

Cathrine B. Aarvik

The times they are a-changin’

En casestudie om mangfoldsledelse og kommunikasjon i Norge



Universitetet i Sørøst-Norge
USN Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2021 Cathrine B. Aarvik

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Norge anses som et av verdens mest likestilte land, men målinger vitner om en kjønnsubalanse i arbeidsmarkedet og i lederstillinger. Toppledelse i Norge er ikke representative for det moderne norske samfunnet, hvor kun 14% av de øverste lederne i de største selskapene er kvinner. Dette til tross for at studier viser at bedrifter med fokus på mangfold, kan gi bedre resultater og et høyere konkurransefortrinn. For å oppnå slike effekter, må mangfoldet ledes og en bevisst ledelse- og organisasjonskultur utvikles.

I denne studien ser jeg nærmere på mangfoldsledelse og kommunikasjon i en stor norsk organisasjon. Historisk sett har selskapet operert i sektorer som har vært mannsdominert og med lite fokus på mangfold, men kvinneandelen har vært jevnt økende de siste årene. Studien belyser hvordan verdien av mangfold blir kommunisert internt og eksternt, og hvordan organisasjonen utøver ledelse av en mangfoldig arbeidsstyrke. Jeg har brukt en kvalitativ forskningsmetode og metodetriangulering i form av semi-strukturerte intervjuer og dokumentundersøkelse.

Ved å analysere og fortolke datamaterialet i studien, finner jeg ut at det er en stor forskjell mellom hva topplerne sier og hva som faktisk foregår i organisasjonen når det kommer til mangfold. Topplerne er opptatt av bredden og utnyttelsen av mangfoldet, og mener de taper konkurransekraft dersom de ikke tar mangfold på alvor. Lederne er mer opptatt av å få tak i den rette kompetansen for å løse oppgavene, og stiller seg mer usikre til hvordan de skal utnytte seg av interaksjonen i ledelse av en mangfoldig arbeidsstyrke. Viktigheten av å ha et organisasjonsfokus på mangfold blir derfor belyst gjennom at topplerne anses som champions for kjønnslikestilling, mangfold og inkludering. Budskapet må forankres i toppen av selskapet, for at det skal ha en effekt videre nedover i organisasjonen. Det belyses i tillegg at kvinnelige ledere opplever barrierer i form av segregering når det kommer til å gjøre karriere, og at fokuset på kjønns mangfold har en tendens til å forsvinne i organisasjonen på grunn av en manglende bevissthet til at segregering eksisterer. Avslutningsvis pekes det på at viktigheten av å ha en intern kommunikasjon av mangfold, og anerkjenne HR's betydning for påvirkning og lederopplæring.

Nøkkelord: mangfold, mangfoldsledelse, kjønns mangfold, mangfoldskommunikasjon

Abstract

Norway is considered as one of the most equal countries in the world, but research has shown that there are gender imbalances in the labor market and on the leadership level. The top management in Norway is not representative of the modern Norwegian society where only 14% of the top management in the largest companies are women. This in despite of that studies has shown that businesses with focus on diversity can get better results and more competitive advantage. To gain such effects the diversity management and a conscious leader- and organizational culture evolves.

In this study I take a closer look at diversity management and communication in a large Norwegian company. Historically the company has operated in sectors that have been male-dominated and with little focus on diversity. However, it is now seen that the proportion of women has been steadily increasing in recent years. The study sheds light on how the value of diversity is communicated internally and externally, and how the organization exercises the leadership of a diverse workforce. I have used a qualitative research method and method triangulation in the form of semi-structured interviews and document examination.

By analyzing and interpreting the data material in the study, I find that there is a big difference between what top leaders say and what goes on in the organization when it comes to diversity. The top leaders are concerned about the breadth and the utilization of the diversity and believes that they will lose competitiveness if they do not take diversity seriously. The leaders are more concerned with obtaining the right competence to solve the tasks and are more uncertain about how to utilize the interaction in the management of a diverse workforce. The importance of having an organizational focus on diversity is therefore highlighted through the fact that top leaders are regarded as champions of gender equality, diversity and inclusion. The message must be anchored at the top of the company, for it to have an effect further down in the organization. It is also highlighted that female leaders experience barriers in the form of segregation when it comes to making a career, and that the focus on gender diversity tends to disappear in the organization due to a lack of awareness that segregation exists. In conclusion, it is pointed out that the importance of having an internal communication of diversity and recognizing HR's impact on the influence and leadership training.

Keywords: *diversity, diversity management, gender diversity, diversity communication*

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Abstract	3
Oversikt over tabeller og figurer	6
Forord	7
1 Innledning	8
1.1 <i>Problemstilling og avgrensning</i>	10
1.2 <i>Oppgavens struktur</i>	11
2 Teori	12
2.1 <i>Organisatoriske utfordringer</i>	12
2.1.1 <i>Segregering og glasstak</i>	12
2.2 <i>Mangfold og mangfoldsledelse</i>	13
2.2.1 <i>Mangfoldsbegrepet</i>	14
2.2.2 <i>Utviklingen fra likestilling til mangfold</i>	15
2.2.3 <i>Mangfoldsledelse</i>	16
2.3 <i>Mangfoldskommunikasjon</i>	26
2.3.1 <i>Kommunikasjonsmedia for mangfold</i>	26
2.3.2 <i>Mangfoldsmodenhet</i>	28
2.4 <i>Oppsummering</i>	30
3 Metodisk tilnærming og forskningsdesign	31
3.1 <i>Beskrivelse av kontekst</i>	31
3.2 <i>Forskningsdesign</i>	31
3.2.1 <i>Kvalitativ tilnærming</i>	33
3.3 <i>Utvalg</i>	33
3.4 <i>Triangulering av data</i>	35

3.4.1	Semi-strukturert intervju.....	36
3.4.2	Dokumentanalyse.....	37
3.5	<i>Data analyse</i>	37
3.6	<i>Metodekvalitet</i>	38
3.6.1	Relabilitet	39
3.6.2	Validitet	40
3.6.3	Generalisering	40
3.7	<i>Etiske og personvernmessig refleksjon</i>	41
3.8	<i>Oppsummering</i>	41
4	Resultater og analyse	42
4.1	<i>Mangfoldets mange ansikter og den interne kommunikasjonen av mangfold</i>	42
4.1.1	Mangfold for deg.....	42
4.1.2	En mangfoldig arbeidsplass	44
4.1.3	Karrieremuligheter i Konsernet	45
4.1.4	Argumenter for hvorfor mangfold er viktig	48
4.1.5	Påvirkningsmuligheter for mangfold	49
4.1.6	Mangfoldsledelse i konsernet	50
4.1.7	Strategier for mangfold i konsernet	52
4.2	<i>Mangfold i offisielle kommunikasjonskanaler og den eksterne kommunikasjonen av mangfold</i>	53
4.2.1	Kommunikasjon av mangfold i Konsernets årsrapport.....	54
4.2.2	Kommunikasjon av mangfold på Konsernets hjemmeside	55
4.2.3	Mangfoldsmodenhet i Konsernets eksterne kommunikasjonen	56
4.3	<i>Ledelse av en mangfoldig arbeidsstyrke i Konsernet</i>	57
4.3.1	Ledelsesstiler i Konsernet.....	57
4.3.2	En meningsfylt ledelse.....	58
4.3.3	Strategier for ledelse i Konsernet	60
4.4	<i>Oppsummering</i>	61
5	Diskusjon	62

5.1	<i>Paradokset mellom hva toppledere sier og hva som faktisk foregår</i>	62
5.2	<i>Ulike muligheter og privileger</i>	63
5.3	<i>Viktighet med champions</i>	64
5.4	<i>Mangel på felles forståelse av hva mangfold er og hvorfor det er viktig</i>	64
5.5	<i>Mangel på effektiv ledelse av mangfold</i>	66
6	Konklusjon og praktiske implikasjoner	68
6.1	<i>Viktigheten av å ha et organisasjonsfokus på mangfold</i>	68
6.2	<i>En umoden ekstern mangfoldskommunikasjon</i>	69
6.3	<i>Praktiske implikasjoner</i>	69
	Litteraturliste	70
	Vedlegg 1: Intervju guide	75

Oversikt over tabeller og figurer

Figur 1: Maslows behovspyramide, basert på Hernes (2016, s. 178)

Figur 2: Gruppering av respondenter

Figur 3: Kjønnfordeling

Figur 4: Kodestruktur

Tabell 1: Sammenligning av likestilling og mangfold (Kandola & Fullerton, 1998, s. 12)

Tabell 2: Tabell for modenhet av mangfoldskommunikasjon, med utgangspunkt fra Accentures modell (Accenture, 2016, s. 15)

Tabell 3: Utvalg av deltakere til studien

Tabell 4: Mangfoldskommunikasjon fra Konsernets hjemmeside

Forord

Masteroppgaven markerer avslutningen på min mastergrad i Innovasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge. Studiet har gitt meg kompetanse for å kunne lede innovasjon i organisasjoner, hvor tilnærmingen har vært gjennom å se på ledelse som et arbeid hvor fornyelse er en nødvendig del av kontinuiteten ved organisasjoner og systemer. Dette har lært meg å forstå organisasjoner fra et prosessperspektiv, der verden er i bevegelse og det ikke finnes motsetninger mellom stabilitet og innovasjon. For meg har dette bidratt til en økt forståelse av hvordan man som leder påvirker andre mennesker, og hvordan man gjennom ulike former for ledelse kan skape innovasjon og dermed økt konkurransekraft. Jeg har lært utrolig mye gjennom årene på universitetet og har latt meg inspirere av medstudenter, og av dyktige og mangfoldsrike forelesere.

Jeg ønsker å rette en spesiell takk til respondentene i den empiriske undersøkelsen. Uten deres ærlige bidrag, gode refleksjoner og perspektiver hadde ikke resultatet av denne masteroppgaven blitt det samme.

Videre ønsker jeg å rette en takk til min veileder Cathrine Seierstad. Hun er en svært kunnskapsrik og engasjert forsker, som gjennom kritiske tilbakemeldinger, gode råd og tips, har veiledet meg gjennom masteroppgaven. Jeg er takknemlig for alt hun har lært meg.

Til slutt vil jeg takke min kjære Andreas og våre tre barn. Dere har reist på hytteturer, skogsturer og andre aktiviteter for at jeg skulle få arbeidsro til å skrive og fullføre oppgaven. Minstemann spurte om jeg kan ta fri fra skolearbeidet til bursdagen hans i juni, og det skal jeg. Nå er jeg ferdig med mastergraden. Tusen takk, deres støtte har betydd mye for meg.

Horten, juni 2021

Cathrine B. Aarvik

1 Innledning

«Mangfold skaper en brysom uenighet.

Når det kommer inn nye tanker og ideer, kan man som leder bli irritert fordi man innerst inne ikke vil bruke tid på å forstå alle perspektivene», sier Sjur Gaaseide, toppsjef i Deloitte Norge (Aartun, 2020). Mangfold dreier seg om å være unik i form av at alle har sine synlige og ikke synlige *likheter* og *ulikheter* (Traavik, 2006). Det omfavner alle menneskers attributter, og refererer til primære dimensjoner som vi er født med, som *kjønn* eller *etnisitet*, og sekundære dimensjoner som omhandler det vi kan tilegne oss, som *verdier* og *utdanning* (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug, & Nordhaug, 2004, s. 29). Mangfold er et resultat av at vi alle er mennesker, hvor ingen er identiske. Tradisjonelt sett har likestilling handlet om kjønn, men det er altså kun en av flere ulikhetsdimensjoner i samfunnet. Ledelse av mangfold tar utgangspunkt i å verdsette mennesker, og legge til rette for at individet kan bruke potensiale sitt fullt ut (Kandola & Fullerton, 1998, s. 9). Kandola og Fullerton (1998, s. 9) belyser at mangfoldsledelse på sikt skaper en bedre arbeidsplass og styrker lønnsomheten i bedriften, og på denne måten blir mangfold betraktet som noe positivt.

Norge er et av verdens mest likestilte land (World Economic Forum, 2018, s. 10), men i toppen av næringslivet er det på langt nær lik deltakelse mellom kjønnene (Richardsen & Traavik, 2019, s. 246). Etter flere tiår med programmer for å styrke mangfold og kjønnsbalanse i bedrifter, er kvinner fremdeles underrepresenterte i lederstillinger (Institutt for samfunnsforskning, 2020). Dette til tross for at flere studier viser at bedrifter med mangfold i toppledelsen gir bedre resultater og et høyere konkurransefortrinn (Accenture, 2016; Cox & Blake, 1991; Hunt, Layton, & S. Prince, 2014). Gjennom de siste 180 årene har kvinner stadig fått flere rettigheter i arbeidslivet og samfunnet generelt, men tross politiske intensiver møter kvinner fremdeles diskriminering og segregering på arbeidsplassen (Grimsø, Egerdal, & Sanyang, 2015, s. 63; Richardsen & Traavik, 2019, s. 246). Bedrifter har gjennom en årrekke unnskyldt seg med at de ikke finner kompetente kvinner til topplederstillingene eller at det er kvinnene selv som ikke ønsker jobbene (Regjeringen, 2019a). Men de kompetente kvinnene finnes, og bedriftene må ta ansvar for at flere får muligheten til å jobbe seg oppover i hierarkiet og får ledererfaring. I dag blir kvinner ofte stående igjen på perrongen, mens mennene tar «*glassheisen*» rett til topps i bedriften (Ryan & Haslam, 2005). Menn blir dyttet i riktig retning, får støtte, hjelp og blir løftet over hindrene. Hvem er det som støtter kvinnene, når «*glassheisen*» kun er for menn?

Næringslivet må ta ansvar og bedrifter må aktivt legge til rette for at det rekrutteres eller læres opp ledere som reflekterer over mangfoldet i samfunnet (Regjeringen, 2019a, s. 2). Noen må gå foran, vise vei og tørre å utfordre bedrifter til å skape endringer. Baker og Kelan (2020, s. 87) trekker frem betydningen av stillingen som Chief Executive Officers (CEOs) og senior ledere som gjennom sine fremtredende posisjoner kan ha en sentral rolle i å endre bedriftskulturen mot økt mangfold. De betraktes som *champions* for mangfoldsarbeidet gjennom sin rolle og stilling, og de har en påvirkningskraft som kan gi positive ringvirkninger for resten av organisasjonen og samfunnet (Baker & Kelan, 2020, s. 88). Direktør i Finans Norge, Idar Kreutzer, er en slik *champion* innenfor mangfoldsarbeid i norsk næringsliv. Han sier at det er viktig at verdien av mangfold og innovasjon settes på dagsorden (Finans Norge, 2018). Det er selvmotsigende, fordi i Dagens Næringsliv høsten 2020, kan man nemlig lese at han har takket «ja» til å sitte i ledelsen av herreklubben *Norske Selskap* (Helle & Schultz, 2020). Klubben er utelukkende for menn og kvinner har ingen tilgang. I stillingen som administrerende direktør i Finans Norge jobber han derimot for likestilling og mangfold i næringslivet, og fremstår som en rollemodell for andre ledere. Kombinasjonen av leder for en utelukkende herreklubb og samtidig en frontfigur i næringslivet, kan oppfattes som strategier på kollisjonskurs. Menn som i dag sitter på majoriteten av topplederstillingene og derav i befatter store deler av makten i næringslivet, må ikke undervurdere den rollen de kan spille for et rikere mangfold og økt lønnsomhet for bedriften. Det er som Bob Dylan formidlet i sangen «*The Times They Are A-Changin'*», tiden er ikke den samme, det er en ny tid som tar over. Det tradisjonelle og homogene bildet av arbeidsplassen er i endring.

