

**HVEM HAR  
SAGT AT DET  
MÅ VÆRE  
I SVART  
ELLER HVITT?**

**ET LITE HEFTE OM KOMPETANSEBASERT REKRUTTERING**

**”Alle er like  
på forskjellige  
måter.”**



## FYLL PÅ MED NYTT!

Som bedriftsleder kan man iblant merke at det er tøft å finne riktige medarbeidere. De som søker jobb, søker seg ofte til storbyene.

Lave fødselstall, store pensjonsavganger og rask teknologisk utvikling øker dessuten konkurransen om de som faktisk blir igjen og søker arbeid på mindre steder. I verste fall fører det til at selskapet må flytte og at hele regioner sakte men

sikkert tømmes for jobber. Samtidig går mange utenlandskfødte nordmenn med høy utdanning og stor arbeidslivserfaring uten jobb. Det er en kompetansebank som ganske enkelt går til spille, en stor gruppe mennesker med unik erfaring som vi går glipp av.

Det er synd. Men ikke nok med det. Vi taper også store penger på det. Forskning

viser at bedrifter med etnisk mangfold har større kreativitet og høyere kunnskapsnivå enn andre. Økt innovasjonskraft, høyere produktivitet, organisatorisk fleksibilitet og utviklet lederskap er andre fordeler.

Så fyll på med mennesker fra andre deler av verden når du skal rekruttere! Det tjener både medarbeiderne og bedriften på.



**Uten mangfold forspiller man mye. Kompetansebasert rekruttering er en hjelp når du skal fylle på med nye ressurser.**



## ULIKHETER GIR ØKT GEVINST

At enkelte bedrifter går bedre enn andre, er en selvfølge. Men at bedrifter som går bra ofte har medarbeidere fra mange ulike kulturer, er det få som vet.

At det er slik ser man tydelig i næringslivets resultatrapporter. Bedrifter som går med overskudd, har ganske enkelt flere medarbeidere fra ulike land. Det er en sterk sammenheng som bekreftes i flere forskningsrapporter. En amerikansk studie\* av Cedric Herring viser f.eks. entydig til en positiv sammenheng mellom økt mangfold og økte markedsandeler. Rapporten, som omfattet drøyt fem hundre bedrifter, viste også at salgshallene og den endelige fortjenesten var høyere blant de bedriftene som hadde et mer sammensatt personale.

Dette er egentlig nokså innlysende. Når man vil løse et problem, er det bra å skaffe seg så mange ulike løsningsmetoder som mulig. Alle som har arbeidet med kreative prosesser som produktutvikling og idéutvikling, vet hvor viktig det er å løfte blikket ut over sin egen horisont og uforutinntatt betrakte prosjektet fra flere ulike vinkler.

Etnisk og kulturelt mangfold styrker altså den samlede tankekraften i en bedrift. Men ikke nok med det. En annen viktig faktor er at medarbeidere fra ulike land gjør det enklere å finne nye markeder, så vel nasjonalt som internasjonalt. Ulike studier viser også at økt innvandring til et land øker landets eksport. Ifølge det svenske utenriksdepartementets økonom Andreas Hatzigeoriou kan det blant annet forklares med at man drar nytte av de enkelte medarbeidernes nettverk, som finnes utenfor det nye hjemlandet.

*\*(2009) 'Does Diversity Pay? Race, gender and the business case for diversity'.*

**Mye av det samme skaper ikke underverk. Tilsett noen klyper mangfold så blir resultatet helt annet.**



# FORSTERK DER DET TRENGS



En rekrutteringsprosess som fokuserer på mangfold, forsterker en bedrift og gjør den mer holdbar og stabil. Gevinstene finnes så vel innen kompetansetilførsel og kundenytte som innen kvalitet og kreativitet.

## KOMPETANSETILFØRSEL

Ved å tenke strategisk og kompetansebasert rundt rekrutteringen kan hele organisasjonen oppnå store fordeler. Det handler om signalene som bedriften sender ut både til de nåværende medarbeiderne og til de potensielle. Ved å rekruttere bredere får du ganske enkelt en større kompetansebank å velge fra. På denne måten blir det også lettere å finne unike erfaringer som du ellers kan gå glipp av.

