

Mangfold gir konkurransefortrinn



Av seniorforsker Margrete H. Haugum, Trøndelag Forskning og Utvikling.

Tøffere konkurranse, økt press på utvikling og økt internasjonalisering gjør at mangfold blir viktigere og viktigere for virksomhetene. «Der alle tenker likt, tenkes det ikke!» – er et kjent ordspråk. Tatt på alvor er dette det beste argumentet for at mangfold i arbeidslivet er lønnsomt. Mangfold i arbeidslivet handler om en likeverdig behandling og likeverdige muligheter for de ansatte. Duavhengig av synlige eller usynlige forskjeller.

Humankapitalen i en virksomhet er vanskelig å kopiere og vil derfor være verdifull for å styrke virksomhetenes konkurransesituasjon. Tilgang på nok arbeidskraft, tilgang på rett kompetanse, markedskunnskap og utviklingsevne er utfordringer som kan løses med en mer mangfoldig arbeidsstyrke.

Ulikhetene mellom mennesker er kilden til at vi får et mangfold. Ulikhetene kan relateres til ulike forhold ved oss som mennesker.

Etnisitet er en vanlig dimensjon på mangfold. Men mangfold kan også knyttes til mer alminnelige forskjeller som kjønn, alder, utdanning, hudfarge - til mer usynlige dimensjoner som politikk, utdanning, religion, seksuell legning og ideologi.

Tradisjonelt er mangfold forbundet med å ivareta underrepresenterte grupper sine rettigheter. Innenfor kjønnsdimensjonen har dette handlet om å hindre kjønnsdiskriminering og sikre spesielt kvinner muligheter gjennom ulike former for kvotering.

Forskning på mangfold i arbeidslivet viser en utvikling bort fra enkeltindividets rettigheter og til virksomhetenes muligheter med en mangfoldig arbeidsstyrke. I dette nyere perspektivet betraktes de ansatte forskjellighet som en ressurs for virksomheten, som er viktig for bedriftens konkurransevne. En mangfoldig sammensatt arbeidstakergruppe vil bidra med flere ideer og løsningsalternativ på ulike

utfordringer i virksomhetene. Ulike personer som tenker sammen på en felles utfordring er kimen til nyskaping. I sin ytterste konsekvens vil mangfold påvirke kulturen i organisasjonen, slik at kulturen skapes av mangfoldet og ikke slik at de underrepresenterte tilpasser seg majoriteten sin kultur.

Rekruttering er en kritisk aktivitet for å sikre mangfold i virksomheten. For de som skal rekruttere er det lett å ansette personer som likner på seg selv, fordi det føles trygt og man vet hva man får. Faren er at man utelukker andre fra å søke eller ikke oppdager dem blant søkerne fordi de ikke passer inn i det kjente mønsteret. For de ansvarlige er det alltid mer risiko forbundet med å ansette noen som ikke ligner på en selv. Skal man ta mangfold på alvor må man også ta den risikoen.

Markedsforståelsen i virksomheten kan bedres når de ansatte er sammensatt av personer som kan identifisere seg med ulike deler av markedet. På denne måten har kosmetikkprodusenter oppdaget det store markedet som mørkhudede representere. Arkitektkontoret Snøhetta har gjort mangfold til et konkurransefortrinn gjennom å ansette personer med ulike nasjonaliteter. Det gjør at selskapet behersker hele 17 språk og har kunnskap om mange kulturer. Å ha ansatte som forstår ulike kundegrupper kan i mange bransje representere en konkurransefordel, gjennom at de forstår og

kommuniserer bedre med kundene samt at de lettere kan avdekke endrede behov hos kundene.

Drivkraften til utvikling og innovasjon kan bli større med en mangfoldig ansattegruppe. Ulike mennesker bringer med seg ulike perspektiver og tankesett inn i virksomhetene. Slike ulikheter er kilder til utvikling og innovasjon, fordi de ofte utfordrer eksisterende tankesett og blir en kilde til nye produktideer, nye markeder eller andre innovasjoner. En gruppe med økonomer og en gruppe sammensatt av ulike faglig kompetanse vil løse samme oppgave på ulike måter. Økonomene har sin tillærte løsningsmetodikk, mens i den sammensatte gruppen vil ulike løsningsmetoder måtte spille sammen.

Lønnsomhetspotensialet for virksomhetene varierer med virksomhetenes særegenheter. Forskningen er ikke tydelig på at mangfold i arbeidslivet er utelukkende lønnsomt. Men at det finnes gode argumenter for mangfold. Manglende mangfold – enfold – kan gjøre at bedriftene oppfattes som lite moderne, konservativ og lite utviklingsorientert. Enfoldige bedrifter vil fort tape i kampen om de gode hodene og markedsandelene. Det er lett å bli enig om at enfold ikke er noe å trakte etter, men det er utfordrende å ta mangfold på alvor.

Denne kronikken sto på trykk i Trønder-Avisa 25. september 2009.

Forskningsdagene

Forskningsdagene