Come gather 'round people
Wherever you roam
And admit that the waters
Around you have grown
And accept it that soon
You'll be drenched to the bone
If your time to you is worth savin'
Then you better start swimmin' or you'll sink like a stone
For the times they are a-changin'

(Dylan, 1963)

I dag har flere kvinner enn menn fullført høyere utdanning (Accenture, 2016), og CORE's Topplederbarometer (2020) viser at kun 14% av de øverste lederne og administrerende direktørene i Norges største selskaper er kvinne. Målinger vitner om en ytterligere kjønnsbalanse mellom

ansatte i privat og offentlig sektor, hvor 64% i privat sektor er menn, og motsatt tendens i det offentlig hvor 69% er kvinner (Bufdir, 2020). Dette indikerer behovet for økt fokus på mangfold i begge sektorer. Kjønnssammensetning på arbeidsplasser burde gjenspeile samfunnet i større grad, slik at vi ikke sitter igjen med kvinnedominerte og mannsdominerte næringer. På lik måte burde lederhierarkiene gjenspeile begge kjønn. I McKinseys rapport «*Diversity Matters*» kommer det frem at en god kjønnsdeling gir 15% høyere sannsynlighet for at arbeidsprestasjoner øker til over gjennomsnittet (Hunt et al., 2014). Dermed kan mangfold betraktes som en positiv kilde til økt produktivitet. Brenna (2018, s. 97) sier at for å få slike effekter av mangfold, må mangfold ledes, og en bevisst ledelses- og organisasjonskultur utvikles. Hun beskriver videre at et inkluderende arbeidsmiljø hvor de ansatte blir møtt som likeverdige, blir sett og respektert for den de er, og som vil øke gjennomsnittsprestasjoner hos den enkelte (L. Brenna, 2018, s. 97). Mangfolds tematikk anses derfor som høyst dagsaktuelt, og gjennom denne studien vil jeg undersøke hvordan det kommuniseres om mangfold og ledelse av mangfold. Forskningsstudien bygger på en bred mangfoldsteori, og jeg vil fra et mangfoldsperspektiv belyse viktigheten av å ha et organisasjonsfokus. En god utnyttelse av alle ansatte, vil kunne åpne opp for flere ideer, perspektiver og innovasjoner, og dermed være en kilde til økt verdiskapning for bedriften. Studien er ment å være et bidrag i debatten om kommunikasjon av mangfold og verdiskapning gjennom mangfoldsledelse i Norge.

1.1 Problemstilling og avgrensning

I studien vil jeg gjøre et dypdykk i et stort norsk, internasjonalt konsern med over 11 000 ansatte fordelt i 40 ulike land. Selskapet er anonymisert og vil bli referert til som *Konsernet*. Deres overordnede visjon er *WORLD CLASS – through people, technology and dedication*, og støtter opp under filosofien om å skape verdi gjennom mennesker. Selskapet opererer i sektorer som historisk sett har vært mannsdominerte, hvor mangfold ikke har vært i fokus eller spesielt synlig. Derimot har andelen kvinner vært økende de siste årene, og i dag er 20,1% av alle ansatte kvinner (Konsernet, 2020, s. 51).

Problemstilling:

Mangfoldsledelse og kommunikasjon i Norge: Hvordan kommuniseres verdien av mangfold internt og eksternt, og hvordan utøves ledelse av en mangfoldig arbeidsstyrke?

Forskningsspørsmål:

FS1:

Hvordan forstås mangfold av de ansatte i Konsernet og hvordan oppleves Konsernets mangfoldsstrategi av HR og ledere?

FS2:

Hva slags mangfoldsstrategi kommuniseres på Konsernets hjemmeside og årsrapport?

FS3:

Hvordan utøver ledere i Konsernet ledelse av en mangfoldig arbeidsstyrke?

Faglige og praktiske avgrensninger

I studien har jeg valgt å ha et særlig fokus på kjønns mangfold fordi man historisk sett i Norge har fokusert mest på kjønn, og politiske intensiver som kvotering til styre eksisterer fortsatt.

Undersøkelsene er konsentrert til ett selskap, og det innebærer at jeg ikke vil få fram perspektiver om kommunikasjon av mangfoldsledelse i andre næringer.

1.2 Oppgavens struktur

Denne oppgaven er strukturert i seks deler. Dette kapittelet inneholder innledningen, som gir leseren en innsikt i bakgrunnen for studiens tema og belyser aktualiteten av mangfold. Det andre kapittelet er en litteraturgjennomgang og teorigrunnlag for den videre forskningen. For å få en bedre forståelse av studien, vil jeg i dette kapittelet gi innføring i terminologien. Det tredje kapittelet tar for seg metodedelen av forskningen. Kvalitativ forskning og triangulering av data blir forklart. Det fjerde kapittelet vil beskrive resultater og analysen av dataene. I kapittel fem drøftes resultatene og funnene som ble gjort. I kapittel seks blir forskningens konklusjon og praktiske implikasjoner presentert.

2 Teori

Eksisterende litteratur representerer viktig element i all forskning (Bryman & Bell, 2015, s. 9), derfor vil jeg i dette kapitlet introdusere litteratur om mangfold og mangfoldskommunikasjon.

I første del redegjør jeg for de organisatoriske utfordringene i forbindelse med en mangfoldig arbeidsstyrke. Den andre delen belyser mangfold, samfunnsutviklingen, mangfoldsledelse og mangfoldsparadigmer. I tredje del presenteres mangfoldskommunikasjon.

2.1 Organisatoriske utfordringer

I denne delen introduseres de organisatoriske utfordringene som flere mennesker møter i arbeidslivet. Norge er ifølge World Economic Forum (2018, s. 10) et av verdens mest likestilte land, men mange kvinner opplever fremdeles segregering og glasstak fenomenet.

2.1.1 Segregering og glasstak

I dag kan vi si at bedrifter generelt er kjønnsbalanserte, men dersom man tar en dypere kikk inn i organisasjonene, ser man ofte noe annet (Regjeringen, 2019a). Segregeringen blir tydelig i ledernivåene, ved at det på lavt ledernivå ikke er store kjønnsmessige skjevheter, mens kvinner er i dramatisk omfang fraværende i topplederstillinger (Arnulf, 2020, s. 103). Kvinner har altså mindre sannsynlighet enn menn for å få lederstillinger og autoritet (Cook & Glass, 2014). Det skjer en vertikal segregering mellom kjønnene, hvor kvinneandelen ser ut til å falle jo høyere opp i hierarkiene man kommer. Richardsen og Traavik (2019, s. 248) belyser at enkelte hevder at kvinnene har mindre lyst til å lede, men forskning viser at det kan være faktorer i omgivelsene som gjør at kvinner ikke alltid viser sine lederambisjoner. De kompetente kvinnene *finnes*, og selskaper må ta ansvar for at flere gis muligheten til å jobbe seg oppover og få ledererfaring (Regjeringen, 2019a).

Mye tyder på at kvinner møter en usynlig barriere, som hindrer dem i å klatre i lederstillinger (Ryan & Haslam, 2005). Motstanden de møter, kan ses på som et «*glasstak*» mellom dem og topplederstillingene (Wirth, 2001, s. 48). Glasstaket blir som en usynlig barriere etter et visst nivå, og kvinner må jobbe hardere enn menn for å bli tatt seriøst. Dette hindrer dem fra å ta den samme veien til toppledelsen som menn. Begrepet *glassvegger* brukes om horisontal segregering, og innebærer at kvinner ansettes i stillinger som ikke leder dem til topplederposisjoner. Ackers (2006) studie viser en differensiering og en intern kjønnssegregering i bedrifter der kvinner har kommet

inn i mannsdominerte yrker. Forskningen viser at kvinner og menn som i utgangspunktet blir ansatt i de samme stillingene, får ulike oppgaver. Mennene blir plassert i posisjoner som gjør at de kommer i kontakt med forskjellige sider av virksomheten, og på den måten blir preparert for forfremmelse og ledelse. Kvinnene derimot får andre arbeidsoppgaver som gjør at de bare har kontakt med sine nærmeste kollegaer og ledere, og blir dermed ikke preparert for forfremmelse slik som mennene.

Acker (2006) viser hvordan grupper som kvinner, etnisitet og interseksualitet blir konseptualisert i organisasjoner, og hun har identifisert barrierer for å skape likeverd i en arbeidssammenheng. Forskningen viser at alle organisasjoner har *ulikhetsregimer* som resulterer i å opprettholde ulikhetene (Acker, 2006). Synlighet av ulikhet, defineres som graden av bevissthet om ulikheter (Acker, 2006), og kan føre til segregering. En manglende bevissthet til segregering kan variere for forskjellige organisasjoner, og Acker (2006) mener det kan være enten forsettlig eller utilsiktet. Det betyr at mennesker i de dominerende gruppene i bedriften ikke ser at det eksisterer ulikhetsregimer, men anerkjenner at dette er noe som kan eksistere andre steder enn der de selv arbeider. Når lederstillinger i dag er dominert av menn, belyser Acker (2006) at de har en tendens til å ikke selv være observant på sitt kjønnsprivileger, og fokus på kjønnslikestilling har derfor en tendens til å *forsvinne* i organisasjoner. Til tross for disse barrierene, har enkelte sterke kvinner og noen bedrifter bidratt til at «*glasstaket*» på ledertoppen har begynt å slå sprekker (Ryan & Haslam, 2005). Tiden er nå inne for å knuse det!

I denne delen har jeg presentert organisatoriske mangfoldsutfordringer, som gjør at mangfoldet i flere bedrifter blir mindre jo høyere opp i organisasjonen man kommer. I form av segregering blir grupper som kvinner, etnisitet og interseksualitet møtt av et glasstak som hindrer dem i å klatre i ledelsehierarkiet.

2.2 Mangfold og mangfoldsledelse

Denne delen omtaler først mangfoldsbegrepet generelt, før den går nærmere inn på utviklingen fra likestilling til mangfold. Samfunnsutviklingen går i retning mot et arbeidsliv som ikke lenger bare er opptatt av kvantitative divergenser, men som stadig ser mer i retning av samarbeid mellom ulikheter og læring av hverandre. Videre belyses mangfoldsledelse, paradigmer og argumenter for mangfoldsledelse. Avslutningsvis blir ledelsestiltalringer på mangfold introdusert.

2.2.1 Mangfoldsbegrepet

Begrepet «*mangfold*» har blitt en del av hverdagspråket vårt og er synlig i media, på arbeidsplassen og som tema i debatter og offentlige dokumenter. Det brukes i ulike sammenhenger, men ofte uten at det gjøres en begrepsmessig avklaring av hva det innebærer (Baker & Kelan, 2020, s. 82). Tradisjonelt sett har mangfold blitt definert som demografiske forskjeller mellom individer og grupper som kjønn eller etnisitet, men nå kjennetegnes mangfold også ved ikke observerbare attributter som kulturelle eller kognitive forskjeller (Baker & Kelan, 2020, s. 82). Mangfold refererer til enhver sammensetningsforskjell mellom mennesker i en arbeidsenhet (Roberson & Quinetta, 2019), hvor tilknytning til de sosiale- og kulturelle gruppene inkluderer ulikheter som kjønn, rase, utdanningsbakgrunn, nasjonal opprinnelse, religion, kulturell bakgrunn, alder og yrkestilhørighet (Brandt et al., 2004, s. 28). Mangfold relaterer seg alltid til flere mennesker, og eksisterer når to eller flere er samlet (Traavik, 2006). Kandola og Fullerton (1998, s. 8) definerer mangfold på følgende måte: *Mangfold består av synlige og ikke-synlige forskjeller blant faktorer som kjønn, alder, bakgrunn, etnisitet, funksjonsevne og arbeidsmåte.*

I denne studien vil begrepet brukes i kontekst av en mangfoldig arbeidsstyrke, og dreier seg om forskjellene som eksisterer mellom mennesker i en organisasjon (Roberson & Quinetta, 2019).

Mangfold gir rom for at alle er unike i form av ulikheter og likheter, og gir mulighet for inkludering. Ulikhetene og likhetene kan deles inn i primære og sekundære dimensjoner (Brandt et al., 2004, s. 29; Kochan et al., 2003). De primære dimensjonene er de vi er født med, og som det er umulig eller vanskelig å endre, som kjønn, alder, etnisitet, funksjonshemming og seksuell legning. De sekundære dimensjonene er de vi kan tilegne oss, og som er en del av vår arv, erfaringer og livsførsel, som personlighet, verdier, språk, utdanning, yrkeserfaring, geografisk tilhørighet og religion. Mangfold dreier seg derfor om mange ulike former for ulikheter, og ikke bare de forskjellene som er synlig for det blotte øye. Kunnskap om de usynlige attributtene som personlighet og verdier, krever en dypere kjennskap til individet (Traavik, 2006). En arbeidsstyrke kan betraktes som en sammensetning av sosiale grupper, med individuelle forskjeller. De *sosiale gruppeforskjellene* har faktorer innenfor de primære dimensjonene, som kjønn, alder og etnisitet. De *individuelle forskjellene* er i form av sekundære dimensjoner som personlighet, arbeidsstil, utdanning og et utfall av forskjeller som gjør hver og en av oss unike. Ut ifra dette forstår jeg mangfold som et resultat av at vi er mennesker, hvor ingen er identiske.

2.2.2 Utviklingen fra likestilling til mangfold

Likestilling er ofte et ord som dukker opp når mangfold omtales, og begrepene blir lett forvekslet med hverandre selv om det faktisk er store forskjeller. 1970-tallet var de store lovreformenes tiår i likestillingspolitikken i Norge (Regjeringen, 2003). Arbeidet om like rettigheter fortsatte utover 80- og 90-tallet, og mot slutten av 90-tallet ble det reist spørsmål om den lave kvinneandelen i ledende stillinger, og spesielt da rapporten «*Makt- og demokratiutredningen*» fra 2003 slo fast at det var en svært tydelig manndominans i toppen av norske makthierarkier (Regjeringen, 2003). *Mangfold* som begrep har røtter helt tilbake 1987 og USA (Lorbiecki & Jack, 2000), men har bare vært synlig i Norge de siste 10-15 årene. Mangfold er et konsept som gjenkjenner fordelene som kan oppnås ved ulikheter, mens likestilling tradisjonelt har vært lovfestet og er et konsept imot diskriminering. Likestilling har fokus på primære forskjeller, mens mangfold er opptatt av alle ulikheter, både indre og ytre ulikheter. For å illustrere forskjellene mellom perspektivene har jeg satt opp en fremvisning, se tabell 1.

