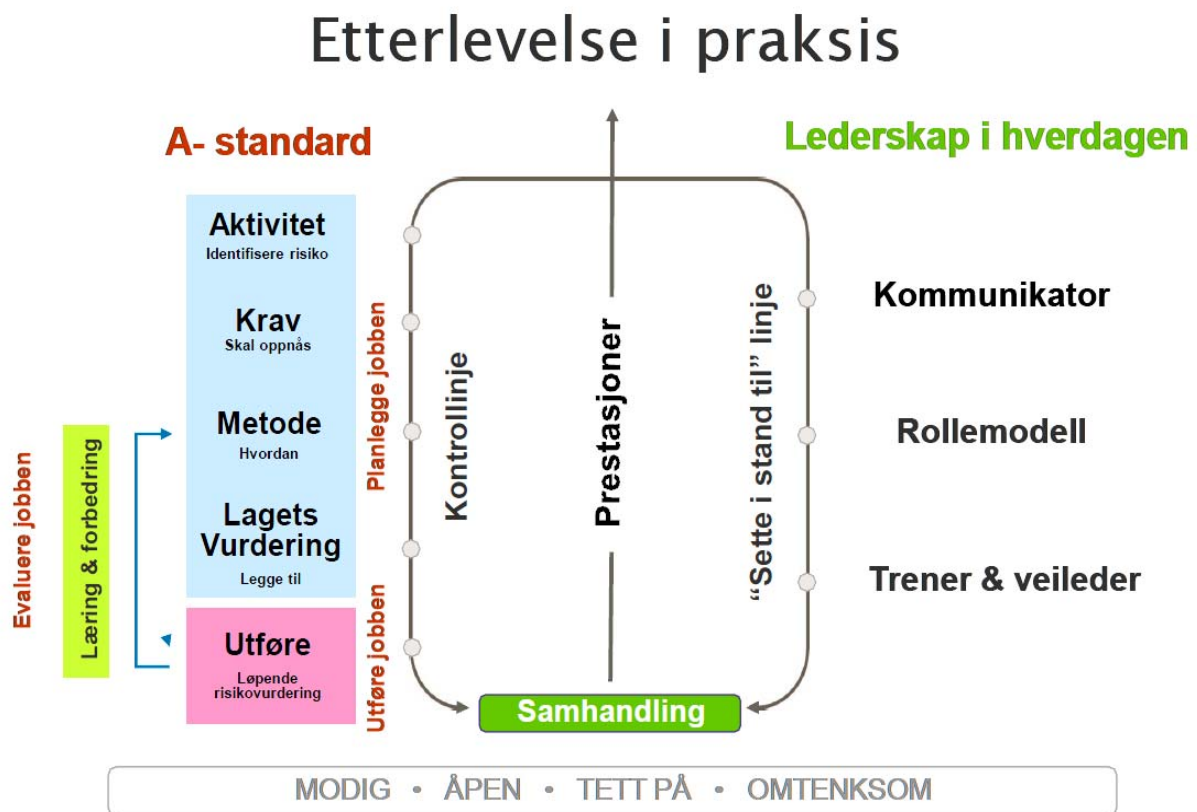


### 3.5 Hvordan følger Statoil opp sine målsetninger?

Konsernsjefen og ledelsen har det øverste ansvaret for Statoils CSR-strategi. En intern konsernrevisjon skal blant annet sikre at CSR-strategiene følges opp i praksis, mens den eksterne revisjonen verifiserer innholdet i Statoils årsrapporter og bærekraftrapporter. Disse aktørene er ikke med på å utforme selve strategien. Ellers utgjør konsernledelsen også konsernets etikkomité. I tillegg er det etablert etikkomitéer i hvert enkelt forretningsområde, som består av de respektive ledergruppene. Komitéene skal sikre høyt fokus på, felles forståelse for, og overholdelse av Statoils etiske krav (Statoil 2011).

Statoil har også utarbeidet en arbeidsmodell som kalles *A-standard*. Dette er en modell som er laget for at alle som arbeider i Statoil skal strekke seg mot en høykvalitetsstandard, den såkalte A-standarden, i alt de foretar seg. For at Statoils mål og visjoner skal kunne etterleves i praksis er det visse forutsetninger som må ligge til grunn og ses i sammenheng. Modellen gjelder for alle ansatte, og for alt Statoil foretar seg – både innad og utad (se figur 4).

Figur 4. A-standard: The Statoil Way.



*A-standard* er et handlingsmønster, ikke en sjekklister, som beskriver hvordan Statoil planlegger, utfører og evaluerer en konkret jobb eller aktivitet når de er på sitt beste

(karakter A). Slik er denne modellen både et verktøy for planlegging, gjennomføring og evaluering/læring.

Gjennom *Annual Report*, *Statutory Report* og *Sustainability Report* er Statoil pålagt å dokumentere hvordan det står til i organisasjonen. Dette er offentlig materiale, og enkelt å kontrollere og gjennomgå av både myndigheter, media og offentligheten forøvrig. Her må fakta dokumenteres, statistikk må fremlegges og så videre. Hvert år må altså selskapet stå til rette for offentligheten å vise frem faktiske data på hvordan utviklingen i organisasjonen er. Her finnes det for eksempel tilgjengelig data av fordeling av kvinner og menn, andel av ikke-norske ansatte og ledere og lønnsnivå. På denne måten blir det tydelig for bedriften selv hvilken retning de beveger seg i, og hva som eventuelt bør jobbes mer med for å nå sine uttalte mål og visjoner. Samtidig kan offentligheten se etter om Statoil etterlever det de sier de gjør. Slik ligger det en reell forpliktelse og prestisje for virksomheten i å gjøre en innsats for å nå de mål som er satt.

Når det gjelder håndtering av mangfold og ivaretaging av den enkelte innad i bedriften er det vanskeligere både å dokumentere og sjekke for utenforstående. Indikatorer på at mangfold, den enkelte ansatte og arbeidsmiljø står i fokus i en bedrift kan være å se om virksomheten har etablert konkrete ordninger og rutiner som styrker disse visjonene. Men selv om rutiner og fastsatte strategier kan fungere som en kvalitetssikring, er det ikke nødvendigvis alltid slik. Både nasjonale arbeidslivsmodeller, intern bedriftskultur og uskrevne regler gir sterke føringer på hvordan virksomheten håndterer og sikrer mangfold.

*Statoil har en norsk kulturarv som gjør mangfolds- og likestillingsarbeidet lettere. Like muligheter for alle ligger på et vis som en integrert del i måten vi jobber på. Dette er veldig forskjellig fra et amerikansk selskap som gjerne profilerer seg veldig med hvilket samfunnsansvar de tar, og med sine strategier for mangfold. Statoil er annerledes. Vi profilerer oss ikke så sterkt på for eksempel mangfold - det ligger inne som en selvfølge. Vi har sterke fagforeninger, tillitsvalgte og fokus på de ansattes rettigheter. Vi stiller også opp for de ansatte utover det loven krever (Tone Rognstad).*

Arbeid med mangfold kan også uttrykke seg forskjellig både i forhold til hvilke ordninger som finnes i samfunnet utenfor bedriften, hvor sterkt fagforeningene står og etter hvilken ledelsesmodell bedriften er tuftet på. Tone Rognstad sammenligner en skandinavisk arbeidslivskontekst med en nordamerikansk arbeidskontekst for å illustrere forskjellen. Både ordninger og krav til oppfølging og dokumentasjon kan være ulikt vektet og organisert. USA-baserte selskap har ofte mer detaljerte retningslinjer for sitt HR- og mangfoldsarbeid enn det som er vanlig i en skandinavisk tradisjon. Både en formell og en uformell måte å arbeide med mangfold har sine styrker og svakheter. Hvor den formelle varianten kan bli for opptatt av sine skjema, prosentvise fordelinger og registreringer, kan den uformelle risikere å tro for godt om seg selv og bli blind for hva

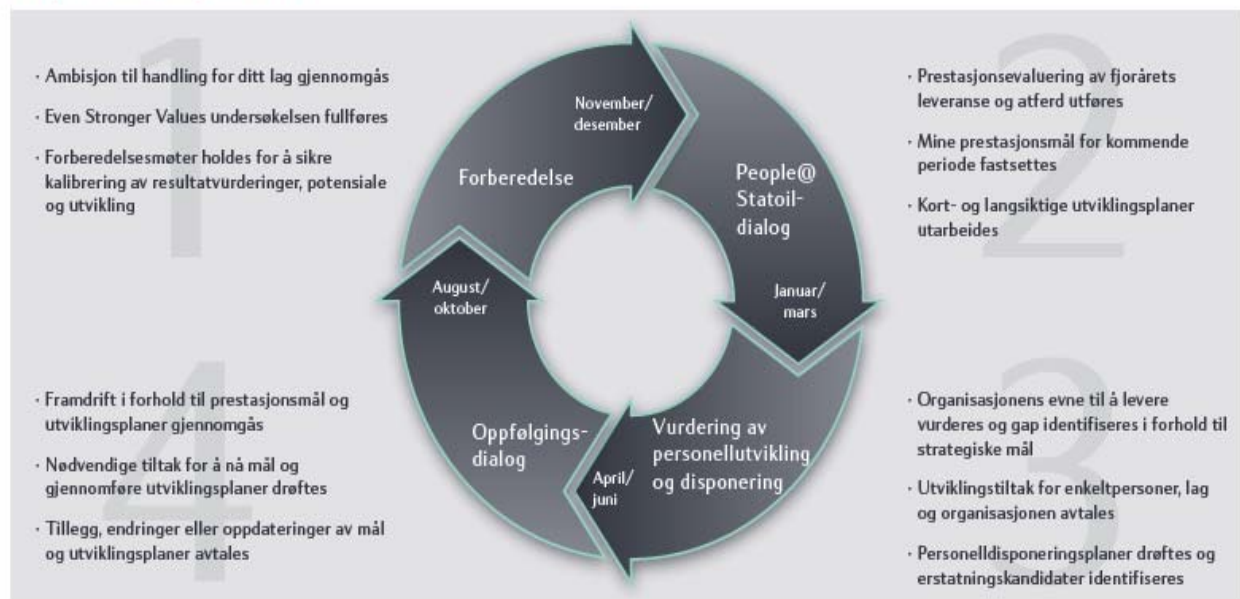
som faktisk skjer. Å etablere en sannhet om at vi er åpne, inkluderende og utøver mangfold i praksis uten å ha rutiner for å kunne sjekke om dette stemmer overens med virkeligheten, kan være en fallgrube.

*I Statoil trenger vi ikke tvangstiltak eller prosentvis deltakelse – det går av seg selv. Det ligger en klar forventning om at dette gjøres rett. Like muligheter for alle er en grunnleggende holdning i Statoil. Statoil ønsker et stort mangfold (Tone Rognstad).*

Det ligger altså en klar forventning om like muligheter for alle, og dette er en grunnleggende holdning i selskapet. Likevel har Statoil også utarbeidet strategier og mer håndfaste oppfølgingsverktøy for å sikre at målsetningen følges opp i praksis. Bedriften har for eksempel etablert ordninger som både kartlegger den enkelte ansatte, men også hva som skal til fra bedriftens side for at den ansatte både skal føle seg tilfreds og gjøre en bedre jobb. Modellen som illustreres nedenfor benyttes for å kartlegge utviklingen av den enkelte ansatte, arbeidsgrupper og organisasjonen som helhet. Malen er inndelt i fire deler og knyttet til årets syklus (se figur 5).

Figur 5. People @ Statoil Process.

#### People@Statoil-prosessen



Dette er en metode å jobbe etter for å være *tett på* sine ansatte både i forhold til å få den enkelte til å prestere best mulig, men også å legge til rette for å sikre at medarbeideren har så godt utgangspunkt som mulig for å kunne gjøre sitt beste; herunder å sikre et godt arbeidsmiljø, at medarbeidere føler seg sett og verdsatt for den de er. Når bedriften følger både den enkelte, arbeidsgruppene og organisasjonen tett kan også utvikling av ukultur og diskriminering oppdages lettere og på et tidlig stadium.

Statoil har, som tidligere nevnt, en nulltoleranse når det gjelder diskriminering. Likevel ser ledelsen at diskriminering kan forekomme, og at det er vanskelig å gardere seg hundre prosent mot dette:

*I et så stort selskap som Statoil kan man jo ikke si at diskriminering aldri forekommer. Diskriminering forekommer ikke ofte, men om en arbeidstaker melder fra om diskriminering blir det tatt svært alvorlig. Vi har etablerte rutiner for hvordan vi tar tak i dette gjennom en etisk hjelpelinje, fagforeningene, avdelingsleder og HR-leder. Det finnes gode tiltak og en egen stab som etter går hva som har skjedd dersom en diskriminerings sak meldes inn (Tone Rognstad).*

Selv om diskriminering ikke nødvendigvis er noe stort problem er det viktig å være oppmerksom på at dette kan forekomme i en bedrift. For å håndtere diskriminering på en god måte, og klare å bekjempe slik atferd har Statoil etablert faste prosedyrer og ordninger. Blant flere tiltak finnes det en etisk hjelpelinje hvor alle ansatte anonymt, eller ikke, kan melde inn saker de mener bryter med Statoils verdier og etiske grunnlag. Disse sakene blir tatt alvorlig, og følges nøye opp.

### **3.6 Andre tiltak for mangfold**

Statoil er svært opptatt av hva som påvirker ungdoms valg og bortvalg av realfag siden dette er en utdanning Statoil i stor grad etterspør. De ønsker å finne mer ut av hvilke tiltak som må til for å snu den rådende trenden i hvordan ungdom velger yrkesretning. Mye av Statoils eksterne mangfoldsatsning er knyttet til disse problemstillingene. Statoil er interessert i å opparbeide en solid og mer mangfoldig base for egen rekruttering. Samtidig blir dette arbeidet også et sosialt bidrag for å utjevne forskjeller og skjeve strukturer samfunnet. Statoil er aktive innen *Teach First*, *ALGARA*, *Alfa Rollemodellbyrå* og *Realfag for framtida*.

*Teach First* er et samarbeidsprosjekt mellom Statoil og Oslo kommune der målet er å finne en felles løsning for næringslivets mangel på realfagskompetanse og den labre interessen for læreryrket. Håpet er å rekruttere de dyktigste studentene med mastergrad innen realfag til å jobbe som lærere på de mest utfordrende ungdoms- og videregående skolene i Groruddalen i Oslo. Slik ønsker både Oslo kommune og Statoil å heve resultatene på skolene med størst utfordringer og samtidig skape mer interesse for realfag. Fra Statoils synspunkt er det spesielt interessant å vekke interesse for realfag hos jenter og innvandrer gutter. Dette er to grupper som mye sjeldnere enn andre velger en realfagsrettet utdanning. Gutter med innvandrerbakgrunn faller i tillegg oftere ut av det videregående skoleløpet enn andre, så dette er en gruppe det er ekstra viktig å arbeide med. Slik er *Teach First* et prosjekt som både utvikler og skaper potensielle ledere i Statoil gjennom de masterstudentene som går inn i lærerprogrammet. På samme tid vil dette fungere som et drivhus for å styrke andelen elever som velger et

realfagsrettet studieløp, og dermed en større base for Statoil å rekruttere fra i fremtiden. På samme tid kan de unge og flinke lærerne også fungere som et friskt pust inn i skolen og bidra til lavere frafall og utjevne sosiale forskjeller i utsatte områder i Osloskolen.

Statoil er gjennom Yara også en partner i *ALGARA* som har som mål å styrke konkurransekraften i norsk næringsliv gjennom å øke virksomheters kulturelle kompetanse. *ALGARAs* partnerbedrifter er Orkla, Telenor, Yara, Statkraft, DNB Nor, Hafslund, BKK, Advokatfirmaet Thommessen og Advokatfirmaet Selmer. Partnerne deltar fordi de ser på medarbeidere med ulik språklig, religiøs, utdannelses- og kulturell bakgrunn som viktige byggeklosser for morgendagens virksomheter. Hovedoppgaven til *ALGARA* er å føre store norske bedrifter med behov for spisskompetanse innen internasjonale forhold sammen med toppstudenter med flerkulturell bakgrunn som evner og har lyst til å jobbe på tvers av kulturer og språk. Samtidig skal *ALGARA* være et kompetansenettverk og lage møteplasser for erfaringsutveksling.