### GEVINSTER:

- Sikret kompetanse gjennom bred rekrutteringsbase med mange ulike søkere.
- En attraktiv arbeidsgiver som lokker medarbeidere.
- Konkurransfordeler overfor nye kundegrupper.

### EKSEMPEL:

En svensk bank har en filial i et flerkulturelt område. Kunde-kretsen avtar og man planlegger å legge ned filialen. Personalet snakker kun svensk og engelsk. En medarbeider får en idé som man velger å prøve ut. Man ansetter et antall personer med samme etniske bakgrunn som mange av beboerne i området. Det fører til at kundegruppen vokser, filialen får bestå og går med overskudd.

## KUNDENYTT

Det er fort gjort at små bedrifter kjører seg fast i det eksisterende markedet og glemmer å utvide horisonten til nye kjøpesterke grupper. Hvis bedriften lærer omgivelsene å kjenne og våger å tenke utenfor boksen, kan det gi et helt nytt marked. Bruk av nye kommunikasjonsmetoder eller enkle endringer i kundebehandlingen eller tilbudet kan gjøre kontakten mer vellykket med enkelte kundegrupper.

### GEVINSTER:

- Nye kundegrupper og markeder
- Bedre kundetilpasning
- Forbedret kundeservice og kundebehandling

### EKSEMPEL:

Noe som enkelt kan føre til stor fortjeneste, er å bli bevisst på høytidene i de store religionene og å tilpasse salget til disse. For meieriselskapet Arla innebar det at deres yoghurt ble en salgssuksess under den muslimske høytiden Ramadan.

## KVALITET

Et dynamisk arbeidsmiljø skaper flere innfallsvinkler og klokere svar. Mangfold er med andre ord bedre enn enfold. Ulikheter skaper dessuten kvalitetsøkende fordeler i selve organisasjonen da menneskene har det bedre og føler at de kan være seg selv.

### GEVINSTER:

- Kreativt arbeidsmiljø
- Lavere sykefravær
- Bedre beslutningsgrunnlag

### EKSEMPEL:

Tieto er det ledende IT-selskapet i Nord-Europa. De arbeider i et globalt marked og har som mål å tilby optimal kvalitet. Cristina Petrescu er plassert for Tieto i Karlstad. Hun forteller at mangfold er en suksessfaktor for deres internasjonale vekst. I flere år har de hatt en kinesisk medarbeider på et av kontorene i Sverige. Hans erfaring fra svensk organisasjonsarbeid dannet en bro til de kinesiske medarbeiderne da Tieto opprettet et nytt kontor i Kina.

Iblant kan en bedrift være svekket og mangle dynamikk. Da er det viktig med bærekraftig forsterkning.



## KREATIVITET

Kreativitet er en av grunnpilarene når det gjelder fornyelse og innovasjon. Derfor er man avhengig av åpenhet og nye innfallsvinkler. Så når helt ulike tankegangene kobles sammen, får man et bedre resultat.

### GEVINSTER:

- Nye tankebaner
- Andre erfaringer
- Økt kreativitet
- Nye markeder

### EKSEMPEL:

SIT er et globalt selskap som hjelper andre bedrifter med fornyelse eller innovasjon. Ved å tenke inni boksen på en unik måte i stedet for utenfor, kan man utvikle løsninger som bygger på eksisterende ressurser i stedet for helt nye. Orren Shalit, grunnleggeren av SIT Scandinavia, konstaterer at ulike innfallsvinkler er av største viktighet i et slikt arbeid. Gjennom ulike kulturelle syn kan f.eks. et eksisterende produkt tilpasses og fylle et tomrom som ingen har tenkt på tidligere.