Likestilling	vs.	Mangfold
Eksternt initiativ		Internt initiativ
Lovdrevet		Forretningsbehov drevet / Business case
Kvantitativt fokus (forbedre antall)		Kvalitativt fokus (forbedre miljø)
Problemfokuset		Mulighetsfokus
Reaktivt		Proaktivt
Etnisitet, kjønn og funksjonsnedsettelse		Alle ulikheter

Tabell 1: Sammenligning av likestilling og mangfold (Kandola & Fullerton, 1998, s. 12)

I *likestillingsparadigme* vektlegges sosial rettferdighet, diskriminering, barrierer, ulemper og sosiale grupper. Ansvar for likestillingsarbeidet i bedriften er ofte delegert til HR avdelingen. I akademisk forskning og i politiske diskusjoner, er det ofte to ulike strategiske retninger innenfor likestillingsparadigme, den *radikale* tilnærmingen og den *liberale* tilnærmingen (Mensi-Klarbach & Seierstad, 2020). Den radikale tilnærmingen baserer seg på gruppeforskjell, utfall og positiv diskriminering – som ved kvotering, mens den liberale tilnærmingen peker mot likhet, like muligheter, rettferdige prosedyrer og er ofte regulert gjennom offentlige lover og regler. Kvotering anses som en suksessfull tilnærming for å få inn flere kvinner eller andre minoritetsgrupper i arbeidsstyrken, men forskning har vist at de ikke blir utviklet eller kommer videre i hierarkiet (Oswick & Noon, 2014). Derfor går bedrifter glipp av ubenyttede talenter, som Oswick og Noon (2014) påpeker kunne være viktig for å forbli konkurransedyktige.

Mangfoldsparadigme er i motsetning til likestilling, betraktet som nytt, friskt og fullt av potensiale, med et positivt utgangspunkt som omfavner alle (Oswick & Noon, 2014). Der likestillingsparadigmet er regulert av regjeringen og blir fremstilt som mindre tilpasset nåværende organisasjonsbehov, er mangfold organisasjonsinitiert og ekskluderer ingen (Oswick & Noon, 2014). Perspektivet for mangfold har en retorisk vektlegging av individet, verdsette ulikheter og ser muligheter. En virksomhet kan være svært mangfoldig på en dimensjon, som kjønn, mens lav på en annen, som etnisitet. Mangfoldsnivået ses på som den mengden sosial eller kulturell forskjell som er tilstede (Cox Jr., 2013).

2.2.3 Mangfoldsledelse

Mangfoldsledelse er en *neo-liberal/mangfolds* tilnærming, hvor prinsippet er basert på personlige ulikheter og maksimere det individuelle potensialet (Kirton & Greene, 2015, s. 126). Tanken er at dersom man tilstreber seg enfoldighet, ses ikke fordelene som ligger i forskjellene.

Mangfoldsledelse går derfor ut på å skape en felles kultur for å ta vare på likheter og dyrke forskjeller, for deretter å bruke mangfoldet i arbeidsstyrken til å skape verdi tilbake til virksomheten.

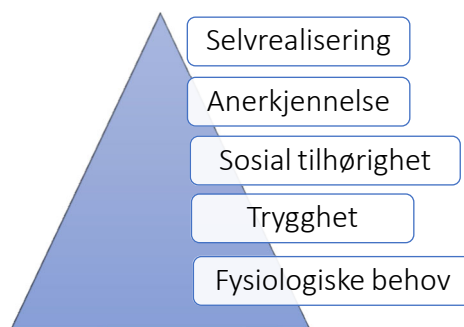
Mangfoldsledelse eller «*Diversity management*» kan spores til USA i 1987, da Hudson Institute publiserte den innflytelsesrike rapporten *Workforce 2000* (Kandola & Fullerton, 1998). Rapporten handlet om hvordan befolkningen i Amerika kom til å forandre seg de neste tiårene, og presenterte hvordan den *hvite mann* ville være i mindretall i arbeidsstyrken innen år 2000 (Kandola & Fullerton, 1998). Før denne publikasjonen kom ut, var det lite eller ingen omtale av begrepet «*diversity*» (Lorbiecki & Jack, 2000). Kandola og Fullerton (1998) skriver at det førte til at den demografiske situasjonen og effektene ble tatt opp på agendaen. Situasjonen som oppstod ga liv til et nytt begrep som skulle dekke alle segmenter av populasjonen, og derav «*diversity*», i Norge kalt *mangfold*. Begrepet rommer alle og enhver: menn og kvinner i alle alder, ulike etnisiteter, religiøs tilhørighet, funksjonsnedsettelse og seksuell legning (Lorbiecki & Jack, 2000). Interessen for ledelse av mangfold fikk raskt en politisk grobunn, fordi det ble sett på som en positiv og inkluderende filosofi og et attraktivt alternativ til kvotering i arbeidslivet. Lorbiecki og Jack (2000) skriver at den politiske interessen for mangfoldsledelse etterhvert endret seg mot en mer økonomisk retning, fordi flere forskere mente dersom bedrifter ikke umiddelbart viste interesse for mangfoldsledelse, ville det gå utover konkuranseevnen. Forretningsargumentet førte til en viss frykt blant ledere i USA, fordi det ble uttalt at de tradisjonelle monokulturelle organisasjonene ikke lenger var gode nok i møte med

behovene i den globale markedsplassen. I løpet av 1990-tallet ble derfor forretningsargumentet for å støtte mangfold i arbeidsstyrken mer og mer viktig (Kochan et al., 2003). På denne måten ble ledelse av mangfold aktuelt i flere store organisasjoner. Det å lede mangfoldet effektivt ble sett på som en forretningsmessig nødvendighet, ikke bare på grunn av den tilgjengelige arbeidskraften, men også fordi en mer mangfoldig arbeidsstyrke, i motsetning til en enfoldig, skulle gi bedre forretningsresultater (Kochan et al., 2003).

En særegenhet ved mangfoldsledelse, er at det ikke er tilstrekkelig å prate om mangfold eller konstatere at det finnes mangfold, faktum er at skillet går mellom å *ha* mangfold og *ha effektiv styring* av mangfoldet (Özbilgin, Tatli, Ipek, & Sameer, 2016). Det handler om å tilrettelegge for at medarbeiderne skal utvikle seg selv og bedriften, fremme læring, perspektiver og ideer gjennom utveksling av erfaringer. En mye brukt definisjon på mangfoldsledelse er basert på verdsettelse av ulikhetene som eksisterer mellom individer, og utnyttelse potensiale i mangfoldet:

Mangfold består av synlige og ikke-synlige forskjeller blant faktorer som kjønn, alder, bakgrunn, etnisitet, funksjonsevne og arbeidsmåte. Basert på forutsetningen om å utnytte disse forskjellene, vil det skapes et produktivt miljø der alle føler seg verdsatt, der talentene deres blir utnyttet og hvor organisatoriske mål blir oppfylt (Kandola & Fullerton, 1998, s. 8).

Kandola og Fullerton (1998) bruker *mosaikkbilde* som en metafor for å visualisere hva mangfoldsledelse egentlig er; hvor ulikheter kommer sammen og danner en organisasjon, på lik måte som mosaikkbiter danner mønster på et bilde. Hele organisasjonen innlemmes på tvers av kjønn, kulturell bakgrunn, seksuell legning, religion, alder, etnisitet og individuelle ønsker og behov. Det er en gjensidig avhengighet mellom individer og bedriften, det vil si at individer trenger muligheter til å uttrykke egne talenter og ferdigheter, mens bedriften trenger menneskelig energi og medvirkning for å stimulere til innsats (Gallos, 2019, s. 70). Prinsippet må være at alle ledere, medarbeidere og grupper uavhengig av tilhørighet, skal ha like muligheter til å utfolde seg og utnytte sitt eget potensiale (Brandt et al., 2004, s. 34). Vi mennesker har en rekke behov som må dekkes før vi kommer til det punktet hvor vi yter vårt beste. Maslows behovspyramide er en hierarkiskmodell av menneskelige behov og motivasjon, illustrert i figur 1.



Figur 1: Maslows behovspyramide, basert på Hernes (2016, s. 178)

Maslows behovshierarki tar utgangspunkt i at mennesker motiveres ved en rekke forskjellige mangler, som gjør at vi streber etter å komme høyere opp i hierarkiet. Det første trinnet handler om det helt grunnleggende, som fysisk velvære og trygghet. Når lavere behov er oppfylt, blir sosiale behov som samhørighet, kjærlighet og inkludering tydeligere. Neste trinn er egobehov, som er behov for aktelse, respekt og anerkjennelse. Det høyeste nivået i modellen kalte Maslow for selvrealisering, og omfatter behovet for å utvikle seg fullt ut og realisere alle sine muligheter. Det er de tre øverste nivåene av hierarkiet; sosial tilhørighet, anerkjennelse og selvrealisering, som er interessant i siktet mot mangfoldsledelse, fordi ifølge den neo-liberale tilnærmingen skaper mangfold verdi gjennom å verdsette ulikheter, og maksimere det individuelle potensialet (Kirton & Greene, 2015, s. 127). Selvrealisering innebærer ifølge Hernes (2016, s. 178) å utnytte sitt eget potensiale som menneske, og produktiviteten er høy når mennesker føler seg motivert til å gjøre sitt beste i arbeidet (Gallos, 2019, s. 70). Motivasjon og inspirasjon gir mennesker energi, ikke gjennom kontrollmekanismer, men ved å tilfredsstille grunnleggende menneskelige behov, gi en følelse av å høre til, anerkjennelse, selvrespekt, en følelse av å ha kontroll over eget liv og evne til å leve opp til egne idealer (Kotter, 2019, s. 61–62). Om ledere gjennom mangfoldsledelse sørger for at medarbeidere får utfolde og utvikle seg maksimalt, og tilrettelegger for anerkjennelse og respekt, vil selvrealisering kunne være et mål og et mulig faktum. Medarbeidere som føler seg verdsatt og respektert på arbeidsplassen vil yte en bedre jobb, og være mer tilfredsstilt som menneske og i arbeidslivet.

2.2.3.1 Organisasjonens mangfoldsparadigmer

Mangfoldsparadigmer er organisasjonsperspektiver på hvordan bedrifter ser på ledelse og verdien av mangfold. Thomas og Ely (1996) har gjennom sin forskning belyst at demografiske variasjoner alene ikke øker organisatorisk effektivitet. De sier at viktige faktorer er hvordan organisasjonene

definerer mangfold og hvordan de håndterer erfaringene med å være en mangfoldig organisasjon, som avgjør utfallet (Ely & Thomas, 2001). Den ønskede transformasjonen krever ifølge Thomas og Ely (1996) at topplederne forlater underliggende og mangelfulle antakelser om mangfold, og erstatter det med en bredere forståelse. Ved å forstå og utnytte mangfold oppnås fordeler som økt lønnsomhet, læring, kreativitet, fleksibilitet og selskapets evne til å tilpasse seg raskt og vellykket mot forandringer i markedet (Thomas & Ely, 1996). Deres forskning viser at bedrifter som har en slik forståelse av mangfold har grupper som er mer effektive, enn grupper som ikke har fokus på å lære av individuelle forskjeller (Ely & Thomas, 2020). Gjennom flere års forskningsstudier av utvalgte organisasjoner, har Ely og Thomas (2001) kommet frem til et teoretisk rammeverk av organisasjonsperspektiver på mangfold. Rammeverket består av tre forskjellige paradigmer for mangfoldsledelse; *diskriminering- og rettferdighetsparadigme*, *tilgang- og legitimitetsparadigme* og *integrasjon- og læringsparadigme*.

Diskriminering- og rettferdighetsparadigme innebærer at ledere legger vekt på at alle skal forstås og alle skal delta (Ely & Thomas, 2001). Det skal skapes like muligheter og sikre rettferdig behandling av alle. Lederne behandler kvinner og menn på samme måte slik at begge kjønn føler seg respektert. Basert på dette fant Ely og Thomas (2001) ut at ledere som mente at likestilling skulle øke rettferdighet og likhet, ikke var i stand til å fokusere på hvordan de kunne dra nytte av forskjellene. Lederstilen kan anses som instruerende og assimilerende, med egne tiltak rettet mot kvinner for å styrke deres posisjon på lik linje som menn. Sett fra dette paradigmet oppnår bedriftene å bli demografisk mangfoldig, mens arbeidsprosessene forblir de samme. Svakheten ved dette paradigme er derfor at organisasjonen ikke utnytter seg av mangfoldet av ansatte (Ely & Thomas, 2001).

Tilgang- og legitimitetsparadigme er en mer instrumentell tilnærming til mangfold, hvor bedriftene bør gjenspeile markedene for så å få bedre tilgang til nye kunder, markedsområder og nettverk samt å ha legitimitet (Ely & Thomas, 2001). Dette perspektivet utgjør begrunnelsen bak forretningsargumentet for mangfold, hvor formålet er hva man kan oppnå kostnadmessig ved å ha større mangfold (Ely & Thomas, 2001). Her er ikke bedriftene opptatt av den kulturelle kompetansen fra den mangfoldige arbeidsstyrken eller læringen av hverandre. Lederstilen er gjerne segregert, med fokus på differensiering.

Integrasjon- og læringsparadigme handler om at ledere har gått bort fra likhetstankegangen mellom kjønnene til fordel for en gjensidig forståelse av læring. Mangfold blir flyttet til kjernen av organisasjonen, og det er fokus på forskjeller og ulike kulturer som en ressurs (Ely & Thomas, 2001). Sett fra dette paradigme ønsker man å få inn mangfold, snakke om det og dra nytte ut av mangfoldet. Konkurransefortrinnet ligger i den mangfoldige arbeidsstyrken, hvor identitet former måten man ser verden på (Ely & Thomas, 2001). Gjennom læring av hverandre blir kunnskapen delt og blir felles, slik at den kan brukes mer fleksibelt i organisasjonen.

Thomas og Ely (1996) sier at det ikke er tilstrekkelig å rekruttere og beholde personer fra den underrepresenterte gruppen, men de belyser at det essensielle er å utnytte seg av kunnskapen og erfaringen som menneskene tar med seg inn i bedriften. Det å alene øke for eksempel antallet kvinner og samtidig fortsette vanlig drift uten å endre strategier, vil ikke det automatisk generere fordeler for bedriften (Ely & Thomas, 2020). En nyere studie av Ely og Thomas (2020) viser at mange organisasjoner nettopp av den grunn har feilet når det kommer til læringsparadigmet, og dermed er ikke nærmere målet om å oppnå fordelene ved å ha en mangfoldig arbeidsstyrke.

2.2.3.2 *Argumenter for hvorfor et fokus på mangfold og mangfoldsledelse er viktig for organisasjoner*

Det er ulike argumenter til hvorfor bedrifter skal vie interesse for mangfold og mangfoldsledelse, der McKinsey & Company (2018) har avdekket at for enkelte handler det om sosial rettferdighet, samfunnsansvar og overholde forskrifter, mens for andre er det en viktig strategi for økonomisk vekst. Det er med andre ord to hovedargumenter, rettferdighetsperspektivet og nytteverdien i form av en business case for mangfold. Lov, regler og politiske intensiver blir ofte skilt som et tredje argument, men er plassert under hovedargumentet om rettferdighet.

