

# Inkluderende ledelse - tiltak

Førsteamanuensis Laura E. Mercer Traavik



**Mangfold er at folk kommer.  
Inkludering er at folk blir.**



# LEDELSE SOM FORHINDRER OG LEDELSE SOM FREMMER

Shore LM, Cleveland JN and Sanchez D. (2018)  
Inclusive workplaces: A review and model.  
*Human Resource Management Review* 28:  
176-189.

## Fremmer

Rasjonale  
Ledelse

Budskap og empiri

Handling

Modig og aktiv  
Psykologisk trygghet  
og involvering.

Prosess



## Forskjeller har positiv VERDI *The business case*



## Er mangfold lønnsomt?

Riktig rasjonale/ argument  
Feil forskningsspørsmål



**Diversity Dividend**  
Canada's Global Advantage  
Special Report  
Basma Monani and Jillian Stok

**A diverse leadership yields higher performance**  
By Lotte Hjortlund Andersen (ISS) & Morten Karlsen

Diversity is not an end in itself but a means to increase competitiveness and the bottom line. In this report, we explore the benefits of diversity among employees and among management, and thus help to promote the business case for diversity.

This report shows that the benefits of having diverse management are significant. Businesses with the most diverse management have a profit margin of an average of 12.6 percent, while those with the least diverse management, in addition, have an operating profit margin on an average of 10.1 percent.

**Rating Diversity OXLO**

Report of Lars Erik Thorsen, Manager Business School, Oslo University, 2018

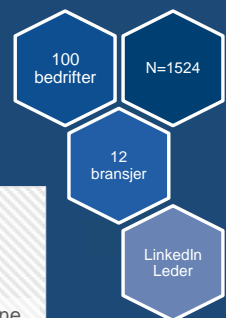
**BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL**

AACSB EQUIS AMBA

## Forskning viser...

Problemer med mål,  
definisjon,  
årsakssammenheng

## Rating diversity Oslo (2018)



*IT-sektor har mest etnisk mangfold.  
Flere kvinner -> bedre økonomiske resultater*

# Inkluderingsiltak

Rasjonale viktig - kan bruke økonomiske hensyn med god samvittighet men det kan også godt gå å bruke moralske årsaker – eller begge!

Olsen and Martin (2012)  
Traavik and Aboramovic (2017)

## Inkluderende ledelse

Krever **modige** ledere som setter og endrer NORMER, og som er gode ROLLEMODELLER, SKAPER psykologisk trygghet og involvering.



# Handling er en prosess, ikke et tall



Takk

[mercercer.traavik@gmail.com](mailto:mercercer.traavik@gmail.com)