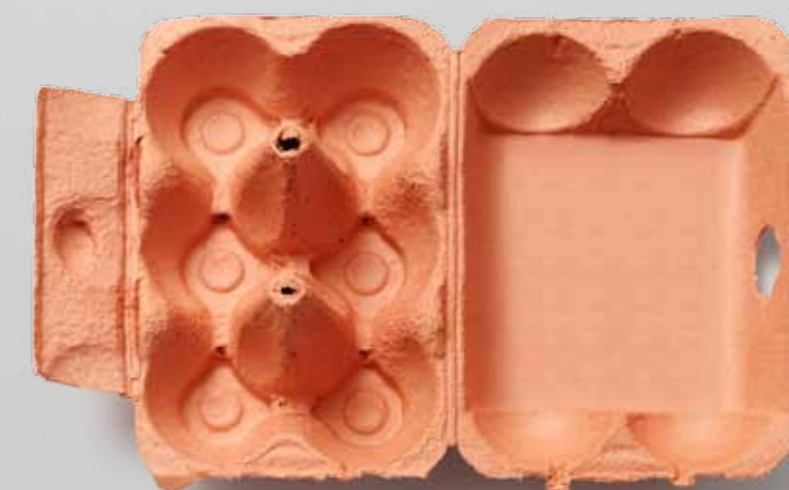
## GJØR DET ENKELT!

Det går ikke alltid helt smertefritt når mange fra ulike kulturer arbeider sammen i én og samme bedrift. Så hva gjør man da når man vil skape mangfold i bedriften på best mulig måte? For å redusere risikoen for fordommer er det lurt å øke bevisstheten om menneskers likeverd. En måte kan være å begynne å jobbe aktivt med CSR, Corporate Social Responsibility, eller bedriftens samfunnsansvar. Det betyr at man utvikler en strategi for hvordan man aktivt kan arbeide med bedriftens påvirkning på samfunnet, både ut fra et økonomisk, miljømessig og sosialt perspektiv.

Hvis man ikke tenker å starte et CSR-arbeid, kan man likevel arbeide med bedriftens verdier. I dette arbeidet er innstillingen til sjefene svært viktig. En organisasjon som berikes av medarbeidere fra ulike kulturer, kan endres på måter man ikke kunne forutse. Derfor bør alle ledere kompetanseutvikles og støttes i arbeidet med verdispørsmål. For å unngå alle former for diskriminering kan det også være nødvendig med regelmessige undersøkelser av ulike slag som f.eks. lønnskartlegging.

For at et verdiarbeid skal fungere må alle medarbeiderne føle seg engasjerte. Verdiprojekter der hver medarbeider har bidratt til bedriftens verdier er ofte berikende, både for den enkelte og for hele organisasjonen. Samarbeid med eksterne prosjekter eller organisasjoner som styrker det interne verdigrunnet, pleier også å være bra for å øke bevisstheten til medarbeiderne.

**Noen utfordringer klarer man ikke å løse uten støtte som avhjelper prosessene.**



### VIKTIGE SPØRSMÅL I ARBEIDET

#### ORGANISASJONSKULTUR

- Hvem sine verdier gjelder?
- Hvem har beslutningsmyndighet?
- Hvem har høyest status?
- Hvor bevisste er vi på våre holdninger?
- Stemmer holdningen med våre verdier?

#### RESSURSER

- Er lønningene rettferdige?
- Hva prioriteres?
- Hvem kommer mest til orde i sammenkomster?
- Hvem sitt forslag går gjennom og hvem sitt stemmes bort?

#### LEDERSKAP

- Hvilken type lederskap krever organisasjonen?
- Har sjefene riktig kompetanse til å klare oppgaven?
- Velger ledelsen å lede an i arbeidet?



## KREATIVE SAMMEN!

Alle som har søkt etter nye medarbeidere, vet hvor vanskelig det kan være å finne rett person. Å ansette en ny person innebærer dessuten at hele gruppen endres. Dynamikken endres og medarbeiderne endrer måte å samarbeide på. Derfor er det verdifullt å tenke gjennom en del spørsmål før man aktivt begynner å rekruttere kompetansebasert.