Det økonomiske perspektivet for mangfold, kalt *forretningsargumentet* eller «*business case*», handler om at mangfold gir tilbake og tilfører en nytteverdi for bedriften (Herring, 2009). Det tradisjonelle synet om like muligheter og diskriminering vendes mot et mer mangfoldig fokus, hvor det skapes en business case for mangfold (Roh & Kim, 2016). Business case for mangfold er en strategi som kobler menneskers forskjeller til den økonomiske bunnlinjen i bedriften, og vektlegger at det «*lønner seg*» (Mease & Collins, 2018). Herring (2009) sier at mangfold beriker arbeidsplassen ved å utvide medarbeidernes perspektiver og styrke gruppene, som igjen fører til at de fungerer som bedre problemløser fordi spekteret av ressurser er bredere. Ved å spille på medarbeidernes

talenter og åpne opp for å bruke ressursene i gruppen, øker man dermed samarbeidet og den felles kunnskapsbasen. I dette perspektivet er det altså bedriftens nytteverdi som er vektlagt, og fokus på hva de som bedrift kan tjene på ved å ha et fokus på mangfold. Det er tre argumentasjonslinjer innenfor forretningsargumentet som er verdt å merke seg (Mease & Collins, 2018). Det første argumentet handler om å forbedre forhold mellom organisasjonen og markedet, for å kunne tjene lokalt- og globalt marked bedre (f.eks. forbedret PR eller tilgang til demografiske markeder). Det neste argumentet handler om å forbedre medarbeiderdeltagelse, ved rekruttering av talenter og merkevarebygging av bedriften som en attraktiv arbeidsgiver med en mangfoldsprofil (f.eks. forbedre engasjement og produktivitet). Det tredje argumentet handler om å forbedre produkter og tjenester gjennom et større mangfoldig medarbeiderregister (f.eks. forbedret innovasjon eller kreativitet).

En sterk business case er når det er utviklet et miljø hvor alle ansatte får de samme mulighetene til suksess, basert på evne. På en slik måte antyder Herring (2009) at heterogene arbeidsstyrker som bruke konkurransefortrinnet i mangfoldet, kan øke fortjeneste og inntjening. En virksomhet kan dermed sies å ha en business case for mangfold, når de har en aktiv strategi for å utnytte den kreative dynamikken og spenningene som oppstår når man setter sammen ulike personer (Brandi et al., 2004, s. 31). Det betyr å ha tiltak som passer best for individene, være opptatt av tilrettelegging og bruke alles talenter fullt ut gjennom mangfoldsledelse. Tilretteleggingen er bedre for de ansatte og for bedriften, og leder til en sterkere og bedre organisasjon (Kandola & Fullerton, 1998, s. 11). På en annen side er ikke alle forskere helt enig i påstandene om en økt økonomisk bunnlinje som business case argumentet baseres på (Mease & Collins, 2018). Ifølge Noon (2007) er perspektivet mer en godværsstrategi, som i for sterk grad er betinget på profitt og målbare resultater. Fra et business case perspektiv er allikevel mangfoldsledelse å anse som en essensiell bedriftsstrategi for å oppnå bedre konkurransefortrinn for endringene i bedriftsmarkedet (Cox & Blake, 1991). Å gå inn for mangfold er forretningsmessig fornuftig, når alt kommer til alt.

Det andre perspektivet på hvorfor mangfold er viktig i arbeidslivet er rettferdighetsargumentet. Det handler i stor grad om bedriftens individuelle og sosiale ansvar, og politiske intensiver. I motsetning til forretningsargumentet som vektlegger at mangfold skal gi økt konkurransekraft og være lønnsomt for bedriften, ser dette perspektivet på mangfold som en verdi i seg selv, og verdien er at det er mangfold. Det sosiale perspektivet argumenteres ut fra moral, utjevning, rettferdighet og bedriftens sosiale ansvar (Gotsis & Kortezi, 2013). Det er moralske og ideologiske begrunnelser for

mangfold, og handler om likestilling og integrering av minoritetsgrupper i arbeidslivet, samt en sentral samfunnsinteresse i at eksisterende ressurser og kompetanse utnyttes så godt som mulig (Cox & Blake, 1991). Perspektivet vektlegger menneskeverd, etikk og ser verdien i et mangfoldig arbeidsliv som har plass til alle. Det i seg selv vil være et viktig signal overfor både den oppvoksende generasjonen og personer som av ulike grunner står utenfor arbeidslivet.

Mangfoldshåndtering fra dette argumentet ses på som sosialrettferdighet, og det fremmer individuell utvikling, inkluderer ulike grupper og støtter like muligheter (Bleijenbergh, Peters, & Poutsma, 2010). Arbeidsstyrken skal gjenspeile mangfoldet i befolkningen, og utjevne forskjeller mellom grupper, og bidrar på den måte til langsiktig bærekraftig sysselsetting (Bleijenbergh et al., 2010). Det kreves riktig og rettferdig behandling i ansettelses situasjoner, ved forfremmelse og i prestasjonsvurderinger av individer og identitetsgrupper (Gotsis & Kortezi, 2013). Følgelig mener Gotsis og Kortezi (2013) at mangfoldsledelse fra det etiske- og moralske argumentet anses som en integrert prosess for å forbedre rettferdig behandling av medarbeidere, gjennom å utvikle et sosialt ansvar for å marginalisere varig diskriminering.

Markedsplassen har blitt mer internasjonal, og skillet mellom lokale og globale markeder viskes ut. I denne sammenhengen forventes det at bedrifter innretter seg etter de lover, regler og politiske intensiver som foreligger. Det er økende oppmerksomhet rundt sosial ulikhet som skyldes diskriminering og fokus på bedriftenes sosiale ansvar. Regjeringen formoder at norske selskaper med internasjonal virksomhet kjenner til og etterlever OECD¹'s retningslinjer og FNs veiledende prinsipper for næringsliv og menneskerettigheter (Regjeringen, 2019c). OECD's retningslinjer for flernasjonale selskaper er anbefalinger til næringslivet, og det å vise samfunnsansvar blir ansett som merkevarebyggende. Aktsomhetsvurderingene er ikke bare forbeholdt bedriftene selv, men gjelder også i forhold til leverandørkjeden. I forhold til mangfold, er OECD's retningslinjer relevante for å ivareta arbeidstakers rettigheter og respektere menneskerettighetene. Norske selskaper kan bidra til å utvikle arbeidstakers rettigheter i andre land gjennom å være forbilde og sette standard (Regjeringen, 2019c). Bedrifter har derfor en større oppgave enn å drive lønnsomt. De påvirker samfunnsutviklingen der de opererer, og næringslivets samfunnsansvar handler om den rollen bedriftene har i en bredere samfunnsmessig sammenheng. På norsk brukes uttrykket *næringslivets samfunnsansvar*, men på engelsk opererer man med betegnelsen *Corporate Social Responsibility*

¹ Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD)

(CSR) (Regjeringen, 2019b). Kofi Annan har sagt «*fremtidsrettede selskaper trenger ikke vente på myndighetenes reguleringer for å gjøre det som er riktig*» (Regjeringen, 2019c). Mangfoldsledelse fra samfunnsperspektivet handler med andre ord om å ligge i forkant av utviklingen i markedet og i samfunnet. Det dreiers seg om hvordan verdier skapes gjennom sosiale og miljømessige hensyn, som bedrifter på frivillig basis etterfølger utover de eksisterende lover og regler som finnes i landet. *Leaving no one behind* er et av hovedprinsippene i FNs bærekraftsmål, og går ut på at ingen skal utelates. FN (2021) sier at de mest sårbare menneskene må prioriteres. Eksempler på ekskluderte grupper, er mennesker med nedsatt funksjonsevne, etniske minoriteter og jenter. Mål nummer 5 handler om likestilling mellom kjønnene, og styrke jenter og kvinners stillinger i samfunnet. Delmål 5.5 står for å sikre kvinner full deltakelse og like muligheter til ledende stillinger i det politiske, økonomiske og offentlige livet.

I Norge er det en rekke lover og regler når det kommer til likestilling, inkludering og mangfold, som bedrifter er pålagt å overholde. Disse eksterne kreftene har en stor påvirkningskraft for utviklingen generelt i samfunnet, og de virker retningsførende og styrende for bedrifter. *Likestillings- og diskrimineringsloven* har som formål å fremme likestilling og hindre diskriminering på grunn av kjønn, etnisitet, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, alder og andre vesentlige forhold ved en person (Lovdata, 2017). Med likestilling menes her likeverd, like muligheter og like rettigheter. Loven tar spesielt sikte på å bedre kvinners og minoriteters stilling. Norge var det første landet i verden som i 2003 introduserte lovfestet kvotering av kvinner til styreverv. Reguleringen fikk i starten mye oppmerksomhet nasjonalt og internasjonalt, og det ble ansett som en kontroversiell og radikal handling av flere land (Mensi-Klarbach & Seierstad, 2020). Bestemmelsene er nedstemt i allmennaksjeloven §6-11a, og gjelder for alle allmennaksjeselskaper (ASA) (Lovdata, 2003). Det innebærer at det skal være minimum 40% representasjon av hvert kjønn i ASA-styrene. Norske selskapers fokus på kvinner i ASA styrene stammer derfor fra lovreguleringer, og den radikale tilnærmingen på kjønnsbalanse i styrer indikerer at det er ønskelig med like muligheter mellom kjønnene (Kirton & Greene, 2015, s. 117).

2.2.3.3 Ledelsestilnærminger på mangfold

Det er forskjellige ledelsesstiler og strategier for ledelse av mangfold, og i og med at ledelse er kulturelt betinget vil oppfattelsen av lederskapet variere blant medarbeiderne. Sund (2016) viser til at ulike kulturer legger vekt på ulike verdier. Det betyr at ulike lederstiler vil oppfattes på forskjellige måter. Vi mennesker har filter som vi bevisst eller ubevisst tolker verden igjennom, og dette vil også

påvirke hvordan vi betrakter ledelse av mangfoldet. Filteret kalles *linse* og dannes gjennom arv, opplevelser og erfaringer (Brandi et al., 2004, s. 89). Stereotyper er et resultat av tolkninger, og har en spesiell form for kategorisering som organiserer inntrykk og informasjon om sosiale grupper (Sidhu, Feng, Volberda, & Bosch, 2020). Utenfor vår egen bevisste bevissthet grupper vi stimuli i kjente kategorier for å forenkle inntrykk, og danner stereotyper. Dette er en form for ubevisste bias, og vi tenker ikke igjennom hva vi gjør. Brandi et al. (2004, s. 86) påpeker at det kan være vanskelig å unngå stereotypisering av visse mennesker eller grupper, spesielt hvis det er ansatt ganske få av dem i bedriften. Ifølge Sidhu et al. (2020) har blant annet kjønnsstereotyper på tvers av sosiale systemer anslått menn som bedre rustet til lederroller enn kvinner. Stereotyper og fordommer som dette kan hemme og begrense evnen til å omfavne mangfoldet. Ved å være bevisst på at verden tolkes ulikt gjennom individuelle linser, er det lettere å forstå andre mennesker og oss selv, og hvorfor man ser ulikt på mangfold.

Sandal et al. (2013) har sett på ulike måter å utøve mangfoldsledelse, og er vært opptatt av hvordan ledere og bedrifter burde tilrettelegge for å skape gode og produktive arbeidsplasser. Vår tids samfunn kjennetegnes i stor grad av glidende overganger og kulturelle blandingsformer. Vi er alle unike, og vi har forskjellig innhold i ryggsekken. Sandal et al. (2013, s. 9–11) har presentert fire forskjellige ledelsesstiler for mangfold; *segregerende lederstil*, *assimilerende lederstil*, *mangfoldslederen* og *laizzes-Fair lederen*.

Segregerende lederstil har høy bevissthet til forskjellene mellom sine medarbeidere, men det er lite fokus på hvordan forskjellene kan kobles sammen. Segregeringen kan komme til syne ved at det dannes grupper i arbeidsmiljøet, og at det oppstår et skille mellom «vi» og «de». Dette kan videre medføre interne konflikter mellom gruppene på arbeidsplassen (Sandal et al., 2013, s. 10). En vertikalsegregering sørger for at minoritetsgruppen eller *de andre* ikke kommer høyere opp i hierarkisystemet i virksomheten. Mangfoldet finner vi oftest nederst i hierarkiet, som i produksjonen, på lageret eller i andre team og avdelinger.

Assimilerende lederstil er basert på en tankegang om at det er den enkeltes faglige kvalifikasjoner som er relevante for arbeidssituasjonen. Assimilering handler om at medarbeideren tilstreber eller presses til å tilpasse seg den dominerende gruppen i virksomheten (Sandal et al., 2013, s. 9). Alle skal være som majoriteten, og tilpasse livsstil, verdier, skikker og normer til den dominerende kulturen. Den assimilerende lederen ansetter gjerne mangfoldig og klarer å nå rapporteringskrav

for mangfold, men ønsker at den som tiltrer undergraver sin egen kultur og særegenhet. En slik strategi vil oppløse og usynliggjøre mangfoldet.

Mangfoldslederen vektlegger gjensidig respekt og toleranse, og verdsetter ulikhetene (Sandal et al., 2013, s. 10). Lederen stimulerer og tilrettelegger for høy grad av interaksjon mellom medarbeidere, og er bevist rundt potensielle gevinster som ligger i mangfoldet. Mangfoldslederen løfter frem forskjellene og bruker bredden i de ansattes kompetanse og erfaring for å videreutvikle virksomheten. En mangfoldsleder mener at de trenger mennesker som er ulik hverandre, en mangfoldig arbeidsstokk og et mangfoldig team. Uten mangfoldige mennesker kan man ikke innovere, hvis man ikke kan innovere kan man heller ikke være konkurransedyktig sett fra en business case perspektiv.

*Innovation is born from ideas.
Ideas are born from perspectives.
Perspectives are born from experiences.
Experiences are born from people.*
(Omberg, 2020)

Laizzes-Fair lederen eller *la-det-skure-og -gå* lederen er passiv, fraværende og har en unnvikende lederstil (Sandal et al., 2013, s. 10). Ledere som praktiserer denne type ledelse er ikke opptatt av å knytte kontakt med sine ansatte og deres bakgrunn, og lederstilen kan ha destruktive konsekvenser for trivsel og effektivitet hos medarbeiderne. Denne lederstilen kan knyttes til assimileringslederen ved at alle behandles likt og det er fravær av oppfølging og tilrettelegging.

I dette avsnittet har jeg gitt en begrepsavklaring av hvordan mangfold og mangfoldsledelse er definert, og hvilke argumenter som gis for mangfoldsledelse. Tre ulike organisasjonsparadigmer og ulike ledelsestilnærminger for mangfold er belyst. Paradigmene og tilnærmingene er kontekstavhengig, og vil derfor variere mellom ulike organisasjoner. Bedrifter må ha egne strategier for hvordan de arbeider med mangfold, og hva de ønsker å oppnå. Det er to ulike hovedretninger som ligger som begrunnelse for hvorfor mangfold er viktig for organisasjoner, og det er rettferdighetsargumentet og forretningsargumentet. Uansett hvilken retning bedriften velger, eller om det blir en kombinasjon av flere argumenter, kan strategiene være med på å farge organisasjonens tilnærming til mangfold.