*ALFA Rollemodellbyrå* består både av rollemodeller som fortsatt er studenter (*ALFAspirer*) og rollemodeller som er yrkesaktive (*ALFAModeller*). 1 000 rollemodeller med ulik bakgrunn og kjønn sendes ut i skolen for å fortelle om sin utdanning og yrkesvalg. Alle er realfagsutdannet og ønsker å inspirere ungdom som skal velge utdanning.

Statoil er også en viktig aktør og partner i regjeringens nasjonale strategi for realfag, *Realfag for framtida. Styrking av realfag og teknologi 2010-2014*. Her kommer de med råd og innspill på samme tid som de setter i verk ulike tiltak for å få opp interessen og rekrutteringsgrunnlaget for fremtidens medarbeidere i Statoil.



## 4. DalPro – Kvalifisering og rekruttering til arbeidslivet

*Ved rekruttering ser vi ikke først og fremst etter erstattere, men etter nye medarbeidere. Vi er bevisst på energien i forskjeller, og ansetter gjerne folk som tenker annerledes enn oss selv. Vi oppfordrer til at hver enkelt skal ta ut sin egenart og særegne kompetanse (DalPro 2011a).*

### 4.1 Innledning

DalPro AS, beliggende i Hitra og Frøya kommuner, er en vekstbedrift som tilbyr rehabilitering og støtte til omskolering for mennesker som har havnet utenfor arbeidsmarkedet. Bedriften er et redskap for kommune og stat for å hjelpe yrkeshemmede personer ut i arbeidslivet gjennom attføring eller varig tilrettelagt arbeid. DalPro ble startet som en arbeidsplass for psykisk utviklingshemmede i 1988, men har gjennom årene utviklet seg til å bli et tilbud for personer med ulike utfordringer i forhold til arbeidssituasjonen (DalPro 2011b). I dag er det stor variasjon blant deltakerne. Noen vil kunne ha behov for en kortere rehabiliteringsprosess i en vanskelig fase i livet, mens andre kan ha behov for varig tilrettelegging og oppfølging, enten ved DalPro eller i andre bedrifter. Rehabiliteringstiltakene drives i samarbeid med NAV som er DalPros oppdragsgiver og kjøper av bedriftens tjenester. Tiltakene er *Varig tilrettelagt arbeid (VTA)*, *Arbeid med bistand (AB)*, *Arbeidsutprøving (APS)*, *Avklaring i skjermet virksomhet, Vilje Viser Vei (VVV)*, *Arbeidsrettet rehabilitering*, *Raskere tilbake*, samt andre former for avklaring (Kommunenvar.no 2011).

DalPro driver med gårdsbruk og småindustri, som villsauhold, hjorteoppdrett, gårdsmat, vedproduksjon, vedlikehold og gartneri. Andre tilbud er arbeidsutprøving i kantine, vaskeri og merkantilt arbeid. Bedriftens formål er å bidra til at personer blir selvforsørget av eget arbeid gjennom å tilby arbeidstrening som skal være realistisk og utviklende. En viktig faktor for å oppnå dette er å fremstille høykvalitetsprodukter og drive handel av disse. Hovedvekten av arbeidet med deltakerne omhandler kartlegging av arbeidsevne og avklaring av arbeidssituasjon. De fleste deltakerne har bakgrunn i aktivt yrkesliv, men grunnet svekket psykisk og/eller fysisk helse har de behov for en reorientering gjennom identifisering av muligheter og ressurser i forhold til arbeidslivets forventninger. Den overordnede visjonen er å være «bedriften for inspirasjon og opplevelse» og bedriften fokuserer på målrettet arbeid for å oppnå god kommunikasjon, trygghet og tydelighet på arbeidsplassen. Åpenhet, tillit og respekt er viktige verdier i prosessene hvor selvbestemmelse og ansvar hos deltakerne vektlegges (DalPro 2011b).

Dette kapitlet er basert på datamateriale som er innhentet gjennom bedriftsbesøk ved DalPros anlegg på Hitra og gjennomgang av nettbaserte dokumenter og ressurser.

Sitater i teksten er hentet fra intervju med attføringsleder/tilrettelegger og veileder ved bedriften, dersom annet ikke er angitt.

## 4.2 Rekrutteringspolitikk

Tiltakene ved DalPro får deltakere gjennom henvisninger og søknader fra NAV. Det er omtrent 65 deltakere og 19 ordinært ansatte ved bedriften. DalPro er en *verdidrevet organisasjon* og i rekrutteringsprosessene vektlegges det at personlig egnethet sammenfaller med bedriftens formål, verdigrunnlag og bedriftskultur. I vurderinger anses *fremtidige behov* som viktig for prioriteringer i rekrutteringen. Det skal foretas en helhetlig vurdering av kompetanse og egenskaper i forhold til forventede behov og utvikling. Da bedriften er avhengig av inntekter fra salg av produkter og tjenester, tilstrebes *markedstilpassede betingelser* som konkurransedyktighet. Selv om bedriften er rehabiliteringsorientert er det avgjørende at de som rekrutteres er med på å drive bedriften fremover. I dette ligger også en bestemmelse om at *bredde og mangfold* skal tilstrebes i rekrutteringen.

Å bevare et godt omdømme er av stor betydning for DalPro. Bedriften anser det derfor som viktig å sørge for at alle som møter dem i rekrutteringsprosessene opplever å bli behandlet med respekt og profesjonalitet. En av DalPros viktigste funksjoner er å være et ledd i videreføringen av personer ut til det ordinære arbeidslivet. Samtidig er de til enhver tid på utkikk etter gode kandidater til sin egen drift, også i perioder hvor det ikke nødvendigvis er ledige stillinger i bedriften (DalPro 2011a).

## 4.3 Rekruttere mangfoldig?

DalPro er en virksomhet som eksisterer på grunnlag av at enkelte møter store utfordringer på arbeidsmarkedet, blant annet i rekrutteringsprosessene. Mangfoldet ved bedriften er stort i forhold til psykisk og fysisk funksjonsnivå og behov for hjelp og støtte. Arbeidsmiljøet preges av stor takhøyde og romslighet. Ansatte ved DalPro ønsker samtidig å være realistiske når de rekrutterer til egen drift eller videre til ordinære virksomheter. Den som ansettes skal velges fordi han eller hun er den som er best kvalifisert til stillingen eller arbeidet, og ikke fordi vedkommende er en «verdig trengende». Evner og interesser skal samsvare med realistiske forventninger i arbeidslivet. Bedriften har møtt utfordringer ved at fordommer i samfunnet har vært begrensende for rekruttering og videreformidling. Med tiden har dette imidlertid endret seg i positiv retning:

*Det ble lenge snakket om "de andre" – de som var hos oss. Men alle kan trenge å komme hit. "De andre" er jo deg og meg. At DalPro er for "de andre" holder på å viskes ut.*

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

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

Oppgavene som utføres ved DalPro er ment å være avklarende i forhold til mulig yrkesdeltakelse. I tillegg er utvikling av basisferdigheter en målsetning. For noen vil det innebære å lære å holde avtaler eller å varsle hvis noe oppstår. Andre kan ha større behov for å jobbe med utholdenhet og med å ta initiativ i en jobbsituasjon. Kommunikasjonen med ordinære bedrifter må derfor inneholde noen av disse faktorene for å skape enighet om arbeidsforholdene. Noen arbeidsgivere har nå signalisert at de heller ønsker å få personer på praksis gjennom DalPro enn direkte fra NAV, dette fordi DalPro tar rollen som en slags «sparringspartner» i situasjoner der bedriftene opplever utfordringer.

## 4.4 Etnisk mangfold

Innvandrere har til nå utgjort en liten andel av de innsøkte deltakerne ved DalPro. Likevel er dette en målgruppe som bedriften ser for seg at vil komme inn i tiden fremover. Regionen har hatt en relativt stor arbeidsinnvandring de siste årene og det er ofte arbeidere i fysisk utfordrende yrker som har kommet. Det antas at denne gruppen vil bli en viktig målgruppe da deres arbeidssituasjon ofte medfører muskel- og skjelettskader og mange vil kunne ha behov for omskolering etter hvert. Et flertall av disse arbeidsinnvandrerne kommer fra østeuropeiske land. Ved DalPro ser de at mangfoldig rekruttering innen egne rekker har gitt dem viktige ressurser i den sammenheng, blant annet ved at en av deres ansatte har språkkompetanse for å møte denne nye målgruppen.

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

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

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

## 4.5 Noen utfordringer

På spørsmål om utfordringer i arbeidet, peker ansatte i DalPro blant annet på det de opplever som eksterne og organisatoriske utfordringer i samarbeid med bedrifter og tilpasning av tilbud til oppdragsgivers (NAV) ønsker og behov. NAVs bestilling av tiltak legger rammer for hvilke målgrupper DalPro skal tilrettelegge for. Arbeidsmarkeds-tiltakene har dermed med tiden blitt endret og økt i antall. Videre opplever ansatte at en av de største utfordringene for å fremme et inkluderende arbeidsliv er å forhandle frem avtaler med bedriftene som tar i mot deltakere på arbeidspraksis. Det har vært en tendens til at virksomhetene er positive så lenge det er lønnstilskudd med i avtalen, men at det er vanskeligere å få til faste avtaler over tid. Både arbeidsgiver og arbeidstaker er avhengig av stabilitet, noe som blir vanskelig dersom arbeidsavtalene blir gjeldende kun

for kortere perioder. Selvsagt vil det noen ganger kunne dreie seg om en arbeidstreningsperiode som i utgangspunktet ikke er ment å skulle gi noen fast avtale i etterkant, men også i disse tilfellene kan situasjonen endre seg og gjøre videre arbeidskontrakt ønskelig.

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

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

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

## 4.6 Hva er det som virker?

Oppgavene som utføres ved DalPro er ment for å kartlegge deltakernes evner i ulike typer arbeid og finne ut hva som kan være aktuelt i henhold til interesser og kapasitet. Deltakerne blir tilbudt en arbeidsplass hvor de kan finne ut hva de ønsker å arbeide med og hvor de kan oppleve trygghet rundt det å være i en jobbsituasjon. Trygghet, tillit og mestring er tre viktige faktorer som har betydning for prosessene. En ny opplevelse av tilknytning til en arbeidsplass hvor en kan skape relasjoner, være i et fellesskap og utfordre egne grenser vil kunne skape utvikling. «Det er fantastisk å se hva det gjør med mennesker å få være i et arbeidsmiljø. Det gir struktur og mening i hverdagen for mange», opplever en ansatt ved DalPro.

For noen vil det kunne være vanskelig å akseptere at det ikke vil være mulig å stå i et arbeidsforhold grunnet svekket helse. Da er det viktig at det er rom for støtte i denne prosessen samt å se om varig tilrettelegging på arbeidsstedet vil være en mulighet. Selv om DalPro driver produksjon av varer og tjenester, er det like viktig at bedriften fungerer som en plattform der deltakerne kan orientere seg og bygge selvtillit gjennom arbeid. Hovedfokuset er å finne årsakene til at personer ikke kan stå i arbeid. Det er først når folk får muligheten til å prøve seg i arbeidslivet at det blir klart hva de strever med. Hindringene fremtrer gjerne tydeligere i en arbeidssituasjon og i relasjon med andre mennesker, erfarer de ved DalPro. Det er vanskeligere å skulle definere hva en trenger hjelp til om en står utenfor sosiale arenaer. Målet med arbeidstrening er derfor delvis å avdekke behov og derfra jobbe med utfordringene. I forhold til oppfølging er dette en ny metode som er på vei inn i Norge som kalles *Individual Placement and Support* (IPS). Forutsetningene for metoden er motivasjon hos deltaker og et støtteapparat rundt som koordinerer arbeidet.

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

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

*Det vi må fokusere på er å se på hva som virker i skjermet virksomhet og ikke hive ungen ut med badevannet. I ordinær virksomhet vet vi mye om hva vi fått til, men vi vet også mye om utfordringene våre.*





## 5. Stormberg – Samfunnsansvar og inkludering som varemerke

*Jeg er stolt over resultatene – og jeg er spesielt stolt av at de er skapt av mennesker som de fleste arbeidsgivere ikke vil ta i med ildtang engang. Tenk dere hva de arbeidsgiverne går glipp av! (Steinar J. Olsen, gründer og daglig leder i Stormberg).<sup>7</sup>*

### 5.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi presentere turtøyprodusenten Stormberg, en bedrift som har gjort samfunnsansvar til en vesentlig del av sin merkevarebygging og som har markert seg tydelig i arbeidet for et mer inkluderende arbeidsliv. Stormberg ble etablert i 1998 med en hovedmålsetting om å skape et alternativ til dyrt sports- og turtøy. Ved utgangen av det første året hadde bedriften fire ansatte. Ved inngangen til 2011 hadde antallet medarbeidere økt til 117.

Data i dette kapitlet baserer seg i stor grad på informasjon hentet fra internett.<sup>8</sup> Åpenhet i forhold til bedriftens virksomhet, aktiv bruk av egne hjemmesider og deltakelse i sosiale medier som blogger, Facebook og Twitter er viktig for Stormberg. Det har derfor vært mulig å innhente rikelig med data fra disse kildene. I tillegg baseres kapitlet på telefonintervju med Stormberggründer og daglig leder Steinar J. Olsen, samt hans bok fra 2011 *Stormberger. Samfunnsansvar – fra ord til handling*.

Vi har innenfor rammene av denne studien ikke hatt rom for å gå dypt inn i hver bedrift, og dette kapitlet belyser derfor i stor grad Stormbergs bedriftsideologi og tiltak for å imøtekomme denne ut fra et *ledelses- og policyperspektiv*. I en videre studie ville det kunne være interessant å se hvordan bedriftens visjoner omsettes og oppfattes også på et ansatt nivå. Stormberg er en bedrift med en tydelig og synlig leder<sup>9</sup>, som i tillegg også er gründeren bak forretningskonseptet. Å skille Stormberg fra Steinar J. Olsen når det gjelder visjoner og policy er derfor vanskelig. I dette kapitlet er det derfor heller ikke gjort forsøk på å skille mellom hva som er Stormbergs bedriftsideologi og hva som er Olsens ideer, da vi anser dette for å være to sider av samme sak.

---

<sup>7</sup> Sitatet er hentet fra Stormbergs hjemmeside: <http://www.stormberg.no>

<sup>8</sup> Data i dette kapitlet er i stor grad hentet fra Stormbergs hjemmeside: <http://www.stormberg.no> og fra Steinar J. Olsens blogg: <http://blogg.stormberg.no>.

<sup>9</sup> Olsen mottok i 2009 prisen *Årets person* under NMN Digital Awards, blant annet fordi juryen mente han hadde posisjonert seg som Norges synligste bedriftsleder.

## 5.2 Samfunnsansvar

Stormberg er en kommersiell virksomhet som er avhengig av å tjene penger. Samtidig understrekes det fra bedriftens side at det er viktig å tjene pengene på en måte som både er bra for de ansatte og for samfunnet generelt. Stormbergs verdigrunnlag viser til at bedriften skal våge å være ærlig og åpen, modig nok til å ta egne valg, bærekraftig ved aktivt å jobbe for å redusere miljø- og klimabelastningen knyttet til driften og inkluderende i forhold til medarbeidere med ulik bakgrunn. Stormberg som selskap er partipolitisk og religiøst nøytralt, og består av mennesker som representerer et mangfold av meninger og trosretninger. Både selskapet og de ansatte er samfunnsengasjerte, og opptatte av spørsmål som berører livene deres, også utenfor deres daglige arbeidsplass, sies det på nettsidene. Det er en målsetting at Stormberg skal drives på en måte som bidrar til at «verden blir et litt bedre sted».<sup>10</sup> Bedriften støtter derfor kampen mot fattigdom, arbeider for et mer inkluderende arbeidsliv, er klimanøytrale og har et engasjement i forhold til etisk handel. For sin innsats har Steinar J. Olsen og Stormberg mottatt en rekke priser, og Olsen er blitt invitert til å delta i flere offentlige utvalg rundt arbeid med inkluderende arbeidsliv.

