

**INSTITUTT  
FOR SAMFUNNS-  
FORSKNING**

Rapport 2022:3

# Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter

Janis Umblijs, Ida Drange og Julia Orupabo

© Institutt for samfunnsforskning 2022  
Rapport 2022:3

**Institutt for samfunnsforskning**

Munthes gate 31  
Postboks 3233 Elisenberg  
0208 Oslo

ISBN: 978-82-7763-724-2

ISSN: 1891-4314

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

# Innhold

<b>Forord</b> .....	5
<b>Sammendrag</b> .....	7
<b>English summary</b> .....	10
<b>1 Innledning</b> .....	13
<b>Bakgrunn og teoretiske perspektiver</b> .....	14
Hvorfor er mangfold lønnsomt? .....	14
Kan mangfold være en kostnad? .....	17
<b>Rapportstruktur</b> .....	17
<b>2 Kunnskapsstatus</b> .....	18
<b>Å måle etnisk mangfold</b> .....	19
<b>Å avdekke kausale sammenhenger</b> .....	20
<b>Kapitlets struktur</b> .....	22
<b>Metode</b> .....	23
Søkemetoder for identifisering av studier .....	23
Inklusjons- og eksklusjonskriterier .....	24
Resultat og prisma .....	24
<b>Økonomisk lønnsomhet</b> .....	25
Direkte sammenhenger mellom mangfold og lønnsomhet .....	26
Medierende sammenhenger mellom mangfold og lønnsomhet .....	30
Forhold internt i organisasjonen .....	31
Forhold utenfor organisasjonen .....	33
Mekanismene: Hvorfor kan etnisk mangfold være bra? .....	34
Oppsummering .....	37
<b>Innovasjon</b> .....	38
Hva betyr mangfold i ledelsen for virksomhetens innovasjonsevne? .....	41
Mangfold i virksomheten .....	42
Oppsummering .....	49
<b>Gjennomstrømning</b> .....	49
<b>Sykefravær</b> .....	52
<b>Lønnsnivå</b> .....	55
<b>Jobbtilfredshet og prestasjoner</b> .....	58
Mangfold og arbeidsprestasjoner .....	60
Mangfold og jobbtilfredshet .....	63
Oppsummering .....	65

<b>Kunde- og brukertilfredshet</b> .....	65
Mangfold og salgsresultater .....	67
Mangfold og kunders tilfredshet .....	68
Mangfold og minoriteters karrieremuligheter .....	71
Oppsummering .....	74
<b>Avsluttende betraktninger og konklusjon</b> .....	74
Hva forklarer sammenhengen mellom mangfold og lønnsomhet? .....	76
Funnliste .....	78
Kunnskapshull .....	79
<b>3 Kartlegging av mangfoldet i norsk arbeids- og næringsliv</b> .....	82
<b>Mangfold i arbeidslivet</b> .....	83
Mangfold i ulike typer foretak .....	84
Oppsummering av kartleggingen av mangfold i norske foretak .....	109
<b>4 Analyse av sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet</b> .....	111
<b>Metode</b> .....	111
<b>Data</b> .....	113
<b>Utvalg og deskriptiv statistikk</b> .....	114
<b>Resultater</b> .....	117
Sykefravær .....	117
Gjennomstrømning .....	123
Omsetning per ansatt .....	128
Driftsmargin .....	134
Investering i FoU .....	140
<b>Oppsummering</b> .....	144
<b>5 Kvalitativ studie om etnisk mangfold og lønnsomhet</b> .....	148
<b>Metode</b> .....	148
<b>Betydningen av mangfoldsperspektiv og ledelse</b> .....	150
<b>Hva er lønnsomt med etnisk mangfold?</b> .....	151
Samfunnsnytteperspektiv .....	152
Tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv .....	155
Integrasjons- og læringsperspektiv .....	161
<b>Lønnsomhet og inkluderende ledelse</b> .....	164
Kultursensitiv ledelse .....	165
Inkluderende ledelse .....	166
Mangfoldsperspektiv og ledelse .....	170
<b>Avsluttende diskusjon</b> .....	171
<b>6 Avslutning</b> .....	175
<b>Kunnskapsstatus</b> .....	175
<b>Kvantitative analyser</b> .....	176
<b>Kvalitative analyser</b> .....	178
<b>Veien videre</b> .....	180
<b>Litteratur</b> .....	181

# Forord

Denne rapporten er et resultat av prosjektet «Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter», som er finansiert av Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi). Rapporten er skrevet av Janis Umblijs, Julia Orupabo (Institutt for samfunnsforskning) og Ida Drange (Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet). Vi undersøker sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Rapporten består av en kunnskapsoppsummering samt kvantitativ og kvalitativ analyse av sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter.

Vi takker Harald Dale-Olsen og Marjan Nadim for kvalitetssikring av rapporten. Vi takker også for gode innspill og kommentarer fra en referansegruppe bestående av medlemmer fra næringslivet og sivile samfunnsorganisasjoner og våre kontaktpersoner i IMDi.

Oslo, 17. november 2021



# Sammendrag

<b>Forfatter</b>	Janis Umblijs, Ida Drange og Julia Orupabo
<b>Tittel</b>	Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter
<b>Sammendrag</b>	<p>I denne rapporten undersøker vi sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Rapporten bygger på en kunnskapsoppsummering av eksisterende forskning, kvantitative analyser av registerdata og en kvalitativ studie av et utvalg norske virksomheter. Rapporten består av tre selvstendige deler. Først presenterer vi en kunnskapsstatus der vi systematisk gjennomgår eksisterende nasjonal og internasjonal forskning. I rapportens andre del benytter vi registerdata. Her gir vi først en deskriptiv analyse av statusen for etnisk mangfold i norsk arbeids- og næringsliv. Deretter undersøker vi sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i det norske arbeidsmarkedet. Rapportens tredje og siste del er en kvalitativ studie av norske virksomheter som profilerer seg utad som virksomheter som satser på mangfold.</p>

## *Kunnskapsstatus*

Med utgangspunkt i en systematisk gjennomgang av norsk og internasjonal forskning, gir kunnskapsstatusen oversikt over forskningen på hvordan etnisk mangfold henger sammen med lønnsomhet. På et overordnet nivå kan man si at litteraturen tyder på en positiv sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Fra studiene i vår litteraturgjennomgang finner over halvparten en positiv statistisk signifikant sammenheng. Samtidig tyder eksisterende litteratur på en kompleks og kontekstspesifikk relasjon som varierer mellom, blant annet, land, byer, industri, lokalisering av mangfold og mangfoldskultur innad i virksomheten. Mer konkret oppsummerer vi hovedfunnene fra vår litteraturgjennomgang slik:

- Etnisk mangfold i ledelsen er en faktor som kan forklare positiv sammenheng mellom mangfold og lønnsomhet.
- Mangfoldsledelse er viktig for å forsterke positive sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Inkluderende ledelse er særlig viktig i denne sammenheng.
- Et godt mangfoldsklima synes å være forbundet med høyere lønnsomhet, redusert sykefravær og bedre jobbtilfredshet.
- Det er viktig å se etnisk mangfold i et bredere mangfoldsperspektiv som også tar hensyn til andre mangfoldsdimensjoner, som kjønn, alder, ansiennitet osv.
- Det er særlig i store byer hvor sammenhengen er mest positiv og statistisk signifikant.
- Innovasjon spiller en sentral rolle i sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Etnisk mangfold betyr mest i innovasjonsintensive industrier, og er forbundet med mer produktinnovasjon.

- Mangfold i virksomheter henger sammen med kunders tilfredshet, både når kunder og ansatte er fra samme etniske gruppe, og når de har ulik minoritetsbakgrunn.
- Det er lite bevis for at etnisk mangfold har signifikante effekter på gjennomstrømning i virksomhetene. Derimot kan et positivt mangfoldsklima bidra til å redusere gjennomstrømning.

#### *Kvantitative analyser*

Etter litteraturgjennomgangen bruker vi registerdata til å kartlegge etnisk mangfold i norsk arbeids- og næringsliv. Vi undersøker forskjeller mellom virksomheter og innad i virksomheter, og bruker tre ulike mål på mangfold, henholdsvis i) andel innvandrere og barn av innvandrere med bakgrunn fra land utenfor Norden, ii) andel innvandrere og barn av innvandrere med bakgrunn fra land i verdensdel 2 (tidl. ikke-vestlige land), og iii) Blau-indeksen, som er et kombinasjonsmål av andel innvandrere og antall land som er representert i virksomheten. Vi finner at norsk arbeids- og næringsliv er ganske mangfoldig, og at mangfoldet er størst i bransjer knyttet til overnatting og servering, forretningsmessig tjenesteyting, transport og i bygg og anlegg. Innen virksomhetene viser resultatet at mangfoldet har økt i alle bransjer, i gjennomsnitt. Økningen har vært størst innenfor transport, primærnæringsene, industri og i bygg- og anleggsbransjen. Videre finner vi at virksomheter som har økt mangfoldet sitt, har mer kapital, har flere ansatte og eksporterer mer enn de som reduserer mangfoldet i løpet av perioden.

I neste del av rapporten ser vi på sammenhenger mellom etnisk mangfold og fem lønnsomhetsmål på foretaksnivå i Norge: sykefravær, gjennomstrømning, omsetning per ansatt, driftsmargin og investeringer i FoU. På et overordnet nivå tyder våre resultater på en positiv sammenheng mellom mangfold og lønnsomhet. Mangfold målt med Blau-indeks som endringer over tid innen foretak, er forbundet med: høyere driftsmargin, lavere gjennomstrømning og lavere sykefravær. Likevel finner vi variasjon i fortegn og statistisk signifikans både mellom bransjer innen hver utfallsvariabel og innen bransjer over utfallsvariablene. Videre finner vi at mangfold blant ledere er positivt forbundet med flere av våre lønnsomhetsmål.

#### *Kvalitative analyser*

Vi har gjort kvalitative intervjuer med ledere i virksomheter som profilerer seg utad med at de er gode på og engasjert i etnisk mangfold. Med utgangspunkt i disse intervjuene illustrerer kapittelet at selv om virksomhetene fremstår som like utad i kraft av å bli anerkjent av andre som «beste praksis»-virksomheter, skiller de seg fra hverandre både i måten de jobber med mangfold på, og når det gjelder hvordan de forstår sammenhengen mellom mangfold og lønnsomhet. Et overordnet poeng i den kvalitative studien er at virksomheters perspektiv på hvorfor de ønsker mangfold, og hva dette mangfoldet gjør med organisasjonen, får betydning for hvordan etnisk mangfold er integrert i virksomheten. Integrering av mangfold handler her om minoritetsansattes stillingsnivå, og i hvilken grad mangfold er en del av virksomhetens kjernekompetanse. De kvalitative analysene viser at kjennetegn ved virksomhetene (som kjernevirksomhet, tilgang på arbeidskraft og om de har en mangfoldig kunde- og brukergruppe) spiller en sentral rolle for hvilke perspektiver en virksomhet har på mangfold og lønnsomhet. Variasjon i mangfoldsperspektiver reflekterer sånn sett også



spesifikke betingelser i ulike yrker og bransjer. Det betyr at et perspektiv som virker gunstig for å fremme mangfold for noen virksomheter, ikke uten videre kan overføres til alle andre.

#### *Veien videre*

Denne rapporten gir en oversikt over eksisterende litteratur og bidrar med ny kvantitativ og kvalitativ forskning om sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i Norge. Vi ser at det er rom for flere studier om etnisk mangfold som har utfall på virksomhetsnivå. Det er særlig behov for flere eksperimentelle eller kvasi-eksperimentelle studier for å få kunnskap om *effekt* av mangfold på lønnsomhet. Funnet av at sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet er kontekstspesifikk, tyder også på at det kan være nyttig å utføre studier som ser på ulike virksomheter og bruker ulike mangfoldsdefinisjoner og lønnsomhetsmål.

#### **Emneord**

Mangfold, lønnsomhet, foretak, migrasjon

# English summary

<b>Author</b>	Janis Umblijs, Ida Drange og Julia Orupabo
<b>Title</b>	The relationships between ethnic diversity and profitability in Norwegian organisations.
<b>Summary</b>	<p>In this report, we examine the relationship between ethnic diversity and profitability. The report is comprised of a literature review, quantitative analysis using Norwegian registry data, and a qualitative study based on a sample of Norwegian organisations. The report consists of three main sections. First, we present the state of the art regarding studies looking at the relationship between ethnic diversity and profitability through a systematic review of existing national and international research. In the second part of the report, we conduct quantitative analysis using Norwegian registry data. We first provide a descriptive overview of ethnic diversity in Norwegian organisations followed by an empirical analysis of the relationship between ethnic diversity and profitability in the Norwegian labour market. The third and final part of the report is a qualitative study of selected sample of Norwegian organisations that have publicly highlighted their focus on ethnic diversity.</p>

## *Literature review*

Based on a systematic review of Norwegian and international research, the literature review provides an overview of research looking at the link between ethnic diversity and profitability. In general, the existing literature tends to find that ethnic diversity is positively associated with profitability. From the studies in our literature review, more than half find a positive statistically significant relationship. At the same time, the existing literature also suggests that the relationship is complex and context-specific, varying between, among other things, countries, cities and industries. We also find that results vary based on the choice of diversity measure as well as the decision to measure diversity among all staff or only managers. More specifically, our findings can be summarized in the following way:

- Ethnic diversity among managers is an important factor that can explain the positive relationship between diversity and profitability in organisations.
- Diversity management is important for strengthening positive relationship between ethnic diversity and profitability. Inclusive management is especially important in this context.
- A positive diversity climate also seems to be associated with higher profitability, reduced sickness absence and better job satisfaction.
- It is important to see ethnic diversity in a broader perspective that takes into account other dimensions of diversity, such as gender, age, seniority, etc.

- It is especially in large cities where the relationship between ethnic diversity and profitability is most positive and statistically significant.
- Innovation plays a key role in the connection between ethnic diversity and profitability. Ethnic diversity is associated with more product innovation and has the most impact in innovation-intensive industries.
- Diversity in companies is related to customer satisfaction, both when customers and employees are from the same ethnic group, and when they come from different minority backgrounds.
- There is little evidence that ethnic diversity in itself has significant effects on employee turnover. On the other hand, a positive diversity climate can help reduce employee turnover.

#### *Quantitative analysis*

Following the literature review, we use register data to provide an overview of ethnic diversity among Norwegian businesses and public sector organisations. We examine the differences in ethnic diversity between and within organisations by using three measures of diversity: (i) proportion of immigrants and children of immigrants with a background from countries outside the Nordic region; (ii) proportion of immigrants and children of immigrants with a background from countries in country group 2 (previously called “Non-Western countries”); and (iii) the Blau index, which is a diversity measure based on the proportion of immigrants and the number of countries represented. In our analysis, we find a significant amount of ethnic diversity among Norwegian businesses and public sector organisations with the greatest amount of diversity in catering, business services, transport and in construction sectors. When we look at ethnic diversity over time, the results show that diversity has increased in all industries. The increase has been greatest in the transport, extraction, manufacturing and construction sectors. Furthermore, we find that companies that had an increase in ethnic diversity have more positive business characteristics along a number of dimensions compared to those that reduced diversity during the period.

In the proceeding part of the report, we look at the connection between ethnic diversity and five profitability measures at the organisational level in Norway: sickness absence, employee turnover, revenue per employee, operating margin, and investment in R&D. Overall, our results indicate a positive relationship between diversity and profitability. Diversity measured by the Blau index using an estimation approach that measures changes over time within organisations is associated with higher operating margins, lower employee turnover and lower sickness absence. We do however find substantial variation in our results when it comes to significance levels and signs of the coefficients. This variation reflects the industry studied and the profitability measure that is applied. Furthermore, we find that diversity among managers is positively associated with several of our profitability goals.

#### *Qualitative analysis*

The qualitative research in the penultimate chapter is based on interviews with managers working in organisations that have a positive reputation for being an inclusive workplace relating to ethnic diversity. The organisations do differ from each other, however, both in the way that they work with

diversity and in terms of how they understand the connection between diversity and profitability. A central theme in the qualitative study is that organisations' perspectives on why they want diversity and what they think diversity does to the organization, has an impact on how ethnic diversity is integrated into the business. In this sense, integration is not only about the share of employees with a minority background but more importantly whether minorities are represented at all levels of the hierarchy and are involved in all of the organisation's core competences. Furthermore, the qualitative analysis shows that characteristics of the companies (such as core business activity, access to labour and whether they have a diverse customer and user group) play a central role in how organisations view the link between diversity and profitability. Variation in diversity perspectives also reflects specific conditions in different professions and industries. This means that a perspective that works favourably for promoting diversity for some organisations, cannot simply be transferred to other organisations.

#### *Further research*

This report provides an overview of existing literature and contributes with new quantitative and qualitative research on the relationship between ethnic diversity and profitability in Norway. We see potential for more studies on ethnic diversity that look at organisational level outcomes. We especially see the need for experimental or quasi-experimental quantitative studies to better understand how ethnic diversity affects profitability. The finding that the connection between ethnic diversity and profitability is context specific also suggests that it may be useful to conduct studies that look at a variety of sectors and that use different definitions of diversity and profitability.

#### **Index terms**

Diversity, profitability, organisation, migration

# 1 Innledning

Etnisk mangfold har fått økt oppmerksomhet i både norsk og internasjonal sammenheng (Brekke mfl. 2020, Drange 2014, Dobbin, Schrage og Kalev 2015). Interessen for mangfold er ikke tilfeldig; den reflekterer fundamentale endringer i sammensetningen av arbeidskraften i vestlige samfunn. En voksende innvandringsbefolkning og globaliseringen av arbeid og markeder er betydelige faktorer i denne utviklingen. Næringslivets og organisasjoners evne til å håndtere mangfold blant sine arbeidstakere er blitt en helt sentral betingelse for et inkluderende arbeidsliv. Et mangfoldig arbeidsmarked er også ansett som en vei til å stimulere produktivitet og innovasjon. Vi vet derimot lite om slike sammenhenger, og det er dette temaet – sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet – som skal undersøkes i denne rapporten. Er det en sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet? Hva kjennetegner virksomheter som lykkes med å nyttiggjøre seg mangfold? Og hvilke faktorer begrenser forutsetningene for mangfold og potensialet for lønnsomhet?

For å svare på disse spørsmålene skal vi ta utgangspunkt i tidligere forskning og gjennomføre egne analyser der vi anvender ulike metodiske tilnærminger. Rapporten består av tre selvstendige deler. Først presenterer vi en kunnskapsstatus der vi systematisk gjennomgår eksisterende nasjonal og internasjonal forskning. Formålet med kunnskapsstatusen er å gi innsikt i hva vi vet når det gjelder sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet, og hvilke kunnskapshull som eksisterer i denne litteraturen. I rapportens andre del benytter vi registerdata. Her gir vi først en deskriptiv analyse av statusen for etnisk mangfold i norsk arbeids- og næringsliv. Deretter undersøker vi sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i det norske arbeidsmarkedet. Rapportens tredje og siste del er en kvalitativ studie av norske virksomheter som profilerer seg utad som virksomheter som satser på mangfold. Formålet med den kvalitative delen er å få kunnskap om hvilke betingelser som kan forklare hvorfor noen virksomheter lykkes med etnisk mangfold. Hva kjennetegner de virksomhetene som er gode på mangfold?

Bakgrunnen for dette prosjektet er Integrerings- og mangfoldsdirektoratets (IMDis) ønske om å skape økt kunnskap og bevissthet hos arbeidsgivere om etnisk mangfold som ressurs. I Norge utgjør innvandrere en betydelig andel av befolkningen og er en viktig del av arbeidsmarkedet. Ved inngangen til 2021

bodde det 800 094 innvandrere i Norge, noe som utgjør 14,8 prosent av befolkningen (SSB 2021). Norskfødte med innvandrerforeldre utgjør en mindre, men økende andel av befolkningen. Fra å være en svært liten gruppe med litt over 2 000 personer i 1970, har denne gruppen økt til nesten 200 000 personer i 2021, og utgjør nå 3,7 prosent av folketallet. Likevel er de fleste fremdeles relativt unge – så mange som tre av fire er under 18 år og er fortsatt i utdanning. Mens flere studier har sett på integrasjon av innvandrere og barn av innvandrere i det norske arbeidsmarkedet, vet vi mindre om sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet på foretaksnivå. Kunnskapen fra prosjektet skal gi myndighetene og organisasjoner et grunnlag for å utvikle tiltak og tjenester rettet mot arbeidsgivere som skal styrke mangfoldet og mangfoldsarbeidet i sine virksomheter.

## Bakgrunn og teoretiske perspektiver

Selv om vi har begrenset kunnskap om sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i en norsk kontekst, vet vi en del om holdninger til mangfold og innvandrere i norske virksomheter. En ny studie (Brekke mfl. 2020) viser at ledere er positive til etnisk mangfold. Det er bred enighet om at etnisk og religiøs mangfold blant ansatte er en styrke for norske arbeidsplasser. Samtidig viser studien at lederne i mindre grad mener at større virksomheter bør ha en målsetting om å rekruttere minoriteter til ledende stillinger. Andre studier har beskrevet hvordan arbeidsgivere oppfatter at innvandrere mangler språkkompetanse, og at språkmangler oppgis som en forklaring på hvorfor denne gruppen ikke innkalles til jobbintervju (Midtbøen og Rogstad 2012, Tronstad 2010). Bildet som tegnes av arbeidsgiveres holdninger til etnisk mangfold og innvandrere i det norske arbeidsmarkedet, er altså todelt, og understreker betydningen av å belyse både muligheter og begrensninger i norske virksomheters motivasjon og arbeid med å tilrettelegge for etnisk mangfold.

### Hvorfor er mangfold lønnsomt?

Hva er det med etnisk mangfold som er lønnsomt i noen tilfeller? Ifølge Ely og Thomas (2001) vil selve motivasjonen og begrunnelsen for å satse på etnisk mangfold – det de omtaler som bedriftens mangfoldsperspektiv – spille en rolle for hvordan bedrifter lykkes med mangfold. Tidligere studier av norske bedrifter har vist hvordan bedrifters motivasjon for å arbeide med mangfold kan omhandle både forretningsmessige, samfunnsmessige og etiske argumenter (Berg mfl. 2012). De samfunnsmessige og etiske begrunnelsene for å jobbe med mangfold handler om rettferdighet og inkludering, for eksempel det å ta i bruk

hele befolkningens kompetanse. De forretningsmessige argumentene handler derimot i større grad om den økonomiske gevinsten mangfoldet skaper i bedriften. Det er særlig de forretningsmessige gevinstene vi skal se nærmere på i denne rapporten.

Et fellestrekk ved litteraturen som undersøker de forretningsmessige gevinstene av mangfold, er at det legges vekt på et *nytteperspektiv* på mangfold. Motivasjonen til å inkludere minoriteter handler sånn sett ikke først og fremst om å være snill, men om at mangfold er lønnsomt og nyttig («value in diversity»-perspektivet). Forskjellighet blir sånn sett forstått som muligheter snarere enn problemer og utfordringer. Man går fra et problemfokus, der minoritetsgrupper defineres som marginaliserte, til å se disse gruppene som ressurser og et potensial (Berg mfl. 2012). Selv om nytteperspektivet er felles i studiene som undersøker sammenhengen mellom mangfold og lønnsomhet på bedriftsnivå, retter de oppmerksomhet mot ulike faktorer som kan forklare *hva* det er med mangfold som kan skape lønnsomhet. Mangfold kan for eksempel være nyttig fordi nye ideer og kunnskap oppstår i bredt sammensatte grupper, fordi etniske minoriteter har med seg en kompetanse som ikke fantes i bedriften fra før, eller fordi mangfold er et symbol med høy verdi i samtiden. I det følgende utdyper vi disse perspektivene.

Den mest utbredte nyttetilnærmingen til mangfold handler om de positive sidene av en *bred gruppesammensetning*. Utgangspunktet er antagelsen om at en bredt sammensatt gruppe er verdifullt fordi man har tilgang på et bredere spekter av ressurser, som ulike kunnskap, innsikt og perspektiver. Sammenlignet med en smalt sammensatt gruppe med like aktører, antas det at en mangfoldig gruppe vil ha en rekke fortrinn når det gjelder å løse komplekse oppgaver, utvikle nye ideer og skape innovasjon. Fortrinnet ligger i komplementariteten, som betyr at de kan finne frem til flere og mer fleksible løsninger raskere (Ozgen mfl. 2014). Forskningen som tar utgangspunkt i denne tilnærmingen, fokuserer på selve gruppesammensetningen og effektene av ulike typer gruppekonstellasjoner. Spørsmål som stilles, er for eksempel om grupper som er mangfoldig sammensatt, løser komplekse oppgaver bedre enn homogent sammensatte grupper.

En annen variant av nytteperspektivet på mangfold handler om effekten av de ressursene som etniske minoriteter bringer med seg inn i bedriften. Etniske minoriteter bringer ikke nødvendigvis med seg komplementær kompetanse, men gir økt tilgang på spesialisert kompetanse (Ozgen mfl. 2014). Den sentrale antagelsen er at ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn besitter et annet nettverk og en annen kultur- og erfaringsbakgrunn, som vil være en forutsetning for å få tilgang til og ha legitimitet i markeder og kundegrupper som kjennetegnes av

økt etnisk mangfold. Dette har blitt omtalt som et *tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv* på mangfold (Ely og Thomas 2001). Spørsmål som stilles, er for eksempel om det er lønnsomt å matche ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn med en kunde- eller brukergruppe som har minoritetsbakgrunn, og hvorvidt ansatte med utenlandsk bakgrunn kan forbinde firmaet med relevante kontakter og markeder i utlandet. Innenfor dette perspektivet argumenteres det for at minoriteter, og særlig høyt utdannede, yngre personer, har høyere mobilitet i nasjonale og globale arbeidsmarkeder og derfor bidrar til en raskere spredning av ideer og praksiser mellom land og firmaer (Ozgen mfl. 2014, Lee 2015).

Et tredje nytteperspektiv på mangfold dreier seg om effekten av mangfold som *symbol*. Utgangspunktet her er at bedrifter som har et mangfoldig omdømme, og som signaliserer til omverdenen at de verdsetter mangfold, vil øke sin status og markedsverdi og tiltrekke seg en mer mangfoldig kunde-/brukergruppe (Redor 2015, Ellis og Keys 2015). I dette perspektivet legger man mindre vekt på direkte sammenhenger mellom å ha en mangfoldig arbeidsplass og økt produktivitet eller innovasjon, men at mangfold har en verdi i seg selv. Det kan være lønnsomt for bedrifter å vise at de er etnisk mangfoldige, fordi det er en verdi i seg selv. Virksomheter som viser frem at de er mangfoldige, kan tiltrekke seg flere kunder som har minoritetsbakgrunn, så vel som individer fra majoritetsbefolkningen som identifiserer seg med slike mangfoldsverdier. I tillegg kan den positive effekten av mangfold som symbol være verdsatt av investorer og føre til høyere aksjeverdi, som igjen fører til økt lønnsomhet.

Disse perspektivene på mangfoldets lønnsomhet skiller seg fra hverandre når det gjelder deres *definisjon av mangfold*. I tilgjengelighets- og legitimitetsperspektivet på mangfold er mangfoldet plassert hos en gruppe ansatte i organisasjonen. Mangfoldet forstås som noe etniske minoriteter besitter og forvalter. Dette står i kontrast til studiene som fokuserer på effekten av en bred gruppesammensetning. Her er etnisk mangfold noe som oppstår i møtet mellom aktører med ulike bakgrunn, og noe som beskriver trekk ved fellesskapet, ikke bare enkeltdeler av det. Mens når det er selve symboleffekten av mangfold som undersøkes, blir mangfold en diskursiv størrelse som handler om bedriftens kontroll over hvilke signaler man ønsker å dele med omverdenen. Som vi skal se i denne rapporten, eksisterer det både forskning som kan underbygge disse perspektivene på mangfold og lønnsomhet, og forskning som ikke gir dem empirisk støtte. Forskningen viser et sprikende bilde: Mangfold er både lønnsomt og problematisk for bedrifters lønnsomhet, og i noen sammenhenger har det ingen betydning. I rapportens første del skal vi særlig belyse hvilke faktorer som kan forklare *hvorfor* mangfold er lønnsomt i noen sammenhenger, men har negativ eller ingen effekt i andre.



## Kan mangfold være en kostnad?

I tillegg til positive teoretiske sammenhenger kan det også være kostnader knyttet til mangfold. En viktig barriere kan være språk og kulturelle forskjeller. Etnisk mangfold kan påvirke bedriftens lønnsomhet negativt fordi det kan hindre kunnskapsoverføring blant arbeidere på grunn av språklige og kulturelle barrierer. I noen tilfeller kan de negative effektene av etnisk mangfold knyttet til vanskelig kommunikasjon og integreringskostnader dominere over positive effekter som for eksempel økning i kreativitet og tilgang til nye utenlandske markeder (Parrotta mfl. 2014b). Likevel kan språk og kulturelle barrierer reduseres over tid. Med tiden lærer innvandrere norsk og tilpasser seg nye kulturelle normer. Dette kan redusere barrierer og negative sammenhenger med lønnsomhet (Dale-Olsen og Finseraas 2020). Om de mulige negative effektene oppveies av positive effekter av mangfold, kan avhenge av kjennetegn ved foretak. I noen foretak er tydelig kommunikasjon viktigere enn i andre. Tilsvarende er nytenkning og innovasjon som kan komme ut fra et mer mangfoldig team, mer sentralt i noen industrier enn i andre.

## Rapportstruktur

Denne rapporten består av seks kapitler. En detaljert beskrivelse av strukturen er gitt i hvert kapittel. I rapportens avslutning trekker vi sammen trådene fra hvert kapittel og ser de empiriske resultatene i sammenheng. Et overordnet mål med rapporten er å gi både et analytisk overblikk og dybdeinnsikt i temaet mangfold og lønnsomhet. Dette gjør vi gjennom å presentere status på den internasjonale forskningsfronten, og ved å presentere en kvantitativ og kvalitativ analyse av mangfold og lønnsomhet i en norsk kontekst. I tillegg til denne innledningen består rapporten av følgende deler:

- Kapittel 2: Kunnskapsstatus for nasjonal og internasjonal forskning på sammenhenger mellom mangfold og lønnsomhet, publisert i perioden 2000–2020
- Kapittel 3: Kartlegging av mangfoldet i norsk arbeids- og næringsliv
- Kapittel 4: Analyse av sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet
- Kapittel 5: Kvalitativ studie om etnisk mangfold og lønnsomhet
- Kapittel 6: Avslutning

## 2 Kunnskapsstatus

Er etnisk mangfold lønnsomt? Med utgangspunkt i en systematisk gjennomgang av norsk og internasjonal forskning, gir denne kunnskapsstatusen oversikt over forskningen på sammenhenger mellom mangfold og lønnsomhet. Vi bruker en bred forståelse av begrepet *lønnsomhet*, noe som betyr at vi ikke begrenser dette til økonomisk avkastning og inntjening for virksomhetene. I litteraturgjennomgangen har vi også inkludert studier som ser på innovasjon, arbeidsprestasjoner, jobbtilfredshet og kundetilfredshet, gjennomstrømning og sykefravær. Rapportens overordnede problemstillinger kan formuleres som følger:

- Hva vet vi om sammenhengen mellom mangfold og lønnsomhet?
- Hvilke kunnskapshull er det i litteraturen, og hvilke temaer er viktige å belyse for videre forskning?

For å utforske sammenhengen mellom mangfold og lønnsomhet, kan det for det første være hensiktsmessig å skille mellom *positive* og *negative utfall*. Et positivt utfall er for eksempel økt innovasjon og økonomisk produktivitet, eller sterk jobbtilfredshet. Et negativt utfall av mangfold kan for eksempel være konflikter, høy gjennomstrømning og sykefravær. I denne rapporten tar vi med både positive og negative sammenhenger, samt studier som ikke finner (0-funn) noen sammenhenger mellom mangfold og lønnsomhet. For det andre er det hensiktsmessig å belyse hvordan mangfold er forbundet med *ulike nivåer av utfall* (McKay mfl. 2011). Her kan vi skille mellom to nivåer: «Første nivå utfall» handler om individuelle karriereutfall, som ansattes arbeidsdeltagelse, jobbtilfredshet, gjennomstrømning og karriereavancement. «Andre nivå utfall» handler om organisasjonens utfallsmål, for eksempel markedsandeler, profitt og innovasjon. I rapporten har vi valgt å strukturere litteraturen tematisk etter type utfall. I kapitlene om innovasjon og produktivitet er det i hovedsak utfallsmål på organisasjonsnivå som belyses, mens i delkapittelet om mangfoldige team og jobbprestasjoner er det utfallsmål på individnivå som belyses. I noen av kapitlene belyses imidlertid ulike nivåer av utfall samtidig.

I forskningslitteraturen er mangfold som oftest knyttet til demografiske kjennetegn ved gruppen, som etnisk bakgrunn, «rase», kjønn, nasjonalitet, alder o.l. Dette er *synlig* mangfold – også omtalt som «surface-level diversity» i litteraturen – som lar seg observere. Kognitivt mangfold – eller det som også omtales

som «deep-level diversity» – handler om mangfoldet som ikke nødvendigvis lar seg observere med det blotte øye, som individers og gruppers kulturelle verdier, holdninger og perspektiver. Selv om mange av studiene i denne kunnskapsstatusen antar at det er en indirekte sammenheng mellom synlig mangfold og kognitivt mangfold, for eksempel at mangfold er lønnsomt fordi etniske minoriteter (synlig mangfold) kan ha andre perspektiver og verdier (kognitivt mangfold) enn den etniske majoriteten, er det et fåtall av studiene som undersøker det kognitive mangfoldet direkte. Man antar dermed at en økt andel innvandrere i en bedrift gir økt kognitivt mangfold, uten å studere mangfoldet i holdninger og verdier direkte. Felles for flertallet av bidragene i denne kunnskapsoppsummeringen er at de studerer det synlige etniske mangfoldet. Det betyr at det først og fremst er studier som ser på sammenhengen mellom lønnsomhet og synlig mangfold som etnisk bakgrunn, «rase» og/eller nasjonalitet, som beskrives i denne rapporten.

## Å måle etnisk mangfold

Det er tre ulike måter å måle etnisk mangfold på, som går igjen i disse undersøkelsene. Målene har konsekvenser for hvilken kunnskap som skapes om mangfold på arbeidsplassen. Mest brukt er indekser for mangfold, som Blau-indeksen, Herfindal-indeksen og Simpsons-indeksen. Felles for disse indeksene er at de beskriver mangfoldet i hele virksomheten (eller blant dem som har minoritetsbakgrunn), både basert på antall ulike grupper representert og basert på størrelsen på gruppene, for å undersøke hvor demografisk variert virksomheten er. Jo flere etniske grupper, desto mer mangfoldig er virksomheten. En annen tilnærming er andeler. I motsetning til studiene som bruker indeksmål, gir disse studiene kunnskap om hvilke nasjonalitetsbakgrunner som har betydning for innovasjonsevnen. Den siste gruppen av studier bruker dummy-variabler som identifiserer hvorvidt virksomheten har noe mangfold eller ikke, uavhengig av antallet grupper som er representert, eller størrelsen på disse. Dette er det groveste målet på mangfold som er brukt, og som dermed gir minst dybdekunnskap om interaksjonen på arbeidsplassen.

Blau-indeksen, som er den hyppigst brukte indeksen i studier av mangfold, er kalkulert på følgende måte:

$$D = 1 - \sum_j p_j^2$$

I denne definisjonen ligger det at  $p$  er proporsjonen av medlemmer av samme gruppe, for eksempel en bestemt nasjonalitet i en arbeidsorganisasjon. Indeksen

summeres over alle gruppene som finnes. Hvis alle har samme opprinnelse, får indeksen verdien 0, som viser til fravær av mangfold. Hvis alle i virksomheten har forskjellig nasjonalitet, går indeksen mot 1 (Rushton 2008). Kritikken mot Blau-indeksen, og tilsvarende indekser på mangfold, er at de kun måler *variasjonen* i mangfold, mens andre og kanskje mer relevante dimensjoner ignoreres. Dernest er kritikken at indeksen sidestiller alle grupper som like viktige, mens i et mangfoldsperspektiv kan grupper tenkes å ha ulik betydning (Rushton 2008), blant annet knyttet til deres generelle status i samfunnet. En tredje kritikk er at målet i mange tilfeller blir nokså likt, uavhengig av hvilke grupper som er store og små. To store grupper og en liten kan gi tilsvarende mål på indeksen som tre små og en stor gruppe. Det vil si at indeksen ikke sier noe om hvilke grupper som er representert, ei heller balansen mellom dem (Rushton 2008: 448). Ifølge Rushton (2008) harmonerer indeksen derfor dårlig med et mangfoldsperspektiv som vektlegger kulturelle aspekter ved mangfold for produktivitet osv., eller som argumenterer for at det får ulike konsekvenser for produktivitet etter hvilke etniske grupper som er representert på arbeidsplassen, fordi indeksen ignorerer hvem som er representert i hvilken utstrekning. Indeksen harmonerer bedre med et teoretisk perspektiv som hevder at mangfold påvirker kommunikasjon og sosiale relasjoner på arbeidsplassen, og at dette antas å være omtrent likt uavhengig av hvilken kulturell gruppe man tilhører.

## Å avdekke kausale sammenhenger

Selv om flertallet av studiene i denne kunnskapsstatusen viser at det er en sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i bedrifter, er det usikkerhet rundt *hvorfor* det er det. Er etnisk mangfold selve årsaken til økt lønnsomhet? Eller er det kanskje sånn at bedrifter som i utgangspunktet er godt drevet og lønnsomme, også er bedre på mangfold? Eller kan det være sånn at individer med minoritetsbakgrunn velger å jobbe i mer lønnsomme bedrifter? Det er vanskelig å skille mellom kausalitet og seleksjon. En utfordring for de kvantitative studiene i denne kunnskapsstatusen er at få går utover å beskrive korrelasjoner mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Å identifisere årsakssammenhenger – å finne ut av hvilken vei pila går – det vet vi fremdeles ikke nok om. Med andre ord er det vanskelig å svare på spørsmålet: Hvordan ville lønnsomheten i bedriften vært hvis den var mer eller mindre mangfoldig? I realiteten finnes det ikke to helt like bedrifter hvor etnisk mangfold blant arbeidstakerne er den eneste forskjellen. En positiv korrelasjon mellom etnisk mangfold og lønnsomhet betyr ikke nødvendigvis at etnisk mangfold fører til mer lønnsomhet. Mens de fleste kvantitative studiene studerer sammenhenger, bruker noen av

dem metoder som er egnet til å løse slike kausalitetsutfordringer. De gjør det på ulike måter, blant annet med bruk av kontrollerte eksperimenter, naturlige eksperimenter og instrumentvariabelmetoder.

### *Kontrollert eksperiment*

Den mest direkte måten å løse seleksjonsproblemet på er å lage et kontrollert eksperiment. I slike eksperimenter randomiserer forskerne selv en del av studien og utelukker dermed omvendt kausalitet. Et eksempel i vår litteraturgjennomgang er Dwertmann og Kunze (2020), som presenterer ulike scenarier for deltakere som er med i en studie av ansatt–kunde-relasjoner. Scenariene er helt like, bortsett fra at den ansattes nasjonalitet blir randomisert til å være enten fra utlandet eller fra majoritetsbefolkningen. En slik randomisering gjør at man er sikker på kausale sammenhenger mellom årsak og virkning.

### *Naturlige eksperimenter og eksogene endringer i mangfold*

I tilfeller der det ikke er mulig å ha randomiserte kontrollstudier, kan man bruke naturlige eksperimenter. I naturlige eksperimenter blir gruppene randomisert, men ikke av forskere. Mekanismer for tilfeldig variasjon kan være reformer, pilotprogrammer og avskjæringspunkter som aldersgrenser. Eksempler på metoder som går inn under naturlige eksperimenter, er forskjell-i-forskjell-metoden og instrumentvariabelmetoder. I forskjell-i-forskjell-metoden sammenligner man utviklingen i utfall før og etter en hendelse med hensyn til om utviklingen har vært annerledes for personer som ble berørt av hendelsen, sammenlignet med personer som ikke ble berørt.

Et eksempel på naturlig eksperiment fra vår litteraturgjennomgang er Ellis og Keys (2015), som bruker offentliggjøring av statistikk over etnisk mangfold som eksogen variasjon for å identifisere hvilken effekt etnisk mangfold har på aksjeverdi. Forfatterne antar at offentliggjøringen er gjort av Fortune 100 og ikke er påvirket av bedrifter, og at endringene i aksjeverdi rett etter offentliggjøring derfor er kausalt forbundet med informasjon om etnisk mangfold. Studien finner en positiv sammenheng mellom etnisk mangfold og aksjeverdi med bruk av denne metoden. Redor (2015) bruker en lignende tankegang når han ser på konsekvensen av at et styremedlem med minoritetsbakgrunn slutter for bedriftens aksjeverdi. Med andre ord, hvis investorene verdsetter mangfold, vil aksjeverdien til selskapet falle når mangfoldet reduseres. Studien antar at aksjemarkedet ikke vet om endringen i styret før avgangen blir annonsert.

### *Instrumentvariabelmetoder*

I instrumentvariabelmetoder forsøker man å finne et «instrument» – en variabel som måler noe som påvirker etnisk mangfold blant ansatte, men som ikke påvirker lønnsomheten til bedriften på annet vis enn via sammenhengen med etnisk mangfold. For eksempel bruker Marchal og Nedoncelle (2019) innvandrereandel i samme yrke og region i 1990 som et instrument for andel innvandrere på bedriftsnivå i perioden 1997–2009. Med instrumentet finner forfatterne en positiv sammenheng mellom etnisk mangfold og eksport av varer. Men antagelsen om innvandrerfordelingen i 1999 og utfall på bedriftsnivå ti år senere er ikke direkte forbundet og kan kritiseres. Bedrifter i noen regioner kan ha høyere lønnsomhet enn i andre både i 1990 og ti år senere, og lønnsomhet kan påvirke innvandreres bosettingsmønster.

## Kapittelets struktur

Kunnskapsstatusen er inndelt på følgende måte: Etter dette innledende avsnittet, som gjør rede for kunnskapsoppsummeringens problemstillinger og ulike mål på etnisk mangfold, følger et delkapittel som beskriver litteratursøket og vurderingen av forskningslitteraturen. Med utgangspunkt i problemstillingene som behandles i den relevante forskningslitteraturen, er rapporten inndelt i syv delkapitler som på hver sin måte undersøker fordeler og ulemper ved etnisk mangfold i arbeidsmarkedet. Disse temaene er: 1) økonomisk lønnsomhet, 2) innovasjon, 3) gjennomstrømning av ansatte, 4) sykefravær, 5) lønn, 6) jobbtilfredshet og prestasjoner og 7) kunde-/brukertilfredshet. Avslutningsvis oppsummerer vi statusen på forskningsfeltet, for på den måten å gi et grunnlag for videre refleksjon om hva som eventuelt mangler av kunnskap.

## Metode

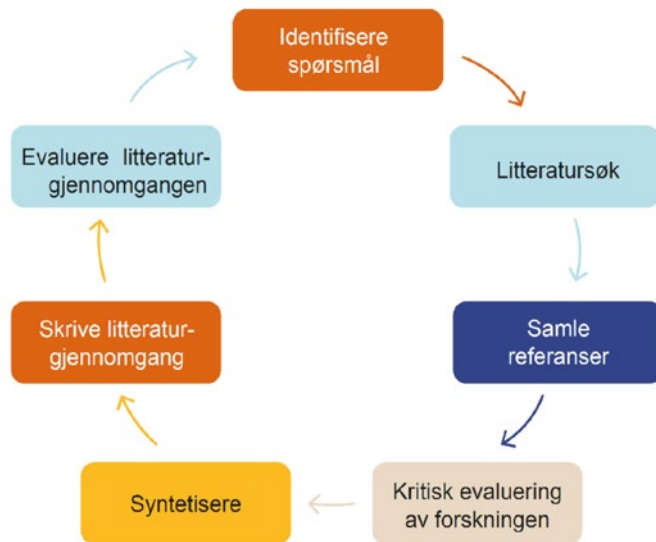
### Søkemetoder for identifisering av studier

Vi har gjennomført strukturerte elektroniske søk i vitenskapelige databaser, og vi har gått manuelt gjennom referanselistene til relevante kunnskapsoversikter og de studiene vi har tatt med. I tillegg har vi gjennomført søk på en rekke nettsider for å identifisere relevant «grå litteratur», inkludert rapporter og arbeidsnotater («working papers»). Søkene er gjennomført i Medline, PsycINFO, SocINDEX, SSRN, Arblin, LabourDiscovery, Scopus, Article First, Web of Science, Academic Search Ultimate, Google Scholar og JSTOR. Videre littera-

tursøk har også basert seg på «snøballmetoden», det vil si gjennomgang av litteraturlister i artikler etter hvert som de blir lest.

I litteraturgjennomgangen følger vi en iterativ søkeprosess, se figur 2.1. Det betyr at vi etter den innledende strukturerte litteraturgjennomgangen skal identifisere svakheter og temaer som vi mangler kunnskap om. Basert på denne evalueringen av litteraturgjennomgangen presiserer vi spørsmål og utvikler søkestrategier for å forsikre oss om at alle de relevante forskningsbidragene blir inkludert. Vi gjentar denne prosessen til vi vurderer det som sannsynlig at den mest relevante litteraturen på tvers av disipliner er tatt med.

**Figur 2.1: Iterativ litteraturgjennomgang. Basert på (Machi og McEvoy 2016)**



### Inklusjons- og eksklusjonskriterier

Vi bruker følgende inklusjons- og eksklusjonskriterier når vi vurderer om en studie skal være med i litteraturgjennomgangen:

**Inklusjonskriteriene krever at studien oppfyller følgende vilkår, og alle må være oppfylt:**

- Populasjonen er sysselsatte i virksomhet.
- Definisjonen på mangfold inkluderer etnisk mangfold / nasjonalitet / rase / kultur.
- Utfallsvariablene omhandler lønnsomhet i virksomhet og relaterte mål som gjennomstrømning, sykefravær, omsetning, timelønn, økonomisk lønnsomhet, indikator på produktivitet.

- Det er en vitenskapelig artikkel i tidsskrift.
- Forskningsrapporten er fra et forskningsinstitutt.
- Studien er fra Norge, Europa eller USA.
- Studien er skrevet på norsk, dansk, svensk eller engelsk.
- Studien er publisert i perioden 2000-2020.

**Eksklusjonskriteriene er motsatt av inklusjonskriteriene, og her holder det at ett kulepunkt er oppfylt:**

- Populasjonen er studenter, kundegruppe, brukergruppe o.l.
- Definisjonen på mangfold inkluderer ikke etnisk mangfold / nasjonalitet / rase / kultur.
- Utfallsvariablene er ikke relevante for lønnsomhet.
- Studien er ikke fagfellevurdert eller er ikke en forskningsrapport, for eksempel en studentoppgave eller en lærebok.
- Feil land.
- Feil språk.
- Publisert før år 2000. (NB! Nyere publikasjoner på eldre data er inkludert.)

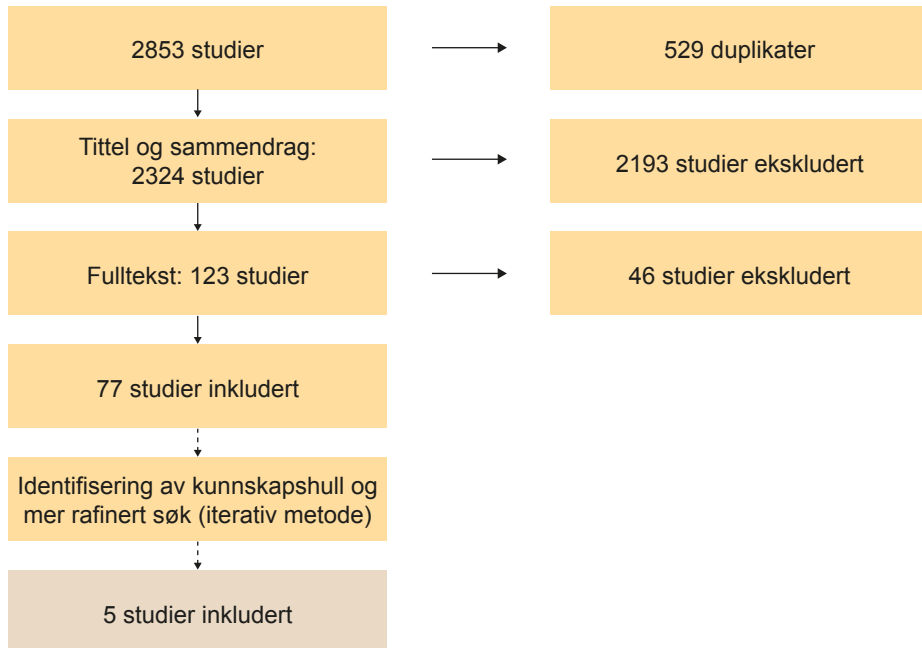
## Resultat og prisma

Litteratursøket resulterte i 2853 vitenskapelige artikler som ble lastet inn i Covidence.<sup>1</sup> Av disse var det 529 duplikater som ble gjenkjent og fjernet av programmet Covidence. To forskere leste deretter gjennom tittel og sammendrag på de resterende 2324 studiene. Formålet var å sortere bort studier som ikke var relevante, basert på forhåndsdefinerte inklusjons- og eksklusjonskriterier (se under). Hver forsker gjorde en selvstendig vurdering av studiene. Dersom vurderingene var sammenfallende, ble studien enten ekskludert eller tatt videre til fulltekstlesing. Dersom forskerne var uenige i vurderingen, ble studien kategorisert som en «konflikt» av verktøyet. Disse studiene ble gjenstand for en ny vurdering og drøfting, for å oppnå enighet. Til sammen ble 2193 studier ekskludert i første screening. I andre screening leste to forskere fulltekstdokumentet for å vurdere om studien var relevant eller ei. I denne runden ble 33 studier ekskludert. Til sammen var det 77 studier som ble inkludert i kunnskapsoversikten. Ytterligere 5 studier ble lagt til ved gjennomgang av litteraturlistene til den inkluderte litteraturen og via nye søk. Til sammen er 82 vitenskapelige artikler lest for kunnskapsstatusen. Se figur 2.2 for et sammendrag.

---

1 Forskningsrapporter og «grå litteratur» er holdt utenfor Covidence pga. lav kompatibilitet med verktøyet.



**Figur 2.2: Inkluderte studier**

## Økonomisk lønnsomhet

Det finnes en rekke internasjonale studier om sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. I denne litteraturgjennomgangen bruker vi en bred definisjon av lønnsomhet som blant annet inkluderer inntekt per ansatt, salg, eksport, markedsandel og aksjeavkastning. Med bruk av denne definisjonen identifiserte vårt litteratursøk 27 studier som undersøker sammenhengen mellom mangfold og lønnsomhet. Tabell 2.1 oppsummerer disse studiene, og gir en oversikt over land og temaer som er dekket. Siste kolonne av tabellen viser om studiene finner en positiv, negativ eller ingen sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet på bedriftsnivå.

Nesten halvparten av artiklene om lønnsomhet er fra USA. Hele 13 av de 27 artiklene er skrevet med amerikanske data, og en god del bruker de samme data-settene. En del av konklusjonene kan generaliseres og overføres til andre land, men den særskilte amerikanske historiske konteksten er viktig når man skal tolke resultater og konklusjoner. Andre land som er representert blant studiene, er Tyskland, Storbritannia, Danmark, Frankrike, Italia, Sverige og Norge.

Det er langt fra en konsensus i litteraturen om etnisk mangfold har en positiv sammenheng med lønnsomhet eller ikke. Konklusjonene er avhengig av blant annet land, industri, hvilket aspekt av lønnsomhet som er studert, og hvilken mangfoldsdefinisjon og metode som brukes. Likevel finner et flertall av studiene (16) at etnisk mangfold er positivt forbundet med lønnsomhet. I denne litteraturen spiller kontekst og medierende sammenhenger en viktig rolle. Mange av studiene (6) i litteraturgjennomgangen kommer til blandede konklusjoner om etnisk mangfold er bra eller dårlig for lønnsomhet. Ofte er det nettopp spørsmålet om hvordan konteksten påvirker sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet, som er forskningsspørsmålet i artiklene. Videre identifiserer to studier ikke-lineære sammenhenger. Det betyr at effekten av etnisk mangfold endres med økning av mangfold på bedriftsnivå. Av alle de 27 studiene er det bare tre som finner en utvetydig negativ sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet.

### Direkte sammenhenger mellom mangfold og lønnsomhet

Herring (2009) er et viktig og ofte sitert bidrag til diskusjonen om sammenhengen mellom etnisk mangfold og utfall på bedriftsnivå i det sosiologiske fagfeltet. Artikkelen tester åtte hypoteser om mangfold på ulike dimensjoner av lønnsomhet med bruk av spørreundersøkellesdata fra et nasjonalt utvalg av bedrifter i USA kalt «National Organizations Survey» (N = 506). Spørreundersøkelsen har informasjon om lønnsomhet, salgsstatistikk og markedsandeler. Forfatterne anvender «Racial Index of Diversity»-tilnærmingen fra Zuberi (2001) for å beregne sannsynligheten for at to individer som er tilfeldig trukket, har ulik etnisk bakgrunn. Resultatene fra studien støtter syv av forfatterens hypoteser. De relevante funnene i denne studien er at etnisk mangfold er assosiert med økt salgssinntekt, flere kunder, større markedsandel og mer profit.

Tabell 2.1: Etnisk mangfold og lønnsomhet

Forfatter	Ar	Land	Mangfoldtsdefinisjon	Mangfoldets plassering	Data	Tema	Funn
Richard, Murthi og Ismail	2007	USA	Indeks	Alle	<i>Fortune 100s</i> mangfoldsspørreundersøkelse og økonomiske data fra <i>COMPUSTAT</i>	Lønnsomhet	-/+
Marchal & Nedoncelle	2019	Frankrike	Andel innvandrere i yrker	Alle	Franske anonyme administrative data	Eksport	+
Nathan	2016	Storbritannia	Indeks	Ledelse	Bedriftsspørreundersøkelse	Bedriftsinntekter	+
Redor	2015	USA	Antall individer	Styremedlemmer	Offisielle annonser av endringer i styremedlemmer	Aksjeverdi	0
Richard	2000	USA	Indeks	Alle	Spørreundersøkelse blant banker	Lønnsomhet, salg, markedsandel	0/+
Richard, Stewart, McKay og Sackett	2017	USA	Indeks	Alle	Spørreundersøkelse blant butikksatte	Salg	+
Parrotta, Pozzoli og Sala	2016	Danmark	Andel ikke-danske statsborgere	Alle	Dansk registerdata	Eksport	+
Parrotta, Pozzoli og Pytlilkova	2014	Danmark	Indeks	Alle	Registerdata	Lønnsomhet	-
Ottaviano, Peri og Wright	2018	Storbritannia	Andel innvandrere		Bedriftsspørreundersøkelse og UK arbeidskraftsundersøkelse	Lønnsomhet og eksport	+
Moon og Christensen	2020	USA	Indeks	Alle	Spørreundersøkelse, offentlige etater	Organisatorisk måloppnåelse	+
Trax, Brunow og Suedekum	2015	Tyskland	Indeks	Alle	Offisiell spørreundersøkelse, bedriftsnivå	Lønnsomhet	0
Stojmenovska, Bol og Leopold	2017	USA	Indeks	Alle	Spørreundersøkelse, «National Organisations Survey»	Lønnsomhet, antall kunder, markedsandel	-
Roberson og Park	2007	USA	Indeks	Ledelse	<i>Fortune 100s</i> mangfolddata	Aksjeverdi	-/+

Forfatter	Ar	Land	Mangfoldetsdefinisjon	Mangfoldets plassering	Data	Tema	Funn
Jackson og Joshi	2004	USA	Indeks	Alle	HR-evaluering av arbeidere	Evaluering av ansatte av divisjonsleder	+
Iversen, Aalen og Jakobsen	2017	Norge	Andel innvandrere	Alle	Norsk registerdata	Lønnsomhet, produktivitet	+/0
Herring	2017	USA	Indeks	Alle	Spørreundersøkelse, «National Organizations Survey»	Lønnsomhet, antall kunder, markedsandel	+
Herring	2009	USA	Indeks	Alle	Spørreundersøkelse, «National Organizations Survey»	Lønnsomhet, markedsandel,	+
Brunow og Nijkamp	2018	Tyskland	Indeks	Alle	Bedriftsspørreundersøkelse og registerdata	Lønnsomhet	+/0
Brunow og Blien	2014	Tyskland	Indeks	Alle	Bedriftsspørreundersøkelse og registerdata	Lønnsomhet	+
Grillitsch og Tavassoli	2018	Sverige	Indeks	Alle	Svensk registerdata	Syssettingsvekst	+/-
Baldoni, Coderoni og Esposti	2017	Italia	Andel arbeidere	Alle	Italiensk landbruksregnskapsdata	Lønnsomhet	+
Ellis og Keys	2015	USA	Indeks	Alle	Fortune 100s mangfoldsspørreundersøkelse	Aksjeverdi	+
Andrevski, Richard, Shaw og Ferrier	2014	USA	Indeks	Ledelse	Fortune 100s mangfoldsspørreundersøkelse	Aksjeavkastning, markedsandel	+
Greer, Homan, De Hoogh og Den Hartog	2012	Nederland	Indeks	Alle	Survey i varehandelen	Lønnsomhet	+
Ely, P adavic og Thomas	2012	USA	Indeks	Alle	Survey til bank-/finansinstitusjoner	Lønnsomhet	+
Backman og Kohlhase	2020	Sverige	Entropimål og andel	Alle ansatte og i kommunen	Registerdata over alle aktive, private firmaer	Konkurser	+
Dale-Olsen og Finseraas	2020	Norge	Indeks	Alle	Registerdata over alle aktive firmaer og deres ansatte i industrien	Lønnsomhet	-

Herring (2009) er bestridt av **Stojmenovska mfl. (2017)**, som hevder at Herring (2009) funn er basert på en feil anvendelse av data. Etter korrigering av feilene finner Stojmenovska mfl. (2017) støtte til bare én av de åtte hypotesene, nemlig en sammenheng mellom kjønnsmangfold og lønnsomhet. I motsetning til Herring (2009) finner studien ingen statistisk sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet på bedriftsnivå. I respons til kritikken godtar Herring (2017) at det var feil i måten data ble brukt på (Herring 2017). Samtidig finner Herring (2017) en svak sammenheng, som er på grensen til statistisk signifikans, mellom etnisk mangfold og lønnsomhet på bedriftsnivå, etter korrigering av datafeilene.

I tillegg til det berømte og bestridte resultatet fra **Herring (2009)** har en del andre studier også sett på sammenhengen mellom ulike dimensjoner av mangfold og lønnsomhet. **Moon og Christensen (2020)** studerer hvordan ulike typer mangfold er forbundet med utfall i offentlig sektor i Danmark. De deler mangfold i to kategorier: jobb-relatert (funksjon og ansiennitet) og biodemografisk (kjønn, etnisitet og alder). Utfallet i studien er rapportert suksess med å nå forhåndsbestemte mål i ulike avdelinger i regjeringen. Forfatterne finner en positiv sammenheng mellom etnisk mangfold og oppnåelse av mål, men de finner ingen statistisk signifikant effekt av kjønn og alder på utfallene. Studien finner en positiv sammenheng når de ser på mangfold i ansiennitet, og en negativ sammenheng når de ser på funksjon opp mot de samme utfallsvariablene.