2.3 Mangfoldskommunikasjon

Denne delen tar for seg hvordan bedriften synliggjør sin mangfoldsstrategi internt mot medarbeidere og ledere, og eksternt mot stakeholdere. Gjennom kommunikasjon formidles organisasjonens forståelse av mangfoldsparadigme, og det avdekker hvilke argumenter for mangfoldsledelse som anses som viktig for dem. Avslutningsvis belyser jeg en teori som tar for seg hvordan mangfoldsmodenhet kan måles ved å analysere mangfoldskommunikasjonen til bedriften.

2.3.1 Kommunikasjonsmedia for mangfold

I foregående avsnitt ble det presentert flere viktige argumenter for hvorfor organisasjoner burde fokusere på mangfoldsledelse; som er rettferdighetsargumentet og forretningsargumentet. Mangfold er positivt for bedrifter, ikke bare fordi det kan relateres til foretaksresultater, men også fordi det handler om troen på at alle fortjener like muligheter (Herring, 2017). Gotsis og Kortezi (2013) peker på at mangfoldsledelse er frivillige organisatoriske handlinger som genererer prosesser for inkludering av ulike medarbeidere gjennom bestemte retningslinjer og initiativer. Utgangspunktet er å utnytte seg av ulikhetene i arbeidsstyrken, og gjøre det *forskjellig*. Det innebærer at man lærer å verdsette hverandres ulikheter, og i kraft av ulikhetene fremme samarbeid (Brandi et al., 2004, s. 35). For å mestre transformasjonen kreves det en aktiv og bevisst ledelsesinnsats, for uten ledelse kan det bli tilfeldig, kaos og skape ineffektivitet. Organisasjonene må derfor først tilegne seg kunnskap om å lede mangfold på en god måte og anerkjenne at mangfoldsledelse gir konkurransefortrinn. Det innebærer at ledelsen må kommunisere verdipotensialet tydelig ut til en større del av arbeidsstyrken gjennom å bygge kunnskap og kompetanse om temaet internt, samt sikre mangfoldige team i innovasjon- og beslutningsprosesser. I denne sammenhengen mener Accenture (2016) at mangfoldsarbeidet må være en del av strategien og organisasjonsstyringen i bedriften. Ettersom arbeidsstyrken blir mer og mer heterogen, mener Point og Singh (2003) at det er viktig at bedrifter har en strategi for å håndtere mangfoldet. I studien til Accenture (2016) ble det identifisert følgende fire suksesskriterier:

- Tydelig målsetning og visjon for mangfold
- Mangfold på ledelses- og styrenivå
- Tydelig måltall og prosesser for oppfølging av mangfoldsarbeid
- Kompetanse og kultur for mangfoldsledelse

McKinsey og Company (2018) sier at de mest suksessfulle bedriftene i deres studie hadde utviklet mangfoldsstrategier som reflekterte over moraler og verdier i bedriften. Felles verdier og normer understøtter fornemmelsen av å være en enhet, med felles mål og gjensidige forpliktelser. Ry Nielsen og Ry (2002, s. 26) sier at det gir en følelse av å være i samme båt, og hvor man kan bygge bro over en tradisjonell «vi-de» konflikt mellom ledere og medarbeidere. De kommuniserte verdiene karakteriserer det man står for, og de kvaliteter som fortjener respekt eller oppslutning (Bolman & Deal, 2014, s. 284). Verdiene skal skape en identitetsfølelse som får alle ansatte til å føle seg spesielle på grunn av det de gjør. De kan betraktes som abstrakte idealer, som reflekterer hva alle må strekke seg etter. Samtidig må verdiene være lette å relatere seg til, selv om de har ulikt nivå av dybde (Johannessen & Olsen, 2009). Rapporten til McKinsey og Companys (2018) viser at de suksessfulle bedriftene anerkjente at forpliktelsen til mangfoldsarbeid måtte komme fra øverste hold i bedriften, og at strategien deretter forplantete seg videre nedover i organisasjonen. CEO's og senior ledere kan derav bli konseptualisert som *champions* for kjønnslikestilling, mangfold og inkludering, gjennom å kommunisere mangfoldsstrategier (Kelan & Wratil, 2018). McKinsey og Company (2018) belyser at toppledelsen fremstår som champions og rollemodeller for andre ledere i bedriften. CEO og senior ledere anses derfor som endringsagenter og veiledere som har en positiv påvirkning for mangfoldskommunikasjon (Kelan & Wratil, 2018). Det er ifølge Kelan og Wratil (2018) viktig at champions har en strategisk føring som de ansatte kan følge, og at de driver en kulturendring slik at betydningen av mangfold virkelig kommer fram. For at det ikke bare skal være tomme ord fra ledelsen, må det kommuniseres hvorfor mangfold er viktig for bedriften. Det kan være gjennom noe dramatisk og symbolsk, som en mangfoldsbegivenhet som gir organisasjonen mening og et organisatorisk narrativ. Undersøkelsen til McKinsey og Company (2018) viser videre at champions i de vellykkede bedriftene sørget for at mangfoldsarbeidet hadde tilstrekkelig med ressurser og ble støttet sentralt. Det er med andre ord helt essensielt at toppledelsen kommuniserer mangfoldsstrategier, for at medarbeiderne skal se verdien og tenke at det er viktig. Et annet viktig moment for å lykkes, er ifølge Accenture (2016) at bedrifter aktivt må bygge en inkluderende kultur. Organisasjonskultur handler om noe som er felles for en gruppe, noe som får den til å henge sammen og overleve (Ry Nielsen & Ry, 2002, s. 25). En kultur som preges av gjensidig respekt, åpenhet og tillitt, er en forutsetning for å utnytte potensialet i tettere og mer mangfoldige relasjoner. Accenture (2016) sier at dersom bedrifter ikke ivaretar dette, vil de ikke kunne realisere verdien av mangfoldet de har tilegnet seg, noe som kan svekke konkurransekraften.

Ettersom fokus på mangfold blir en stadig viktigere del av virksomheters strategier og føringer, blir også mangfoldskommunikasjon *ut* mer sentral. Bedrifter kommunisere sin mangfoldserklæringen ut til stakeholders via media som organisasjonsdokumentasjoner og hjemmesider (Point & Singh, 2003). Med bakgrunn i arbeidsgivers aktivitets- og redegjøringsplikt er bedrifters offentlige dokumentasjon som årsrapportene, allerede et etablert formidlingspunkt mot omverden. Årsrapporten er et av de viktigste styringsdokumentene til et selskap, og fungerer som et bilde utad mot departementet. Rapporten skal gi en samlet fremstilling av bedriften som helhet, både i omtale og i økonomiske tall (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2020). Likestillings- og diskrimineringsombudet (2020) sier at alle norske bedrifter skal jobbe aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering. Arbeidsgivers aktivitets- og redegjøringsplikt, sørger for at det blir jobbet systematisk for å unngå saker om diskriminering. Redegjørelsen skal gis i årsrapporten eller i annet offentlig tilgjengelig dokument, og skal redegjøre for faktisk tilstand for kjønnslikestilling og arbeidet de har gjort for å oppfylle aktivitetsplikten (Likestillings- og diskrimineringsombudet, 2020). Begrunnelsen er ikke å favorisere ett kjønn, men å ivareta mangfoldet. Hjemmesiden som en kommunikasjonskanal for mangfoldserklæring, kan sammenlignes med bedriftens årsrapport og blir i økende grad brukt for mangfoldskommunikasjon (Point & Singh, 2003). Gjennom studier av ulike hjemmesider, belyser Jonsen et al. (2021) at flere organisasjoner bruker mangfold som en merkevare for å tiltrekke seg talenter, bli en attraktiv arbeidsgiver, samt å kommunisere hva slags mangfold som er relevant for bedriften. I dag er derfor hjemmesider et viktig redskap for å kunne kommunisere med omverden. Årsrapporter og hjemmeside gir på den måten et bilde utad av hvordan bedrifter vektlegger mangfold og hvilke strategier de har til mangfoldsledelse. Rapporten til Accenture (2016) viser at bedrifter ikke kan stå alene om å skape varige forbedringer knyttet til mangfold og mangfoldsrapportering. Norske myndigheter må også bidra, ved å sørge for at bedriftene overholder rapporteringsplikten.

2.3.2 Mangfoldsmodenhet

Accenture (2016) har gjennom sin rapport funnet ut at mangfoldsmodenhet i næringslivet er lav, til tross for at stadig flere uttrykker en anerkjennelse av mangfold og inkludering. Norge har et meget godt omdømme når det gjelder likestilling, men den statistiske sannheten viser at kvinner, spesielt i privat sektor, fremdeles har et langt stykke igjen før likestilling på arbeidsplassen er nådd (Richardsen & Traavik, 2019, s. 259). Accenture (2016) fant ut at mangfold vies generelt lite oppmerksomhet og i hovedsak rapporteres det på pålagte måltall, mens færre fokuserer på mål og

tiltak. Tempoet for mangfold og inkludering i arbeidslivet går altså fortsatt smertefullt sakte, og det trengs mer oppmerksomhet rundt hva som skal til for å fjerne barrierene for likestilling og mangfold (Green, Bond, Miller, & Gifford, 2018). Accentures (2016) funn viser at mangfold representerer en ubenyttet ressurs som norske bedrifter ikke fokuserer tilstrekkelig på, og som de ikke evner å realisere verdien av. Det er derfor viktig at de blir gjort oppmerksomme på forholdet mellom mangfold og ytelse, og at mangfold kan føre til positive utfall. Når det snakkes om utfall av mangfold, pekes det ofte mot business case argumentet som fokuserer på de finansielle fordelene, mens de menneskelige fordelene og bedriftens omdømme har fått mindre oppmerksomhet. Ved å være inkluderende og støtte mangfold kan bedrifter få frem talenter, øke medarbeidertilfredshet og trivsel (Green et al., 2018). For å kartlegge mangfoldsmodenhet bruker jeg i denne studien «Tabell for modenhet av mangfoldskommunikasjon» vist i tabell 2. Tabellen gir en oversikt over hvilket modenhetsnivå som passer til de ulike virksomheters mangfoldskommunikasjon.

Drivere	Modenhetsnivå	Virksomhetens fokus
Lovpålagte krav	Nivå 1	Måltall, overvåke mangfoldstilstand
Bevissthet	Nivå 2	Målsetning om økt mangfold, beskrive mål
Forstår og anvender	Nivå 3	Tiltak for økt mangfold
Integrert og forståelse av verdi	Nivå 4	Beskrivelse av verdien av mangfold
Utnytte og bruke mangfoldet	Nivå 5	Bruke ulikhetene til de ansatte

Tabell 2: Tabell for modenhet av mangfoldskommunikasjon, med utgangspunkt fra Accentures modell (Accenture, 2016, s. 15)

Det å ha en mangfoldig arbeidsstokk er ikke ensbetydende med et høyt modenhetsnivå. En bedrift kan ha et rikt mangfold i f.eks. produksjonslokalene, på lageret eller i støttefunksjonene, men for å oppnå et høyere modenhetsnivå må de ha tanker rundt hvordan mangfoldet skal ledes og ha innsikt i mulighetene mangfoldet rommer. De må kunne beskrive tiltak for å øke mangfoldet og ha en forståelse av den potensielle verdien som ligger i det, for å kunne ha modenhetsnivå 3 og 4. Det høyeste nivået er modenhetsnivå 5, og indikerer at bedriften har en strategi for hvordan de skal bruke mangfoldet av medarbeidere. Det er først når man utnytter mangfoldet og driver mangfoldsledelse at modenheten er størst. Strategien omfatter tiltak for inkludering og mangfold,

og hvordan de skal arbeide med kontinuerlige forbedringer av mangfoldsledelse. Accenture (2016) sier at ingen av organisasjonene i deres studie kunne beskrive en utdypende forståelse av verdi på tvers av flere områder. Med andre ord kan en bedrift ha ulike modenhetsnivåer i en og samme organisasjon. Det kan bety at næringslivet ikke evner å se helheten av mangfoldsarbeid, og viktigheten av en strategi som blir drevet fra toppen. Derfor argumenterer Accenture (2016, s. 14) at dersom bedrifter skal kunne ta i bruk den ubenyttede verdien som eksisterer i en mangfoldig befolkning, er det nødvendig med en større bevisstgjøring rundt gevinstene fra mangfold og hvordan de skal realiseres.

2.4 Oppsummering

I dette teorikapittelet har jeg introdusert mangfold og mangfoldsledelse som begrep. Videre er mangfoldsparadigmene til Ely og Thomas (2001) introdusert, dette er organisasjonsperspektiver for hvordan bedrifter ser på ledelse og verdien av mangfold. I teoridelen har jeg presentert flere sterke argumenter for hvorfor organisasjoner burde arbeide med mangfoldsledelse. Jeg har også vist at det finnes ulike perspektiver for ledelse av mangfold, og hvordan strategier og individuelle linser er med på å påvirke utfallet av ledelsesformen.

Med bakgrunn i politiske føringer har de største selskapene i Norge allerede et etablert forhold til mangfold i form av måltall, men som Accenture (2016) viser er det langt færre som kan vise til en høy mangfoldsmodenhet. Det tradisjonelle og homogene bildet av næringslivet er i utvikling, og det stiller derfor større krav til håndtering av mangfold. Studien bygger på en bred mangfoldslitteratur og belyser mangfoldsledelse og kommunikasjon i Norge.

3 Metodisk tilnærming og forskningsdesign

Forskningsdesign gir rammeverket for innsamling og analysere data, mens forskningsmetoden er selve teknikken som brukes for innsamlingen (Bryman & Bell, 2015, s. 49). I denne sammenhengen sier Repstad (2007, s. 15) at det som skal studeres bør avgjøre hva slags fremgangsmåte som velges. Det betyr at den som skal gjennomføre forskningen må ha en strategi for hvordan man skal gå fram, og det er denne strategien som er metoden (Jacobsen, 2015, s. 15). Gjennom forskningsstudier skapes en gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 15), og samfunnsutviklingen åpner opp for forskningsspørsmål om hva som faktisk skjer i organisasjonene (Bryman & Bell, 2015, s. 5). I dette kapittelet vil jeg presentere konteksten for studien før det argumenteres for valg av forskningsdesign. Deretter vil jeg redegjøre for avgjørelsen om å benytte en triangulering av metode og hva det innebærer. Mot slutten av kapittelet belyses studiens reliabilitet og validitet. Avslutningsvis presenterer jeg viktigheten av personvern og den etiske siden av undersøkelsen.

3.1 Beskrivelse av kontekst

I denne studien undersøker jeg mangfoldsledelse og kommunikasjon i Norge. Jeg har valgt ut én organisasjon for dette prosjektet, og valget ble gjort ut ifra relevans for undersøkelsen. Den valgte organisasjonen er av spesiell interesse fordi den anses å være et av de største selskapene i Norge, og er arbeidsplassen til over 11 000 mennesker i 40 ulike land. Den norske stat er inne på eiersiden med 50,001% av aksjene, mens resterende er børsnotert. Det betyr at selskapet er delprivatisert og børsnotert som allmennaksjeselskap på Oslo Børs, og er dermed berørt av kvoteringsloven for ASA. Det var også avgjørende at de hadde mulighet til å være med i forskningsprosjektet.