For å sikre at samfunnsansvaret ikke bare forblir et ideal, men også viser seg i praktisk handling, gjennomfører Stormberg en rekke tiltak. Blant annet er det fastslått i selskapsvedtektene at én prosent av bedriftens omsetning skal brukes til humanitære og samfunnsnyttige prosjekter. Videre ble selskapet som første sports- og tekstilgrossist tatt opp som medlem av *Initiativ for Etisk Handel* i 2002. Alt turtøy fra Stormberg produseres i Kina, men det stilles strenge krav til at fabrikkene de samarbeider med skal respektere internasjonalt anerkjente faglige og menneskelige rettigheter. Stormberg er til enhver tid åpne rundt hvem de samarbeider med og inspeksjonsrapporter fra fabrikkene offentliggjøres. I alle deler av virksomheten arbeides det for å redusere miljøbelastningen så mye som mulig, og Stormberg er sertifisert som klimanøytral, Miljøfyrtårnbedrift og medlem av Materialretur. Stormberg ble i 2009 tatt opp som medlem i FNs initiativ *Global Compact*. Dette engasjementet forplikter både i forhold til menneskerettigheter, arbeiderrettigheter, miljø og anti-korrupsjon. CR (corporate responsibility)-ansvarlig ble ansatt i Stormberg samme år. Stillingen skal utvikle og ivareta arbeidet med samfunnsansvar.

Stormberg tar med andre ord et samfunnsansvar i vid forstand. I bedriften brukes likevel ikke CSR-begrepet, påpeker daglig leder. Dette har vært et bevisst valg for å unngå å gjøre ting unødig komplisert, for kompleksitet skaper avstand til problemstillingene og kan føre til pasifisering, mener han. Det vises til at når offentlige og private virksomheter snakker om CSR så kan det fort bli mange ord, og kanskje ikke så mye handling (Olsen 2011). Stormbergs CSR-arbeid omtales på følgende måte:

---

<sup>10</sup> Se: <http://www.stormberg.no>

*Vi har i noen tilfeller brukt begrepet samfunnsansvar, men først og fremst har vi snakket om å bry oss. Bry oss om hverandre, bry oss om naturen, bry oss om fabrikkarbeiderne som syr produktene for oss i Kina, bry oss om samfunnet (Olsen 2011: 7).*

### **5.3 Inkluderende arbeidsliv og rekruttering**

Siden 2004 har Stormberg vært en Inkluderende Arbeidslivs (IA)-bedrift. I dette ligger det blant annet at de er forpliktet til å arbeide målrettet for å holde sykefraværet på et lavt nivå og å bidra til at mennesker som har problemer med å komme ut i arbeidslivet får jobb. Bedriften har imidlertid helt fra starten i 1998, uavhengig av IA-avtalen, hatt en bevissthet rundt at mange mennesker opplever det som stadig vanskeligere å komme inn på arbeidsmarkedet, og har derfor hele tiden vært tydelig på at de skulle rekruttere mange av medarbeiderne blant de som møter barrierer. Stormbergs policy er at 25 prosent av alle som rekrutteres skal være personer som har stått utenfor arbeidslivet i lengre tid. Dette kan være personer som har fysiske eller psykiske helseproblemer, som har sittet i fengsel, personer med rusproblemer, utviklingshemmede og unge som har falt ut av skolen.

Både forskning og statistikk viser at innvandrere er en gruppe som ofte møter barrierer på arbeidsmarkedet. I intervju spør vi derfor daglig leder hvorfor denne gruppen ikke eksplisitt blir nevnt i Stormbergs policy for et inkluderende arbeidsliv. «Når vi rekrutterer ser vi på de konkrete utfordringene den enkelte har eller den situasjonen han er i, ikke på vedkommendes gruppetilhørighet», svarer Olsen. Han forklarer videre at bedriften gjennom sitt fokus på blant annet langtidsledige ungdom treffer mange med minoritetsbakgrunn. Tanken er at innvandringsbakgrunn, en fortid som rusmisbruker eller lignende i seg selv ikke nødvendigvis fører til en utestengelse fra arbeidslivet. Langtidsledighet er en tydeligere indikasjon på at man har havnet i en marginal posisjon og har behov for bistand for å få arbeid. Målet med Stormbergs rekrutteringspolicy blir dermed ikke å «fylle kvoter» fra bestemte grupper, men å finne ressurser hos, og gi en reell sjanse til, mennesker som ellers er blitt oversett som potensielle arbeidstakere av ulike årsaker. Stormberg har hatt et mangeårig samarbeid med NAV Arbeid, arbeidsmarkedsbedrifter og fengsler i forhold til rekruttering av medarbeidere. Bare i noen få tilfeller, når de har hatt behov for personer med helt spesiell kompetanse eller bakgrunn, har bedriften brukt bemanningsbyrå for å rekruttere nye ansatte.

Mangfoldsperspektivet er gjennomgående på alle nivåer i Stormberg. Olsen forteller i intervju at de som rekrutteres gjennom 25 prosent-policyen jobber i alle deler av bedriften. For eksempel så finner man tidligere straffedømte i ledelsesposisjoner i selskapet. Samtidig påpeker han at det jo er slik i Stormberg at det er noen avdelinger som har behov for mer arbeidskraft enn andre. Lager og logistikk er det største teamet og det er innen denne delen det generelt er mest rekruttering. Denne avdelingen egner

seg dessuten spesielt bra for de som kommer til bedriften med lite utdanning eller manglende arbeidserfaring, sier han. En viss overrepresentasjon av de som rekrutteres gjennom 25 prosent-policyen finner man derfor innen lager og logistikk, samt innen salg- og butikkteam. Utgangspunktet er likevel at det ikke skal være forskjell på medarbeidere ut fra rekrutteringsgrunnlag. Alle ansatte skal ha like muligheter og like rettigheter. Til magasinet *Selvsagt*<sup>11</sup> forteller Olsen at når Stormberg benytter seg av lønnstilskudd, er det alltid med en målsetting om at engasjementet skal ende opp i en fast ansettelse. Bedriften benytter seg av tiltak som hospitering og arbeidsutprøving, men går aldri inn på en avtale med en arbeidsmarkedsbedrift eller NAV hvis de ikke har et permanent behov for en arbeidssøker.

## 5.4 Mangfold lønner seg

I Stormberg er det stor takhøyde når det gjelder rekruttering av medarbeidere. Daglig leder opplever likevel ikke at det er mer utfordrende å være leder for mennesker som har en trøblete bakgrunn. Tvert i mot mener han det ofte er et større behov for å jobbe tett med ansatte som har en helt ordinær karriere bak seg (Olsen 2011). Mangfoldsbegrepet innen arbeidslivsteori tar utgangspunkt i at noe er forskjellig, men forskjellighet blir her oppfattet som noe positivt (Berg og Håpnæs 2001). Som nevnt i innledningskapitlet i denne rapporten kan mangfoldsperspektivet og det å rekruttere mangfoldig bygge på flere typer argumenter. Det kan brukes sosiale og samfunnsmessige argumenter, det kan legges vekt på forretningsmessige fordeler eller rett og slett begrunnes ut fra rettferdighet og rimelighet (Berg og Lauritsen 2000). Vi mener at alle disse typene argumenter – idealisme, lønnsomhet og samfunnsansvar – er å finne i Stormbergs policy for inkluderende arbeidsliv.

Berg og Lauritsen (2000) viser til at det innen mangfoldsperspektivet har vært mye fokus på de forretningsmessige argumentene og at «mangfold lønner seg». Å rekruttere medarbeidere fra grupper som vanligvis blir forbigått på arbeidsmarkedet bidrar til å synliggjøre talenter som ellers ville forblitt utnyttet. Også daglig leder i Stormberg opplever det som bedriftsøkonomisk lønnsomt å tenke bredt i rekrutteringen. Han viser til at bedriftens måte å tenke inkluderende på har gitt dyktige, lojale og stabile medarbeidere som har bidratt sterkt til at Stormberg som merkevare har klart seg godt i konkurransen med store, internasjonale aktører. Holdningen til rekruttering har ført til at Stormberg har lavere formell kompetanse blant medarbeiderne enn konkurrentene, men dette veies opp ved at bedriften «opplever at mange av dem som mot alle odds har fått et fast bein innenfor arbeidslivet, har en spesielt sterk lojalitet overfor arbeidsgiver» (Olsen 2011: 74). Olsen peker videre på at veldig få har sluttet i bedriften, og de har dermed unngått stor gjennomtrekk av ansatte. Stabil arbeidskraft har betydning for

---

<sup>11</sup> Se: <http://magasinet-selvsagt.no/fp/tema/arbeid/stormberg.php>

kvaliteten av arbeidet som gjøres. Olsen mener en av årsakene til at så få slutter er Stormbergs verdigrunnlag og at det er «høyt under taket».

Broomé et.al (1996) peker på en «spill-over-effekt» ved mangfoldig rekruttering. Ved å ansette personer som er forskjellige fra de som finnes i bedriften fra før tilføres virksomheten ny kunnskap, nye perspektiv og «nye øyne» til å vurdere inngrodde rutiner og systemer. Det lønner seg dessuten å ha et arbeidsliv som gjenspeiler mangfoldet man finner i befolkningen for øvrig (Berg og Lauritsen 2000). Disse gevinstene ved en inkluderende strategi påpekes også i Stormberg:

*Våre produkter skal selges til de store massene. Da er det viktig å ha medarbeidere med forskjellig bakgrunn og personer med ulike erfaringer. Mitt utgangspunkt er at hvis jeg har folk rundt meg som tenker for likt som meg, så øker vi risikoen for å ta dårlige avgjørelser. Ulikhet skaper kreativitet og spennende prosesser dersom man legger opp til medbestemmelse (Olsen 2011: 74).*

I tillegg til bedriftsøkonomiske argumenter, vektlegger bedriften sosiale og rettferdighetsmessige hensyn i arbeidet for inkludering. Det påpekes at arbeid og opplevelse av mestring er viktig for alle, og det å gi mennesker som har havnet utenfor arbeidslivet en sjanse er et bidrag til å utjevne klasseskillet vi ser i Norge i dag mellom de som er i jobb og de som står utenfor (Olsen 2011). Inkluderende arbeidsliv er en *vinn-vinn-vinn situasjon*, sies det i Stormberg – det er bra for den ansatte, det er bra for bedriften og det er bra for samfunnet som helhet.

## **5.5 Implementering av verdigrunnlag**

Stormberg er svært tydelig på sitt samfunnsengasjement i profileringen av bedriften. Et spørsmål blir dermed hvordan Olsen som leder og gründer bak forretningskonseptet sikrer at verdiene bedriften er tuftet på respekteres av alle ansatte og implementeres i alle ledd av virksomheten, uavhengig av ham. Olsen viser til at det allerede i rekrutteringsfasen jobbes for å sikre at verdigrunnlaget videreføres av nye ansatte. Han poengterer at de i Stormberg stort sett er lite opptatte av hva en person har gjort tidligere i livet eller hva vedkommende har av utdanning eller eksamenspapirer: «Når jeg rekrutterer medarbeidere til Stormberg, er jeg mer opptatt av om vedkommende er eller kan bli en Stormberger» (Olsen 2011:58). En Stormberger beskrives som et menneske som mener det er viktig å være inkluderende, bærekraftig, ærlig og modig. For bedriften er det viktigere å få medarbeidere med de rette holdningene og egenskapene enn med fagkunnskap, for kunnskap kan man tilegne seg etter at man har begynt i bedriften. Før ansettelse er dermed nye medarbeidere innforstått med hvilken policy som gjelder. Eller – å respektere og videreføre Stormbergs verdier er en forutsetning for å bli ansatt:

*Stormberg passer ikke for alle. Allerede i starten av jobbintervjuer er jeg tydelig på hvilket verdigrunnlag vi har. Det er relativt enkelt, men jeg forventer at alle som jobber i Stormberg, er lojale overfor verdigrunnlaget og respekterer det. Verdigrunnlaget ble utviklet av alle som var ansatt i Stormberg i 2002. Det er et styringsverktøy og ikke tomme ord (Olsen 2011:75).*

Olsen opplever at enkelte oppfatter Stormberg som en slags vernet bedrift, hvor alle kan jobbe og hvor alt er lov. Han understreker derfor at det stilles høye krav til medarbeidere selv om de er en *inkluderende* bedrift. I bedriften gis det rom for, og det oppmuntres til, medvirkning. Det er etablert arenaer hvor ansatte har lov til å være uenige med ledelsen, hvor det gis ris og ros, hvor det skal foregå en dialog og hvor det skal være mulig å være åpen om egne feil. Til *LO Media*<sup>12</sup> forteller Olsen at ansatte gjerne deles inn i grupper som ledes av folk som ellers ikke har lederansvar for å diskutere hvordan bedriften skal ledes fra dag til dag. Det arrangeres allmøter og helgeseminarer, og mye interninformasjon spres via e-post. Teamarbeid er utbredt i virksomheten. Daglig leder påpeker at de nok bruker litt lengre tid på beslutningene ved å involvere ansatte i så stor grad, men understreker samtidig at disse beslutningsprosessene fører til at det blir stor kraft bak det som vedtas når ansatte føler eierskap til avgjørelsene.

I intervju forteller Olsen videre at når de får nye medarbeidere som har vært lenge innen arbeidslivet og som kommer fra helt andre bedriftskulturer, så bruker de ledersamlinger og årsmøter til å snakke om verdigrunnlaget:

*Vi bruker ikke tid på å gjennomgå årsregnskaper eller lignende på disse møtene, men heller tid på eksempler på hvordan verdigrunnlaget styrer bedriften. På denne måten levendegjør vi verdiene i bedriften.*

Samlinger benyttes gjerne til diskusjoner og «brainstorming» rundt hvordan bedriften kan bli bedre. Nye ansatte adopterer fort Stormbergs måte å tenke på, og fokuset er alltid på *handlinger*, ikke ord. Videre sier han at tydelighet i forhold til verdigrunnlaget har ført til mange «kulturbærere» innen bedriften. Som grunnlegger av Stormberg har Steinar J. Olsen hatt mulighet til å bygge opp en bedrift ut fra et bestemt verdisyn. Oftere er det slik at ledere og arbeidsgivere ansettes inn i virksomheter hvor en bedriftskultur allerede er etablert. I intervju gir Olsen følgende råd til disse lederne når det gjelder implementering av samfunnsansvar:

*Hvis man mener at et inkluderende arbeidsliv er viktig – og de fleste sier jo at de mener det i dag – så må man omsette dette til handling. Appellen til bedriftene er å gjøre det om de virkelig mener det! Det holder ikke å gi penger til en TV-aksjon en*

---

<sup>12</sup> Se: <http://www.aktuell.no/NFF-magasinet/article5309286.ece>

*gang i blant, eller å rekruttere i ny og ne... Det er ikke det som teller i det lange løp. Samfunnsansvaret må være en del av «business as usual».*

Han påpeker videre at det å begynne med rekrutteringen er det viktigste. Arbeidsgivere kan bli mer bevisste på formuleringer i stillingsannonse. Flere kan ha et klart mål om å innkalle noen av de som stiller sist i køen, og vurdere om det også blant disse menneskene kan være en type kompetanse som er viktig for bedriften, legger han til. På spørsmål om hva Olsen anser som spesielt gode grep Stormberg har tatt for å få til et inkluderende arbeidsliv, svarer han:

*Jeg tror det handler om at vi bestemte oss. Det å ta en klar avgjørelse er utrolig viktig. Andre ting som har vært viktig er fadderordningen, samarbeidet med NAV og med organisasjoner som Way Back og lønnstilskuddsordning. Men likevel så er disse delene egentlig bare konsekvenser av at vi i utgangspunktet tok en konkret avgjørelse på at det er «flinke folk også i fengsel»*

## 5.6 Mangfoldsledelse i praksis

Diversity management, eller mangfoldsledelse, er én av flere strategier som har rettet seg mot å styrke ekskluderte gruppers representasjon i arbeidslivet (Wrench 2007).<sup>13</sup> Som beskrevet i rapportens innledningskapittel opererer Wrench med ulike stadier han ser for seg at bedrifter som ønsker å implementere mangfoldsperspektivet må gå gjennom. Han hevder at det typisk i europeisk arbeidslivssammenheng har vært en oppfatning av at det å rekruttere *noen* fra utsatte grupper, og tilrettelegge for disse, har vært nok til å kunne anse bedriften som inkluderende. Wrench mener imidlertid at det kreves mer om vi ønsker et mangfoldig arbeidsliv. Ledelsen må ta et aktivt ansvar for å bekjempe alle former for diskriminering, både på holdnings- og handlingsplan. Målet er at mangfold blir sett som *mainstream* i hele bedriften. Mangfoldsledelse handler slik sett om utvikling av en ny organisasjonskultur (Berg og Håpnes 2001), og om i bred forstand å lede og organisere virksomheter uten noen snevert avgrenset "normalarbeidstaker" (Døving mfl. 2005). Vi oppfatter det slik at Stormberg gjennom sin rekrutteringspolicy, og gjennom sitt arbeid for et inkluderende arbeidsliv, har klart å skape en bedriftskultur hvor mangfold er blitt regelen, eller «*business as usual*», som Olsen selv formulerer det. I Stormberg arbeides det aktivt for å unngå at samfunnsansvaret bare blir en del av festtalene, eller kun skal gjelde for *deler* av bedriften eller for kortere prosjektperioder der inkluderende arbeidsliv er i fokus. Mangfoldsperspektivet finnes ikke bare på et policynivå i Stormberg, men gjenspeiles i aller høyeste grad også i praksis. Inkluderingsperspektivet gjennomsyrrer hele virksomheten på alle nivå.