En annen studie fra Danmark bruker en lignende tilnærming til å studere sammenhengen mellom ulike dimensjoner av mangfold og total faktorproduktivitet (TFP). TFP defineres som økonomisk vekst som ikke skyldes vekst i innsatsfaktorene arbeidskraft, kapital og innsatsvarer. **Parrotta mfl. (2014)** bruker registerdata fra perioden mellom 1980 og 2005. De ser på mangfold i kjønn, alder, arbeidserfaring, utdanning og nasjonalitet. De bruker Herfindahl-indeksen for å måle mangfold. Forfatterne finner en negativ statistisk signifikant sammenheng mellom etnisk mangfold og total faktorproduktivitet. Forfatterne mener at det skyldes at i Danmark vil de negative effektene av etnisk mangfold knyttet til vanskelig kommunikasjon og integreringskostnader dominere over positive effekter fra økt kreativitet og diversitet i kunnskap. Den danske studien er ikke direkte sammenlignbar med de amerikanske, blant annet på grunn av ulike definisjoner av etnisk mangfold.

En studie fra Tyskland bruker en lignende metode som Parrotta mfl. (2014) for å se på sammenhengen mellom ulike mål for etnisk mangfold og total faktorproduktivitet. **Trax mfl. (2015)** finner at andelen utenlandske ansatte i en bedrift ikke har noen betydelig innvirkning på produktiviteten i en gjennomsnittlig

virksomhet. Derimot finner de en positiv sammenheng mellom etnisk mangfold (når det gjelder antall nasjonaliteter representert) og total faktorproduktivitet i industribedrifter. I tillegg finner studien at etnisk mangfold har positive ringvirkninger på regionalt nivå, og at dette henger sammen med etnisk mangfold på bedriftsnivå i den tyske industrisektoren.

Andre studier tyder på en mer kompleks og ikke-lineær sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. **Richard mfl. (2007)** ser på sammenhengen mellom etnisk mangfold og produktivitet i USA blant bedrifter som deltar i *Fortune*-magasinets spørreundersøkelse om mangfold («diversity survey»). De bruker et seksårig panel og måler produktivitet som omsetning per ansatt (N = 857). Resultatene av studien tyder på et U-formet forhold mellom etnisk mangfold og produktivitet på kort sikt. Det vil si at fra et lavt nivå av etnisk mangfold, vil en økning i mangfold være negativt forbundet med produktivitet, men at sammenhengen snur og blir positiv etter et gitt nivå av mangfoldighet. Studien finner at det på lang sikt er et positivt statistisk signifikant og lineært forhold. Effekten var mer positiv i tjenestesektoren enn i industrien. Dermed hjelper denne studien til med å forene de motstridende funnene fra tidligere studier om etnisk mangfold har en positiv eller negativ sammenheng. At sammenhengen er påvirket av om man ser på langsiktige eller kortsiktige utfall, og er avhengig av jobbkjennetegn, tyder på at funnet om sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet ikke lett kan generaliseres til alle kontekster.

### Medierende sammenhenger mellom mangfold og lønnsomhet

De studiene som er omtalt ovenfor, ser på den direkte sammenhengen mellom mangfold og ulike lønnsomhetsutfall. De andre studiene som har lønnsomhet som utfall i vår litteraturgjennomgang, er interessert i *hvilke* forhold som er viktig for relasjonen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet.

Et viktig bidrag fra litteraturen er å identifisere medierende sammenhenger mellom mangfold og lønnsomhet. Bidragene er delt mellom hvorvidt de undersøker medierende faktorer som er interne eller eksterne for organisasjonen. Generelt sett har organisasjoner mer påvirkning på interne faktorer som mangfoldsledelse, forretningsstrategier og andre former for mangfold, som kjønn og alder. Eksterne faktorer som konjunkturer, lokalisering og bedriftsaktivitet og/eller bransje er det vanskeligere eller umulig for bedrifter å påvirke.

## Forhold internt i organisasjonen

Forskning tyder på at en positiv mangfoldskultur i hele bedriften kan være en viktig faktor for lønnsomhet, i tillegg til mangfoldsledelse. **Roberson og Park (2007)** studerer bedrifter som var identifisert i tidsskriftet *Forbes* som de beste bedriftene for individer med minoritetsbakgrunn (N = 329) i USA. Studien ser på sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet på bedriftsnivå, og bruker tverrsnittsdata fra 97 bedrifter over seks år. De finner en U-formet sammenheng mellom etnisk mangfold blant ledelse og ulike lønnsomhetsmål på bedriftsnivå. Fra 0 prosent til ca. 20 prosent minoriteter i ledelsen er det en negativ sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet, mens sammenhengen er positiv fra 20 prosent til 50 prosent mangfold. I tillegg finner de en positiv sammenheng mellom *Forbes'* rangering av hvor bra bedriftene håndterer mangfold, og deres lønnsomhet. Forfatterne bruker Herfindahl-Hirschman-indeksen til å måle heterogenitet i ledelsen.

Andre mangfoldsdimensjoner kan også påvirke sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Forskning har sett hvilken betydning kjønns mangfold, jobberfaring og alder har for forholdet mellom etnisk mangfold og utfall på bedriftsnivå. **Jackson og Joshi (2004)** bruker data om mangfold blant 365 salgsteam i de ulike avdelingene i et stort amerikansk selskap. De finner at høy diversitet i arbeidserfaring, men lav kjønnsdiversitet, fører til den mest positive sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet.

Annen forskning tyder på at bedrifter som har mer vekst og en mer ambisiøs forretningsutviklingsstrategi, tjener mer på etnisk mangfold. **Richard (2000)** studerer sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet på bedriftsnivå blant 63 banker i USA. Studien bruker Blau-indeksen og informasjon om andel individer med ulik minoritetsbakgrunn («white», «black», «hispanic», «Asian» og «Native American»). Studien finner ingen statistisk sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i gjennomsnitt. Likevel finner studien en positiv sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet blant de bankene som hadde en «utviklingsstrategi». Banker med en utviklingsstrategi ble definert som de bankene som økte investeringer året før. Studien konkluderer med at etnisk mangfold kan være lønnsomt, men bare i noen sammenhenger.

**Greer mfl. (2012)** undersøker betydningen av visjonært lederskap i mangfoldige team. Deres hypotese er at hvorvidt visjonære ledere kan skape økt lønnsomhet i mangfoldige team, avhenger av om lederen kategoriserer sine ansatte eller ikke. Visjonære ledere som pleier å kategorisere ansatte, vil skape for mye oppmerksomhet rundt etnisitet, som kan bli en barriere for samarbeid. Ledere som ser forbi etnisitet, kan bedre legge til rette for likebehandling og lage en

felles teamidentitet. I tillegg til at Greer mfl. (2012) undersøker hvorvidt betydningen av leders kategoriseringstendenser betinger forholdet mellom mangfold og lønnsomhet, undersøker de også om dette forholdet avhenger av gruppens kommunikasjonsstil. Det vil si at kategoriserende tendenser bare er negativt dersom det skaper dårligere kommunikasjonsforhold i teamet. De undersøker sine hypoteser blant 100 team av ansatte i en stor butikkjede i Nederland. Studien bruker Blau-indeksen for å måle mangfold, og lønnsomhet er målt som antall salg per kundebesøk per dag. Greer mfl. (2011) finner støtte for at gruppene som har visjonære ledere med sterke kategoriseringstendenser, har dårligere salgsresultat enn de som har visjonære ledere med svake kategoriseringstendenser. Til slutt finner de også støtte for at det er kommunikasjonsforholdene i teamet som betyr noe, altså hvorvidt teamets kommunikasjon henger sammen med lederens kategoriseringstendenser eller ei.

**Ely mfl. (2012)** undersøker hvorvidt lønnsomhet i mangfoldige team modereres av læringskultur. Deres utgangspunkt er at personer med majoritets- og minoritetsbakgrunn har ulike forutsetninger for å vurdere et læringsmiljø som trygt eller ei. Mens ansatte med majoritetsbakgrunn generelt nyter høyere status i samfunnet og i liten grad tenker over hvordan andre oppfatter dem som *etnisk gruppe*, så er ansatte med minoritetsbakgrunn i større grad fanget av negative stereotypier knyttet til kompetanse, innsats o.l. Den stereotypitrusselfen kan gjøre at minoritetsansatte holder tilbake. Stereotypiene kan få betydning for gruppens samspill og læringskultur dersom minoritetene opplever et lite støttende miljø på arbeidsplassen. For at de ansatte skal kunne dele informasjon og perspektiver, må de føle trygghet i å delta. Dersom det er liten risiko knyttet til å dele egne meninger, er det stor sannsynlighet for å lære i teamet, som igjen er positivt for teamets lønnsomhet. Empirien deres er fra 496 avdelinger i en finansinstitusjon. De måler mangfold med Blau-indeksen og skiller mellom to grupper: hvite amerikanere og minoritetsamerikanere. Resultatet viser at mangfold er negativt for lønnsomhet når minoriteter oppfatter læringsmiljøet som utrygt, uavhengig av hva hvite oppfattet. Når begge grupper opplever læringsmiljøet som godt, er det en positiv sammenheng mellom mangfold og lønnsomhet. Det betyr at spørsmål om mangfold er nyttig, avhenger av om bedrifter klarer å legge til rette for læringsprosesser som reduserer betydningen av stereotypier.

**Dale-Olsen og Finseraas (2020)** undersøker sammenhengen mellom språklig mangfold og lønnsomhet i norske industribedrifter i perioden fra 2003 til 2013. De bruker registerdata og ulike statistiske standarder for språklig distanse basert på fødeland og tid i Norge for å måle graden av språklig mangfold. Deres analyser viser at høyt språklig mangfold gir redusert lønnsomhet i virksomheten.



Øker det lingvistiske mangfoldet med 10 prosent, så faller lønnsomheten mellom 1 og 1,6 prosent, avhengig av modellspesifikasjon. Fordi analysen samtidig justerer for kulturelt mangfold, kan Dale-Olsen og Finseraas (2020) med større sikkerhet si at det er de språklige barrierene som er negativt for produktiviteten i firmaet. Dernest finner de at jo lengre botid innvandrerne har hatt i Norge som et mål på deres ferdighet i norsk, desto mindre negativt er språklig mangfold for produktiviteten. Når alle innvandrere forventes å kunne godt norsk, så har ikke språklig mangfold lenger noen omkostninger for virksomheten og viser ingen sammenheng med produktivitet.

### Forhold utenfor organisasjonen

Sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet kan også variere med størrelse på byen. **Nathan (2016)** ser på interaksjonen mellom etnisk mangfold i bedrifter, byene hvor de er lokalisert, og hvordan det henger sammen med utfall på bedriftsnivå. Forfatteren bruker spørreundersøkellesdata fra The UK Regional Development Agencies' National Business Survey, NBS, i 2008 (N = 2381). Forfatteren bruker data om omsetning på bedriftsnivå og indikatorer på etnisk mangfold blant ledelse i et utvalg av bedrifter i England og Nord-Irland. Artikkelen finner ingen signifikant sammenheng mellom etnisk mangfold og omsetning for mindre bedrifter utenfor storbyer. Likevel finner de en positiv statistisk signifikant sammenheng mellom etnisk mangfold i ledelsen og omsetning blant store bedrifter i storbyer. Analysene tyder på at det er særlig i hovedstaden at sammenhengen mellom etnisk mangfold og omsetning er mest positiv. Samtidig finner studien at mellomstore bedrifter drar mest nytte av etnisk mangfold i andre storbyer utenfor London.

Annen forskning tyder på en positiv sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i kompetitive industrier hvor innovasjon og utvikling av nye produkter er viktig. **Andrevski mfl. (2014)** ser på sammenhengen mellom etnisk mangfold i ledelsen og utfall i aksjeavkastning og markedsandeler blant *Fortune 100*-bedriftene i USA. Som i de fleste andre artikler bruker forfatterne Blauindeksen for å måle etnisk mangfold i ledelsen på bedriftsnivå. Studien finner støtte til teorien om at industriens konkurransekraft er en viktig medierende faktor. De finner at sammenhengen mellom etnisk mangfold i ledelsen og bedriftsutfall bare er positivt blant bedrifter som er i industrier med høy konkurranse.

**Grillitsch og Tavassoli (2018)** bruker svensk registerdata til å se på sammenhengen mellom etnisk mangfold (basert på statsborgerskap) på bedriftsnivå og innen sysselsettingsvekst i industrien. Det sentrale bidraget med studien er å se

på konjunkturen som en medierende faktor og på hvordan resesjon i Sverige endret sammenhengen mellom etnisk mangfold og sysselsetting. Forfatterne finner et omvendt U-formet forhold mellom etnisk mangfold og sysselsetting. Det vil si at relasjonen er positiv når man ser på bedrifter med lavt til medium etnisk mangfold, men at relasjonen blir negativ over en viss grad av mangfold. Dette omvendt U-formede forholdet er enda mer uttalt i perioder med dårlig konjunktur.

**Backman og Kohlhase (2020)** undersøker hvordan mangfold i en virksomhet og i kommunen der virksomheten er lokalisert, henger sammen med virksomhetens overlevelse. De bruker svenske registerdata for perioden fra 2002 til 2013 over firmaer i privat sektor. De finner en negativ sammenheng mellom kulturelt mangfold (Theil-indeksen) i firmaet og firmaets levetid. Funnet gjelder både i sentrale og i rurale områder av Sverige, men er ikke statistisk signifikant for firmaer i kommuner med det laveste nivået av etnisk mangfold i kommunen. Backman og Kohlhase (2020) mener funnet gir støtte til at de negative sidene ved å ha et høyt etnisk mangfold i virksomheten, som kommunikasjonsvansker, konflikt og lavere gjensidig tillit, dominerer over de positive, som økt informasjonstilfang og mer komplementaritet i kompetanse og kunnskaper. *Andelen innvandrere*, derimot, har ingen sammenheng med firmaets levetid når analysen samtidig justerer for mangfold, og i kommuner med høyt etnisk mangfold har firmaer med en høy andel innvandrere lengre forventet levetid. Det tyder på at andel innvandrere, hvor mange kan være fra samme land, har en annen konsekvens enn et høyt mangfold, og forfatterne peker på betydningen av ulike integrasjonsproblemer i virksomheter med et høyt mangfold. For firmaer i industrien og i tjenestebansjer finner de en negativ sammenheng mellom virksomhetens mangfold og overlevelse i byområder, men ikke i distriktene. Det er særlig servicenæringen som fremviser negativ sammenheng mellom mangfold og overlevelse.

### Mekanismene: Hvorfor kan etnisk mangfold være bra?

Et viktig bidrag av kvantitativ forskning som ser på sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet, er studier som forsøker å avdekke mekanismene som kan forklare forholdet. Disse studiene tester blant annet om innvandrere øker eksport til hjemlandet, om mangfoldige bedrifter kan oppnå like positive resultater med mindre antall ansatte, og om etnisk mangfold kan gi et positivt omdømme eller en effekt som henger sammen med bedriftens aksjeverdi.

**Ottaviano mfl. (2018)** ser på sammenhengen mellom nyankomne innvandrere til Storbritannia og produktivitet, eksport og offshoring (import av produkter

som inngår i produksjonsprosess) på bedriftsnivå. Forfatterne bruker andelen innvandrere som mangfoldsmål. Analysen er basert på en spørreundersøkelse som er et 1 prosent-utvalg av alle bedrifter i Storbritannia i perioden 2001–2007 (N = 3089). Studien finner en positiv sammenheng mellom etnisk mangfold på bedriftsnivå og både produktivitet og eksport. Forfatterne konkluderer med at funnene tyder på at innvandrere øker lønnsomhet gjennom reduserte kommunikasjonskostnader mellom land, som fører til økt eksport.

Forskning fra andre land fant også en positiv sammenheng mellom etnisk mangfold og eksport på bedriftsnivå. **Marchal og Nedoncelle (2019)** ser på sammenhengen mellom andelen innvandrere i bedriften og sannsynligheten for å eksportere og verdi av eksport blant franske produksjonsfirmaer (manufacturing firms). Studien bruker fransk registerdata i perioden fra 1997 til 2009. Forfatterne finner at en høy andel av innvandrere blant både høyt og lavt utdannet arbeidskraft er forbundet med økt salg av varer til andre land. Studien bruker en økonometrisk metode (instrumentvariabel-analyse) til å forsøke å avdekke kausalitet mellom etnisk mangfold og eksport av varer. Innvandererandeler i regionen i 1990 er brukt som et instrument for andelen innvandrere i bedrift i perioden 1997–2009.

**Parrotta mfl. (2016)** undersøker om mangfold fremmer bedrifters internasjonalisering. De bruker danske registerdata på individnivå koblet med eksportregisteret på bedriftsnivå. Studien finner at etnisk mangfold er forbundet med økning i sannsynlighet for å eksportere og økning i antall land som bedrifter eksporterer til. Derimot finner forfatterne ingen statistisk signifikant sammenheng mellom etnisk mangfold og verdi av eksport. Parrotta mfl. (2016) bruker instrumentvariabelmetoden for å komme nærmere en kausal sammenheng. Studien bruker endringer i antall innvandrere på kommunenivå 30 år før studien, som instrument for etnisk mangfold på bedriftsnivå. De konkluderer med at etnisk mangfold kan bidra til produktivitet gjennom økt kontakt med nye markeder i utlandet.

Noen studier tyder på at sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet kan forklares med at innvandrere har større sannsynlighet for å jobbe i større og mer lønnsomme bedrifter. I en analyse av landbruksarbeidere i Italia finner **Baldoni mfl. (2017)** at denne seleksjonseffekten forklarer mesteparten av sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Studien analyserer 2 495 landbruk i Italia i perioden fra 2008 til 2015, og ser på sammenheng mellom andelen innvandrere og produktivitet. Det finnes en statistisk signifikant positiv korrelasjon mellom andelen innvandrere i landbruk og produktiviteten på landbruk. Når forfatterne derimot justerte analysen for å ta hensyn til størrelsen på

landbruket, ble sammenhengen ikke lenger signifikant. Det tyder på at høyere produktivitet blant bedrifter i landbruk som har en høy andel innvandrere, skyldes at de er større og mer lønnsomme til å begynne med, og ikke nødvendigvis fordi innvandrere øker produktivitet.

Derimot finner andre studier at etnisk mangfold kan være forbundet med økt lønnsomhet etter at analysen tar hensyn til bedriftsstørrelseeffekter. **Brunow og Nijkamp (2018)** bruker kombinerte tyske bedriftsspørreundersøkelser og registerdata til å identifisere mekanismene som kan forklare sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Mer konkret undersøker forfatterne om ikke-tyske arbeidere øker produktiviteten til bedrifter, eller om økt lønnsomhet er på grunn av at disse arbeiderne er overrepresentert i større bedrifter. Studien bruker *fractionalization-indeksen* som mangfoldsmål med informasjon om statsborgerskap på bedriftsnivå. Overalt finner studien en positiv sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Når det gjelder mekanismene, finner forfatterne forskjellige resultater for høyt og lavt utdannede arbeidere. Resultatene tyder på at høyt utdannet ikke-tysk arbeidskraft bidrar direkte til produktivitet, mens mangfold blant lavt utdannet arbeidskraft ikke er signifikant forbundet til produktivitetens utfallet. Studiene konkluderer med at ikke-tyske høyt utdannede arbeidere bidrar med ulike ferdigheter, erfaringer og kulturspesifikk kunnskap, som gir bedriftene et konkurransefortrinn.

**Iversen mfl. (2017)** bruker norsk registerdata i perioden 2008–2015 til å se på sammenhengen mellom andelen innvandrere i bedrift og utfall på bedriftsnivå, som produktivitet, lønnsnivå og lønnsomhet. Studien finner en positiv sammenheng mellom andelen innvandrere i bedrifter og lønnsomhet. I tillegg finner studien at bedriftene erstatter arbeidsstyrken i retning billigere arbeidskraft fra utlandet uten å redusere produktiviteten. Sammenhengen mellom økt bruk av innvandrersarbeidskraft i bedrifter og redusert lønnsutvikling øker med bedriftsstørrelsen.

En annen studie finner at etnisk mangfoldige bedrifter trenger færre ansatte for å få det samme inntektsnivået som et mindre mangfoldig selskap. **Brunow og Blien (2014)** bruker koblede tyske spørreundersøkelser og registerdata til å se på sammenhengen mellom mangfold i statsborgerskap i bedrifter og produktivitet. De finner en positiv sammenheng mellom etnisk mangfold og produktivitet. Videre finner de at etnisk mangfoldige bedrifter har færre ansatte som oppnår like bra resultater. Resultatene tyder på at positive effekter av etnisk mangfold oppveier barrierer (som språkferdigheter) knyttet til ansettelse av innvandrere.

En annen mekanisme som har blitt testet, er at bedrifter som har mangfoldig ledelse, kan få en positiv «omdømme»-effekt. Det vil si at etnisk mangfold i ledelsen kan føre til en mer positiv vurdering blant aksjeeiere. **Redor (2015)** tester denne hypotesen med å se på hva som skjer med aksjeverdien etter endringer i ledelsen blant de øverste hundre bedriftene i det amerikanske aksjemarkedet. Forfatteren finner ikke bevis på at investorer verdsetter etnisk mangfold. Derimot finner studien at investorer verdsetter en høyere andel kvinner i ledelsen. En lignende studie, **Ellis og Keys (2015)**, ser på sammenhengen mellom etnisk mangfold blant nyansatte og mangfold i ulike seniornivåer blant *Fortune* 100-bedrifter i USA. Forfatterne ser på endringer i aksjeverdi rett etter at bedriftene har offentliggjort mangfoldsstatistikk i *Fortune* 100-magasinet og på nettsiden. Studien finner en positiv sammenheng mellom etnisk mangfold på ulike nivåer i bedriften og endring i aksjeverdi. Positiv sammenheng er større blant tjenestebedrifter.

## Oppsummering

Litteraturen om etnisk mangfold og lønnsomhet tyder på en kompleks sammenheng, og konklusjonene varierer fra land til land og med ulike lønnsomhetsmål. Mens et flertall av studiene finner en positiv sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet, er det noen studier som finner negative, ikke signifikante eller ikke-lineære sammenhenger. Litteraturen er dominert av studiene fra USA, hvor mangfoldsdefinisjonen er basert på «rase»-bakgrunn. Studiene fra Europa definerer etnisk mangfold mest ut fra statsborgerskap eller fødeland.

En del av studiene som ser på sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet, identifiserer ulike medierende faktorer som påvirker relasjonen. Blant faktorer som er internt i organisasjonen, er mangfoldsledelse, mangfoldskultur og andre former for mangfold (som kjønn og alder) påpekt som viktige faktorer. Litteraturen som ser på eksterne faktorer som kan påvirke sammenhengen, tyder på at konjunktur, bystørrelse og industrienes innovasjonsgrad spiller en viktig rolle i om etnisk mangfold er lønnsomt eller ikke. De studiene finner at etnisk mangfold lønner seg mer blant bedrifter som befinner seg i store byer og er i industrier med høy konkurranse. Samtidig finner en studie fra Sverige en kurve-lineær relasjon (bra med noe mangfold, men ikke for mye) mellom etnisk mangfold og lønnsomhet som er mer uttalt med dårlig konjunktur.

Studiene foreslår at det finnes ulike mekanismer bak relasjonene mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Blant annet tyder studiene på at etnisk mangfold øker produktivitet, reduserer lønnsutgifter, fører til mer eksport og bidrar positivt til

innovasjon. Andre studier finner at aksjeinvestorer verdsetter mangfold, og at aksjeverdiene øker når bedriftene blir mer mangfoldige.

## Innovasjon

Litteratursøket avdekket 22 studier som undersøker sammenhengen mellom mangfold i virksomheten og virksomhetens innovasjonsevne. Tabell 2.2 gir en grov oversikt over studiene som er inkludert, hva de handler om, og resultatene av studiene. Resultatene er gjengitt i mer detalj i kapittelet om forskningsresultater.

Fem av studiene er fra USA, mens de resterende 17 studiene er fra land i Europa, Norge inkludert. To amerikanske studier er gjennomført før 2010, de resterende studiene er gjennomført etter 2010. Alle innovasjonsstudiene, med unntak av én, er gjennomført blant virksomheter i privat sektor. Selskap i finans-, teknologi- og kunnskapsindustrien er overrepresentert.

Tolv studier legger mangfoldet i hele virksomheten sett under ett til grunn for analysen, mens seks studier ser nærmere på betydning av mangfold i ledelsen og blant styremedlemmer, eller blant de høyt utdannede i selskapet. I disse studiene legger de vekt på at mangfoldet i strategisk viktige roller for selskapet har større betydning for innovasjonsevnen enn mangfold i samtlige posisjoner. Det er tre ulike måter å måle mangfold på, som går igjen i disse undersøkelsene. Mest brukt er indekser for mangfold, som Blau-indeksen, Herfindal-indeksen og Simpsons-indeksen. Felles for disse indeksene er at de beskriver mangfoldet i hele virksomheten (eller blant dem som har minoritetsbakgrunn), både basert på antall ulike grupper som er representert, og basert på størrelsen på gruppene, for å undersøke hvor demografisk variert virksomheten er. Jo flere etniske grupper, desto mer mangfoldig er virksomheten. En annen tilnærming er andeler eller proporsjonsmål. I motsetning til studiene som bruker indeksemål, vil disse studiene få kunnskap om hvilke nasjonalitetsbakgrunner som har betydning for innovasjonsevnen. Den siste gruppen av studier bruker dummy-variabler som identifiserer hvorvidt virksomheten har noe mangfold eller ikke. Dette er det groveste målet på mangfold som er brukt.

Det er fire studier som ikke finner noen korrelasjon mellom mangfold og innovasjonsevne. 14 studier finner en signifikant positiv korrelasjon mellom mangfold og innovasjon, mens tre studier avdekker en signifikant negativ korrelasjon mellom mangfold og innovasjon. Flere av studiene bruker paneldata eller instrumentvariabelmetoder for å kunne teste hvorvidt det er mangfoldet som

leder til innovasjon, eller om det er slik at mer innovative bedrifter ansetter arbeidstakere med annen etnisk bakgrunn.

Innovasjon blir målt på ulike måter i studiene. Flertallet av studiene måler innovasjon ved selvrapporing. Community Innovation Survey (CIS) er en datakilde som går igjen i flere av studiene. I denne surveyen svarer bedriftsledere på hvorvidt de har gjort en a) produktinnovasjon eller b) prosessinnovasjon som er i) ny i markedet eller ii) ny for bedriften i løpet av de siste ett til to årene. Denne surveyen er gjerne supplert med registerdata for virksomhetens demografiske sammensetning i årene forut for CIS-surveyen (Mohammadi, Brostrom og Franzoni 2017, Ozgen mfl. 2013; 2014; 2017, Solheim og Fitjar, 2018a 2018b, Brixy mfl. 2020). To studier bruker patenteringsdata fra den europeiske patentdatabasen som mål på innovasjon (Marino mfl. 2012, Parrotta mfl. 2014). Disse to målene, selvrapporing og patenter, har ulike styrker og svakheter. Selvrapporingstudiene (CIS-surveyen) gir bedriftslederne en mulighet til å melde om innovasjoner som kan ha vært viktige for firmaet, uten at de nødvendigvis leder til nye patenter. Selvrapporingstudiene kan derfor tenkes å fange opp flere og bredere innovasjonsaktiviteter i firmaet, sammenlignet med en studie som kun inkluderer registrerte patenter. På den annen side kan patentregistreringer gi en mer objektiv vurdering av innovasjonsaktiviteten i virksomheten.

En studie ser på sammenhengen mellom innovasjon og markedsandeler, for å undersøke om virksomhetene som oppgir å være mer innovative, er i stand til å omsette innovasjonene i større markedsandeler (Nathan og Lee 2013).

Tabell 2.2: Mangfold og innovasjon

Forfatter	Ar	Land	Mangfolds- definisjon	Mangfoldets plassering	Data	Tema	Funn
Richard, McMillan, Chadwick og Dwyer	2003	USA	Indeks	Alle	Banker	Innovasjon	0
Richard, Barnett, Dwyer og Chadwick	2004	USA	Indeks	Ledelsen	Banker	Innovasjon	-/+
Miller og Triana	2009	USA	Indeks	Styremedlemmer	Fortune 500	Innovasjon	+
Østergaard, Timmermans og Kristinsson	2011	Danmark	Indeks	Alle	Firmaer i patenterende næringer	Innovasjon	+
Winkler og Bouncken	2011	Flere land	Nasjonalitet	Team	Ett firma	Innovasjon	-
Marino, Parrotta og Pozzoli	2012	Danmark	Indeks	Alle	Firmaer		0/+
Nathan og Lee	2013	UK/London	Dummy-variabler	Ledelsen	Privat sektor	Innovasjon	+
Ozgen, Nijkamp og Poot	2013	Nederland	Proporsjon	Alle	Privat sektor	Innovasjon	-/+
Ozgen, Peters, Niebuhr, Nijkamp og Poot	2014	Nederland/Tyskland	Indeks	Alle	Firmaer	Innovasjon	+ / 0
Parrotta, Pozzoli og Pytlíkova	2014	Danmark	Indeks	Alle	Firmaer i patenterende næringer	Innovasjon	+
Cook og Glass	2015	USA	Dummy-variabler	Ledelsen	Fortune 500	Innovasjon	0
Lee	2015	Storbritannia	Andeler	Ledelsen	Små og mellomstore bedrifter	Innovasjon	+
Mohammadi, Brostrom og Franzoni	2017	Sverige	Indeks	Høyere utdannede	Teknologi og kunnskapsindustrien	Innovasjon	+
Ozgen, Nijkamp og Poot	2017	Nederland	Indeks	Alle	Firmaer	Innovasjon	-
Korzilius, Bücker og Beerlage	2017	Nederland	Dummy-variabler	Alle	Ett bemanningsbyrå	Innovasjon	0
Moon	2018	USA	Indeks	Alle	Støttlig ansatte	Innovasjon	+
Solheim og Fitjar	2018a	Norge	Dummy-variabler		Firmaer	Innovasjon	+
Solheim og Fitjar	2018b	Norge	Andeler	Alle	Firmaer	Innovasjon	+
Bocquet, Le Bas, Mothe og Poussing	2019	Luxemburg	Indeks		Små og mellomstore bedrifter	Innovasjon	+
Brixy, Brunow og D'Ambrosio	2020	Tyskland	Indeks	Alle (eiere/ansatte)	Nyetablerte firmaer	Innovasjon	0
Wang, Cheng, Chen og Leung	2019				Metaanalyse av 47 studier	Innovasjon	0/+
Martin-Alcazar, Romero-Fernandez, Sanchez-Gardey	2012	Spania	Indeks	Alle	Firmaer innen kjemiindustri (> 250 ansatte)	Innovasjon	-/+



## Hva betyr mangfold i ledelsen for virksomhetens innovasjonsevne?

Studiene som undersøker betydningen av mangfold i ledelsen og i styret, argumenterer for at disse posisjonene er særlig betydningsfulle fordi de er strategiske beslutningstakere i virksomheten. **Cook og Glass (2015)** ser nærmere på effekten av å ha en person med etnisk minoritetsbakgrunn som CEO (Chief Executive Officer / administrerende direktør) og effekten av å ha representanter med etnisk mangfold i styret. De ser også på samspillet mellom CEO og styret. De finner ingen statistisk signifikant direkte sammenheng mellom mangfold og innovasjon verken for etnisk mangfold i styresammensetningen eller blant CEO-er. De finner at innovasjonsaktiviteten er høyere når en hvit CEO samarbeider med et mangfoldig styre, men effekten er ikke sterk. **Lee (2015)** finner at firmaer med utenlandsfødte i ledelsen har et høyere nivå av produkt- og prosess-innovasjon. Igjen er betydningen liten, og er estimert til at 10 prosent økning i utenlandsfødte personer i ledelsen gir 1 prosent økning i innovasjon. Når andelen utenlandsfødte i ledelsen nærmer seg 100 prosent, faller innovasjonen igjen. Det viser at det er mangfold, heller enn utenlandsk eierskap, som er positivt. **Brixy mfl. (2020)** tar som utgangspunkt at jo mindre «vanlig» mangfoldet er, desto mer kreativt kan det være. De undersøker hvilken betydning mangfold har for innovasjonsevnen til nyetablerte bedrifter. De finner ingen signifikant effekt av etablerte mangfoldsmål, som tilstedeværelse av personer med utenlandsk bakgrunn i utvalget eller mangfold målt med Blau-indeksen, på innovasjonsevnen første år etter etablering. De finner imidlertid et signifikant positivt resultat av mangfold for innovasjon i firmaer med uvanlig mangfold blant grunnleggerne. Betydningen er svak. 1 prosent økning i uvanlighet gir 0,01 prosent økning i innovasjon.

**Nathan og Lee (2013)** finner at firmaer med mangfold i ledelsen har 1,24 ganger høyere sannsynlighet for å gjøre en produktinnovasjon og 1,19 ganger høyere sannsynlighet for å gjøre en produktmodifikasjon, sammenlignet med et firma uten mangfold i ledelsen. Firmaer som er eid av utenlandsfødte, har 1,18 ganger høyere sannsynlighet for å gjøre produktinnovasjoner, samt høyere sannsynlighet for å introdusere nytt utstyr (1,19) og nye produksjonsmåter (1,164). Nærmere analyser viser at mangfold i ledelsen først og fremst har betydning for produktinnovasjon i kunnskapsintensive firmaer (1.31), og ikke i «vanlige» firmaer. Når det gjelder produktmodifikasjoner, nytt utstyr og nye arbeidsmåter, kommer kunnskapsintensive firmaer med mangfoldig ledelse dårligere ut enn «vanlige» firmaer. Til tross for klare sammenhenger mellom mangfold og innovasjon, så fant Nathan og Lee (2013) ingen sammenheng mellom mangfold og

kommersialisering. Det vil si at mangfoldet ikke signifikant økte virksomhetenes evne til å omsette innovasjonene på markedet.

**Mohammadi mfl. (2017)** undersøker hvorvidt mangfold blant høyt utdannede arbeidstakere henger sammen med salg fra innovasjonsaktivitet. De finner en positiv og signifikant sammenheng mellom etnisk mangfold og salg fra radikale innovasjoner, dvs. innovasjoner som er helt nye på markedet, men ikke fra inkrementell innovasjon. De finner at en økning på ett standardavvik i mangfold gir 1,3 prosent økning i salg. Sammenhengen styrkes når botid brukes som indikator i stedet for nasjonal bakgrunn. Resultatene viser også at betydningen av mangfold ikke avhenger av størrelsen på virksomhetens nettverk, og forfatterne tolker det dit hen at mangfold verken kan erstattes av eller styrkes av større nettverk.

**Miller og Triana (2009)** undersøker sammenhengen mellom mangfold i styret og firmaets innovasjonsevne og lønnsomhet (return on investment). De har innovasjon som en mellomliggende variabel fordi de undersøker gjennom hvilke kanaler mangfold virker på firmaets lønnsomhet, nærmere bestemt om det styrker omdømmet og innovasjonsevnen. Miller og Triana (2009) bruker to ulike mangfoldsmål: både Blau-indeksen og andel minoriteter i styret. De finner at mangfold leder til bedre omdømme, men kun Blau-indeksen korrelerer signifikant og positivt med innovasjonsevne. Det er en direkte sammenheng mellom mangfold og lønnsomhet, men denne er delvis mediert gjennom omdømme og innovasjonsevne. **Richard mfl. (2004)** undersøker hvorvidt innovasjonsevne modererer sammenhengen mellom heterogenitet i ledelsen og virksomhetens resultat, målt som både produktivitet og avkastning på egenkapitalen. De finner at banker med en mer etnisk heterogen ledelse, som også har en innovasjonsstrategi, har et forbedret resultat sammenlignet med banker uten innovasjonsstrategi. Den betingede sammenhengen mellom etnisk mangfold i ledelsen og produktivitet blant banker med en innovasjonsstrategi var U-formet, og positiv på lave og høye verdier for mangfold.

## Mangfold i virksomheten

**Moon (2018)** ser på innovasjon i offentlig sektor i USA for å undersøke sammenhengen mellom etnisk mangfold og innovasjonsatferd, og hvilken rolle inkluderende ledelse spiller for denne sammenhengen. Datagrunnlaget er fra føderale byråer (387 byråer). Moon (2018) kombinerer Federal Employee Viewpoint Survey og data på ansattdemografi, begge aggregert til virksomhetsnivå. Mangfoldet måles med Blau-indeksen blant alle ansatte. Resultatene viser

en positiv og signifikant sammenheng mellom mangfold og innovasjon, og at denne sammenhengens styrkes i virksomheter som har inkluderende lederskap.

**Richard mfl. (2003)** bruker Blau-indeksen til å undersøke hvorvidt det er en sammenheng mellom etnisk mangfold i virksomheten og virksomhetens produktivitet, og hvorvidt innovasjonsstrategi spiller en rolle for sammenhengens. Datagrunnlaget er en surveyundersøkelse fra 1998–1999 blant amerikanske banker. Forfatterne målte mangfold ved Blau-indeksen blant alle ansatte i virksomheten. Innovasjonsmålet er en indeks som måler produktinnovasjon og teknisk lederskap, og produktivitet måles ved «return on equity». De fant ingen direkte sammenheng mellom etnisk mangfold og produktivitet. I stedet fant de en betinget sammenheng. I banker som har en tydelig innovasjonsstrategi, var sammenhengens mellom etnisk mangfold og produktivitet signifikant, men ikke i banker som manglet en slik strategi. Det tyder på at mangfold er lønnsomt når organisasjonen har en strategi for å utnytte humankapitalen.

**Ozgen mfl. (2013)** undersøker sammenhengens mellom innovasjon og andelen utenlandske arbeidere. De finner en negativ slik sammenheng. Retningen på sammenhengens er den samme, men sterkere etter at IV-regresjon tar høyde for seleksjon av innvandrere til firmaene. Resultatene er ikke avhengig av virksomhetstype (high skill / low skill). Ozgen mfl. (2013) benytter også fraksjonaliseringsindeksen, og finner da at en mer mangfoldig arbeidsstyrke er forbundet med økt innovasjon og økt produktinnovasjon. Retningen på sammenhengens er den samme, men litt sterkere, i IV-estimeringen. **Ozgen mfl. (2014)** finner en signifikant og positiv sammenheng mellom mangfold (fraksjonaliseringsindeksen) og innovasjon i Nederland, men ikke i Tyskland. Når de bruker IV-estimering for å ta høyde for at det kan være snakk om omvendt kausalitet, snur sammenhengens og blir positiv i Tyskland, mens de ikke finner noen statistisk signifikant sammenheng i Nederland. Det å ha utenlandske ansatte har ingen betydning for virksomhetenes innovasjonsevne i noen av landene. I en tredje studie finner **Ozgen mfl. (2017)** ingen sammenheng mellom mangfold og produktinnovasjon. De finner imidlertid at det å ha minst to ansatte med samme etniske bakgrunn gir lavere innovasjon, mens det å ha mange forskjellige etnisiteter til stede (uniqueness) ikke har noen betydning. De finner at sammenhengens mellom mangfold og innovasjon er kurvelineær, noe som tyder på at det er bra med noe mangfold, men ikke for mye.

Vi har tre danske studier på sammenhengens mellom mangfold og innovasjon. **Østergaard mfl. (2011)** undersøker sammenhengens mellom mangfold blant ansatte og firmaets innovasjonsgrad. De benytter en innovasjonssurvey, DISKO4 (2003–2005), og koblet arbeidsgeber–arbeidstakerdata fra 2002 som

datakilde og inkluderer 1648 bedrifter. Alle firmaer med over 100 ansatte i de aktuelle bransjene er inkludert, og et utvalg av firmaer med henholdsvis under 50 ansatte og 50–99 ansatte. Forfatterne bruker Shannon-Weaver entropi-indeksen til å måle etnisk mangfold, og de skiller mellom seks landbakgrunner: dansk, nordisk, EU15, sveitsisk, andre europeiske, andre vestlige og resten av verden. Den avhengige variabelen er hvorvidt firmaet lanserte en innovasjon, et produkt, en tjeneste eller en service i løpet av perioden fra 2003 til 2005. De finner ingen sammenheng mellom etnisk mangfold og innovasjon i noen av spesifikasjonene. De finner imidlertid en positiv sammenheng mellom mangfoldspolicy og evnen til å innovere.

**Marino mfl. (2012)** undersøker sammenhengen mellom etnisk mangfold og entreprenørskap blant danske virksomheter. De er interessert i å finne ut i hvilken grad mangfold, målt som utdanningsmangfold, etnisk mangfold og demografisk, stimulerer ansatte til å etablere egne firmaer, kontrollert for om den ansatte bryter ut fra et eksporterende eller patenterende firma – som mål på et innovativt arbeidsmiljø. De bruker Herfindal-indeksen til å måle etnisk mangfold i hele virksomheten, og identifiserer etnisitet på bakgrunn av hovedspråk i opprinnelseslandet. De benytter data fra henholdsvis det europeiske patenteringskontoret og databasen om generell firmastatistikk for å identifisere patenterende og eksporterende firmaer. Begge disse målene dekker perioden 1996–2002. De kobler disse målene mot den danske registerdatabasen for arbeidsforskning, og henter ut arbeidstakerdemografi for årene 1980–2002. De ser kun på overgang til selvstendig næringsdrift blant dansker, ettersom innvandrere kan ha andre motiver for å etablere virksomhet (unngå diskriminering). De finner at mangfold i utdanningsbakgrunner i firmaet øker sannsynligheten for å bli selvstendig, mens etnisk mangfold er positivt, men ikke signifikant i den fulle spesifikasjonen. Demografisk mangfold (kjønn og alder) reduserer sannsynligheten. I analysene som segmenterer på industri, finner de at etnisk mangfold øker sannsynligheten for å starte egen virksomhet i finans og forretningsservice.

**Marino mfl. (2019)** hevder at funnene viser at eksponering for høyere nivå av mangfold i utdanningsbakgrunner og kulturell bakgrunn stimulerer kunnskaps-overføring og utvikling av nye ideer.

I en annen studie bruker **Parrotta mfl. (2014)** de samme datakildene til å undersøke sammenhengen mellom mangfold og patentering blant danske firmaer. De finner at firmaer som registrerer patenter, har en høyere andel ansatte som er kvinner, har utenlandsk opphav og har høy utdanning. Den etniske heterogeniteten er tre ganger høyere i patenterende firmaer. Etnisk mangfold er viktigere for innovasjonsevnen enn både utdannings- og kjønns mangfold. Etnisk mangfold har også en positiv og statistisk signifikant betydning, for hvor mange

patenter firmaene leverer, og for bredden i innovasjoner, ettersom firmaer med mer mangfold leverer innovasjoner på flere områder.

**Martin-Alcazar mfl. (2012)** undersøker om mangfold gir økt innovasjon. Forfatterne skiller mellom demografisk mangfold, og mangfold i human kapital og verdier. Datagrunnlaget deres er en survey sendt til 238 bedrifter i kjemisk industri i Spania. De er opptatt av hvordan Strategic Human Resource Management (SHRM) henger sammen med bedriftens innovasjonsevne på gruppenivå. Innovasjonsevne er en indeks bestående av ulike elementer ved innovasjon, som kvantitet, kvalitet og inkrementelle innovasjonsprosesser. Deres hypotese er at ulike måter å lede på vil moderere sammenhengen mellom demografisk mangfold og innovasjonsevne. De brøt ledelse ned i tre komponenter som kan settes sammen på ulike måter. Komponentene er gruppeorientering (individuell/kollektivistisk), fleksibilitet (styre selv / ledes utenfra) og markedsorientering (rekruttere innenfra eller utenfra). Artikkelen viser at demografisk mangfold henger positivt sammen med mangfold i humankapital. Det igjen øker kvaliteten i beslutningstaking, som til slutt øker innovasjonsevnen. Artikkelen viser at tilnærmingen til SHRM er en viktig betingelse for om demografisk mangfold har negative eller positive konsekvenser for innovasjon. I et individualistisk, kontrollerende styringsregime svekkes de ansattes kognitive og emosjonelle prosesser, noe som gir negativ effekt på innovasjon, mens det motsatte skjer under ledelse som betoner kollektivistiske strategier. Analysene viser at stort demografisk mangfold har en negativ virkning på gruppens mellommenneskelige relasjoner. En demografisk mangfoldig gruppe har derfor dårligere betingelser for innovasjon enn en homogen gruppe, fordi de har svakere affektivt klima<sup>2</sup>. Imidlertid viser analysen at firmaer som har en utviklende tilnærming til gruppene, i størst grad klarer å demme opp for den negative virkningen mangfold har på relasjoner. Dette er tilnærminger som legger vekt på den kollektive kompetansen i gruppen, og som tilrettelegger for fleksibilitet.

**Wang mfl. (2019)** står bak en metaanalyse av 47 studier. Artikkelen utforsker hvordan trekk ved arbeidet modererer sammenhengen mellom mangfold i team og kreativitet/innovasjon. De undersøker to typer mangfold: demografisk mangfold og mangfold i kulturelle verdier og perspektiver. De aktuelle trekkene ved arbeidet som undersøkes, er basert på en modell som kalles «socio-technical system framework», som omhandler fire dimensjoner: (1) grad av teknologi, her definert som virtualitet i kommunikasjonen mellom deltakere; (2) grad av opp-

---

2 Et affektivt klima beskriver samhold, samarbeid og relasjonene i arbeidsgruppen.

gaveavhengighet – om man er avhengig av de andres kunnskap, informasjon og materiell for å utføre egne oppgaver; (3) grad av kompleksitet i oppgavene – om det er rutinejobb; (4) det intellektuelle nivået og formen på oppgavene. Funnene viser at demografisk mangfold i team ikke har sammenheng med kreativitet eller innovasjon, med ett unntak. Det er en negativ sammenheng mellom demografisk mangfold og kreativitet/innovasjon når teamet utfører enkle oppgaver. Mangfold i kulturelle verdier og perspektiver i team har en positiv sammenheng med kreativitet og innovasjon når teamene jobber tett sammen og utfører oppgaver som forutsetter gjensidig avhengighet, mens det er ingen sammenheng under andre forutsetninger.

**Winkler og Bouncken (2011)** presenterer en kvalitativ studie av mangfold i globale team som jobber innenfor en virksomhet som driver med innovasjonstjenester. De gjorde 105 intervjuer blant fem ulike team. De var opptatt av ulike sider ved kulturelt mangfold, nemlig mangfold i kontekst, i forståelsen av tid og tidsfrister, og i maktfordeling (power distance). Mangfold i kontekst handler om kommunikasjonsstil. En nederlander (direkte stil, lite kontekst) og en brite (indirekte stil, mye kontekst) ble brukt som eksempel på en konstellasjon som ga negative emosjonelle reaksjoner som førte til et høyere konfliktnivå og lavere følelse av trygghet. Dette kunne særlig ramme innovasjonsprosessene i den første fasen negativt, hvor de ansatte skal utforske hvorvidt innovasjonen er gjennomførbar, og må tørre å presentere ideer som ikke er ferdig utformet. Mangfold i hvordan folk forholder seg til tid, var også en utfordring i innovasjonsteam. Hvordan folk forholder seg til tid, er kulturelt betinget. Ifølge forfatterne har nederlendere og tyskere en monokron tidsforståelse, mens franskmenn, italienere og egyptere er eksempler på kulturer hvor tidsfrister ikke blir tatt like alvorlig. Det irriterte dem som forholdt seg til tid som avtale. Det har særlig negative effekter på innovasjonsprosessen under de første fasene: planlegging og testing. Felles for begge disse mangfoldsdimensjonene er at konsekvensen er mest negativ i starten av innovasjonsprosessen, men at mangfoldet kan gi positive utfall på sikt. Forfatterne anbefaler derfor disse to formene for mangfold, ettersom folk kan lære å samarbeide bedre. Den siste dimensjonen, mangfold i maktfordeling, skapte klart størst problemer. Ansatte som ønsket og forventet flat struktur, fikk problemer i samarbeidet med en leder som var vant til hierarkisk struktur. En hierarkisk leder vil ta selvstendige beslutninger. Disse beslutningene vil ha lav legitimitet blant ansatte som forventer medvirkning. Intervjuene viste at ulike forventninger til maktfordeling økte sluttetfunderinger, reduserte innsatsen og gjorde at ansatte følte at deres potensial var underutnyttet. Maktkamper kunne oppstå, hvor de ansatte trakk i tvil lederens beslutninger og forsøkte å kaste lederen. Forfatterne så ingen tegn til at de negative

konsekvensene ville avta over tid. Innovasjonsprosesser i multinasjonale team bør ha en lengre tidshorison enn andre team, for å ta høyde for oppstartsproblemer.

**Korzilius mfl. (2017)** undersøker om ansattes multikulturelle orientering er forbundet med deres innovasjonsatferd på jobb, og i hvilken grad deres selvoppgitte kulturelle intelligens kan forklare hele eller deler av sammenhengen. De har gjennomført en survey i et nederlandsk bemanningsbyrå, og har fått svar fra 157 ansatte. Mangfoldet måles ved at ansatte oppgir at de er enten monokulturelle (0) eller bi-/flerkulturelle (1). Funnene viser at personer som identifiserer seg som bi-/flerkulturelle, har høyere selvoppgitt innovasjonsatferd på jobb og høyere selvrapportert kulturell intelligens. Effektene omtales som henholdsvis liten og middels i styrke. Medieringsanalysen viser at betydningen av bi-/flerkulturell for innovasjonsatferd er fullstendig forklart ved denne gruppens høyere kulturelle intelligens.

**Solheim og Fitjar (2018a; 2018b)** har levert to studier hvor de undersøker sammenhengen mellom etnisk mangfold i norske virksomheter og selvrapportert innovasjonsevne. De bruker en kombinasjon av CIS-surveyen og registerdata. I den første studien (2018a) undersøker de hvilken betydning det å ha utenlandske arbeidere i firmaet har for firmaets deltakelse i internasjonale samarbeid, og deretter om utenlandske arbeidere og internasjonale samarbeid har innflytelse på bedrifters innovasjonsevne. De bruker de fire målene på produkt og prosessinnovasjon fra CIS som mål for innovasjonsevne. De er særlig interessert i samspillet mellom utenlandske arbeidstakere og utdanningsnivå. De finner at firmaer med høyt utdannede utenlandske ansatte samarbeider mer med flere internasjonale partnere. Dette gjelder ikke for firmaer hvor de utenlandske arbeiderne er lavt eller medium utdannet. Funnet gjelder også kun for firmaer uten andre kanaler for internasjonalt samarbeid. Det tyder på at høykompetente, utenlandske ansatte tilfører bedriftene et større internasjonalt nettverk. Dersom firmaet har avdelinger i utlandet, f.eks., forsvinner den signifikante sammenhengen med økt internasjonalt nettverk som følge av utenlandske ansatte. Utlendinger har ingen påvirkning på lokale og nasjonale samarbeidspartnere. Det å samarbeide med internasjonale partnere har en positiv sammenheng med produktinnovasjon som er ny både for firmaet og i markedet, og en positiv sammenheng med prosessinnovasjoner som er nye i industrien. Analysen viser at å ha utenlandske arbeidstakere med medium til høy utdanning har en signifikant positiv betydning for henholdsvis produkt- og prosessinnovasjon, utover den betydningen som internasjonale samarbeidspartnere har. I den andre studien (2018b) undersøker Solheim og Fitjar sammenhengen mellom utenlandske arbeidstakere i firmaet og produktinnovasjoner og markedsrettede innovasjoner,

og om denne sammenhengen varierer med firmaets geografiske plassering og hvilket kjønn de utenlandske arbeiderne har. Det er en positiv sammenheng mellom prosentandelen utenlandske arbeidstakere og sannsynligheten for å introdusere produktinnovasjoner utenfor Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger. Hvis andelen utenlandske arbeidstakere øker 10 prosentpoeng, øker produktinnovasjonen med 2,1 prosentpoeng. Sammenhengen gjelder ikke for markedsrettede innovasjoner. Det er en positiv sammenheng mellom andelen innvandrer-menn og produktinnovasjon i og utenfor storbyregionene (henholdsvis på 10- og 5-prosentsnivået). Det er en positiv signifikant sammenheng (10 prosent) mellom innvandrer-menn og markedsinnovasjon utenfor storbyregionene. Det er en negativ sammenheng mellom andelen innvandrerkvinner og produktinnovasjon, men den er kun statistisk signifikant (10 prosent) i storbyregionene. Til sammen viser disse to studiene at etnisk mangfold særlig kan styrke innovasjonsevnen i foretak som i liten grad har tilgang til internasjonale nettverk og et etnisk mangfold i sine omgivelser.

**Bocquet mfl. (2019)** undersøker hvilken betydning henholdsvis strategisk og responsiv CSR (company social responsibility) har for innovasjonsgraden til små og mellomstore virksomheter i Luxemburg. Strategisk CSR refererer til bedrifter som har en aktiv policy, mens responsiv CSR refererer til bedrifter som omtaler strategier, men ikke har noen aktiviteter eller plan for gjennomføring. Disse CSR-typene sammenlignes med bedrifter som ikke har implementert noe CSR. Forfatterne er interessert i både den direkte sammenhengen mellom CSR-typer og innovasjonsgrad, og den indirekte effekten gjennom at CSR kan gi høyere mangfold, som igjen kan gi høyere innovasjonsgrad. De har et tilfeldig utvalg av 1348 små og mellomstore virksomheter, og kombinerer survey-data med registerdata over ansattes kjønn og nasjonalitet. Den avhengige variabelen er hvorvidt firmaet har gjennomført en teknologisk produkt- eller prosesinnovasjon i løpet av de siste tre årene (CIS). Etnisk mangfold måles med Blau-indeksen, og nasjonalitetene som inngår, er i hovedsak europeiske fra omkringliggende land (dvs. Belgia, Tyskland, Italia, Portugal, Frankrike og andre). Funnene viser at strategisk CSR henger sammen med mer etnisk mangfold, og med høyere innovasjonsgrad. Responsiv CSR henger ikke sammen med mer etnisk mangfold, men gir høyere innovasjonsgrad. Betydningen av CSR er delvis indirekte, ved at den øker etnisk mangfold. Konklusjonen deres er at firmaer som utvikler strategisk CSR, er bedre på å tiltrekke seg talenter som kan bidra signifikant til deres innovasjonsaktivitet. Det viser at det ikke er mangfoldet i seg selv, men virksomhetens evne til å kombinere mangfold med strategisk CSR, som er utslagsgivende for om det blir økt innovasjon.



## Oppsummering

Det er forholdsvis mange studier som undersøker sammenhengen mellom etnisk mangfold i virksomheten og virksomhetens innovasjonsaktivitet. Vi har gjennomgått 15 kvantitative studier, en kvalitativ studie og en kunnskapsoppsummering. Litteraturen om innovasjon er dominert av europeiske studier, noe som kan ha sammenheng med at CIS (community innovation survey) er en EU-initiert undersøkelse harmonert av Eurostat, og at europeiske land har tilgang på administrative data som knytter ansatte til bedrifter.

Studiene som undersøker betydningen av etnisk mangfold i strategiske posisjoner, som ledelse eller styre, finner at etnisk mangfold kan være positivt forbundet med økt innovasjonsaktivitet, men sammenhengen er ikke særlig sterk. Studiene gir også indikasjoner på at det er mangfold, målt med Blau-indeksen, som i størst grad viser positive assosiasjoner med innovasjonsaktivitet. Det tyder på at det er når en virksomhet får et mer komplekst mangfold, at innovasjonsaktiviteten er høy.

Resultatene fra studiene som undersøker sammenhengen mellom etnisk mangfold på virksomhetsnivå og innovasjonsaktivitet, viser at det er en svak, positiv sammenheng, da helst målt med indekser som tar høyde for både andelen minoriteter ansatt, og hvor ulike landbakgrunner de har. Sammenhengene er likevel nokså skjøre, og er betinget på ledelse eller andre firmainterne forhold. Det er også forskjell på om mangfoldet måles direkte, eller om forskerne bruker IV-estimering eller tilsvarende metoder for å forsøke å redusere seleksjonseffekter – for eksempel at mer innovative firmaer rekrutterer mer internasjonalt. Dette er i tråd med en kunnskapsoppsummering av **Ozgen mfl. (2014)**, som den gang også pekte på at forskningen på sammenhengene mellom etnisk mangfold og innovasjonsgrad stort sett ga positive svar, men at sammenhengene generelt sett var svake og hadde en tendens til å bli ytterligere svekket hvis forskerne undersøkte konkurrerende forklaringer, enten ved å legge til andre predikatorer på innovasjonsaktivitet eller benyttet strengere estimeringsmetoder.

## Gjennomstrømning

Det var til sammen 7 studier som undersøkte sammenhengen mellom mangfold og gjennomstrømning (tabell 2.3). Seks av studiene var fra USA og den siste fra Australia. Studien fra Australia skiller seg fra de øvrige, ettersom den ikke omhandler gjennomstrømning (turnover) i et foretak, men undersøker tilbøyeligheten til å slutte blant flyktninger til Melbourne.

Alle de amerikanske studiene ser nærmere på gjennomstrømning innenfor samme virksomhet, men i ulike avdelinger eller arbeidsplasser, henholdsvis i en restaurantkjede, i en serviceorganisasjon og i en uoppgitt organisasjon. Antallet avdelinger spenner fra 10 til 800.

**Tabell 2.3: Mangfold og gjennomstrømning**

Forfatter	År	Land	Mangfolds-definisjon	Mangfoldets plassering	Data	Tema	Funn
Zatzick, Elvira og Cohen	2003	USA	Proporsjon	Jobb	En <i>Fortune 500</i> serviceorganisasjon	Gjennomstrømning	+
Leonard og Levine	2006	USA	Indeks	Førstelinja	Firma innenfor samme eier	Gjennomstrømning	0
Gonzalez og Denisi	2009	USA	Andeler	Alle	Restaurantkjede	Gjennomstrømning	0
Newman, Nielsen, Smyth, Hirst og Kennedy	2018	Australia	Identitetsindeks	Flyktninger	Individnivå	Gjennomstrømning	
Apfelbaum, Stephens og Reagans	2016	USA	Andel	Alle	Eksperiment/advokatbransjen	Gjennomstrømning	+
Nishii og Mayer	2009	USA	Indeks	Alle	En supermarkedkjede	Gjennomstrømning	+
Moon	2018	USA	Indeks	Alle	Føderale byråer	Gjennomstrømning	0

**Gonzalez og Denisi (2009)** undersøker sammenhengen mellom etnisk mangfold og intensjon om å slutte. De fant ingen direkte statistisk sammenheng mellom mangfold og slutteintensjon, men de fant en indirekte sammenheng mellom mangfold, mangfoldsklima og slutteintensjon for noen grupper. For eksempel hadde latinamerikanske menn høyere sannsynlighet for å rapportere om sluttetfundering hvis det var et dårlig mangfoldsklima på arbeidsplassen deres. Leonard og Levine (2006) fant ingen sammenheng mellom mangfold og sluttetfundering blant hvite, men økt mangfold ga lavere sluttetfundering hos andre minoritetsgrupper, spesielt for de latinamerikanske ansatte: En økning i mangfold på 25 prosent reduserte sluttetfundering med seks prosent. Å være eneste minoritet ga høyere sluttetfundering. Jo færre ansatte med samme minoritetsbakgrunn som en selv, desto høyere sluttetfundering. **Zatzick mfl. (2003)** fant at gjennomstrømningen sank jo høyere andel ansatte som hadde samme etniske bakgrunn. Det var en marginal, men signifikant nedgang i gjennomstrømning blant ansatte med minoritetsbakgrunn dersom en høy andel ansatte hadde en annen etnisk bakgrunn. Zatzick (2003) fant at gjennomstrømning var lavere dersom det var flere med samme etniske bakgrunn i stillingsnivået over den

aktuelle ansatte. Sammenhengen er dokumentert for alle grupper, men var svakest for latinamerikanske ansatte. **Newman mfl. (2018)** fant at et godt mangfoldsklima styrket den psykologiske kapitalen<sup>3</sup> til flyktningene de undersøkte. De fant ingen direkte sammenheng mellom mangfoldsklima og intensjon om å slutte i jobben, ei heller en indirekte sammenheng gjennom psykologisk kapital. De fant imidlertid at psykologisk kapital medierte sammenhengen mellom mangfoldsklima og intensjon om å slutte i jobben blant flyktninger som skåret høyt på etnisk identitet. For personer som har en sterk etnisk identitet, vil et godt mangfoldsklima bidra til å holde sluttefunderingene nede.