Selskapet er anonymisert for å fjerne muligheten for å identifisere virksomheten og dataene som hentes ut. Jeg kommer derfor til å omtale organisasjonen som *Konsernet*. Forretningsområdene er mangfoldige, men Konsernets fokus er ensidig. De ansatte omtales som et sterkt team, som er dedikert til å levere teknisk fortrefelighet på verdensklasse nivå.

3.2 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign dreier seg om å ta stilling til hvilke metoder som skal benyttes (Busch, 2013, s. 52). Hoveddesignet som passer best for denne oppgaven er en casestudie. Det som særpreger denne type studier er at det som blir studert er sterkt knyttet til konteksten, hvor

fokuset rettes på en eller to enheter og målet er å få en dypere forståelse av den eller de valgte enhetene (Bryman & Bell, 2015, s. 12; Jacobsen, 2015, s. 97). Vanligvis brukes casestudie i en grafisk lokasjon, slik som en arbeidsplass eller en organisasjon (Bryman & Bell, 2015, s. 68). Undersøkelsen benytter i så måte en allerede eksisterende grense for hva og hvem som skal inkluderes og ekskluderes (Tjora, 2021, s. 48). I dette prosjektet er studien avgrenset til Konsernet. Jeg anser casestudie som et egnet design fordi Konsernet er en stor organisasjon med mange ledere og ansatte, og er representert ulike steder i Norge og i flere ulike land. I form av konteksten er det derfor en forventning om at undersøkelsen vil frembringe en inngående beskrivelse av fenomenet som undersøkes. Organisasjonen styres av en global toppledelse og har en felles HR funksjon, i så måte vil en undersøkelse i form av casestudie være interessant i seg selv.

I valget av vitenskapsteoretisk utgangspunkt har jeg en fortolkningsbasert tilnærming på empirien. Det er tanken om at det ikke finnes en objektiv virkelighet, men heller flere ulike forståelser av virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 28). Årsaken til dette valget er at undersøkelsen i stor grad baserer seg på mennesker og deres perspektiver av virkeligheten. Jacobsen (2015, s. 27–28) sier at det å studere mennesker og sosiale systemer er noe helt annet enn å studere «døde» gjenstander, slik at hvorvidt mennesker arbeider mot felles mål, er et abstrakt fenomen og vil være vanskelig å definere som noe rent objektivt. Det innebærer en sosial virkelighet i kontinuerlig endring. Et annet teoretisk utgangspunkt jeg har tatt stilling til var hvordan jeg skulle arbeide med samspillet mellom teori og empiri. Forholdet mellom dimensjonene styres gjennom induktiv eller deduktiv metode, hvor induktiv teori anses som den mest brukte retningen innenfor kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 224). En induktiv metode er særpreget av at man jobber fra empirien mot teori, mens den oppfattes som deduktiv ved at man går fra «mer teoretisk» til det «mer empiriske» (Bryman & Bell, 2015, s. 23; Tjora, 2021, s. 20). Induksjon er prosessen der man observerer et antall tilfeller for å si noe generelt om den gitte gruppen med tilfeller (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 224). Derav valgte jeg en induktiv forskningsretning, samt at jeg ønsket å tilnærme meg temaet i studien uten hypotesetesting, slik som er vanlig ved deduktiv metode (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 224).

Da det empiriske materialet skulle samles inn stod valget mellom kvalitativ og kvantitativ metode. I casestudier kan alle former for kvalitativ og kvantitativ datagenerering benyttes (Tjora, 2021, s. 48). Det betyr at avgjørelsen baserte seg på hvilken av tilnærmingene som best kunne svare ut

problemstillingen. Forskjellen mellom kvalitativ og kvantitativ metode er hvorvidt empirien skal samles inn i form av tall eller ord (Jacobsen, 2015, s. 31). Uansett blir den valgte metoden sett på som et hjelpemiddel for å gi en beskrivelse av virkeligheten gjennom innsamlet empiri (Jacobsen, 2015, s. 21). Forstås verden bare av våre egne tolkninger, som igjen betyr at det finnes mange verdener alt etter hvem som ser? Ontologien belyser at det bare er deler av virkeligheten som innhentes og analyseres, og ifølge Jacobsen (2015, s. 22) er det umulig å komme fram til en omforent forståelse av hvordan verden faktisk ser ut. Jeg tenker at det er viktig å ha med seg slike refleksjoner inn i undersøkelsesopplegget, fordi ulike perspektiver og tolkninger av verden vil kunne påvirke empirien som samles inn. Jeg erkjenner derfor at det er et skille mellom virkeligheten slik den er, og hvordan den fremstår for meg og andre.

3.2.1 Kvalitativ tilnærming

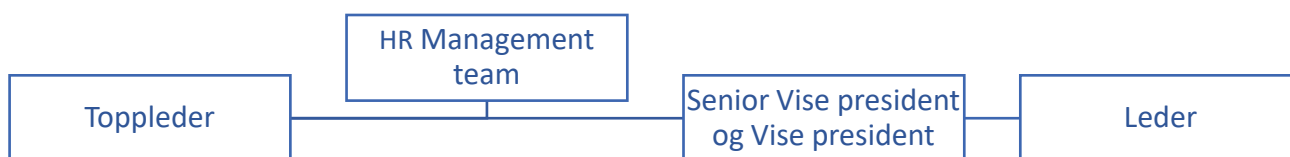
I casestudien falt valget på en kvalitativ tilnærming for generering av informasjon. Det som kjennetegner de kvalitative metodene er at de går i dybden, men ikke i bredden (Repstad, 2007, s. 16). Den kvalitative forskningstradisjonen legger vekt på et nært og tett forhold mellom forskeren og det miljøet eller de personene som utforskes (Repstad, 2007, s. 16). Årsaker til beslutningen om kvalitativ metode, var behovet for å frembringe en forståelse og innsikt av hvordan Konsernet kommuniserer om mangfold. Det finnes forskjellige metoder innenfor den kvalitative tilnærmingen, som det individuelle intervjuet, gruppe intervju, observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2015, s. 145). Felles forskingsstrategi for disse metodene er at data samles inn som ord, og ikke som tall (Jacobsen, 2015, s. 145). Repstad (2007, s. 20) sier at kvalitative studier viser mennesket som fritt, kreativt og bevisst, og beveger seg dermed tett opp mot hverdagsbildet av mennesket. Tilnæringsmåten beskriver nyansert «*det som fins*», og er mindre opptatt av hvor ofte det fins (Repstad, 2007, s. 23). En kvantitativ tilnærming kunne passet bedre dersom det var en oversikt og en forklaring til fenomenet jeg var på jakt etter (Tjora, 2021, s. 35).

3.3 Utvalg

For å kunne undersøke hvordan Konsernet kommuniserer om mangfold, måtte jeg først og fremst sørge for å ha et bredt sammensatt utvalg av respondenter med relevant informasjon om tema. Hovedkriteriet for å komme med i et utvalg er ifølge Repstad (2007, s. 81) at forskeren regner med at de aktuelle personene har meninger, kunnskap, holdninger og erfaringer som er vesentlig for problemstillingen. Gjennom forskningsspørsmålene skulle jeg svare ut hvordan mangfold og

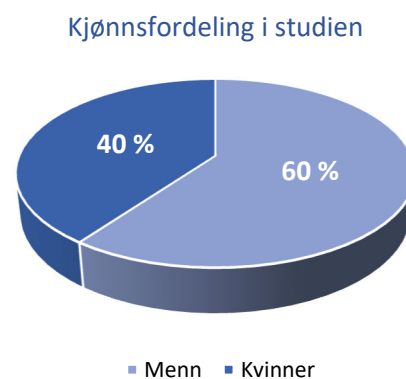
mangfoldsledelse forstås av ledere og HR, samt hvordan ledelse av mangfold utføres. Derfor var det en nødvendighet at utvalget skulle bestå av ledere og representanter fra HR. De som skulle intervjues burde i tillegg være mest mulig ulike, slik at inntrykkene fra intervjuene kunne skape et bredere inntrykk av forskningsfeltet (Repstad, 2007, s. 81). Jeg bestemte meg derfor tidlig i prosjektfasen at deltakere skulle bestå av ledere på ulikt ledernivå. De ønskede respondentene skulle komme fra øverste ledernivå, høyt ledernivånivå og ledere lenger ned i hierarkiet, slik at jeg kunne sammenligne hvordan mangfold kommuniseres og utøves på de ulike nivåene. Denne type intervjuer med ledere kan ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s. 175) kalles for *eliteintervjuer*, fordi personene vanligvis har stillinger med stor makt. Elitepersoner er vant til å bli spurt om sine meninger og tanker, og som intervjuer er det da viktig å ha satt seg godt inn i temaet, slik at det blir en viss grad av symmetri i intervjuelasjonen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 176).

Da jeg startet utvelgelsesprosessen, satt jeg med en liste i Excel med 15 relevante kandidater jeg ønsket å ha med i studien. Utvalget man gjør er i stor grad med på å bestemme den informasjonen som samles inn (Jacobsen, 2015, s. 193), derfor var det avgjørende for meg å være ekstra oppmerksom på hvem som skulle være med i utvalget. Jeg anså det som relevant for studien å ha med representanter fra begge kjønn, så på utvalgslisten hadde jeg syv kvinner og åtte menn. Videre ble det plukket ut ledere fra ulike fag- og forretningsområder i selskapet, for å bidra til større gyldighet i dataene og for å gjenspeile mangfoldet. Jeg hadde altså en liste med 15 aktører, men jeg hadde planlagt å gjennomføre kun 10 intervjuer. Jeg ønsket å intervjuer to fra HR, to fra toppledelsen, to fra høyt ledernivå og 4 fra et generelt ledernivå, totalt 10 stykker. Da jeg startet utvelgelsesprosessen ønsket jeg å velge så tilfeldig som mulig ut fra listen. Jeg opprettet fire grupperinger fra utvalget, og det var HR og de tre ulike ledergruppene, se figur 2.



Figur 2: Gruppering av respondenter

Jeg ga alle et nummer etter gruppering, og foretok deretter en loddtrekning. Så kontaktet jeg de ulike aktørene pr. E-mail, med spørsmål om de ønsket å delta i undersøkelsen. Ni stykker svarte raskt, og jeg avtalte et tidspunkt for gjennomføring av intervju. Da jeg ikke fikk tilbakemelding fra den siste respondenten, gjorde jeg en ny utvelgelsesprosess fra den tilhørende grupperingen. Deretter fikk jeg avtalt en tid med den tiende. Tabell 3. viser den endelige oversikten over utvalget til studien sortert per gruppering, og i figur 3. illustrerer kjønnsfordelingen i utvalget.



Figur 3: Kjønnsfordeling

Toppleder	HR Management team	Senior Vise president og Vise president	Leder
Toppleder-1-Mann	HRM-1-Kvinne	SVP-1-Mann	Leder-1-Mann
Toppleder-2-Mann	HRM-2-Mann	VP-2-Mann	Leder-2-Kvinne
			Leder-3-Kvinne
			Leder-4-Kvinne

Tabell 3: Utvalg av deltakere til studien

3.4 Triangulering av data

Triangulering er en teknikk hvor man bruker flere metoder og datakilder i samme studie for å underbygge konklusjonene (Bryman & Bell, 2015, s. 402). Ved å triangulere gir det et bredere datagrunnlag og et sikrere utgangspunkt for tolkning (Repstad, 2007, s. 29). Dette øker gyldigheten og troverdigheten til undersøkelsen ved at problemstillingen blir belyst fra ulike synsvinkler (Carter, Bryant-Lukosius, DiCenso, Blythe, & Neville, 2014). Innenfor den kvalitative tilnærmingen har jeg i dette prosjektet brukt metodetriangulering for å svare ut problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det er forskjellige måter å skaffe data, hvor den informasjonen som allerede finnes blir kalt *sekundærdata*, mens generering av ny kunnskap gjennom egne vitenskapelige undersøkelser fremskaffer *primærdata* (Jacobsen, 2015, s. 139). Innhentet sekundærmateriale i form av tidligere forskningsundersøkelser utgjør det teoretiske rammeverket, og primærdata utgjør studiens empiri.

3.4.1 Semi-strukturert intervju

Gjennom å intervju mennesker får jeg som forsker et innblikk i den sosiale verden gjennom andres øyne (Bryman & Bell, 2015, s. 404). På en slik måte kan jeg frembringe rikholdig informasjon om andres personlige erfaringer og perspektiver (Carter et al., 2014). I kvalitative studier har jeg en nærhet til respondentene, og det er et fortolkende paradigme hvor fokuset ligger ved opplevelser og meningsdannelser hos respondentene (Tjora, 2021, s. 27). Jeg valgte å gjennomføre undersøkelsene som semi-strukturerte individuelle intervjuer. Kjentegnet for denne type intervjuer er at en rekke spørsmål er forberedt og satt i en intervjuguide, men det er åpent for å variere på rekkefølgen samt stille oppfølgingsspørsmål. Dette gjorde at jeg kunne å få tak i tilleggsinformasjon som ikke hadde vært tilgjengelig dersom metoden hadde vært mer strukturert (Bryman & Bell, 2015, s. 213). Jeg hadde derfor mulighet til å gå mer i dybden på en rekke områder som oppfattes relevant for studien. Intervjuguiden fungerte som en oversikt over de aktuelle temaene til intervjuetgjennomføringen (Jacobsen, 2015, s. 150). I utarbeidelsen av intervjuguiden var det viktig for meg at spørsmålene ble utarbeidet på en slik måte at problemstillingen ble operasjonalisert, uten at spørsmålene var for spesifikke og samtidig forståelig for respondentene - uten å virke førende (Bryman & Bell, 2015, s. 488). Jeg prøvde derfor å formulere spørsmålene så nøyaktig som mulig, slik at jeg skulle få mest mulig konkrete svar. Intervjuguiden var i grove trekk formet som tre faser: oppvarming, refleksjon og avrundning (Tjora, 2021, s. 159). Det hele startet med en introduksjon hvor jeg fortalte kort om selve undersøkelsen, og ba om godkjenning for bruk av lydopptaker. Alle deltakerne godkjente dette. I selve intervjuet startet jeg med et generelt spørsmål for å skape en mer naturlig åpning, og for å få intervjuobjektene til å begynne å prate om noe som var ufarlig og ikke krevde mye refleksjon. Jeg valgte å gjøre det på denne måten fordi det første spørsmålet er med på å sette tonen for resten av intervjuet (Jacobsen, 2015, s. 156), og det er med på å skape en trygghet hos respondentene (Tjora, 2021, s. 160). Refleksjonsspørsmålene som dannet kjernen i intervjuet, delte jeg inn etter emnene *ledelse*, *mangfold*, *mangfoldsledelse*, *mangfold på arbeidsplassen*, *karrieremuligheter* og *strategier*. For å sørge for at jeg fikk svar på akkurat det jeg ønsket, formulert jeg underspørsmål til de ulike temaene. Avslutningsvis spurte jeg om de hadde noe de ønsket å tilføye i forbindelse med mangfold og mangfoldsledelse, før jeg takket for deltakelse og bidrag til studien.

