



---

# Workshop i mangfoldsledelse

18.11.2025

# Kort om Seema



# Historien om «de grå nesehornene»



# Historien om «de grå neshornene»

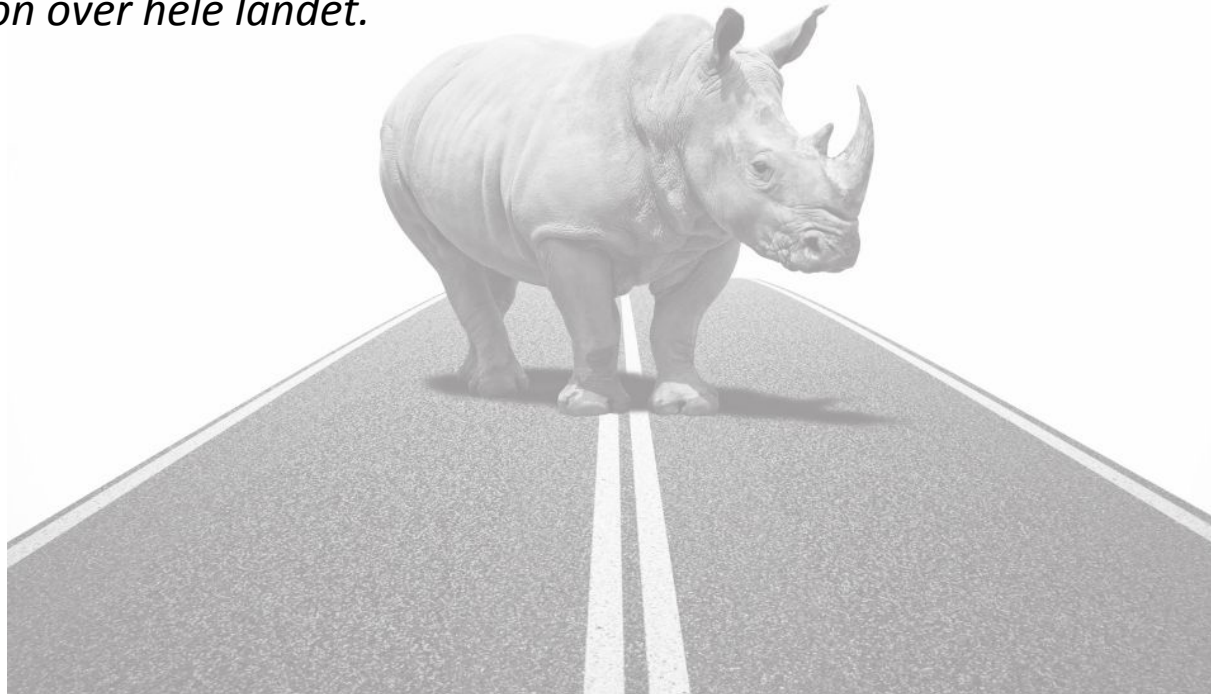
- Et «neshorn» er en metafor som **beskriver store, sannsynlige og synlige risikoer som blir ignorert helt til de blir akutte kriser.**
- Det er problemer som vi burde handle på, men som vi velger å overse eller ignorere.

Michele Wucker, Universitetet i Virginia



# Oppgave 20 minutter

- Hvilke neshorn ser dere komme mot dere i fremtiden?
- Hvordan vil neshornene dere har identifisert påvirke deres rolle?  
*NFS støtte frivilligsentralenes arbeid for å skape gode og inkluderende lokalsamfunn, ved å styrke deres status, særegne rolle og posisjon over hele landet.*



# Fremtiden er mangfoldig



# Hvorfor er mangfoldsledelse viktig?

Mangfoldsledelse er evnen til å...

- Forstå, akseptere og gjenkjenne «neshorn»,
- Mestre og bruke emosjoner på en konstruktiv måte,
- Håndtere forskjellighet,
- Ta beslutninger i vanskelige dilemmasituasjoner med for lite eller for mye informasjon,
- Ha generell beredskap, rutiner, trening og mental beredskap,
- Håndtere samtidighet,
- Ta roller man ikke har hatt tidligere.