**Apfelbaum mfl. (2016)** undersøker om andelen minoriteter i en organisasjon har noe å si for om ulike typer mangfoldstiltak gir positivt eller negativt resultat på prestasjoner og gjennomstrømning. I artikkelen skiller de mellom kjønns-mangfold og etnisk mangfold. De legger til grunn to mangfoldsperspektiver. Det ene er verdien av likhet, det vil si at alle skal bli gitt en lik og rettferdig behandling basert på kvalifikasjoner. Det andre perspektivet fremhever verdien av ulikhet, og vektlegger at forskjeller styrker firmaet og er nyttig for firmaet. Artikkelen består av fem ulike studier, hvorav fire lab-eksperimenter. De fire eksperimentene viser at etniske minoriteter oftere er i mindretall enn kvinner, og at de bekymrer seg mer over grupperrepresentasjon enn hva kvinner gjør. Å skreddersy mangfoldstilnærming til denne bekymringen ved å vektlegge likhet fremfor forskjell, gir bedre prestasjoner i eksperimentet. I den siste studien gjør de en analyse av mangfoldsprofilen til 151 ulike amerikanske advokatfirmaer. Vektlegger firmaene likhetsperspektiv eller ulikhetsperspektiv i måten de omtaler mangfold på? Dernest analyserer de gjennomstrømning blant fullmek-tiger / unge advokater i disse firmaene. De finner at firmaer som vektlegger forskjellighet, har lavere gjennomstrømning blant kvinner, mens firmaer som vektlegger likestilling, har lavere gjennomstrømning blant minoriteter. Konklusjonen på studien er at et mangfoldsperspektiv som vektlegger forskjell, har større suksess når gruppene er omtrent likt representert, som menn og kvinner, men ikke når den ene gruppen er i klart mindretall, som ved etnisitet. Da er likhetsperspektivet viktigere for å unngå at ansatte føler sterkt på at de blir mer synlige og stereotypiseres.

**Nishii og Mayer (2009)** undersøker hvordan kvaliteten på relasjonen mellom leder og ansatt er forbundet med sammenhengen mellom mangfold og gjennomstrømning. Leder-ansatt-relasjonen (LMX: leader-member exchange) er definert ved påstander som «Jeg føler lederen min anerkjenner mitt potensial». De

---

3 Psykologisk kapital betegner en persons positive psykologiske tilstand, og inkluderer håp, motstandsdyktighet, optimisme og mestringstro.

undersøker to sider ved relasjonen, både gjennomsnittlig skår og intern differensiering, det vil si om man utvikler kvalitetsmessig tette bånd med bare noen grupper av arbeidstakere. Mangfold er definert som geografisk mangfold (rase, etnisitet, kjønn) og stillingsmangfold. Gjennomstrømning måles ved antall folk som har sluttet hver måned, og grunnen for oppsigelse. Datagrunnlaget er en survey til 348 avdelinger i en stor kjøpesenterkjede i USA med 4500 ansatte. Resultatet viser at LMX kan gi høyere gjennomstrømning i mangfoldige bedrifter hvis det kun er noen grupper som inkluderes i en god leder–ansatt-relasjon. Men når LMX er høy og graden av differensiering er lav, så svekkes relasjonen mellom mangfold og gjennomstrømning.

Den tidligere nevnte **Moon (2018)** undersøker også hvorvidt økt etnisk mangfold blant ansatte øker gjennomstrømning i virksomheten. Utvalget er fra føderale byråer i USA (387). Resultatene viser ingen sammenheng mellom etnisk mangfold og gjennomstrømning, og inkluderende lederskap har ingen betydning for sammenhengen mellom etnisk mangfold og gjennomstrømning.

## Sykefravær

Det finnes ikke mye litteratur om hvilken betydning mangfold på arbeidsplassen har for sykefravær. Vi fant tre studier som undersøker sammenhengen mellom etnisk mangfold og sykefravær: en studie som omhandler psykologisk og psykosomatisk helse, og en studie som omtaler utbredelsen av ryggsmertor (tabell 2.4). Den siste studien (**Hoppe mfl. 2014**) omtaler den ene studien (Enchautegui-de-Jesús mfl. 2006) som den eneste andre publiserte studien om temaet.

**Tabell 2.4: Mangfold og sykefravær**

Forfatter	År	Land	Mangfolds-definisjon	Mangfoldets plassering	Data	Tema	Funn
Avery, McKay, Wilson og Tondandel	2007	USA	Dummy-variabler	Virksomheten	Utvalgsundersøkelse	Sykefravær	Mangfoldsklima påvirker sykefraværet blant minoriteter
Enchautegui-de-Jesús, Hughes, Johnston og Oh	2006	USA	Andel	Virksomheten	Utvalgsundersøkelse	Helse	Best helse på integrerte arbeidsplasser
Hoppe, Fujis-hiro og Heaney	2014	USA	Andel	Virksomheten	Utvalgsundersøkelse	Helse	

**Avery mfl. (2007)** undersøker hvorvidt mangfoldsklimaet i en organisasjon henger sammen med fravær blant ansatte med afrikansk-amerikansk bakgrunn og blant den latinske minoriteten. Hypotesen er at det vil være mindre forskjell i fraværsraten mellom majoriteten og minoriteter i organisasjoner som viser at de verdsetter mangfold ved å bedrive målrettet rekruttering av minoriteter, vektlegge EEO<sup>4</sup> og ved å holde ledere ansvarlige for mangfoldstiltak. I organisasjoner hvor slike initiativ er fraværende, vil minoritetsansatte ha høyere fravær enn majoriteten, fordi de ikke føler seg verdsatt. Det forutsettes at majoritetens fravær ikke endres med organisasjonens mangfoldsprofil. Resultatene viser at den afrikansk-amerikanske minoriteten har lavere fravær hvis de opplever at organisasjonen legger vekt på mangfold, og høyere hvis de opplever at den ikke gjør det – relativt til den hvite majoriteten. Funnet er ikke særlig robust.

En annen antagelse hos **Avery mfl. (2007)** er at ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn har lavere fravær hvis lederen har samme etnisitet – da dette tolkes som et uttrykk for tilgang på mer sosial støtte. Unntaket er hvis lederen er av samme etnisitet, men organisasjonen som helhet viser liten grad av mangfoldsklima. Ifølge Avery mfl. (2007) kan dette føre til et negativt press mot minoritetsansatte, som øker sykefraværet. Resultatene viser at det å ha en overordnet som er av samme etnisitet som en selv, ikke modererer sykefraværet. Derimot er fraværet høyere blant den afrikansk-amerikanske minoriteten, relativt til den hvite majoriteten, dersom lederen er av samme etnisitet og organisasjonen ikke verdsetter mangfold.

**Enchautegui-de-Jesús og kollegaer (2006)** undersøker hvorvidt etnisk mangfold på arbeidsplassen har betydning for arbeidstakernes psykiske og psykosomatiske helse. Nærmere bestemt undersøker de helsen til ansatte med latinsk og afrikansk herkomst. Enchautegui-de-Jesús mfl. (2014) måler mangfold som andelen med lik etnisk bakgrunn. De finner en kurvelineær sammenheng, som tilsier at den psykiske helsen er lav på arbeidsplasser med lav andel ansatte med samme etniske bakgrunn (tokenism) og på arbeidsplasser hvor det er en overrepresentasjon av personer med minoritetsbakgrunn. Tilsvarende er den psykosomatiske helsen dårligere i ytterpunktene hvor det er lav eller høy konsentrasjon av arbeidstakere med lik etnisk bakgrunn, sammenlignet med helsen til arbeidsplasser med balansert sammensetning. Dette er en tverrsnittsstudie med få kontrollvariabler på individ- og virksomhetsnivå. Det er derfor rimelig å anta at det finnes en rekke konkurrerende forklaringer, som at minoriteten er overrepresentert i mindre gode jobber og på mindre gode arbeidsplasser. Studien inkluderte ikke arbeidstakere med majoritetsbakgrunn. Det er derfor ikke

---

4 Equal Employment Opportunity

grunnlag for å si hvorvidt minoriteter har en sterkere respons på relativ under- og overrepresentasjon sammenlignet med majoriteten.

**Hoppe mfl. (2014)** undersøker sammenhengen mellom etnisk mangfold, jobbtilfredshet og ryggsmertor blant ansatte i varehus. Ved å konsentrere seg om én yrkesgruppe ønsker Hoppe og kollegaer (2014) å unngå sammenblanding av yrkesstatus og sosial status blant ansatte med minoritetsbakgrunn. De inkluderer ansatte med majoritetsbakgrunn for å si hvordan helsen til henholdsvis etniske minoriteter og majoriteter henger sammen med sammensetningen på arbeidsplassen. Hoppe mfl. (2014) benytter et mål som viser proporsjon med samme etniske bakgrunn som en selv. Studien inneholder kontroll for detaljerte jobbeskrivelser, selvrapportert belastning og belastning vurdert av ergoterapeut.

Hovedhypotesen for jobbtilfredshet er at både minoriteter og majoriteter vil ha bedre jobbtilfredshet på arbeidsplasser der det er høyt innslag av majoritetsansatte, fordi begge grupper trives bedre med å assosieres med «høystatus» ansatte i en lavstatusjobb. Resultatene viser at majoritetsansatte rapporterer bedre jobbtilfredshet desto flere kollegaer det er med samme bakgrunn, mens det motsatte er tilfellet for den latinske minoriteten. De finner ingen sammenheng for den afrikansk-amerikanske minoriteten. Hoppe mfl. (2014) forklarer dette med at den latinske minoriteten stort sett er innvandrere, og derfor har et unyansert bilde av statusjobber i mottakslandet. For den afrikansk-amerikanske minoriteten, derimot, innebærer ikke en varehusjobb med hvite kollegaer større sosial prestisje.

Når det gjelder ryggheuse, antok forskerne at alle grupper vil få bedre ryggheuse av å ha flere kollegaer med samme etniske bakgrunn til stede, fordi det gir grunnlag for mer positiv sosial interaksjon innad i gruppene. De antok imidlertid at sammenhengen var svakere for etniske minoriteter fordi disse i større grad blir eksponert for de negative konsekvensene av majoritetens relative status på en «minoritetsarbeidsplass». Mekanismen er at majoriteten tar avstand fra de andre etniske grupperingene på arbeidsplassen for å holde på sin sosiale status. Det øker konflikttrykket på arbeidsplassen. De negative sosiale interaksjonene som oppstår mellom gruppene, påvirker minoriteten mest, noe som gir utslag i større ryggsmertor. Resultatene viste at etniske minoriteter fikk bedre ryggheuse desto flere kollegaer med samme etnisitet de hadde, mens den hvite majoriteten fikk dårligere helse. Hoppe mfl. (2014) forklarer dette med positiv sosial interaksjon i minoritetsgruppene, og at majoritetsgruppen må ta flere av de tunge løftene selv på en arbeidsplass med et høyt innslag av majoritetsansatte.

Den tredje hypotesen til Hoppe mfl. (2014) var at det å ha kollegaer rundt seg med samme etniske bakgrunn kan være positivt for rygghelsen, fordi sosial støtte og vilje til å hjelpe med bæring og løfting kan være større innad i grupperinger enn mellom dem. Igjen vil statushierarkiene medføre at viljen til å støtte og hjelpe i minoritetsgrupperingene kan være lavere enn for majoriteten, fordi minoriteten er mer opptatt av å bli akseptert og anerkjent av majoritetskollegaer. Majoritetsansatte kan støtte og hjelpe hverandre uten å frykte for sanksjoner, men minoriteter opplever ikke den samme muligheten. Nyten av å ha kollegaer med samme etniske bakgrunn er dermed størst for majoriteten, og lavest for minoriteten. Resultatene støtter ikke teorien. Sosial støtte korrelerer med bedre rygghelse, men det er ingen variasjon i grad av sosial støtte mellom de ulike etniske grupperingene.

Vi vil i tillegg nevne at det har vært gjort studier av sammenhengen mellom innvandringsbakgrunn og sykefravær i Norge. Disse studiene bruker registerdata eller en kombinasjon av surveydata og registerdata (Brekke og Schøne 2014, Dahl mfl. 2010, Hansen mfl. 2014) til å undersøke sammenhengen mellom innvandringsbakgrunn og sykefravær. De nevnte studiene undersøker variasjoner i langtidsfraværet på individnivå, og ikke foretaksnivå. Hansen mfl. (2014) er nærmest å undersøke dette, da de sammenligner sykefraværet til innvandrere og majoritetsbefolkning som er sysselsatt i samme firma. De finner at innvandrere fra ikke-vestlige land (Asia, Afrika, Latin-Amerika) har et høyere sykefravær, det vil si at de er både oftere og lenger syke, enn majoriteten, mens det motsatte er tilfelle for innvandrere fra vestlige land. Forskjellene var imidlertid mindre innenfor firmaer, sammenlignet med sykefraværet til de samme gruppene i arbeidsmarkedet generelt (se også Orupabo og Drange 2015, hvor disse studiene er omtalt).

## Lønnsnivå

Vi fant fem studier som undersøker hvordan mangfold på arbeidsplassen påvirker lønnsnivået til ansatte. To av studiene var fra Europa, henholdsvis Belgia og Tyskland, og fra 2020. De andre studiene er fra USA. En er skrevet i 2006 og de to andre i 2017 (tabell 2.5).

**Niebuhr og Peters (2020)** undersøker hvilken betydning mangfold på arbeidsplassen, nærmere bestemt fabrikkarbeidsplassen, har for lønnen til nyansatte. De finner ingen sammenheng verken mellom lønnsnivået til den nyansatte og andelen arbeidstakere med utenlandsk bakgrunn eller mangfoldet (målt med Herfindal-indeksen) ved arbeidsplassen. Det er to unntak fra denne hoved-

regelen. Det ene er at etniske minoriteter som er i klart mindretall, opplever en lavere startlønn hvis de har et lavt eller middels kompetansenivå. Det andre er at arbeidstakere med høyt kompetansenivå har signifikant lavere startlønn dersom det er en høy andel utlendinger i virksomheten.

**Tabell 2.5: Mangfold og lønn**

Forfatter	År	Land	Mangfolds-definisjon	Mangfoldets plassering	Data	Tema	Funns
Grinza, Kampelmann og Rycx	2020	Belgia	Indeks	Alle	Privat sektor	Lønn	--
Niebuhr og Peters	2020	Tyskland	Indeks	Alle	Fabrikker	Lønn	0
Joshi, Liao og Jackson	2006	USA	Andel	Alle	Et salgssfirma	Lønn	+
Kemeny og Cooke	2017	USA	Indeks	Alle	Anonymt administrativt data	Lønn	+/0
Cooke og Kemeny	2017	USA	Indeks	Alle ansatte og firmaets omgivelser	Arbeidstaker-arbeidsgiverdata	Lønn som produktivitetsmål	+

**Grinza, Kampelmann og Rycx (2020)** undersøker om mangfold i virksomheten henger sammen med det gjennomsnittlige lønnsnivået, og de er særlig opptatt av betydningen av kollektive lønnsavtaler. De finner noe støtte for at lønnsnivået er lavere i firmaer med høy grad av mangfold, noe som støtter lønnsdiskriminering. Forskjellen kan ikke forklares av verken produktivitetsforskjeller eller firmatyper. Til tross for at de finner statistisk støtte for en diskrimineringseffekt av mangfold for lønn, så er denne helst teoretisk/matematisk. Svært få belgiske firmaer har et så sterkt mangfold som må til for å få en reelt lavere lønn. Imidlertid viser nærmere analyser at betydningen av mangfold varierer på tvers av arbeidsmarkedssegment. I firmaer som reforhandler lønnsnivået innenfor lokale, kollektive avtaler, svekkes lønnsdiskrimineringseffekten av mangfold. Derne er en lønnsdiskrimineringseffekt fra mangfold bare til stede i firmaer med høy eller veldig høy grad av mangfold, henholdsvis firmaer som ligger mellom 75 og 95-prosentsfordelingen og over 95-prosentsfordelingen av mangfold. Grinza mfl. (2020) fastslår derfor at en sammenheng mellom mangfold og lønn ikke er relevant for majoriteten av belgiske firmaer.

**Joshi mfl. (2006)** undersøker hvorfor det er lønns- og prestasjonsforskjeller innad i samme organisasjon mellom ansatte med minoritets- og majoritetsbakgrunn og mellom kvinner og menn. De ser nærmere på etnisk og kjønnsmessig sammensetning i team og i ledelse for å forklare forskjellene. Deres teoretiske utgangspunkt er knyttet til representasjon og sosial identitetsteori. Ansatte i en



numerisk minoritetsposisjon kan rammes negativt av stereotypier, noe som fører til isolasjon og har negative konsekvenser for deres lønn og prestasjoner. Ifølge sosial identitetsteori vil lavere status og stereotypier begrense de som konstituerer minoritetsgruppen, og muliggjøre favorisering av majoritetsgruppen. Hypotesen deres er at økt mangfold i ledelsen vil gi likebehandling av ansatte, styrke prestasjoner og gi likhet i lønn. Datagrunnlaget er en survey til ansatte og arbeidsgivere i salgsdivisjonen til et *Fortune 500*-firma i USA. Utvalget er 444 arbeidsgrupper som er organisert i 46 salgsenheter. Prestasjoner er målt som individuell salgsoppnåelse, og lønn er fast inntekt og bonuser. Resultatene viser at både menn og kvinner har høyere lønn hvis de har kvinnelige ledere. Etniske minoriteter har høyere lønn hvis de jobber i team med flere fargede og i enheter der det er flere minoritetsledere. Sammenhengen mellom mangfold og lønn er ikke lik for kjønn og etnisitet. Kvinnelige ansatte tjener ikke mer når de har flere kvinner i teamet. Minoriteter tjener noe mer i team med flere fargede. Hvite som arbeider i team med mange fargede, har noe lavere lønn, men taper ikke lønn på å ha fargede ledere. Joshi mfl. (2006) fant at bedre prestasjoner var en medierende faktor for høyere lønn for kvinner, men ikke for minoriteter.

Forskning tyder på at egenskapene til området der en bedrift er lokalisert, kan ha betydning for sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Et eksempel på en slik studie er **Kemeny og Cooke (2017)**, som bruker anonyme registerdata til å se på hvordan inkluderende institusjoner påvirker sammenhengen mellom etnisk mangfold og gjennomsnittslønn i ulike byer i USA. Forfatterne har to mål for hvor inkluderende byer er. Det første målet er antall sivilsamfunnsorganisasjoner som representerer innvandrere, og den andre er hvor positiv lokale myndigheters politikk er til innvandrere i de ulike byene. Studien finner at fordelene av etnisk mangfold er sterkest og mest signifikant i mer inkluderende byer. I byer som har mindre inkluderende institusjoner, er det derimot lav eller ingen sammenheng mellom etnisk mangfold og lønn.

**Cooke og Kemeny (2017)** bruker arbeidstaker–arbeidsgiverdata til å undersøke om produktiviteten til ansatte i jobber som krever kompleks problemløsning og kompleks problemløsning i kombinasjon med sosial interaksjon, øker med økende mangfold i virksomheten og i dens omgivelser. De bruker data for perioden fra 1991 til 2008, og finner at både mangfold på virksomhetsnivå og i byområdet gir høyere lønn i jobber som krever kompleks problemløsning, enn i jobber som ikke krever det. For jobber som i liten grad krever kompleks problemløsning, finner de kun positive, dog mindre, lønnseffekter av virksomhetsmangfold, ikke av mangfold i virksomhetens omegn.

## Jobbtilfredshet og prestasjoner

Dette avsnittet handler om sammenhengen mellom mangfold og ansattes jobbtilfredshet og prestasjoner. Er det sånn at ansatte som jobber i mangfoldige arbeidsgrupper, presterer bedre og har det bedre? Et av nytteargumentene bak mangfold er nettopp at man vil prestere bedre om man setter sammen team der deltagerne har ulike erfaringer, perspektiver og kunnskap, sammenlignet med team der deltagerne er helt like.

Et fellestrekk for studiene som presenteres i dette delkapittelet, er at de ikke ser på direkte sammenhenger mellom mangfold og lønnsomhet, men utfører mer komplekse analyser av trekk ved organisasjonene. De bruker en såkalt «moderere tilnærming» til mangfold (Greer mfl. 2012). Utgangspunktet for denne tilnærmingen er at den foreliggende mangfoldslitteraturen viser et sprikende bilde: Mangfold er både lønnsomt og problematisk for bedrifter. For å identifisere hvilke betingelser som kan forklare når mangfold er lønnsomt, og når det ikke er det, fokuserer disse studiene på situasjonelle og kontekstuelle faktorer ved arbeidsmiljøet, arbeidsoppgavene eller ledelsens tilnærming til mangfoldsledelse. Et overordnet bidrag fra denne litteraturen er innsikten om at relasjonen mellom mangfold og utfall ikke eksisterer i et vakuum, men at det alltid vil være ulike organisatoriske faktorer som påvirker retningen og graden av denne relasjonen.

Litteratursøket<sup>5</sup> avdekker ti artikler som undersøker hvordan mangfold henger sammen med ansattes jobbtilfredshet og prestasjoner. Som det fremgår av tabellen, finner fem av artiklene en positiv sammenheng, to artikler finner en negativ sammenheng, mens tre av artiklene finner både negative og positive sammenhenger (tabell 2.6).

I det følgende beskriver vi forskningsresultatene. Først beskriver vi forskningen som undersøker sammenhengen mellom mangfold og arbeidsprestasjoner, og til slutt beskriver vi studiene som ser på sammenhengen mellom mangfold og ansattes jobbtilfredshet.

---

5 Tre artikler om dette temaet er ekskludert etter gjennomlesning: ikke relevant utfall eller datasvakhet.

Tabell 2.6: Etnisk mangfold, jobbtilfredshet og arbeidsprestasjoner

Forfatter	Ar	Land	Mangfolds-definisjon	Mangfoldets plassering	Data	Tema	Funn
Singh, Winkel og Selvarajan	2013	USA	Dummy-variabler	Ansatte	Mellomstor bedrift	Ansattes arbeidsprestasjoner	+
Rosenauer, Homan, Horstmeier og Voelpel	2016	Tyskland	Indeks	Ansatte	Handelsforetak	Ansattes arbeidsprestasjoner	+/0
Jin, Lee og Lee	2017	USA	Dummy-variabler	Ansatte	FEVS (føderalt ansatte)	Ansattes prestasjoner	+
Buengeler og Den Hartog	2015	USA/Tyskland	Indeks	Ansatte	Multinasjonalt produksjonsselskap	Ansattes prestasjoner	+/-
Moon og Jung	2018	USA	Indeks	Ledelse	FEVS (føderalt ansatte)	Ansattes jobbtilfredshet	+
Aalto, Heponiemi, Väänänen, Bergbom, Sinervo og Elovainio	2014	Finland	Dummy-variabel	Ansatte	Legger i det offentlige	Ansattes jobbtilfredshet	+/-
Schaafsma	2008	Nederland	Ulike innvandringsgrupper	Ansatte	Små og mellomstore bedrifter	Opplevelse av mangfold	+/-
Cunningham	2009	USA	Andel ansatte med minoritetsbakgrunn	Alle	Spørundersøkelse og statistikk fra <i>National Collegiate Athletic Association</i>	Resultater fra sportskamp	+
Hur	2013	USA	Indeks	Alle	Administrativt rapportering (Law Enforcement Management and Administrative Statistics)	Effektiviteten av kriminalitetsreduksjon i politidistriktet	-
Kurtulus	2011	USA	Andel ansatte med minoritetsbakgrunn	Alle	Evalueringer fra HR	HRs evaluering av ansattes innsats	-

## Mangfold og arbeidsprestasjoner

Studiene som undersøker sammenhengen mellom mangfold og ansattes arbeidsprestasjoner, har det til felles at de vektlegger betydningen av anerkjennelse og mangfoldsledelse, for at mangfold skal være lønnsomt. Utgangspunktet er forskning som viser hvordan etniske minoriteter rammes negativt av diskriminering og stereotyper. Når man er en minoritet i et fellesskap, er det ikke gitt at man føler seg trygg eller berettiget til å bidra i dette fellesskapet. Flere av disse studiene bygger på et teoretisk perspektiv som argumenterer for at en *inkluderende organisasjon* og *rettferdig ledelse* er en forutsetning for at mangfold skal være nyttig. Her peker bidragene på ulike forhold ved organisasjonen og ledelsesatferd som kan virke inkluderende.

**Jin og kollegaer (2017)** undersøker om lederes atferd har betydning for sammenhengen mellom mangfold og jobbprestasjoner. Formålet med studien er å identifisere hvilken betydning en bestemt type ledelse – *inkluderende ledelse* – har for ansattes jobbprestasjoner. Studien bygger på surveydata (FEVS) fra et representativt utvalg av føderalt ansatte i USA.

For å undersøke betydningen av ledelse, skiller forfatterne mellom mangfoldspolicy, som er en mer formell ledelse, og inkluderende ledelse, som er en mer uformell ledelse. Mangfoldspolicy er her målt gjennom den ansattes oppfattelse av om arbeidsplassen kjennetegnes av rettferdighet (diskrimineringsvern) og har tiltak som støtter mangfold. Inkluderende ledelse måles gjennom den ansattes vurdering av om lederen er tilgjengelig, er lydhør for ansattes behov og gir ansatte innflytelse og trygghet til å ta risiko / være kreative. Utfallet jobbprestasjoner er her målt gjennom de ansattes subjektive vurderinger av kvaliteten på arbeidet til sin arbeidsgruppe. Med mangfold menes her blandingen av hvite og etniske minoriteter.

Studien finner at det å ha en mangfoldspolicy, som en mer formell ledelse, påvirker hvites jobbprestasjoner i større grad enn minoritetens. Minoritetens jobbprestasjoner blir i større grad påvirket av inkluderende ledelse. Denne studien er interessant fordi den peker på betydningen av type lederskap i relasjonen mellom mangfoldsledelse og ansattes vurdering av jobbprestasjoner. Det er viktig med en mangfoldspolicy som vektlegger like rettigheter, men det er ikke tilstrekkelig for å realisere potensialet til alle grupper ansatte.

**Buengeler og Den Hartogs (2015)** studie underbygger også at type lederskap spiller en rolle for sammenhengen mellom mangfold og ansattes jobbprestasjoner. De undersøker om mellomlederens rettferdige behandling av ansatte i teamet er en forutsetning for at mangfold skal bli nyttig. Studien bygger på

surveydata fra ansatte og ledelse i et amerikansk multinasjonalt produksjons-selskap som har base i Tyskland. Rettferdig behandling (interactional justice) måles gjennom ansattes vurdering av om lederen behandler sine ansatte rettferdig. Her ser studien både på nivå, det vil si den gjennomsnittlige vurderingen et team gjør av sin leders rettferdige behandling, og spredning i teammedlemmenes oppfattelse av leders rettferdige behandling. Rettferdighetsklimaet er sterkt når det er lav spredning i teamets oppfattelser. Utfallsmålet jobbprestasjon måles gjennom lederes vurdering av sitt teams effektivitet, produktivitet og kvalitet på arbeidet, sammenlignet med andre team som utfører lignende oppgaver. Mangfold er definert gjennom en Blau-indeks.

Studien viser at et sterkt rettferdighetsklima, det vil si at teammedlemmene enes om at lederen er rettferdig, gir en positiv sammenheng mellom mangfold og jobbprestasjoner. Studien viser også at sammenhengen mellom mangfold og jobbprestasjoner er negativ når medlemmene enes om at leder praktiserer urettmessig forskjellsbehandling, eller når det er stor spredning i denne vurderingen (at noen føler seg inkludert mens andre føler seg ekskludert). Denne studien er viktig fordi den illustrerer at ledelse, og spesielt lederes behandling av sine ansatte, har betydning for om mangfold får negative eller positive konsekvenser for ansattes prestasjoner.

**Rosenauer og kollegaer (2016)** undersøker også betydningen av ledelse, men finner at kulturell intelligens hos ledere i liten grad har betydning for sammenhengen mellom mangfold og jobbprestasjoner. Kulturell intelligens vil her si i hvilken grad ledere verdsetter kulturelt mangfold og har vilje til å bruke kulturell kunnskap i møte med individer som har en annen kulturell bakgrunn enn lederen. I tillegg til å se på betydningen av ledelsestype, undersøker Rosenauer og kollegaene betydningen av gjensidig avhengighet i oppgaveutførelse. Studien bygger på surveydata fra ansatte og ledere i et stort tysk selskap som tilbyr renholds- og vedlikeholdstjenester til det offentlige. Jobbprestasjoner måles gjennom lederes vurdering av ulike teams arbeidsinnsats og kvaliteten på deres arbeid.

Studien finner at trekk ved arbeidet, som grad av gjensidig avhengighet når det gjelder å løse oppgaver, har betydning for utfallet av mangfold. Når teammedlemmene i liten grad er gjensidig avhengig av hverandre for å løse oppgavene, er det ingen sammenheng mellom en mangfoldig arbeidsstokk og jobbprestasjoner. Dette funnet gjelder også uavhengig av lederens kulturelle intelligens. Men når teammedlemmene er gjensidig avhengig av hverandre for å løse oppgaver, er det ifølge studien en sammenheng mellom mangfold og jobbprestasjoner. Videre viser studien at lederes kulturelle intelligens har positiv

betydning for konsekvensene av mangfold i slike team. Studien får imidlertid ikke støtte for at denne sammenhengen svekkes når leders kulturelle intelligens er lav. Det kan tyde på at det først og fremst er kjennetegn ved arbeidet, altså hvorvidt teammedlemmene er avhengig av hverandre i oppgaveløsningen, og ikke kulturell intelligens hos leder, som har betydning for sammenhengen mellom mangfold og jobbprestasjoner.

Den siste studien som undersøker jobbprestasjoner i mangfoldige team, finner en positiv sammenheng mellom mangfold og prestasjoner. **Singh og kollegaer (2013)** undersøker hvordan psykologiske prosesser, målt som psykologisk trygghet, virker som en underliggende mekanisme som forklarer forholdet mellom mangfoldsklima og arbeidstakers jobbprestasjoner. *Psykologisk trygghet* forstås her som den ansattes subjektive oppfattelse av egen frihet til å uttrykke hvem man er, og at man er trygg på at man kan uttrykke sine ideer uten å frykte for negative konsekvenser. *Mangfoldsklima* er definert som den ansattes subjektive oppfattelse av i hvilken grad organisasjonen verdsetter og inkluderer mangfold og praktiserer en rettferdig behandling av ansatte. Studien bygger på surveydata fra arbeidstakere og ledere i en mellomstor bedrift i USA. Av 500 ansatte ble det matchet 165 par. Mangfold er her definert som «svarte» og «hvite» ansatte, mens jobbprestasjoner måles gjennom parenes vurderinger av hverandres prestasjoner. Her vurderes både de formelle oppgavene som er knyttet til den enkeltes stillingsbeskrivelse, og mer uformelle oppgaver som handler om den enkeltes vilje til å bidra til dugnadsarbeid og miljøskapende arbeid i organisasjonen (citizenship behavior). Studien finner at sammenhengen mellom mangfoldsklima og ansattes jobbprestasjoner er psykologisk trygghet. Denne effekten er særlig sterk for minoritetsansatte.

Et inkluderende arbeidsmiljø og aktiv mangfoldsledelse er to viktige variabler når det gjelder sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. **Cunningham (2009)** studerer sammenhengen mellom etnisk mangfold blant administrativt ansatte i ulike (college) høyskoleidrettslag i USA og kampresultater. Forfatterne studerer også hvordan mangfoldsledelse påvirker sammenhengen. Studien finner en positiv og statistisk signifikant sammenheng mellom etnisk mangfold og kampresultater. I tillegg finner de at administrativt ansatte som praktiserte mangfoldsledelse, hadde de mest positive sammenhengene mellom etnisk mangfold og spillerresultatene.

I en annen kontekst studerer **Hur (2013)** hvordan etnisk mangfold i politiavdelinger i USA har betydning for effektivitet i kriminalitetsreduksjon. De bruker data fra 464 politiavdelinger i byer som til sammen har 50 000 innbyggere. Studien bruker Blau-indeksen til å måle etnisk mangfold og har kriminali-

tetsavklaringsrate som effektivitetsmål. Forskerne finner en negativ sammenheng mellom etnisk mangfold og kriminalitetsavklaringsraten. En konklusjon er at mangfoldsledelse kan være en viktig strategi for å motvirke den negative sammenhengen de finner. Forskerne kontrollerer for fattigdomsnivå i de ulike politidistriktene, men de kontrollerer ikke for andre kjennetegn ved bydelene som kan ha en mulig påvirkning på både etnisk mangfold blant politiet og kriminalitetsmålet i området.

Ved hjelp av en lignende metode ser **Kurtulus (2011)** på hvordan ulike typer mangfold har betydning for arbeidsinnsatsen fra ansatte. Studien bruker observasjoner fra en stor amerikansk bedrift (N = 8059), og utfallet er lederes subjektive vurdering av ansattes innsats. Studien finner ingen statistisk sammenheng mellom etnisk mangfold og vurdering av innsatsen. Derimot finner Kurtulus at aldersforskjeller, ulikhet i fast ansettelse og ulik ytelse er forbundet med en mer gjennomsnittlig negativ vurdering av den ansatte fra ledelsen, mens lønnsforskjeller er forbundet med mer positive vurderinger.

## Mangfold og jobbtilfredshet

To av de tre studiene som undersøker hvilke konsekvenser etnisk mangfold har for ansattes jobbtilfredshet, bruker kvantitative data. Studiene finner både positive og negative sammenhenger, og forklarer denne variasjonen med trekk ved organisasjonene som kan gi seg utslag i både negative og positive konsekvenser for ansattes jobbtilfredshet. Den siste artikkelen er en kvalitativ studie som ikke setter søkelyset på utfallet av mangfold, men som er opptatt av å beskrive ansattes erfaringer med å jobbe på arbeidsplasser med stort mangfold. Vi inkluderer den likevel i denne kunnskapsstatusen fordi den peker på noen trekk ved arbeidskonteksten som kan forklare hvorfor mangfold oppleves som utfordrende eller ikke.

**Moon og Jung (2018)** ser på sammenhengen mellom mangfold på ledelsesnivå og ansattes jobbtilfredshet. For å utforske dette forholdet ser de på betydningen av følgende type ledelsesstil: *etisk ledelse*. Etisk ledelse er her definert som de ansattes oppfattelse av om leder har høy moralsk standard og praktiserer rettferdig behandling. Forfatternes utgangspunkt og problemstilling begrunnes med funn fra ledelseslitteraturen som viser at *hvordan* ledelse utføres, påvirker ansattes oppfattelse av egen jobbhverdag. De argumenterer for at selve måten ledere opptrer som ledere og gjør ledelse på, er sentralt for å forstå relasjonen mellom mangfold og ulike typer utfall. Studien benytter paneldata (FEVS) fra et representativt utvalg av føderalt ansatte i USA, og ser på både kjønn og rase (vi vil fokusere på studien av etniske minoriteter her). Mangfold defineres gjennom

en indeks der størrelsen av ulike minoritetsgrupper i ledelsen (afro-am., latino-am., asiater, amerikansk urfolk, urfolk i Alaska), defineres i forhold til hva som er størrelsen på mangfoldet i staben som ledes. Jobbtilfredshet måles gjennom de ansattes vurdering av hvor fornøyd de er med sin jobb. Studien finner at mangfold i ledelsen har en positiv betydning for ansattes arbeidstilfredshet. Studien viser også at sammenhengen mellom mangfold i ledelsen og ansattes jobbtilfredshet er sterkere i team som ledes av ledere som oppfattes som rettferdige (etisk ledelse).

En finsk studie viser også indirekte at ledelse har betydning for at mangfold ikke skal få negative konsekvenser. Med utgangspunkt i surveydata undersøker **Aalto og kollegaer (2014)** om veksten i andelen innvandrere som jobber i det finske helsevesenet, har konsekvenser for offentlig ansatte majoritetslegers jobbtilfredshet. Denne studien undersøker også betydningen av trekk ved organisasjonen, for å forstå sammenhengen mellom mangfold og jobbtilfredshet hos den etniske majoriteten. Her ser forfatterne på to forhold: den ansattes opplevelse av egen autonomi, og den ansattes opplevelse av eget ytringsrom (det vil si om man trygt kan ytre sine meninger på jobb). Studien finner en negativ sammenheng mellom mangfold (andelen innvandrere) i staben og legenes jobbtilfredshet. Men denne sammenhengen gjelder bare for leger som jobber i enheter der det er lite autonomi og ytringsrom for leger. Studien viser også at leger som opplever å ha stor autonomi og gode muligheter til å ytre egne synspunkter, opplever høyere jobbtilfredshet, selv om de har mange ansatte med minoritetsbakgrunn i staben. Ifølge forfatterne er en viktig implikasjon av studien at den indirekte peker på betydningen av ledelse. Det er ekstra viktig at ledere i helseforetak med stort innslag av innvandrere tilrettelegger for legers autonomi.

Der den finske studien kun så på den etniske majoritetens erfaringer med mangfold, undersøker **Schaafsma (2008)** både minoritetens og majoritetens erfaringer med å jobbe på etnisk mangfoldige arbeidsplasser i Nederland. Dette er en kvalitativ studie som bygger på kvalitative data fra 219 ansatte og ledere i 15 forskjellige bedrifter. Formålet med studien er å undersøke om informantene opplever det som utfordrende å jobbe på arbeidsplasser som kjennetegnes av etnisk mangfold, om majoritet og minoritet opplever disse utfordringene forskjellig, og å identifisere hvilke situasjoner disse utfordringene eventuelt er knyttet til.

Studien viser at de fleste er positive eller nøytrale til mangfold. Så lenge man jobber mot felles mål, fungerer mangfoldige team. Mangfold blir først utfordrende når ulikhet står i veien for å oppnå felles arbeidsmål og oppgaver. Her er det først og fremst mangel på språkferdigheter som løftes frem som et typisk



eksempel på noe som står i veien for samarbeid og måloppnåelse. Studien viser også at det er flere negative erfaringer i bedriftene der det er lave krav til formell kompetanse hos de ansatte. Dette forklares med at i motsetning til i bedrifter som forutsetter høyere utdannelse, er ansatte mer avhengig av samarbeid for å utføre sine arbeidsoppgaver, og det er flere innvandrere med lav språkkunnskap i bedrifter med lave krav til formell kompetanse. Selv om denne studien ikke er opptatt av utfall, er den interessant fordi den peker på noen trekk ved arbeidskonteksten, som arbeidsform og kompetansekrav i ulike jobber, som kan ha betydning for hvordan ansatte opplever det å arbeide i bedrifter med etnisk mangfold.

## Oppsummering

Litteraturen som undersøker om mangfoldige arbeidsgrupper gir bedre prestasjoner og jobbtilfredshet, viser et sammensatt bilde. Felles er at flertallet vektlegger trekk ved organisasjonen for å forklare denne variasjonen. Når mangfold får negative konsekvenser for arbeidsgruppens jobbprestasjoner eller de ansattes jobbtilfredshet, er det ofte mellomliggende forhold, som *type ledelsesstil*, som kan forklare dette. Studiene viser at *hvordan* ledelse utføres, har betydning for ansattes oppfattelse av egen jobbhverdag og deres arbeidsprestasjoner. Med andre ord er ledelse sentralt for å forstå relasjonen mellom mangfold og ulike typer utfall. Studiene som finner at mangfold er positivt for ansattes prestasjoner og jobbtilfredshet, vektlegger særlig en bestemt form for ledelse: en leder som behandler ansatte 1) rettferdig (ansattes opplevelse av fravær av forskjellsbehandling), og som gir ansatte 2) innflytelse (ansattes opplevelse av ytringsklima og autonomi).

## Kunde- og brukertilfredshet

Dette avsnittet handler om forholdet mellom mangfoldet i virksomheten og dens evne til å møte et mangfoldig samfunn. Et av nytteargumentene for mangfold er at mangfold er en forutsetning for å møte og tilfredsstille en mangfoldig kunde- og brukergruppe. Den sentrale antagelsen er at ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn besitter en annen kultur- og erfaringsbakgrunn, som vil være en forutsetning for å få tilgang til og ha legitimitet i markeder og kundegrupper som kjennetegnes av økt etnisk mangfold. Dette har blitt omtalt som et *tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv* på mangfold (Ely og Thomas 2001).

Litteratursøket avdekker 8<sup>6</sup> studier som ser på sammenhengen mellom mangfold i stab og mangfold i kunde- eller brukergruppen (tabell 2.7). Felles for flertallet av disse studiene er at mangfold handler om å *matche* ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn med en kunde- eller brukergruppe som har minoritetsbakgrunn. Teoretisk forstås mangfold dermed som noe etniske minoriteter besitter, og det plasseres hos en gruppe ansatte i organisasjonen. Dette står i kontrast til forståelsen av mangfold som vi fant i litteraturen om mangfoldige arbeidsgrupper, som ble beskrevet i forrige delkapittel. I teamlitteraturen var det ikke nykommeren eller den etniske minoriteten som var mangfoldig; det ble lagt vekt på effekten av en etnisk sammensatt og mangfoldig gruppe bestående av både den etniske majoritet og minoritet. Den siste artikkelen som beskrives i dette delkapittelet, vies ekstra plass, fordi den nettopp kontrasterer og sammenligner bedrifter som har et tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv, med andre perspektiver på mangfold og utforsker konsekvensene av det.

Metodisk er det nokså enkle mål på mangfold som benyttes i studiene om matching, der det kun er snakk om å identifisere hvorvidt virksomheten har noe mangfold eller ikke. Studiene som presenteres i dette delkapittelet, dekker fire ulike land, og svært ulike typer virksomheter. Der mangfoldets lønnsomhet studeres i reklamebransjen i en studie, er det et flyktningmottak som belyses i en annen. Studiene varierer også når det gjelder hvilke *utfall* av mangfold de måler. Her kan vi skille mellom tre ulike utfallsmål for å undersøke om det lønner seg å matche minoritetsansatte med minoritetskunder/-brukere: 1) studier der utfallet er bedriftens *salgsresultater*, 2) studier der utfallet er *bruker-/kunde-gruppens* tilfredshet og misnøye, og 3) studier der utfallet er *minoritetsansattes* karrieremuligheter og opplevelse av anerkjennelse. Det er altså stor variasjon i litteraturen som nå skal presenteres. Som det fremgår av tabellen under, finner studiene både positive og negative sammenhenger mellom det å matche ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn til kunde- og brukergrupper med etnisk minoritetsbakgrunn.

I det følgende beskriver vi forskningsresultatene. Vi skal først beskrive forskningen som undersøker sammenhengen mellom mangfold og salgsresultater. Deretter presenterer vi forskningen som undersøker sammenhengen mellom mangfold og kunde- og brukertilfredshet. Avslutningsvis beskriver vi forskningen som undersøker om det å matche minoritetsansatte med minoritetskunder er positivt eller negativt for minoriteters karrieremuligheter.

---

6 Én studie var ikke inkludert i det opprinnelige søket, men ble funnet via iterative metoder i referanselisten til øvrige inkluderte studier på matching.

Tabell 2.7: Å «matche» en mangfoldig kunde- og brukergroupe

Forfatter	År	Land	Mangfoldsdefinisjon	Mangfoldets plassering	Data	Tema	Funn
McKay	2011	USA	Dummyvariabel	Ansatte	Handelsforetak	Kundetilfredshet	+
Valenta og Thorshaug	2011	Norge	Dummyvariabel	Ansatte	Flyktningmottak	Konflikt-demping	+/-
Dwertmann og Kunze	2020	Sveits og UK	Dummyvariabel	Ansatte	Logistikkfirma	Kundetilfredshet, sykefravær og frivillig oppsigelse	+
Bendick, Egan og Lanier	2010	USA	Andel	Ansatte	Fortune 500	Lønn og forfremmelse	-
Ely og Thomas	2001	USA	Dummyvariabel	Ansatte og ledelse	Små bedrifter	Ansattes jobbtifredshet og arbeidsutførelse	+/-
Avery, McKay, Tonidandel, Volpone og Morris	2012	USA	Indeks	Alle	Salgsresultater butikk	Lønnsomhet, kundetilfredshet	+
Leonard, Levine og Joshi	2004	USA	Indeks	Alle	Spørreundersøkelse butikkansatte	Salg	0/-
Chen, Liu og Portnoy	2012	USA	Mangfoldsklima	Alle	Megler spørreundersøkelse	Salg	+

## Mangfold og salgsresultater

Noen av studiene i vår litteraturgjennomgang ser nærmere på sammenhengen når det gjelder matching av kunde og ansatt. **Richard mfl. (2017)** bruker data om etnisk mangfold og salgsresultater fra HR-avdelinger i 220 avdelinger av en stor butikk i USA og data om etnisk mangfold i nabolag fra American Community Survey – en folketelling som gjennomføres hvert 10. år i USA. Forfatterne undersøker hvilken betydning likhet (kongruens) mellom etnisk mangfold blant de butikkansatte og kundegruppene i nabolaget har for salgsresultatene. Forfatterne bruker Blau-indeksen til å måle etnisk mangfold i butikkene og nabolaget hvor butikkene ligger. Resultater fra studien tyder på at en bra match mellom etnisk mangfold på bedriftsnivå og nabolag er positivt forbundet med salgsresultater i butikker. Videre finner de at den positive sammenhengen er sterkere i mer mangfoldige nabolag. **Avery mfl. (2012)** bruker en lignende tilnærming og ser på 739 avdelinger i en annen forretningskjede. De bruker Pitts-indeksen til å måle etnisk mangfold i bedrifter og i nabolag. Også denne

studien finner en positiv sammenheng mellom på den ene siden kongruens mellom butikk og nabolag og på den andre siden produktivitet.

Likevel er det ikke konsensus om denne typen kongruens er forbundet med positive utfall. **Leonard mfl. (2004)** bruker data om ulike avdelinger i en butikk-kjede i USA for å se på samme mekanisme om matching mellom kunder og salgsansatte og salgsresultater. Studien bruker data fra 700 avdelinger i en butikk-kjede i tillegg til data fra American Community Survey. I motsetning til Richard mfl. (2017) finner studien ingen bevis for en statistisk signifikant sammenheng mellom likhet mellom kunder og selgere, og salgsresultater. Unntaket var at asiatiske ansatte var mer produktive når mange i nærområdet var asiatiske innvandrere som ikke snakket engelsk. Studien bruker en metode som tester kongruens mellom ulike etnisiteter i butikk og nabolag separat, og den måler dermed etnisk mangfold på en annen måte enn Avery mfl. (2012) og Leonard mfl. (2004). Funnene til Leonard og kollegaer tyder på at det ikke nødvendigvis er den etniske likheten mellom butikkansatte og kunder som er viktig (for eksempel andel svarte i butikk og nabolag), men heller at det er positivt å ha mangfoldig personale i butikker som er lokalisert i mangfoldige nabolag.

Forskning viser også at kulturell intelligens (CQ) kan ha betydning for bedrifters utfall. **Chen og Portnoy (2012)** bruker data fra 305 eiendomsmeglere ved 26 eiendomsmeglerfirmaer i USA for å studere sammenhengen mellom kulturell intelligens hos eiendomsmeglere og salg hvor megleren og kjøperen har ulik kulturell opprinnelse. Mer konkret ser studien på *CQ-motivasjon*, som er definert som «evne, energi og interesse for å vurdere kulturelle forskjeller og ønsket om å lære om dem». Studien finner en positiv sammenheng mellom *CQ-motivasjon* og boligsalg hvor megler og kjøper er fra ulike kulturer. Studien tyder på at når det ikke er stor kongruens mellom ansatte og kundegruppen, er kulturell intelligens en viktig faktor som kan påvirke salgsresultater positivt.

## Mangfold og kunders tilfredshet

Det er tre studier som undersøker hvordan det å benytte et tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv på mangfold – det vil si å matche minoritetsansatte med minoritetskunder – henger sammen med kundetilfredshet. Studiene som bygger på kvantitative data, finner ensidig positive sammenhenger mellom mangfold og kundetilfredshet, mens den kvalitative studien også identifiserer noen negative konsekvenser.

**Valenta og Thorshaug (2011)** har gjort en kvalitativ studie av betydningen av å ha ansatte med minoritetsbakgrunn på asylmottak i Norge. Artikkelen under-

søker om det å ha ansatte med fluktbakgrunn i mottak kan minske konfliktnivået mellom ansatte og beboere. Utgangspunktet for denne problemstillingen er tidligere forskning som viser at forholdet mellom hvite majoritetsansatte og flyktninger som bor på mottak, ofte er konfliktfullt og utfordrende. Undersøkelsen bygger på 42 kvalitative intervjuer med mottaksansatte (N = 22) og beboere (N = 20), og undersøker om ansatte med innvandrerbakgrunn bidrar til å minske og dempe konfliktnivået og beboeres erfaringer med krenkelser.

Med utgangspunkt i intervjuer med både ansatte og beboere på norske asylmottak finner studien et blandet resultat. På den ene siden viser analysene hvordan en ansatt med fluktbakgrunn blir en viktig ressurs, fordi vedkommende får rollen som en «innsider». Det vil si en som forstår asylsøkernes individuelle behov og situasjon. Intervjuene med beboerne viser hvordan det å møte en ansatt som selv har vært i deres situasjon, gir dem en opplevelse av å bli sett og hørt, noe som igjen er viktig for beboernes selvaktelse. Minoritetsansatte beskrives som viktige buffere i møte med institusjonens rigide regler. På den andre siden viser analysene at det også er negative konsekvenser med å ha ansatte med fluktbakgrunn. Både ansattintervjuene og beboerintervjuene viser hvordan det kan oppstå press fra beboere som kommer fra samme land som den ansatte, eller som snakker samme språk. For eksempel kan beboere med samme nasjonalitet forvente særbehandling. En slik særbehandling oppfattes som uprofesjonelt, og kan være konfliktskapende. Når så ansatte med fluktbakgrunn avviser forventningen om å være lojal mot egen gruppe, kan dette også føre til skuffelse og konflikt. Studien viser altså hvordan det å ansette personer med fluktbakgrunn i flyktningmottak kan ha både positive og negative effekter på konfliktnivået mellom beboere og ansatte.

Den neste studien finner en positiv sammenheng mellom mangfold og kundetilfredshet. **McKay og kollegaer (2011)** studerer en stor nasjonal detaljvarekjede i USA og ser på betydningen av både etnisk mangfold og kjønsmangfold (vi inkluderer bare resultatene for etnisk mangfold her). Studien bygger på en survey til fulltids- og deltidsansatte som jobber i et utvalg (769) av detaljvarekjedens butikker, og en survey til 1,2 millioner kunder i de samme butikkene. McKay (mfl. 2011) undersøker ikke den direkte sammenhengen mellom mangfold og kundetilfredshet, men retter oppmerksomhet mot to organisatoriske trekk som antas å påvirke denne sammenhengen. For det første undersøker forfatterne om sammenhengen mellom mangfold og kundetilfredshet er betinget av mangfoldsklimaet i organisasjonen. Mangfoldsklima er her målt gjennom de ansattes felles oppfattelse av om alle får rettferdig behandling, og om det er anerkjennelse for mangfold i organisasjonen. For det andre undersøkes det om sammenhengen mellom mangfold og kundetilfredshet er betinget av organisa-

sjonens serviceklime (service climate). Serviceklime er her målt gjennom ansattes felles oppfattelse av nivået på kundeservice.

Forfatterne finner at et godt mangfoldsklima har en positiv betydning på kundetilfredshet. Antagelsen om at denne sammenhengen er enda sterkere i butikker med god service, støttes ikke. Selv om butikker med god service har høy kundetilfredshet, har ikke serviceklimaet i butikken noen betydning for relasjonen mellom mangfoldsklima og kundetilfredshet. Forfatterne finner imidlertid at høy representasjon av etniske minoriteter gir sterkere positiv sammenheng mellom mangfoldsklima og kundetilfredshet. For å underbygge dette funnet undersøker forfatterne om mangfoldsklima er irrelevant i butikker der det kun er hvite ansatte (homogenitet). Her finner de at mangfoldsklima har en betydning for kundetilfredshet også i butikker med bare hvite ansatte (homogen, ikke mangfoldig). Selv om mangfoldsklima er viktig i både homogene og mangfoldige butikker, viser studien at det er viktigst i butikkene som har mange ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn.

**Dwertmann og Kunze (2020)** er interessert i den direkte sammenhengen mellom mangfold og nytte og undersøker om det å matche minoritetsansatte med minoritetskunder har betydning for kundetilfredshet. Grad av tilfredshet er her målt som forekomsten av klager fra kunder. I tillegg undersøker forskerne om det å motta klager fra kunder fører til frivillig oppsigelse og sykefravær hos de ansatte. Studien tar utgangspunkt i en hypotese om at ansatte vil motta færre klager hvis den ansatte har lik bakgrunn som sin kundegruppe. Likhet er her målt som en match mellom ansatt og kunde, der begge enten har innvandrerbakgrunn eller begge har etnisk majoritetsbakgrunn. Her tar de utgangspunkt i teoretiske perspektiver om sosial identitet og etniske fordommer som argumenterer for at vi foretrekker folk som er like oss selv. Felles referanser og forståelsesrammer antas å gi positive følelser og sosial tiltrekning.

Studie 1 bygger på tidslagget data fra et stort sveitsisk logistikkfirma. Materialet omfatter ansattdata om sykefravær, gjennomstrømning, postruter og klager fra 737 enheter som leverer post. For å undersøke om etnisk matching av ansatte og kunder får en betydning for klager, består det empiriske materialet også av offisielle data som gir en oversikt over innvandrerandelen i ulike geografiske områder. Postnumre matches med statistikken over budenhetene som har ansvar for området. Data om andel som har minoritetsbakgrunn i bud og kundegruppe og forekomsten av klager, måles på ett tidspunkt. Data om frivillig oppsigelse måles 12 måneder senere. Studie 2 bygger på et vignetteeksperiment med 262 deltagere i Storbritannia. For å teste robustheten i hypotesene om hvordan sammenhengen mellom etnisk matching av ansatte og kunder er for forekomsten av

klager, gjør Dwertmann og Kunze et eksperiment der deltagerne får presentert et scenario. I dette scenarioet leverer ikke postbudet pakken til angitt tid, og kunden mottar en beskjed fra budet. Beskjeden har likt innhold, det eneste som varierer, er aksent eller ikke aksent, som skal indikere om budet har innvandrerbakgrunn eller ikke. Deretter får deltagerne ulike spørsmål om sosial tiltrekning («Kunne du blitt venn med postmannen?») og om de ville ha sendt en klage. Begge studiene bekrefter hypotesen om betydningen av sosial tiltrekning og bias mellom like personer. Når både den ansatte og kunden har innvandrerbakgrunn, blir det færre klager. Innvandrere har sterkere tiltrekning til, og lavere sannsynlighet for, å klage når budet har innvandrerbakgrunn. Når den ansatte og kunden ikke er like, blir det flere klager. Dette gjelder også for bud som har majoritetsbakgrunn og kunder som er innvandrere. Studien viser også at det er en sammenheng mellom klager og den ansattes sykefravær og gjennomstrømming av ansatte. Enheter som får flere klager, har også flere tilfeller av korttids sykefravær og frivillige oppsigelser. Det betyr at biased kundetilfredshet kan skade organisasjonen to ganger: først gjennom klager, deretter gjennom sykefravær og gjennomstrømming av ansatte.

Denne artikkelen er interessant fordi den viser at etniske fordommer hos kundegruppen har betydning for deres tilfredshet og vurdering av den servicen de mottar. Likhet i etnisk bakgrunn hos ansatt og kunde (enten at ingen har, eller begge har migrasjonsbakgrunn) gir mindre klager. Samtidig vil en forlengelse og konsekvens av denne tenkningen om å gjøre mangfold nyttig (reducere klager) være å legge opp til en segregering og etnisk deling av tjenester og stab. Mangfold definert ut fra et tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv kan, som vi kommer inn på i det neste avsnittet, få svært negative konsekvenser for etniske minoriteters karrieremuligheter.

## Mangfold og minoriteters karrieremuligheter

Dette er en problemstilling som blir aktualisert i studien til **Bendick og kollegaer (2010)**. En bakgrunn for studien er at forfatterne mener det er problematisk å gå ut fra at det å ha en etnisk minoritetsbakgrunn i seg selv innebærer en unik kompetanse og et fortrinn når det gjelder å selge tjenester til kunder med etnisk minoritetsbakgrunn. For å undersøke påstanden om at mangfold lønner seg for å møte et mangfoldig marked, studerer de to bransjer i USA: detaljvarehandelen og reklamebransjen. Begge studiene baserer seg på en kombinasjon av registerdata og surveydata.

Det første datasettet er en studie av en stor kjede i detaljvarehandelen med mer enn 1000 butikker og et titalls tusen ansatte. Firmaet vektlegger en mangfolds-

profil og at de har et konkurransefortrinn i kraft av å ha mange ledere med afro-amerikansk bakgrunn. Forfatterne undersøker påstanden om at det lønner seg å matche minoritetsansatte med minoritetskunder, ved å se på karrieremulighetene for alle lederne i firmaet i perioden 2001–2005. Studien viser at ledere med afroamerikansk bakgrunn jobber i butikkene som befinner seg i de geografiske områdene av byen som er dominert av minoritetsbefolkningen. Forfatterne viser imidlertid at det kun er minoritetsstatus som er likheten mellom ansatte og kundene. Svarte ledere har annen klassebakgrunn (middelklasse), bor i andre områder av byen og har flere typer minoritetsgrupper (ikke bare svarte) i sin kundegruppe. Studien illustrerer hvordan denne måten å tenke mangfold på (matching) får en motsatt effekt for den ansattes karriereutvikling. De afroamerikanske lederne i firmaet plasseres i butikker som er geografisk lokalisert i lavinntektsområder som kjennetegnes av lav avkastning og høyere kriminalitet. Studien viser at de lave salgshallene og usikkerheten knyttet til disse butikkene får negative konsekvenser for lederne med minoritetsbakgrunn, fordi salg og avkastning er forbundet med bonusordninger og produktivitetsmål i bransjen. Sammenlignet med ledere med etnisk majoritetsbakgrunn, har lederne med minoritetsbakgrunn lavere produktivitet, lavere lønn og bruker lengre tid på fremmelse. De afroamerikanske lederne har også høyere frivillig oppsigelse.