---

<sup>13</sup> Wrench fokuserer først og fremst på etniske minoriteter som ekskludert gruppe i sin diskusjon rundt mangfoldsledelse. Vi velger å bruke hans begreper her i en videre forstand for å illustrere hva et inkluderende arbeidsliv kan handle om.

For å sikre at medarbeidere føler seg inkludert i Stormberg gjennomføres jevnlig samtaler med alle ansatte hvor blant annet diskriminering er et tema. Olsen nevner også praktisering av full åpenhet som et grep for å forhindre trakassering på arbeidsplassen. Innad i bedriften er åpenhet viktig for å sikre et godt arbeidsmiljø. Åpenhet utad, blant annet gjennom aktiv deltakelse i sosiale medier, handler om å kunne bruke andres kritiske blikk for å foreta nyttige korrigeringer i virksomheten. Åpen dialog med mennesker utenfor selskapet bidrar til nytenking i bedriften. Å stadig bli "sett i kortene" krever at bedriften følger opp det de står for med konkrete handlinger.

Et annet eksempel på hvordan et inkluderende arbeidsliv gjennomføres i praksis i Stormberg ble påpekt under utdelingen av prisen *Gullriset*<sup>14</sup> til bedriften i 2009. I juryens begrunnelse ble det lagt vekt på at bedriften er god på tilrettelegging for familieliv og foreldreskap, slik at begge foreldre kan delta i yrkeslivet. Ansatte har muligheter for hjemmekontor på faste dager, deler av dager eller i spesielle situasjoner. Fleksitid er mye brukt for å få hverdagen til å «gå opp». Telefonmøter tas i bruk for å redusere reisetid. I tillegg tar skiftordningene høyde for fleksibilitet, og ulike løsninger vurderes og tilpasses den enkelte ansattes behov. Under en langvarig barnehagestreik i 2010 åpnet Stormberg for at foreldre gjerne kunne ta med barna på jobb eller ha hjemmekontor. Bedriften er med andre ord svært villig til å finne løsninger slik at ulike livssituasjoner ikke blir til hinder for deltakelse i arbeidslivet. En ansatt forteller<sup>15</sup> at han på grunn av psykiske helseplager har arbeidsoppgaver innen bedriften som er skreddersydde for ham med hensyn til hans særlige utfordringer. Dette innebærer fleksibel arbeidstid, mulighet til å jobbe med nettbutikken fremfor med direkte kundekontakt (fordi dette passet den ansattes situasjon dårlig) og muligheter for hjemmekontor.

Mangfoldsperspektivet i Stormbergs kommer ytterligere til uttrykk gjennom deres policy når det gjelder bruk av fotomodeller i reklamesammenheng. Bedriften har en bevisst holdning til hva de ønsker å kommunisere gjennom bilder og har derfor aldri brukt profesjonelle modeller, men heller valgt «vanlige» folk. Utgangspunktet for markedsføringen har vært verdigrunnet i bedriften, og kjerneverdien inkluderende har vært spesielt viktig: «Vi har våget å snobbe ned.(...) Vi bruker unge og gamle som modeller, tynne og tykke, etnisk norske og fremmedkulturelle, heterofile og homofile» (Olsen 2011: 50). Stormberg viser til at de i svært liten grad har fått negative tilbakemeldinger i forhold til konseptet og det de gjør som virksomhet. Det meste av kritikken de har fått har dreid seg om at bedriften har støttet enkeltsaker andre har vært uenige i, som for eksempel motstand mot oljeboring i Lofoten. Et annet eksempel er bruk av et homofilt par i en turtipskampanje. Denne kampanjen førte til mange reaksjoner – de fleste positive, men også noen negative. Kritikken førte imidlertid til at Olsen konkluderte med at deres valg av modeller hadde vært helt riktig, og at dette var

---

<sup>14</sup> Gullriset blir delt ut til Norges mest familievennlige arbeidsplass av Norske Kvinners Sanitetsforening.

<sup>15</sup> Dette er hentet fra Olsen (2011), s. 85-90, der en av Stormbergs ansatte forteller sin historie.



en linje de ville følge også i fremtiden. For kritikerne «representerte fordommer i samfunnet som fortjente å bli utfordret» (Olsen 2011: 50).

Olsen forteller på bedriftens hjemmesider at han har møtt sterke fordommer mot straffedømte hos andre arbeidsgivere og at enkelte har rådet ham til å holde det hemmelig at Stormberg rekrutterer fra denne gruppen. Også på dette området har Stormberg gått sine egne veier, og har valgt å heller være svært eksplisitt i forhold til sin rekrutteringspolicy, som blant annet innebærer å ansette medarbeidere som kommer rett fra fengsel. Olsen påpeker at det kan være en viss risiko for at Stormberg mister kunder ved å ta så tydelige standpunkt utad. Samtidig mener han at bedriftens vilje til og ønske om å gå egne veier har vært en av deres suksessfaktorer. For Stormberg har samfunnsansvar og inkludering blitt en merkevare.

## 5.7 Sykefravær

I IA-avtalen er redusert sykefravær en av hovedmålsettingene. Samtidig er det en målsetting i avtalen å sysselsette flere med funksjonsnedsettelse og å heve den faktiske pensjonsalderen. Som vist til innledningsvis i denne rapporten har flere påpekt at det er lite sammenheng mellom målene i avtalen. Kompromisset mellom ulike mål kan dessuten føre til et paradoks: realisering av de to sistnevnte delmålene vil sannsynligvis måtte medføre høyere sykefravær (Drøpping 2003). I Stormberg har det gjennomsnittlige sykefraværet vært på 6,4 prosent de fem siste årene (Olsen 2011). Dette inkluderer kort- og langtidsfravær, egenmeldt fravær og sykemeldinger. Sammenlignet med andre virksomheter i bransjen er dette fraværet lavt, og det *på tross av* at mange medarbeidere i bedriften er mennesker som tidligere har falt ut av arbeidslivet, eller som har hatt problemer med å komme i jobb – mange på grunn av helseplager. I Stormberg er det dermed ikke nødvendigvis en motsetning mellom det å holde sykefraværet nede og det å inkludere utsatte grupper. Olsen kommenterer bedriftens lave sykefravær slik:

*Jeg tror vårt lave fravær skyldes at vi klarer å ha to tanker i hodet på én gang. Vi har bygget opp en kultur som innebærer at vi på den ene siden stiller klare krav, og på den andre siden er fleksible, legger til rette og viser omsorg. Begge deler krever en aktiv ledelse som evner å kommunisere og spille på lag med sine medarbeidere (Olsen 2011:90).*

Olsen (2011) viser til at Stormberg driver i en svært konkurranseutsatt bransje, noe som krever at alle ansatte leverer 100 prosent når de er på jobb. Samtidig, påpeker han, er det slik at noen ganger har ikke alle muligheter til å jobbe for fullt, og det er i slike situasjoner svært viktig at man som leder raskt og aktivt går inn og drøfter med den enkelte medarbeider hva den ansatte og bedriften kan få til sammen i forhold til tilrettelegging. Olsen mener i tillegg at det er en stor fordel for Stormberg at de har enkelte i ledelsen som

selv har vært langt nede i perioder av livet.

Drøpping (2003) mener videre at det i IA-avtalen er et uavklart forhold mellom *utstøting* og *utestengning* fra arbeidsmarkedet knyttet til de ulike målgruppene. Han viser for eksempel til at oppfølging av sykmeldte og tilpasning for eldre handler om å hindre at disse blir støtt ut av arbeidsmarkedet de allerede er inne i, mens økt rekruttering av arbeidstakere med funksjonsnedsettelse i stor grad dreier seg om å sikre innpass på arbeidsmarkedet for de som har vært utestengt. En evaluering av IA-avtalen konkluderer tilsvarende med at avtalen er et godt verktøy for å forebygge at personer faller ut av arbeidslivet, men at den har fungert dårlig i forhold til å inkludere personer utenfor arbeidsmarkedet (Ose mfl. 2009). Også på dette punktet har Stormberg vist at det er ulike målsettinger i IA-avtalen ikke trenger å være motstridende, men at tiltak for å hindre utstøting blant ansatte kan skje parallelt med tiltak for en inkluderende nyrekruttering.

## 5.8 utfordringer i forhold til et inkluderende arbeidsliv

I intervju spurte vi Olsen hva han anser som de største hindringene for å få til et inkluderende arbeidsliv. «Den største utfordringen har vært å få spesialisthelsetjenestene innen rus og psykiatri på banen», svarer han. Han peker på at når det gjelder for eksempel rusmisbrukere som gis mulighet til jobb, så kan ikke de vente i tre uker eller i tre måneder på å få hjelp innen rusomsorgen. Hvis det tar for lang tid å få helsetjenestene på banen er det en fare for at enkelte faller tilbake til misbruket. Olsen har imidlertid inntrykk av at dette har blitt bedre de siste årene, og at tjenestene er raskere på banen nå enn tidligere. Han understreker også at i de tilfellene hvor Stormberg har etablert et samarbeid med det offentlige, så er hans erfaring at det fungerer svært bra. Olsen deltar blant annet i ansvarsgrupper rundt enkelte av sine medarbeidere.

Midtsundstad, Djuve og Drøpping (2003) mener det har skjedd en dreining i arbeidslinjen i norsk velferdspolitikken hvor arbeidsgivere gis en ny og utvidet rolle i prosessen med å skape et mer inkluderende arbeidsliv. Trenden er i tråd med utviklingen i en del land med å forskyve mer av ansvaret for og kostnadene ved forebygging og oppfølging fra det offentlige til arbeidsgivere, hevder de. Videre viser de til at dette ansvaret kan bety ulike ting. Det kan handle om å yte ekstra velferdsgoder til sine medarbeidere, ta et utvidet ansvar i forhold til å forebygge utstøting av ansatte, ta et ansvar for å sysselsette og integrere grupper som står utenfor arbeidslivet eller å ta et utvidet sosialt ansvar i forhold til samfunnet som helhet, enten lokalt, nasjonalt eller internasjonalt. Det er spesielt i forhold til forebygging av utstøting og arbeid for inkludering det har funnet sted en nyorientering i Norge de senere årene, ved at virksomheter tillegges et supplerende ansvar eller en støtterolle i sosial- og arbeidsmarkedspolitikken. Vårt inntrykk er at Stormberg har tatt alle de nevnte typene

av ansvar på alvor, og inkorporert dem som en del av sin bedriftsfilosofi. Som arbeidsgiver har de dermed oppfylt sin del av ansvaret, men som Olsen påpeker i intervju med ham kan dette være tungt i de tilfellene hvor det offentlige ikke er på banen samtidig:

*Vi som bedrift kan ikke stille med rusbehandlere eller psykologer – vi er en arbeidsplass. Det offentlige må komme inn i større grad her. Problemet er manglende kapasitet i tjenestene og ventetiden dette medfører. Rusomsorgen har lenge vært et «stebarn» i helsevesenet med lav status. Dette har ført til mye treghet.*

En annen utfordring er manglende boliger til løslatte fra fengsel. I regjeringens tilbakeføringsgaranti<sup>16</sup> for at tidligere innsatte skal finne sin plass i samfunnet, fremheves tilfredsstillende bolig som en av de viktigste elementene for å kunne leve et liv uten kriminalitet etter løslatelse. Olsen (2011) opplever tilsvarende at i de tilfellene hvor kommunen stiller med bolig og helsetjenester til dem som trenger det, parallelt med at folk får arbeid, så er muligheten for å lykkes stor. Forskning viser likevel at svært mange løslatte er bostedsløse (Dyb, Brattbakk, Bergander og Helgesen 2006). For å sette fokus på denne bolig-mangelen, og andre samfunnsproblemer, har Stormberg ved flere anledninger bestilt undersøkelser fra for eksempel Norstat eller NorgesBarometeret. Olsen forteller i intervju at:

*Disse er utført i forbindelse med konferanse eller medieutspill der vi har hatt behov for å underbygge våre påstander. Undersøkelsene har vært for eksempel enkeltstående meningsmålinger for å få fram et poeng. Vi bestiller undersøkelser for å få kraftigere argumenter og for å skape mediasaker. Jeg har selv vært politiker i ti år, og jeg vet litt om hva som skal til. Vi bruker de grepene vi vet har effekt.*

Stormberg bruker med andre ord ikke bare ressurser på å sikre et inkluderende arbeidsliv innen egen bedrift, men også på å rette fokus mot dette i videre samfunnsmessig forstand. Han har i tillegg holdt flere hundre foredrag om inkluderende arbeidsliv de siste årene. På Stormbergs hjemmesider viser han til at de opplever stor nysgjerrighet rundt det de har fått til. Han forteller i intervju at de i liten grad blir kontaktet direkte fra andre bedrifter eller arbeidsgivere/ledere, men at de får ukentlige henvendelser fra virkemiddelapparatet og fra ulike konferanser. På denne måten når de ut til andre bedriftsledere. Som nevnt tidligere deltar dessuten Olsen i diverse regjeringsoppnevnte utvalg rundt inkluderende arbeidsliv, og da Statsminister Jens Stoltenberg besøkte Stormberg i 2010, benyttet Olsen sjansen til å gi ham en konkret utfordring: For å bidra til at flere arbeidsgivere vil vurdere å ansette mennesker som

---

<sup>16</sup> Tilbakeføringsgarantien beskrives i St. Meld. 37 (2007-2008). *Straff som virker – mindre kriminalitet – tryggere samfunn. (Kriminalomsorgsmelding).*

lenge har slitt med å komme inn på arbeidsmarkedet foreslo han en innføring av to års fritak fra arbeidsgiveravgiften til virksomheter som rekrutterer mennesker som har vært arbeidsledige i minst to år. Olsen kaller dette en 2+2-modell der «økonomiske incentiver vil bidra til å åpne øynene til arbeidsgivere som tenker mer tradisjonelt i forhold til rekruttering».<sup>17</sup>

## 5.9 Avsluttende bemerkning

Som case i dette prosjektet har Stormberg vært en svært interessant bedrift. Vi tør påstå at dette er et selskap som stiller i særklasse i norsk arbeidsliv når det gjelder bevissthet rundt samfunnsansvar og inkludering. Som nevnt innledningsvis baserer denne gjennomgangen seg hovedsakelig på materiale hentet fra Stormbergs hjemmesider, samt på daglig leder Steinar J. Olsens uttalelser (gjennom intervju og i bokform). Beskrivelsene av Stormberg *kunne* muligens sett annerledes ut om rammene for denne studien hadde gitt rom for dypdykk og flere perspektiver. Vår oppfatning er likevel at Stormberg fremstår som en helstøpt bedrift, som gjennom en inkluderende ansattepolitikk og bredt samfunnsengasjement har klart å vise at det er mulig å kombinere et samfunnsansvar med god forretning. «Det er kombinasjonen av etikk og butikk som gir respekt», sier Olsen selv (Olsen 2011:75). Nærings- og handelsminister Trond Giske er en av mange som lagt merke til Stormbergs innsats, og vi lar ham avslutte dette kapitlet:

*Stormberg viser vei for næringslivet i sitt sosiale ansvar for de ansatte og sin proaktive rolle i å ta systematiske hensyn ut over det lover og regler krever. Jeg håper norske bedriftsledere lar seg inspirere av Stormberg til å styrke innsatsen innenfor samfunnsansvar (Trond Giske i Olsen 2011:14-15).*

---

<sup>17</sup> Se: <http://blogg.stormberg.no/post/To-ars-fritak-fra-arbeidsgiveravgiften>

## 6. Telenor – Mennesker, teknologi og praktisk utforming for mangfold

*Mangfold handler om mer enn etnisitet og kjønn!* (Thor-Philip Hauge, direktør HR).