### EN REKKE PUNKTER SOM KAN DANNE GRUNNLAGET FOR EN KREATIV DISKUSJON SAMMEN

- Har vi det samme behovet for kompetanse nå som tidligere, og bør vi utvikle tjenesten i forbindelse med rekrutteringen?
- Hvilke endrede krav stiller kundene, samfunnet og brukerne til virksomheten?
- Hvilken kompetanse og hvilke perspektiver på virksomheten savner vi i arbeidsgruppen?
- Hvilke kompetanser trenger vi for å bli bedre?
- Hvilken kompetanse trenger vi for å komme inn i markedet vi ønsker?
- Er vi en attraktiv arbeidsgiver?
- Hvor åpent er vårt arbeidsklima? Kan man si det man mener og tenker?
- Har vi en tillatende holdning eller en "kom ikke her og kom ikke her"-holdning?
- Hvor ulike kan man være på vår arbeidsplass?
- Hvor mye utenlandsk aksent tåler vi i vår bedrift?
- Har en persons navn noe å gjøre med prestasjonsevnen?
- Hvilke språklige krav stiller vi til skriftspråk og talespråk? Er de relevante?
- Hvor mange utenlandskfødte har vi blant medarbeiderne og i lederstillinger?

### HUSK!

- At rekrutteringsgruppen har en allsidig sammensetning.
- Å annonsere og rekruttere i andre fora og former enn du pleier, f.eks. gratisaviser og under åpent hus.
- Å se gjennom annonsen og fjerne unødvendige krav. Hva signaliserer annonsen?
- Å gå ut fra kompetanse i forhold til kravene dere har stilt. Gå ikke ut fra dere selv.
- Å sikre at jobbsøkerne bedømmes ut fra egnethet og kompetanse. Et konkret tiltak kan være å fjerne navnene i søknadene når man diskuterer dem.
- At det kan være viktig med andre kompetanser enn utdannelsen som kreves, i et lenger perspektiv.
- Å blande kulturer og alderssammensetning. Ved å ta det beste fra ulike verdener utvikler man både virksomheten og medarbeiderne. De yngre medarbeiderne trenger kunnskap og råd fra de eldre for å kunne vokse. Like viktig er det at de eldre får kunnskap om nye trender og synsvinkler fra de yngre.
- At rekruttering ut fra et mangfoldsperspektiv kan innebære at den som tilhører en underrepresentert gruppe, skal ansettes når to søkere ellers stiller likt.

**De fleste rekrutteringsprosesser følger samme mønster. Ved fokus på nye aspekter og andre kulturer blir resultat mer fargerikt!**



# FIRE FORTELLER OM MANGFOLD

**THE PACKAGING ARENA** er en liten bedrift som fungerer som en innovasjonspartner innen konsumentdrevet emballasjeutvikling i Europa med base i Värmland.

– Fordi vi er en liten bedrift, er vi svært avhengig av riktig kompetanse. Samtidig opptrer vi på ulike markeder der etnisk mangfold gir forretningsmessige gevinster, sier adm. dir. Sandra Eriksson.

Ut fra nøkkelordet ”kompetanse” har bedriften derfor bevisst gått inn for å rekruttere personer med en annen etnisk bakgrunn. Bedriftens samarbeid med japanske organisasjoner og bedrifter gjorde at de valgte å ansette en medarbeider med japansk opphav.

Til å begynne med var det noen språklige utfordringer. Kulturkollisjoner har vi også sett, men det har vært desto flere fordeler, konstaterer Sandra:

– Å ha en japansk medarbeider skaper tillit til oss i Japan. Dessuten gir det oss andre innganger. På kjøpet får vi en dypere innsikt i hvordan landet fungerer og hvordan man bygger relasjoner der.

Det gir medarbeiderne utrolig mye og ikke minst japaneren som lærer seg mye om Sverige. Det i sin tur gir flere forretninger og et konkurransefortrinn overfor andre.

*Sandra Eriksson, adm. dir. The Packaging Arena*

**AURSAND OG SPANGEN AS** er et arkitektfirma med kontor i Oslo og Hamar. De arbeider for å finne et optimalt forhold mellom form og funksjon, miljø og økonomi i alle prosjekter.

Gjennom de ulike bakgrunnene til sine medarbeidere har firmaet fått kunnskap om andre lands syn på arkitektur og deres byråkratiske systemer. Det har igjen gitt firmaet fordeler på det internasjonale markedet.

Sjefen Dag Spangen forklarer at de egentlig ikke har hatt noen bevisst strategi bak den kompetansebaserte rekrutteringen.