Det andre datasettet er en studie av den amerikanske reklamebransjen. Med utgangspunkt i registerdata viser studien at afroamerikanere er underrepresentert i reklamebransjen, og at de som jobber i bransjen, befinner seg i firmaer der det er mange minoritetsansatte, og hvor man spesialisere seg på etniske nisjer og minoritetskundegrupper. Ansatte med etnisk majoritetsbakgrunn i reklamebransjen, derimot, jobber for en generell kundegruppe og mainstream-markedet. Studien viser hvordan nyttetenkningen med å matche etniske minoritetsansatte og minoritetskunder skaper en etnisk segregering i firmaene. Minoritets- og majoritetsansatte i staben jobber ikke sammen, men på ulike avdelinger som retter seg mot ulike markeder.

Studien til Bendick (mfl. 2010) er et viktig bidrag som understreker betydningen av å kombinere et nytteperspektiv på mangfold med et inkluderingsperspektiv. Forfatterne argumenterer for at mangfoldssatsinger som ikke innebærer inkludering, er kontraproduktivt. Mangfold og kulturell kompetanse er noe som alle ansatte må ta del i og lære opp i, for å kunne fungere i mangfoldige team og et mangfoldig kundemarked. Dette poenget er noe som også underbygges i **Ely og Thomas (2001)** sin studie av hvilken betydning bedrifters mangfoldsperspektiv har for ansattes karrieremuligheter og bedriftenes evne til å nyttiggjøre seg mangfold. Med utgangspunkt i kvalitative intervjuer med ledere og ansatte i tre amerikanske bedrifter som alle har god representasjon av etniske minoriteter



både i ledelsen og i staben, undersøker denne studien betydningen av ulike perspektiver på mangfold. Hvert perspektiv gir et rasjonale eller en begrunnelse for hvorfor mangfold er viktig, og hvorfor bedriftene streber etter å ha en mangfoldig stab. Her skiller forfatterne mellom tre perspektiver som var gjeldende i virksomhetene: 1) tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv, 2) integrasjons- og læringsperspektiv og 3) diskriminerings- og rettferdighetsperspektiv. Gitt temaet for dette delkapittelet nøyer vi oss her med å kun beskrive betydningen av de to første perspektivene for ansattes karrieremuligheter.

Det å matche arbeidstakere med kunde- eller brukergruppen omtales som et «tilgjengelighets- og legitimitets»-perspektiv på mangfold. Det er dette perspektivet som har stått sentralt i studiene som vi har beskrevet i dette delkapittelet. Bedriftene som brukte dette perspektivet på mangfold, rekrutterte minoritetsansatte for å få tilgang til og legitimitet hos kunder med minoritetsbakgrunn. Både ansatte og ledere oppfattet at kunder med minoritetsbakgrunn stolte mer på rådgivere med minoritetsbakgrunn, mens hvite kunder følte seg tryggere med hvite rådgivere. Studien viser at dette perspektivet får negative konsekvenser for rådgivere med etnisk minoritetsbakgrunn. I tråd med Bendick og kollegaer (2010) sin studie demonstrerer også Ely og Thomas (2001) at rådgivere med minoritetsbakgrunn jobber i en avdeling avskåret fra kjernevirksomheten. Minoritetsansatte jobber i nisjer og avdelinger med lav status, der det er færre muligheter for karriereavansment.

Det interessante med Ely og Thomas (2001) sin studie er at de også beskriver mangfoldsperspektiver som bidrar positivt til minoritetsansattes karrierer. De viser hvordan bedrifter som omfavner et integrasjons- og læringsperspektiv på mangfold, evner å gjøre mangfold til en ressurs som hele staben kan bruke og nyttiggjøre seg av. Dette til forskjell fra tilgjengelighets- og legitimitetsperspektivet på mangfold. Når staben ble mer etnisk mangfoldig som et resultat av aktiv rekruttering, ble kompetansen som minoritetene brakte med seg inn i organisasjonen, ikke en sidegeskjeft for minoritetsansatte, men integrert i virksomhetens kjernearbeid. Det innebar at ansatte med minoritetsbakgrunn jobbet med både majoritets- og minoritetskunder, mens ansatte med majoritetsbakgrunn også ble forventet å utvide sin kunnskap slik at de også kunne jobbe med minoritetskunder. Dette var tidkrevende prosesser, der bedriftenes tradisjonelle virke og kunnskap ble omdefinert, men Ely og Thomas (2001) argumenterer for at dette perspektivet på mangfold er nødvendig for å utjevne asymmetrien mellom majoriteten og minoriteten. Studien illustrerer også at det ikke er nok å ha god representasjon av minoriteter i lederposisjoner. Alle bedriftene hadde dette, men det var kun bedriften som evnet å motvirke asymmetrien mellom minoritet og

majoritet, som fikk til godt samarbeid i mangfoldige arbeidsgrupper og gode karrieremuligheter for de minoritetsansatte.

## Oppsummering

I litteraturen om matching blir både de positive og de negative konsekvensene av et nytteperspektiv på mangfold tydelig. Studiene som ser på hvordan matching har betydning for salg, kommer med motstridende konklusjoner, men tyder på at det i noen tilfeller kan bli en positiv sammenheng. Bidragene vi har presentert, reiser et spørsmål om *hvem* mangfold skal være nyttig for. På den ene siden viser studiene at det å matche minoritetsansatte med minoritetskunder gir positive utfall for bedriftene. For det første får bedriften tilgang til og legitimitet i kundegrupper som den tradisjonelt ikke har hatt tilgang på. For det andre vil det å matche ansatte og kunder ut fra etnisitet ta høyde for eksisterende bias og diskriminering: Vi liker og er trygge på dem vi oppfatter som kategorisk like oss selv. Som Dwertmann og Kunze (2020) illustrerte, gir likhet i etnisk bakgrunn hos ansatt og kunde betydelig færre klager, noe som igjen kan påvirke sykefravær og gjennomstrømning av ansatte i bedriften.

Samtidig kan en forlengelse og konsekvens av denne tenkningen rundt å gjøre mangfold nyttig, være å legge opp til segregering og etnisk deling av tjenester og ansatte. På den andre siden kan altså det å matche minoritetsansatte med minoritetskunder begrense etniske minoriteters karrieremuligheter. Studiene som har undersøkt denne problemstillingen, viser nettopp hvordan etniske minoriteter ofte jobber i nisjer med lavere status og dårligere muligheter til å gjøre karriere (Ely og Thomas 2010, Bendick mfl. 2010). Når mangfold ikke er en del av virksomhetens kjernekompetanse, men outsources til minoritetsansatte og «minoritetsavdelinger», kan det få utilsiktede negative konsekvenser som intern etnisk segregering og ulikhet innad i organisasjonen.

## Avsluttende betraktninger og konklusjon

På et overordnet nivå kan man si at litteraturen tyder på en signifikant positiv sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Fra studiene i vår litteraturgjennomgang finner over halvparten en positiv statistisk signifikant sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Åtte studier finner en negativ statistisk sammenheng, mens resten av studiene beskriver ikke-signifikante eller blandede funn, dvs. at noen hypoteser er støttet og andre er avkreftet. Variasjonsbredden i studiene, med tanke på både metodisk tilnærming, utfall og kontekst, er en styrke for litteraturen, ettersom positive sammenhenger mellom

etnisk mangfold og lønnsomhet er blitt dokumentert i ulike bransjer, i ulike land og med survey og registerdata.

Samtidig tyder forskningen på at sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet er kompleks og kontekstspesifikk. Det er spesielt forskningen som ser nærmere på hvilke forhold som medierer og modererer sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet, som kan gi innsikt i hvilke mekanismer som gjør mangfold lønnsomt eller ikke (Greer mfl. 2012). Det er dermed disse studiene som bidrar med mest detaljert kunnskap, utover å etablere at det finnes positive og negative sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet for bedriftene. Felles for denne litteraturen er at den peker på både interne og eksterne forhold i bedriftene som kan være avgjørende for å forstå når mangfold blir lønnsomt. Interne forhold peker på kjennetegn innad i bedriften, for eksempel ledelse og mangfoldsklima. Dette er forhold som bedriftene til en viss grad rår over og kan gjøre noe med. Eksterne forhold er det vanskeligere for bedriften å påvirke, for eksempel virksomhetens geografiske plassering.

Det er ingen konsensus blant studiene som undersøker sammenhenger mellom etnisk mangfold og *økonomisk* lønnsomhet. De ulike funnene tyder på en kompleks og kontekstspesifikk relasjon mellom det å ha en mangfoldig stab og ulike lønnsomhetsmål. Likevel finner et flertall av studiene i vår litteraturgjennomgang en positiv sammenheng, i hvert fall i noen konkrete sammenhenger. Om mangfold er økonomisk lønnsomt, avhenger av, blant annet, lokalisering, yrke og om man måler kortsiktig eller langsiktig lønnsomhet. Tendensen i litteraturen er å finne mer positive sammenhenger når man ser på virksomheter i storbyer og i tjenesteyrker, og når man har langsiktige resultater som utfall. Men litteraturen viser også at etnisk mangfold kan være en ulempe for bedrifter i noen tilfeller på grunn av utfordringer med språk og kulturelle barrierer. De utfordringene er mer uttalt når minoritetsansatte ikke har bodd lenge i landet.

Innovasjonsstudiene gir noe støtte til at mangfold kan virke positivt for innovasjonsevnen, men studiene peker i retning av at mangfold, forstått som en viss variasjonsbredde i ansattes landbakgrunn og etnisitet, er mer positivt enn å ha en høy andel utenlandske ansatte (Ozgen mfl. 2013; 2014; 2017, Parrotta mfl. 2014). Til tross for at sammenhengene stort sett er positive, er de likevel ikke spesielt sterke. Dette er også dokumentert i en tidligere kunnskapsoppsummering (Ozgen mfl. 2014).

## Hva forklarer sammenhengen mellom mangfold og lønnsomhet?

Litteraturen som vektlegger betydningen av ulike kontekstuelle betingelser, illustrerer at sammenhengen mellom mangfold og lønnsomhet ikke eksisterer i et vakuum. Med andre ord kan det godt være at etniske minoriteter bringer med seg nye ressurser og perspektiver inn i organisasjonen, men forskningen må demonstrere om, og under hvilke forutsetninger, de klarer å omsette og bruke dem (Ely og Thomas 2001). Det er særlig studiene som ser på den indirekte sammenhengen mellom mangfold og lønnsomhet, og som inkluderer mellomliggende variabler, som gir kunnskap om hvilke betingelser som kan være relevante for å forstå om, når og hvorfor mangfold er lønnsomt. I det følgende diskuterer vi mer inngående de ulike betingelsene som peker seg ut som viktige forklaringer på om, når og hvorfor mangfold fremmer eller hemmer lønnsomhet.

### **Betydningen av type mangfold**

Selv om mangfold gir mer kreativitet og innovasjon, kan det være krevende å fatte beslutninger i en mangfoldig gruppe. Litteraturen inkluderer også perspektiver på hvorfor mangfold i noen situasjoner ikke er lønnsomt, men derimot kan gi negative utfall for virksomhetene og for individene. Det er særlig sosial identitetsteori som brukes til å forklare hvorfor mangfold kan redusere produktivitet. I sosial identitetsteori legger man vekt på at ansatte med samme bakgrunn kommuniserer mer effektivt, mens ansatte med ulike kulturelle bakgrunner kan ha problemer med kommunikasjonen og ha ulike kulturelt funderte verdier og normer for samhandling, som kan skape misforståelser og gi grobunn for konflikt. Dette fører i neste omgang til redusert trivsel, lavere produktivitet og lavere innovasjonsevne. Forskningen tyder på at disse problemene kan henge sammen med grad av mangfold og ansattes preferanser for mangfold (Ozgen mfl. 2014; 2015). Det argumenteres for at positive utvekslinger inntreffer først når andelen med etnisk minoritetsbakgrunn når et visst nivå, hvor det er en større grad av balanse mellom grupperingene på arbeidsplassen. Med andre ord at det er en  $\cap$ -form på sammenhengen mellom mangfold og ønskede ringvirkninger av dette.

### **Betydningen av mangfoldsmål**

Måten mangfold er målt på, har betydning for sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. De tre mest brukte målene i vår litteraturgjennomgang er i) indikatorvariabel på hvorvidt en bedrift har ansatte med minoritetsbakgrunn eller ikke, ii) andelen med minoritetsbakgrunn og iii) indekser som måler hvor mange ulike minoritetsgrupper som er representert i foretaket. Av de tre

målene finner studier som bruker en indeks-tilnærming, oftest en positiv sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Ca. 80 prosent av studiene som bruker indeksmål, finner en positiv eller delvis positiv sammenheng mellom mangfold og lønnsomhet. Det er indekstilnærmingen som kommer nærmest mangfoldsbegrepet, vil vi hevde. Argumentet for det er at en virksomhet kan ha en stor andel ansatte med innvandrerbakgrunn, men hvis alle har samme landbakgrunn, er det ikke nødvendigvis en mangfoldig stab.

### **Betydningen av mangfoldsledelse**

Forskningen viser også at bedriftens tilnærming til mangfold blant sine ansatte ofte er utslagsgivende for om det blir observert positive eller negative effekter av etnisk mangfold. Dette gjelder uavhengig av hvilken utfallsvariabel (økonomisk lønnsomhet, innovasjon, osv.) som undersøkes. Litteraturen viser at det er et viktig skille mellom etnisk mangfold, dvs. den faktiske representasjonen av etnisk mangfold i virksomheten, og mangfoldsledelse, mangfoldsklima og mangfoldskultur, som en egenskap ved virksomheten.

Studiene som undersøker betydningen av mangfoldsledelse og mangfoldsklima i organisasjonen, avdekker interessante sammenhenger mellom type ledelsestilnærming og hvorvidt bedriften er i stand til å tjene på å ha et etnisk mangfold. Det illustrerer at det etniske mangfoldet i staben må forvaltes på en god måte for å skape resultater – resultatene kommer ikke av seg selv. Et interessant funn som går igjen i flere studier (Apfelbaum mfl. 2016, Nishii og Mayer 2009), er at det å være i klart mindretall ser ut til å være en særlig sårbar situasjon for minoriteter. Dette blir forklart med «tokeniseing» og stereotypetrussel, ved at minoriteten blir veldig synlig og selvbevisst sin rolle som representant for en gruppe. I denne situasjonen kan noen perspektiver på mangfoldsledelse, som legger vekt på minoritetens forskjellighet, styrke de minoritetsansattes opplevelse av å være «fremmede» i egen organisasjon. Minoriteter presterer bedre i denne situasjonen hvis tilnærmingen til mangfoldsledelse legger mer vekt på å behandle alle rettferdig, og skape trygge rammer for lik deltagelse. At ledelsen gir de ansatte rettferdig behandling, i betydningen lik behandling av alle ansatte, ser ut til å særlig styrke de positive sammenhengene mellom etnisk mangfold og lønnsomhet (Buengeler og Den Hartog 2015, Apfelbaum mfl. 2016, Nishii og Mayer 2009, Moon og Jung 2018). Likhet handler her både om å motvirke forskjellsbehandling og om å skape en kultur og et miljø der alle, uavhengig av bakgrunn, tør å delta og dele sine perspektiver og erfaringer, uten å frykte for negative sanksjoner og konsekvenser (Jin, Lee og Lee 2017, Buengeler og Den Hartog 2015, Singh, Winkel og Selvarajan 2013).

## Betydningen av geografisk plassering

Eksterne faktorer bidrar også til å forklare sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Det er særlig tre forhold som er studert: mangfold i virksomhetens omgivelser, nettverkseffekter og lønnseffekter. Litteraturen gir støtte til at mangfold kan være mer lønnsomt i store byer og i områder hvor kunde-/brukergruppen også er mangfoldig. En virksomhet kan altså tjene på å «speile» befolkningen i sine omgivelser. Studiene av økonomisk lønnsomhet viser at bedrifter med høyt mangfold er relativt mer lønnsomme i byer (Nathan 2016, Cooke og Kemeny 2017). En svensk studie viser imidlertid at levetiden til mangfoldige virksomheter i gjennomsnitt er kortere, særlig i byer (Backman og Kohlhase 2020), men det kan være ulike grunner til at en virksomhet legges ned. Lav lønnsomhet er en av disse. Virksomheter med høyt etnisk mangfold kan tjene på at de styrker sine internasjonale forbindelser til utlandet (Ottaviano mfl. 2018, Marchal og Nedoncelle 2019).

## Betydningen av arbeidsvilkår

Til slutt er det noe evidens for at virksomheter som benytter etnisk mangfold, har et lavere lønnsnivå blant sine ansatte (Iversen mfl. 2017) eller klarer seg med færre arbeidstakere (Brunow og Blien 2014), noe som også reduserer lønnskostnader. Når mangfold blir lønnsomt for virksomheten, kan det altså handle om at minoriteter tilbys andre vilkår og får en annen type arbeidstilknytning til bedriften, som for eksempel midlertidige og selvstendige ansettelsesforhold. En viktig innsikt fra noen av studiene i denne kunnskapsoppsummeringen er at det kan være relevant å stille spørsmål ved *hvem* mangfold er lønnsomt for. Selv om mangfold er lønnsomt for bedriftens avkastning, viser noen av studiene i kunnskapsoppsummeringen at etniske minoriteters karrieremuligheter likevel kan være dårlige. For eksempel at de jobber i nisjer med lavere status og dårligere muligheter til å gjøre karriere (Ely og Thomas 2010, Bendick mfl. 2010).

## Funnliste

Studiene i denne litteraturgjennomgangen bidrar til å vise frem mange ulike dimensjoner og nyanser når det gjelder sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. I rapportens tematiske kapitler har vi beskrevet de ulike bidragene i detalj. Under følger en oppsummering av de sentrale hovedfunnene:

- Etnisk mangfold i ledelsen er en faktor som kan forklare positiv sammenheng mellom mangfold og lønnsomhet.

- Mangfoldsledelse er viktig for å forsterke positive sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Inkluderende ledelse er særlig viktig i denne sammenheng.
- Et godt mangfoldsklima synes også å være forbundet med høyere lønnsomhet, redusert sykefravær og bedre jobbtilfredshet.
- Det er viktig å se etnisk mangfold i et bredere mangfoldsperspektiv som tar hensyn til andre mangfoldsdimensjoner, som kjønn, alder, ansiennitet osv. Positive sammenhenger langs én dimensjon betyr ikke nødvendigvis at det finnes positive sammenhenger i alle dimensjoner.
- I noen tilfeller er relasjonen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet kurvelinær. Det vil si at det er bra med noe etnisk mangfold, men i bedrifter med svært få eller svært mange etniske minoriteter kan det være en negativ sammenheng med lønnsomhet.
- Det er særlig i store byer at sammenhengen er mest positivt og statistisk signifikant. To mulige forklaringer kan være at storbyer har mer mangfoldige kunder som setter pris på et mangfold blant ansatte, og at storbyer lettere kan tiltrekke seg internasjonale talenter.
- Innovasjon spiller en sentral rolle i sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Etnisk mangfold betyr mest i innovasjonsintensive industrier, og er forbundet med mer produktinnovasjon. Etnisk heterogenitet er også mye høyere i firmaer som har registrert minst ett patent.
- Mangfold i virksomheter henger sammen med kunders tilfredshet, både når kunder og ansatte er fra samme etniske gruppe, og når de har ulik minoritetsbakgrunn.
- Det er lite bevis for at etnisk mangfold har signifikante effekter på gjennomstrømning i virksomhetene. Studiene har vist enten ingen signifikante eller små positive sammenhenger. Derimot kan et positivt mangfoldsklima bidra til å redusere gjennomstrømning.

## Kunnskapshull

Forskningslitteraturen fra de siste 20 årene viser at forskningen om mangfoldets betydning for lønnsomhet, innovasjon, gjennomstrømning og produktivitet på bedriftsnivå er økende. Av de 81 studiene vi har tatt med, er halvparten fra 2014 og nyere dato. Tidsskrifter innen fagretningene økonomi, psykologi og organisasjonsvitenskap dominerer blant publikasjonskanalene.

Til tross for mange og et økende antall studier om mangfold og lønnsomhet, viser litteraturgjennomgangen vår at det finnes kunnskapshull. Vi har oppsummert 77 studier om sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet, i vid forstand, og kunnskapen på feltet fremstår som noe fragmentert. Det er et

stort antall studier som undersøker enkelte bedrifter, spesielle segmenter av næringslivet, enkelte land og med lite standardiserte mangfoldsmål.

Majoriteten av studiene (42) er fra USA. Det amerikanske samfunns- og arbeidslivet skiller seg fra det norske og europeiske på flere punkter. For det første har de langt mer institusjonaliserte minoritets- og majoritetsrelasjoner enn de fleste europeiske land. Når det gjelder den norske konteksten spesifikt, har vi også en kortere innvandringshistorie. For det andre er arbeidslivet i USA mye mindre regulert, med tanke på både rekruttering og ansettelsessikkerhet. Der arbeidsgivere og bedrifter i stor grad er aktørene som driver mangfoldsarbeidet i USA (Dobbin, Kalev og Kelly 2007), er det velferdsstaten og tre-parts-samarbeidet som legger rammer og føringer for dette arbeidet i Norge. Det betyr at kunnskapen vi har om det som virker og ikke virker når det gjelder arbeidet med å gjøre mangfold lønnsomt, kommer fra en helt annen kontekst, og kan altså ikke uten videre ukritisk overføres til det norske arbeidslivet. En viktig oppgave for videre forskning er å undersøke på hvilke måter den norske konteksten og det norske arbeidslivet gir noen spesifikke betingelser og muligheter for mangfoldets lønnsomhet.

Vi ser også behov for flere eksperimentelle eller kvasi-eksperimentelle metoder i litteraturen. Til tross for et høyt antall kvantitative studier, så er det få studier som kan vise til kausale sammenhenger. Det er også få longitudinelle studier. De fleste studiene med longitudinelle data observerer virksomhetene over korte tidsspenn. Med norske og nordiske registerdata har vi mulighet til å tette disse kunnskapshullene. Registerdata gir mulighet til å observere virksomheter over tid for å måle effektene av endring i etnisk mangfold i hele bedriften og i ledelsessegmentet, og å se utviklingen i mangfold i lys av bedriftens historikk.

Det er svært få studier som undersøker hvilken betydning mangfold har på virksomhetens samlede sykefraværsrate, gjennomstrømning og lønnsnivå. Det er også svært få studier som undersøker mer enn ett utfall i samme utvalg. Det vil for eksempel være interessant å få svar på om ønskelige utfall på ett område, for eksempel økt innovasjon, henger sammen med ønskelige utfall på et annet område, for eksempel bedre økonomisk lønnsomhet eller lavere sykefravær.

Felles for studiene i denne kunnskapsstatusen er at de setter søkelyset på det synlige demografiske mangfoldet, som etnisitet, nasjonalitet og «rase» (surface-level diversity), og i liten grad undersøker det kognitive mangfoldet direkte (deep-level diversity). Vi vet dermed mindre om nøyaktig *hvilke* egenskaper ved en mangfoldig arbeidsstyrke som bidrar positivt eller negativt til bedriftens lønnsomhet. Selv om mange av studiene i denne kunnskapsstatusen antar at det



er en indirekte sammenheng mellom synlig mangfold og kognitivt mangfold, for eksempel at mangfold er lønnsomt fordi etniske minoriteter (synlig mangfold) kan ha andre perspektiver og verdier (kognitivt mangfold) enn den etniske majoriteten, er det et fåtall av studiene som undersøker det kognitive mangfoldet direkte. Man antar dermed at en økt andel innvandrere i en bedrift gir økt kognitivt mangfold, uten å studere mangfoldet i holdninger og verdier direkte. En oppgave for videre forskning vil være å studere sammenhengen mellom det synlige mangfoldet, kognitivt mangfold og lønnsomhet.

### 3 Kartlegging av mangfoldet i norsk arbeids- og næringsliv

I dette kapittelet kartlegger vi mangfoldet i norsk arbeids- og næringsliv. Vi undersøker forskjeller *mellom* foretak og *innad* i foretak. Mellom foretak er vi interessert i å undersøke hvorvidt det er forskjeller i hvor mangfoldige foretakene er, i lys av:

- sektortilhørighet
- bransje
- bedriftsstørrelse
- sentralitet og geografi

Dernest er vi interessert i å avdekke mangfoldet innad i foretakene, og undersøker hvorvidt mangfoldet er likt eller ulikt plassert i foretaket. Er det for eksempel slik at mangfoldet i foretakene er konsentrert i en del av bedriften, i høyere eller lavere stillingskategorier, eller er det større mangfold blant yngre enn eldre. Vi har undersøkt mangfoldet i lys av følgende kjennetegn:

- yrkeskategorier, både type og nivåer
- kjønn
- alder
- utdanningsnivå
- landbakgrunn

I denne undersøkelsen har vi lagt foretakstall til grunn, det vil si at vi sammenligner gjennomsnittstall på foretaksnivå, ikke personnivå. En bedrift med ti ansatte, hvorav fem har innvandringsbakgrunn, har 50 prosent innvandrere blant sine sysselsatte. En bedrift med 100 ansatte, som har 20 ansatte med innvandringsbakgrunn, har en innvandringsandel på 20 prosent. I gjennomsnitt har de to foretakene et mangfold på 35 prosent. På denne måten kan små bedrifter, med relativt høye innvandringsandeler, dra gjennomsnittstallene opp, til tross for at de enkeltvis ikke sysselsetter så mange innvandrere per foretak.

I analysene, og i figurene, vil vi operere med tre ulike definisjoner på mangfold, som vi kort presenterer her. Vi har en kategori hvor vi inkluderer personer fra alle land utenfor Norge. Dernest har vi en kategori hvor vi inkluderer alle per-

soner fra land utenfor Norden, og til slutt har vi en kategori som refererer til verdensdel 2. Det er land i Asia, Afrika, Latin-Amerika, Oseania utenom Australia og New Zealand og Europa utenom EU/EØS. Det vil si at land i verdensdel 2 stort sett faller utenfor de fellesnordiske og felleseuropeiske arbeidsmarkedene.<sup>7</sup> Tallene refererer til sysselsatte i aldersgruppen 20–66 år i Norge i 2019.<sup>8</sup>

Ved å holde statistikken mellom alle land opp mot statistikken for land utenfor Norden, så vil differansen vise hvor stor del av mangfoldet i foretakene som stammer fra nordisk innvandring. Tilsvarende vil differansen mellom alle land og verdensdel 2, eller differansen mellom land utenfor Norden og verdensdel 2, vise hvor stor del av innvandringen som stammer fra landene i den europeiske unionen. I tråd med definisjonen på mangfold gitt i kapittel 4, er det de to siste kategoriene som er mest brukt i dette resultatkapittelet.

## Mangfold i arbeidslivet

Figur 3.1 viser hvor mangfoldig det norske arbeids- og næringslivet er totalt på foretaksnivå i 2018. Prosentandelene viser til gjennomsnittlig andel innvandrere i foretakene. Denne statistikken er forskjellig fra andelen sysselsatte individer totalt.

Figur 3.1 har tre paneler. Det første panelet viser andelen innvandrere fra alle land. Panel to viser andelen innvandrere fra land utenfor Norden, og panel 3 viser andelen innvandrere fra land i verdensdel 2.

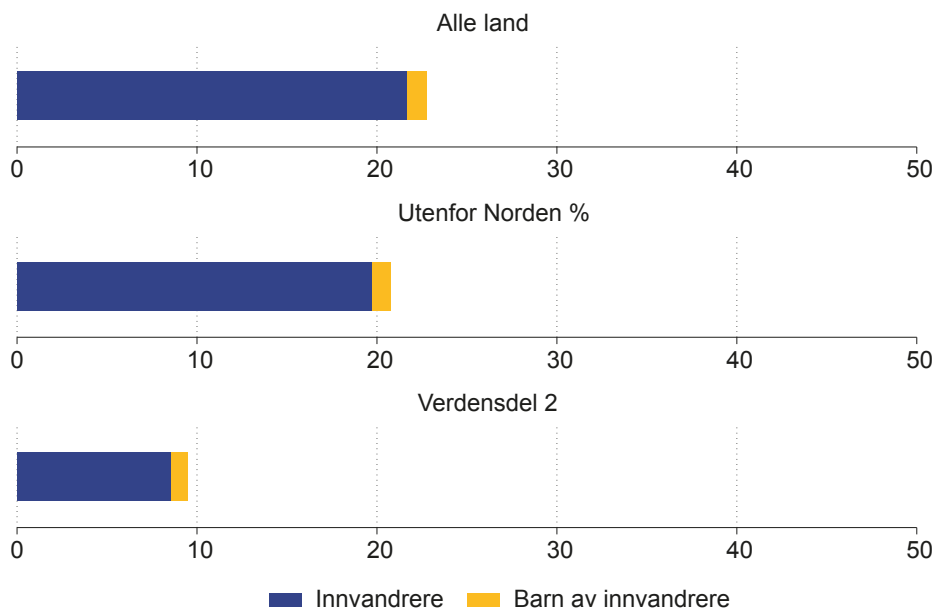
Søylene i blått og oransje viser at i gjennomsnitt utgjør innvandrere og barn av innvandrere ca. 23 prosent av ansatte i norske foretak. Den blå fargen, som representerer innvandrere, er dominerende og viser at ca. 22 prosent av alle sysselsatte er innvandrere, mens rundt 1 prosent er barn av innvandrere. En stor andel av barn av innvandrere er fortsatt i skolealder og har ikke en tilknytning til arbeidsmarkedet (Olsen 2018). Dernest ser vi at ca. 20 prosent av sysselsatte i norske foretak er innvandrere og barn av innvandrere fra land utenfor Norden. Til slutt ser vi at under 10 prosent av sysselsatte i foretakene er innvandrere og barn av innvandrere fra land i verdensdel 2. Det er omtrent 8 prosent som er innvandrere, og 1 prosent som er barn av innvandrere.

7 Unntaket er Nord-Amerika, Australia og New Zealand, som er ekskludert fra verdensdel 2, men som likevel ikke har samme institusjonelle tilgang til det norske arbeidsmarkedet som personer i de nordiske og europeiske EU-landene.

8 Nærmere informasjon om hvilke datakilder som er brukt, og deskriptiv statistikk finnes i kapittel 4.

Oppsummert viser figur 3.1 at de fleste barn av innvandrere i norsk arbeidsliv kommer fra land i verdensdel 2, da denne statistikken endrer seg lite på tvers av de tre inndelingene i landbakgrunner. Den største andelen innvandrere i norsk arbeidsliv kommer fra land i den europeiske unionen, Nord-Amerika, Australia og New Zealand.

**Figur 3.1. Alle foretak: prosentandel innvandrere**



### Mangfold i ulike typer foretak

I dette delkapittelet viser vi mangfoldet i ulike typer foretak. Statistikken er på foretaksnivå, og refererer til gjennomsnittlig andel innvandrere i foretakene.

I tillegg til andel innvandrere per foretak introduserer vi også Blau-indeksen for mangfold i dette delkapittelet. Som beskrevet nærmere i kapittel 2, viser Blau-indeksen hvor stor spredning det er på landbakgrunnene til ansatte. Jo flere landbakgrunner som er representert i foretaket, desto høyere blir Blau-indeksen. Ved å holde de to statistikkene opp mot hverandre, kan vi få et bilde på hvorvidt foretakene ansetter mange med lik landbakgrunn eller ikke. Et foretak som har 50 prosent ansatte fra hhv. Polen og Norge, vil ha et høyt mangfold målt som andel ansatte fra land utenfor Norden, men vil ha en lav skår på Blau-indeksen. Blau-indeksen varierer fra 0 til opp mot 1 for de mest mangfoldige foretakene.

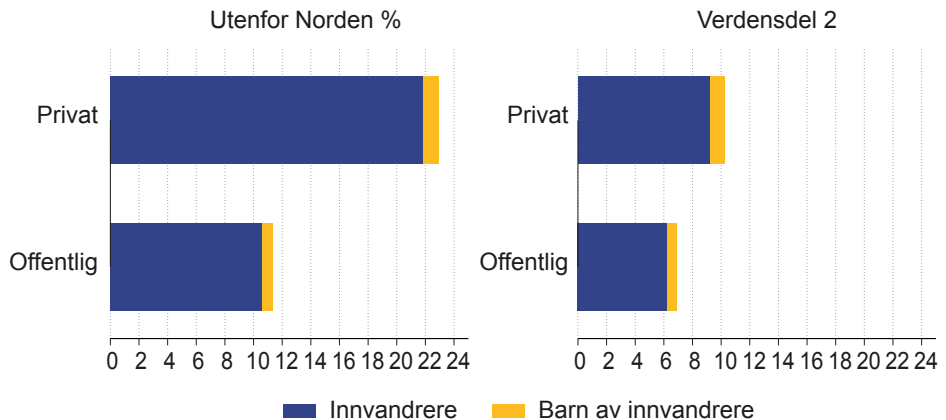
## Sektor

Figur 3.2 viser mangfoldet i henholdsvis privat og offentlig sektor for kategoriene land utenfor Norden (venstre side) og land i verdensdel 2 (høyre side).

Figur 3.2 viser at i privat sektor utgjør innvandrere og barn av innvandrere fra land utenfor Norden ca. 23 prosent av alle sysselsatte i foretakene. I offentlig sektor er tilsvarende andel ca. 11 prosent. Det er en forskjell på omtrent 12 prosentpoeng mellom offentlig og privat foretak.

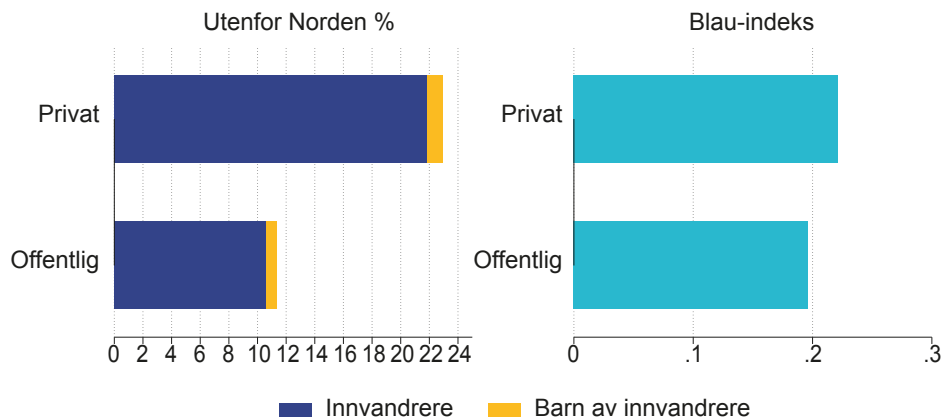
Derneft: I privat sektor utgjør innvandrere og barn av innvandrere fra land i verdensdel 2 omtrent 10 prosent av alle sysselsatte på foretaksnivå. Tilsvarende tall for offentlig sektor er ca. 7 prosentpoeng. Det er en forskjell på 3 prosentpoeng. Forskjellen i andel sysselsatte fra verdensdel 2 er dermed betraktelig mindre for denne gruppen. Det vil si at den største forskjellen mellom privat og offentlig sektor når det gjelder mangfold, er at privat sektor ansetter mange flere innvandrere fra land i den europeiske union m.m.

**Figur 3.2. Sektor: prosentandel innvandrere**



Figur 3.3 gjentar venstre panel fra figur 3.2, med andelen innvandrere og barn av innvandrere i privat og offentlig sektor fra land utenfor Norden, og sammenstiller dette med Blau-indeksen for den samme landkategorien. Det som er tydelig i figur 3.3, er at til tross for at foretak i privat sektor har en mye høyere innvandrерandel enn foretak i offentlig sektor, er ikke dette reflektert i en høyere Blau-indeks. Den er omtrent på 0.2 i begge sektorer. Det vil si at bedriftene i privat sektor antagelig ansetter en høy andel med bakgrunn i samme land, noe som reduserer mangfoldet målt med Blau-indeksen.

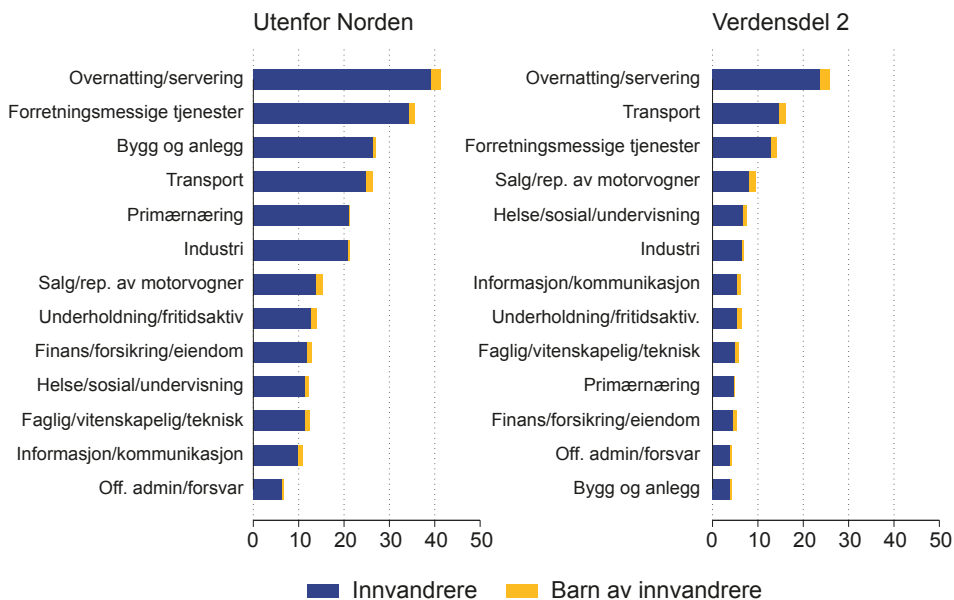
**Figur 3.3. Sektor: Blau-indeks**



**Bransje**

Figur 3.4 viser mangfoldet i foretak etter bransjetilhørighet for kategoriene «land utenfor Norden» (venstre side) og «land i verdensdel 2» (høyre side). Bransjene er sortert etter synkende andel innvandrere fra de to kategoriene, og er dermed ulike i venstre og høyre panel. Vi kommenterer topp fem foretak med mest mangfold, og endring i plassering fra venstre til høyre panel.

**Figur 3.4. Bransje: prosentandel innvandrere**



På venstre side, som viser mangfoldet i land utenfor Norden, er rekkefølgen på bransjer med høyest andel innvandrere. Øverst står bransjer innen overnatting og servering. I gjennomsnitt har disse foretakene over 40 prosent ansatte med utenlandsk bakgrunn. Dernest følger forretningsmessig tjenesteyting (for eksempel utleie og leasing, vaktjenester, rengjøring og telefonvaktjenester) med ca. 35 prosent utenlandske ansatte i foretakene. På tredje plass følger bygg- og anleggsforetak med ca. 27 prosent innvandrere. Transportindustrien har ca. 25 prosent innvandrere og primærnæringene 20 prosent.

På høyre side, som viser mangfoldet av ansatte fra land i verdensdel 2, er mønsteret et annet. Foretakene i overnatting og servering har høyest andel ansatte med innvandrerbakgrunn for denne kategorien også, ettersom ca. 25 prosent av ansatte i foretakene har bakgrunn fra land i denne kategorien. Dernest følger transport (ca. 15 prosent), forretningsmessig tjenesteyting (ca. 14 prosent), salg og reparasjon av motorvogner (ca. 10 prosent) og helse, sosial og undervisning (ca. 8 prosent).

Bygg- og anleggsforetak og primærnæringene, som hadde et stort mangfold av ansatte fra land utenfor Norden, faller til bunn av listen over foretak som rekrutterer mangfoldig blant personer med bakgrunn fra land i verdensdel 2. Det vil si at disse næringene først og fremst sysselsetter personer fra land i den europeiske union m.m. Dette stemmer godt med hva vi vet om innvandring til disse bransjene etter EU-utvidelsen. Tilsvarende er helse, sosial og undervisning langt ned på listen over mangfoldige foretak for land utenfor Norden. Det vil si at disse foretakene i større grad ansetter personer med bakgrunn fra verdensdel 2 når de ansetter, fremfor personer med bakgrunn fra land i Norden.

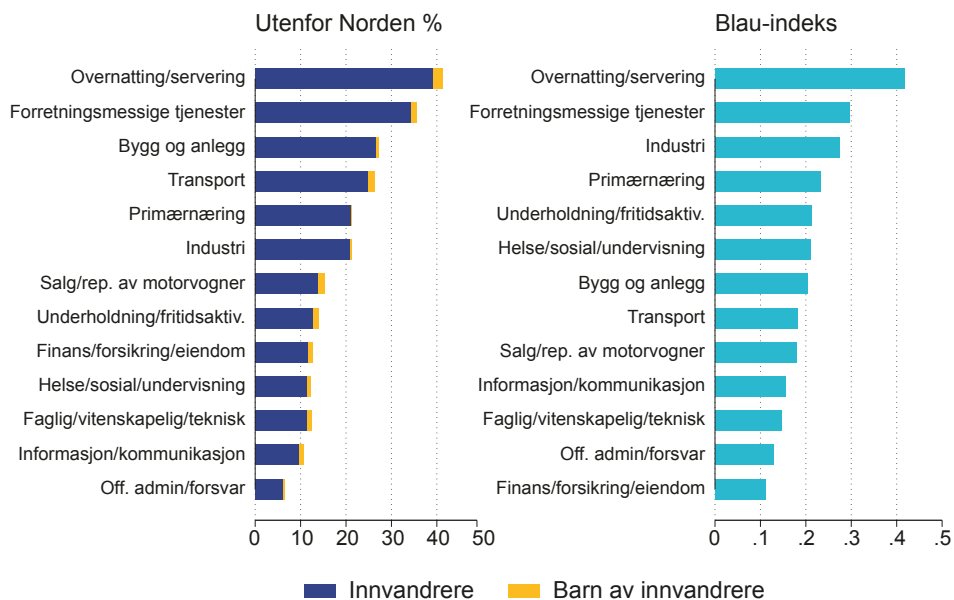
Figur 3.5 gjentar venstre panel fra figur 3.4, med andelen ansatte per bransje som har innvandrerbakgrunn fra land utenfor Norden, og sammenstiller dette med Blau-indeksen for den samme landkategorien. Igjen er begge panelene sortert etter høyest grad av mangfold, det vil si at rekkefølgen på bransjene ikke er lik i høyre og venstre panel.

Overnatting og servering har høyest grad av mangfold målt etter Blau-indeksen. Skåren er ca. 0.4. Denne bransjen legger seg øverst i begge statistikkene. Det betyr at foretakene innen overnatting og servering har en høy andel innvandrere, og en høy spredning i hvilke land de kommer fra. Det samme gjelder for forretningsmessig tjenesteyting. Foretakene i denne bransjen har den nest høyeste andelen ansatte med bakgrunn fra land utenfor Norden, og den nest høyeste spredningen i hvilke av disse landene deres ansatte kommer fra. På tredje plass skjer det imidlertid en forskyvning i mangfoldsstatistikkene. Foretak i bygg- og

anleggsbransjen har en høy andel ansatte med bakgrunn fra land utenfor Norden, men de kommer lenger ned på lista når det gjelder mangfold i type landbakgrunner. Dette er i tråd med funnet om at bransjen rekrutterer hovedsakelig fra de nye EU-landene.

I stedet plasserer Blau-indeksen industribransjen (som inneholder foretak som produserer fysiske produkter) på tredje plass, fulgt av primærnæringene på fjerde plass (opp fra femte plass for andel ansatte) og underholdning og fritidsaktiviteter på femte plass. Disse bransjene er dermed mer mangfoldige målt ved hvor forskjellig landbakgrunn de ansatte har, fremfor hvor stor andel ansatte som kommer fra land utenfor Norden. Foretak innen transport, som har en høy andel ansatte med bakgrunn fra land utenfor Norden, har en mindre spredning i sitt mangfold, og havner derfor langt ned på lista i Blau-indeksen.

**Figur 3.5. Bransje: prosentandel og Blau-indeks**



Fra og med sjette plass på listen over andel innvandrere ansatt i foretaket, er det små forskjeller. Det vil si at disse foretakene er mer eller mindre like mangfoldige. For Blau-indeksen er den en større gradient, som tyder på at foretakene tenderer til å bli mindre mangfoldige jo lenger ned på lista man kommer. På bunn, eller tilnærmet bunn, av begge listene er offentlig administrasjon og forsvar. Dette er nok en bransje hvor mangfoldet kan bli begrenset av krav til statsborgerskap e.l. Det som er mer interessant, er at de bransjene hvor mangfoldet er minst, også er de bransjene hvor utdanningskravene er mest fremtre-



dende. Dette vil vi følge opp når vi undersøker hvor i foretakene mangfoldet er plassert.

### Bedriftsstørrelse

Tabell 3.1 viser hvilken fordeling av foretaksstørrelse vi har i utvalget. I tråd med kutyme for forskning på foretak, så inkluderer vi ikke foretak med ni eller færre ansatte. Inndelingen følger den statistiske standarden til SSB, med ett unntak. Kategorien for store foretak har vi delt inn i 250–499 ansatte og 500 ansatte og over, mens standarden bruker 250 ansatte og over.

**Tabell 3.1: Bedriftsstørrelse, fordeling og antall**

Ansatte	Antall	%
10–19 ansatte	13 682	45
20–49 ansatte	10 183	34
50–99 ansatte	3 027	10
100–249 ansatte	1 894	6
250–499 ansatte	674	2
500+ ansatte	757	3
<b>Total</b>	<b>30 217</b>	<b>100</b>

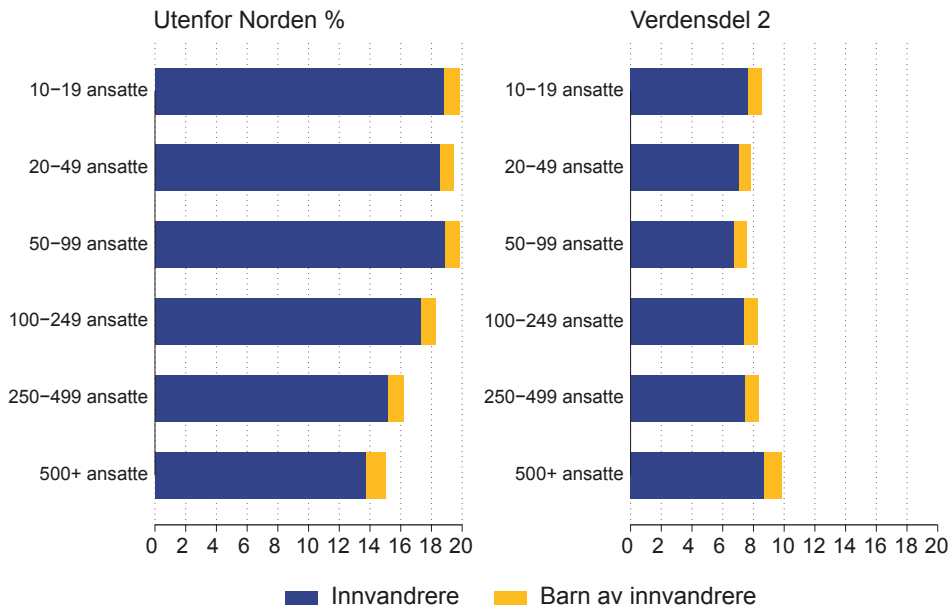
Flertallet av foretakene i Norge – og dermed i utvalget – er små og mellomstore bedrifter med under 100 ansatte. Disse utgjør 89 prosent av utvalget. Det er seks prosent av foretakene som har fra 100 til 249 ansatte, mens henholdsvis 2 og 3 prosent har 250–499 ansatte og 500 ansatte eller flere. Til sammen inkluderer utvalget vårt 30 217 foretak.

Panelet til venstre i figur 3.6 viser at det er en høyest andel innvandrere fra land utenfor Norden i de små og mellomstore bedriftene. Den gjennomsnittlige prosentandelen innvandrere fra denne kategorien er ca. 20 prosent i disse foretakene. Den er lavest blant bedrifter med 500 eller flere ansatte, med en gjennomsnittlig andel på 15 prosent.

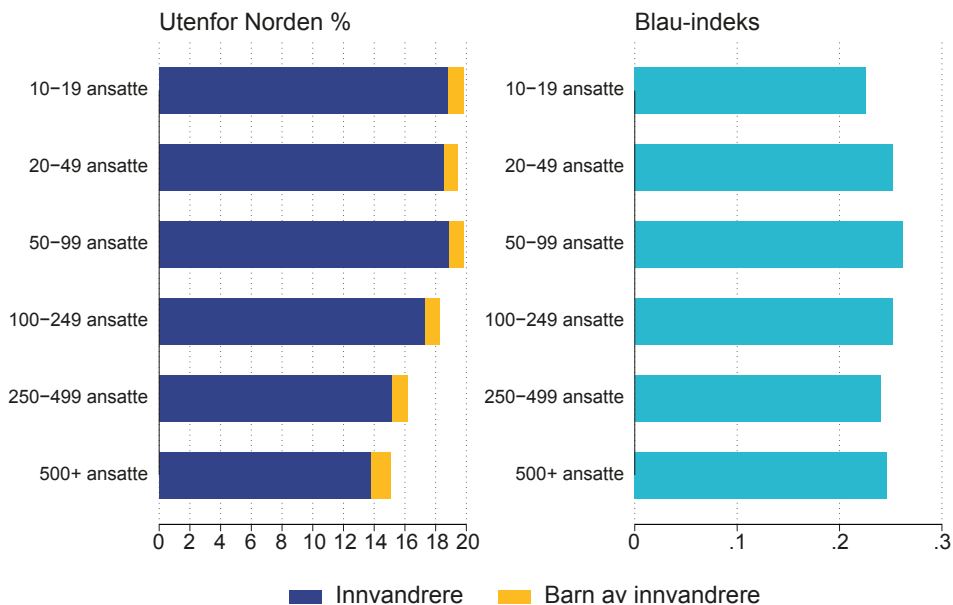
Panelet til høyre i figur 3.6 viser at den gjennomsnittlige andelen innvandrere fra land i verdensdel 2 utgjør omtrent 8 prosent i alle foretak med under 500 ansatte. Det er små variasjoner etter størrelse. I de største foretakene er den gjennomsnittlige andelen ansatte med innvandrerbakgrunn fra land i verdensdel 2 10 prosent – to prosentpoeng høyere enn for de mindre foretakene.

Mønsteret for de to gruppene skiller seg altså fra hverandre, og kan ha sammenheng med at små og mellomstore foretak er mer utbredt i de bransjene hvor innvandrere med bakgrunn fra land i den europeiske union er særlig representert, mens det ikke er tilfellet for innvandrere fra land utenfor EU-området.

**Figur 3.6. Antall ansatte: prosentandel innvandrere**



Figur 3.7 gjentar venstre panel fra figur 3.6, med dem som har innvandrerbakgrunn fra land utenfor Norden, og sammenstiller dette med Blau-indeksen for den samme landkategorien. Figur 3.7 viser at Blau-indeksen følger mønsteret til figuren over gjennomsnittlig andel innvandrere, ettersom den er høyest i kategorien for foretak med 50–99 ansatte, fulgt av kategorien for foretak med 20–49 ansatte og 100–249 ansatte. Unntaket er at Blau-indeksen viser at de største foretakene er relativt mer mangfoldige når man ser på hvilke land disse er rekruttert fra, og relativt mindre mangfoldige i kategoriene for de minste foretakene.

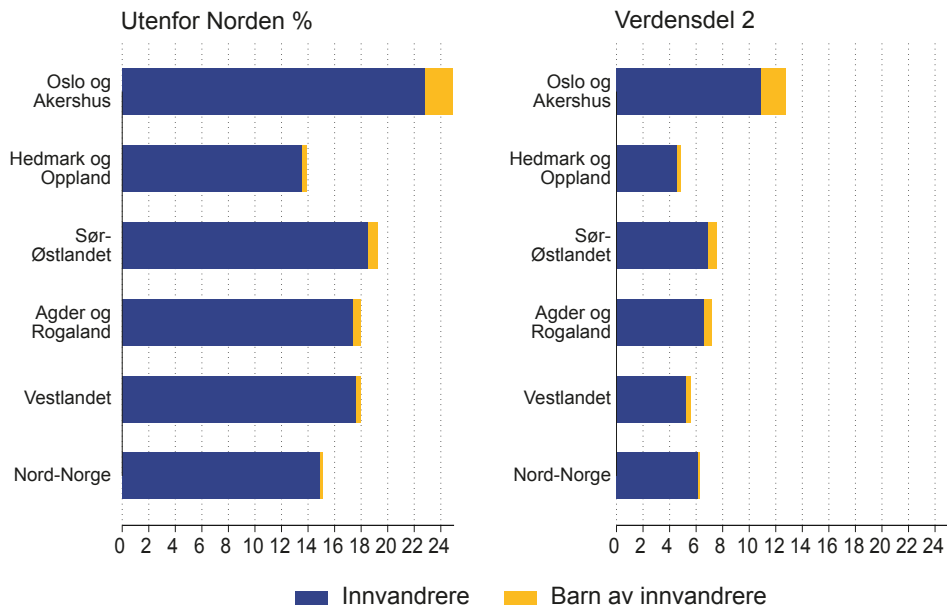
**Figur 3.7. Antall ansatte: prosentandel og Blau-indeks**

### Sentralitet og geografi

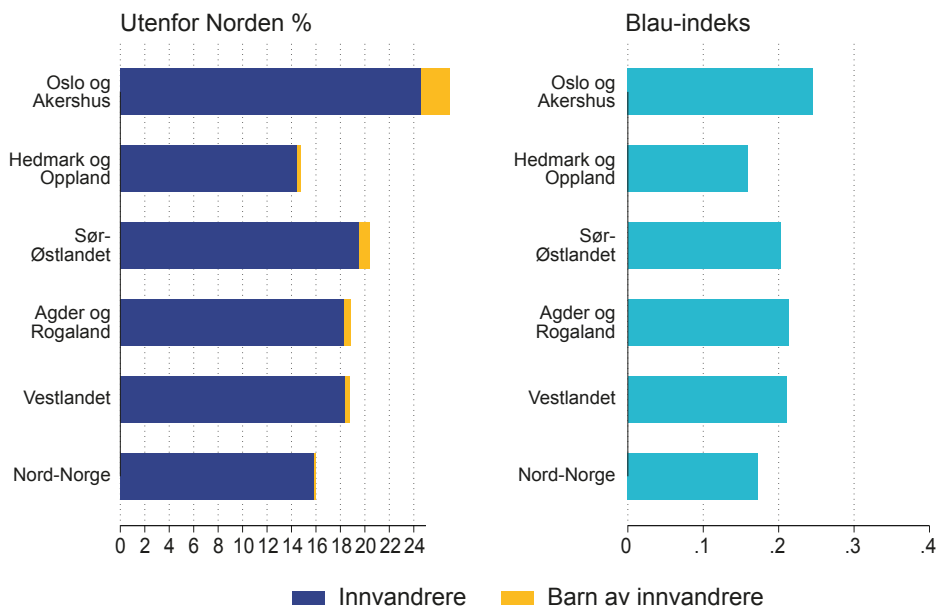
I hvilken grad varierer mangfoldet i foretakene med foretakenes plassering?

Figur 3.8 viser at foretak i Oslo og Akershus i gjennomsnitt er klart mest mangfoldige. Dette gjelder både for innvandrere med bakgrunn fra land utenfor Norden (venstre panel) og for innvandrere med bakgrunn fra land i verdensdel 2 (høyre panel). Sør-Østlandet følger på andre plass, og Agder og Rogaland på tredje plass for begge kategorier av innvandrere. Det tyder på at innvandrergruppene er nokså likt fordelt utover landet. Det er ikke en overetablering av én landgruppe fremfor en annen. Ett unntak er imidlertid at foretak på Vestlandet har et relativt høyere gjennomsnitt av innvandrere med bakgrunn fra land utenfor Norden sammenlignet med Nord-Norge, mens det motsatte er tilfellet for innvandrere med bakgrunn fra land i verdensdel 2.

**Figur 3.8. Landsdel: andel innvandrere**



Figur 3.9 gjentar venstre panel fra figur 3.8 for dem som har innvandrebakgrunn fra land utenfor Norden, og sammenstiller dette med Blau-indeksen for den samme landkategorien. Figur 3.9 viser i grove trekk at Blau-indeksen følger samme mønster som de gjennomsnittlige foretakstallene over andelen ansatte med innvandrebakgrunn fra land utenfor Norden.

**Figur 3.9. Landsdel: Blau-indeks**

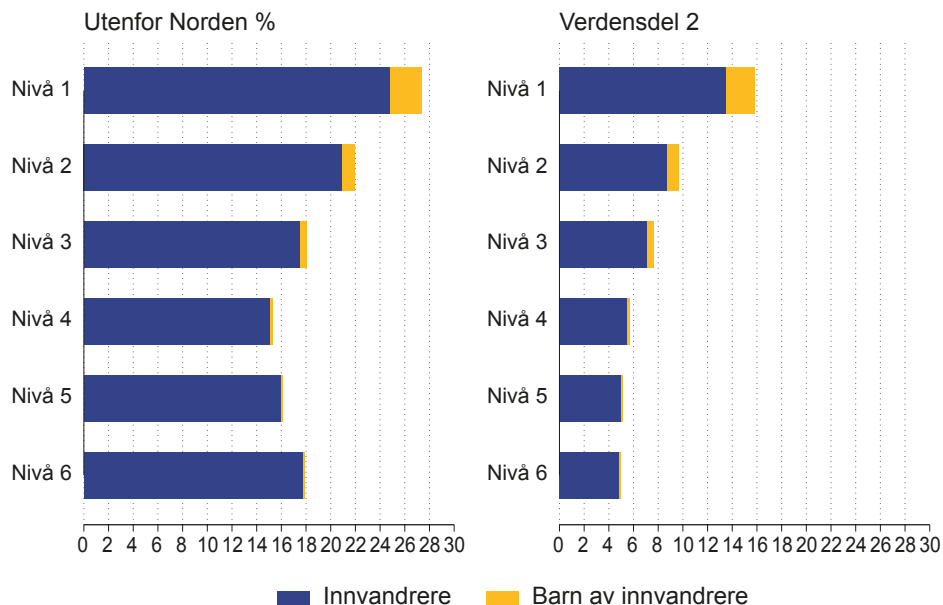
Figur 3.10 tar utgangspunkt i grad av sentralitet i stedet for geografisk plassering. Sentrale og mindre sentrale områder finnes på tvers av de geografiske regionene. Fra tidligere forskning vet vi at det er en høyere konsentrasjon av personer med innvandrerbakgrunn i byer og bynære strøk, noe som kan påvirke grad av mangfold blant foretakene som er lokalisert i henholdsvis urbane og rurale områder av Norge.

Grad av sentralitet er kategorisert etter SSBs standard for sentralitet. Den har seks nivåer som går fra høy til lav grad av sentralitet. Grad av sentralitet bestemmes av reisetid til arbeidsplasser og servicefunksjoner fra alle kommunens grunnkretser.