### 6.1 Innledning

Dette kapitlet er basert på data hentet fra Telenors offentlige rapporter som *Telenor Annual Report 2010* (Telenor 2010) og dokumenter og informasjon som ligger tilgjengelig på Telenors nettsider. Videre ligger intervju med Thor-Philip Hauge: direktør *Telenor HR Konsern*, Ingrid Ihme: direktør *Telenor Open Mind* og Mina Khairalomoum: prosjektleder *Telenor Open Mind Integration* til grunn for denne gjennomgangen av Telenors arbeid og strategier for mangfold.

### 6.2 Kort om Telenor

Telenor ble opprettet i 1855 under navnet Telegrafverket. Det norske telekommunikasjonssystemet ble bygd opp i samspill mellom private aktører, kommuner og stat. Etter hvert spilte imidlertid den norske stat en større rolle i eierskapet, og hadde monopol på Televerket i 1974. I 1985 ble det iverksatt en omfattende omorganisering og Televerket ble inndelt i tre deler med et tilsynsorgan, en basisorganisasjon og en konkurranseorganisasjon. I 1994 ble Televerket omdannet til et statsaksjeselskap, og etablert under navnet Telenor AS fra 1. januar 1995. Telenor AS ble delprivatisert med vedtak om børsnotering og nedsalg til 77,6 prosent eierskap i 2000. I 2003 solgte staten seg ytterligere ned til 52,3 prosent. Telenorkonsernet er i dag en av verdens ledende mobiloperatører med 133 millioner mobilabonnenter. Telenor har mobilvirksomhet i 11 land, deriblant Danmark, Sverige, Thailand og Malaysia. I tillegg til mobiltelefoni har bedriften underselskaper som Canal Digital, Conax, Norkring og Satellite Broadcasting som leverer TV-signaler.

### 6.3 Organisasjon og verdier

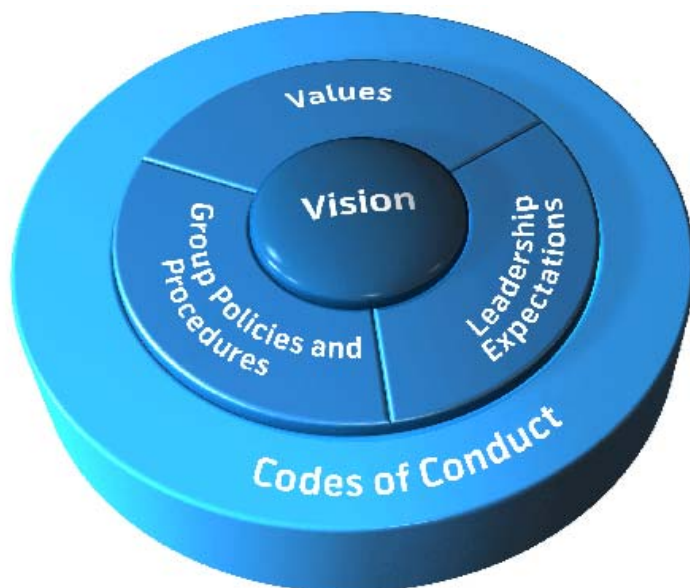
I 2003 etablerte Telenor forretningsetiske retningslinjer som veileder for en rekke etiske spørsmål. Disse etiske retningslinjene er grunnlaget for alt bedriften utfører. Det fremheves at forretningsetikk omhandler mer enn å unngå lovovertridelser. Hovedfokus er på hvordan man oppfører seg mot hverandre og overfor omverden. Videre understrekes det at alle som er tilknyttet Telenor har et ansvar for å følge selskapets verdigrunnlag og å skape holdninger de kan være stolte av.

*Vi skal være forskjellige i Telenor, men vi skal være konsistente. Det handler om et løfte – et medarbeiderløfte og et kundeløfte (Thor-Philip Hauge, direktør HR).*

Derfor har også Telenor samlet alle elementer som er styrende for deres virksomhet i en pakke som de har kalt *The Telenor Way*. *The Telenor Way* er altså et konsept som definerer Telenors normer og verdier og danner basis for en felles måte å arbeide på. I Telenors strategidokument 2012-2014 står det at «'The Telenor Way' handler om god etikk og kundefokus og er startet av ledere som setter sin lit til engasjement og lidenskap». Konseptet skal fungere som et stødig anker for all beslutningstaking i Telenor. Videre legges det vekt på medarbeidernes rolle og ansvar:

*Våre ansatte spiller en viktig rolle når Telenor skal innfri strategiske ambisjoner og initiativer. Selskapet vårt må ha kompetente og tilgjengelige ledere og eksperter. Vi må ha en sterk kultur for resultatadministrasjon og en felles forståelse av hvordan vi gjør forretninger, basert på "The Telenor Way", programmet for utvikling av ansatte (Telenors strategidokument 2012-2014).*

Figur 1. *The Telenor Way*.



*The Telenor Way* gjelder for styremedlemmer, ledere, medarbeidere og innleide i Telenor og andre som opptre på vegne av Telenor. Modellen bygger på fem elementer: Visjon, selskapets verdier, forretningsetiske retningslinjer, gruppestrategier og prosedyrer og lederskapsforventning. De fire grunnleggende verdiene for Telenor er: 1) *Gjør det enkelt*, 2) *Hold det du lover*, 3) *Vær inspirerende*, 4) *Vis respekt*.

*Det er ikke ordene som er det viktige, men hva vi fyller dem med. I Telenor ønsker vi at verdiene skal inneholde og bety noe mer enn tomme floskler (Thor-Philip Hauge, direktør HR).*

Thor-Philip Hauge forklarer at *The Telenor Way* er todelt i sitt uttrykk. Den ene delen handler om *Codes of conduct* som er den juridiske og regelorienterte delen. Dette er den «enkle» og målbare siden ved verdiplattformen. Det er klare regler for at du ikke skal stjele fra jobben din for eksempel, eller at du ikke skal trakassere dine medarbeidere. Her finnes det faste og etablerte prosedyrer med sanksjoner og eventuelt oppsigelser. Den andre delen av verdiplattformen er ikke like konkret og håndgripelig, og må arbeides bevisst med hele tiden. Dette handler i større grad om normative verdier og ofte mer filosofiske spørsmål der ulike verdier kan komme i konflikt med hverandre. Det kan finnes flere svar på hva som er den beste løsningen. «Vi er derfor bevisste på å ha våre verdier fremme, diskutere dem og integrere dem i arbeidshverdagen», sier Hauge. For å få et bevisst forhold til både det grunnleggende og det tvetydige som selskapets verdier representerer, har Telenor opprettet et dilemmatreningsprogram for sine ansatte. Her kan ansatte i grupper drøfte og bryne ulike synspunkt mot hverandre. Slik utvikles et konkret innhold i verdiene som ellers ofte kan stå i fare for å kun representere fine ord. Verdiene blir viktige og medarbeiderne blir bevisste på hva selskapet står for. Det blir også klart hva hver enkelt må gjøre for å leve opp til denne standarden.

## **6.4 HR og rekruttering**

Telenor er opptatt av å ha en sammensatt og mangfoldig arbeidsgruppe. De ser på mangfold som en styrke og en ressurs for bedriften. At de ansatte er forskjellige bidrar, ifølge Thor-Philip Hauge, både til mer kreativitet og til at saker blir drøftet fra ulike synsvinkler: «Telenor verdsetter mangfold, ønsker mangfold og arbeider aktivt for å oppnå en bred sammensetning av ansatte». Selskapet arbeider samtidig med en bred definisjon av mangfold:

*Mangfold handler om mer enn kun kjønn og etnisitet. Det handler også om perspektivene og bakgrunnen ulike mennesker har, fagbakgrunn og alder (Thor-Philip Hauge, direktør HR).*

Gjennomsnittsalderen i Telenor er høy, og selskapet arbeider aktivt og målrettet for å oppnå en mer balansert alderssammensetning. Blant annet har de opprettet et traineeprogram for studenter uten arbeidserfaring. Telenor har også en lavere andel kvinner enn menn ansatt i selskapet. 35 prosent av den totale arbeidsstyrken består av kvinner. Kvinner i lederstillinger utgjør 20 prosent. I 2010 var 22 prosent av deltakerne i Telenors lederutviklingsprogram kvinner. Styret for Telenor ASA består av fire kvinner og syv menn. Disse tallene ønsker virksomheten å balansere bedre, og ulike tiltak og

strategier har blitt diskutert. Ut fra en undersøkelse blant kvinner internt i bedriften var det ikke noe ønske om å sette inn tiltak som kvotering eller positiv særbehandling for å øke andelen kvinner. Det ble presisert at kvinnene ikke ønsket noen annenledes behandling enn menn, og flere understreket poenget om at kvinner skulle få sin jobb på likt grunnlag som sine mannlige kollegaer. Andre løsninger ville kunne bidra til at det ble satt spørsmålsteget ved kvinnenes kompetansegrunnlag og kvalifikasjoner. Telenor undersøkte videre om det var ønske om at det ble iverksatt egne lederutviklingsprogram for kvinner. Dette forslaget ble også nedstemt. Kvinnene ønsket ingen særlige ordninger, men heller å delta i de samme ordningene og programmene som favner alle.

Telenor har også en base for rekruttering i deres to arbeidstreningsprogrammer Telenor Open Mind og Telenor Open Mind Integration.

*Vi er veldig stolte av Telenor Open Mind og Open Mind Integration. Gjennom disse programmene får vi sjansen til å møte og ansette mennesker som virkelig har stått på, og som ofte har opplevd en del motgang. Dette er en stor ressurs for vår bedrift (Thor-Philip Hauge, direktør HR).*

Gjennom disse programmene får altså virksomheten tilgang på relevant kompetanse. Personene som deltar har enten en form for nedsatt funksjonsevne, eller kommer fra land utenfor Europa.

## **6.5 Telenor Open Mind**

«Du trenger ikke gå på jobb, bare du kommer» er slagordet til *Telenor Open Mind*. Programmet startet etter at administrerende direktør i April Data, Eiliv Mæhle, opplevde en nestenulykke i trafikken. Han prøvde å forestille seg et arbeidsliv som funksjonshindret. Ville noen ha bruk for ham? I 1994 startet han et prosjekt for å få funksjonshindrede ut i arbeid. Telenor har videreført prosjektet etter oppkjøpet av April Data i 1996. Det som da het *Handicap-programmet* (HCP) ble en permanent avdeling i Telenor. I 2007 skiftet HCP navn til *Telenor Open Mind* (OM). Siden 1998 har NAV og OM samarbeidet for å få personer med nedsatt funksjonsevne og behov for tilrettelegging ut i varig arbeid. NAV kommer med forslag på aktuelle kandidater, og betaler arbeidsavklaringspenger til deltakerne gjennom det toårige programmet. OM tar inn grupper på opp til seks personer tre ganger i året til et program med en varighet på to år. Søkerne har fysisk(e) funksjonshindringer, historikk innenfor psykisk helse eller hørsels- og synsvansker. Modellen nedenfor viser arbeidsmodellen for OM-kurset – hele veien fra rekruttering og intervjuer, kartlegging og arbeidspraksis til avslutning, hvor deltakerne fortrinnsvis får jobb i en aktuell bedrift eller tilbakeføres til NAV for andre muligheter.



Figur 2. Arbeidsmodell – Telenor Open Mind.

## Telenor-modellen



Når kandidatene er valgt ut må de gjennom en kartleggingsperiode på tre måneder, hvor de får dataopplæring, sertifiseringer og selvutviklingskurs. Etter kartleggingsperioden foretar tilretteleggerne en grundig evaluering av om deltakerne egner seg til videre arbeidspraksis i samarbeid med NAV. Arbeidspraksisen går over 21 måneder i en av Telenors avdelinger eller i en av selskapets samarbeidsbedrifter. Deltakerne får anledning til å vise at de er en ressurs, og blir behandlet på lik linje med andre ansatte.

*Mange av deltakerne har ikke vært ute i arbeidslivet på denne måten tidligere. Praksisperioden er derfor veldig viktig for den enkelte for å lære «spillereglene». Samtidig er det jo en kjempefin mulighet til å få vise hvem du er. I tillegg får bedriften mulighet til å bli kjent med den enkelte, og se hva denne personen kan bidra med K(Ingrid Ihme, direktør Open Mind),*

Gjennom praksisperioden får praksisbedriftene altså mulighet til å se personen bak funksjonsnedsettelsen, og kanskje bli konfrontert med noen stereotypier. I løpet av denne prosessen oppdager gjerne både deltakerne og bedriften at det finnes mange muligheter for dem i arbeidslivet. Likevel gir ikke deltakelse i OM-kurset noen jobbgaranti.

*Å delta i OM er ingen garanti for å få jobb i Telenor. Telenor er en av flere bedrifter som tilbyr deltakerne praksisplasser, og har ikke forpliktelser overfor deltakerne utover dette. Men deltakerne får vise hvem de er, og får samtidig arbeidserfaring. Slik har flere fått videre jobb etter sin praksisperiode (Ingrid Ihme, direktør Open Mind).*

Telenor lover altså ikke kandidatene videre jobb etter endt kurs. Målsetningen til Telenor er å være en døråpner inn i arbeidslivet. Gjennom hele kurset oppfordres deltakerne derfor til å søke jobb på det ordinære arbeidsmarkedet.

*Det viser seg at det er en styrke å kunne søke når man er i aktivt arbeid, og spesielt ved å være tilknyttet en så solid og attraktiv bedrift som Telenor. Arbeidsgivere ser helt annerledes på en jobbsøker som allerede er i en arbeidssituasjon og arbeidssøkeren blir klart mer attraktiv (Ingrid Ihme, direktør Open Mind).*

Det finnes flere barrierer for funksjonshindrede i forhold til arbeidslivet. Mange ganger kommer de nederst i ansettelsesbunken, og får verken sjansen til å vise sin kompetanse eller hvordan de faktisk fungerer i en arbeidshverdag. Deltakerne mangler derfor ofte relevant arbeidserfaring. Gjennom OM er deltakerne i aktivt arbeid, og blir på denne måten også en mer attraktiv arbeidssøker.