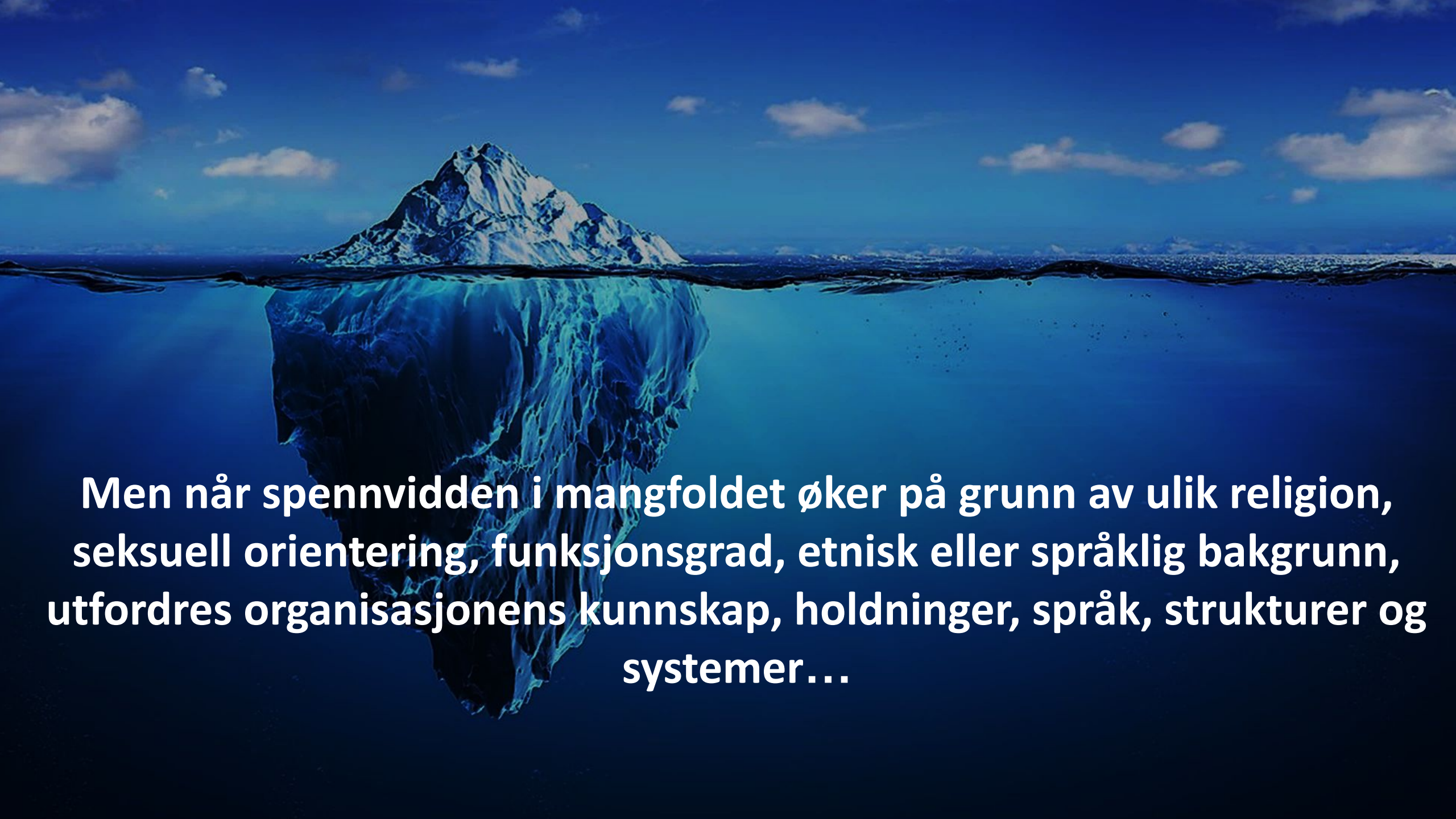


## Oppgave 30 min

- Hva er mangfold?
- Beskriv mangfoldet blant ansatte og brukere av din Frivilligsentral.
- Hvordan bruker dere aktivt kompetansen blant ansatte for å nå de ulike målgruppene på best mulig måte?



**Mangfold handler om de synlige og usynlige variasjonene mellom oss...**



**Men når spennvidden i mangfoldet øker på grunn av ulik religion, seksuell orientering, funksjonsgrad, etnisk eller språklig bakgrunn, utfordres organisasjonens kunnskap, holdninger, språk, strukturer og systemer...**