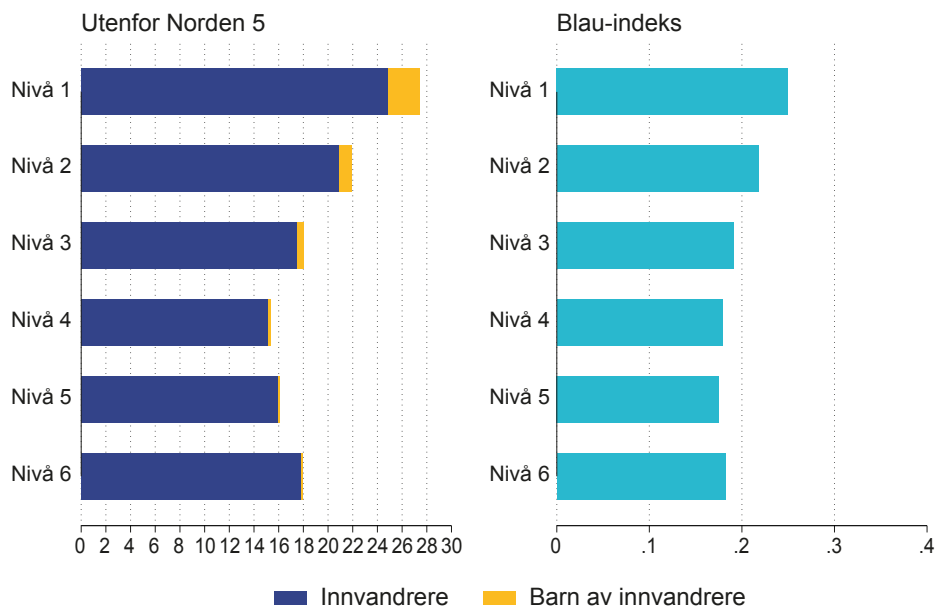
Venstre panel i figur 3.10 har en konkav form. Den gjennomsnittlige andelen ansatte med innvandringsbakgrunn fra land utenfor Norden er høyest i de mest sentrale kommunene. Deretter er den gjennomsnittlige andelen avtagende, til den igjen øker for kommuner i de minst sentrale områdene. Høyre panel, derimot, viser at den gjennomsnittlige andelen ansatte per foretak med innvandringsbakgrunn fra land i verdensdel 2 er høyest i sentrale områder, og deretter er den gradvis nedadgående jo mindre sentralt arbeidskommunen er plassert. Mønsteret er forenelig med en høy grad av europeisk arbeidsinnvandring til arbeidsplasser i mindre sentrale områder, mens innvandrere fra land utenfor den

europæiske union, som først og fremst ikke er arbeidsinnvandrere, har et annet bosettingsmønster.

**Figur 3.10. Sentralitet: andel innvandrere**



Figur 3.11 gjentar venstre panel fra figur 3.10 og sammenstiller dette med Blau-indeksen for samme kategori av landbakgrunn. Blau-indeksen speiler mønsteret for gjennomsnittlig andel innvandrere per foretak med bakgrunn fra land utenfor Norden. Blau-indeksen viser at det er større variasjon i hvilken landbakgrunn ansatte har i sentrale kommuner, og deretter er den gradvis avtagende jo mindre sentrale områdene er. Det er en svak tendens til at Blau-indeksen øker i de minst sentrale områdene, men denne endringen er mer marginal sammenlignet med endringen i gjennomsnittlig andel innvandrere. Det tyder på at foretakene med en høy andel innvandrere i de minst sentrale strøkene gjerne rekrutterer fra en eller to landbakgrunner, og ikke fra et mangfold. Det er i tråd med hypotesen om at økt mangfold, målt som andel, skyldes at det går en flyt av arbeidsinnvandrere til arbeidsplasser i de minst sentrale områdene. En slik strøm av arbeidsinnvandrere vil nettopp begrense hvilke land som er aktuelle avsenderland, og dermed det geografiske mangfoldet i rekrutteringen.

**Figur 3.11. Sentralitet: Blau-indeks**

Det er interessant at figur 3.8 og figur 3.10 viser at den gjennomsnittlige andelen etterkommere er svært ulik etter geografisk plassering og sentralitet. I de foregående figurene har andelen etterkommere vært nokså likt fordelt etter sektor, bransjer og foretaksstørrelse. Figur 3.8 og 3.10 viser klart at den gjennomsnittlige andelen etterkommere er betydelig større i Oslo og Akershus og dermed også i sentrale områder. Det skyldes at denne gruppen av innvandrerbefolkningen er overrepresentert i byområdene, sammenlignet med innvandrengenerasjonen.

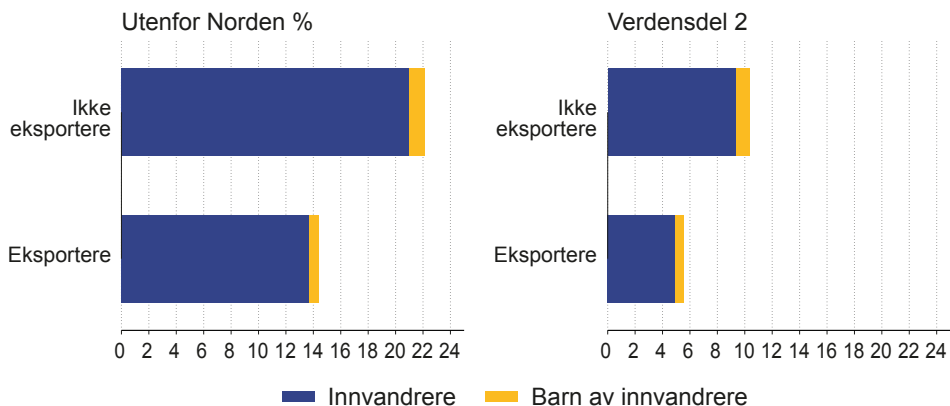
### Eksport

Figur 3.12 viser prosentandelen innvandrere i foretak fordelt etter hvorvidt foretaket eksporterer eller ikke. Eksporterende foretak refererer i denne sammenhengen til foretak som har solgt varer til utlandet i samme år.

Foretak som ikke eksporterer, har en relativt høyere prosentandel innvandrere fra land utenfor Norden, sammenlignet med foretak som eksporterer. Den gjennomsnittlige andelen innvandrere fra land utenfor Norden er ca. 22 prosent i foretak som ikke eksporterer, sammenlignet med ca. 14 prosent i foretak som eksporterer. Det kan dels henge sammen med at mangfoldet er størst i bransjene overnatting og servering, forretningsmessig tjenesteyting, bygg og anlegg,

transport og primærnæringene. Dette er i grove trekk bransjer som leverer tjenester og varer i Norge. Industri var på femte plass over den mest mangfoldige bransjen. Mønsteret er tilnærmet likt for gjennomsnittlig andel innvandrere fra verdensdel 2. I foretak som ikke eksporterer, er den gjennomsnittlige innvandrerdelen på 10 prosent, mot like under seks prosent i eksporterende foretak.

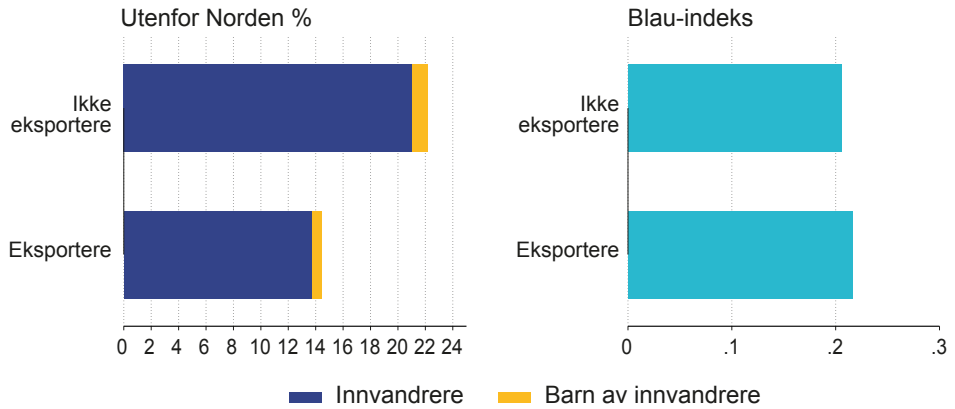
**Figur 3.12. Prosentandel innvandrere blant bedrifter som eksporterer**



Figur 3.13 gjentar venstre panel fra figur 3.12 og sammenligner det med Blau-indeksen for samme landgruppe. Her fremkommer det en interessant forskjell: Til tross for at ikke-eksporterende foretak har en høyere gjennomsnittlig andel innvandrere fra land utenfor Norden, så er eksporterende foretak relativt mer mangfoldige målt med Blau-indeksen, selv om forskjellen er liten. Det vil si at det mangfoldet som finnes i eksporterende foretak, er mer sammensatt, med flere landbakgrunner representert. Det kan tolkes i tråd med funn fra litteraturgjennomgangen, om at foretak som retter seg mot et internasjonalt marked, kan ha større utbytte av å ha ansatte med internasjonal bakgrunn (Solheim og Fitjar 2018b). Sagt på en annen måte: Hvis foretaket først og fremst trenger arbeidskraft uten spesialistkompetanse, er det kanskje mer sannsynlig at de rekrutterer gjennom nettverk, slik at virksomheten domineres av arbeidstakere med samme landbakgrunn. Hvis foretaket derimot trenger spesialisert arbeidskraft, så vil rekrutteringen fordele seg på flere landbakgrunner, fordi spesialistkompetansen er spredt.



**Figur 3.13. Prosentandel innvandrere blant bedrifter som eksporterer: Blau-indeks**

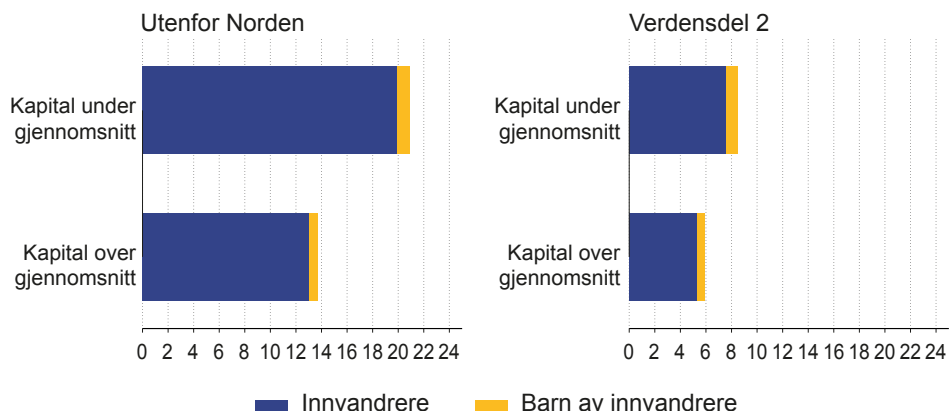


### Kapital

Figur 3.14 viser hvordan mangfoldet fordeler seg på foretak som har en kapital henholdsvis over og under gjennomsnittet av norske foretak. Kapital er beregnet fra SSBs kapitaldatabase med bruk av Perpetual Inventory-metoden (PIM). Kapitalmengde for hvert foretak er beregnet som summen av tidligere investeringer minus summen av akkumulert depresiering (avskrivninger), alt beregnet i løpende priser. Gjennomsnittlig kapital for foretak i vårt utvalg er NOK 45 580.

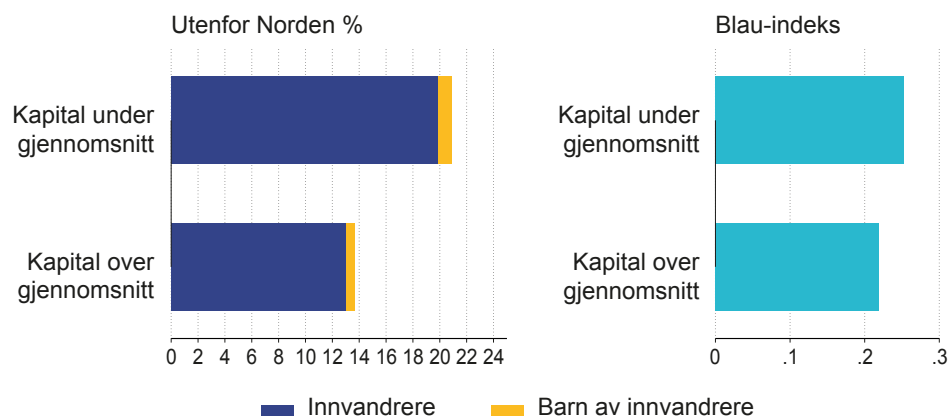
Venstre panel i figur 3.14 viser at mangfoldet er større når vi ser på gjennomsnittlig andel innvandrere både fra land utenfor Norden og fra verdensdel 2, i mindre kapitalsterke foretak. Det er henholdsvis ca. 20 og 8 prosent innvandrere i foretak med kapital under gjennomsnittet. I foretak med kapital over gjennomsnittet er tilsvarende gjennomsnittsandeler ca. 14 og ca. 6.

**Figur 3.14. Kapital under og over gjennomsnitt: prosentandel innvandrere**



Figur 3.15 gjentar venstre panel fra figur 3.14, holdt opp mot Blau-indeksen fra samme landgruppe. Igjen viser figuren at forskjellene mellom foretak på tvers av kategoriene er mindre når det måles med Blau-indeksen, enn målt som andel innvandrere i foretak. Det tyder på at foretakene som opererer under kapitalgjennomsnittet, har en mindre blandet sammensetning av innvandrere sammenlignet med foretakene over kapitalgjennomsnittet.

**Figur 3.15. Kapital under og over gjennomsnitt: Blau-indeks**

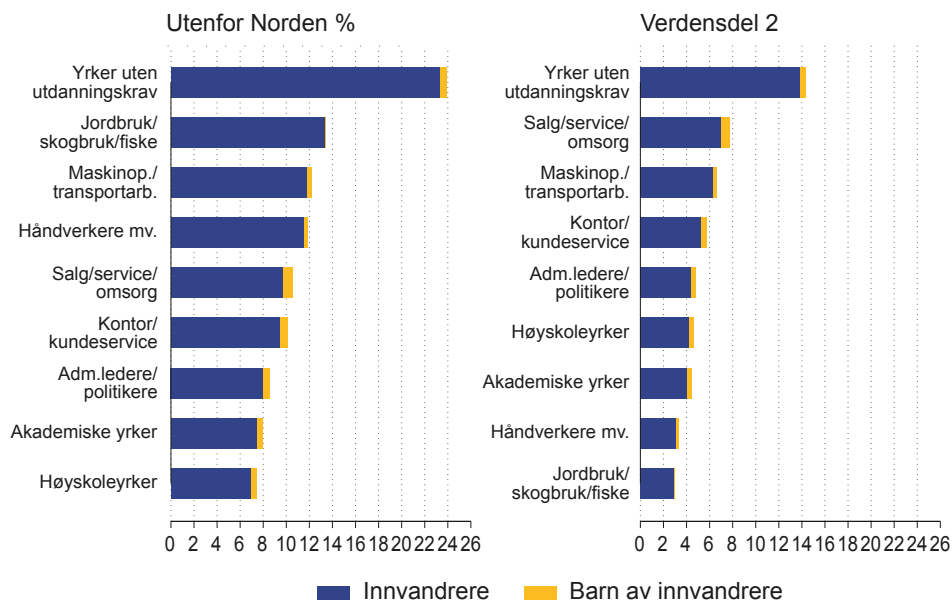


## Yrkeskategorier

I dette kapittelet vil vi vise hvordan mangfoldet fordeler seg på tvers av yrkeskategorier, både type yrke med tanke på kompetansekrav, og nivå, dvs. om det er et lederyrke eller ikke. Yrkeskategoriene er definert i tråd med STYRK-standardens fra SSB, som bygger på den internasjonale klassifikasjonen av yrker. Det er ti typer av yrker, rangert etter hvilke utdannings- og kompetansekrav som stilles. Vi ser også nærmere på etnisk mangfold i ulike bransjer for den første yrkeskategorien, «administrative ledere og politikere», for å sammenligne mangfold blant ledelse og andre ansatte.

Norske foretak har i gjennomsnitt høyest mangfold, målt som andel innvandrere fra land utenfor Norden, i yrkeskategorien uten utdanningskrav (24 prosent), primærnæringsyrker (ca. 14 prosent), håndverkere og maskinoperatører (ca. 12 prosent) og kontor/kundeservice og salg/service og omsorg (ca. 10 prosent). I utdannings- og ledelsesyrkene er mangfoldet minst representert på ca. 6 til 8 prosent.

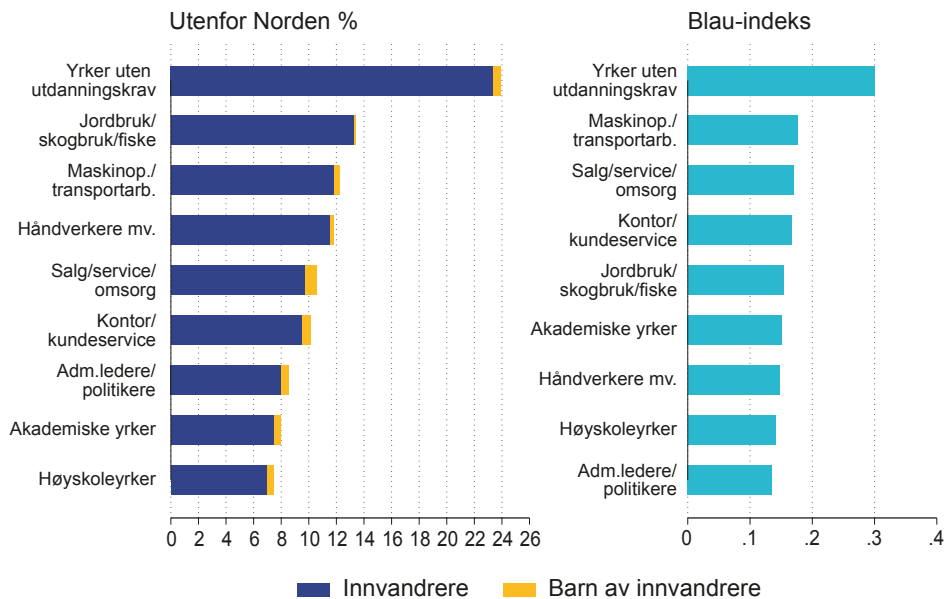
**Figur 3.16. Type yrker: andel innvandrere**



Til sammenligning er mangfoldet i norske foretak noe annerledes fordelt for dem som har bakgrunn fra verdensdel 2. Mangfoldet er størst i yrkeskategorien yrker uten utdanningskrav (14 prosent), fulgt av salg/service og omsorgsyrene

(8 prosent), maskinoperatører (6 prosent) og kontor og kundeservice (6 prosent). Jordbruk/skogbruk og fiske og håndverksyrker, som er store kategorier for innvandrere fra land utenfor Norden, er de kategoriene hvor innvandrere med bakgrunn fra verdensdel 2 i lavest grad er representert. Det tyder på at det særlig er europeiske innvandrere som fyller disse yrkene.

**Figur 3.17. Type yrker: Blau-indeks**



Figur 3.17 gjentar venstre panel fra figur 3.16 sammenholdt mot Blau-indeksen for samme landgruppe. Figurene speiler hverandre nokså likt, noe som tyder på at de yrkeskategoriene med en høy andel innvandrere fra land utenfor Norden også relativt sett har et bredere mangfold med flere landgrupper representert.

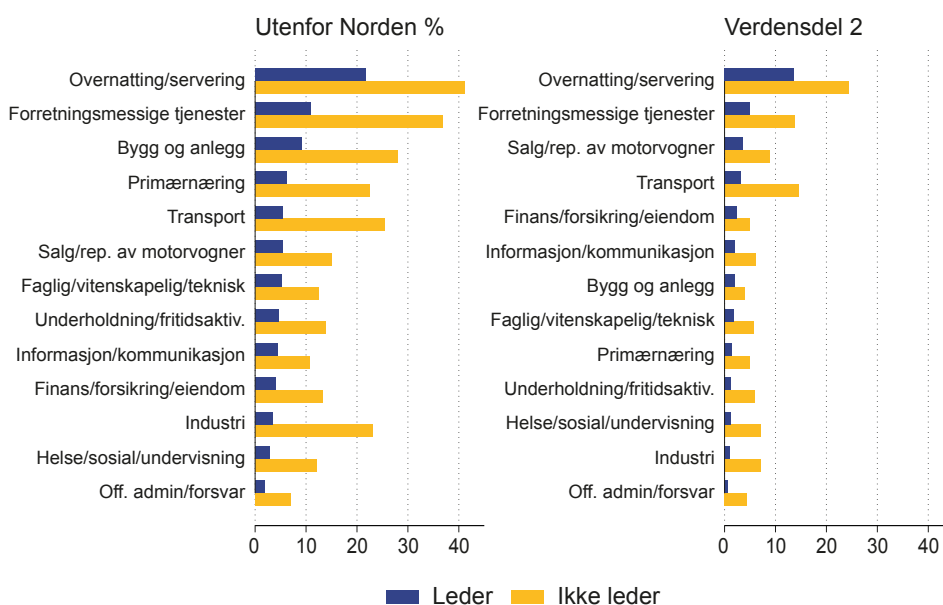
Figur 18 viser gjennomsnittlig andel innvandrere ansatt i lederstillinger per bransje. Mangfoldet i ledelse er relativt lavt i samtlige bransjekategorier, og lavest for innvandrere fra verdensdel 2.

Det er høyest mangfold i ledelsen i overnattings- og serveringsbransjen. Det gjennomsnittlige antallet innvandrere ansatt i ledelsen i denne næringen er ca. 22 prosent hvis vi inkluderer alle innvandrere fra land utenfor Norden, og ca. 14 prosent om vi bare inkluderer dem fra verdensdel 2. Den bransjen med nest best representasjon av ledere med bakgrunn fra land utenfra Norden og fra ver-

densdel 2 er forretningsmessig tjenesteyting, med henholdsvis ca. 10 prosent og 5 prosent innvandrere i ledelsen i disse foretakene.

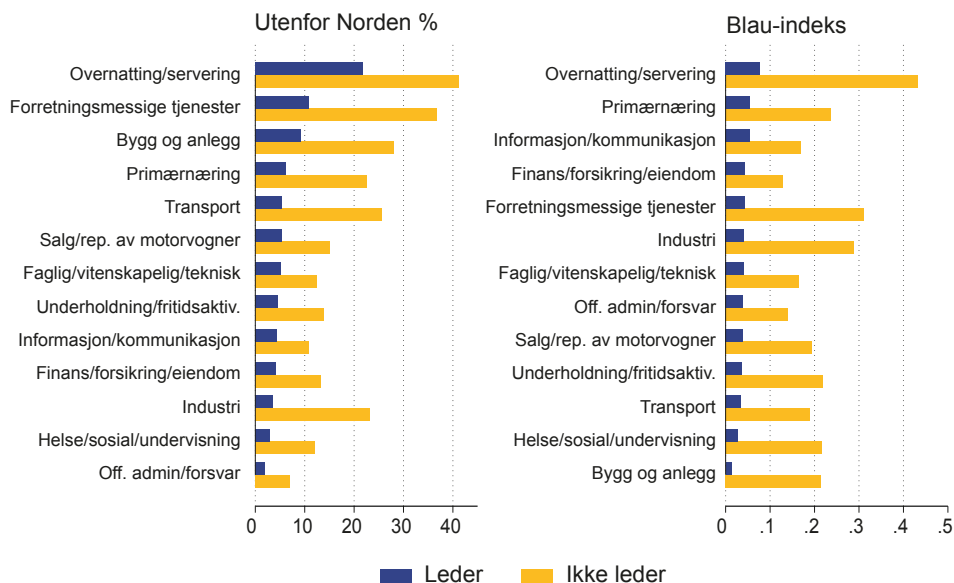
På tredje plass skiller innvandrergruppene lag. Det er ca. 10 prosent av lederne i bygg- og anleggsforetakene som har bakgrunn fra land utenfor Norden, og for de resterende bransjene varierer andelen fra rundt 5 til 3 prosent. For innvandrere fra land i verdensdel 2 er det relativt høyere prosentandel representert i ledelsen i bransjen som driver med salg og reparasjon av motorvogner, med ca. 5 prosent. For de øvrige bransjene avtar andelen ned mot null.

**Figur 3.18. Ledere og ikke-ledere: andel innvandrere per bransje**



Figur 3.19 gjentar venstre panel fra figur 3.18 og sammenstiller dette med Blau-indeksen. Det som er påfallende, er at Blau-indeksen viser mye mindre variasjon i mangfold i ledelsen på tvers av bransjene enn andelsmålet gjør. En forklaring på den store forskjellen mellom andel innvandrere og Blau-indeksen kan være at det finnes relativt få lederstillinger innen foretak, noe som betyr at antall ulike land representert kan være begrenset. I gjennomsnitt er 10 prosent av stillinger i foretak lederstillinger.

**Figur 3.19. Ledere og ikke-ledere: andel innvandrere per bransje og Blau-indeks**

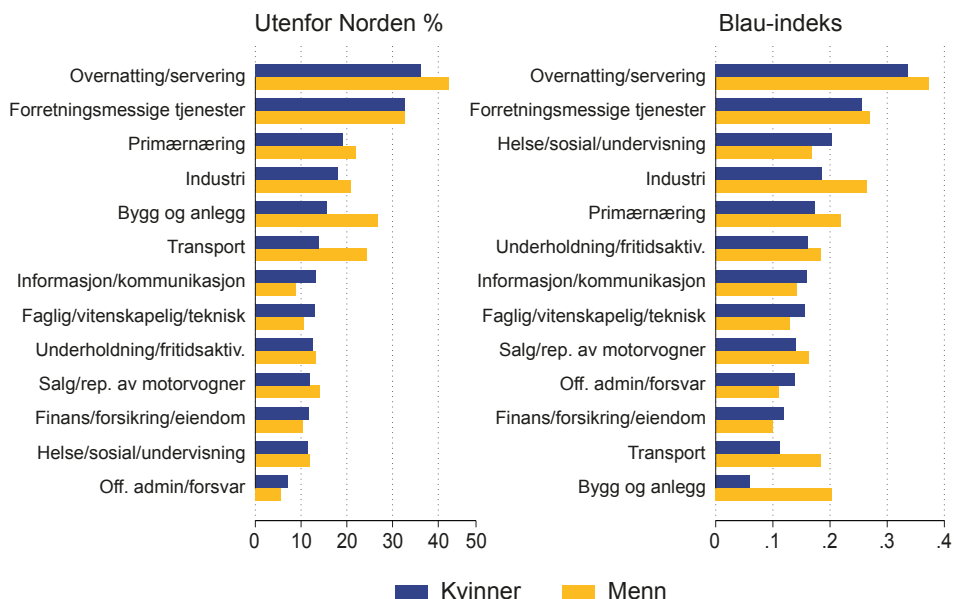


### Kjønn

Figur 3.20 viser det gjennomsnittlige mangfoldet i norske foretak blant henholdsvis menn og kvinner for innvandrere med bakgrunn fra landkategoriene utenfor Norden og verdensdel 2.

Det er i gjennomsnitt et høyere mangfold blant menn enn blant kvinner. Det er mest markant kjønnsforskjell i bransjer som er kjent for å være mannsdominerte, som bygg og anlegg og transport.

Det er relativt sett et større mangfold blant kvinner enn menn i foretak som er i bransjekategoriene informasjon/kommunikasjon, faglige / vitenskapelige / tekniske tjenester, finans/eiendom, med ca. 13 prosent kvinnelige innvandrere vs. 11 prosent mannlige innvandrere.

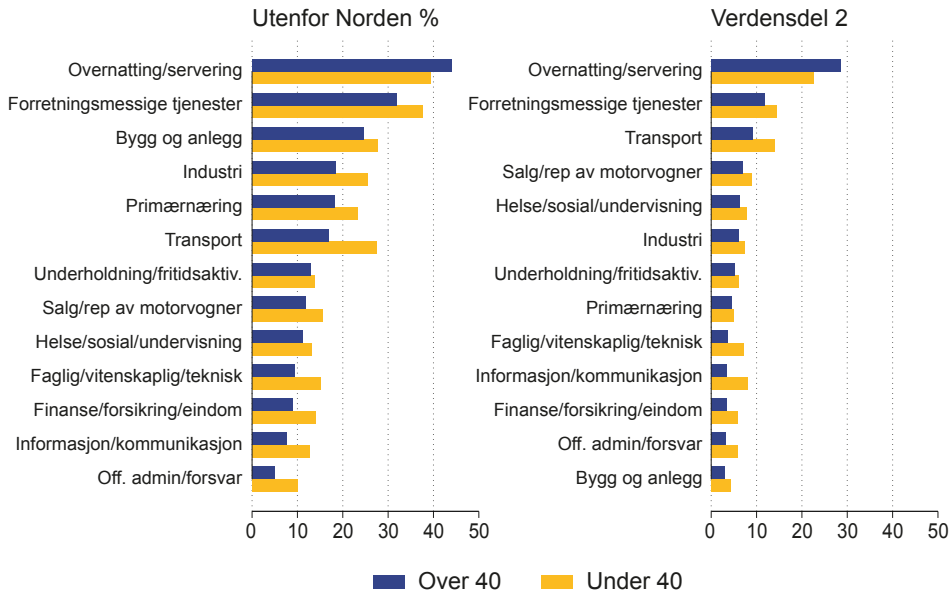
**Figur 3.20. Kvinner og menn: andel innvandrere per bransje fordelt etter landkategori**

### Alder

Figur 3.21 viser mangfoldet blant ansatte over og under 40 år. De blå søylene viser andel innvandrere som er 40 år eller eldre, mens de oransje viser andelen under 40.

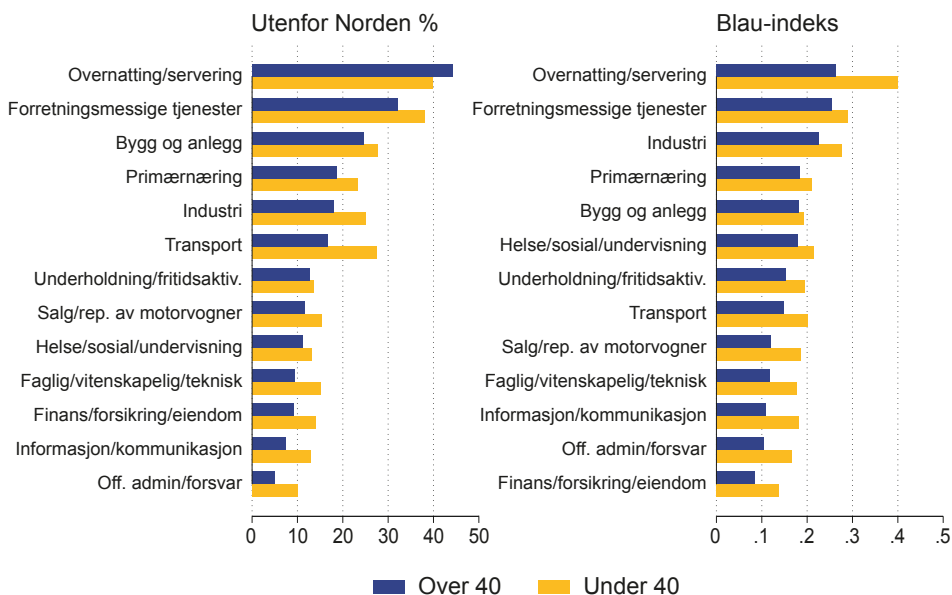
Det fremgår ganske klart at mangfoldet er større i den yngre kategorien enn i den eldre kategorien. Det eneste unntaket er innen overnatting og servering, hvor den gjennomsnittlige andelen innvandrere er større blant ansatte over 40 år. En forklaring på det kan være at overnattings- og serveringsbransjen har en lav gjennomsnittsalder (33 år) sammenlignet med gjennomsnittet for alle foretak (40 år). Figur 3.21 tyder på at blant den mindre gruppen av eldre ansatte er en stor andel innvandrere. En grunn til det kan være at norskfødte arbeidere bytter til andre bransjer når de blir eldre, mens innvandrere i større grad fortsetter å jobbe i bransjen.

**Figur 3.21. Alder: over og under 40 i ulike bransjer, utenfor Norden og verdensdel 2**



Mønstrene for aldersfordeling og mangfold holder seg ganske stabile på tvers av landgruppen utenfor Norden og verdensdel 2, men mangfoldet er naturlig nok mindre representert for verdensdel 2, som vi har sett i tidligere analyser også.



**Figur 3.22. Alder: over og under 40 i ulike bransjer, utenfor Norden og Blau-indeks**

Figur 3.22 gjentar venstre panel fra figur 3.21 holdt opp mot Blau-indeksen for samme landgruppe. Igjen viser figuren at mangfoldet, målt som variasjon i landbakgrunner, er mer fremtredende i den yngre gruppen enn i den eldre gruppen. Ett unntak er likevel verdt å merke seg, og det er at mangfoldet i landbakgrunner er større i den yngre kategorien ansatte innen overnatting og servering. Det vil si at det er relativt sett flere med innvandringsbakgrunn i den eldre kategorien, men de har i større grad samme landbakgrunn enn de yngre.

### Utdanningsnivå

Informasjon om utdanningsnivå i figur 3.23 er hentet fra registrene, og viser høyeste fullførte nivå som grunnskole (oransje søyler), videregående (gule søyler) og høyere utdanning (blå søyler). Utdanningsregisteret har ikke informasjon om utdanning tatt i andre land enn Norge for en del innvandrere. De fleste av dem har kort botid i Norge og er ikke inkludert i beregninger av andeler i figurene under.

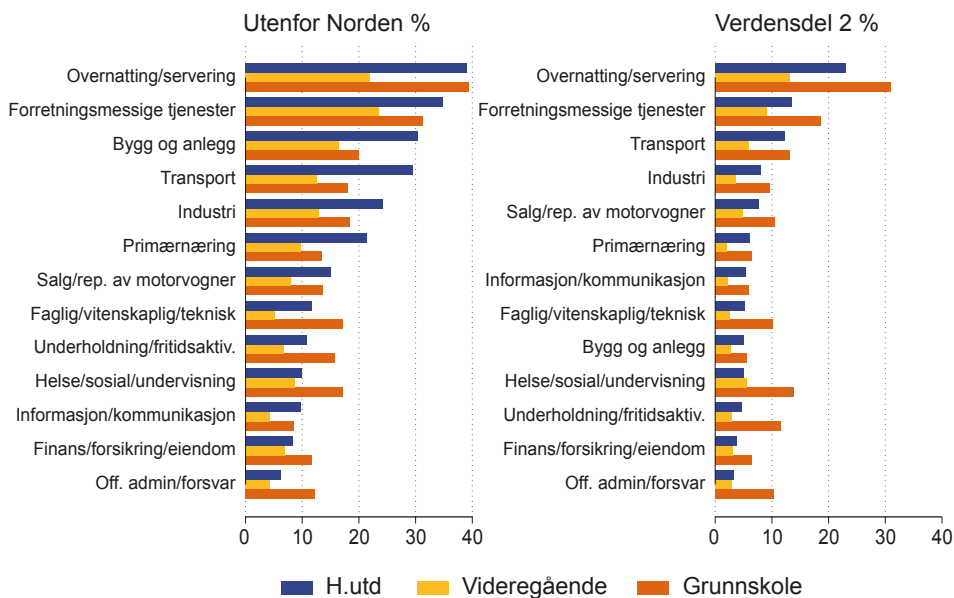
Mangfoldet i norske foretak fordelt på utdanningslengde er vist i figur 23, fordelt etter hvilken bransje foretaket tilhører. To forhold er verdt å merke seg. For det første er det et gjennomsnittlig høyere mangfold blant dem som har henholdsvis høyere utdanning eller ingen utdanning/grunnskole, sammenlignet med

videregående nivå, inkludert fagbrev, innenfor flere bransjer. I overnatting og servering, som har markert seg med et høyt mangfold, er det ca. 40 prosent av dem som har høyere utdanning eller grunnskolenivå, som har bakgrunn fra et land utenfor Norden. Dette samsvarer med det som ble vist tidligere, at mangfoldet også var stort i ledelseskategorien i denne bransjen.

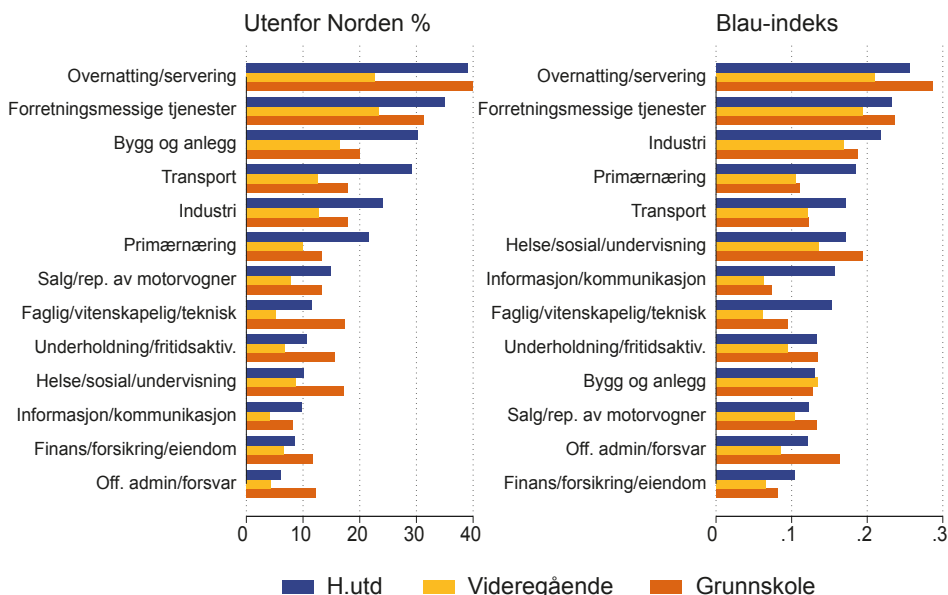
I kunst- og høykompetansebransjene, faglig/vitenskapelig og teknisk tjenesteyting, underholdning og fritidsaktiviteter, helse-, sosial og undervisning, informasjon og kommunikasjon, finans, forsikring og eiendom og offentlig administrasjon er mangfoldet relativt sett større blant dem som har grunnskole som høyeste fullførte utdanningsnivå.

For innvandrere med bakgrunn fra land i verdensdel 2 ser mønsteret litt annerledes ut. For det første er mangfoldet relativt sett størst i gruppen med grunnskoleutdanning som høyeste fullførte nivå. Det gjelder stort sett i alle bransjer, men i noen er det mer jevnt fordelt mot høyutdanningsgruppene enn ellers.

**Figur 3.23. Utdanningslengde innenfor ulike bransjer: utenfor Norden og verdensdel 2**



Figur 3.24 viser venstre panel fra figur 3.23 opp mot Blau-indeksen kalkulert for samme landgruppe. Mangfoldet er ikke bare mer utbredt i høy- og lavutdanningskategorien, det er også bredere sammensatt. Det er relativt sett lavere mangfold i mellomkategorien for videregående utdanningsnivå.

**Figur 3.24. Utdanningslengde innenfor ulike bransjer: utenfor Norden og Blau-indeks**

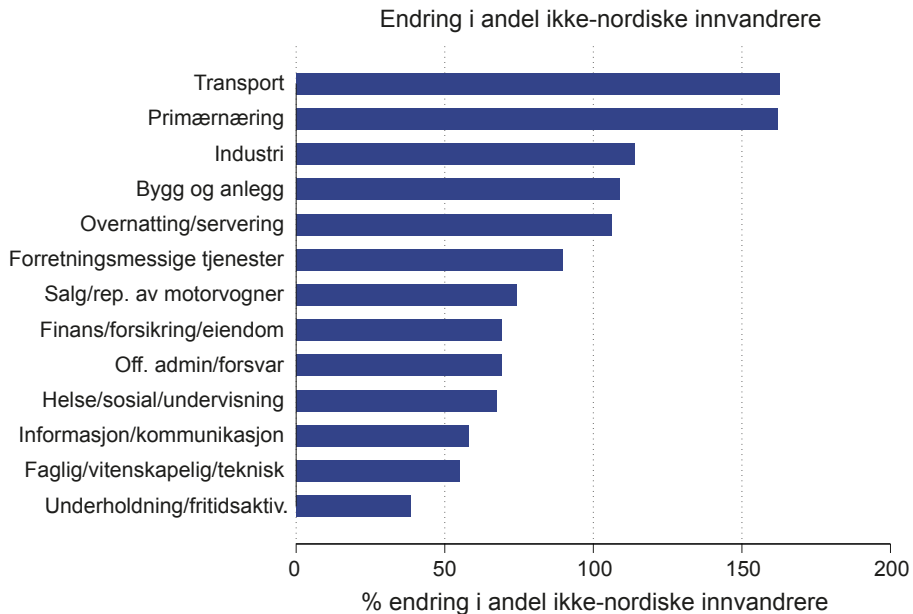
### Endringer i mangfold over tid

Figur 3.25 viser hvilke foretak fordelt på bransjer som har hatt størst endring i mangfoldet over tidsperioden fra 2008 til 2018. To trekk ved utviklingen er særlig synlige: Mangfoldet har økt innenfor alle bransjer, men veksten har vært noe ujevnt fordelt.

Foretak som driver innenfor transportsektoren og i primærnæringene, har hatt relativt størst vekst, ettersom disse har økt mangfoldet med 160 prosent.

Foretak som driver innenfor høykompetansebransjer, som nevnt under utdanningsnivå, har hatt den minste veksten i mangfold, med en 50 prosents økning.

**Figur 3.25. Endring i mangfold over tid per bransje. Land utenfor Norden**



Tabell 3.2 viser hvordan ulike bedriftskjennetegn samvarierer med reduksjon eller økning i mangfold blant foretakene.

**Tabell 3.2: Gjennomsnitt for bedrifter som har økt eller redusert mangfold**

	Reduksjon i mangfold	Økning i mangfold
<b>Kapital over gjennomsnitt</b>	8 %	14 %
<b>Kapital (NOK 1000)</b>	97	126
<b>Antall ansatte</b>	70	199
<b>Prosentandel som eksporterer</b>	0.31	0.37
<b>Eksport</b>	31 %	37 %
<b>Eksport (NOK millioner)</b>	105	203
<b>Sentral (nivå 1 og 2)</b>	57 %	55 %

Blant foretak som har redusert mangfoldet sitt, er det åtte prosent som har kapital over gjennomsnittet, mens det er 14 prosent som har kapital over gjennomsnittet blant dem som har økt mangfoldet.

Kapitalen i foretakene som har økt mangfoldet, er i gjennomsnitt 126 000, mens kapitalen i foretakene som har redusert mangfoldet, er 97 000. Det tyder på at økning i mangfold sammenfaller med økt lønnsomhet.

Foretakene som har redusert mangfoldet, har i gjennomsnitt 70 ansatte, mens de som har økt mangfoldet, i gjennomsnitt har 199 ansatte.

Blant foretak som har redusert mangfoldet, er det 31 prosent som eksporterer, mens tilsvarende andel er 37 prosent blant dem som har økt mangfoldet. Eksportvolumet er 105 millioner blant dem som har redusert mangfoldet, mens det er 203 millioner blant dem som har økt mangfoldet.

Av foretakene som har redusert mangfoldet, er 55 prosent plassert i sentrale strøk (de to høyeste sentraliseringsmålene på SSBs indeks), mot 57 prosent av dem som har økt mangfoldet. Det er dermed reduksjon og vekst i de samme regionale gruppene.

Sett under ett så ser det ut til at det er relativt sett store, utadrettede foretak med god drift som øker sitt mangfold. Tabellen viser ikke om det er en kausal sammenheng, og det kan være flere grunner til at mangfoldet øker nettopp i disse foretakene. I neste kapittel undersøker vi nærmere hvilke foretakskjennetegn som kan forklare sammenhengen mellom mangfold og lønnsomhet, målt som omsetning, sykefravær, gjennomstrømning og investeringer i FoU.

## Oppsummering av kartleggingen av mangfold i norske foretak

I dette delkapittelet har vi brukt registerdata for årgangen 2018 til å kartlegge mangfoldet i norsk arbeids- og næringsliv. Vi har brukt tre ulike mål på mangfold, henholdsvis i) andel innvandrere og barn av innvandrere med bakgrunn fra land utenfor Norden, ii) andel innvandrere og barn av innvandrere med bakgrunn fra land i verdensdel 2 (tidl. ikke-vestlige land) og iii) Blau-indeksen, som er et kombinasjonsmål av andel innvandrere og antall land som er representert i foretaket. Jo større mangfold, i betydningen mange opprinnelsesland, desto høyere blir Blau-indeksen.

Det første resultatet vårt var at norsk arbeids- og næringsliv er ganske mangfoldig. I gjennomsnitt har foretakene 20 prosent sysselsatte fra land utenfor Norden, og litt under 10 prosent av de sysselsatte er fra land i verdensdel 2. Mangfoldet er mye større i privat sektor enn i offentlig sektor. Det kan ha sammenheng med at mange små og mellomstore bedrifter er lokalisert i privat sektor, noe som drar gjennomsnittstallene opp i denne sektoren, sammenlignet med offentlig sektor. Offentlig sektor har flere store foretak, og til tross for at de

godt kan ha mange ansatte med innvandringsbakgrunn, kan de likevel utgjøre en mindre andel av alle ansatte.

Mangfoldet er størst i bransjer knyttet til overnatting og servering, forretningsmessig tjenesteyting, transport og i bygg og anlegg. Dette er bransjer som er kjent for å ha en særlig høy andel arbeidsinnvandrere fra europeiske land. Selv om det kan være krav til formell kompetanse, for eksempel i transport, er det samtidig bransjer med et relativt lavt utdanningsnivå. En forklaring på hvorfor mangfoldet er særlig stort i privat sektor, kan nettopp være at privat sektor også dekker større flater av de bransjene som innvandrere selekteres til. Bortsett fra de «store» bransjene, som nevnt over, er mangfoldet relativt likt fordelt på de andre bransjene, og vi ser at forskjellene mellom bransjer er mindre når det gjelder mangfold fra verdensdel 2 sammenlignet med land utenfor Norden. Det er også tydelig at etterkommerne er jevnere fordelt på tvers av bransjer og yrkeskategorier enn førstegenerasjonsinnvandrerne. Det kan tyde på at denne generasjonen er bedre integrert og dermed får jobb og yrke etter kvalifikasjoner og preferanser, fremfor at vi ser klare opphopninger innenfor deler av arbeidsmarkedet som for foreldregenerasjonen. Unntaket er, imidlertid, at etterkommerne er overrepresentert i sentrale strøk, og særlig på det sentrale Østlandet. De er dermed mindre geografisk spredt enn førstegenerasjonsinnvandrerne.

Et annet funn er at mønsteret for innvandrere fra land utenfor Norden skiller seg fra innvandrere fra verdensdel 2. Det tyder på at mye av sysselsettingsmønsteret til europeiske arbeidsinnvandrere er knyttet til etterspørselen i markedet. Det ser vi både på hvilke bransjer de dekker, og på hvilke geografiske regioner de er representert i. Arbeidsinnvandrerne er til stede i lite sentrale strøk og nord i landet. Denne gruppen av innvandrere drar til steder hvor det finnes arbeid, mens innvandrere fra land i verdensdel 2 i større grad finner arbeid der hvor de bor.

Innen foretakene viser resultatet at mangfoldet har økt i alle bransjer, i gjennomsnitt. Økningen har vært størst innenfor transport, primærnæringene, industri og i bygg- og anleggsbransjen. Perioden fra 2008 til 2018 sammenfaller med EU-utvidelsen, og en del av økningen i mangfoldet i disse bransjene ble drevet av det store tilbudet av arbeidskraft som ble tilgjengelig i løpet av årene som gikk. Det er interessant å se at foretak som har økt mangfoldet sitt, har mer attraktive foretakskjennetegn enn de som reduserer mangfoldet i løpet av perioden. Det er ikke dermed sagt at økt mangfold bidrar til økt vekst, ettersom det kan være andre mekanismer som fører til både vekst og økt mangfold.

## 4 Analyse av sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet

I dette kapittelet utforsker vi sammenhenger mellom etnisk mangfold og ulike lønnsomhetsvariabler. Ved hjelp av regresjonsanalyse undersøker vi i hvilken grad etnisk mangfold blant ansatte i norske foretak er forbundet med ulike lønnsomhetsvariabler.

Vi bruker de samme to målene på etnisk mangfold som i forrige kapittel, dvs. både andel ikke-nordiske innvandrere og Blau-indeksen. Den avhengige variabelen (analysevariabelen) er ulike lønnsomhetsmål. Vi bruker et utvidet lønnsomhetsbegrep, og inkluderer følgende avhengige variabler:

- sykefravær %: prosentandel arbeidstimer per år
- gjennomstrømning %: prosentandel som bytter jobb i et gitt år
- omsetning per ansatt (logaritme): årlig omsetning per ansatt
- driftsmargin (invers hyperbolsk sinus<sup>9</sup>): driftsmargin målt årlig
- investeringer i FoU: indikatorvariabelen om foretak

### Metode

For hvert av våre lønnsomhetsutfall estimerer vi sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet med bruk av minste kvadraters (OLS) regresjonsanalyse. I våre regresjoner inkluderer vi også kontrollvariabler på foretaksnivå som kan virke inn på sammenhengen mellom mangfoldsvariablene og de aktuelle utfallsvariablene. Tabell 4.1 og 4.2 presenterer alle kontrollvariablene vi bruker i analysene.

Vi ser nærmere på hvordan etnisk mangfold er forbundet med lønnsomhet for hver bransje, og på hvordan etnisk mangfold virker separat for eksporterende og ikke eksporterende foretak. I analysene viser vi resultater hvor de ulike bransjene og eksportstatus er interagert med våre ulike mangfoldsvariabler. På bakgrunn av disse interaksjonskoeffisientene beregner vi gjennomsnittlig endring

---

9 Vi bruker invers hyperbolsk sinus-transformasjonen (IHS) fordi en del foretak har negativ driftsmargin. I motsetning til logaritme-transformasjon fungerer IHS-transformasjonen med data definert på hele den virkelige linjen, inkludert negative verdier og nuller (Burbidge mfl. 1988).

i den aktuelle lønnsomhetsvariabelen for hver bransje, og for eksporterende og ikke-eksporterende foretak når mangfoldsmålet endres med en enhet. De gjennomsnittlige endringene viser sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhetsvariabler for hver kategori, kontrollert for de andre variablene i analysen. Det gir informasjon om hvor sterk sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet er innenfor hver bransje, og vi kan sammenligne de gjennomsnittlige effektene på tvers av bransjer og over eksporterende og ikke-eksporterende foretak. Dette kalles i litteraturen for marginale endringer, dvs. med hvilken margin endres gjennomsnittlig lønnsomhet når mangfold (eller en annen uavhengig variabel) endres med en enhet. De marginale endringsresultatene viser styrken på sammenhengen mellom etnisk mangfold og våre lønnsomhetsvariabler for hver kategori av bransje.

I tillegg estimerer vi såkalte «fast effekt»-modeller på foretaksnivå. Denne metoden er egnet til å fange opp variasjonen i sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet innen foretakene i løpet av den 11-årsperioden vi har data for. Resultatene fra FE-analysen viser sammenhengen mellom endringer i etnisk mangfold innen foretak og lønnsomhet, kontrollert for andre kjennetegn ved foretaket og bransjen den opererer i.

Alle resultatene i denne rapporten bør tolkes med forsiktighet. Metodene vi bruker, er godt egnet for å beskrive hvordan etnisk mangfold henger sammen med ulike lønnsomhetsutfall, men er ikke egnet til å avdekke årsakssammenhenger. Det vil si at vi ikke kan si at nivået på etnisk mangfold i foretaket, eller endringene i etnisk mangfold i virksomheten, er årsaken til at et foretak har en positiv eller negativ lønnsomhet. Vi har tilgang på rike registerdata, men det kan likevel være bakenforliggende variabler som påvirker både etnisk mangfold i virksomhetene og lønnsomhetsutfall, som vi ikke har informasjon om i dataene våre. I tillegg kommer problemer med omvendt kausalitet, altså at det er vanskelig å vite om det er etnisk mangfold som påvirker lønnsomhet, eller om sammenhengen er motsatt. For eksempel kan det være at mer lønnsomme virksomheter har ulik atferd enn mindre lønnsomme virksomheter når det gjelder å ansette innvandrere, eller at innvandrere har forskjellige preferanser fra resten av befolkningen for hvilken type virksomheter de ønsker å jobbe i. Videre kan innvandrere møte flere barrierer enn resten av befolkningen på veien til mer lønnsomme virksomheter, for eksempel språkkompetanse, godkjenning av utdanning fra utlandet, anerkjennelse av tidligere arbeidserfaring og diskriminering.



Våre resultater viser sannsynligvis en kombinasjon av ulike mekanismer og seleksjonseffekter. Derfor bør resultatene tolkes som sammenhenger, og ikke som effekter av mangfold på lønnsomhet.

## Data

Vi bruker registerdata fra statistisk sentralbyrå (SSB) for årgangene fra 2008 til 2018. Data i de ulike registrene kan kobles sammen både på individ- og på foretaksnivå med bruk av aidentifiserte foretak og individnumre. Våre data inkluderer årgangene fra 2008 til 2018. Under beskriver vi de ulike registrene i mer detalj.

### **Befolkningsregisteret**

Fra befolkningsregisteret henter vi demografiske opplysninger som innvandringsbakgrunn (land), kjønn, alder og bosted. Vi bruker befolkningsregisteret til å lage våre mangfoldsvARIABLER. Vi kobler denne informasjonen på individnivå til foretak for å lage årlige gjennomsnittstall per foretak, for eksempel andel ikke-nordiske innvandrere, Blau-indeks osv.

### **Utdanningsregisteret**

Utdanningsregisteret oppdateres årlig hver 1. oktober med informasjon om igangværende og fullført utdanning. Vi bruker informasjon om høyeste fullførte utdanning. Vi skiller mellom tre nivåer i analysene: grunnskole, videregående og høyere utdanning. Vi kobler utdanningsinformasjon på individnivå med foretak for å lage andel ansatte som er i de tre ulike kategorier for hver bedrift.

### **Virksomhets- og foretaksregisteret og Utenriksdatabase**

For data om omsetning bruker vi data fra virksomhets- og foretaksregisteret. For å lage bedriftsindikatorer om eksport og teknologi bruker vi utenriksdatabasen, som inneholder informasjon om alle varer som krysser Norges grenser, identifisert på foretaksnivå.

### **Regnskapsstatistikk**

Regnskapsstatistikken er basert på årsregnskap for ikke-finansielle aksjeselskaper innsendt til Regnskapsregisteret i Brønnøysund. Vi bruker regnskapsstatistikk for å lage variabler om omsetning per ansatt og bedriftsmargin. Registeret er koblet med andre datakilder på foretaksnivå.

## FoU og innovasjonsstatistikk

Data om forskning og utvikling er tatt fra FoU og innovasjonsstatistikk, som er koblet med registerdata. FoU og innovasjonsstatistikk er basert på en undersøkelse som har til formål å kartlegge den nasjonale FoU-aktiviteten. FoU-undersøkelsen for næringslivet gjennomføres hvert år av Statistisk sentralbyrå på oppdrag fra Norges forskningsråd, som også hovedsakelig finansierer undersøkelsen. Undersøkelsen måler kostnader til forskning og utvikling (FoU) i næringslivet, utført med eget personell, eller som innkjøpt tjeneste fra andre, og hvordan FoU-aktiviteten er finansiert. Undersøkelsen omfatter alle foretak i næringslivet med minst 50 sysselsatte. I tillegg er alle foretak med 10–49 sysselsatte som rapporterte betydelig FoU-aktivitet i forrige undersøkelse, tatt med. Blant de øvrige foretakene med 10–49 sysselsatte er det trukket et tilfeldig utvalg, stratifisert etter 2-siffer-næring og størrelsesgruppe (SSB). Vi har data om FoU for ca. 15 prosent av foretakene i vårt utvalg. Det vil si et utvalg av de mindre, og alle de store med over 50 ansatte.

I statistikken er FoU definert som kreativ virksomhet som utføres systematisk for å oppnå økt kunnskap, eller for å finne nye anvendelser av tilgjengelig kunnskap. Viktige kriterier er at FoU skal inneholde et nyhetselement, og at det er knyttet en viss form for usikkerhet til resultatet. Vårt mål på FoU er en indikatorvariabel for egenutført FoU (intern FoU), som er en dikotom variabel for FoU utført av foretaket med eget personell og/eller innleid personell.

## Utvalg og deskriptiv statistikk

Analysepopulasjonen i dette kapitlet er alle virksomheter i Norge som eksisterte noen gang i årene fra 2008 til 2018. Tabell 4.1 og 4.2 viser variablene vi bruker i vår analyse av sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Tabell 4.1 viser variablene som varierer innenfor bedrift over tid, og tabell 4.2 presenterer fordeling på variabler som ikke endres over tid innenfor foretak, nemlig landsdel, sektor og bransje.

**Tabell 4.1: Tidsvarierende variabler**

Variabel	Observasjoner	Gj.snitt	Std. avvik	Min	Maks
<b>Mangfold</b>					
Ikke-nordiske innvandrere %	311640	14.094	21.334	0	100
Ikke-nordiske innvandrere, leder %	249434	4.193	17.006	0	100
Blau-indeks	311640	.196	.21	0	.966
Blau-indeks, leder	249434	.032	.108	0	.862
<b>Avhengige variabler</b>					
Sykefravær %	311640	4.81	4.349	0	100
Gjennomstrømning %	311640	2.732	7.178	0	100
Driftsmargin (IHS-trans.)	243243	.02713	.233	-12.3	5.10
Omsetning per ansatt (log)	237706	7.216	.994	0	13.06
Foretak har utført FoU	46227	.397	.489	0	1
<b>Kontrollvariabler</b>					
<i>Andel med høyest utdanning:</i>					
Grunnskole	311640	.2	.168	0	1
Videregående skole	311640	.48	.227	0	1
Universitet	311640	.274	.262	0	1
<b>Alder</b>					
Alder	311640	40.1	6.467	20	65
<b>Andel kvinner</b>					
Andel kvinner	311640	.392	.308	0	1
<b>Ansiennitet gjennomsnitt</b>					
Ansiennitet gjennomsnitt	311640	5.761	2.164	1	11
<b>Sysselsetting</b>					
Sysselsetting	307442	67.542	360.554	10	27948
<b>Andel lederstillinger</b>					
Andel lederstillinger	311640	.104	.108	0	1
<b>Gjennomsnittslønn</b>					
Gjennomsnittslønn	311598	453970	210202	377	9219809
<b>År</b>					
År	319464	2013.245	3.168	2008	2018

**Tabell 4.2: Variabler som ikke endres over tid innen foretak**

Landsdel	Antall	Prosent	Kum.
Oslo og Akershus	69489	26.89	26.89
Hedmark og Oppland	18498	7.16	34.04
Sør-Østlandet	45100	17.45	51.49
Agder og Rogaland	37953	14.68	66.17
Vestlandet	43950	17.00	83.18
Trøndelag	20477	7.92	91.10
Nord-Norge	23000	8.90	100.00
<b>Totalt</b>	<b>258467</b>	<b>100.00</b>	

Sektor	Antall	Prosent	Kum.
Privat	229818	86.78	86.78
Offentlig	35005	13.22	100.00
<b>Totalt</b>	<b>264823</b>	<b>100.00</b>	

Bransje	Antall	Prosent	Kum.
Primærnæring	5601	1.94	1.94
Industri	33519	11.63	13.57
Bygg og anlegg	44785	15.54	29.11
Salg/rep. av motorvogner	67802	23.52	52.63
Transport	15783	5.48	58.11
Overnatting/servering	23364	8.11	66.21
Informasjon/kommunikasjon	13127	4.55	70.77
Finans/forsikring/eiendom	6771	2.35	73.12
Faglig/vitenskapelig/teknisk	19526	6.77	79.89
Forretningsmessige tjenester	15944	5.53	85.42
Off. admin / forsvar	4166	1.45	86.87
Helse/sosial/undervisning	30766	10.67	97.54
Underholdning/fritidsaktiv.	7093	2.46	100.00
<b>Totalt</b>	<b>288247</b>	<b>100.00</b>	

## Resultater

I tabellene 4.3–4.21 undersøker vi sammenhengene mellom forskjellige indikatorer på etnisk mangfold og lønnsomhetsmål på foretaksnivå. Mer spesifikt ser vi om andelen ikke-nordiske innvandrere og etnisk mangfold (Blau-indeks) innen bedrifter henger sammen med en eller flere variabler for lønnsomhet. I tillegg ser vi også på de samme mangfoldsmålene blant ansatte i lederstillinger innen bedrifter. Det vil vise om det er forskjell i lønnsomhet etter hvorvidt mangfoldet er plassert i hele virksomheten eller i ledelsen. I kapittelet om sammenhengen mellom mangfold og innovasjon var det noen bidrag som utelukkende studerte mangfold i ledelsen, fordi det er en strategisk viktig posisjon for bedriften. Det kan derfor tenkes at mangfoldet har ulik innvirkning på foretakets lønnsomhet etter hvor det er plassert.