På grunn av den pågående Covid-19 pandemien kunne jeg ikke gjennomføre fysiske møter med respondentene. Alle intervjuene ble derfor gjennomført som digitale samtaler via Microsoft Teams, som er en kommunikasjonsplattform med funksjoner som chat og videomøter (Microsoft, 2021). Til

tross for at intervjuobjektene og jeg ikke var fysisk i samme rom, lot det seg allikevel å gjennomføre samtalen ansikt-til-ansikt med video mulighetene på Teams. Under gjennomføringen av intervjuene la jeg vekt på å skape tillitt og kontakt, og det var viktig for meg å innta en lyttende posisjon slik at jeg kunne stille oppfølgings spørsmål for å utdype uventede opplysninger (Jacobsen, 2015, s. 156). Jeg benyttet en ekstern lydopptaker under intervjuene for å ta opp samtalene. Dette gav meg en visshet om at jeg fikk med meg det som ble sagt, slik at jeg kunne konsentrere meg om å være tilstede i intervjusituasjonen og være en god lytter (Tjora, 2021, s. 180). I ettertid transkriberte jeg materialet, og lydopptaket ble slettet.

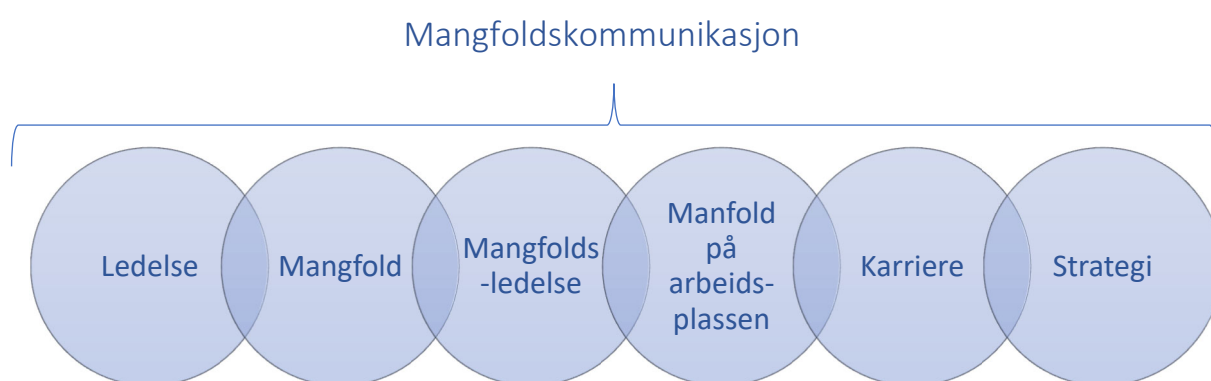
3.4.2 Dokumentanalyse

Utover primærdataen fra intervjuene valgte jeg å bruke dokumentanalyse, som også er en metodeform innenfor den kvalitative rammen. Årsrapporter og hjemmesider er offentlig dokumentasjon (Bryman & Bell, 2015, s. 561), og jeg har i så måte benyttet meg av dokumentasjon som er tilgjengelig for alle. Årsaken til at dokumentanalyse ble benyttet, var at den frembringer informasjon om hva organisasjonen strategisk har valgt å kommunisere ut til aksjonærer, kunder og andre interessenter. Dette ga et tidsbilde og et inntrykk av tidligere hendelser, mens intervjuene var mer preget av nåtiden (Tjora, 2021, s. 203). I tillegg ga dokumentanalysen et bilde av organisasjonen utad, mens intervjuene ga en dypere innsikt i hvordan mangfold forstås internt.

3.5 Data analyse

Etter transkriberingen av intervjuene satt jeg igjen med en enorm mengde data som skulle analyseres. *Data* er det latinske ordet for *de ting som er gitt* (Repstad, 2007, s. 113). I denne sammenheng var det informasjonen som var samlet inn. For å kunne angripe mengden av data måtte det forenkles og struktureres for å få en oversikt. På den måten kan det sies at den kvalitative analysen handler om å ordne data slik at det ble et tematisk mønster og blir enklere å fortolke (Bryman & Bell, 2015, s. 579; Repstad, 2007, s. 113). Hva som faktisk menes med tematisk analyser kan ifølge Brymann og Bell (2015, s. 579) variere mellom forskere, hvor Jacobsen (2015, s. 199) sier at det i all hovedsak dreier seg om fire forhold. Det første steget er å dokumentere materialet som er samlet inn, og andre fase er å utforske innholdet. Det tredje steget handler om å systematisere og kategorisere materialet etter et sett med kriterier. Den siste fasen er å sammenbinde, gjennom å trekke opp forbindelser og sammenhenger mellom ulike kategorier. Jeg valgte å analysere dataene etter de fire fasene beskrevet over.

Data til denne studien er samlet inn ved hjelp fra to ulike metoder; intervju og dokumentanalyse. Intervjuene ble tatt opp på lydbånd og ble så til et transkribert materialet, mens funnene fra dokumentanalysen ble notert rett ned som et tekstdokument. Deretter ble alt nedskrevet data fra intervjuene systematisert og kategorisert gjennom koding av materialet. Koding innebærer å systematisere data ned til ulike kategorier eller temaer (Bryman & Bell, 2015, s. 585). I dette arbeidet brukte programmet NVivo, som er et analyseverktøy som kan brukes innen kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2015, s. 608). Jeg kodet materialet basert på temaene i intervjuguiden, se figur 4.



Figur 4: Kodestruktur

Gjennom å koble sammen forskjellige utsagn om ett og samme tema, kunne jeg enklere sammenligne disse med hverandre (Jacobsen, 2015, s. 212). Dataene fra hjemmesiden og årsrapporten valgte jeg derimot å ikke behandle i NVivo, da jeg så det som mest hensiktsmessig å gjøre analysen manuelt. Resultatene blir presentert i kapittel 4, før de blir diskutert og drøftet i kapittel 5.

3.6 Metodekvalitet

Metodekvalitet er en viktig del av forskningsprosessen, og består av kritiske vurderinger av kvaliteten på den forskningen jeg har utført (Repstad, 2007, s. 134). Data må være samlet inn på en måte som gjør den relevant og til å stole på, slik at gyldighet og troverdighet kunne etterprøves og diskuteres (Jacobsen, 2015, s. 13). Dette kapittelet vil følgelig ta for seg reliabilitet, validitet og generalisering av case studien.

3.6.1 Relabilitet

Studiens relabilitet handler om hvor pålitelig forskningen er, og om dataene som er kartlagt er til å stole på (Repstad, 2007, s. 134). Det betyr hvor god kvalitet det er på informasjonen som er samlet inn i forhold til om den er presis og troverdig. Relabiliteten omhandler spørsmål om hvorvidt et resultat kan reproduseres og repeteres av andre forskere på et annet tidspunkt (Bryman & Bell, 2015, s. 49). Relabiliteten kan derfor testes ved å utføre den samme undersøkelsen på den samme gruppen, men til et annet tidspunkt og med en annen forsker. Om dette gir det samme resultatet kan det indikere en høy relabilitet. Relabilitet gjelder for hele sammenhengen gjennom forskningsprosjektet, og derfor har mine refleksjoner over metode og analyse av data vært en viktig del av gjennomføringen. Til syvende og sist vil kvaliteten avhenge av intervjuets spesifikke form, tema og formål (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 203).

Jeg valgte å bruke kvalitativ metode for innhenting av data, i form av semi-strukturerte intervjuer og dokumentanalyse. Dokumentanalysen er basert på selskapets siste årsrapport, som er et offentlig og tilgjengelig dokument. Undersøkelsen av rapporten kan enkelt reproduseres. Når det kommer til selskapets hjemmeside, er den i stadig utvikling. Undersøkelser av nettsiden kan gjøres på nytt, flere ganger, men resultatene vil trolig variere ettersom selskapet oppdaterer siden kontinuerlig. I arbeidet med utforming av intervjuguiden, gjennomførte jeg et pilotintervju av det første utkastet. Det viste seg at jeg ikke fikk svar på de spørsmålene jeg egentlig lurte på, derfor så jeg meg nødt til å gjøre relativt store endringer for å sikre bedre kvalitet på innsamlet data. Pilotintervjuet ga meg også indikasjoner på varigheten, slik at også omfanget ble gjennomgått og redusert.

Den generelle oppfattelsen av intervjuundersøkelsene var at respondentene ga ærlige og troverdige svar, men det er uvisst om intervjupersonene ville svart likt eller annerledes dersom det var en annen forsker som stilte spørsmålene. Jeg vil derfor påstå at dataene er basert på undersøkelser utført i begrensede øyeblikk. Hvordan jeg som intervjuer stilte spørsmålene til respondentene, og mine kvalifikasjoner om emnet kan også være med å påvirke dataene. I tillegg kan den menneskelige interaksjon være en påvirkningsfaktor. Under intervjuprosessen gjorde jeg kontinuerlige valg mellom hva jeg ønsket å utdype med ytterligere spørsmål. Det igjen har påvirket resultatet av intervjuene. Gjennom de stadige avgjørelsene om hvilke svar som jeg ønsket å følge opp – og hvilke ikke, hvilke deler av svaret jeg kommenterte – og hvilke ikke, anses som påvirkningsfaktorer som er vanskelig å etterfølge (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 195). For å øke

påliteligheten til studien har jeg derfor i størst mulig grad i metodekapittelet vært åpen om metodevalg og gjort beskrivelser av hvordan undersøkelsene er gjennomført.

3.6.2 Validitet

Hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten, gjennom å bruke en eller flere metoder (Jacobsen, 2015, s. 15). Når empirien er gyldig og relevant, hentydes den som valid (Jacobsen, 2015, s. 16). Validitet er altså knyttet til i hvilken grad en metode undersøker det den er ment å undersøke, og i hvilken grad observasjonene faktisk reflekterer de fenomenene som man ønsker å vite noe om (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Validitet omtales ofte som gyldighet, men er et mangetydig begrep (Repstad, 2007, s. 134). Tjora (2021, s. 260) beskriver gyldighet som en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming, funn, og de spørsmålene man søker å finne svar på. Det dreier seg med andre ord om de empiriske undersøkelsene faktisk belyser problemstillingen (Repstad, 2007, s. 134).

En positiv innvirkning for validiteten i denne studien, er at utvalget bestod av troverdige respondenter. De er ledere med mye ansvar, og kommer fra ulike ledernivåer i selskapet, både globalt og fra ulike forretningsområder. Ved at data er hentet inn fra ulike felt og nivåer, gir det en styrket gyldighet til studien. Selv om tillitten til respondentene var høy, finnes det muligheter for at de ga et fortegnert bilde av sin opplevelse av virkeligheten. For å skape en ytterligere forsterket validitet i studien, valgte jeg å bruke metodetriangulering. Det betyr at jeg kombinerte to kvalitative metodeformer, for å belyse hvordan respondentene i bedriften kommuniserte om mangfold og hvordan selskapet presenterte sin tilnærming. Ved å bruke metodetriangulering økte jeg gyldigheten til studien, fordi mangfoldskommunikasjonen ble betraktet fra ulike hold.

3.6.3 Generalisering

Generalisering dreier seg om i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres til andre enn dem som faktisk har blitt undersøkt (Jacobsen, 2015, s. 237). Resultatene i denne studien søker etter økt kunnskap om hvordan mangfold blir oppfattet, hva det fokuseres på, hvordan ledelse av mangfoldet foregår, samt hvordan Konsernet som selskap ønsker å kommunisere om mangfold og sine strategier. Studien ble gjennomført som en casestudie, og er et resultat av 10 respondenters perspektiver på fenomenet, samt selskapets hjemmeside og årsrapport. Således kan den ikke generaliseres til større populasjoner, men studien kan ha en overførbarhet til lignende selskap i næringslivet i Norge.

3.7 Etiske og personvernmessig refleksjon

Som forsker har man en plikt til å vise hensyn til hvordan forskningen påvirker de som det forskes på, samt hvordan studien blir oppfattet og brukt i etterkant. Kvale og Brinkmann (2015, s. 102) presenterer noen hovedprinsipper som går på informert samtykke, fortrolighet, konsekvenser og forskerens rolle. Etikk strekker seg utover etiske regler og omfatter også valgene man gjør i undersøkelsesprosessen, som må vurderes ut ifra etiske prinsipper (Jacobsen, 2015, s. 45).

I alle samfunnsvitenskapelige undersøkelser er det konsekvenser for de som blir undersøkt og for samfunnet (Jacobsen, 2015, s. 45). I forkant av undersøkelsen innhentet jeg derfor en godkjenning av personvernombudet for forskning, Norsk senter for forskningsdata (NSD) (NSD, 2021). Hver enkelt respondent fikk tilsendt informasjon om samtykke og forskningsstudiet. Her ble det også informert om hvordan behandling av data skulle gjennomføres og mulighetene til når som helst å trekke seg fra undersøkelsen. For å sikre anonymisering av selskapet, valgte jeg å omtale det som *Konsernet*. Respondentene har fått tilnavn som blant annet *Ledere* og *HRM*, og med et nummer for å skille de fra hverandre. For ytterligere å sikre anonymisering, har jeg bevisst utelatt alder og annen informasjon som kunne identifisert respondentene.

3.8 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg beskrevet valg av metode og de viktige aspektene ved kvalitativ tilnærming. Jeg har gjort rede for utvalg av respondenter, triangulering av data, analysearbeidet og metodekvalitet. Avslutningsvis er de etiske og personvernmessige refleksjonene tatt med i betraktingen.

4 Resultater og analyse

Målet med denne masteroppgaven er å utforske hvordan verdien av mangfold blir kommunisert internt og eksternt i Konsernet, og hvordan ledelse av en mangfoldig arbeidsstyrke blir utført.

I dette kapittelet vil jeg presentere de viktigste funnene fra undersøkelsene. Kapittelet er organisert i tre hoveddeler, med utgangspunkt i forskningsspørsmålene.

4.1 Mangfoldets mange ansikter og den interne kommunikasjonen av mangfold

Det er flere aspekter og perspektiver som reflekteres over når ordet «*mangfold*» blir sagt høyt. For ledere er det viktig å kunne ha en bred definisjon av mangfold, og være i stand til å se mangfoldstyper og -mønstre i sin bedrift (Traavik, 2006). I denne delen vil jeg presentere perspektivene til HR og ledere i Konsernet, og vise hvordan de forstår mangfold og hvordan de opplever organisasjonens mangfoldsstrategi. Dette handler om den interne kommunikasjonen av mangfold, og hvordan den oppleves av de ansatte.

4.1.1 Mangfold for deg

Begrepet mangfold er et mye brukt begrep som har blitt en del av vårt hverdagsspråk, men ofte uten at det gjøres en begrepsmessig avklaring av hva det innebærer (Wrench, 2007). Denne delen handler om hvordan mangfold kommuniseres internt i Konsernet, og i den sammenhengen ønsket jeg å undersøke hva mangfold betyr for lederne og HR. Det viste seg at tilbakemeldingene var like mangfoldige som begrepet i seg selv. Det var som HRM-2-Mann sa så treffende «ja, det er et utrolig stort spørsmål», og det hadde han helt rett i. Mangfold er det som er *der ute*, og ifølge Traavik (2006) er det et begrep som alltid relaterer seg til flere mennesker, og som alltid eksisterer når to eller flere mennesker er samlet. HRM-gruppen mente at mangfold betyr så mye mer enn det du kan se med det blotte øye. Mangfold er et komplekst bilde av ulikheter på ulike plan, og det belyses i sitatet under.