## **6.6 Telenor Open Mind Integration**

*Telenor Open Mind Integration (OMI) har mye til felles med OM som er beskrevet ovenfor, men retter seg mot en annen målgruppe. OMI er et kurs- og arbeidstreningsprogram for innvandrere fra land utenfor Europa som har høyere relevant utdanning og arbeidserfaring. Bakgrunnen for å opprette et arbeidstreningsprogram også for etniske minoriteter er at forskning viser at innvandrere blir diskriminert på det norske arbeidsmarkedet (Midtbøen og Rogstad 2012). Prosjektleder i OMI, Mina Khairalomoum, har selv erfart utestengelsesmekanismene som eksisterer i norsk arbeidsliv. Med en sosialøkonomisk utdannelse fra universitetet i Oslo og en mastergrad innen finans fra BI søkte Khairalomoum 400 jobber, og ble kun kalt inn til tre intervju. Gjennom NAV Intro fikk hun imidlertid tips om Telenors nysatsning OMI, og fikk jobben som prosjektleder her.*

*Mina har en solid utdannelse og har selv opplevd de vanskelighetene som mange innvandrere møter når de søker jobb i Norge. Derfor er vi veldig glad for at vi fikk henne til å være prosjektleder for OMI (Ingrid Ihme, direktør Open Mind).*

For å delta i OMI kreves det i tillegg til god utdanning en viss språkkompetanse. Deltakerne må beherske norsk og engelsk slik at de er i stand til å kommunisere uformelt med arbeidsgiver og kollegaer. For å bli med i prosjektet må kandidatene søke opptak gjennom NAV Intro og tiltaket regnes som et kurs- og arbeidstreningsprogram. NAV betaler arbeidsavklaringspenger gjennom prosjektperioden. Kursopplegget er slik temmelig likt modellen for OM, men har kortere varighet. Programmet begynner med to måneders kurs i prosjektarbeid og kommunikasjon. Deretter følger inntil ti måneder med arbeidstrening i ulike avdelinger. Det er imidlertid ikke alle som må gå gjennom

hele programmet før de kommer ut i det ordinære arbeidslivet. Også i dette programmet vektlegges det at deltakerne hele tiden har fokus på arbeidslivet og er aktive jobbsøkere.

*I det første kullet i OMI fikk en av deltakerne jobb etter bare tre måneder. Slik ser vi at det å være tilknyttet dette programmet gjør jobbkandidatene mer attraktive på arbeidsmarkedet med en gang (Mina Khairalomoum, prosjektleder Open Mind Integration).*

Målet med prosjektet er å få flere høyt utdannede innvandrere ut i arbeid. Samtidig ønsker Telenor å øke sin egen rekrutteringsbase av arbeidstakere med internasjonal erfaring og kompetanse fra land utenfor Europa. Dette er også et virkemiddel selskapet benytter for å sette søkelys på arbeidsgiveres ansvar for å rekruttere og tenke mangfold. De ønsker også å sette utestengning og diskriminering på dagsorden.

## **6.7 Utforming av bygg og arbeidshverdag hos Telenor**

I tillegg til å tenke mangfold hva angår mennesker og hvem bedriften ansetter, har Telenor også fokus på hva omgivelsene har å si for hvordan mangfold skal fungere i praksis. Det nye administrasjonsbygget på Fornebu ble åpnet i september 2002. Bygget og kontorlandskapet har blitt et bilde på den moderne fremtidige arbeidsplass, der åpenhet og fleksibilitet står i sentrum, og løsningene i administrasjonsbygget er nå innført i hele Telenorkonsernet. Telenor har tatt hensynet til tilgjengelighet på alvor, og har benyttet representanter for ansatte med funksjonsnedsettelse for å kvalitetssikre ulike løsninger (Drøpping og Skog Hansen 2005). Bygget er godt tilpasset rullestolbrukere, mens de åpne kontorlandskapene kan være en utfordring for hørselshemmede på grunn av støy. Synshemmede kan også møte på problemer siden alle avdelinger ser temmelig like ut. Slik sett har ikke bygget klart å ta høyde for alle tilretteleggingsbehov. Likevel illustrerer kontorløsningene at virksomheten har sett behovet for at utforming av arbeidsplass også setter rammer for kvaliteten på deltakelse og mangfold.

Telenors hovedkvarter på Fornebu er lansert som Nordens fremste arbeidsplass for nyskapende virksomhet, og satser mye på nyskapende arbeidsplassutforming. Selskapet tar blant annet sikte på å gi de ansatte økt trivsel og økte muligheter for kommunikasjon, bidra til raskere kunnskapsdeling samt øke evnen til nyskaping. Det nye administrasjonsbygget er ikke bare noe nytt i fysisk konstruksjon; arbeidsplassorganiseringen må også ses i sammenheng med selve måten å arbeide på. Parallelt med innflyttingen i nye, åpne og fleksible lokaler la Telenor også om til prosjektbasert jobbing og fikk ny lederstruktur (Yttri 2003). Telenor understreker dette på sine egne nettsider under overskriften *Et inkluderende arbeidsmiljø*: «Vi tror på et arbeidsmiljø hvor du kan tilpasse arbeidstid og arbeidssted etter dine egne behov. Vi tror på at positivt miljø der alle kan kommunisere fritt med kollegaer og ledere.»

Telenorkonsernet mener at de ansatte jobber bedre hvis de får fordeler, og den fleksibiliteten som deres kommunikasjonsteknologi gjør mulig:

*Med en bærbar datamaskin, en mobiltelefon og nettverkstilgang, kan du utføre de fleste jobber, hvor som helst, når som helst. Foreldre kan kombinere arbeid og familie på den måten som passer dem best, og ansatte som ønsker å arbeide til litt andre tidspunkt, kan gjøre det. Det er ditt valg. Arbeid er noe du gjør – ikke et sted (Et inkluderende arbeidsmiljø, Telenor.com).*

Ved å legge opp arbeidet på denne måten ønsker Telenor størst mulig fleksibilitet for sine ansatte. Tanken bak er at ved et stort rom for ulike løsninger kan arbeidet lettere tilpasses ulike livssituasjoner og spesielle behov for tilrettelegging. Dette ønsket uttrykkes både gjennom det fysiske uttrykket på arbeidsplassen - åpne kontorlandskap, ingen faste arbeidsplasser, ledere arbeider på samme sted som andre medarbeidere – og gjennom praksis ved at den ansatte kan tilpasse arbeidet til sin livssituasjon og sine ulike behov. Ansatte i Telenor har dermed en stor grad av frihet med hensyn til hvordan de vil organisere sin arbeidshverdag så lenge de leverer det som er forventet.

## **6.8 Telenor Way of Work**

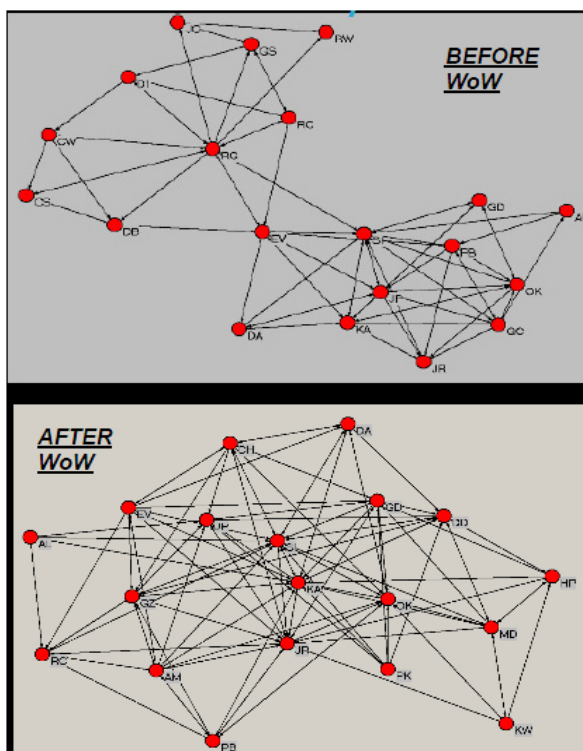
Utforming av teknologi påvirker kontakten mellom mennesker, og kan også ha konsekvenser for hvordan mangfold og inkludering fungerer i praksis. Telenors syn på teknologi er ikke bare rettet mot det tekniske. De ønsker også å utgjøre en forskjell og skape verdi i folks liv. Dette er en kundeorientering, men kommer også til uttrykk internt i bedriften. *Telenor Way of Work* kan illustrere denne tenkningen. Etter ti år med sterk vekst, spesielt i utlandet, ønsket Telenor i 2006 å finne et verktøy for samhandling på tvers av funksjoner og landegrensener. Som beskrevet er kulturen og organiseringen av Telenor i stor grad basert på selvstyring, både når det gjelder den enkelte medarbeider og selskapene lokalt. Svakheten med denne arbeidsmodellen kan være at det blir lite samhandling på tvers. Diskusjoner rundt å skape nye måter å arbeide med bedriftens menneskelige ressurser (Human resources (HR)) på, ble opptakten til *Way of Work*-prosjektet. Målet var å finne en måte for de 40 000 ansatte å kunne samarbeide på en enkel måte – uavhengig av sted og maskiner de satt på. Telenor ønsket et verktøy som var lett å bruke, slik at det kunne brukes av alle.

Resultatet ble at de ansatte «flyttet inn» i en virtuell arbeidsplass, *Way of Work* (WoW). WoW-konseptet består av løsninger som ligger online slik at medarbeiderne kan arbeide på én plattform som dekker alle kommunikasjons- og samhandlingsbehov. Denne plattformen inneholder blant annet *Mysite* (bedriftens *Facebook*), *Communicator* (*Messenger*) og en ny og moderne portal og virtuelle arbeidsrom for samhandling som er integrert i en felles løsning. Løsningen er utviklet i skjæringspunktet mellom IT, HR og kommunikasjon, med konsernledelsen godt representert i prosjektgruppen. Ifølge

konsernsjef Baksaas er overgangen fra tradisjonelle arbeidsprosesser til en større grad av digitale prosesser på mange måter en videreføring av innflyttingen i nye lokaler på Fornebu (Computerworld 2012).

En av metodene for å måle virkningen av WoW er nettverksanalyse i sosial forstand. Slike analyser fanger opp hvordan deltakere i en gruppe kommuniserer med hverandre. Figur 3 er hentet fra en presentasjon av Jan Taug, leder for samhandling i Konsern HR, Telenor og publisert på digi.no 17. mars 2010. Denne illustrasjonen viser hvordan WoW kan bidra til mer mangfoldig kommunikasjon mellom de ansatte.

Figur 3. Kommunikasjonslinjer før og etter innføring av Telenor Way of Work.



## 6.9 Hvordan følger Telenor opp sine målsetninger?

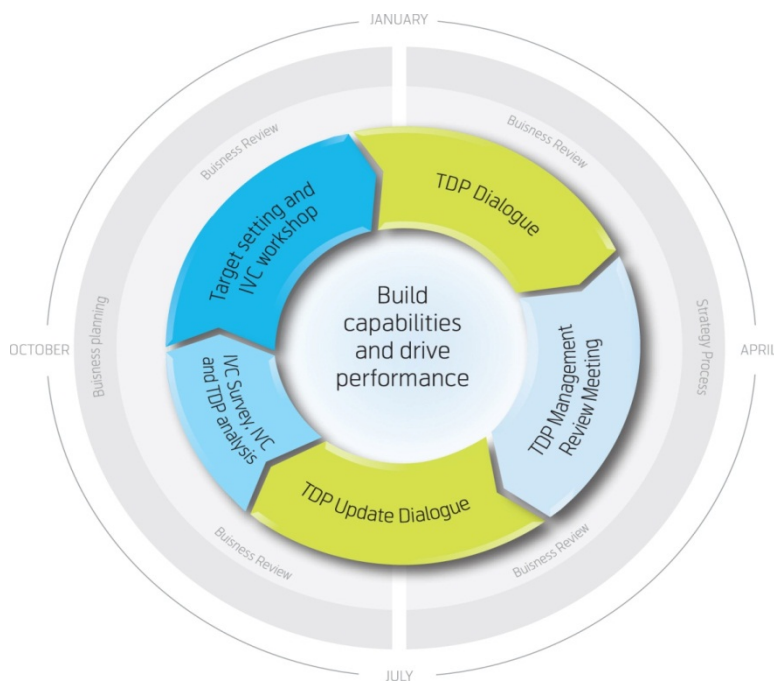
I de forretningsetiske retningslinjene er det presisert at Telenor skal være en god og profesjonell arbeidsplass med et inkluderende arbeidsmiljø, og at selskapet skal overholde anerkjente internasjonale konvensjoner, inkludert International Labour Organisations (ILO) kjernekonvensjoner. Som ansatt skal du opptre med respekt og integritet overfor kollegaer og andre du kommer i kontakt med gjennom arbeidet. Telenor tar avstand fra diskriminering og skal gjøre sitt beste for å fremme likestilling på arbeidsplassen. Direkte eller indirekte negativ diskriminering på grunn av rase, hudfarge, kjønn, seksuell legning, alder, funksjonsnedsettelse, språk, religion, politisk eller annen kulturell oppfatning, nasjonal- eller sosial opprinnelse, eiendom, fødsel eller

annen status skal ikke finne sted. Telenor tolererer ikke atferd som medarbeidere kan oppfatte som nedverdiggende. Dette omfatter psykisk eller seksuell trakassering. Det omfatter også diskriminerende faktorer eller språk og fysisk kontakt som er seksuell, tvingende, truende, ærekrenkende eller utbytende.

Telenor skal ha god intern kontroll som sikrer at konsernets mål og strategier oppfylles og etterleves. Internkontroll er et lederansvar, men et medansvar hviler likevel på den enkelte ansatte. *The Telenor Way* og *Codes of Conduct* danner regelverket og retningslinjer for alle ansatte i Telenor. Om det blir oppdaget overtredelse av dette rammeverket skal det tas opp med nærmeste overordnet. Dersom forholdet ikke kan tas opp med nærmeste overordnede, skal overtredelsen rapporteres direkte til *Compliance Officer*. Compliance Officer (CO) er en leder som skal sikre at bedriftens regler og retningslinjer etterfølges. CO har også ansvaret for å følge opp uregelmessigheter eller brudd på selskapets verdier og etiske grunnlag. Forhold kan rapporteres konfidensielt til CO dersom det er ønskelig. Styret skal gjøre alt det finner nødvendig for å etterforske brudd på retningslinjene som rapporteres. Om det viser seg at det har forekommet brudd, vil Telenor treffe nødvendige disiplinære eller forebyggende tiltak.

For å følge opp hver enkelt medarbeider, se deres utvikling og skape en arena for løpende dialog har Telenor utviklet et eget oppfølgingsverktøy som kalles *Telenor Development Process* (TDP).

Figur 4. *Telenor Development Process*.



TDP er et verktøy for ledelsen for å få best mulig resultater fra de ansatte og en måte å kvalitetssikre deres arbeid og se til at de fyller kravene som deres stilling krever.

Samtidig er dette en metode som skaper en fin mulighet for de ansatte til å kunne ha en løpende dialog med ledelsen. Slik kan behov for tilrettelegging avdekkes på et tidlig tidspunkt. Tilpasninger i forhold til ulike livssituasjoner, endring i arbeidsoppgaver eller andre tilretteleggingsbehov blir avtalt her. Telenor er opptatt av å ha en fleksibel arbeidsform. Denne fleksibiliteten gjør det ekstra viktig å ha en tett dialog og oppfølging av de ansatte. Som et supplement til TDP har ledelsen derfor også samtaler med de ansatte hvert kvartal – *Resultat Oppfølging Samtaler* (ROS). Hver måned vil det også bli gjennomført korte statusamtaler. Telenor har videre et tett og solid samarbeid med fagforeningene som spiller en sentral rolle i oppfølging og ivaretagelse av medarbeiderne. Telenor er et privat selskap, men den norske stat har en betydelig andel aksjer i selskapet. Bedriften har forpliktelser i forhold til å leve opp til en standard som de norske myndighetene kan stå inne for. I tillegg er de pålagt å dokumentere offentlig hvordan virksomheten utvikler seg både økonomisk og i forhold til deres samfunnsansvar. Hvert år utgir derfor Telenor en årsrapport som er en lovpålagt rapportering.

## **6.10 Andre tiltak for mangfold**

### ***6.10.1 Mobilitetsprogrammet***

Dette er et program som Telenor har opprettet internt for å «*skyve, flytte og dytte*» talent rundt i organisasjonen. Telenor har et internt stillingsmarked som er globalt. Derfor har bedriften nå sett behovet for å rullere litt på de ansatte. *Mobilitetsprogrammet* er delt opp i ulike programmer med forskjellig varighet. Et består av en kortvarig praksisperiode fra en til seks måneder der radioprogrammerere fra for eksempel Bangladesh kommer til Norge for å lære og få inspirasjon. For mer utdypet selvutvikling finnes også et program som strekker seg fra seks til tolv måneder. Er det snakk om særlig viktige talent med en potensiell global karriere, kan de delta i mobilitetsprogrammet i opp til 12 måneder.