## Sykefravær

Vi starter med å se på sammenhengen mellom etnisk mangfold og sykefravær. Sykefravær er definert som prosentandel arbeidstimer per år som er registrert legemeldt sykefravær innen foretak. Det vil si at egenmeldinger er unntatt fra dette sykefraværsmålet.

Tabell 4.3 viser en positiv og statistisk signifikant sammenheng mellom våre mangfoldsvariabler og prosentandel sykefravær (kolonner 1 og 3). Koeffisientene i kolonne 1 og 2 kan tolkes som prosentpoengs endring i sykefraværet når mangfoldet, målt som andel, øker med ett prosentpoeng. Det vil si at når prosentandelen innvandrere øker med ett prosentpoeng, fra for eksempel 27 til 28 prosent, er denne endringen forbundet med 0.008 (~0.00799) prosentpoeng høyere sykefravær (kolonne 1). Tolkningen er tilsvarende for Blau-indeksen, som tar en verdi fra 0 til 1. Siden verdier av Blau-indeksen er mindre intuitive enn andel innvandrere, kan man regne hvor mye sykefraværet endrer seg med ett standardavviks endring i Blau-indeksen. Kolonne 3 viser at en standardavviks økning i Blau-indeksen er forbundet med 0,2 prosentpoengs økning i sykefravær.

Samtidig er etnisk mangfold blant ledere negativt forbundet med prosentandel sykefravær i foretaket, men sammenhengen er ikke statistisk signifikant (kolonne 2 og 4).

**Tabell 4.3: Sammenheng mellom etnisk mangfold og sykefravær (OLS).  
Avhengig variabel: sykefravær %**

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Innv. %	Innv. %	Blau-indeks	Blau-indeks
<b>Mangfold</b>	0.00799**	0.00822*	1.039***	0.886***
	(3.08)	(2.58)	(9.96)	(7.10)
<b>Mangfold, leder</b>		-0.000947		-0.252
		(-0.84)		(-1.94)
<b>Konstantledd</b>	1.569*	2.415**	1.431*	2.409**
	(2.69)	(3.14)	(2.55)	(3.77)
<b>Kontrollvar.</b>	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Årsdummyer</b>	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>R-kvadrert</b>	0.126	0.141	0.127	0.141
<b>Observasjoner</b>	219231	179545	219231	179545

*t* statistikk i parentes

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Note: Tabellen viser resultater fra minste kvadraters (OLS) regresjoner. Kontrollvariablene er: andel i foretak med høyeste utdanning som: grunnskole, videregående skole, universitet; gjennomsnittsalder; andel kvinner, gjennomsnittsansienitet, antall sysselsatte, andel i lederstillinger, indikator for privat sektor, gjennomsnittslønn, indikatorvariabel for hver landsdel og bransje.

### Interaksjon med bransje

Sammenhengen mellom etnisk mangfold og sykefravær kan være ulik i ulike bransjer. For å se nærmere på hvilken betydning bransje har for sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet, viser vi gjennomsnittlig endring for de 12 bransjene vi har delt opp den norske økonomien i. Med gjennomsnittlig endring menes hvilken margin gjennomsnittlig sykefravær i bransjen endres med når mangfold endres med en enhet. Koeffisientene i tabellen er beregnet på bakgrunn av en regresjon hvor de ulike variablene for etnisk mangfold er interagerert med de 12 bransjekategoriene. De viser sammenhengen mellom etnisk mangfold og sykefravær for de ulike bransjene.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Marginaleffekter er beregnet med bruk av Statas «margins».

Tabell 4.4 viser variasjon i fortegn og statistisk signifikans på sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet, mellom bransjer. Når vi bruker mangfoldsmålet for prosentandel ikke-nordiske innvandrere i hele foretaket (kolonne 1), finner vi et positivt fortegn for alle bransjer, bortsett fra for informasjons- og kommunikasjonsbransjen, som har et negativt og statistisk signifikant fortegn. Resultatene i kolonne 2 viser en negativ sammenheng mellom prosentandel ikke-nordiske innvandrere blant ledere og sykefravær i tre av de fem bransjene hvor vi finner statistisk signifikante sammenhenger.

Resultatene fra kolonne 3 viser sammenhengen mellom Blau-indeksen og sykefravær. Fortegnene på koeffisientene til Blau-indeksen følger et lignende mønster som kolonne 1 med positive fortegn for alle bransjer, bortsett fra informasjons- og kommunikasjonsbransjen. I kolonne 4 undersøker vi sammenhengen mellom mangfold blant ledere målt med Blau-indeksen og sykefravær. Det er signifikante resultater i syv bransjer, og i seks av disse er mangfold blant ledere negativt forbundet med sykefravær og positivt forbundet bare for bygg- og anleggsbransjen.

Tabell 4.4 viser en del variasjon i sammenhengen mellom etnisk mangfold og sykefravær. Resultatene tyder på at det særlig er mangfold blant ledere som oftere er negativt forbundet med sykefravær, mens for de fleste bransjer er etnisk mangfold blant alle ansatte positivt forbundet med sykefravær. I denne sammenheng er det viktig å huske at negativ sammenheng er bra, for da er mangfold forbundet med færre sykemeldte ansatte.

**Tabell 4.4: Sammenheng mellom etnisk mangfold og sykefravær (bransje). Gjennomsnittlige marginale effekter. Avhengig variabel: sykefravær %**

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Innvandrere %	Innvandrere, leder %	Blau-indeks	Blau-indeks, leder
<i>Bransje</i>				
<b>Primærnæring</b>	0.0121*** (4.45)	0.00460 (2.09)	1.311*** (4.65)	0.265 (0.93)
<b>Industri</b>	0.00411 (2.13)	-0.000683 (-0.55)	0.813*** (9.27)	-0.0544 (-0.45)
<b>Bygg og anlegg</b>	0.00298 (1.21)	-0.00303 (-1.56)	1.335*** (8.84)	0.677** (3.34)
<b>Salg/rep. av motorvogner</b>	0.0161*** (8.97)	0.00421** (3.62)	1.259*** (12.78)	0.233 (1.93)
<b>Transport</b>	0.0306*** (15.26)	-0.00174 (-0.71)	2.402*** (21.04)	-0.622* (-2.24)
<b>Overnatting/ servering</b>	0.00897** (4.27)	-0.00203 (-1.26)	0.994*** (6.21)	-0.244 (-1.92)
<b>Informasjon/ kommunikasjon</b>	-0.00838** (-4.04)	-0.00430** (-3.69)	-0.429* (-2.93)	-0.680*** (-6.89)
<b>Finans/forsikring/ eiendom</b>	0.00452 (1.35)	-0.00981*** (-5.61)	1.054*** (4.54)	-0.307* (-2.88)
<b>Faglig/vitenskapelig/teknisk</b>	0.00317 (1.30)	-0.00158 (-1.54)	0.716*** (4.76)	-0.350* (-2.50)
<b>Forretningsmessige tjenester</b>	0.00701** (4.14)	0.00574** (4.26)	1.155*** (7.67)	0.0326 (0.40)
<b>Off. admin / forsvar</b>	0.0140*** (5.00)	0.00128 (1.65)	0.738*** (6.36)	-0.490** (-4.19)
<b>Helse/sosial/ undervisning</b>	0.00352* (2.98)	-0.0103*** (-9.77)	0.630*** (8.12)	-1.580*** (-5.74)
<b>Observasjoner</b>	211273	174467	211273	174467

*t* statistikk i parentes

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Note: Tabellen viser resultater fra minste kvadraters (OLS) regresjoner hvor variablene for etnisk mangfold er interageret med bransjekategoriene. Resultatene viser gjennomsnittlige marginale sammenhenger for hver bransje. Kontrollvariablene er: andel i foretak med høyeste utdanning som: grunnskole, videregående skole, universitet; gjennomsnittsalder; andel kvinner, gjennomsnittsansienhet, antall sysselsatte, andel i lederstillinger, indikator for privat sektor, gjennomsnittslønn, indikatorvariabel for hver landsdel og bransje.



### Interaksjon med eksport (OLS)

Foretak som eksporterer, har andre kjennetegn enn de som ikke eksporterer. De kan ha høyere sannsynlighet for å være mer teknologisk avanserte, og ha større behov for ansatte fra land utenfor Norge. Derfor ser vi også nærmere på sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet separat for foretak som eksporterer, og de som ikke eksporterer. Tabell 4.5 viser en positiv sammenheng mellom mangfold og sykefravær, både for målene som benytter andel ikke-nordiske innvandrere blant ansatte i hele foretaket og på ledernivå, og tilsvarende for Blau-indeks-variablene. Videre er koeffisientene blant foretak som eksporterer, større enn blant dem som ikke eksporterer. Mangfold blant ledere er negativt, men ikke signifikant forbundet med sykefravær verken for foretak som eksporterer, eller for dem som ikke eksporterer.

**Tabell 4.5: Sammenheng mellom etnisk mangfold og sykefravær (eksport). Gjennomsnittlige marginale effekter. Avhengig variabel: sykefravær %**

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Innvandrer %	Innvandrer, leder %	Blau-indeks	Blau-indeks, leder
<i>Eksport</i>				
<b>Eksporterer ikke</b>	0.00755*	-0.000789	1.022***	-0.172
	(2.83)	(-0.58)	(9.75)	(-1.02)
<b>Eksporterer</b>	0.0120**	-0.00156	1.242***	-0.241
	(3.84)	(-0.87)	(5.89)	(-1.46)
<b>Observasjoner</b>	211273	174467	211273	174467

*t* statistikk i parentes

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Note: Tabellen viser resultater fra minste kvadraters (OLS) regresjoner hvor variablene for etnisk mangfold er interagert med eksportindikatorvariabelen. Resultatene viser gjennomsnittlige marginale sammenhenger. Kontrollvariablene er: andel i foretak med høyeste utdanning som: grunnskole, videregående skole, universitet; gjennomsnittsalder; andel kvinner, gjennomsnittsansienitet, antall sysselsatte, andel i lederstillinger, indikator for privat sektor, gjennomsnittslønn, indikatorvariabel for hver landsdel og bransje.

### «Fast effekt»-spesifikasjon

Så langt har vi vist resultater fra minste kvadraters (OLS) regresjoner. I tabell 4.6 viser vi resultater fra «fast effekt»-modellen på foretaksnivå, som viser sammenheng mellom endringer over tid innen foretak og det samme foretakets sykefravær. Denne statistikken viser de gjennomsnittlige endringene i syke-

fravær innenfor foretak som følge av endring i mangfoldet i det samme foretaket.

Tabellen viser at i motsetning til OLS er etnisk mangfold blant alle ansatte negativt forbundet med sykefravær, for både andelsmålene på innvandrere fra ikke-nordiske land og Blau-indeks-målene. Videre finner vi en positiv sammenheng mellom mangfold blant ledere, målt som prosentandel med innvandringsbakgrunn fra land utenfor Norden, mens Blau-indeksen blant ledere ikke er statistisk signifikant.

Forskjeller mellom OLS-resultater i tabell 4.6 og «fast effekt»-resultater i tabell 4.3 tyder på at det er forskjeller *mellom* foretak som forklarer den positive sammenhengen mellom mangfold og sykefravær i OLS-modellene. Det vil si at innvandrere er overrepresentert i bedrifter som har et høyt nivå på sykefraværet. Derimot er endringer i etnisk mangfold *innen* en bedrift forbundet med lavere sykefravær.

Til oppsummering finner vi signifikante, men små sammenhenger mellom etnisk mangfold og sykefravær. Sykefraværet endres med godt under ett prosentpoeng per enhets endring i mangfoldsmålene. For eksempel i spesifikasjoner hvor vi finner positive statistisk signifikante sammenhenger, finner vi at en 10 prosentpoengs endring i prosentandel ikke-nordiske innvandrere er forbundet med mindre enn 0.1 prosentpoeng høyere sykefravær.

**Tabell 4.6: Sammenheng mellom etnisk mangfold og sykefravær («fast effekt»-spesifikasjon). Avhengig variabel: sykefravær %**

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Innv. %	Innv. %	Blau-indeks	Blau-indeks
<b>Mangfold</b>	-0.00819***	-0.0101***	-0.405***	-0.534***
	(-6.20)	(-6.52)	(-4.31)	(-5.04)
<b>Mangfold, leder</b>		0.00421***		-0.0174
		(3.43)		(-0.14)
<b>Konstantledd</b>	-0.128	0.398	-0.460	0.0850
	(-0.30)	(0.89)	(-1.10)	(0.19)
<b>Kontrollvar.</b>	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Årsdummyer</b>	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>R-kvadrert</b>	0.405	0.431	0.405	0.431
<b>Observasjoner</b>	217168	177619	217168	177619

t statistikk i parentes

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Note: Tabellen viser resultater fra «fast effekt»-regresjoner. Kontrollvariablene er: andel i foretak med høyeste utdanning som: grunnskole, videregående skole, universitet; gjennomsnittsalder; andel kvinner, gjennomsnittsansiennitet, antall sysselsatte, andel i lederstillinger og gjennomsnittslønn.

## Gjennomstrømning

Resultater for gjennomstrømning er vist i tabell 4.7–4.10. Gjennomstrømning er definert som prosentandel ansatte som bytter jobb per år. Gjennomstrømning er et tegn på hvor stabil staben er, og kan være en indikasjon på hvor attraktiv arbeidsplassen er for dem som jobber der.

Tabell 4.7, kolonne 1 og 2, viser at sammenhengen mellom andel innvandrere og gjennomstrømning ikke er statistisk signifikant. Derimot finner vi en statistisk signifikant negativ sammenheng mellom Blau-indeksen og gjennomstrømning for alle ansatte og blant ledere (kolonne 3 og 4). Kolonne 4 viser at når vi inkluderer mangfold blant ledere, er variabelen ikke lenger signifikant, noe som

tyder på at det er mangfold blant ledere som driver den negative sammenheng.

Siden ett standardavvik på Blau-indeksen i våre data er 0,21, kan man tolke leder-koeffisienten i kolonne 4 slik: Ett standardavviks økning i Blau-indeksen er forbundet med 0,5 prosentpoengs reduksjon i gjennomstrømning.

**Tabell 4.7: Sammenheng mellom etnisk mangfold og gjennomstrømning (OLS). Avhengig variabel: gjennomstrømning %**

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Innv. %	Innv. %	Blau-indeks	Blau-indeks
<b>Mangfold</b>	-0.00569	-0.00300	-3.190**	-0.482
	(-1.23)	(-0.97)	(-4.07)	(-1.74)
<b>Mangfold, leder</b>		0.00357		-2.537***
		(2.16)		(-8.69)
<b>Konstantledd</b>	5.352***	2.501***	8.537***	3.487***
	(4.33)	(5.34)	(7.51)	(7.71)
<b>Kontrollvar.</b>	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Årsdummyer</b>	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>R-kvadrert</b>	0.206	0.334	0.214	0.341
<b>Observasjoner</b>	219231	179545	219231	179545

t statistikk i parentes

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Note: Tabellen viser resultater fra minste kvadraters (OLS) regresjoner. Kontrollvariablene er: andel i foretak med høyeste utdanning som: grunnskole, videregående skole, universitet; gjennomsnittsalder; andel kvinner, gjennomsnittsansienitet, antall sysselsatte, andel i lederstillinger, indikator for privat sektor, gjennomsnittslønn, indikatorvariabel for hver landsdel og bransje.

### Interaksjon med bransje

På bransjenivå er sammenhengene mellom andel innvandrere fra ikke-nordiske land og gjennomstrømning negativ for fem bransjer, positiv for to og ikke statistisk signifikant for fire bransjer (tabell 4.8, kolonne 1). Andel innvandrere blant ledere er ikke signifikant forbundet med gjennomstrømning for noen bransjer.

Blau-indeksen og gjennomstrømning fremviser en negativ og statistisk signifikant sammenheng for alle bransjer. Det gjelder både mangfold blant alle ansatte og blant lederne (kolonne 3 og 4). Disse resultatene tyder på at mangfold generelt sett er negativt forbundet med gjennomstrømning, og at det er antall land som er representert blant ansatte (Blau-indeks), som har større betydning enn andel innvandrere. *Overnatting/servering* og *offentlig administrasjon* er bransjer som har de største statistisk signifikante koeffisientene når vi ser på sammenhengen mellom Blau-indeksen blant alle ansatte og gjennomstrømning. Ett standardavviks økning i Blau-indeksen blant alle ansatte er forbundet med ca. 1,5 prosentpoengs reduksjon i gjennomstrømning i de to bransjene.

**Tabell 4.8: Sammenheng mellom etnisk mangfold og gjennomstrømning (bransje). Gjennomsnittlige marginale effekter. Avhengig variabel: gjennomstrømning %**

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Innvandrere %	Innvandrere, leder %	Blau-indeks	Blau-indeks, leder
<i>Bransje</i>				
<b>Primærnæring</b>	0.00263	-0.00335	-3.233***	-1.409***
	(0.81)	(-1.09)	(-17.07)	(-5.93)
<b>Industri</b>	-0.0123**	-0.00335	-2.833***	-2.120***
	(-3.43)	(-1.09)	(-10.35)	(-15.86)
<b>Bygg og anlegg</b>	0.00686	-0.00335	-2.505***	-2.805***
	(1.69)	(-1.09)	(-6.93)	(-12.34)
<b>Salg/rep. av motorvogner</b>	-0.00173	-0.00335	-1.994***	-2.718***
	(-0.67)	(-1.09)	(-9.69)	(-15.56)
<b>Transport</b>	0.00145	-0.00335	-3.192***	-2.408***
	(0.45)	(-1.09)	(-11.59)	(-8.77)
<b>Overnatting/servering</b>	-0.0263***	-0.00335	-7.412***	-3.805***
	(-9.42)	(-1.09)	(-31.12)	(-34.90)

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Innvandrere %	Innvandrere, leder %	Blau-indeks	Blau-indeks, leder
<b>Informasjon/kommunikasjon</b>	-0.0169*** (-9.37)	-0.00335 (-1.09)	-1.944*** (-12.88)	-1.610*** (-16.80)
<b>Finans/forsikring/ eiendom</b>	0.0497*** (10.46)	-0.00335 (-1.09)	-2.867*** (-6.80)	-1.719*** (-9.28)
<b>Faglig/vitenskapelig/ teknisk</b>	-0.00890** (-4.00)	-0.00335 (-1.09)	-1.639*** (-9.25)	-2.372*** (-13.67)
<b>Forretningsmessige tjenester</b>	0.00870* (2.55)	-0.00335 (-1.09)	-3.408*** (-12.01)	-2.199*** (-27.46)
<b>Off. admin / forsvar</b>	-0.120*** (-14.35)	-0.00335 (-1.09)	-7.434*** (-19.10)	-1.891*** (-10.04)
<b>Observasjoner</b>	219231	179545	219231	179545

t statistikk i parentes

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Note: Tabellen viser resultater fra minste kvadraters (OLS) regresjoner hvor variablene for etnisk mangfold er interageret med bransjekategoriene. Resultatene viser gjennomsnittlige marginale sammenhenger for hver bransje. Kontrollvariablene er: andel i foretak med høyeste utdanning som: grunnskole, videregående skole, universitet; gjennomsnittsalder; andel kvinner, gjennomsnittsansienitet, antall sysselsatte, andel i lederstillinger, indikator for privat sektor, gjennomsnittslønn, indikatorvariabel for hver landsdel og bransje.

## Eksport

I tabell 4.9 ser vi på foretak som hhv. eksporterer og ikke eksporterer, separat. Resultatene viser at andel innvandrere med ikke-nordisk bakgrunn har en negativ og statistisk signifikant sammenheng med gjennomstrømning for dem som eksporterer, men ikke blant foretak som ikke eksporterer (kolonne 1). Når vi ser på tilsvarende mål blant ledere, får eksportstatus betydning for fortegnet på sammenhengen: Blant eksporterende foretak er sammenhengen mellom andel innvandrere i ledelsen og gjennomstrømning negativ, mens den er positiv blant foretak som ikke eksporterer (kolonne 2).

Sammenhengen er negativ for både eksporterende og ikke-eksporterende foretak, samt for ledere og resten av ansatte når mangfoldet er målt med Blau-indeksen.

**Tabell 4.9: Sammenheng mellom etnisk mangfold og gjennomstrømning (eksport). Gjennomsnittlige marginale effekter. Avhengig variabel: gjennomstrømning %**

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Innvandrer %	Innvandrer, leder %	Blau-indeks	Blau-indeks, leder
<i>Eksport</i>				
<b>Eksporterer ikke</b>	-0.00474	0.00528 <sup>**</sup>	-2.769 <sup>**</sup>	-2.359 <sup>***</sup>
	(-0.92)	(3.49)	(-3.93)	(-8.17)
<b>Eksporterer</b>	-0.0173 <sup>**</sup>	-0.00417 <sup>*</sup>	-2.694 <sup>***</sup>	-1.620 <sup>***</sup>
	(-3.30)	(-2.19)	(-5.22)	(-10.40)
<b>R-kvadrert</b>				
<b>Observasjoner</b>	211273	174467	211273	174467

*t* statistikk i parentes

<sup>\*</sup>  $p < 0.05$ , <sup>\*\*</sup>  $p < 0.01$ , <sup>\*\*\*</sup>  $p < 0.001$

Note: Tabellen viser resultater fra minste kvadraters (OLS) regresjoner hvor variablene for etnisk mangfold er interagert med eksportindikatorvariabelen. Resultatene viser gjennomsnittlige marginale sammenhenger. Kontrollvariablene er: andel i foretak med høyeste utdanning som: grunnskole, videregående skole, universitet; gjennomsnittsalder; andel kvinner, gjennomsnittsansienitet, antall sysselsatte, andel i lederstillinger, indikator for privat sektor, gjennomsnittslønn, indikatorvariabel for hver landsdel og bransje.

### «Fast effekt»-spesifikasjon

Tabell 4.10 viser resultatene for bedriftsfaste «effekter». Kolonne 1 viser en negativ sammenheng mellom endring i andel innvandrere med ikke-nordisk bakgrunn og gjennomstrømning i det samme foretaket. Sammenhengen er derimot ikke signifikant for andel ikke-nordiske innvandrere blant ledelsen (kolonne 2). Dessuten er Blau-indeksen negativt forbundet med gjennomstrømning, både for alle ansatte og blant ansatte i lederstillinger.

**Tabell 4.10: Sammenheng mellom etnisk mangfold og gjennomstrømning («fast effekt»-modellen). Avhengig variabel: gjennomstrømning**

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Innv. %	Innv. %	Blau-indeks	Blau-indeks
<b>Mangfold</b>	-0.0240***	-0.00687***	-4.993***	-0.886***
	(-14.94)	(-6.63)	(-43.79)	(-12.53)
<b>Mangfold, leder</b>		-0.000860		-1.424***
		(-1.05)		(-17.68)
<b>Konstantledd</b>	5.692***	-0.932**	7.713***	-0.547
	(11.01)	(-3.12)	(15.22)	(-1.87)
<b>Kontrollvar.</b>	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Årsdummyer</b>	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>R-kvadrert</b>	0.439	0.570	0.444	0.571
<b>Observasjoner</b>	217168	177619	217168	177619

t statistikk i parentes

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Note: Tabellen viser resultater fra «fast effekt»-regresjoner. Kontrollvariablene er: andel i foretak med høyeste utdanning som: grunnskole, videregående skole, universitet; gjennomsnittsalder; andel kvinner, gjennomsnittsansiennitet, antall sysselsatte, andel i lederstillinger og gjennomsnittslønn.

Analyse av sammenhengen mellom mangfold og gjennomstrømning viser at mer mangfold er forbundet med lavere gjennomstrømning på foretaksnivå. Sammenhengen er mer statistisk signifikant når vi måler mangfold med Blau-indeksen enn med andel innvandrere. Resultatene tyder også på at det særlig er mangfold blant ledere som er viktig når det gjelder den negative sammenhengen mellom mangfold og gjennomstrømning.

## Omsetning per ansatt

I dette avsnittet ser vi på omsetning per ansatt, som er en form for produktivitetsindikator. Tabell 4.11 viser at det bare er mangfold blant lederne som er statistisk signifikant forbundet med omsetning per ansatt. Blau-indeksen blant lederstaben er positivt forbundet med omsetning per ansatt (kolonne 4).



Koeffisienten kan tolkes slik: ett standardavviks økning i Blau-indeksen er forbundet med 5,4 prosent høyere omsetning per ansatt.

**Tabell 4.11: Sammenheng mellom etnisk mangfold og omsetning per ansatt (OLS). Avhengig variabel: omsetning per ansatt (logaritme)**

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Innv. %	Innv. %	Blau-indeks	Blau-indeks
<b>Mangfold</b>	-0.00266	-0.00304	0.0257	-0.0428
	(-1.76)	(-1.71)	(0.32)	(-0.45)
<b>Mangfold, leder</b>		0.0000449		0.269 <sup>**</sup>
		(0.08)		(3.16)
<b>Konstant</b>	7.382 <sup>***</sup>	7.461 <sup>***</sup>	6.956 <sup>***</sup>	7.001 <sup>***</sup>
	(38.17)	(37.17)	(29.84)	(27.99)
<b>Kontrollvar.</b>	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Årsdummyer</b>	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>R-kvadrert</b>	0.420	0.427	0.419	0.427
<b>Observasjoner</b>	172635	143594	172635	143594

*t* statistikk i parentes

<sup>\*</sup>  $p < 0.05$ , <sup>\*\*</sup>  $p < 0.01$ , <sup>\*\*\*</sup>  $p < 0.001$

Note: Tabellen viser resultater fra minste kvadraters (OLS) regresjoner. Kontrollvariablene er: andel i foretak med høyeste utdanning som: grunnskole, videregående skole, universitet; gjennomsnittsalder; andel kvinner, gjennomsnittsansienntet, antall sysselsatte, andel i lederstillinger, indikator for privat sektor, gjennomsnittslønn, indikatorvariabel for hver landsdel og bransje.

## Bransje

Tabell 4.12 viser resultater for sammenhenger på bransjenivå. Andel innvandrere blant alle ansatte (kolonne 1) er negativt forbundet med omsetning for alle tre bransjer som har en statistisk signifikant sammenheng. Koeffisientene er mer blandet (+ og -) for mangfold blant ledere: Mens sammenhengen blant ledere er negativ for forretningsmessige tjenester og i forsikrings- og eiendomsbransjen, er den positiv og statistisk signifikant for åtte andre bransjer.

Bildet er også blandet for mangfold blant alle ansatte målt med Blau-indeksen, men dette målet er likevel generelt mer positivt sammenlignet med andelsmålet for innvandrere i foretaket. Blant alle ansatte har fem bransjer en positiv, og to bransjer en negativ sammenheng mellom Blau-indeksen og omsetning per ansatt (kolonne 3). For tre bransjer finner vi ingen statistisk sammenheng.

**Tabell 4.12: Sammenheng mellom etnisk mangfold og omsetning per ansatt (bransje). Gjennomsnittlige marginale effekter. Avhengig variabel: omsetning per ansatt (logaritme)**

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Innvandrere %	Innvandrere, leder %	Blau-indeks	Blau-indeks, leder
<i>Bransje</i>				
<b>Primærnæring</b>	0.000447	0.0126***	0.270*	1.342***
	(0.38)	(16.19)	(2.29)	(13.24)
<b>Industri</b>	0.0000369	0.00135	0.185**	0.584***
	(0.06)	(1.93)	(3.19)	(17.96)
<b>Bygg og anlegg</b>	-0.00497***	-0.00308*	-0.0379	0.284***
	(-8.70)	(-2.19)	(-0.64)	(5.03)
<b>Salg/rep. av motorvogner</b>	-0.000887	0.000886	0.162*	0.179***
	(-1.29)	(0.99)	(2.81)	(5.65)
<b>Transport</b>	-0.00740***	0.00271**	-0.347***	0.411***
	(-11.62)	(3.73)	(-6.11)	(5.28)
<b>Overnatting/ servering</b>	0.000510	0.000128	0.376***	0.173*
	(1.86)	(0.11)	(9.23)	(2.44)
<b>Informasjon/kommunikasjon</b>	-0.00190	0.00385***	-0.0389	0.414***
	(-1.58)	(4.88)	(-0.41)	(7.77)

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Innvandrere %	Innvandrere, leder %	Blau-indeks	Blau-indeks, leder
<b>Forsikring/ eiendom</b>	-0.000242	-0.000180	0.466*	-0.132*
	(-0.15)	(-0.16)	(2.86)	(-2.48)
<b>Faglig/vitenskapelig/teknisk</b>	-0.00160	0.00297**	0.118	0.457***
	(-0.90)	(4.12)	(0.84)	(6.38)
<b>Forretningsmessige tjenester</b>	-0.0112***	-0.00482**	-0.964***	-0.218*
	(-16.73)	(-3.27)	(-10.95)	(-2.48)
<b>Observasjoner</b>	163989	134236	163989	134236

*t* statistikk i parentes

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Note: Tabellen viser resultater fra minste kvadraters (OLS) regresjoner hvor variablene for etnisk mangfold er interagert med bransjekategoriene. Resultatene viser gjennomsnittlig marginale sammenhenger for hver bransje. Kontrollvariablene er: andel i foretak med høyeste utdanning som: grunnskole, videregående skole, universitet; gjennomsnittsalder; andel kvinner, gjennomsnittsansienitet, antall sysselsatte, andel i lederstillinger, indikator for privat sektor, gjennomsnittslønn, indikatorvariabel for hver landsdel og bransje.

## Eksport

Tabell 4.13 viser resultater for sammenhengene mellom mangfold og omsetning per ansatt separat for foretak som eksporterer, og foretak som ikke eksporterer. Resultatene tyder på en positiv sammenheng mellom mangfold blant ledere og omsetning for eksporterende foretak. Denne sammenhengen er også positiv for bedrifter som ikke eksporterer, men den er ikke statistisk signifikant. De andre spesifikasjonene viser også ikke-signifikante sammenhenger mellom mangfold og omsetning per ansatt.

**Tabell 4.13: Sammenheng mellom etnisk mangfold og omsetning per ansatt (eksport). Gjennomsnittlige marginale effekter. Avhengig variabel: omsetning per ansatt (logaritme)**

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Innvandrere %	Innvandrere, leder %	Blau-indeks	Blau-indeks, leder
<i>Bransje</i>				
<b>Eksporterer ikke</b>	-0.00298	-0.000781	-0.0162	0.0808
	(-1.86)	(-1.16)	(-0.17)	(1.32)
<b>Eksporterer</b>	0.000602	0.00274	0.172	0.335*
	(0.45)	(1.85)	(1.90)	(2.56)
<b>R-kvadrert</b>				
<b>Observasjoner</b>	172635	143594	172635	143594

*t* statistikk i parentes

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Note: Tabellen viser resultater fra minste kvadraters (OLS) regresjoner hvor variablene for etnisk mangfold er interagert med eksportindikatorvariabelen. Resultatene viser gjennomsnittlig marginale sammenhenger. Kontrollvariablene er: andel i foretak med høyeste utdanning som: grunnskole, videregående skole, universitet; gjennomsnittsalder; andel kvinner, gjennomsnittsansiennitet, antall sysselsatte, andel i lederstillinger, indikator for privat sektor, gjennomsnittslønn, indikatorvariabel for hver landsdel og bransje.

### «Fast effekt»-spesifikasjon

Når vi ser på sammenhengen mellom endringer i mangfoldet innenfor foretak og omsetning per ansatt, finner vi ingen signifikante effekter. Tabell 4.14 viser at selv om sammenhengen mellom Blau-indeksen og omsetning per ansatt peker i positiv retning, så er ikke sammenhengen statistisk signifikant.

**Tabell 4.14: Sammenheng mellom etnisk mangfold og omsetning per ansatt («fast effekt»-spesifikasjon). Avhengig variabel: omsetning per ansatt (logaritme)**

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Innv. %	Innv. %	Blau-indeks	Blau-indeks
<b>Mangfold</b>	-0.000172	-0.00000489	0.00313	0.0164
	(-1.18)	(-0.03)	(0.27)	(1.21)
<b>Mangfold, leder</b>		0.0000243		0.00453
		(0.19)		(0.36)
<b>Konstant</b>	6.697***	6.748***	6.682***	6.735***
	(241.62)	(204.40)	(250.01)	(211.43)
<b>Kontrollvar.</b>	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Årsdummyer</b>	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>R-kvadrert</b>	0.917	0.918	0.917	0.918
<b>Observasjoner</b>	152098	127516	152098	127516

*t* statistikk i parentes

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Note: Tabellen viser resultater fra «fast effekt»-regresjoner. Kontrollvariablene er: andel i foretak med høyeste utdanning som: grunnskole, videregående skole, universitet; gjennomsnittsalder; andel kvinner, gjennomsnittsansiennitet, antall sysselsatte, andel i lederstillinger og gjennomsnittslønn.

Analysen i tabell 4.14 tyder på en positiv sammenheng mellom mangfold blant lederne, målt med Blau-indeksen, og omsetning per ansatt. Den positive sammenhengen er statistisk signifikant når vi ser på OLS-spesifikasjonen som kalkulerer endringer både mellom og innen foretak. Når vi ser på «fast effekt»-modellen innenfor foretak, finner vi altså en sammenheng som er positiv, men ikke statistisk signifikant. Videre finner vi betydelig variasjon i resultatene mellom bransjer. For de fleste bransjer er sammenhengen mellom andel innvandrere *blant alle ansatte* enten ikke-signifikant eller negativ, mens andel innvandrere *blant ledere* er positivt forbundet med omsetning per ansatt for de fleste bransjer hvor vi finner en statistisk signifikant sammenheng.

## Driftsmargin

Driftsmargin er en annen måte å måle et foretaks lønnsomhet på. Driftsmarginen viser hvor mye foretaket får igjen for hver omsatte krone (før renter og skatt). En høy driftsmargin betyr at et foretak tjener mye per omsatte krone. En fordel med å bruke driftsmarginen er at den tar hensyn til både omsetning og kostnader. For eksempel kan en grunn til at et foretak har en høyere omsetning per ansatt, sammenlignet med et annet, være forskjeller i kostnader knyttet til produksjon av varer eller tjenester. Med driftsmarginen kan man bedre sammenligne foretak som har ulike økonomiske størrelser og ulike utgifter.

Tabell 4.15 viser resultatene fra «minste kvadraters» (OLS) regresjoner hvor vi har driftsmargin som avhengig variabel. Alle fire kolonnene viser ingen statistisk signifikant sammenheng mellom prosentandel innvandrere med ikke-nordisk bakgrunn og driftsmargin, verken for alle ansatte eller blant ledere.

**Tabell 4.15: Sammenheng mellom etnisk mangfold og driftsmargin (OLS).  
Avhengig variabel: driftsmargin (logaritme)**

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Innv. %	Innv. %	Blau-indeks	Blau-indeks
<b>Mangfold</b>	-0.0000408	-0.0000867	-0.0167	-0.0165
	(-0.40)	(-0.71)	(-1.68)	(-1.62)
<b>Mangfold, leder</b>		4.00e-08		-0.0307
		(0.00)		(-1.15)
<b>Konstant</b>	-0.0169	0.00821	-0.000787	0.0259
	(-0.92)	(0.33)	(-0.04)	(1.02)
<b>Kontrollvar.</b>	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Årsdummyer</b>	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>R-kvadrert</b>	0.0390	0.0409	0.0392	0.0414
<b>Observasjoner</b>	175984	146540	175984	146540

*t* statistikk i parentes

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Note: Tabellen viser resultater fra minste kvadraters (OLS) regresjoner. Kontrollvariablene er: andel i foretak med høyeste utdanning som: grunnskole, videregående skole, universitet; gjennomsnittsalder; andel kvinner, gjennomsnittsansienitet, antall sysselsatte, andel i lederstillinger, indikator for privat sektor, gjennomsnittslønn, indikatorvariabel for hver landsdel og bransje.

## Bransje

Fordelt etter bransje ser vi at sammenhengen mellom etnisk mangfold og driftsmargin varierer betydelig mellom ulike deler av økonomien. Blant de statistisk signifikante koeffisientene for mangfoldsmålet basert på prosentandel ikke-nordiske innvandrere, er fortegnet negativt for primærnæringen, IKT og vitenskapelige bransjer, men positivt for forsikring/eiendom og helse, sosial og undervisning (tabell 4.16, kolonne 1). Når vi ser på sammenhengen mellom andel ikke-nordiske innvandrere blant ledere og driftsmarginen, finner vi en positiv sammenheng for salg, overnatting, forsikring/eiendom og forretningsmessig tjenesteyting, mens vi finner en negativ sammenheng for bygg og anleggsbransjen, industri, transport og vitenskapelige bransjer.

Når vi måler mangfold med Blau-indeksen, er resultatene også blandet, hvor to bransjer har en positiv sammenheng, fire en negativ sammenheng og fem har en ikke-signifikant sammenheng mellom mangfold og driftsmargin (tabell 4.16, kolonne 3). Blau-indeksen blant ledere er positivt forbundet med driftsmargin for salgsbransjen, men er enten negativt forbundet eller ikke signifikant for alle andre bransjer (tabell 4.16, kolonne 4).



**Tabell 4.16: Sammenheng mellom etnisk mangfold og driftsmargin (bransje). Gjennomsnittlige marginale effekter. Avhengig variabel: driftsmargin (logaritme)**

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Innvandrere %	Innvandrere, leder %	Blau-indeks	Blau-indeks, leder
<i>Bransje</i>				
<b>Primærnæring</b>	-0.00394***	-0.00256***	-0.419***	-0.0473
	(-13.49)	(-6.90)	(-14.00)	(-1.18)
<b>Industri</b>	0.0000500	-0.000597***	-0.00836*	-0.0794**
	(1.06)	(-4.45)	(-2.51)	(-3.81)
<b>Bygg og anlegg</b>	0.000126	0.000223	0.000156	-0.0399
	(1.34)	(1.47)	(0.02)	(-1.52)
<b>Salg/rep. av motorvogn</b>	0.0000773	0.000262'	-0.00168	0.0622'
	(2.06)	(2.44)	(-0.64)	(2.80)
<b>Transport</b>	0.00000538	-0.0000618	-0.00800	-0.0381
	(0.12)	(-0.24)	(-1.91)	(-1.16)
<b>Overnatting/servering</b>	0.000112	0.000191'	-0.00564	-0.0115
	(1.99)	(2.59)	(-1.28)	(-1.27)
<b>Informasjon/kommunikasjon</b>	-0.000906**	0.000210	-0.0746**	-0.0215
	(-4.09)	(1.80)	(-4.42)	(-1.42)
<b>Forsikring/eiendom</b>	0.00108***	0.000306*	0.0944***	-0.203***
	(5.52)	(2.77)	(6.44)	(-12.00)
<b>Faglig/vitenskapelig/teknisk</b>	-0.00137***	-0.00175***	-0.109***	-0.323***
	(-6.99)	(-15.53)	(-6.29)	(-14.39)

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Innvandrere %	Innvandrere, leder %	Blau-indeks	Blau-indeks, leder
<b>Forretningsmessige tjenester</b>	-0.0000411	0.000243*	-0.0184	0.0202
	(-0.49)	(2.78)	(-2.11)	(1.67)
<b>Helse/sosial/undervisning</b>	0.000203**	0.0000785	0.00890*	-0.0103
	(4.36)	(1.96)	(2.34)	(-0.74)
<b>Observasjoner</b>	175984	146540	175984	146540

*t* statistikk i parentes

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Note: Tabellen viser resultater fra minste kvadraters (OLS) regresjoner hvor variablene for etnisk mangfold er interagert med bransjekategoriene. Resultatene viser gjennomsnittlige marginale sammenhenger for hver bransje. Kontrollvariablene er: andel i foretak med høyeste utdanning som: grunnskole, videregående skole, universitet; gjennomsnittsalder; andel kvinner, gjennomsnittsansienitet, antall sysselsatte, andel i lederstillinger, indikator for privat sektor, gjennomsnittslønn, indikatorvariabel for hver landsdel og bransje.

## Eksport

Sammenhengen mellom etnisk mangfold og driftsmargin er ulik for foretak som eksporterer, sammenlignet med dem som ikke gjør det. Det er bare for Blau-indeksen blant alle ansatte i foretak som eksporterer, som vi finner statistisk signifikante sammenhenger (tabell 4.17, kolonne 3). Vi finner en negativ sammenheng mellom Blau-indeksen og driftsmargin for foretak som eksporterer. Dette samsvarer med det negative funnet for industribransjen i tabell 4.16, som utgjør en betydelig andel blant foretak som eksporterer (29 % av foretak som eksporterer, er i industribransjen).

Det er viktig å understreke at resultatene fra minste kvadrat-metoden viser gjennomsnittlige forskjeller kalkulert på grunnlag av datapunkter mellom foretak og innen foretak over tid. Det vil si at driftsmarginen kan være svært ulik, avhengig av hvilket produkt eller hvilken tjeneste som et foretak produserer. Selv om vi kontrollerer for bransje, finnes det stor variasjon i et foretaks kjennetegn innenfor bransjene. Derfor er den sammenhengen som vi viser mellom etnisk mangfold og driftsinntekt, en kombinasjon av seleksjon (hvordan innvandrere er fordelt mellom ulike typer foretak) og hvordan endringer innenfor et foretak over tid er forbundet med driftsinntekter.

**Tabell 4.17: Sammenheng mellom etnisk mangfold og driftsmargin (eksport). Gjennomsnittlige marginale effekter. Avhengig variabel: driftsmargin (logaritme)**

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Innvandrere %	Innvandrere, leder %	Blau-indeks	Blau-indeks, leder
<i>Eksport</i>				
<b>Eksporterer ikke</b>	0.0000628	0.000166	-0.00504	-0.00823
	(0.64)	(2.05)	(-0.66)	(-0.92)
<b>Eksporterer</b>	-0.000525	-0.000703	-0.0541*	-0.0631
	(-1.96)	(-1.28)	(-2.25)	(-1.13)
<b>R-kvadrert</b>				
<b>Observasjoner</b>	175984	146540	175984	146540

*t* statistikk i parentes

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Note: Tabellen viser resultater fra minste kvadraters (OLS) regresjoner hvor variablene for etnisk mangfold er interagert med eksportindikatorvariabelen. Resultatene viser gjennomsnittlige marginale sammenhenger. Kontrollvariablene er: andel i foretak med høyeste utdanning som: grunnskole, videregående skole, universitet; gjennomsnittsalder; andel kvinner, gjennomsnittsansienitet, antall sysselsatte, andel i lederstillinger, indikator for privat sektor, gjennomsnittslønn, indikatorvariabel for hver landsdel og bransje.

### «Fast effekt»-spesifikasjon

Når vi ser på sammenhengen mellom endringer i mangfold innenfor foretak over tid og foretakets driftsmargin, finner vi en positiv og signifikant sammenheng mellom andel innvandrere med bakgrunn fra ikke-nordiske land og driftsmarginen (tabell 4.18, kolonne 1). Sammenhengen er ikke signifikant for andel innvandrere i lederstillinger (kolonne 2).

Når det gjelder mangfold målt med Blau-indeksen, finner vi en statistisk signifikant positiv sammenheng mellom mangfold og driftsmargin, både for alle ansatte og for ansatte i lederstillinger (kolonne 4). Sammenligningen av Blau-indeksen for alle ansatte mellom kolonne 3 og 4 viser at spesifikasjonen bare er signifikant når den også inkluderer mangfold blant ledere som en uavhengig variabel. En mulig forklaring kan være at foretak der ledelsen er mangfoldig, er i bedre stand til å utnytte mangfoldet i staben for å forbedre produktiviteten.

**Tabell 4.18: Sammenheng mellom etnisk mangfold og driftsmargin («fast effekt»-modell). Avhengig variabel: driftsmargin (logaritme)**

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Innv. %	Innv. %	Blau-indeks	Blau-indeks
<b>Mangfold</b>	0.000126 <sup>*</sup>	0.000172 <sup>*</sup>	0.00803	0.0115 <sup>*</sup>
	(2.00)	(2.25)	(1.62)	(1.97)
<b>Mangfold, leder</b>		0.0000276		0.0162 <sup>**</sup>
		(0.50)		(3.03)
<b>Konstant</b>	0.0718 <sup>***</sup>	0.0736 <sup>***</sup>	0.0756 <sup>***</sup>	0.0763 <sup>***</sup>
	(6.03)	(5.15)	(6.58)	(5.53)
<b>Kontrollvar.</b>	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Årsdummyer</b>	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>R-kvadrert</b>	0.721	0.740	0.721	0.740
<b>Observasjoner</b>	155582	130631	155582	130631

*t* statistikk i parentes

<sup>\*</sup>  $p < 0.05$ , <sup>\*\*</sup>  $p < 0.01$ , <sup>\*\*\*</sup>  $p < 0.001$

Note: Tabellen viser resultater fra «fast effekt»-regresjoner. Kontrollvariablene er: andel i foretak med høyeste utdanning som: grunnskole, videregående skole, universitet; gjennomsnittsalder; andel kvinner, gjennomsnittsansiennitet, antall sysselsatte, andel i lederstillinger og gjennomsnittslønn.

## Investering i FoU

Regresjonene i tabell 4.19 viser en positiv og statistisk signifikant sammenheng mellom mangfold blant ledelsen og sannsynligheten for at et foretak har utført FoU-aktiviteter i samme år. Denne positive sammenhengen gjelder både for mangfold målt som andel ikke-nordiske innvandrere, og med Blau-indeksen (tabell 4.19, kolonne 2 og 4). Koeffisienten i kolonne 2 kan tolkes slik: Ett standardavviks økning i andelsmålet for innvandrere i ledelsen er forbundet med en ca. 4 prosents økning i sannsynligheten for at bedriften utfører FoU. Tilsvarende tolkning av Blau-indeksen i kolonne 4 er at ett standardavviks økning i Blau-indeksen er forbundet med ca. 5 prosents økning i sannsynligheten for å utføre

FoU i samme år. Vi finner ingen statistisk signifikant sammenheng mellom mangfold blant alle ansatte og FoU-aktivitet.

**Tabell 4.19: Sammenheng mellom etnisk mangfold og FoU (OLS).  
Avhengig variabel: utført FoU i samme år**

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Innv. %	Innv. %	Blau-indeks	Blau-indeks
<b>Mangfold</b>	-0.000278	-0.000624	0.0317	-0.0209
	(-0.28)	(-0.55)	(0.45)	(-0.27)
<b>Mangfold, leder</b>		0.00186*		0.255*
		(2.54)		(3.00)
<b>Konstantledd</b>	0.0807	0.0709	-0.0222	-0.00147
	(1.04)	(0.87)	(-0.17)	(-0.01)
<b>Kontrollvar.</b>	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Årsdummyer</b>	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>R-kvadrert</b>	0.442	0.436	0.442	0.438
<b>Observasjoner</b>	31118	28733	31140	28733

*t* statistikk i parentes

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Note: Tabellen viser resultater fra minste kvadraters (OLS) regresjoner. Kontrollvariablene er: andel i foretak med høyeste utdanning som: grunnskole, videregående skole, universitet; gjennomsnittsalder; andel kvinner, gjennomsnittsansienitet, antall sysselsatte, andel i lederstillinger, indikator for privat sektor, gjennomsnittslønn, indikatorvariabel for hver landsdel og bransje.

## Bransje

Analysen av FoU-aktivitet på bransjenivå viser et sammensatt bilde. Tabell 4.20 viser resultatene fra analysen av sammenheng mellom etnisk mangfold og FoU for åtte ulike bransjer. Vi har ekskludert helse/sosial og undervisning, forretningsmessig tjenesteyting og overnatting/servering fordi vi ikke har nok observasjoner om FoU-aktiviteten i de bransjene.

Når vi ser på sammenhengen mellom andel innvandrere blant alle ansatte og FoU-aktiviteten, finner vi en positiv sammenheng for følgende bransjer: salg, IKT, finans og teknisk og vitenskapelige tjenester. I industrien er mangfold blant alle ansatte negativt forbundet med FoU-aktivitet, mens mangfold blant ledere er positivt, og signifikant, forbundet med FoU-aktivitet.

Tabell 4.20 viser positive og statistisk signifikante sammenhenger mellom alle våre fire mangfoldsindikatorer og FoU-aktivitet i tre bransjer: salg, IKT og faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting. Sammenhengen mellom mangfold og utført FoU er signifikant negativ for finans-, forsikrings- og eiendomsbransjen i tre av spesifikasjonene (kolonne 2, 3 og 4) og signifikant positiv for andel innvandrere blant alle ansatte (kolonne 1).

**Tabell 4.20: Sammenheng mellom etnisk mangfold og FoU (bransje). Gjennomsnittlige marginale effekter. Avhengig variabel: utført FoU i samme år**

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Innvandrere %	Innvandrere, leder %	Blau-indeks	Blau-indeks, leder
<i>Bransje</i>				
<b>Primærnæring</b>	-0.00112	-0.00295***	-0.0429	-0.201**
	(-1.26)	(-8.33)	(-0.47)	(-3.66)
<b>Industri</b>	-0.00184***	0.00260***	-0.0715	0.386***
	(-4.87)	(7.18)	(-2.01)	(11.40)
<b>Bygg og anlegg</b>	0.000172	0.00121	0.0219	0.286***
	(0.65)	(1.68)	(0.72)	(7.72)
<b>Salg/rep. av motorvogner</b>	0.00193**	0.00224***	0.183***	0.225***
	(4.37)	(5.98)	(4.80)	(6.54)
<b>Transport</b>	-0.000530	-0.00146*	-0.0346	-0.0614
	(-2.09)	(-3.03)	(-1.31)	(-1.61)

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Innvandrere %	Innvandrere, leder %	Blau-indeks	Blau-indeks, leder
<b>Informasjon/ kommunikasjon</b>	0.00327***	0.00209**	0.291***	0.182**
	(7.03)	(4.15)	(7.42)	(3.89)
<b>Finans/forsikring/ eiendom</b>	0.00937**	-0.157***	-0.699*	-2.277**
	(3.61)	(-5.74)	(-3.14)	(-4.47)
<b>Faglig/vitenskap./ teknisk</b>	0.00160**	0.00346***	0.104*	0.410***
	(3.69)	(6.01)	(2.92)	(7.57)
<b>Observasjoner</b>	31140	28733	31140	28733

*t* statistikk i parentes

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Note: Tabellen viser resultater fra minste kvadraters (OLS) regresjoner hvor variablene for etnisk mangfold er interageret med bransjekategoriene. Resultatene viser gjennomsnittlig marginale sammenhenger for hver bransje. Kontrollvariablene er: andel i foretak med høyeste utdanning som: grunnskole, videregående skole, universitet; gjennomsnittsalder; andel kvinner, gjennomsnittsansienitet, antall sysselsatte, andel i lederstillinger, indikator for privat sektor, gjennomsnittslønn, indikatorvariabel for hver landsdel og bransje.

### «Fast effekt»-spesifikasjon

Når vi ser på sammenhengen mellom foretaksinterne endringer i mangfold og FoU-aktivitet over tid, finner vi ingen statistisk signifikante resultater. Koeffisientene i «fast effekt»-regresjonene i tabell 4.21 har stort sett samme fortegn som i OLS-regresjonene i tabell 4.20, men de er ikke lenger signifikante. Det tyder på at det er forskjeller mellom foretak, og ikke forskjeller over tid innen foretak, som har mest betydning for sammenhengen mellom mangfold og FoU-aktivitet. Ifølge Ozgen mfl. (2014) kan det være vanskelig å finne sterke sammenhenger i «fast effekt»-modeller for forholdet mellom etnisk mangfold og innovasjon (her FoU-aktivitet) på grunn av begrenset variasjon i målene. Innovasjonsaktiviteten, og for så vidt mangfoldet, endrer seg ikke raskt nok til at det lar seg måle godt.

Våre resultater tyder på at mangfold blant ledelse er positivt forbundet med FoU-aktivitet i de fleste bransjer, med unntak av primærnæringen og i finansbransjen. Vi finner også positive, men mindre statistisk signifikante, sammenhenger, når vi ser på andel ikke-nordiske innvandrere. To unntak er imidlertid industri og finansbransjen, hvor andel innvandrere blant alle ansatte er negativt forbundet med FoU-aktivitet.

**Tabell 4.21: Sammenheng mellom etnisk mangfold og FoU (fast effekt).  
Avhengig variabel: utført FoU i samme år**

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Innv. %	Innv. %	Blau-indeks	Blau-indeks
<b>Mangfold</b>	-0.000274	-0.000195	-0.0331	-0.0507
	(-0.65)	(-0.41)	(-1.17)	(-1.61)
<b>Mangfold, leder</b>		0.0000690		0.0388
		(0.21)		(1.60)
<b>Konstant</b>	0.900***	0.967***	0.910***	1.000***
	(9.79)	(9.37)	(10.36)	(10.30)
<b>Kontrollvar.</b>	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Årsdummyer</b>	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>R-kvadrert</b>	0.798	0.795	0.798	0.795
<b>Observasjoner</b>	28383	26303	28383	26303

*t* statistikk i parentes

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Note: Tabellen viser resultater fra «fast effekt»-regresjoner. Kontrollvariablene er: andel i foretak med høyeste utdanning som: grunnskole, videregående skole, universitet; gjennomsnittsalder; andel kvinner, gjennomsnittsansiennitet, antall sysselsatte, andel i lederstillinger og gjennomsnittslønn.

## Oppsummering

Analysen av sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i Norge viser et sammensatt bilde. Hvorvidt sammenhengen er positiv eller negativ, avhenger av hvilket mangfoldsmål som er brukt, hvilket lønnsomhetsutfall som undersøkes, og bransje. På et overordnet nivå finner vi at mangfold er gunstig for lønnsomheten. Mangfold målt med Blau-indeksen i modellspekifikasjoner som benytter endringer over tid innen foretak («fast effekt»-modellen), er forbundet med: høyere driftsmargin, lavere gjennomstrømning og lavere sykefravær. Tilsvarende resultater for omsetning per ansatt og FoU-investeringer er ikke statistisk signifikant.



I noen tilfeller har resultatene fra minste kvadrats regresjoner (OLS) samme fortegn som i fasteffektsmodellene, men vi finner også betydelige forskjeller i resultatene mellom de to metodene. For eksempel i motsetning til fasteffektsmodellene, viser OLS-resultatene at etnisk mangfold er forbundet med høyere sykefravær og høyere sannsynlighet for FoU-aktivitet. OLS-resultatene er ulike fra fasteffektsmodellen fordi de fanger opp forskjeller mellom foretak (i nivå) og ikke bare innen foretak over tid (endring). Det vil si at i OLS-spesifikasjonene kan sammenhengene vi avdekker, delvis forklares av seleksjon av innvandrere til ulike typer foretak. For eksempel kan en tolkning av våre resultater være at innvandrere har høyere sannsynlighet for å jobbe i foretak med høyt sykefravær (nivå), mens en økning i mangfold innenfor foretaket er negativt forbundet med sykefravær (endring).

Våre analyser viser en betydelig variasjon i sammenhengen mellom mangfold og de ulike utfallsvariablene mellom bransjer. Vi finner variasjon i fortegn og i statistisk signifikans, både mellom bransjer innen hver utfallsvariabel, og innenfor de samme bransjene på tvers av ulike utfallsvariabler. I de påfølgende avsnittene oppsummerer vi funnene for våre fem lønnsomhetsmål.

### **Sykefravær**

Vår analyse finner at mangfold blant alle ansatte er positivt forbundet med et foretaks samlede, legemelte sykefravær når vi ser på forskjeller mellom bedrifter og over tid samtidig. Derimot er sammenhengen negativ når vi kun ser på endringer over tid innen bedrift. Det tyder på at det er forskjeller mellom foretak (nivåforskjeller) som kan forklare den positive sammenhengen mellom mangfold og sykefravær, og ikke endring i mangfoldet innenfor virksomhetene.

Mangfold blant ledelsen har betydning for foretakets sykefravær i flere bransjer. I seks bransjer finner vi en negativ sammenheng mellom etnisk mangfold blant ledere (Blau-indeks) og sykefraværsandelen.

### **Gjennomstrømning**

Analysene av sammenhengen mellom etnisk mangfold og gjennomstrømning gir stort sett et negativt resultat. Det vil si at etnisk mangfold er forbundet med en lavere gjennomstrømningsprosent for foretaket. Den negative sammenhengen er mest uttalt når vi bruker Blau-indeksen som mangfoldsmål, og når vi ser på mangfold blant ledelsen.

## **Omsetning per ansatt**

I likhet med total omsetning, varierer omsetning per ansatt betydelig mellom bransjer. Resultatene fra analysen er også avhengig av hvorvidt vi bruker en minste kvadrats eller «fast effekt»-spesifikasjon. Med minste kvadrat-metoden finner vi en positiv og statistisk signifikant sammenheng mellom andel innvandrere blant ledelsen og omsetning per ansatt. Sammenhengen er ytterligere positiv – og fremdeles statistisk signifikant – når vi benytter Blau-indeksen blant ledere som uavhengig variabel. Likevel, selv om koeffisientene fremdeles tyder på en positiv sammenheng i fasteffektsmodellene, er resultatene ikke lenger statistisk signifikante. At et foretak øker eller reduserer mangfoldet sitt, er dermed ikke forbundet med en tilsvarende økning eller nedgang i omsetningen.

## **Driftsmargin**

I OLS-regresjonene for sammenhengen mellom etnisk mangfold og driftsmargin finner vi ingen statistisk signifikante resultater. Likevel varierer sammenhengen mellom etnisk mangfold og driftsmargin betydelig mellom ulike deler av økonomien. For eksempel er andelen innvandrere positivt forbundet med driftsmargin i fire bransjer, men negativt forbundet med driftsmargin i fire andre bransjer.

I fasteffektsmodellene finner vi en positiv sammenheng mellom Blau-indeksen og driftsmarginen. Med andre ord er en økning i mangfoldet blant alle ansatte innenfor foretaket positivt forbundet med driftsmarginen. Den positive sammenhengen er imidlertid bare signifikant når vi også inkluderer mangfold blant ledere. Det tyder på at mangfold blant ledelsen kan ha en viktig rolle for å skape positive virkninger av mangfold på foretakets driftsmargin.

## **FoU**

Analysen vår viser en tydelig positiv sammenheng mellom mangfold blant ledelsen og sannsynligheten for å utføre FoU-aktiviteter. I bransjeanalysene finner vi at primærnæringen og finansindustrien er de eneste to bransjer som fremviser en negativ sammenheng. Når vi ser på hele økonomien under ett, er andelen innvandrere blant alle ansatte ikke statistisk signifikant forbundet med FoU-aktivitet. Likevel er mangfold, målt med Blau-indeksen, blant alle ansatte positivt forbundet med FoU-aktivitet i salg, IKT og innenfor faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting.