– Det har bare blitt slik at vi har ansatt personer med ulik etnisk bakgrunn. Fordi vi har hatt et åpent sinn i intervjuprosessen og fokus på kompetansen, har det ganske enkelt blitt slik at vi har ansatt personer med en annen etnisk bakgrunn enn norsk.

Det har gitt fordeler både når det gjelder myke og harde verdier. Vi har egentlig ikke sett noen ulemper, sier Dag Spangen.

– Mangfold er berikende. Vi får et mer kreativt miljø på arbeidsplassen. Dessuten har vi på en naturlig måte fått inn mye kunnskap og erfaring om andre lands syn på arkitektur og kultur. Det gir forretningsmessige fordeler når man arbeider internasjonalt.

*Dag Spangen, daglig leder Aursand og Spangen AS*

**STANGE SYKEHJEM** er et kommunalt sykehjem med hele tjuetre nasjonaliteter blant de ansatte. Sykehjemmet har et tett samarbeid med flyktningetjenesten og den videregående skolen.

Arnhild Knutsen forklarer at man ofte tar i mot personer i praksis og språkpraksis. Mange av praktikantene blir senere

ansatt. Å ha så mange nasjonaliteter blant medarbeiderne fører til enkelte problemer iblant. Det har f.eks. vært språkproblemer, spesielt mellom pasienter på demensavdelingen og de ansatte.

– Det har kommet reaksjoner på hijab og hudfarge, men det har raskt løst seg

gjennom samtaler. Vi har dessuten sydd hvite slør som inngår i sykehjemsuniformen for de som ønsker det. Fordelene har vært mange. Først og fremst setter både pasienter og ansatte stor pris på å kunne forstå ulike kulturer. Høy arbeidsmoral og ansatte som ønsker å jobbe mye, er andre fordeler.

*Arnhild Knutsen, Stange kommune*

**I KARLSTAD I VÄRMLAND FINNER VI APOTEKET ÖRNEN.** Her har mangfoldsarbeidet vært prioritert både nasjonalt og lokalt.

– Det skal være enkelt for alle å jobbe hos oss. Derfor kan man f.eks. bytte ut helgedager rundt jul og påske med andre datoer ut fra religion eller tradisjon, sier apoteksjef Cecilia Laurell Wahlberg.

Apoteket rekrutterer via annonser på hjemmesiden, på bransjespesifikke

nyhetssider og i dagspressen. De gjør det også ved å tilby sommerjobber og praksisplasser.

Den viktigste fordelene med mangfold er rent forretningsmessig. Kundene er et tverrsnitt av befolkningen, så det er viktig å gjenspeile dette, konstaterer Cecilia. – Det finnes mange kulturer blant våre kunder. Å få service på sitt eget språk, spesielt når man er syk og kanskje ikke forstår hvordan man skal bruke

medisinen, er noe de setter stor pris på.

En annen viktig fordel gjelder rekrutteringen. I dag er det mange apoteker som slåss om de beste. Å jobbe kompetansebasert blir da en klar fordel i rekrutteringsprosessen.

Til å begynne med kan etnisk mangfold innebære litt større kostnader, men det er verdt det med tanke på hva man oppnår i forhold til kunden, konstaterer apoteksjefen.

*Cecilia Laurell Wahlberg, apoteksjef på Apoteket Örn*

WEBSIDER MED MER INFORMASJON

[www.nav.no](http://www.nav.no)

[www.imdi.no](http://www.imdi.no)

[www.mangfoldsportalen.no](http://www.mangfoldsportalen.no)

[www.ldo.no](http://www.ldo.no)

[www.alarga.org](http://www.alarga.org)

## SETT FARGE PÅ NÆRINGSLIVET!

Verden er ikke svart eller hvit, og det bør ikke bedriftene være heller. I alle fall ikke hvis man ønsker fremgang og overskudd.

Flere forskningsrapporter viser at bedrifter som satser på kulturelt mangfold blant medarbeiderne, oppnår en økning i både omsetning og markedsandeler. Å rekruttere bredt og kompetansebasert er derfor en viktig suksessfaktor.

I dette heftet kan du lese mer om hvordan du øker det kulturelle mangfoldet i din bedrift. Du finner også råd og tips om verdiarbeid og rekrutteringsprosesser.

En investering for framtiden