### ***6.10.2 Algara***

Telenor er med i *Algara* som består av ulike partnere i norsk næringsliv. Hovedoppgaven til *Algara* er å føre store norske bedrifter med behov for spisskompetanse innen internasjonale forhold sammen med toppstudenter med flerkulturell bakgrunn som evner og har lyst til å jobbe på tvers av kulturer og språk. Gjennom *Algara* sponser Telenor PhD-stipendiat, og får samtidig tilgang til å rekruttere høyt utdannede studenter med internasjonal bakgrunn inn i sin bedrift. *Algara* er også et kompetansenettverk, og lager møteplasser for erfaringsutveksling mellom deres partnere.





## 7. Avslutning

I denne rapporten har vi gjort noen dykk ned i forskning og annet skriftlig materiale omkring temaet *mangfold i arbeidslivet*. Gjennomgangen viser et sammensatt bilde på flere måter. I dette avslutningskapitlet skal vi forsøke å trekke noen tråder. Det vil ikke bli konklusjoner med stor K, men punkter som oppsummerer hvor utfordringene framover ligger. Det store spørsmålet, om mangfold lønner seg, vil vi også forsøke å svare på. Heller ikke her er det lett å gi et klart «ja» eller «nei», men det er mulig å liste opp en del momenter som kan brukes i et mer sammenhengende resonnement.

### 7.1 Mangfold – fra lønnsomhetspolitikk til inkluderingspolitikk

Gjennomgangen i denne rapporten viser at mangfoldsbegrepet både forstås og brukes forskjellig. Alle virksomhetene som er beskrevet i denne rapporten har en bevissthet om at mangfoldig rekruttering både er fornuftig og rettferdig, men hvordan man konkret jobber, hvilke grupper man har et særlig fokus på og hvordan dette arbeidet er beskrevet, varierer. Noen steder snakker man lite om mangfold – men desto mer om CSR (Corporate Social Responsibility). Andre steder snakker man om inkludering og likestilling – gjerne knyttet til realisering av avtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen). For noen handler mangfold i første rekke om å skape «vinn-vinn-situasjoner». Andre steder er man opptatt av å gi marginaliserte grupper en sjanse til å yte en innsats – på det nivået og de områdene de har forutsetninger for å yte.

I rapporten *Mellom likhet og forskjellighet. Om mangfoldsstrategier i arbeidslivet* beskrev vi mangfoldsbegrepet som et begrep med svak presisjon (Berg og Håpnes 2001). Selv om rapporten er over ti år gammel, kjenner vi igjen mange av poengene og resonnementene:

- *Mangfoldsbegrepet defineres ulikt.* Noen steder er definisjonen bred og omfatter alle marginaliserte grupper. Andre steder reserveres mangfoldsbegrepet for personer med innvandrerbakgrunn. I den praktiske bruken av mangfoldsbegrepet er det den siste definisjonen som dominerer.
- *Mangfoldsarbeid omfatter «alt og ingenting».* I en del av den internasjonale litteraturen brukes mangfoldsarbeid om alt fra språkkurs og videre kvalifisering for morsmåls lærere til strategier for å bekjempe rasisme og diskriminering i arbeidslivet. Det er selvsagt mulig å inkludere «alle gode formål», men faren ved dette er at begrepet vannes ut og mister mye av sin kraft.
- *Mangfold som strategi oppfattes av de fleste som noe positivt, men det møter også kritikk.* Kritikerne mener begrepet bidrar til å utviske forskjeller og *underslå*

*konfliktlinjer*. Mangfoldsarbeid reduseres til noe som skal lønne seg. Gjennom dette underslås de moralske aspektene knyttet til likestilling.

Avslutningsvis blir det slått fast at tross uklarheter i begrepsbruk oppfattes mangfold av de fleste som et honnørord. Forskjeller blir framstilt som noe positivt – ikke som noe negativt og truende. «Utfordringen blir å gjøre mangfoldsbegrepet til noe mer enn et godt slagord – det vil si: Gi det en tydeligere retning og et tydeligere innhold» (Berg og Håpnes 2001: 46).

Vi kjenner igjen mange av poengene fra den gang – både usikkerheten rundt hva mangfold egentlig betyr og fokuset på bestemte grupper. Vi ser også en utvikling når det gjelder synet på lønnsomhet. Lønnsomhet kan forstås som de kortsiktige økonomiske gevinstene en bedrift eller virksomhet kan ta ut, hvor effektivitet og fleksibilitet blir sentrale faktorer i en slik lønnsomhetsvurdering. Hvis vi ser på hvordan bedriftene i vår studie har resonnert rundt lønnsomhet, er deres forståelse av begrepet mer mangfoldig. De er for eksempel opptatt av *innovasjonsevne* og knytter dette til både produktutvikling, organisasjonsforhold og marked. De er opptatt av *kvaliteten* på de varene og tjenestene som blir produsert, og de er opptatt av samfunnsmessige spørsmål som *rettferdighet og nytteverdi*. Å drive lønnsomt handler med andre ord ikke om å tenke snevert økonomisk, men om en bredere forståelse som omfatter både det kortsiktige og det langsiktige, det forretningsmessige og det samfunnsmessige. Enkelte bedrifter trekker paralleller til andre samfunnsområder. Argumentasjonen for mangfold i arbeidslivet har likhetstrekk med begrunnelsene for å ha en miljøprofil på alt fra råvarer, produksjonsmåter og sluttprodukter. På kort sikt er det kanskje ikke bedriftsmessig lønnsomt, men på lang sikt kan det koste bedriftene dyrt å havne på myndighetenes «miljøsvarteliste».

For å begrunne mangfold i arbeidslivet kan det brukes ulike typer argumenter. I rapporten "I all verden" (Berg og Lauritsen 2000) skilles det mellom forretningsmessige, samfunnsmessige og etiske argumenter. Vår studie viser imidlertid at det ikke nødvendigvis er noen motsetning mellom det å tenke lønnsomhet og det å ta samfunnsansvar. Likevel ser vi at bedriftenes fokus varierer. For noen handler det om å ansette en bestemt gruppe fordi de innehar en helt spesiell kompetanse. Det kan handle om språk, det kan handle om kulturkompetanse, eller det kan handle om andre former for spisskompetanse som er særlig etterspurt innenfor visse typer virksomheter. Mangfold handler her om å utnytte ubrukne ressurser i befolkningen eller å legge vekt på en tjenesteproduksjon som speiler behovene ute i samfunnet. Hvis kundegruppa er sammensatt, vil det også være behov for mangfold i tjenestetilbudet. På skoler der mer enn halvparten av elevene har minoritetsbakgrunn, vil det være behov for lærere som behersker flere språk, som har flerkulturell erfaring og som vet hva det vil si å være i minoritet. I barnehagen, der det normalt går like mange gutter som jenter, vil det være en fordel at voksenverden også har to kjønn. Dels handler dette om rollemodeller, dels handler det om å skape robuste arbeidsfellesskap.

Men – i tillegg til disse ressursargumentene finner vi virksomheter som først og fremst legger vekt på de samfunnsmessige og etiske gevinstene. Det betyr ikke at bedriftene lar være å tenke lønnsomhet, men i sin profil er det i første rekke de sosiale og samfunnsmessige argumentene som vektlegges. Miljøbevissthet er et eksempel. En aktiv holdning til å rekruttere arbeidstakere med store bistandsbehov, kan være et annet eksempel. I rapporten fra 2001 brukte vi et eksempel fra Rema 1000 i Trondheim, der en sterkt utviklingshemmet ung mann hadde jobb i flaskesorteringen (Berg og Håpnæs 2001). Mannen var avhengig av en skjermet arbeidsplass, og han var avhengig av å ha en bistandsyter ved siden av seg. Bedriften hadde neppe kalkulert kroner og øre da de takket ja til å ansette mannen på ordningen *Arbeid med bistand*. For dem krevde det litt ekstra tilrettelegging for å få ting til å fungere. På den annen side: De tapte nok heller ikke penger på det. Alt i alt hadde ordningen medført en arbeidsplass for en sterkt funksjonshemmet ung mann, positiv omtale for bedriften og på sikt kanskje også en romsligere holdning til hvem som skal «få lov» til å gjøre en innsats på arbeidsmarkedet. Nå, ti år seinere, jobber han fortsatt på Rema 1000. Han jobber riktignok i en større butikk hvor han har fått flere oppgaver, men er fortsatt avhengig av tett oppfølging og god tilrettelegging.

Eksemplet over illustrerer én type mangfoldsarbeid. Her handler det om å bidra til et romsligere arbeidsliv, der det er plass til personer som trenger spesiell tilrettelegging. Flere av virksomhetene i vår studie kan vise til lignende eksempler. De tar samfunnsansvar – enten dette dreier seg om miljø eller mennesker. Vi ser en klar tendens til at mangfoldstenkingen i dag er en mer integrert del av bedriftens generelle policy. Det handler ikke så mye om å si ja til å ansette en enkelt medarbeider på en bestemt ordning gjennom NAV, men om å vise at bedriften tar et mer overordnet ansvar gjennom å tilslutte seg CSR sine prinsipper om samfunnsansvar. Fokus er ikke først og fremst rettet mot bestemte marginaliserte grupper, men en mer overordnet bedriftspolicy. Og - i den grad det snakkes om bestemte grupper, er ikke mangfoldet avgrenset til innvandrere eller personer med funksjonsnedsettelse.

Mangfold er ikke lenger et spørsmål om «dem» og «oss», men snarere en strategi for å skape et større «vi». I dette ligger en erkjennelse av at vi alle er forskjellige, og at dette like gjerne kan representere et pluss som et minus for virksomheten. Mange steder er dette så selvsagt at det ikke en gang blir tematisert. Her ser vi en klar endring fra 1990-tallets retorikk. Mens man den gangen introduserte slagord som «mangfold lønner seg», er det i dag få som snakker om mangfoldet på denne måten. Det betyr ikke at mangfoldet ikke kan være lønnsomt, men det betyr at fokus har skiftet fra et lønnsomhetsperspektiv til et spørsmål om inkludering, likeverd og samfunnsansvar. Kriteriene og terskelen for å komme *inn* i arbeidslivet er imidlertid mer sammensatte og kan fremdeles bære preg av stereotypisering og diffuse begrunnelser for avslag fra arbeidsgiversiden.

På arbeidslivets innside vil det å stille spørsmål ved om Stian i rullestol er lønnsom for bedriften ofte være like søkt som å spørre om Jens som er småbarnsfar, eller Kari som har en gammel mor, vil representere lønnsomhet. Dette er ikke det samme som å si at alle yter hundre prosent hele tiden, men å sette spørsmålet om mangfold inn i et perspektiv der vi alminneliggjør behovet for tilpasninger og tilrettelegging. Det er lovfestet at småbarnsforeldre skal ha permisjonsrettigheter i forbindelse med fødsel og småbarnstid. Bedriftsledere som våger å bråke rundt dette, gjør seg ikke bare til lovbrøtere, men bryter også noen moralske regler. Ikke alle grupper er like godt beskyttet av lovverket som småbarnsforeldre, men både diskrimineringsloven og ikke-diskrimineringsbestemmelsene i arbeidsmiljøloven er eksempler på at lovverket i større grad tas i bruk for å beskytte grupper mot diskriminering og urimelig forskjellsbehandling. Samtidig ser vi at intensjonserklæringer, handlingsplaner og andre policy-dokumenter er med og støtter opp om en sterkere inkluderingspolitikk.

## 7.2 Mangfoldsarbeid som samfunnsansvar

Gjennom fem case har vi forsøkt å få fram ulike måter å drive mangfoldsarbeid på. Virksomhetene er forskjellige både med henhold til størrelse, bransjemessig tilknytning, eierskap og innretning. Felles for dem alle er imidlertid at de har en profil der mangfold og samfunnsansvar er en del av bedriftens policy. Ved å se på hvordan ulike virksomheter tenker, skriver og handler, har vi ønsket å få fram noe av bredden i dette arbeidet. Når en bedrift som Statoil understreker at det ikke er hvem du er, men hva du kan som betyr noe, er deres likhetsfilosofi knyttet til kompetanse. På DalPro fokuseres det på arbeid som en del av et verdighetsprosjekt. De er opptatt av å gi alle en sjanse – uavhengig av kunnskap og kompetanse. Telenor har valgt å organisere mye av sitt mangfoldsarbeid i egne prosjekter, som for eksempel *Telenor Open Mind*, der et viktig poeng er å vise hvordan tilrettelegging kan føre til at for eksempel personer med bevegelsehemming eller sansetap kan gjøre en like god jobb som personer uten funksjonsnedsettelse. For Stormberg går mangfoldig rekruttering hånd i hånd med miljøbevissthet og etisk bevissthet. De ser arbeidskraften som en investering og har som sin bedriftspolicy at 25 prosent skal rekrutteres fra gruppa «langtidsledige». Posten har mye av sitt fokus rettet mot rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn og har lang erfaring når det gjelder både språklig og kulturell tilrettelegging. De er opptatt av at bedriften skal speile samfunnet, og har kommet langt når det gjelder etnisk sammensetning av arbeidsstokken.

Som vi ser – både fokusområder, begrunnelser for arbeidet og prioritering av konkrete oppgaver varierer, selv om alle er opptatt av mangfold. Det kan være ulike måter å kategorisere denne variasjonen på. Vårt materiale, som er basert på gjennomgang av bedriftenes egne policydokumenter supplert med noen få intervjuer, gir indikasjoner – men få sikre svar. Ambisjonsnivået for denne casestudien har imidlertid ikke vært å gå dypt inn i hver enkelt virksomhet, men å få frem eksempler på mangfoldspraksis i ulike

norske bedrifter. Dette mener vi å ha fått god tilgang til gjennom de fem bedriftene vi har studert. Bedriftene er ikke bare mangfoldige, men vi har også sett at også mangfoldsarbeidet er mangfoldig. Variasjonen gjelder blant annet følgende områder, der vi i punktene under har skissert noen ytterpunkter:

- Mangfoldsarbeid som en integrert del av bedriftens policy eller som en målrettet innsats overfor bestemte grupper
- Mangfoldsarbeid som en del av linjeorganisasjonen eller som mer løse prosjekter
- Mangfoldsarbeid begrunnet med bedriftsmessig lønnsomhet eller som samfunnsansvar - eller begge deler
- Fokus på mangfoldig rekruttering for å hindre utestenging eller fokus på tiltak for å hindre utstøting
- Fokus på å heve kompetansen blant utsatte grupper eller innsats for å skape større takhøyde i virksomheten
- Vektlegging av generelle tiltak eller målretting inn mot særskilte grupper
- Mangfoldsarbeid i tett samarbeid med NAV eller som en uavhengig og bedriftsintern strategi

Denne lista kan sikkert lages lengre, samtidig som noen (kanskje med rette) vil innvende at mange virksomheter befinner seg et sted mellom de ytterpunktene som er beskrevet. Poenget med en slik opplisting er i første rekke å vise noe av spennvidden i mangfoldsarbeidet. Mange steder omtales det heller ikke som mangfoldsarbeid. Det inngår som en naturlig del av virksomhetens arbeidsform, organisering og ledelse, og ansvaret for å påse at man bidrar til deltakelse, likestilling og samfunnsansvar ligger hos den enkelte leder. Ulempen ved en slik «integrert modell» kan være at hele mangfoldstanken drukner i alle andre gode formål. Her fins det neppe noen fasit. Virksomheter er forskjellige, og det må være rom for ulike måter å jobbe på – også når det gjelder mangfold.

Flere av de virksomhetene vi har vært innom i denne rapporten understreker at det tar tid å utvikle og implementere en *mangfoldsstrategi*. Systematisk arbeid er et viktig stikkord. Det nytter ikke med skippertaksarbeid eller en konjunkturavhengig rekrutteringspraksis. En mangfoldsstrategi må bygge på en mer helhetlig forståelse av hva som både er *rettferdig* og *lønnsomt* for arbeidslivet, samfunnet og den enkelte arbeidstaker. En slik strategi kan ikke frikobles fra bedriftens ordinære virksomhet. Tvert imot må den være en del av både ledelsesfilosofi, organisasjonstenkning, personal- og HMS-arbeid – kort sagt: en del av det å ta samfunnsansvar.