## Avslutning

Et sentralt funn fra analysen vår er at hvor mangfoldet er lokalisert innenfor foretaket, har en betydning for hvilke sammenhenger vi avdekker mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Generelt finner vi flere positive, og statistisk signifikante, sammenhenger for mangfoldsmålene blant ledere, sammenlignet med mangfoldsmålene blant alle ansatte. Dette har støtte i litteraturen, som viser at etnisk mangfold blant ledere er positivt forbundet med lønnsomhet (se for eksempel Nathan og Lee 2013, Brekke mfl. 2020, Avery mfl. 2012, Joshi mfl. 2006, Moon og Jung 2018). Et annet funn, som også er i tråd med litteraturen, er at mangfold målt med Blau-indeksen er mer positivt forbundet med lønnsomhet enn målene for andel innvandrere i foretaket. Dette støtter teorien om («value in diversity»)-mangfold, dvs. at det å ha ansatte med ulik kulturell bakgrunn i foretakene gir muligheter til nytenkning som kan føre til økt kreativitet og innovasjon (Kurtulus 2011, Zanoni mfl. 2017, Scott 2011).

At sammenhengen mellom mangfold og lønnsomhet er kontekstspesifikk, reflekterer i stor grad konklusjonene fra litteraturgjennomgangen. I kapittel 2 konkluderer vi med at sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet varierer betydelig avhengig av bransje og hvilken definisjon av mangfold som er brukt i studien. Våre registerdataanalyser fra Norge viser den samme betydningen av å bruke flere mangfoldsmål for å få frem bredden i sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet, og variasjon i resultater mellom bransjer.

## 5 Kvalitativ studie om etnisk mangfold og lønnsomhet

Hvorfor er det sånn at noen virksomheter omfavner etnisk mangfold som en del av sitt image og sin identitet? Hva kjennetegner virksomheter som er engasjert i etnisk mangfold? Det er særlig i organisasjoners legitimering og begrunnelse av hvorfor de omfavner etnisk mangfold, at vi får innsikt i hvordan de fortolker mangfoldets lønnsomhet og verdiskapning (Ely og Thomas 2001). Formålet med dette kapittelet er å få kunnskap om hvilke betingelser som kan forklare hvorfor noen virksomheter lykkes med etnisk mangfold. For å få innsikt i hvordan norske bedrifter tenker rundt mangfold og lønnsomhet, har vi valgt å ta utgangspunkt i virksomheter som profilerer seg utad som gode på og engasjert i etnisk mangfold. Det eksisterer i dag en rekke mangfoldspriser og -kåringer der norske bedrifter løftes frem som aktører som utmerker seg som gode. Vi har valgt å ta utgangspunkt i slike «beste praksis»-virksomheter i denne studien. Med utgangspunkt i kvalitative intervjuer med lederne i disse virksomhetene, illustrerer kapittelet at selv om virksomhetene fremstår som like utad i kraft av å bli anerkjent av andre som beste praksis-virksomheter, skiller de seg fra hverandre både i måten de jobber med mangfold på, og når det gjelder hvordan de forstår sammenhengen mellom mangfold og lønnsomhet.

Et overordnet poeng i dette kapittelet er at virksomheters perspektiv på *hvorfor* de ønsker mangfold, og hva dette mangfoldet *gjør* med organisasjonen, får betydning for hvordan etnisk mangfold er integrert i virksomheten. Integrering av mangfold handler her om minoritetsansattes stillingsnivå, og i hvilken grad mangfold er en del av virksomhetens kjernekompetanse.

Etter en beskrivelse av metode og teoretiske perspektiver, følger analyse av det empiriske materialet. Analysen er delt inn i to deler, der den første delen ser på virksomhetenes mangfoldsperspektiv, og den siste retter oppmerksomheten mot betydningen av ledelse.

### Metode

Den kvalitative studien bygger på intervjuer med ledere i det som ofte omtales som beste praksis-virksomheter. Det er virksomheter som har utmerket seg i

offentligheten, og som løftes frem som forbilder for andre som ønsker å skape et etnisk mangfoldig arbeidsliv. Det er sånn sett ikke vi som har definert utvalget av bedrifter i denne undersøkelsen som beste praksis-bedrifter, det er snarere media og komiteene bak ulike priser og kåringer. Et viktig utgangspunkt for hvorfor vi ønsket å studere slike virksomheter, var at vi ønsket å undersøke på hvilke måter mangfold oppfattes som lønnsomt. Det ga derav mening å ta utgangspunkt i virksomheter som fremstiller seg som aktører som satser på mangfold, og som sånn sett kan forventes å ha refleksjoner og erfaringer rundt å arbeide med mangfold. For å identifisere beste praksis-virksomheter har vi benyttet to strategier. Én tilnærming var å ta utgangspunkt i virksomheter som har vunnet mangfoldspriser eller oppnådd en god plassering på rankinglister over selskaper som er best på inkludering og mangfold.<sup>11</sup> En annen strategi var å kontakte virksomheter som har profilert seg i media som aktører som er engasjert i etnisk mangfold, da gjerne gjennom å vektlegge mangfold som en ressurs for eget virke. I tillegg til disse to utvalgsstrategiene ble også en av virksomhetene identifisert gjennom tips fra aktører som arbeider med mangfold i norsk arbeidsliv. Vi rekrutterte informanter ved å henvende oss direkte til ledelsen via e-post. Av de 14 virksomhetene som ble kontaktet, takket 9 virksomheter ja til å delta i studien.

I utvalget har vi virksomheter som skiller seg fra hverandre når det gjelder deres kjernevirke. Å studere et utvalg med bredt sammensatte caser var et strategisk valg vi tok for å få grep om ulike eksempler på beste praksis. Her har vi inkludert virksomheter som jobber med helse, omsorg og/eller oppvekst (4), salg og service (1), bygg og konstruksjon (1), sikkerhet og beredskap (1) og innovasjon, produktutvikling og/eller forskning (2). Virksomhetene varierer også når det gjelder krav til utdanning, fra ingen krav til formell utdanning til krav om en utdanning på universitets- og høghskolenivå. I tillegg er det stor variasjon når det gjelder de minoritetsansattes botid. Der noen av virksomhetene kun har ansatte som er nyankomne innvandrere eller flyktninger, har andre ansatte med andre-generasjons innvandrerbakgrunn, eller det er innvandrere med lang botid i Norge.

Alle intervjuene er utført via Zoom, ettersom datainnsamlingen foregikk under strenge pandemirestriksjoner. Intervjuene dekket temaer som begrunnelser for å satse på mangfold, syn på mangfoldets verdi for egen virksomhet og erfaringer med å lede en mangfoldig stab. Alle intervjuene ble tatt opp gjennom Zoom, og varte en time. Transkripsjonen av intervjuene støtter seg i all hovedsak på

---

11 Som Imdis mangfoldspris, Magnet Awards, OXLO- prisen og Refinitiv's diversity and inclusion list.

notater, mens lydopptakene ble brukt som en ekstra støtte der notatene var utilstrekkelige.

For å undersøke hvorfor virksomhetene satser på mangfold, og hvilken tilnærming de har til ledelse, valgte vi å intervjuere aktører med ansvar for virksomhetenes arbeid med mangfold. Vi har derfor først og fremst intervjuet personer med ledelsesansvar. Utvalget består av syv toppledere, en mellomleder og en rådgiver med ansvar for mangfold. Av disse har alle informantene, unntatt én, etnisk majoritetsbakgrunn, og syv av ni er kvinner.

Vi har i prosjektet fulgt alminnelige etiske standarder for samfunnsforskning. Alle deltakerne har fått informasjon om formålet med forskningen og hva deltakelse innebærer, hvordan vi behandler opplysningene som samles inn, herunder også informasjon om oppbevaring og sletting, og hvilke rettigheter informanten har som deltaker i et forskningsprosjekt. Prosjektet er meldt til og godkjent av personvernombudet for forskning, Norsk senter for forskningsdata (NSD). For å anonymisere informanter og virksomhetene opererer vi med brede bransjekategorier. Dette er særlig viktig fordi flere av virksomhetene og lederne i utvalget er profilert i media som aktører som fremmer etnisk mangfold.

## Betydningen av mangfoldsperspektiv og ledelse

En sentral innsikt fra foreliggende forskning er at sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet ikke eksisterer i et vakuum. Det vil alltid være ulike faktorer ved en organisasjon som har betydning for i hvilken grad virksomheter klarer å bruke mangfoldet som en ressurs (Greer mfl. 2012). Som det fremgikk av kunnskapsstatusen i kapittel to, kan bedriftens tilnærming til mangfold være utslagsgivende for om mangfoldet skaper gevinster eller kostnader. Det er særlig to betingelser som er forstått som viktige i litteraturen, og som står sentralt i analysen av denne kvalitative studien.

Det ene er betydningen av selve motivasjonen og begrunnelsen for å satse på mangfold, det vi her omtaler som virksomhetens *mangfoldsperspektiv* (Ely og Thomas 2001, Thomas og Ely 1996, Ely og David 2020). Den følgende analysen er inspirert av Ely og Thomas (2001) sin studie av mangfoldsperspektiver og lønnsomhet i tre bedrifter i USA. Studien viser hvordan bedriftens mangfoldsperspektiv både spiller en rolle for deres forståelse av *hva* det er ved etnisk mangfold som er lønnsomt, og at disse forståelsene igjen får konsekvenser for hvordan samarbeid mellom ansatte i mangfoldige bedrifter fungerer. Tidligere studier av norske bedrifter har vist hvordan bedrifters motivasjon for å

arbeide med mangfold kan omhandle både forretningsmessige, samfunnsmessige og etiske argumenter (Berg mfl. 2012). Sammenhengen mellom mangfold og lønnsomhet trenger altså ikke dreie seg om kortsiktig økonomisk gevinst, det kan også handle om å tilrettelegge for nye ideer som kan skape langsiktige endringer, eller dreie seg om å ta et bredere samfunnsansvar.

Ledelse er en annen viktig betingelse som kan ha betydning for sammenhengen mellom mangfold og lønnsomhet. For det første er ledelse viktig når det gjelder *forankring* av mangfoldssatsingen i toppen (Kalev, Dobbin og Kelly 2006, Dobbin, Kim og Kalev 2011, Jin, Lee og Lee 2017). For at tiltak for å fremme mangfold skal være vellykket, må for det første HR eller spesialrådgivere ansvarliggjøres. Ledelsen må også være påkoblet og ha eierskap til tiltakene. For det andre viser forskningen at *hvordan* ledelse utføres, også spiller en rolle. En leder som tilrettelegger for arbeidstakeres opplevelse av inkludering og trygghet, og gir de ansatte rettfærdig behandling, ser ut til å særlig styrke de positive sammenhengene mellom etnisk mangfold og lønnsomhet (Buengeler og Den Hartog 2015, Apfelbaum mfl. 2016, Nishii og Mayer 2009, Moon og Junk 2018).

Med utgangspunkt i litteraturen om mangfold og lønnsomhet, skal vi undersøke om bedrifter som fremstår som beste praksis-virksomheter, har noen fellestrekk når det gjelder deres tilnærming til ledelse og mangfoldsperspektiv. I det følgende undersøker vi først virksomhetenes mangfoldsperspektiv. Hvordan begrunner de sin satsing på mangfold, og hva oppfatter de er mangfoldets verdiskapning? Til slutt i kapitlet retter vi oppmerksomhet mot hvordan lederne tilrettelegger for mangfold i sin virksomhet.

## Hva er lønnsomt med etnisk mangfold?

Felles for alle virksomhetene i vår studie er at de oppfatter at etnisk mangfold er lønnsomt. Her kan vi skille mellom tre ulike perspektiver og begrunnelser for hva det er med etnisk mangfold som oppfattes som nyttig for virksomhetene: et *samfunnsnytteperspektiv*, et *tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv* og et *integrasjons- og læringsperspektiv*.<sup>12</sup> Hvert perspektiv gir et eget rasjonale eller en egen begrunnelse for hvorfor mangfold er viktig, og hvorfor bedriftene streber etter en mangfoldig stab. Perspektivene er ikke nødvendigvis utelukkende. En virksomhet kan trekke på flere mangfoldsperspektiver.

<sup>12</sup> Thomas og Ely (2001) fant også at de amerikanske bedriftene i sin studie vektla et tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv og integrasjons- og læringsperspektiv. I tillegg identifiserte de et tredje perspektiv som de omtalte som et diskriminerings- og rettfærdighetsperspektiv.

## Samfunnsnytteperspektiv

Felles for virksomhetene som begrunner sitt ønske om mangfold med et samfunnsnytteperspektiv, er at de ikke først og fremst tar utgangspunkt i hva som er nyttig for bedriften, men heller kobler nyttebegrepet til den enkelte ansatte og samfunnet som helhet. Gjennom å rekruttere personer med innvandrerbakgrunn, oppfatter de at de er med på en felles dugnad om å skape et inkluderende arbeidsliv. Felles for informantene er at de peker på barrierene som innvandrere møter i norsk arbeidsliv, som diskriminering og urimelige krav til norsk språk. Sitatet under er hentet fra en virksomhet innen salg og service som har ansatte med lav eller ingen formell utdanning. Lederen oppfatter også at kunnskaps-samfunnet med høye krav til utdanning er en barriere for mange innvandrere:

Utdanning brukes til å holde noen grupper utenfor arbeidsmarkedet. (...) For gruppen vi jobber med, er det viktig å gi dem realkompetanse. De må lære med utgangspunktet de har fra før. Mange av de ansatte her snakker nesten ikke norsk og har lite skolegang fra hjemlandet. Likevel får vi 7 av 10 ut i jobb. (...) Terskelen for å gi vedkommende den første jobben er høy. Det er her vi spiller en rolle, fordi vi tar den første risikoen. Neste gang personen søker jobb, vil det oppleves som mindre risiko for arbeidsgiver. (...) Vårt perspektiv på mangfold er at vi er sosiale entreprenører. Vi lager jobber og skal omsette ressursene de har med seg inn i arbeidsmarkedet. Norge er et annerledesland, og mange arbeidsgivere er konservative. De bryr seg om hva du heter, og ikke om hva du kan. Dette er ikke konkurransedyktig (nr.1, salg og service).

Gjennom å ansette innvandrere med lav eller ingen utdanning i midlertidige stillinger, skaper denne bedriften jobber for en gruppe som sliter med å få innpass i arbeidsmarkedet. I motsetning til praksisplassordninger, får innvandrere et ordnært arbeidsforhold som gir dem lønn og arbeidserfaring, som igjen kan gjøre det enklere å få en annen jobb. Denne lederen oppfatter at det å tilrettelegge for etnisk mangfold i arbeidsmarkedet ikke handler om å være snill, men å bruke innvandreres ressurser. Som hun vektlegger, er å diskriminere eller ekskludere innvandrere ikke konkurransedyktig. Virksomhetene som anlegger et samfunnsnytteperspektiv, oppfatter at de bidrar samfunnsøkonomisk gjennom å skape et inkluderende arbeidsliv. Sitatet under er hentet fra en leder i bygg og konstruksjon:

Dette er jo samfunnsnyttig. Samfunnsøkonomisk spiller det en rolle. Vi gir flyktninger jobb i stedet for at de sitter i sofaen og jeg og du må bruke skattepengene på å lønne dem. De kommer seg ut i arbeid, får lønn, kan kjøpe mat på nærbutikken og en leilighet. De bidrar økonomisk til samfunnet. Dette er verdiskapning (nr. 3, bygg og konstruksjon).



Oppfattelsen av at mangfold er lønnsomt for samfunnet, var også et perspektiv som var viktig i virksomheter innen helse, omsorg og opplæring. Som lederen i sitatet under påpeker, gir ikke mangfold direkte økonomisk avkastning for virksomheten, men oppfattes som økonomisk nyttig for samfunnet som helhet:

Å jobbe på en omsorgsinstitusjon er ikke økonomisk lønnsomt. Her handler det om å holde alt i null. Men mangfold er nyttig i et litt større perspektiv. Det handler om å få folk ut i jobb. Det er vår plikt og et samfunnsansvar å bidra til at innvandrere kommer seg ut i arbeidslivet. Det er alfa og omega for integreringen. Det er vi som må legge forholdene til rette. Det er en viktig verdi. Det er også en økonomisk gevinst for samfunnet at innvandrere slipper å være avhengig av sosial trygd og ytelser fra NAV (nr. 5, helse, omsorg og opplæring).

Verdiskapningen som etnisk mangfold oppfattes å gi, knyttes først og fremst til et samfunnsmessig nivå, og ikke til et bedriftsnivå, for disse virksomhetene. Etnisk mangfold oppfattes altså ikke i seg selv som et forhold som spiller en rolle for hvordan virksomhetene arbeider når det gjelder å oppnå sine generelle målsettinger som bedrift. Det betyr at etnisk mangfold ikke er en integrert del av eller en forutsetning for virksomhetenes kjernevirke. Når etnisk mangfold ikke oppfattes som en integrert og nødvendig del av kjernevirksomheten til virksomhetene som anlegger et samfunnsnytteperspektiv, handler dette for det første om at disse virksomhetene ikke forholder seg til et etnisk heterogent og *mangfoldig kunde- og tjenestemarked*. Dette skiller dem fra de andre virksomhetene. I omtalen av sine kunder, brukere, pasienter og klienter gjøres ikke etnisk mangfold til en relevant dimensjon. Lederne oppfatter dermed ikke at etnisk mangfold blant sine ansatte har noe å si for å tilfredsstillе brukerne eller kunde-gruppene deres. Hvis den etniske dimensjonen ved markedet tas med, er det kun med tanke på fremtiden. Som en av lederne uttrykte det: «Det at vi har ansatte fra såpass mange land, er en kjempefordel hvis vi ønsker å nå ut til et internasjonalt marked i fremtiden.» Men når lederne snakker om dagens situasjon, er det et fellestrekk at den etniske sammensetningen av arbeidsstokken oppfattes å spille en begrenset rolle for kvaliteten på deres leveranser og tjenester. Når disse virksomhetene ikke forholder seg til et etnisk mangfoldig kunde- og tjenestemarked, speiler det først og fremst reelle forhold – deres bruker- eller kunde-gruppe har stort sett etnisk majoritetsbakgrunn.

Når etnisk mangfold ikke oppfattes som en nødvendig del av kjernevirksomheten, handler det også om deres *tilgang på arbeidskraft*. Etnisk mangfold i staben reflekterer ikke først og fremst virksomhetenes aktive arbeid med å rekruttere innvandrere, men snarere tilgangen på arbeidskraft, altså tilbudssiden til disse jobbene i arbeidsmarkedet: Det er en overvekt av innvandrere og få

eller ingen ansatte med etnisk majoritetsbakgrunn både i jobbsøkermassen og i staben til disse virksomhetene. Typen mangfold peker ikke på en stab som er sammensatt av den etniske majoritet og minoritet, men heller etniske segmenter i arbeidsmarkedet. Mangfoldet består av innvandrere med kort botid eller flyktninger som kommer fra en rekke ulike land i verden. En av virksomhetene har riktignok også noen ansatte som er andregenerasjons innvandrere, men det de alle har til felles, er at det er få ansatte med etnisk majoritetsbakgrunn. For noen av virksomhetene kan den etniske sammensetningen av staben forklares med at personer med etnisk majoritetsbakgrunn ikke søker seg til denne typen arbeidsplass fordi det er ansett som arbeid med lav status, eller fordi bedriftene ligger i et område av byen der det bor få med majoritetsbakgrunn. For en av virksomhetene handler det om at de i praksis fungerer som et inkluderingsiltak for innvandrere.<sup>13</sup>

Selv om etnisk mangfold ikke oppfattes som en del av virksomhetens kjernevirke og kompetanse for lederne som bruker et samfunnsnytteperspektiv på mangfold, finnes det noen eksempler på at lederne knytter mangfold til økonomisk gevinst eller bærekraft for bedriften. En av lederne innen bygg og konstruksjon oppfatter at bransjen er avhengig av innvandrere for å få tak i arbeidskraft:

Det er en utfordring å rekruttere. I Norge er det ikke nok fagutdanna, og ungdommen vil ikke jobbe her. De er ikke interessert og er for late. Dette er et lavstatusyrke. Sånn har det vært lenge, hvert fall i 15 år. De jeg ansetter, får jeg via bekjentskap. Vi er veldig farget og flerkulturelle. Det jeg ser etter, er den kulturen, jeg vil ha de som har høy arbeidsmoral. De ligner jo på min generasjon. Vi er vokst opp med det at man skal ta i et tak. Vi vil ha de som tør å bli møkkete på henda og orker å ta i et tak. (...) Mangfold er lønnsomt og skaper verdier fordi vi har fått tak i arbeidskraft. Uten innvandrere hadde vi ikke hatt mulighet til å vokse. Det er vanskelig uten. Så mangfold gir konkurransekraft (nr. 3, bygg og konstruksjon).

Som sitatet over viser, handler ikke mangfoldets lønnsomhet først og fremst om de spesifikke ressurser minoriteten bringer med seg inn, men om begrenset tilgang på arbeidskraft for virksomhetene. Som tidligere studier også har vist i lavtlønnsyrker, oppfatter arbeidsgivere innvandrere som attraktiv arbeidskraft fordi de tar jobbene nordmenn ikke lenger vil ha (Orupabo og Nadim 2020, Friberg og Midtbøen 2017). For de fleste virksomhetene som anlegger et sam-

---

13 Denne virksomheten skiller seg fra de andre virksomhetene gjennom at den fungerer som et inkluderingsiltak for innvandrere. Virksomheten er likevel inkludert i studien fordi den har oppnådd en god plassering i en kåring av etnisk mangfold i norsk arbeidsmarked, og sier noe om bredden i forståelsen av mangfold i de årlige kåringene av beste praksis-virksomheter.

funnsnytteperspektiv, er det likevel ikke den bedriftsøkonomiske gevinsten av mangfold som vektlegges, men snarere den samlede økonomiske gevinsten for samfunnet som helhet. Oppsummert kan vi si at rasjonale og begrunnelsen for å satse på etnisk mangfold for disse virksomhetene handler om den totale samfunnsøkonomiske gevinsten som følger av å ta i bruk hele befolkningens kompetanse.

### Tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv

Et av nytteargumentene for etnisk mangfold er at en mangfoldig sammensatt stab er en forutsetning for å møte og tilfredsstille en mangfoldig kunde- og brukergruppe. Det sentrale argumentet er at ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn besitter en annen kultur- og erfaringsbakgrunn, som er nødvendig for å få tilgang på markeder og ha legitimitet i kunde grupper som kjennetegnes av etnisk mangfold. Dette har blitt omtalt som et *tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv* på mangfold (Ely og Thomas 2001). Studier viser for eksempel hvordan en god match mellom etnisk mangfold i virksomheten og etnisk mangfoldige nabolag er positivt forbundet med salgsresultater (Avery mfl. 2012, Richard mfl. 2017), og at det å matche minoritetsansatte med minoritetskunder gir mer tilfredse kunder (Dwertmann og Kunze 2020).

Flertallet av virksomhetene i vår studie anlegger et tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv på mangfold. Selv om disse virksomhetene skiller seg fra hverandre når det gjelder deres kjernevirke, har de to ting til felles. For det første har de en etnisk mangfoldig kunde- eller brukergruppe. I motsetning til virksomhetene som anla et samfunnsnytteperspektiv, oppfatter de at etnisk mangfold er en sentral del av deres evne til å skape og levere gode produkter og tjenester. Det er altså på bedriftsnivå det gir mening å omtale etnisk mangfold som lønnsomt. For det andre har disse virksomhetene god tilgang på arbeidskraft. Det etniske mangfoldet betegner ikke en konsentrasjon av innvandrere med lav eller ingen utdanning, som var tilfellet for flere av virksomhetene som anla et samfunnsnytteperspektiv, disse virksomhetene har snarere høyt utdannede ansatte. Etnisk mangfold i disse virksomhetene speiler et aktivt rekrutteringsarbeid, og betegner en sammensetning av høyt utdannede ansatte med både etnisk majoritetsbakgrunn og minoritetsbakgrunn.

Hva mangfoldets lønnsomhet oppfattes å være for virksomhetene som anlegger dette perspektivet, avhenger av type virksomhet og hva som er deres kjernevirke. I det følgende skiller vi mellom virksomheter som jobber mot et globalt marked, og de som jobber mot det norske markedet.

## Globale perspektiver

For virksomhetene som jobber med innovasjon og utvikling av produkter og kunnskap, er mangfold lønnsomt for å være i stand til å konkurrere i et globalt arbeidsmarked. For virksomheten som lager produkter som skal nå ut til et globalt marked, er en etnisk sammensatt stab viktig både for å få et bredere perspektiv på hva som er et godt produkt, og når det gjelder forståelsen av hvordan man selger og promoterer disse produktene i land som kan ha andre kulturelle forventninger og koder enn det typisk norske:

Vi bygger produkter som skal ha et globalt fotavtrykk eller ha en global ambisjon. Det betyr at vi er avhengig av globale perspektiver fordi det vil gi bedre produkter. Vi utvikler produkter som ikke bare skal være tilpasset oss nordmenn, men man får også helt andre perspektiver og input på dette. Det er mange eksempler på at det er snakk om små justeringer av design. Et designspråk som fungerer godt her, trenger ikke nødvendigvis fungere like godt i Nigeria. Det gir oss altså en helt annen bredde og dybde i produktutviklingsprosessen. (...) Vi får også en forståelse og kunnskap om de kundene vi ønsker å nå. Et av selskapene vi har, er et globalt plattformsselskap som har kunder i hele verden. (...) Det å ha erfaring og vite hvordan du skal jobbe med en kunde i Japan, i USA, i Tyskland, og har personer som har erfaring fra dette her, er utrolig viktig (nr. 4, innovasjon, produktutvikling/forskning).

Lederne i disse virksomhetene understreker at de har globale ambisjoner, og dermed ser det som helt nødvendig å rekruttere bredt for å oppfylle et slikt mål. Som lederen i sitatet under vektlegger, er ambisjonen å spille i Champions League, ikke kretsmesterskapet:

På dette teamet er det noen fra Portugal, det er noen fra Canada, India, Hellas, Norge, Østerrike, mange forskjellige land. Da har man med seg et verdigrunnlag som er mye mer egnet enn det typiske som er at man har jobbet med noen lokale bedrifter i Norge. Det er lang vei fra en bedrift i Norge til å ha ansatte som har vært med og levere IT-prosjekter for Financial Times, eller BMW, eller Nike eller Canon i Japan. Vi har personer på teamet som har vært med på det før. Vi ønsker ikke å spille i kretsmesterskapet, vi skal spille i Champions League. Vi har globale ambisjoner, og da må vi også ta med oss de menneskene som gjør det mulig å vinne. Det er vårt fokus. Å bygge slike selskaper (nr. 4, innovasjon, produktutvikling/forskning).

En bred sammensetning av staben, gjerne med høyt utdannede innvandrere med utdanning fra andre land enn Norge, anses som en forutsetning for å utvikle den mest banebrytende forskningen eller de beste produktene. Oppsummert kan vi si at drivkraften for å satse på etnisk mangfold for disse virksomhetene er deres ønske om å konkurrere i verdensklasse.

## Nasjonalt marked

For virksomhetene som forholder seg til det nasjonale markedet, oppfattes en etnisk mangfoldig stab først og fremst som nødvendig for å speile den norske befolkningen. For å klare å gi likeverdige helsetjenester, eller møte brukerne der de er, rekrutterer de etniske minoriteter. I tillegg til å bruke tolketjenester er det å ha fast ansatte som behersker språket til pasienten, brukeren eller klienten, noe lederne oppfatter som viktig i de mer uformelle møtene med sine pasienter og brukere. Lederen innen sikkerhet og beredskap oppfatter at mangfold i stabens språklige kompetanse kan bidra til å dempe potensielle konflikter. Som det fremgår av sitatet under, er det særlig den uformelle kommunikasjonen som er en styrke:

I et arbeidsgiverperspektiv ser jeg nytte av språkkompetanse hos medarbeiderne. Vi blir mer selvstendig i å håndtere publikum i kontroll eller service. Vi bruker selvfølgelig tolk i de sakene der man skal bruke tolk. Men det å kommunisere med publikum uformelt, det at man har et bredt spekter av kulturferdigheter, tenker jeg er en gevinst som arbeidsgiver. (...) Vi skal være en etat for alle. Det viser vi med en medarbeidergruppe som består av ulike typer mennesker. Vi opererer i en del av befolkningen, de som kommer til Norge har andre erfaringer med seg fra andre lands offentlige etater. Det at vi har medarbeidere som kommer fra de type landene, kan nedskalere og dempe et mulig konfliktnivå før det starter, fordi man får en legitimitet og en troverdighet ved å vise et mangfold (nr. 6, sikkerhet og beredskap).

Samtidig som ansatte med minoritetsbakgrunn oppfattes å ha en språklig kompetanse som er nyttig for virksomhetene, er noen av lederne bevisst de dilemmaene som kan oppstå hvis ordinære ansatte med minoritetsbakgrunn møter forventninger til å være tolk. Som en av informantene innenfor helse, omsorg og opplæring vektlegger:

Vi bruker tolk til det medisinske. Men i den hverdagslige kommunikasjonen med pasienter er det en fordel å kunne språket. At en sykepleier kan høre om du har sovet, spist eller har det bra, på urdu, betyr noe for pasienten. Men her har vi en bevissthet rundt dilemmaet som kan oppstå. Det er noe vi tar opp på lederkursene. Det kan bli for nært og problematisk i forhold til ens faglige identitet. Man er ikke bare pakistansk, men også en sykepleier. Hvis du da blir sendt rundt til alle pasienter fra Pakistan, oppstår det dilemmaer. Det kan gå utover arbeidsutførelsen. Du får ikke gjort oppgavene dine. Her er det viktig at ledere vet at dette ikke er noe den ansatte må si ja til å gjøre (nr. 7, helse, omsorg og opplæring).

Å balansere mellom det å vektlegge ressurser knyttet til minoriteters kompetanse og å unngå båstenkning og stereotypier om minoritetsansatte, er et dilemma noen av lederne tar opp. En bekymring som har blitt fremmet i

forskningen på mangfold, og da særlig knyttet til et tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv, er at slike begrunnelser for mangfold kan lede til gruppetenkning og ulikhet. Studier har illustrert hvordan virksomheters satsing på etnisk mangfold ender opp med å bli et område som bare de ansatte med minoritetsbakgrunn jobber med, gjennom at de kun tildeles minoritetskunder eller jobber på avdelinger som kun arbeider med minoritetsproblematikk (Ely og Thomas 2001, Bendick, Lou Egan og Lanier 2010). Vi kommer tilbake til denne problematikken senere i dette kapittelet.

I tillegg til at etnisk mangfold oppfattes som en språklig ressurs, er det betydningen av en form for kulturell forståelse som informantene vektlegger som viktigst. God kommunikasjon og interaksjon med deres pasient- eller brukergruppe handler også om at ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn kan bringe inn en *kulturell forståelse* og erfaringer som minoritet som ikke eksisterer i organisasjonen fra før. Nytteaspektet ved dette kan for eksempel være at en bredt etnisk sammensatt stab er bedre rustet til å gjenkjenne ulike gruppers behov, og dermed er i stand til å tilby adekvat hjelp til alle sine pasienter og brukere, og ikke bare til et utvalg av dem. En av lederne i helse, omsorg og opplæring vektlegger at når pasienter er forskjellige og har ulike behov, er det nødvendig at teamet med ansatte som møter dem, har bred nok kompetanse til å gi alle hjelp:

Hvis det har vært en i personalet som ikke har forstått en pasient fordi han er så ulik en selv, er det en fordel å ha noen i organisasjonen som har samme etniske eller kulturelle identitet som pasienten. Da blir det en slags tolk som kan forklare en bestemt væremåte. (...) Så det er verdifullt at vi får en økt forståelse for hvordan den omsorgen vi gir, kan være mangfoldig. I vår bransje så skal vi jo gjøre pasientene friske, vi reparerer og behandler. Men vi jobber jo også mye med forebygging. Mange av de sykdommene de har, går det an å forebygge. For å lykkes med forebyggende omsorg må man komme i mål med kommunikasjonen. Og for å lykkes med det, må man ha en forståelse av hva slags forutsetninger de kommer med, og hvilke erfaringer de har. Det har vi fått en bredere forståelse av når vi har et såpass stort mangfold i teamet (nr. 8, helse, omsorg og opplæring).

Virksomhetene som anlegger et tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv, bruker betegnelsen «å speile» målgruppen, byen eller samfunnet, når de begrunner sin satsing på mangfold. Typisk er at de er lokalisert i en innvandrerrett bydel i en storby, eller primært jobber med flyktninger og asylsøkere. Men selv om de oppfatter at det å rekruttere personer med etnisk minoritetsbakgrunn er et viktig ledd i en slik målsetting, har flere av lederne en bevissthet rundt mangfoldet blant personalet med etnisk minoritetsbakgrunn. Som en av lederne innen helse, omsorg og opplæring påpeker i sitatet under, handler ikke ønsket

om å rekruttere minoriteter nødvendigvis om å få tak i én bestemt *type*, men snarere om å tilrettelegge for en sammensetning av ulike individer som gir en bredde i organisasjonen:

Det er jo mangfold blant ansatte med innvandrerbakgrunn. Det er jo alle slags varianter av minoriteter. Noen har vokst opp med besteforeldrene i huset. Det er ikke så vanlig for majoritetsnormmenn lenger. De har en forståelse av at man kan bo med besteforeldre i en leilighet i byen. Man har med seg erfaringer slik at man vet at dette med familien er veldig viktig. At storfamilien er sentral og spiller en rolle i beslutningene som tas. Noen av de ansatte har kommet hit uten noe. De har måtte lære seg alt på nytt, språket, få omgjort sin utdanning, begynne på nytt i et nytt land. Andre er herfra, men kommer fra arbeiderklassefamilier. Mens andre har vokst opp i flotte villaer med innvandrerforeldre med høy utdanning. Det er et mangfold her. Men det at vi er mangfoldige, gir oss en bredde og en bedre forståelse (nr. 2, helse, omsorg og opplæring).

I tillegg til at etnisk mangfold i staben anses som nødvendig for å sikre kvalitet i tjenestene, kan mangfoldets lønnsomhet også handle om økt effektivitet. Gjennom å ha ansatte som har en bred sammensetning av kunnskap og erfaring, kommer man raskere i gang med å hjelpe målgruppen. Som en av lederne innen helse, omsorg og opplæring påpeker i sitatet under, handler ikke dette nødvendigvis bare om verbal kommunikasjon, men også om å være en rollemodell og en som målgruppen kan identifisere seg med:

Vi har stort mangfold i bydelen, så vi kan ikke være en blendahvit tjeneste. (...) I oppsøkende arbeid er det viktigst at vi har en mangfoldig stab. De skal ut og møte ungdommene som bor i bydelen. En stor andel i barnebefolkningen har en annen landbakgrunn. Det er en viktig del å være en rollemodell og ha troverdighet og kred, som vi sier. Det er veldig viktig. Rollemodeller og det å ha folk som snakker og vet, og kan identifisere seg med hvordan ungdommene har det. Fordi de har vært der selv. De er brune og har blitt stoppa av politiet bare fordi de er brune. Langt mer troverdig som rollemodeller enn det jeg hadde vært. Det er jo noe med væremåte og hvem man er. Det å jobbe sosialt ute er jo ikke for alle. Men de som har samme bakgrunn som ungdommen ute, har en annen inngangsbillett til å komme i dialog og posisjon og allianse. Mens Snehvit fra Arendal kan være like dyktig i jobben, men bruker lengre tid for å få innpass og skape allianse. Man kommer forttere inn og får gjort ting raskere (nr. 2, helse, omsorg og opplæring).

En bred sammensetning av staben gir kompetanse som gjør virksomhetene bedre i stand til å oppnå sine målsettinger. Som denne lederen vektlegger: Gjennom at noen av de ansatte har med seg noen minoritetsspesifikke erfaringer, kommer de ansatte raskere i kontakt med barn og unge med minoritetsbakgrunn. Det blir både bedre kvalitet og mer effektivitet i tjenestene.

Oppsummert kan vi si at for denne gruppen av virksomheter er mangfold nyttig både fordi man kan konkurrere i et globalt arbeidsmarked og det internasjonale kunnskapssamfunnet, og fordi man blir i stand til å tilby tjenester med bedre kvalitet, og mer effektivt, til den norske befolkningen, som kjennetegnes av økt etnisk mangfold. Disse funnene om hvorfor mangfold er lønnsomt i en norsk kontekst, kan ses i sammenheng med forhold som er beskrevet som gevinster og nyttig med etnisk mangfold i andre land. Som det fremgikk av kunnskapsstatusen i kapittel to, viser flere studier hvordan en etnisk mangfoldig stab gir bedrifter tilgang til og legitimitet i kundegrupper som den tradisjonelt ikke har hatt tilgang på, og i noen tilfeller gir mer fornøyde kunder (Avery mfl. 2012, Dwertmann og Kunze 2020, Richard mfl. 2017).

Samtidig peker tidligere studier også på utilsiktede negative konsekvenser av et tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv på mangfold. Her viser studiene at samtidig som virksomheten tjener på mangfold, kan den enkelte minoritetsansattes karriere begrenses, hvis personene tilhører en gruppe som ikke er en inkludert del av kjernevirksomheten, men ansettes på avdelinger som kun arbeider med minoritetsproblematikk eller retter seg mot andre og spesialiserte markeder (Ely og Thomas 2001, Bendick, Lou Egan og Lanier 2010). Når mangfold ikke er en del av virksomhetens kjernekompetanse, men settes bort til minoritetsansatte og «minoritetsavdelinger», kan det gi utilsiktede negative konsekvenser som intern etnisk segregering og ulikhet innad i organisasjonen.

I vår studie er det få ting som tyder på at virksomhetene aktivt legger opp til en etnisk deling av sine tjenester og ansatte. På lik linje med sine majoritetskollegaer jobber de ansatte med minoritetsbakgrunn med alle slags kundegrupper og brukere, ikke bare de som har innvandrerbakgrunn. Samtidig er det relevant å påpeke at en etnisk deling av tjenester innad i en virksomhet likevel kan forekomme på et nasjonalt eller overordnet institusjonelt nivå. Dette gjelder særlig for virksomhetene i vårt utvalg som tilbyr landsdekkende tjenester, og hvor vi kun har intervjuet ledere i en enhet eller underseksjon. Det kan for eksempel være sånn at selv om en virksomhet i vårt utvalg aktivt satser på mangfold, er den nokså ulik de andre enhetene i samme organisasjon fordi den er lokalisert i en innvandrerrett bydel. Eller at den er ulik fordi den har et ansvarsområde hvor de kun jobber opp mot utlendinger og flyktninger, og dermed skiller seg ut i en organisasjon som også har en rekke andre ansvarsområder og funksjoner. Vi får ikke belyst denne tematikken her, men videre studier bør undersøke sammenhengen mellom etnisk segregering internt i yrker og minoritetsansattes karriereutfall. Det vi derimot skal undersøke nærmere i dette kapitlet, er hvordan lederne i våre virksomheter jobber med å ha etnisk mangfold som en del av egen kjernekompetanse.



## Integrasjons- og læringsperspektiv

Det siste perspektivet på hvorfor etnisk mangfold er lønnsomt, er *integrasjons- og læringsperspektivet* på mangfold. Et slikt perspektiv innebærer at etnisk mangfold ikke bare har endret en del av virksomheten gjennom at andre folk og perspektiver har kommet til, det har endret virksomheten som *helhet* (Ely og Thomas 2001). Et kjennetegn ved disse virksomhetene er at lederne beskriver en kultur i virksomheten der det jobbes aktivt med å utfordre og utvide det de oppfatter som standarden eller det «tradisjonelle» i sin bransje. Det er et mindretall (2) av virksomhetene i vår studie som anvender integrasjons- og læringsperspektivet på mangfold. Felles for disse virksomhetene er at de har ansatte med høy utdanning, og at de ansatte har både etnisk minoritets- og majoritetsbakgrunn. I motsetning til virksomhetene som begrunnet sin satsing på mangfold med et samfunnsnytteperspektiv, jobber disse virksomhetene aktivt med å rekruttere en mangfoldig stab. Det er stor konkurranse om jobbene, og god tilgang på arbeidskraft.

I en av virksomhetene som utvikler teknologi og investerer i teknologiselskaper, er arbeidet med å utvide det «tradisjonelle» en kjerne i deres image og målsetting. Lederen vektlegger at for at de skal levere best mulig, må de redefinere det normale:

Mangfold er kjernen i alt vi gjør. Vi er på jakt etter det abnormale og ønsker å definere den nye normalen. Våre selskaper skal definere fremtiden, så vi er helt avhengig av å være åpne for nye trender, mennesker og perspektiver. Vår visjon er at vi skal utvikle potensialet som ligger i mennesket. Det er mennesket som skaper teknologien. På mange måter er vi et industrielt aktivt eierselskap. Vi lever av ventures og er investorer, men de fleste selskapene i vår bransje er opptatt av penger. De setter tall og økonomi først, men vi setter mennesket først. (...) Hvis du tar finansbransjen, der er det jo stort sett personer som ser ut som meg. Hvit mann som er førti pluss og jobber i blå skjorte på Aker brygge. Det er veldig typisk, det er jo noe mer mangfold der nå, men dette er fortsatt det typiske. For dem er det tallene i regnearkene som er driveren. (...) Vi har snudd det på hodet. Vår forretningsmodell er målbar. Vi driver en portefølje av selskaper, og vår lønnsomhet er verdiutviklingen i disse selskapene, altså avkastningen fra disse aksjene. Men fordi vi har snudd det på hodet og er opptatt av innovasjon og menneskene som er drivkraften i det, så er avkastningen vår betydelig høyere enn bransjestandarden (nr. 4, innovasjon, produktutvikling/forskning).

I sitatet over blir mangfold forstått som et av de viktigste kjennetegnene ved virksomheten. Det er et kjennetegn som skiller dem fra det som er vanlig i bransjen, og løftes frem som en forklaring på hvorfor de gjør det betydelig bedre enn

sine konkurrenter i samme bransje. Felles for virksomhetene som anlegger et integrasjons- og læringsperspektiv på mangfold, er at de har en kritisk tilnærming til normen og standarden i egen bransje. Det tradisjonelle oppfattes som noe vanemessig og noe som står i veien for nytenkning. Dette perspektivet er ikke bare til stede i virksomhetene som lever av innovasjon og forskning. Også i en av virksomhetene innen omsorg, helse og opplæring oppfattes mangfoldet som en sentral forklaring på hvorfor de er i front og klarer å utvikle nye løsninger og tilbud i sin bransje. Som lederen understreker i sitatet under, oppstår innovasjon og kreativitet lettere i en mangfoldig stab, fordi man oppdager at det plutselig ikke lenger finnes én sannhet, men mange:

Det handler nok om at når man er homogene, så er det lettere å akselerere i en bestemt retning i større grad enn man kan i et mangfoldsmiljø. Når det er mangfold, blir det mer kreativitet, og det lønner seg for virksomheten økonomisk og innovasjonsmessig å hele tiden kunne ligge i forkant og se hva som hender i markedet, og kunne tilpasse seg til det. Når vi kom til Norge, var det vanlig at de i bransjen jobbet fra kl. 8–16 mandag til torsdag. Og på torsdag dro de på hytta. Men vår brukergruppe har ofte behov for hjelp på kveldstid, og gjerne på fredag kveld og i helgene. Vi var en av de første kontorene i Oslo som hadde kveldsåpent og åpent i helgene. (...) Nå ser vi at både større og mindre kontorer har tatt etter oss og har de samme åpningstidene. De tar etter oss. Det var det samme med videokonsultasjoner. Vi introduserte det først under pandemien, og flere andre har kommet etter. (...) Det vi gjør, kopierer andre. På godt og vondt. Det tvinger oss til å utvikle nye saker å være mer innovative. Om årsaken til det er at vi har etnisk mangfold i eierskapet, i ledelsen og i gruppen, det vet jeg ikke. Men det kan det være. Når man har såpass ulike erfaringer og forståelser, så gir det et mer dynamisk bilde av virkeligheten. Det finnes ikke én måte å gjøre det på, eller én sannhet. Det finnes mange ulike sannheter og innsikter. Det som er rett her, er feil der, mens det som er rett der, er feil her. Det skaper en forvirring, men åpner også opp for at man forstår at alt ikke er svart og hvitt. Det er gråsoner, og det å kunne forholde seg til disse gråsonene og å se mulighetene, er vår visjon for virksomheten. Jo mer kreative vi er, jo mer sjanse er det for at man får jackpot på noen av ideene (nr. 8, helse, omsorg og opplæring).

I denne virksomheten er både ledelsen og eierskapet etnisk mangfoldig. Dette mangfoldet oppfatter lederen som et forhold som kan forklare hvorfor virksomheten stadig evner å skape innovasjon i arbeidsform og tjenester. Lederne hadde med seg perspektiver og erfaringer fra en annen kontekst enn den norske, og startet et selskap som hadde andre rammer for arbeidstid og pasientkontakt enn det som var det «typisk norske» på den tiden. Selv om mangfold oppleves som en ressurs, beskriver lederen også kostnader som kan følge av å ha en mangfoldig stab. Å utfordre en standardtenkning og skape nye, mer mangfoldige

normer for organisasjonen kan, som lederen påpeker, være krevende. Alt man tar for gitt, må begrunnes og brynes opp mot andre tatt-for-gitt-heter og sannheter om hva som er organisasjonens kjernekompetanse, eller som eksempelet over illustrerer: i hvilket tidsrom på dagen eller i uka arbeidet skal utføres. Ely og Thomas (2001) fant også at ledere og ansatte opplevde mangfold som tidkrevende i virksomhetene som anla et integrasjons- og læringsperspektiv, fordi bedriftens tradisjonelle virke og kunnskap ble omdefinert. I kapittelets siste del skal vi se på betydningen av ledelse, og hvordan virksomhetene jobber med utfordringer knyttet til å lede en etnisk mangfoldig stab og virksomhet.

Oppsummert kan vi si at virksomhetene som anlegger et integrasjons- og læringsperspektiv på mangfold, oppfatter at mangfoldet definerer deres kjernekompetanse og identitet. Mangfold og det å rekruttere mangfoldig har vært sentralt helt fra etableringen av virksomhetene, og det har vært definerende for hvordan de driver sine tjenester. Når etnisk mangfold behandles som en integrert del av virksomhetens kjernekompetanse, plasseres ikke mangfoldet hos en gruppe ansatte i organisasjonen. Det er ikke nykommeren eller den etniske minoriteten som er mangfoldet, men effekten av en etnisk sammensatt stab og en mangfoldig gruppe, som består av både den etniske majoriteten og minoriteten. Det er det denne gruppen skaper av mangfold i løsninger og perspektiver, som oppfattes som nyttig, fordi det endrer selve organisasjonen. Felles for disse virksomhetene er altså at mangfoldet er en integrert del av deres kjernekompetanse og identitet. For en av de to virksomhetene som jobber med et integrasjons- og læringsperspektiv, får denne tilnærmingen konsekvenser for hvilken type stillinger de minoritetsansatte besitter. Personer med etnisk minoritetsbakgrunn befinner seg på alle nivåer i virksomheten: De jobber med ulike typer oppgaver i ulike avdelinger, og befinner seg i ulike typer stillinger, som i eierskapet og ledelsen.

### **Ulike perspektiver i ulike typer virksomheter**

Vi har nå beskrevet tre perspektiver på hvorfor virksomhetene satser på mangfold, og begrunner sammenhengen mellom mangfold og lønnsomhet. Bedriftene som anla det vi omtalte som et samfunnsnytteperspektiv, oppfattet at de i kraft av å rekruttere etniske minoriteter bidro til norsk økonomi. Flertallet av virksomhetene i vår studie oppfattet imidlertid at etnisk mangfold er *direkte* nyttig for selve bedriften. Virksomhetene som anla et tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv eller et integrasjons- og læringsperspektiv på mangfold, oppfattet alle at etnisk mangfold er helt avgjørende for at de skal evne å levere sine tjenester og produkter mer effektivt og med høyere kvalitet. Hvorfor knytter noen av

virksomhetene mangfoldets lønnsomhet til bedriftsnivå, mens andre knytter det til et samfunnsøkonomisk nivå?

Det er særlig to eksterne forhold som kan forklare variasjonen i virksomhetenes forståelse av mangfoldets lønnsomhet. Som illustrert i dette kapitlet kan dette for det første ses i sammenheng med om man er en virksomhet som faktisk har en etnisk mangfoldig kunde- og brukergruppe eller ikke. Felles for virksomhetene som oppfattet at mangfold var lønnsomt for sin virksomhet, var at de enten ønsket å konkurrere i et globalt og internasjonalt arbeidsmarked, eller ønsket å tilby tjenester til en norsk befolkning som kjennetegnes av økt etnisk mangfold.

For det andre handler det om virksomhetenes tilgang på arbeidskraft. Virksomhetene som kun anlegger et samfunnsnytteperspektiv på mangfold, har det til felles at de har lav tilgang på arbeidskraft, de har få eller ingen ansatte med etnisk majoritetsbakgrunn, og kjernearbeidsstokken har lav eller ingen utdanning. At mange av de ansatte har etnisk minoritetsbakgrunn i disse virksomhetene, reflekterer ikke nødvendigvis virksomhetens etterspørsel og behov for en etnisk mangfoldig arbeidsstokk, men tilbudssiden til disse yrkene i arbeidsmarkedet.

Analysene tyder sånn sett på at ulike virksomheter har ulike forutsetninger for å jobbe med mangfold. I kapitlets avslutning diskuterer vi dette nærmere.

## Lønnsomhet og inkluderende ledelse

Vi har nå sett hvordan virksomhetene begrunner sin satsing på etnisk mangfold svært forskjellig. De har likevel til felles at satsingen på etnisk mangfold er forankret i ledelsen. I det følgende skal vi utforske hvordan lederne utøver ledelse i en etnisk mangfoldig stab. Oppfatter de at ledelse betyr noe annet i en organisasjon der de ansatte kjennetegnes av et stort mangfold? Tidligere studier har illustrert at når mangfold gir positive effekter, er det ofte mellomliggende forhold, som type ledelsesstil, som kan forklare dette (Singh, Winkel og Selvarajan 2013, Buengeler og Den Hartog 2015, Jin, Lee og Lee 2017). I vårt utvalg er det to tilnærminger til ledelse som oppfattes som viktige hos informantene: en kultursensitiv ledelse og en inkluderende ledelse. Alle virksomhetene vektlegger kultursensitivitet, men bare et lite utvalg av virksomhetene er også opptatt av å utøve inkluderende ledelse i forbindelse med etnisk mangfold.

## Kultursensitiv ledelse

Å være leder i en stab der de ansatte ikke nødvendigvis deler samme språk, kultur og referanser, innebærer at lederne har en bevissthet rundt egen posisjon og tatt-for-gitt-heter. For å lede og kommunisere med alle ansatte, fordrer det en tydelighet som gir mindre rom for misforståelser. Dette er en måte å være leder på som noen har lært gjennom kurs i mangfoldsledelse. Men for flertallet har denne kunnskapen kommet gjennom erfaring og læring av feiltrinn i hverdagen. Som denne lederen innenfor helse, omsorg og opplæring understreker: Ting går galt, og resultater uteblir hvis man ikke klarer å kommunisere med staben:

For eksempel avsluttet jeg et møte med et norsk ordtak. Da ble det helt ståhei i etterkant. De lurte på hva i all verden jeg hadde ment med det. Da måtte vi snakke om at det ikke var ment som vond vilje, men humor. Så dette med relasjonsbiten i ledelse har blitt noe jeg er enda mer opptatt av. Hvordan det jeg gjør og sier, kan bli oppfattet av andre. Det krever at jeg er enda mer tett på. Jeg må for eksempel tenke meg om før jeg sender ut en mail med informasjon. Hvordan vil denne beskjeden oppfattes av andre. Som oftest sender jeg infomailen til en av lederne som er etnisk norsk, og en som er innvandrer, for å få innspill. Hvordan oppfatter dere informasjonen? Mitt mål som leder er jo å få alle til å være motiverte og gjøre en best mulig jobb, men hvis min ledelse blir misforstått, får jeg jo ikke til det. Og her eskaleres misforståelser veldig fort (nr. 5, helse, omsorg og opplæring).

Å kommunisere godt med en mangfoldig stab handler for det første om å være en tydelig leder. For de fleste handler denne tydeligheten om å ikke kommunisere implisitt, for eksempel unngå å bruke ironi og humor når viktige beskjeder skal gis. Å være en tydelig leder handler også om å avklare forventninger. I sitatet under vektlegger en av lederne innenfor innovasjon og forskning at denne tilnærmingen til ledelse ikke bare kommer etniske minoriteter til gode, men gagner hele staben:

I begynnelsen så tenkte vi nok at vårt selskap består av teknologer. Men det er jo ikke helt riktig. Vi består jo i første rekke av folk som skal skape resultater, men da må man lede folk. Og hva er folk. Jo det er en haug med raringer. Og hvordan skal du te deg for å skape gode resultater sammen med dem? Da må man skjønne at folk er forskjellige. Det må du anerkjenne samtidig som du klarer å få dem til å skape noen gode resultater i fellesskap. Det at det plutselig kom raringer med annen kultur og farge, understreket egentlig bare et poeng vi var i ferd med å forstå. Det ble ikke noe vesentlig annerledes, men mer av det samme vi allerede hadde begynt å jobbe med. Når du får utlendinger inn, blir det enda tydeligere at vi er nødt til å sette ord på forventninger. Du er nødt til å være tydeligere i ledelse både når det gjelder anerkjennelse og de konstruktive tilbakemeldingene. Det er ikke gitt at folk er inne i hodet på deg og skjønner hva du

mener, fordi dere har gått på samme klasse på NTNU. Den skjerpinga og tydeliggjøringen av lederskapet vårt kom ikke bare utlendingene til gode, det kom også folk fra Norge til gode. Vi ble bedre ledere fordi vi måtte tydeliggjøre (nr. 9, innovasjon, produktutvikling og forskning).

Lederen i denne virksomheten beskriver en prosess der de gikk fra å se de ansatte som identiske teknologer, til å se dem som en gruppe med forskjellige individer. Å lede med utgangspunkt i en antagelse om likhet i staben kan være problematisk i en virksomhet som er etnisk homogen. Men å være eksplisitt på egne forventninger og være en tydelig leder oppfattes som ekstra viktig i en mangfoldig stab. Hos lederne i vår studie innebærer kultursensitiv ledelse å reflektere over forskjeller blant de ansatte. For å lede et mangfold av ansatte må man som leder kommunisere tydelig og ta høyde for at ansatte kan ha ulike forventninger, ulik språkkompetanse og ulike verdier.

### Inkluderende ledelse

Når lederne fremmer kultursensitiv ledelse, er det først og fremst lederens evne til å kommunisere tydelig som løftes frem som et viktig verktøy for å forebygge misforståelser og unngå konflikter. Det er tydelighet i lederens *avsenderrolle* i kommunikasjonen som vektlegges. Dette er noe alle lederne i vårt utvalg var opptatt av. Samtidig er det også noen av virksomhetene som vektlegger betydningen av at ledelsen og organisasjonen i tillegg er i stand til å lytte og gi rom til ulike tilbakemeldinger og behov. Dette kjennetegner lederne som utøver det vi omtaler som inkluderende ledelse. Her er det ikke bare den ene siden av kommunikasjonsprosessen som vektlegges, men også lederens *mottakerrolle* i kommunikasjonen. Felles for virksomhetene som utøver en inkluderende ledelse, er at de vektlegger betydningen av å tilrettelegge for dialog og trygghet for å få frem ulike ansattes forventninger, behov og perspektiver. I det følgende skiller vi mellom tre måter ledere opptrer som inkluderende ledere på: gjennom praktisk tilrettelegging, gjennom å skape rom for trygghet og respekt, og gjennom å normalisere forskjeller.

Inkluderende ledelse handler for noen av virksomhetene om å *praktisk tilrettelegge* for ulike behov hos de ansatte. Det man i begynnelsen opplevde som spesielle forventninger og spesielle behov hos ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn, er med tiden blitt integrerte løsninger og tilbud i organisasjonen gjennom tilpasninger som har skjedd underveis. Informanten i sitatet under fremhever at når man har en dialog rundt ulike typer behov, finner man praktiske løsninger på det meste:

Det er dette med bønn i arbeidstiden. Men dette har blitt litt overdrevet. De fleste ber ikke på jobb. Noen gjør det, og da er det ikke sikkert at man

merker det, engang. Men det som er viktig, er at man har en dialog rundt *når* man ber. Å ta fem minutter til å be er helt ok, og er det samme som å ta fem minutter til en røyk. Men pasientsikkerheten kommer alltid først. Man tar røykepausa og bønnestunden når det ikke er i veien for noe annet. Dette er ting som løser seg uten at det blir noe stort nummer ut av det. (...) Når det gjelder fasting, kan det gå ut over pasientsikkerheten. Særlig de første dagene i fasten før kroppen har vendt seg til det, er det vanskelig. Da er det viktig at det er rom for å bytte vakter, for eksempel ikke gå kveldsvakt, eller at man tar fri. Det finnes praktiske løsninger, ofte er det snakk om tilrettelegging som ikke krever så mye. Det er viktig å huske på at vi alle i løpet av livet trenger en eller annen form for tilrettelegging. Det kan være knyttet til kultur eller religion, men ofte er det andre ting som ammefri, eller permisjon (nr. 7, helse, omsorg og opplæring).

Lederne oppfatter at inkludering innebærer å endre organisasjonen for å møte ulike ansattes behov. Slike endringer handler ikke bare om at det gis rom for flere typer behov blant ansatte, men også om en sidestilling og normalisering av ulike behov. Som informantene over påpeker, har vi alle ulike behov for tilrettelegging i løpet av et liv. Og spiller det egentlig en rolle om en ansatt tar seg fem minutter til bønn eller en røyk, så lenge dette er avklart med leder?

Inkluderende ledelse handler imidlertid ikke bare om å være lydhør for ansattes behov når det gjelder å kombinere familie og arbeid eller å utøve religion i arbeidstiden. Det handler også om å skape rom for *trygghet og respekt* i de faglige og menneskelige møtene på jobb. Som en av lederne innen helse, omsorg og oppvekst vektlegger i sitatet under, er betydningen av tryggheten til å ytre seg og gi tilbakemelding spesielt viktig i et mangfoldig arbeidsmiljø:

Ledelse av en mangfoldig stab innebærer mye fokus på kommunikasjon. Hvordan vi kommuniserer, ikke bare hvordan man prater, men også hvordan vi lytter til hverandre. Man har ulike måter å kommunisere på, så å være bevisst på hvordan man formidler et budskap, hvordan andre tar det imot, hvordan tar man kritikk, hvordan gir man kritikk, er veldig viktig. Det handler om at man har et ytringsklima der man kjenner seg trygg. Trygg på å uttrykke seg, og at når jeg får feedback, så er det fordi de vil mitt beste. Så der legger vi veldig mye fokus. (...) Vi må skape en trygghet i kollisjonene. At man har en trygghet i organisasjonen til å ta konfliktene. De ansatte kjenner at de hører hjemme, det er viktig at alle kjenner at de er inkludert. Det er når vi ser at teamet er trygt i seg selv, at de også gir den beste servicen til pasientene, og det er jo det som gir resultater i regnskapet. Det er betydelig mer lønnsomt enn andre steder som har en monokultur. Ytringsklima er viktig i alle organisasjoner, også i monokulturene, for å lykkes. Men trygghet er spesielt viktig når man er mangfoldig. Man må legge mer tid i å skape en forståelse (nr. 8, helse omsorg, opplæring).