**... og da aktiveres diskrimineringsgrunnlagene (likestilling- og diskrimineringsloven).**

# Isfjellmetaforen

## IDENTITET (PRIMÆR OG SEKUNDÆR)



## ORGANISASJON OG KULTUR



## SAMFUNN OG NASJON



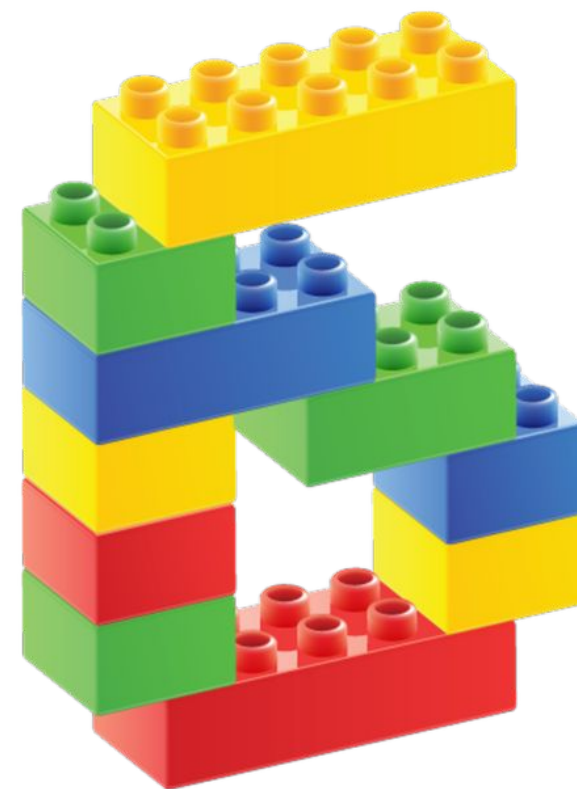
# Interseksjonalitet

Interseksjonalitet er når individer har flere identiteter som eksisterer samtidig.

Kimberlé Williams Crenshaw, 1989

Interseksjonalitet oppfordrer oss til å forstå sosiale problemstillinger i konteksten av de spesifikke erfaringene til personer med ulik bakgrunn. Vi er ikke bare én ting, men en sammensetning av flere ting.

Løvstad & Kumar, 2025



# Mangfold gir ikke automatisk mer verdi



Mangfold gir ikke automatisk positive effekter. Det krever en inkluderende virksomhetskultur som knytter mangfold til virksomhetsmålene.

# Paradigmer for mangfoldsarbeid

- 3** **Effektivitet**  
Lede mangfold for å prestere bedre som organisasjon
- 2** **Tilgang og legitimitet**  
Øke mangfoldsrepresentasjon og unngå negative effekter
- 1** **Antidiskriminering og rettferdighet**  
Sympati for mangfoldet på arbeidsplassen

# Eksempler på mangfold og verdiskaping



C A B O N L I N E

**Dag Kibsgaard-Petersen**

Tidl. administrerende direktør,  
Cabonline

Gjennom samarbeidet med Seema har vi tenkt helt nytt rundt ivaretagelse av våre ansatte, sjåførere og løyvehavere, og implementert en rekke tiltak for å bli bedre mangfoldsledere. Resultatet er blant annet økt trivsel, mindre turnover, og positiv omdømmeutvikling som tilsvarer en årlig gevinst på 40 millioner kroner.



**Tore Hov**

Administrerende direktør, Travel  
Retail Norway

Vi har samarbeidet med Seema siden 2020, og har opplevd en helt tydelig forbedring i ansattes opplevelse av å bli sett og hørt på arbeidsplassen. Det har ført til økt tillit mellom ledelsen og medarbeidere, og har gitt synlige resultater på bunnlinjen!

# The danger of a single story (forenklede historier)



Foto: The New Yorker



## Oppgave 30 min

Hvilke refleksjoner gjorde du da du så filmen «The danger of a single story»?

Hvilke forenklete historier eller ord og uttrykk bruker dere på deres Frivilligsentral?

Hvordan påvirker de forenklete historiene relasjonene, og hvilke konsekvenser har det for tiltakene dere setter i gang for å hjelpe de ulike gruppene?

Velg to negative ord eller historier i din organisasjon som du kan erstatte med to positive ord.

# Mangfoldsledelse



- Mangfoldsledelse er personers mangfoldskompetanse **anvendt i praksis** for å oppnå virksomhetsmål.
- Mangfoldsledere bruker forskjellene blant ansatte for å benytte mest mulig av deres kompetanser. De setter individet i sentrum og tar et kollektivt ansvar for å skape et inkluderende miljø for alle. Mangfoldsledere skaper stor psykologisk trygghet som er gjeldende for både majoritets- og minoritetsgrupper.

# Typiske tegn på dyktige mangfoldsledere

• I møte med økt spennvidde i mangfoldet er de...

- Trygge,
- Modige,
- Fleksible,
- Nytenkende,
- Inkluderende,
- Selvbevisste.

• De har også gode kommunikasjonsferdigheter og bruker potensialet i seg selv og medarbeidere optimalt.