### 7.3 På vei mot mangfoldsledelse

Vi har tidligere i rapporten presentert John Wrench' typologi over aktiviteter som kan bidra til å bekjempe diskriminering og ekskludering i arbeidslivet. Selv om denne typologien er utviklet med tanke på å bekjempe etnisk diskriminering, kan den også (med visse tilpasninger) anvendes på mangfoldsfeltet generelt. Typologien er seksdelt, der stadium seks er ment å beskrive «høyeste nivå», omtalt som mangfoldsledelse. Tilpasset en norsk virkelighet anno 2012, er det vel grunn til å si at samtlige av de virksomhetene vi har brukt som eksempler i denne casestudien nærmer seg dette sjette stadiet. Samtidig varierer bruken av virkemidlene Wrench har gitt lavere nummer i sin typologi. For å ta dem punkt for punkt:

1. Trening av minoriteter
2. Kulturell toleranse
3. Utfordre rasistiske holdninger
4. Bekjempe diskriminering
5. Bruk av positiv særbehandling
6. Mangfoldsledelse

Flere av virksomhetene har satt det som omtales som «trening av minoriteter» (punkt 1) på dagsorden, men ikke alle. Vi har valgt å forstå trening som kvalifisering eller kompetanseheving. Det er i første rekke virksomheter som har fokus på rekruttering av innvandrere som har sett dette som et særlig målområde – og da spesielt betydningen av å lære bedre norsk. For virksomheter som i første rekke retter seg mot andre målgrupper, er det kanskje mindre relevant å ha dette som et særskilt målområde. På tilsvarende måte kan vi si at punkt 2 og 3 også retter seg spesielt mot innvandrere, men ved å endre litt på ordlyden nærmer vi oss det som i punkt 4 omtales som å bekjempe diskriminering. Her er det vårt klare inntrykk at samtlige av virksomhetene har en klar holdning til dette og har nedfelt interne kjøreregler for å håndheve dette internt i virksomheten. Hvorvidt de kan sies å «aktivt bekjempe», skal vi være forsiktige med å uttale oss om. Dette er noe policydokumentene sier lite om.

Når det gjelder bruk av positiv særbehandling (punkt 5), varierer det om dette oppfattes som et egnet virkemiddel. Enkelte av virksomhetene sier at de aktivt tar dette i bruk. Det omtales da gjerne som kompensatoriske tiltak og kan omfatte alt fra kvotering til stillinger til særlig tilrettelegging av arbeidssituasjonen for enkeltpersoner eller grupper. Andre er like klare på at dette ikke er ønskelig (eller nødvendig) i deres virksomhet. Vi har ikke gått tilstrekkelig i dybden i de ulike virksomhetene til å kunne si om dette punktet alltid må være oppfylt for å gi virksomheten «full pott» på mangfoldsskalaen. Vi er vel tilbøyelige til å mene at det er fullt mulig å ha kommet langt på mangfoldsfeltet selv om ikke alle punktene på denne skalaen er oppfylt. Typologien kan være nyttig å bruke som en sjekklister, men er neppe hensiktsmessig å bruke som noen fasit. Den ble opprinnelig utarbeidet for ILO (International Labour Organization)

og er derfor ment å si noe om arbeidslivet generelt – på tvers av land, samfunnssystem og bedriftsinterne forhold.

I mange land er forhold som omtales i denne typologien regulert i lovverket, eller det er forhold som samfunnet (ikke bedriften) har et hovedansvar for. I Norge har vi etter hvert fått et lovverk som regulerer forhold knyttet til likestilling, diskriminering og rasisme. Vi har også ordninger som gir innvandrere rett til opplæring og kvalifisering (introduksjonsloven). Det vil derfor ikke være like relevant å etterspørre dette som en del av en bedriftsintern strategi. Samlet sett vurderer vi at samtlige av de fem virksomhetene som er beskrevet i denne rapporten har en gjennomtenkt strategi for mangfold. Strategien ser forskjellig ut, men dette oppfatter vi i stor grad som et resultat av at virksomhetene også er svært forskjellige. Å være en liten «Vekst-bedrift» på Hitra (slik som DalPro) eller store selskaper med hele verden som sitt marked (som Telenor og Statoil) gjør selvsagt at arbeidet må legges opp forskjellig. Mangfoldsarbeid er ikke bare arbeid for mangfold. Det skal også ha lov til å være mangfoldig.

Avslutningsvis er det viktig å understreke at arbeidslivet på mange måter kan betraktes som et speilbilde av samfunnet. For noen vil lønnsomhet bety noe veldig konkret: Å tjene mest mulig penger på kortest mulig tid. For andre betyr lønnsomhet noe mer enn raske penger. Både likestilling, miljøbevissthet, rettferdig fordeling, etikk – alt dette er med når bedrifter og virksomheter skal foreta sine veivalg. Det betyr ikke at arbeidslivet alene skal forvalte et samfunns sosiale samvittighet, men det betyr at også arbeidslivet tar denne typen argumenter med i betraktningen. Enkelte virksomheter ser at minoritetsgrupper utgjør en særskilt ressurs for deres arbeidsplass, enten det handler om språk, kultur, erfaringer eller kompetanse. Andre ønsker å gjøre en forskjell og tilby muligheter til mennesker som sliter med å finne sin plass på arbeidsmarkedet. Samtidig er det ikke slik at alle bedrifter starter «fra null». Noen bedrifter har en stor andel minoritetsansatte og ser et behov for å tilpasse sine strategier ut fra dette. Bedriftene har med andre ord forskjellig utgangspunkt, noe som vil påvirke både strategier og arbeidsformer.

Felles for de fem bedriftene vi har presentert i denne rapporten er at de har satt mangfold på dagsorden, og de har vist oss ulike måter å realisere målsettingen om et mer mangfoldig og inkluderende arbeidsliv. De er med andre ord på vei. Likevel er det langt igjen før vi har et arbeidsliv med like muligheter for alle. Arbeidsmarkedsstatistikken viser at vi fortsatt har store kjønnsforskjeller og store etniske forskjeller. Det er også langt igjen før vi har nådd målsettingene når det gjelder sysselsetting av personer med nedsatt funksjonsevne. Ut fra et velferdspolitisk ståsted er dette bekymringsfullt, men like viktig – det er å sløse bort menneskelige ressurser som trengs i et variert norsk arbeidsliv.





## Referanser

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

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

Berthelsen, M., Skogstad, A., Hauge, L. J., Nielsen, M. B. og Einarsen, S. (2008). *Mobbing og utstøting i arbeidslivet: Resultater fra en landsrepresentativ og longitudinell undersøkelse*. Bergen, Universitetet i Bergen.

Birkelund, G. E. og Petersen, T. (2005). «Det norske likestillingsparadokset. Kjønn og arbeid i velferdssamfunnet». I Frønes, I. og Kjølørød, L. (red.). *Det norske samfunn* (5.utg.). Oslo, Gyldendal Akademisk.

Broomé, P., Bäcklund, A.-K., Lundh, C. og Ohlsson, R. (1996). *Varför sitter "brassen" på bänken? Eller: Varför har invandrarna så svårt att få jobb?* Stockholm, SNS Förlag.

Bø, T. P. og Håland, I. (2011). *Funksjonshemma på arbeidsmarknaden i 2011*. Oslo, Statistisk sentralbyrå.

Computerworld (2012). *Telenors Way of Work-prosjekt*.

Craig, R. L. (2006). *Systemic discrimination in employment and the promotion of ethnic equality*. Leiden/Boston, Martinus Nijhoff Publishers.

DalPro (2011a). *DalPro – Retningslinjer for rekruttering for DalPro AS*. Hentet fra: [http://dalpro.no/index.php?option=com\\_content&view=article&id=76&Itemid=78](http://dalpro.no/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=78)

DalPro (2011b). *DalPro*. Hjemmeside/Nettressurs. Hentet fra: [http://dalpro.no/index.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=1](http://dalpro.no/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1)

Danielsen, K. (2005). *Diskriminering – en litteraturgjennomgang*. Oslo, NOVA.

De los Reyes, P. og Martinsson, L. (red.) (2005). *Olikhetens paradig. Interseksjonella perspektiv på o(jäm)likhetsskapande*. Lund, Studentlitteratur.

Dobbin, F. (2009). *Inventing Equal Opportunity*. Princeton, Princeton University Press.

Dobbin, F. (2011). «You Can't Always Get What You Need: Organizational determinants of Diversity Programs», *American Sociological Review*, 76 (3), 381-411.

Drøpping, J. A. (2003). «Et mer inkluderende arbeidsliv: Kontinuitet og nyorientering i arbeidslinja», *Søkelys på arbeidsmarkedet*. 1 (2003), 119-125.

Drøpping, J. A. og Hansen S. L. (2005). *Arbeidsplassorganisering og arbeidstakere med funksjonsnedsettelse – mot universelle løsninger? Resultater fra et forprosjekt ved Telenor Fornebu*. Oslo, Fafo.

Dyb, E., Brattbakk, I., Bergander, K. og Helgesen, J. (2006). *Løslatt og hjemløs – bolig og bostedsløshet etter fengselsopphold*. Oslo, NIBR.

Døving, E., Nordhaug, I. W. og Nordhaug, O. (2005). «Ledelse av mangfold i arbeidslivet: Virksomhetens rolle og atferd». I Rasmussen, B. (red.). *Et bærekraftig nytt arbeidsliv? Kunnskapsstatus og problemstillinger*. Oslo, Norges forskningsråd, Forskningsprogrammer, Program for arbeidslivsforskning.

Esping-Andersen, G. (1999). *Social Foundations of Postindustrial Economics*. Oxford, Oxford University Press.

Esping-Andersen, G. (2006). «Three Worlds of Welfare Capitalism». I Pierson, C. og Castles, F. G. (red.). *The Welfare State Reader*. Cambridge, Polity Press.

Hagedorn-Rasmussen, P. og Kamp, A. (2003). *Mangfoldighedsledelse : mellem vision og praksis*. København, Socialforskningsinstituttet.

Janoski, T. (1994). «Direct State Intervention in the Labor Market: the Explanation of Active Labor Market Policy from 1950 to 1988 in Social Democratic, Conservative and Liberal Regimes». I Janoski, T. og Hicks, A. M. (red.). *The Comparative Political Economy of the Welfare State*. Cambridge, Cambridge University Press.

Jelstad, J. (2005). *Corporate Social Responsibility (CSR) i Statoil. Hva kan forklare innholdet i Statoils CSR-strategi?* Oslo, Universitetet i Oslo.

Johnston, W.P. og Packer, A. H. (1987). *Workforce 2000. Work and workers for the 21<sup>st</sup> century*. Indianapolis, Hudson Institute.

Kaul, D. og Kvande, E. (1991). «Mestring av arbeidsledighet», *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 32, 3-21.

Kommunenvar.no (2011). *Kommunen vår*. Nettressurs med beskrivelse av DalPro AS. Hentet fra:

[http://www.kommunenvar.no/?div\\_id=286&pag\\_id=289&art\\_id=2010](http://www.kommunenvar.no/?div_id=286&pag_id=289&art_id=2010)

Kvinge, T. og Djuve, A. B. (2006). *Bruk av arbeidsmarkedstiltak for ikke-vestlige innvandrere*. Oslo, Fafo.

Litvin, D. (1997). «The Discourse of Diversity, From Biology to Management», *Organization*, 4 (2), 187-209.

Midtbøen, A. H. og Rogstad, J. (2012). *Diskrimineringens omfang og årsaker. Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv*. Oslo, Institutt for samfunnsforskning.

Midtsundstad, T., A. B. Djuve og J. A. Drøpping (2003). *Inkluderende arbeidsliv på norsk. En beskrivelse av tiltak rettet mot eldre arbeidstakere og etniske minoriteter i Norge, med sideblikk til Nederland og Danmark*. Oslo, Fafo.

Mykletun, A. (2000). *Overgang fra arbeid til trygd: Attraksjon eller utstøtning?* Hovedoppgave i sosiologi. Bergen, Universitetet i Bergen.

Nehls, E. (2005). «Vad är the business of business? ». I de los Reyes, P. og Martinsson, L. (red.). *Olikhetens paradig. Interseksjonella perspektiv på o(jäm)likhetsskapande*. Lund, Studentlitteratur.

NOU 2008:6 (2008). *Kjønn og lønn. Fakta, analyser og virkemidler for likelønn*. Oslo, Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.

NOU 2009:14 (2009). *Et helhetlig diskrimineringsvern. Diskrimineringslovutvalgets utredning om en samlet diskrimineringslov, grunnlovsværn og ratifikasjon av tilleggsprotokoll nr. 12 til EMK*. Oslo, Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.

Olsen, S. J. (2011). *Stormberger. Samfunnsansvar – fra ord til handling*. Hegnar media.

Ose, S. O., Bjerkan, A. M., Pettersen, I., Hem, K.-G., Johnsen, A., Lippestad, J., Paulsen, B., Mo, T. O. og Saksvik, P. Ø. (2009). *Evaluering av IA-avtalen (2001-2009)*. Trondheim, SINTEF.

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

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

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

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

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

Posten (2011f). *Postens etiske retningslinjer*. Hentet fra:  
<http://issuu.com/postennorge/docs/etiske-retningslinjer?mode=window&viewMode=singlePage>

Posten (2011g). *Mangfold og integrering i Postenkonsernet*.

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

Røed, M. og Bratsberg, B. (2005). «Integrering av innvandrere i arbeidsmarkedet», i Schøne P. (red.). *Det nye arbeidsmarkedet. Kunnskapsstatus og problemstillinger*, 29-49. Oslo, Norges forskningsråd.

SSB (2011a). *Personer 15-74 år, etter status på arbeidsmarkedet (AKU) og kjønn. Prosent*. Hentet fra:  
<http://www.ssb.no/emner/06/01/aku/tab-2011-11-02-03.html>

SSB (20011b). *Likestilling*. Hentet fra:  
<http://www.ssb.no/likestilling/>

SSB (2011c). *Flere sysselsatte innvandrere*. Hentet fra:  
<http://www.ssb.no/innvregsys/>

SSB (2011d). *Innvandrerledigheten går fortsatt ned*. Hentet fra:  
<http://www.ssb.no/innvarbl/>.

Skrivervik, A. og Bruseth, L. (2010). *Rekruttering som strategisk HR... eller? En analyse av rekrutteringsarbeidet til Statoil og Statens Vegvesen*. Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi. Tromsø, Universitetet i Tromsø.

Statoil (2001). *Fremtiden er nå. Statoil og bærekraftig utvikling*.

Statoil (2010a). *Annual report*.

Statoil (2010b). *Statutory Report*.

Statoil (2010b). *Sustainability Report*.

Statoil (2011a). *Statoilboka*.

Statoil (2011b). *Etiske retningslinjer for atferd, versjon 5*.

Stortingsmelding nr. 39 (1991-92). *Attføring og arbeid for yrkeshemmede. Sykepenger og uførepensjon (Attføringsmeldingen)*. Oslo, Arbeids- og administrasjonsdepartementet.

Stortingsmelding nr. 50 (1998-1999). *Utjæmningsmeldinga. Om fordeling av inntekt og levekår i Noreg*. Oslo, Sosial- og helsedepartementet.

Telenor (2010). *Telenor Annual Report*.

Thiis-Evensen, A., Skattum, C. og Sekkesæter, H. (2009). *Mangfold i ledelse*. Oslo, Asplan Viak,

Wrench, J. (2005). «Diversity management can be bad for you», *Race & Class*, 46 (3), 73-85.

Wrench, J. (2007). *Diversity management and discrimination: immigrants and ethnic minorities in the EU*. Hampshire, Ashgate.

Yttri, B. (2003). «Beretningen om en planlagt endring. Om endringsprosessen ved Telenor-senteret. FOU R 15/2003». I Drøpping, J. A. og Hansen S. L. (2005). *Arbeidsplassorganisering og arbeidstakere med funksjonsnedsettelse – mot universelle løsninger? Resultater fra et forprosjekt ved Telenor Fornebu*. Oslo, Fafo.