Som lederen over vektlegger, er det først når de ansatte opplever seg inkludert i organisasjonen, at de klarer å gjøre en god jobb. Inkludering behandles på mange måter som en forutsetning for at etnisk mangfold skal bli lønnsomt. Dette er et perspektiv flere av lederne deler. De oppfatter at gevinsten av ansattes ulike bakgrunner må ses i sammenheng med at organisasjonen jobber for respekt, og at det er høyt under taket. Som en av lederne påpeker: «For å få til dette er det viktig at mangfold skal henge sammen med respekt og inkludering. Det å bli hørt og akseptert er viktig. Det er jo generelle viktige ledelsesverdier, men når det gjelder mangfold, tror vi at det også er en viktig del av suksessfaktoren.»

Den tredje måten lederne i vårt utvalg utøver inkluderende ledelse på, handler om å *normalisere forskjeller*. Flere av lederne i vår studie er opptatt av å understreke at de først og fremst ser sine ansatte som eksperter og dyktige ansatte. Dette handler ikke nødvendigvis om å underkommunisere forskjeller, men om et ønske om å unngå å sette ansatte i bås eller definere dem kun ut fra etnisitet. I sitatet under påpeker en av lederne innen innovasjon og forskning at samtidig som mangfold er kjernen i alt de gjør, ønsker de ikke å sette merkelapper på sine ansatte:

Samtidig som mangfold er viktig, så jobber vi også for at det skal være naturlig og noe uviktig. Man er ikke først og fremst en kvinnelig gründer, men en gründer. Vi ønsker at det mangfoldige skal være en selvfølge, og det blir det hos oss. (...) Vi har først og fremst eksperter, og mangfoldet er at de kan komme inn med en annen dimensjon. Men vi setter ikke merkelapper eller fokuserer på det i seg selv. Det er også sånn at vi har mangfold langs mange dimensjoner. Hvor du kommer fra, er bare en del av det. Vi har ulike utdanninger, kjønn, legning osv. Etnisitet er ikke det viktigste, det er erfaringsgrunnlaget og kompetansen som er det viktigste. (...) Det er relevant å trekke frem mikronisjer. Likhet finner du ikke nødvendigvis hos naboen. Det kan være fellesskap på tvers og andre ting enn nasjonalitet som avgjør om vi er like eller forskjellige. For eksempel er de som jobber i programmeringsavdelingen, like når det gjelder interesser, de er likesinnede selv om de kommer fra hele verden (nr. 4, leder innovasjon, produktutvikling og forskning).

Ønsket om å unngå å sette merkelapper på sine ansatte handler for det første om en anerkjennelse av kompleksitet: Som individer tilhører vi mange ulike typer identiteter, kategorier og fellesskap, ikke bare nasjonale og etniske. Lederen i sitatet over påpeker at selv om de ansatte på programmeringsavdelingen kommer fra hele verden, er de likesinnede i kraft av sin fagbakgrunn og interesser. For det andre handler det om virksomhetenes arbeid med å gjøre mangfold til den nye normen. Som lederen innen helse, omsorg og opplæring



forklarer i sitatet under, drømmer de om å normalisere og selvfølgeliggjøre mangfold:

Vi som organisasjon og vi som team, vi ser ikke farge. Vi har blitt fargeblinde. Vi går ikke inn på jobb og tenker «å så kult, her har vi tretti ulike nasjonaliteter», men heller «så mange herlige mennesker jeg jobber sammen med». Det å kunne normalisere gruppesammensetningen vi har, vår drøm er at mangfold skal være selvsagt. Man skal ikke ha behov for et forskningsprosjekt som skal vise at det er lønnsomt. Det skal være at vi som virksomhet har en visjon, og så er det et spørsmål om hvilke mennesker som kan hjelpe oss med å nå det målet. Det er å normalisere den prosessen. Det er viktig (nr. 8, helse, omsorg og opplæring).

Arbeidet med å normalisere mangfold kan, som lederne i sitatene over illustrerer, handle om hvilke merkelapper man gir de ansatte. Man er ikke først og fremst en etnisk minoritetsansatt, men en fagperson som kan ha med seg erfaringer og perspektiver fra en annen referanseramme i kraft av å ha vokst opp i et annet land eller ha tatt en utdanning ved en annen utdanningsinstitusjon. En inkluderende ledelse som jobber med balansen mellom det å behandle etnisk mangfold som en ressurs, og å unngå en essensialisering der den etniske identiteten blir noe absolutt som definerer alle sider ved den ansatte i enhver sammenheng, er viktig. Tidligere studier har vist at en ensidig vektlegging av forskjellighet som lønnsomt i bedrifter, paradoksalt nok kan begrense minoriteter fordi de opplever å bli fastlåst i en forhåndsdefinert forståelse av deres kompetanse (Zanoni mfl. 2017). Som det også fremgikk av kunnskapsstatusen i kapittel to, viser studier at det å være i klart mindretall ser ut til å være en særlig sårbar situasjon for minoriteter (Apfelbaum mfl. 2016, Nishii og Mayer 2009). I denne situasjonen kan noen perspektiver på mangfoldsledelse, som legger vekt på minoritetens forskjellighet, styrke opplevelsen av å være «fremmed» i egen organisasjon. Minoriteter presterer bedre i denne situasjonen hvis tilnærmingen til mangfoldsledelse legger mer vekt på å behandle alle rettferdig, og skape trygge rammer for lik deltagelse. Likhet handler her både om å motvirke forskjellsbehandling, og om å skape en kultur og et miljø der alle, uavhengig av bakgrunn, tør å delta og dele sine perspektiver og erfaringer, uten å frykte for negative sanksjoner og konsekvenser (Jin, Lee og Lee 2017, Buengeler og Den Hartog 2015, Singh, Winkel og Selvarajan 2013).

Ledernes ønske om å normalisere mangfold kan også ses i sammenheng med integrasjons- og læringsperspektivet på mangfold som vi beskrev i kapittelets første del. Et sentralt mål i virksomhetene som anla dette perspektivet på mangfold, var å utfordre en standard tenkning og å skape nye, mer mangfoldige

normer for organisasjonen. La oss se nærmere på sammenhengen mellom mangfoldsperspektiv og ledelse.

## Mangfoldsperspektiv og ledelse

På et generelt nivå viser dette kapittelet at det er en sammenheng mellom virksomhetenes mangfoldsperspektiv og mangfoldsledelse. Det er virksomhetene som anlegger et integrasjons- og læringsperspektiv på mangfold, og til en viss grad virksomhetene som anlegger et legitimitets- og tilgjengelighetsperspektiv, som fremmer inkluderende ledelse. At ledelsen i disse virksomhetene jobber med å tilrettelegge for å skape trygghet og respekt gjennom inkluderende ledelse, reflekterer for det første *mangfoldets rolle* i deres virksomhet. Inkluderende ledelse kan forstås som et verktøy til å nyttiggjøre seg etnisk mangfold. Når mangfold oppfattes som lønnsomt på bedriftsnivå, innebærer det at disse virksomhetene har en interesse av å tilrettelegge for at ansattes mangfoldige perspektiver og erfaringer blir en del av virksomheten.

Når disse lederne jobber med inkludering, handler det også om *typen* arbeidskraft i disse virksomhetene. De ansatte har både etnisk majoritets- og minoritetsbakgrunn, og de har høy utdanning. De minoritetsansatte i disse virksomhetene er i teorien mindre «utbyttbare» og har en langt sterkere forhandlingsposisjon i arbeidsmarkedet enn det som er tilfellet for de ansatte i virksomhetene som anla et samfunnsnytteperspektiv. Inkluderende ledelse kan sånn sett også forstås som et resultat av at arbeidsgiver må jobbe aktivt med å beholde ansatte som det er vanskelig å erstatte.

Ingen av virksomhetene som anlegger et samfunnsnytteperspektiv, vektlegger inkluderende ledelse som viktig i forbindelse med etnisk mangfold. I stedet er det den kultursensitive ledelsen som gis betydning. Dette kan for det første handle om at etnisk mangfold i seg selv ikke oppfattes som lønnsomt for bedriften. Lønnsomheten handler snarere om å bidra til samfunnets inkluderingsdugnad. Arbeidet med å ta inn perspektivene og erfaringene til ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn, oppleves dermed som mindre relevant.

For det andre handler det også om kjennetegn ved de ansatte. Når disse lederne ikke jobber med inkludering, reflekterer det *typen* arbeidskraft i disse virksomhetene. De ansatte er grupper (flyktninger, nyankomne innvandrere) som har en svakere forhandlingsposisjon på arbeidsmarkedet, og som ansettes i jobber som kjennetegnes av lave eller ingen krav til utdanning. Selv om lederne i disse virksomhetene selvsagt ønsker å ta vare på og beholde sine ansatte, har de i

teorien ansatte som er mer «utbyttable» og lettere å erstatte enn de andre virksomhetene i utvalget.

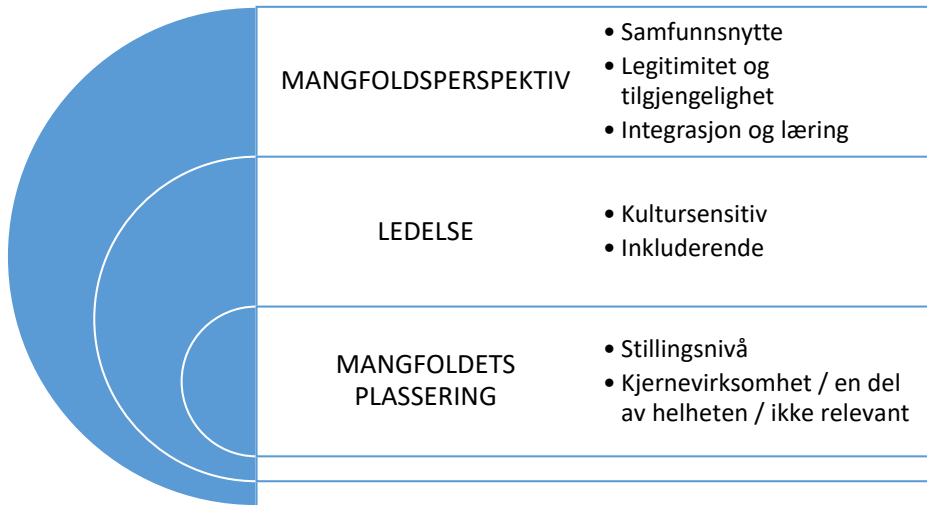
## Avsluttende diskusjon

Etnisk mangfold oppfattes som lønnsomt for alle virksomhetene i vår studie. Men hva det er ved etnisk mangfold som skaper verdier, oppfattes svært ulikt. Vi har skilt mellom tre ulike perspektiver som på hver sin måte har sin egen logikk og begrunnelse for hvorfor norsk arbeidsliv skal satse på mangfold. Fler-tallet av virksomhetene i denne studien oppfatter at etnisk mangfold skaper en organisasjon med en bredere kompetanse, som gjør dem bedre i stand til å møte alle typer kunders, brukeres eller pasienters behov og krav. For virksomhetene som jobber med helse, opplæring og omsorg, eller beredskap og sikkerhet, handler etnisk mangfold først og fremst om å kunne tilby likeverdige tjenester. Mens for virksomhetene som jobber med innovasjon, produktutvikling og forskning, handler etnisk mangfold først og fremst om å være i stand til å delta i et internasjonalt marked med andre krav og spilleregler.

I kapittelet spurte vi også om *hvor* i organisasjonen mangfoldet er plassert.

Et overordnet funn er at virksomheters mangfoldsperspektiv – altså rasjonalet bak hvorfor de satser på mangfold – kan være en viktig forklaring på hvilke måter etnisk mangfold blir lønnsomt. For virksomhetene som anlegger et samfunnsnytteperspektiv, er etnisk mangfold ikke en del av bedriftens kompetanse. For virksomhetene som anlegger et tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv på mangfold, er etnisk mangfold en del av virksomhetenes kompetanse. Mens for de få som også anla et integrasjons- og læringsperspektiv, er mangfoldet virksomhetens kjernekompetanse. Det er altså snakk om en skala i integreringen av etnisk mangfold som kan ses i sammenheng med hvordan virksomhetene begrunner og legitimerer sin satsing på mangfold. Samtidig som mangfoldet gis en viktig betydning hos alle virksomhetene, er det et fåtall av virksomhetene som behandler mangfoldet som sitt kjernevirke. For dette fåtallet har ikke etnisk mangfold bare endret en del av virksomheten gjennom at andre folk og perspektiver har kommet til, det har endret virksomheten som helhet. Disse virksomhetene anvender et integrasjons- og læringsperspektiv på mangfold. Dette er et perspektiv på mangfold som innebærer at de arbeider aktivt med å utfordre og utvide det de oppfatter som standarden eller det tradisjonelle i sin bransje. Det er i disse virksomhetene at verdiskapningen av etnisk mangfold ser ut til å ha størst effekt. Ved å sammenligne seg med konkurrenter viser virksomhetene at de økonomiske gevinstene de skaper, er over bransjesnittet.

I figuren under illustrerer vi sammenhengen mellom mangfoldsperspektiv og plassering av mangfoldet i virksomheten.



Vår analyse viser at det kun er to av virksomhetene som lykkes med å ha mangfold med i sin kjernevirksomhet. I skillet mellom de tre mangfoldsperspektivene ligger det et implisitt hierarki, der virksomhetene som anvender et integrasjons- og læringsperspektiv, fremstår som de som lykkes best med å nyttiggjøre seg mangfold. Et sentralt spørsmål er dermed om dette perspektivet på mangfold er mulig å oppnå for de andre virksomhetene? Er det for eksempel sånn at virksomhetene som bruker et samfunnsnytteperspektiv på mangfold, like godt kunne brukt et integrasjons- og læringsperspektiv, og dermed behandlet mangfold som direkte lønnsomt for bedriften?

På den ene siden vil en konklusjon være at norske virksomheter har veldig forskjellige forutsetninger for å gjøre mangfold til sin kjernevirksomhet. Analysene i dette kapitlet har vektlagt kjennetegn ved virksomhetene for å forklare de ulike begrunnelsene og perspektivene på hvorfor mangfold er lønnsomt. I noen yrker gir det ikke mening å bruke mangfoldet i staben til å lage et godt produkt eller levere gode tjenester, fordi arbeidet og kompetansen som kreves, er smalt definert. Satt på spissen: Det finnes ikke uendelig mange måter å kjøre en trikk på. Variasjon i mangfoldsperspektiver reflekterer sånn sett også spesifikke betingelser i ulike yrker og bransjer. Det betyr at et perspektiv som virker gunstig for å fremme mangfold for noen virksomheter, ikke uten videre kan overføres til alle andre.

På den andre siden kjennetegnes virksomhetene i vår studie av en etnisk mangfoldig stab, og de har dermed relativt gode forutsetninger for å sikre representasjon av minoriteter på alle stillingsnivåer. Spørsmål om mangfoldets plassering handler ikke bare om at man lykkes med å inkludere mangfoldet i virksomhetens kjernekompetanse eller ikke. I dette kapittelet har spørsmål om mangfoldets plassering også dreid seg om representasjon av minoriteter i ulike typer stillinger. Av de ni virksomhetene er det fire som har ledere med etnisk minoritetsbakgrunn. Her er det stor variasjon også mellom virksomheter som anlegger det samme mangfoldsperspektivet. Selv om alle virksomhetene har det til felles at de utad er anerkjent som beste praksis-virksomheter, er det en svakhet at flere av dem ikke har god representasjon av personer med minoritetsbakgrunn på ledelsesnivå. Som det fremgikk av de kvantitative analysene av det norske arbeidsmarkedet i kapittel fire, fant vi en statistisk sammenheng mellom hvor mangfoldet er plassert i virksomheten, og lønnsomhet. Det er virksomhetene som har etnisk mangfold i ledelsen, som er mest lønnsomme.

Selv om ulike yrker og bransjer har forskjellige muligheter til å integrere mangfold som en del av sitt virke, er det interessant at noen av virksomhetene i vår studie opplever at de er nok så alene om å satse på mangfold i sin bransje. En oppgave for videre forskning er å få mer kunnskap om variasjon i mangfoldssatsingen mellom like typer virksomheter. Dette vil kunne gi mer kunnskap om hvorfor potensialet for å nyttiggjøre seg mangfold varierer mellom like virksomheter i samme bransje.

En annen interessant problemstilling vil være å undersøke hva som skal til for å oppnå en endring og bevegelse fra et tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv til et integrasjons- og læringsperspektiv. I studien til Ely og Thomas (2001) beskrives for eksempel en utvikling i et advokatfirma, der de over tid har gått fra å begrunne sin satsing på mangfold gjennom et tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv, til å ende opp som et firma som hadde et integrasjons- og læringsperspektiv. Satsingen på mangfold i dette firmaet begynte med at de rekrutterte jurister med etnisk minoritetsbakgrunn fordi de så at de hvite advokatene ikke hadde tilgang til og legitimitet i klientgrupper i minoritetsmiljøene. Gjennom å rekruttere mangfoldig fikk de økt kompetanse og et større marked med kunder (tilgjengelighets- og legitimitetsperspektiv). Med tiden gikk kunnskapen som advokatene med minoritetsbakgrunn hadde om minoritetsklienters behov og krav, fra å være noe bare de forvaltet, til å bli en felles kompetanse og kunnskap alle advokatene i firmaet forvaltet, uavhengig av deres etniske bakgrunn. Gjennom at lederne rekrutterte mangfoldig og jobbet aktivt med å integrere kunnskapen om minoritetsklienter inn i firmaets kjernekompetanse, ble

alle ansatte i stand til å jobbe mot en mangfoldig klientgruppe (integrasjons- og læringsperspektiv).

Dette kapitlet har også sett på hvilke tilnærminger til ledelse som eksisterer i beste praksis-virksomheter. I vår studie var det først og fremst en kultursensitiv ledelse som ble vektlagt som viktig på mangfoldige arbeidsplasser. Lederne fremhevet tydelig lederskap for å avklare forventninger og sørge for forståelig kommunikasjon. Det var bare et fåtall i utvalget som også fremmet betydningen av inkluderende ledelse. Tidligere forskning har vist at ansattes opplevelse av å ha trygghet til å uttrykke sine ideer uten å frykte for negative konsekvenser, og deres oppfattelse av at ens organisasjon respekterer mangfold og praktiserer rettferdig behandling, er viktige faktorer som kan forklare hvorfor mangfold har positive eller negative effekter for bedrifter (Singh, Winkel og Selvarajan 2013, Buengeler og Den Hartog 2015). Disse studiene demonstrerer et viktig poeng om forholdet mellom mangfold og makt. Det å besitte en minoritetsposisjon i en organisasjon kan innebære en sårbarhet både fordi man er i numerisk mindretall, og fordi man kan rammes av negative stereotypier i møte med majoriteten. Når man er en minoritet i et fellesskap, er det ikke gitt at man føler seg trygg eller berettiget til å bidra i dette fellesskapet. Å styrke kompetansen på inkluderende ledelse bør være en sentral ambisjon for virksomheter som ønsker å nyttiggjøre seg et mangfold av perspektiver og erfaringer blant sine ansatte. Inkludering handler ikke bare om å øke andelen minoriteter, men også om en villighet til å endre maktstrukturer gjennom å utvide virksomhetens kjernekompetanse (Ely og Thomas 2020) eller jobbe for økt representasjon på alle nivåer i organisasjonen.

## 6 Avslutning

I denne rapporten har vi undersøkt om det er en sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Gjennom en kunnskapsoppsummering av eksisterende forskning, kvantitative analyser av registerdata og en kvalitativ studie av et utvalg norske virksomheter, viser rapporten at etnisk mangfold har både positive og negative konsekvenser for lønnsomhet. I denne avslutningen sammenfatter vi hovedfunnene fra kunnskapsstatusen og de empiriske undersøkelsene av mangfold og lønnsomhet i norsk arbeidsmarked.

### Kunnskapsstatus

På et overordnet nivå kan man si at litteraturen tyder på en statistisk signifikant positiv sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Fra studiene i vår litteraturgjennomgang finner over halvparten en positiv statistisk signifikant sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Åtte studier finner en negativ statistisk sammenheng, mens resten av studiene beskriver ikke-signifikante eller blandede funn, dvs. at noen hypoteser er støttet og andre er avkrefte. Variasjonsbredden i studiene, med tanke på metodisk tilnærming, utfall og kontekst, er en styrke for litteraturen, ettersom positive sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet er blitt dokumentert i ulike bransjer, i ulike land og med survey og registerdata.

Samtidig tyder forskningen på at sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet er kompleks og kontekstspesifikk. Det er spesielt forskningen som ser nærmere på hvilke forhold som medierer og modererer sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet, som kan gi innsikt i hvilke mekanismer som gjør mangfold lønnsomt eller ikke. Forskingen viser for det første at interne forhold, som bedriftens tilnærming til mangfold blant sine ansatte, ofte er utslagsgivende for om det blir observert positive eller negative effekter av etnisk mangfold. Dette gjelder uavhengig av hvilken utfallsvariabel (økonomisk lønnsomhet, innovasjon, osv.) som undersøkes. Litteraturen viser at det er et viktig skille mellom etnisk mangfold, dvs. den faktiske representasjonen av etnisk mangfold i virksomheten, og mangfoldsledelse, mangfoldsklima og mangfoldskultur, som en egenskap ved virksomheten.

For det andre viser forskningen at eksterne faktorer også bidrar til å forklare sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. Litteraturen gir støtte til at mangfold kan være mer lønnsomt i store byer og i områder hvor kunde-/brukergruppen også er mangfoldig. To mulige forklaringer kan være at storbyer har mer mangfoldige kunder som setter pris på et mangfold blant ansatte, og at storbyer lettere kan tiltrekke seg internasjonale talenter.

For det tredje peker litteraturen på at kjennetegn ved virksomheten og bransje spiller en rolle for sammenhengen mellom mangfold og lønnsomhet. Etnisk mangfold betyr mest i innovasjonsintensive industrier, og er forbundet med mer produktinnovasjon. Etnisk heterogenitet er også mye høyere i firmaer som har registrert minst ett patent.

Kunnskapsstatusen viser også at i noen tilfeller er relasjonen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet kurvelineær. Det vil si at det er bra med noe etnisk mangfold, men i bedrifter med svært få eller svært mange etniske minoriteter er det en negativ sammenheng med lønnsomhet.

## Kvantitative analyser

En styrke ved registerdata er at vi har fulltelling av alle virksomheter og ansatte i norsk arbeidsliv. Det gir en unik mulighet til å beskrive hvor mangfoldig norske arbeidsplasser er. Vi benytter data fra 2018 til vår kartlegging. Alle tall er aggregert til foretaksnivå. Dernest bruker vi tre ulike mål på mangfold. Det første er andelen innvandrere og etterkommere med landbakgrunn utenfor Norden. Det andre er andelen innvandrere og etterkommere med landbakgrunn fra land i verdensdel 2. Det siste er Blau-indeksen, som måler en kombinasjon av både andelen innvandrere og spredningen på ulike landbakgrunner innenfor foretak. For Blau-indeksen bruker vi land utenfor Norden som grunnlag. Kort oppsummert viser kartleggingen at mangfoldet fra land utenfor Norden er mer konsentrert i noen sektorer og bransjer enn mangfoldet fra verdensdel 2 og blant etterkommere. Dernest er mangfoldet mer geografisk spredt for innvandrere fra land utenfor Norden enn for verdensdel 2 og etterkommerne. Det kan tyde på at innvandringen fra Europa er mer etterspørselsdrevet, mens innvandrere fra verdensdel 2 og etterkommerne i større grad bidrar til å øke mangfoldet der de bor, og innenfor et bredere segment av bransjer.

Kartleggingen viser at mangfoldet i norske foretak er relativt stort. I gjennomsnitt har omtrent hver femte ansatt i norske foretak innvandringsbakgrunn fra land utenfor Norden, eller hver tiende ansatt har bakgrunn fra et land i ver-



densdel 2. Mangfoldet er størst i privat sektor, sammenlignet med offentlig sektor, særlig når det gjelder mangfoldet blant innvandrere med bakgrunn fra land utenfor Norden. Forskjellen er ikke like stor når det gjelder personer med bakgrunn fra land i verdensdel 2. Det kan skyldes at privat sektor har flere små bedrifter og bedrifter som har rekruttert europeisk arbeidskraft. Begge deler kan bidra til å trekke gjennomsnittet for privat sektor opp, sammenlignet med offentlig sektor. Mangfoldet er størst i bransjene overnatting og servering, forretningsmessig tjenesteyting, transport og bygg og anlegg. Fordelingen på hvilke bransjer som rekrutterer mest mangfoldig, endres når vi ser på Blau-indeksen vs. andelsmål. Det tyder på at foretak innenfor noen bransjer har en tendens til å rekruttere mange innvandrere med samme landbakgrunn. Det gir en høy innvandringsandel, men mindre spredning i mangfoldet i foretaket.

De mest mangfoldige foretakene finnes i storbyregionen Oslo og på det sentrale Østlandet. Hedmark og Oppland har de minst mangfoldige foretakene, noe som sannsynligvis gjenspeiler bosettingsmønster og næringsvirksomhet i regionen.

Mangfoldet, målt med andelsmål, er størst for foretak som ikke eksporterer. Det er ikke overraskende, gitt at det samme mangfoldet også var mest representert i tjenesteytende næringer. Interessant nok viser Blau-indeksen at mangfoldet er størst i eksporterende næringer. Det vil si at virksomheter som eksporterer, har et bredere mangfold i landbakgrunner til stede i sine foretak sammenlignet med dem som ikke eksporterer. I samme gate finner vi at mangfoldet, målt med andelsmål, er større i foretak med lite kapital (under gjennomsnittet), sammenlignet med dem som har kapital tilsvarende gjennomsnittet eller mer. Med Blau-indeksen svekkes denne sammenhengen.

Innenfor foretak viser statistikken at mangfoldet er størst i yrker uten formelle utdanningskrav og i salgs- og serviceyrker. Det er betydelig mindre mangfold i ledelsen i norske foretak enn blant ansatte. Likevel er mangfoldet i ledelse størst i de bransjene hvor mangfoldet generelt sett er høyt, med unntak av i industrien.

Foretak i samtlige bransjer er blitt mer mangfoldige de ti årene fra 2008 til 2018. Økningen har vært størst innenfor transport, primærnæringene, i industrien og i bygg- og anleggsbransjen. Når vi sammenligner foretak som har like mye eller mer mangfoldig arbeidsstyrke, med dem som har hatt en reduksjon, ser vi at mer mangfoldige foretak skårer bedre på gunstige indikatorer, som kapitalbeholdning og eksport. Foretakene som har økt mangfoldet, er i gjennomsnitt større. Korrelasjonene gir ingen indikasjon om årsaksretning, da det kan være en tredje eller fjerde faktor som fører til at en virksomhet både blir mer mangfoldig og ekspanderer.

I kapittel fire brukte vi norsk registerdata til å utforske sammenhenger mellom etnisk mangfold og fem lønnsomhetsmål på foretaksnivå: sykefravær, gjennomstrømning, omsetning per ansatt, driftsmargin og investeringer i FoU. Vi bruker økonometriske metoder som ser på variasjon innen og mellom bedrifter (minste kvadraters metode) samt innen foretak over tid («fast effekt»-modellen). På et overordnet nivå fant vi at mangfold er gunstig for lønnsomhet. Mangfold, målt med Blau-indeks, som endringer over tid innen foretak («fast effekt»-modellen) er forbundet med: høyere driftsmargin, lavere gjennomstrømning og lavere sykefravær. Samsvarende resultater for omsetning per ansatt og FoU-investeringer er ikke statistisk signifikante.

Analyse på bransjenivå viste stor variasjon i sammenheng mellom mangfold og utfallsvariablene mellom bransjer. Vi fant variasjon i fortegn og statistisk signifikans både mellom bransjer innen hver utfallsvariabel og innen bransjer over utfallsvariablene. I analysen vår bruker vi lønnsomhetsmål både for alle ansatte og bare blant ledelse. Våre resultater viste at hvor mangfold er lokalisert innen foretak, har en betydning for sammenhengen med lønnsomhet. Generelt fant vi en mer positiv og statistisk signifikant sammenheng ved mangfold blant ledere enn ved mangfold blant alle ansatte.

Hovedfunnene fra vår kvantitative analyse er i tråd med konklusjonene fra litteraturgjennomgangen. Felles med hva vi finner i litteraturgjennomgangen, viser resultatene at sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet er avhengig av bransje, mangfoldsmål, lokalisering av mangfold innen bedrift og valg av metode. Vårt funn på et overordnet nivå er at etnisk mangfold er positivt forbundet med lønnsomhet. Dette er også i tråd med konklusjonen i vår kunnskapsoppsummering.

Resultatene fra den kvantitative analysen bør tolkes med forsiktighet. Metodene vi bruker, er godt egnet for å beskrive hvordan etnisk mangfold henger sammen med ulike lønnsomhetsutfall, men er ikke egnet til å avdekke årsakssammenhenger. Det vil si at vi ikke kan si at nivået på etnisk mangfold i foretaket, eller endringene i etnisk mangfold i virksomheten, er årsaken til at et foretak har et positivt eller negativt lønnsomhetsutfall.

## Kvalitative analyser

Et overordnet poeng i den kvalitative studien er at virksomhetens perspektiv på *hvorfor* de ønsker mangfold, og hva dette mangfoldet *gjør* med organisasjonen, får betydning for hvordan etnisk mangfold er integrert i virksomheten.

Integrering av mangfold handler her om minoritetsansattes stillingsnivå, og i hvilken grad mangfold er en del av virksomhetens kjernekompetanse. Kapittelet identifiserte tre forskjellige mangfoldsperspektiver som på hver sin måte har en egen begrunnelse for hvorfor mangfold er lønnsomt. For et mindretall av virksomhetene oppfattes ikke etnisk mangfold som direkte lønnsomt for bedriften. Lønnsomhet handler heller om samfunnsøkonomiske argumenter som å bidra til samfunnets integreringsdugnad. Flertallet av virksomhetene i denne studien oppfatter imidlertid at etnisk mangfold skaper en organisasjon med en bredere kompetanse, som gjør dem bedre i stand til å møte alle typer kunder, brukes eller pasienters behov og krav.

Samtidig som mangfoldet gis en viktig betydning hos alle virksomhetene, er det et fåtall av virksomhetene som integrerer satsingen som en del av sitt kjernevirke. For dette fåtallet har ikke etnisk mangfold bare endret en del av virksomheten gjennom at andre folk og perspektiver har kommet til, det har endret virksomheten som helhet. Disse virksomhetene jobber aktivt med å utfordre og utvide det de oppfatter som standarden eller det tradisjonelle i sin bransje. Det er i disse virksomhetene at verdiskapningen av etnisk mangfold ser ut til å ha størst effekt. Ved å sammenligne seg med konkurrenter viser virksomhetene at de økonomiske gevinstene de skaper, er over bransjesnittet.

Et sentralt spørsmål er dermed om dette perspektivet på mangfold er mulig å oppnå for de andre virksomhetene?

På den ene siden vil en konklusjon være at norske virksomheter har veldig forskjellige forutsetninger for å integrere mangfold. Analysene i dette kapittelet har vektlagt kjennetegn ved virksomhetene (som kjernevirksomhet, tilgang på arbeidskraft og om de har en mangfoldig kunde- og brukergruppe) for å forklare de ulike begrunnelsene og perspektivene på hvorfor mangfold er lønnsomt. Variasjon i mangfoldsperspektiver reflekterer sånn sett også spesifikke betingelser i ulike yrker og bransjer. Det betyr at et perspektiv som virker gunstig for å fremme mangfold for noen virksomheter, ikke uten videre kan overføres til alle andre.

På den andre siden kjennetegnes virksomhetene i vår studie av en etnisk mangfoldig stab og at de dermed har relativt gode forutsetninger for å sikre representasjon av minoriteter på alle stillingsnivåer. Spørsmål om mangfoldets plassering handler ikke bare om at man lykkes med å inkludere mangfoldet i virksomhetens kjernekompetanse eller ikke. Det handler også om representasjon av minoriteter i ulike typer stillinger. Selv om alle virksomhetene har det til felles at de utad er anerkjent som beste praksis-virksomheter, er det en svakhet at flere

av dem ikke har god representasjon av personer med minoritetsbakgrunn på ledelsesnivå. Som det fremgikk av de kvantitative analysene av det norske arbeidsmarkedet i kapittel fire, fant vi en statistisk sammenheng mellom hvor mangfoldet er plassert i virksomheten, og lønnsomhet. Det er virksomhetene som har etnisk mangfold i ledelsen, som er mest lønnsomme.

## Veien videre

Vi ser behov for flere eksperimentelle eller kvasi-eksperimentelle metoder for å få kunnskap om sammenhengen mellom mangfold og lønnsomhet. Til tross for et høyt antall kvantitative studier på dette forskningsfeltet, er det få studier som kan vise til kausale sammenhenger. Vi vet også lite om utviklingen i sammenhengen mellom mangfold i bedrifter og lønnsomhet over tid, siden det eksisterer få longitudinelle studier. Med norske og nordiske registerdata har vi mulighet til å sette disse kunnskapshullene. Registerdata gir mulighet til å observere virksomheter over tid for å måle effektene av endring i etnisk mangfold i hele bedriften og i ledelsessegmentet, og å se utviklingen i mangfold i lys av bedriftens historikk.

Hovedvekten av den forskningsbaserte kunnskapen vi har om sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet, er utviklet i en amerikansk kontekst. Det amerikanske samfunns- og arbeidslivet skiller seg fra det norske og europeiske på flere punkter. For det første har de langt mer institusjonaliserte minoritets- og majoritetsrelasjoner enn de fleste europeiske land. For det andre er arbeidslivet mye mindre regulert, med tanke på både rekrutteringer og ansettelsesikkerhet. I USA er det arbeidsgivere og bedrifter som i stor grad er aktørene som driver mangfoldsarbeidet, mens det i Norge er lovgivningen, velferdsstaten og tre-parts-samarbeidet som legger rammer og føringer for dette arbeidet. Det betyr at kunnskapen vi har om det som virker og ikke virker når det gjelder arbeidet med å gjøre mangfold lønnsomt, kommer fra en helt annen kontekst, og kan altså ikke uten videre ukritisk overføres til det norske arbeidslivet. En viktig oppgave for videre forskning vil være å undersøke på hvilke måter den norske konteksten og det norske arbeidslivet gir noen spesifikke betingelser og muligheter for mangfoldets lønnsomhet.

Denne rapporten avdekker sammenhenger mellom mangfold og flere lønnsomhetsmål og noen mekanismer som ligger bak sammenhengen. Likevel er det rom for å videreutvikle dette forskningsfeltet i en norsk sammenheng gjennom både kvalitative og kvantitative metoder. Denne rapporten er et godt utgangspunkt for mer inngående studier av det komplekse forholdet mellom etnisk mangfold og lønnsomhet langs flere dimensjoner og utfallsvariabler.

# Litteratur

- Aalto, A.-M., Heponiemi, T., Väänänen, A., Bergbom, B., Sinervo, T. & Elovainio, M. (2014). Is working in culturally diverse working environment associated with physicians' work-related well-being? A cross-sectional survey study among Finnish physicians. *Health Policy*, 117(2), 187–194. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2014.02.006>
- Andrevski, G., Richard, O.C., Shaw, J.D. & Ferrier, W.J. (2014). Racial diversity and firm performance: The mediating role of competitive intensity. *Journal of Management*, 40(3), 820–844. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/0149206311424318>
- Apfelbaum, E.P., Stephens, N.M. & Reagans, R.E. (2016). Beyond One-Size-Fits-All: Tailoring Diversity Approaches to the Representation of Social Groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 111(4), 547–566. doi:10.1037/pspi0000071
- Avery, D.R., McKay, P.F., Tonidandel, S., Volpone, S.D. & Morris, M.A. (2012). Is there method to the madness? Examining how racioethnic matching influences retail store productivity. *Personnel Psychology* 65 (1):167–199. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01241.x>.
- Avery, D.R., McKay, P.F., Wilson, D.C. & Tonidandel, S. (2007). Unequal attendance: The relationships between race, organizational diversity cues, and absenteeism. *Personnel Psychology*, 60(4), 875–902. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00094.x
- Backman, M. & Kohlhase, J.E. (2020). Labor force diversity and firm survival. *Journal of Regional Science*. doi:10.1111/jors.12488
- Baldoni, E., Coderoni, S. & Esposti, R. (2017). Immigrant workforce and labour productivity in Italian agriculture: a farm-level analysis. *Bio-Based and Applied Economics*, 6(3), 259–278. doi:10.13128/bae-23340
- Bendick, M., Egan, M.L. & Lanier, L. (2010). The business case for diversity and the perverse practice of matching employees to customers. *Personnel Review*, 39(4), 468–486. doi:10.1108/00483481011045425
- Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., Svendsen, S. & Øiaas, S.H. (2012). *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold, Mangfold og inkludering*. Trondheim: NTNU SAMFUNNSFORSKNING AS.
- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C. & Poussing, N. (2019). Strategic CSR for innovation in SMEs: Does diversity matter? *Long Range Planning*, 52(6). doi:10.1016/j.lrp.2019.101913
- Brekke, J.-P., Fladmoe, A., Lidén, H. & Orupabo, J. (2020). *Etnisk og religiøs mangfold i arbeidslivet: Holdninger, erfaringer, diskriminering og praksis*. Vol. 2020:3. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

- Brekke, I. & Schøne, P. (2014). Long sickness absence differences between natives and immigrant workers: The role of differences in self-reported health. *Journal of International Migration and Integration*, 15(2), s. 217–235. doi: 10.1007/s12134-013-0276-6.
- Brixy, U., Brunow, S. & D'Ambrosio, A. (2020). The Unlikely Encounter: Is Ethnic Diversity in Start-Ups Associated with Innovation? *Research Policy*, 49(4). doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2020.103950>
- Brunow, S. & Blien, U. (2014). Effects of cultural diversity on individual establishments. *International Journal of Manpower*, 35(1–2), 166–186. doi:10.1108/ijm-08-2013-0199
- Brunow, S. & Nijkamp, P. (2018). The Impact of a Culturally Diverse Workforce on Firms' Revenues and Productivity: An Empirical Investigation on Germany. *International Regional Science Review*, 41(1), 62–85. doi:10.1177/0160017616642820
- Buengeler, C. & Den Hartog, D.N. (2015). National diversity and team performance: the moderating role of interactional justice climate. *International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 831–855. doi:10.1080/09585192.2014.991345
- Burbidge, J. B., Magee, L., & Robb, A. L. (1988). Alternative transformations to handle extreme values of the dependent variable. *Journal of the American Statistical Association*, 83(401), 123-127.
- Chen, X.P., Liu, D., & Portnoy, R. (2012). A Multilevel Investigation of Motivational Cultural Intelligence, Organizational Diversity Climate, and Cultural Sales: Evidence From US Real Estate Firms. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 93–106. doi:10.1037/a0024697
- Cook, A. & Glass, C. (2015). Do minority leaders affect corporate practice? Analyzing the effect of leadership composition on governance and product development. *Strategic Organization*, 13(2), 117–140. doi:10.1177/1476127014564109
- Cooke, A. & Kemeny, T. (2017). Cities, immigrant diversity, and complex problem solving. *Research Policy*, 46(6), 1175–1185. doi:10.1016/j.respol.2017.05.003
- Cunningham, G.B. (2009). The Moderating Effect of Diversity Strategy on the Relationship Between Racial Diversity and Organizational Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(6), 1445–1460. doi:10.1111/j.1559-1816.2009.00490.x
- Dahl, S. Å., Hansen, H. T., & Olsen, K. M. (2010). Sickness absence among immigrants in Norway, 1992–2003. *Acta Sociologica*, 53(1), 35-52.
- Dale-Olsen, H. & Finseraas, H. (2020). Linguistic diversity and workplace productivity. *Labour Economics*, 64. doi:10.1016/j.labeco.2020.101813
- Dobbin, F., Kalev, A. & Kelly, E. (2007). Diversity management in corporate america. *Contexts* 6 ( 4 ), 21–27
- Dobbin, F., Kim, S. & Kalev, A. (2011). You Can't Always Get What You Need: Organizational Determinants of Diversity Programs. *American Sociological Review* 76 (3), 386–411. doi: 10.1177/0003122411409704.

- Dobbin, F., Schrage, D. & Kalev, A. (2015). Rage against the Iron Cage. *American Sociological Review* 80 (5), 1014–1044. doi: 10.1177/0003122415596416.
- Drange, I. (2014). *Mangfoldsledelse. En kunnskapsoversikt*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet. Afi Rapport 2014:3.
- Dwertmann, D.J.G. & Kunze, F. (2020). More Than Meets the Eye: The Role of Immigration Background for Social Identity Effects. *Journal of Management*. doi:10.1177/0149206320929080
- Ellis, K.M. & Keys, P.Y. (2015). Workforce diversity and shareholder value: a multi-level perspective. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 44(2), 191–212. doi:10.1007/s11156-013-0403-7
- Ely, R.J. og Thomas, D.A. (2020). Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case. *Harvard Business Review* 98 (6 November–December).
- Ely, R.J., Padavic, I. & Thomas, D.A. (2012). Racial Diversity, Racial Asymmetries, and Team Learning Environment: Effects on Performance. *Organization Studies*, 33(3), 341–362. doi:10.1177/0170840611435597
- Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46 (2):229–273. doi: 10.2307/2667087.
- Enchautegui-de-Jesús, N., Hughes, D., Johnston, K. E., & Oh, H. J. (2006). Well-being in the context of workplace ethnicdiversity. *Journal of Community Psychology*, 34, 211–223. doi: 10.1002/jcop.20091
- Friberg, J.H. & Midtbøen, A.H. (2017). Ethnicity as skill: immigrant employment hierarchies in Norwegian low-wage labour markets. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 1–16. doi: 10.1080/1369183X.2017.1388160.
- Gonzalez, J.A. & Denisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 21–40. doi:10.1002/job.498
- Greer, L.L., Homan, A.C., De Hoogh, A.H.B. & Den Hartog, D.N. (2012). Tainted Visions: The Effect of Visionary Leader Behaviors and Leader Categorization Tendencies on the Financial Performance of Ethnically Diverse Teams. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 203–213. doi:10.1037/a0025583
- Grillitsch, M. & Tavassoli, S. (2018). Cultural diversity and employment growth: Moderating effect of the recent global financial crisis. *Australian Journal of Management*, 43(4), 632–652. doi:10.1177/0312896218765260
- Grinza, E., Kampelmann, S. & Rycx, F. (2020). L'union Fait La Force? Evidence for Wage Discrimination in Firms with High Diversity. *Journal of Economic Inequality*, 18(2), 181–211. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10888-019-09433-7>

- Hansen, H. T., Holmås, T. H., Islam, M. K., & Naz, G. (2014). Sickness absence among immigrants in Norway: does occupational disparity matter?. *European sociological review*, 30(1), 1-12.
- Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208–224. doi:10.1177/000312240907400203
- Herring, C. (2017). Is diversity still a good thing? *American Sociological Review*, 82(4), 868–877. doi:http://dx.doi.org/10.1177/0003122417716611
- Hoppe, A., Fujishiro, K., & Heaney, C. A. (2014). Workplace racial/ethnic similarity, job satisfaction, and lumbar back health among warehouse workers: Asymmetric reactions across racial/ethnic groups. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 172-193.
- Hur, Y. (2013). Racial diversity, is it a blessing to an organization? Examining its organizational consequences in municipal police departments. *International Review of Administrative Sciences*, 79(1), 149–164. doi:10.1177/0020852312467613
- Iversen, E.K., Aalen, P. & Jakobsen, E.W. (2017). Innvandrerearbeidskraftens innvirkning på produktivitet, lønnsnivå og lønnsomhet. *Søkelys på arbeidslivet* [elektronisk ressurs] (Årg. 34, nr. 1/2), [63]–79 : ill.
- Jackson, S.E., & Joshi, A. (2004). Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 675–702. doi:10.1002/job.265
- Jin, M., Lee, J. & Lee, M. (2017). Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 303–319. doi:10.1108/lodj-07-2015-0151
- Joshi, A., Liao, H. & Jackson, S.E. (2006). Cross-level effects of workplace diversity on sales performance and pay. *Academy of Management Journal*, 49(3), 459–481. doi:http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794664
- Kalev, A., Dobbin, F. og Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review* 71 (589).
- Kemeny, T. & Cooke, A. (2017). Urban Immigrant Diversity and Inclusive Institutions. *Economic Geography*, 93(3), 267–291. doi:10.1080/00130095.2017.1300056
- Korzilius, H., Bücker, J.J.L.E. & Beerlage, S. (2017). Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations : IJIR*, 56, 13–24. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2016.11.001
- Kurtulus, F.A. (2011). What Types of Diversity Benefit Workers? Empirical Evidence on the Effects of Co-worker Dissimilarity on the Performance of Employees. *Industrial Relations*, 50(4), 678–712. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/907920426?accountid=28686>



- Lee, N. (2015). Migrant and ethnic diversity, cities and innovation: Firm effects or city effects? *Journal of Economic Geography*, 15(4), 769–796. doi:10.1093/jeg/lbu032
- Leonard, J.S. & Levine, D.I. (2006). The effect of diversity on turnover: A large case study. *Industrial & Labor Relations Review*, 59(4), 547–572. doi:10.1177/001979390605900402
- Leonard, J.S., Levine, D.I. & Joshi, A. (2004). Do birds of a feather shop together? The effects on performance of employees' similarity with one another and with customers. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 731-754. doi:10.1002/job.267
- Machi, L. A., & McEvoy, B. T. (2016). The literature review: Six steps to success.
- Marchal, L. & Nedoncelle, C. (2019). Immigrants, occupations and firm export performance. *Review of International Economics*, 27(5), 1480–1509. doi:10.1111/roie.12432
- Marino, M., Parrotta, P. & Pozzoli, D. (2012). Does Labor Diversity Promote Entrepreneurship? *Economics Letters*, 116(1), 15–19. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.econlet.2012.01.004
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P.M. & Sanchez-Gardey, G. (2012). Transforming Human Resource Management Systems to Cope with Diversity. *Journal of Business Ethics*, 107(4), 511–531. doi:10.1007/s10551-011-1061-0
- McKay, P.F., Avery, D.R., Liao, H. & Morris, M.A. (2011). Does Diversity Climate Lead to Customer Satisfaction? It Depends on the Service Climate and Business Unit Demography. *Organization Science*, 22(3), 788–803. doi:10.1287/orsc.1100.0550
- Midtbøen, A.H. og Rogstad, J.C. (2012). *Diskrimineringsens omfang og årsaker. Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv*, ISF Rapport 2012:1. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Miller, T. & Triana, M.D. (2009). Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity-Firm Performance Relationship. *Journal of Management Studies*, 46(5), 755–786. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00839.x
- Mohammadi, A., Brostrom, A. & Franzoni, C. (2017). Workforce Composition and Innovation: How Diversity in Employees' Ethnic and Educational Backgrounds Facilitates Firm-Level Innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 34(4), 406–426. doi:10.1111/jpim.12388
- Moon, K.K. (2018). Examining the Relationships Between Diversity and Work Behaviors in US Federal Agencies: Does Inclusive Management Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 218–247. doi:10.1177/0734371x16660157
- Moon, K. K. & Christensen, R.K. (2020). Realizing the Performance Benefits of Workforce Diversity in the US Federal Government: The Moderating Role of Diversity Climate. *Public Personnel Management*, 49(1), 141–165. doi:10.1177/0091026019848458
- Moon, K.K. & Jung, C. (2018). Management Representativeness, Ethical Leadership, and Employee Job Satisfaction in the US Federal Government. *Public Personnel Management*, 47(3), 265–286. doi:10.1177/0091026018767480

- Nathan, M. (2016). Ethnic diversity and business performance: Which firms? Which cities? *Environment and Planning a-Economy and Space*, 48(12), 2462–2483. doi:10.1177/0308518x16660085
- Nathan, M. & Lee, N. (2013). Cultural Diversity, Innovation, and Entrepreneurship: Firm-level Evidence from London. *Economic Geography*, 89(4), 367–394. doi:10.1111/ecge.12016
- Newman, A., Nielsen, I., Smyth, R., Hirst, G. & Kennedy, S. (2018). The effects of diversity climate on the work attitudes of refugee employees: The mediating role of psychological capital and moderating role of ethnic identity. *Journal of Vocational Behavior*, 105, 147–158. doi:10.1016/j.jvb.2017.09.005
- Niebuhr, A. & Peters, J.C. (2020). Workforce Composition and Individual Wages – An Employer-Employee Data Analysis. *British Journal of Industrial Relations*. doi:10.1111/bjir.12519
- Nishii, L.H. & Mayer, D.M. (2009). Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups? The Moderating Role of Leader-Member Exchange in the Diversity to Turnover Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412–1426. doi:10.1037/a0017190
- Olsen, B. (2018). Norskfødte barn av innvandrere har lavere sysselsetting. SSB Analyse 2018/26: Norskfødte med innvandrerforeldre i arbeid og utdanning. 2018/26. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/norskfodte-barn-av-innvandrere-har-lavere-sysselsetting>
- Orupabo, J. & Nadim, M. (2020). Men doing women's dirty work: Desegregation, immigrants and employer preferences in the cleaning industry in Norway. *Gender, Work & Organization*, 27 (3):347–361. doi: 10.1111/gwao.12378.
- Orupabo, J. og Drange, I. (2015). Kvinner med innvandringsbakgrunn i arbeidsmarkedet. Effekter av stønader og tiltak for arbeidsmarkedstilknytning. Norges forskningsråd.
- Ottaviano, G.I.P., Peri, G. & Wright, G. C. (2018). Immigration, trade and productivity in services: Evidence from UK firms. *Journal of International Economics*, 112, 88–108. doi:10.1016/j.jinteco.2018.02.007
- Ozgen, C., Nijkamp, P. & Poot, J. (2013). The Impact of Cultural Diversity on Firm Innovation: Evidence from Dutch Micro-data. *IZA Journal of Migration*, 2. doi:http://dx.doi.org/10.1186/2193-9039-2-18
- Ozgen, C., Nijkamp, P. & Poot, J. (2017). The elusive effects of workplace diversity on innovation. *Papers in Regional Science*, 96, S29–S50. doi:10.1111/pirs.12176
- Parrotta, P., Pozzoli, D. & Pytlikova, M. (2014a). Labor diversity and firm productivity. *European Economic Review*, 66, 144–179. doi:10.1016/j.eurocorev.2013.12.002
- Parrotta, P., Pozzoli, D. & Pytlikova, M. (2014b). The nexus between labor diversity and firm's innovation. *Journal of Population Economics*, 27(2), 303–364. doi:10.1007/s00148-013-0491-7

- Parrotta, P., Pozzoli, D. & Sala, D. (2016). Ethnic diversity and firms' export behavior. *European Economic Review*, 89, 248–263. doi:10.1016/j.eurocorev.2016.08.001
- Pitts, D.W. (2005). Diversity, representation, and performance: Evidence about race and ethnicity in public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 615–631. doi:10.1093/jopart/mui033
- Redor, E. (2015). Does Board Diversity Matter? Evidence from the Market Reaction to Directors' Departures. *Economics Bulletin*, 35(2), 1434-1442. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1845236017?accountid=28686>
- Richard, O., McMillan, A., Chadwick, K. & Dwyer, S. (2003). Employing an innovation strategy in racially diverse workforce. *Group & Organization Management*, 28(1), 107–126. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/1059601102250022>
- Richard, O., McMillan, A., Chadwick, K. & Dwyer, S. (2003). Employing an innovation strategy in racially diverse workforces - Effects on firm performance. *Group & Organization Management*, 28(1), 107–126. doi:10.1177/1059601102250022
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164–177. doi:10.2307/1556374
- Richard, O.C., Barnett, T., Dwyer, S. & Chadwick, K. (2004). Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255–266. doi:<http://dx.doi.org/10.2307/20159576>
- Richard, O.C., Murthi, B.P.S. & Ismail, K. (2007). The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1213–1233. doi:10.1002/smj.633
- Richard, O.C., Stewart, M.M., McKay, P.F. & Sackett, T.W. (2017). The Impact of Store-Unit-Community Racial Diversity Congruence on Store-Unit Sales Performance. *Journal of Management*, 43(7), 2386–2403. doi:10.1177/0149206315579511
- Roberson, Q.M. & Park, H.J. (2007). Examining the link between diversity and firm performance: The effects of diversity reputation and leader racial diversity. *Group & Organization Management*, 32(5), 548–568. doi:10.1177/1059601106291124
- Rosenauer, D., Homan, A.C., Horstmeier, C.A.L. & Voelpel, S.C. (2016). Managing Nationality Diversity: The Interactive Effect of Leaders' Cultural Intelligence and Task Interdependence. *British Journal of Management*, 27(3), 628–645. doi:10.1111/1467-8551.12131
- Rushton, M. (2008). A note on the use and misuse of the racial diversity index. *Policy Studies Journal*, 36(3), 445–459.
- Schaafsma, J. (2008). Interethnic relations at work: Examining ethnic minority and majority members' experiences in The Netherlands. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(5), 453–465. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2008.06.004>

- Scott, K.A., Heathcote, J.M. & Gruman, J.A. (2011). The diverse organization: finding gold at the end of the rainbow. *Human Resource Management*, 50(6), 735–755. doi:10.1002/hrm.20459
- Singh, B., Winkel, D.E. & Selvarajan, T.T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 242–263. doi:10.1111/joop.12015
- Solheim, M.C.W. & Fitjar, R.D. (2018a). Foreign Workers Are Associated with Innovation, But Why? International Networks as a Mechanism. *International Regional Science Review*, 41(3), 311–334. doi:10.1177/0160017615626217
- Solheim, M.C.W., & Fitjar, R.D. (2018b). Samanhengar mellom utanlandskfødd arbeidskraft og innovasjon: Er det kjønnsmessige og geografiske skilnader? *Søkelys på arbeidslivet* [elektronisk ressurs](Årg. 35, nr. 3), [171] –185.
- SSB (2021). Statistikkbanken Tabell 09817: Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, etter innvandringskategori, statistikkvariabel, år og landbakgrunn. <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/innvbef>
- Stojmenovska, D., Bol, T. & Leopold, T. (2017). Does Diversity Pay? A Replication of Herring (2009). *American Sociological Review*, 82(4), 857–867. doi:10.1177/0003122417714422
- Trax, M., Brunow, S. & Suedekum, J. (2015). Cultural diversity and plant-level productivity. *Regional Science and Urban Economics*, 53, 85–96. doi:10.1016/j.regsciurbeco.2015.05.004
- Thomas, D.A. & Ely, R.J. 1996. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74 (5 September–October):79–90.
- Tronstad, K.R. (2010). *Mangfold og likestilling i arbeidslivet. Holdninger og erfaringer blant arbeidsgivere og tillitsvalgte*. Oslo: Fafo-rapport 2010:39.
- Valenta, M. & Thorshaug, K. (2011). Ansatte med innvandrer- og flyktningbakgrunn i norske asylmottak : institusjonens menneskelige ansikt? *Sosiologisk tidsskrift*, 19(2), 153–173.
- Wang, J., Cheng, G.H.L., Chen, T.T. & Leung, K. (2019). Team creativity/innovation in culturally diverse teams: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 693–708. doi:10.1002/job.2362
- Winkler, V.A. & Bouncken, R.B. (2011). How Does Cultural Diversity in Global Innovation Teams Affect the Innovation Process? *Engineering Management Journal*, 23(4), 24–35. doi:10.1080/10429247.2011.11431917
- Zanoni, P., Thoelen, A. & Ybema, S. (2017). Unveiling the subject behind diversity: Exploring the micro-politics of representation in ethnic minority creatives' identity work. *Organization: The Interdisciplinary Journal of Organization, Theory and Society*, 24(3), 330–354. doi:http://dx.doi.org/10.1177/1350508417690396

- Zatzick, C.D., Elvira, M.M. & Cohen, L.E. (2003). When is more better? The effects of racial composition on voluntary turnover. *Organization Science*, 14(5), 483–496. doi:10.1287/orsc.14.5.483.16768
- Zuberi, T. (2001). The Population Dynamics of the Changing Color Line in the USA Pp. 145–67 in *Problem of the Century: Racial Stratification in the United States at Century's End*, edited by Anderson, E., Massey, D.. New York: Russell Sage Foundation.
- Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research policy*, 40(3), 500-509. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.11.004>

# Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter

Fokuset i denne rapporten er å undersøke sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet gjennom en litteraturgjennomgang samt en kvantitativ og kvalitativ analyse. Et hovedfunn fra litteraturgjennomgangen er at på et overordnet nivå er etnisk mangfold positivt forbundet med lønnsomhet. Fra studiene i vår litteraturgjennomgang finner over halvparten en positiv statistisk signifikant sammenheng. Samtidig tyder eksisterende litteratur på en kompleks og kontekstspesifikk relasjon som varierer mellom, blant annet, land, byer, industri og lokalisering av mangfold og mangfoldskultur innad i virksomheten.

I den kvantitative delen av rapporten bruker vi registerdata til å kartlegge etnisk mangfold i norsk arbeids- og næringsliv. Vi finner at norsk arbeids- og næringsliv er ganske mangfoldig, og at mangfoldet er størst i bransjer knyttet til overnatting og servering, forretningsmessig tjenesteyting, transport og i bygg og anlegg. Vi finner at virksomheter som har økt mangfoldet sitt, har mer attraktive foretakskjennetegn enn de som reduserer mangfoldet i løpet av perioden. Videre analyserer vi sammenhenger mellom etnisk mangfold og fem lønnsomhetsmål på foretaksnivå i Norge. På et overordnet nivå tyder våre resultater på en positiv sammenheng mellom mangfold og lønnsomhet. Mangfold målt med Blau-indeks som endringer over tid innen foretak er forbundet med: høyere driftsmargin, lavere gjennomstrømning og lavere sykefravær. Likevel finner vi variasjon i fortegn og statistisk signifikans både mellom bransjer innen hver utfallsvariabel og innen bransjer over utfallsvariablene. Våre resultater tyder på at mangfold blant ledere er positivt forbundet med flere av våre lønnsomhetsmål.

Den kvalitative analysen i rapporten er basert på intervjuer med ledere i virksomheter som profilerer seg utad som gode på og engasjerte i etnisk mangfold. Et sentralt funn fra studien er at virksomheters perspektiv på hvorfor de ønsker mangfold, og hva dette mangfoldet gjør med organisasjonen, får betydning for hvordan etnisk mangfold er integrert i virksomheten. Integrering av mangfold handler her om minoritetsansattes stillingsnivå, og i hvilken grad mangfold er en del av virksomhetens kjernekompetanse. De kvalitative analysene viser at kjennetegn ved virksomhetene spiller en sentral rolle for hvilke perspektiver en virksomhet har på mangfold og lønnsomhet. Variasjon i mangfoldsperspektiver reflekterer sånn sett også spesifikke betingelser i ulike yrker og bransjer.

Institutt for  
samfunnsforskning

Institute for  
Social Research

Munthes gate 31  
Postboks 3233 Elisenberg  
0208 Oslo  
Tlf.: 23 08 61 00  
samfunnsforskning.no

ISBN: 978-82-7763-724-2  
ISSN: 1891-4314