«Du har det primære mangfoldet som går på kjønn, rase og seksualitet – altså de tingene du ikke velger. Så har du alle de andre lagene som er med på å danne ulikhetene» (HRM-1-Kvinne)

Det første mange av lederne tenkte på når de hørte begrepet *mangfold*, var relatert til demografiske forskjeller som kjønn og etnisitet. Deretter reflekterte lederne over utfordringene de

hadde rundt mangfold når det kom til rekruttering. Flere opplevde at det var vanskelig å få tak i jenter innenfor fagfeltet, fordi jenter fremdeles er underrepresentative i flere teknologiske studieretninger. Det var opplevelser av søkerbunker med null jenter, men også frustrasjon rundt søkebunker hvor de måtte kassere hele bunken på grunn av internt krav om sikkerhetsklarering. Videre i undersøkelsen ble det trukket fram at medarbeidere i Konsernet var avhengig av hverandre. De måtte samarbeide på tvers av fagområder for å klare å levere til kunden i den andre enden. Alt skal gå så raskt og «together everyone achieves more, så mangfold er lurt» sa Leder-3-Kvinne, og nevnte samtidig at det fort kan bli tomme ord. Dette er i tråd med Kirton og Greene (2015, s. 126) sin antydning om at fordelene ligger i forskjellene som er mellom mennesker. Leder-3-Kvinne sa at dersom hun fikk spørsmål om hva hun skulle gjøre i forhold til mangfoldet som eksisterer, ville hun bli mer usikker.

Mangfold ble ikke bare betraktet som noe positivt internt i organisasjonen, men også mot det eksterne. Noen av lederne hadde i større grad enn andre, kontakt med eksterne samarbeidspartnere og kunder. Mangfold for dem var å anerkjenne potensialet i bredden av mangfoldet internt og bruke det som en fordel i direkte kontakt med kundene. I datamateriale blir dette trukket fram som en viktig faktor, for å skape en felles arena med en felles forståelse i møter med kunder. Dette blir belyst i kommende sitat.

«Vi er jo en internasjonal bedrift som har kunder som er veldig forskjellig, så det er absolutt viktig at vi bruker den bredden vi har i organisasjonen. Hvis vi ikke gjøre det, vil vi bli smalere og ikke forstå alt som skjer» (Toppleder-1-Mann)

En annen mangfoldsdimensjon som ble vektlagt var kompetanse. Det hadde ingen betydning om hva slags kultur, bakgrunn eller etnisitet en person hadde i en rekrutteringsprosess, så lengde kompetansen var rett. Lederne mente at de sosiale gruppeforskjellene ikke hadde betydning, og at det var de individuelle forskjellene i form av kompetanse, som var det viktigste mangfoldsattributtet. De var opptatt av at teamet ikke skulle ha en ensformet kompetanseprofil. De mente ensformighet ville føre til at gruppene ville bli eksperter på mange små og smale felt, men at de som *styr* og setter alt i sammenheng, nødvendigvis ikke er de som er mest spisset innenfor ett fagfelt. For disse lederne var mangfold - *kompetansemangfold*. Topplederne var også opptatt av kompetansen og erfaringen som finnes i organisasjonen, og de ønsket å benytte seg av hele bredden. De hadde et mye klarere bilde enn lederne for hvordan de skulle utnytte mangfoldet, og for dem var mangfold en positivt og sammensatt styrke for bedriften. Dette sammenfaller med

Kandola og Fullerton (1998, s. 8) definisjon på mangfoldsledelse om å utnytte seg av de synlige og ikke-synlige forskjellene mellom individer. Der lederne var opptatt av å få inn ulike mennesker og hadde en anerkjennelse om at ulikheter kunne oppnå mer enn et enfoldig team, snakket topplederne om at mangfoldet måtte brukes. Lederne var mer usikre enn topplederne for hvordan de skulle gjøre det i praksis. Topplederne ønsket å dra nytte av mangfoldet for å belyse andre perspektiver og sammen bli et bedre lag.

«Hvis det er hvite menn over 50 som skal bestemme alt, så får du ikke med deg hele bredden. Det er jo ikke tvil om at vi har mange folk med forskjellig bakgrunn og forskjellige historier, som har veldig mye å bidra med» (Toppleder-1-Mann)

Topplederne mente at mangfold handlet om mennesker som har vokst opp med forskjellig bakgrunner og derav hadde ulike forutsetninger. Ved å akseptere den forskjellen og fokusere på berikelsen ved å få inn noen som tenker litt annerledes enn det de gjør selv, så betydde det mangfold for dem. Toppleder-2-Mann trakk sammenligninger til fotballterminologien i kommende sitat.

«Hvis det hadde bare vært 10 Ronaldo'er på laget pluss keeper, så hadde det vært et veldig dårlig fotballag, selv om han er fantastisk. Det samme er det når du skal tenke mangfold, så må du tenke kjønn, du må tenke bakgrunn, du må tenke kompetanse. Hvordan får du det laget til å bli best mulig i forhold til å ta de mulighetene som er der, og løse de utfordringene som kommer. Og da er det mangfold i vid forstand som jeg tror da er viktig» (Toppleder-2-Mann)

4.1.2 En mangfoldig arbeidsplass

Det var spredte meninger om hvordan mangfoldet i selskapet var, og respondentene var omforent med at det var avhengig av perspektiv man så i fra. HRM-1-Kvinne forklarte at det ikke var mangfoldet det stod på, men evnen til å bruke det. Hun mente at Konsernet var en veldig kompleks organisasjon, som bestod av mange ulike mennesker og at de på den måten var ekstremt mangfoldig. Samtidig nevntes det at de var dårlig på kjønn, og at de gjerne skulle hatt flere kvinner inn i bedriften. HRM-2-Mann svarte med «hvilket mangfold?», og mente at det var forskjell i mangfoldet avhengig av forretningsområdene, og sammensetningen i toppledelsen ble spesielt tatt fram som eksempel, noe som blir belyst i sitatet nedenunder.

«Det er jo bare å se på toppledelsen i selskapet vårt. Hvor gamle er dem? 45+, hvite menn, blå dress og slips. Altså det fins ikke mangfold i det hele tatt» (HRM-2-Mann)

Det kom fram meninger om at toppledelsen var satt sammen av mennesker med behov for stabilitet, og at det i utgangspunktet var positivt, men at det i verste fall kunne føre til stagnasjon. Hvor det motsatte til stagnasjon var endring, og endring får man bare gjennom mangfold.

Toppledelsen var enig med HRM om at mangfoldet i bedriften var avhengig av hvor det ble sett ifra. Dersom man så på hele selskapet som helhet, så var mangfoldet virkelig stort fordi selskapet har tilstedeværelse i så mange ulike land. Så selv om mangfoldet for selskapet var stort, ble det allikevel trukket fram at de fortsatt måtte strekke seg i forhold til kjønnsandelen. Toppleder-2-Mann sa at «vi har helt klare ambisjoner om å øke kjønnsandelen i Konsernet world wide». Det ble vist til historiske årsrapporter og påpekt at historisk kunne man se at det hadde vært en eksplosiv vekst i kjønns mangfoldet i løpet av de siste 5-6 årene. Gruppen med senior vise president/vise president mente derimot at arbeidsplassen var homogen, men stigende. Kjønnbalansen hadde blitt utvidet, men de mente det fortsatt var en vei igjen å gå. En beskrivelse er gjengitt i påfølgende sitat.

«Den typiske personen som jobber her er en mann mellom 50 og 60 år. Det blir kanskje litt generelt å si, men jeg syntes vi har for lite mangfold» (VP-2-Mann)

Gruppen med ledere hadde delte meninger. Leder-2-Kvinne kunne også se at mangfoldet hadde blitt noe bedre, både når det gjaldt etnisk bakgrunn og kvinnelige ledere. Samtidig ble det påpekt at det fortsatt var veldig få kvinnelige ledere. Leder-1-Mann beskrev mangfoldet som stort, og da med tanke på kulturer og etnisiteter på tvers i selskapet.

4.1.3 Karrieremuligheter i Konsernet

Likestillingsutviklingen har skutt fart på mange områder, men det er fortsatt mannsdominans i topplederstillinger i flere bransjer (CORE, 2020). I studien ønsket jeg å se nærmere på om det også var slik i Konsernet, eller om alle hadde de samme mulighetene til å oppnå karriere, uavhengig av kjønn eller andre primære mangfolds faktorer. I datamaterialet var det flere uttalelser om karriere, hvor brorparten av intervjuobjektene mente at karrieremulighetene i selskapet ikke var like for alle. HRM-1-Kvinne sa at i prinsippet hadde alle de samme mulighetene, men i praksis var hun mer usikker. HRM-2-Mann mente at de som selskap var for konservative og de nettopp derfor ikke så mulighetene som var der. Dette støttet HRM-1-Kvinne med følgende uttalelse.

«Jeg tror vi fortsatt er litt preget av «*sånn har vi alltid pleid å gjøre det*», og vi har et mindset knyttet til lokasjonsavhengighet, i forhold til stereotyper og bias, som preger oss i forhold til hvordan vi tenker at ting må være» (HRM-1-Kvinne)

De mente at selskapet har lagt til seg en vane med tanke på hvor de rekrutterer fra, og at det blir lagt føringer for hva slags *reise* man må ha hatt for å kunne være aktuell for én type stilling. Dette førte til at de som selskap automatisk snevret inn mulighetene for mange, mente HRM-1-Kvinne. Satsningen for å øke mangfold i ledergruppene hadde en klar strategi. Strategien var ifølge toppledelsen at de ønsket å rekruttere ledere internt i selskapet. Derfor var viktig å identifisere talentene og lage en langsiktig plan for dem. Toppleder-1-Mann sa at man må sitte på hans ledernivå for å kunne klare å gjennomføre slike planer hele veien. Samtidig var det viktig at ambisjonsnivåene ble kartlagt, fordi de opplevde at det var mange flinke folk som ikke hadde høye lederambisjoner. På grunn av ønske om intern rekruttering av ledere, var det viktig for topplederne at de fikk bygd opp en god kjønnsbalanse nedenfra i selskapet. Utfordringen med kjønnsbalanse ses i kommende sitat.

«Alle skal ha de samme mulighetene. Men igjen, hvis du har en for gal balanse så vil du jo hele tiden ha flere menn som kommer opp. Vi prøver jo å ta de beste menneskene vi har, kontra kvinner. Så slik sett kan du jo si at det ikke er balanse» (Toppleder-2-Mann)

Topplederne mente at det hele tiden handlet om å oppmuntre til å søke utfordringer, men samtidig skulle den som var best kvalifisert få stillingen. «Det blir stang inn for damer, de må være kvalifisert, og de må være best kvalifisert» uttalte Toppleder-1-Mann. Det ble også sagt at det var enklere for menn enn kvinner å gjøre karriere, på spørsmålet om alle hadde de samme mulighetene.

«Ærlig.. nei. Det har de ikke. Det er lettere for menn. Derfor må man ha en ekstra oppmerksomhet på det. For å få til den utviklingen man ønsker. Det burde jo være sånn at alle har de samme mulighetene» (Toppleder-1 Mann)

Datamaterialet viser at flere av de kvinnelige lederne opplevde barrierer og hindringer i karriereveien. De opplevde at mye av rekrutteringen skjedde gjennom uformelle nettverk, og at disse nettverkene ofte var mannsdominerte. Dette samsvarer med Acker (2006) sin uttalelse om at ansettelse som skjer gjennom sosiale nettverk, er en av årsakene som fører til at grupper som kjønn og etnisitet blir vedvarende utelukket for vurdering til ulike roller og stillinger i organisasjoner. Fenomenet belyses i sitatet til Leder-2-Kvinne.

«Det dessverre slik fremdeles at hvem kjenner hvem osv. Dessverre er det litt sånn, jeg vet

ikke hvorfor. Men det er jo en kultur som har vært der i lang tid. Jeg tror de tenker at de skal komme seg litt ut av det» (Leder-2-Kvinne)

Det ble reflektert over at som kvinne trengte man kanskje oppfordring og støtte, før man tok skrittet med å søke på en lederstilling. Leder-4-Kvinne hadde selv erfart dette og mente at «en del jenter kanskje trenger et ekstra puff» for å gjøre framskrittet med å søke på en lederjobb. Samtidig erfarte andre at de ikke ble tilbudt stillinger de ønsket seg, selv om de hadde de rette kvalifikasjonene eller ønsket utfordringer, dette belyses i sitatet under.

«Jeg opplever jo litt hindringer, for jeg tenker jo mange ganger at den jobben der kunne jo kanskje jeg ha tatt. Men så blir det kanskje ikke slik, fordi det blir litt sånn kjentmanns.. men jeg vet ikke.. det kan være bare jeg som tenker det, og at det er andre grunner. Men jeg ser jo ofte at de som blir satt i posisjonen er de som allerede er litt godt inne i ledergruppene fra før» (Leder-2-Kvinne)

Noen av de mannlige ledere har et annet syn på mangfold og karrieremuligheter. De mente at mangfoldsarbeidet allerede var en stor del av deres holdninger og hverdagsliv i dag. Dette stemmer forøvrig med forskningen til Acker (2006), som viser at mennesker i dominerende grupper ikke ser at det eksisterer segregering der de jobber. En av de mannlige lederne sa at for 10-15 år siden var dette kanskje litt nytt og utfordrerne, men fra hans ståsted var de nå gode på integrering og mangfold. Han mente at noen seniorer kanskje ikke hadde kommet like langt når det gjaldt mangfoldsmodenhet. Selv følte han seg så ung, at det ikke var snakk om man skulle ha mangfold eller om man skulle fokusere på det, fordi det allerede var en del av hvordan man jobbet i dag. På spørsmål om alle har de samme mulighetene for karriere, mente lederen at alle hadde det, men at det var en forskjell på hvordan man griper mulighetene. Dette ble støttet av VP-2-Mann i sitatet under.

«Jeg har aldri opplevd at noen har blitt holdt nede verken hos meg eller i ledergruppa på grunn av sin mangfolds bakgrunn» (VP-2-Mann)

Videre viser dataene at det er enklere å gjøre karriere i bedriften dersom man jobber i en teknologistilling. Det ble påpekt at for stabs- og støttefunksjoner var det vanskeligere å bli vurdert som et talent og mer utfordrende å gjøre karriere. Det fantes ingen karrierevei eller plan for de som ikke jobber som ingeniører, mente de kvinnelige lederne.

«Jeg tror det er lettere å gjøre karriere som ingeniør, rett og slett fordi man har en høyere grad av bevissthet rundt karriereplanlegging for ingeniører. Det er mitt inntrykk. Andre type ressurser er det ikke en plan for. Det er ikke noe rammeverk, det er ikke noe.. ja.. det er mye mer tilfeldig» (Leder-3 Kvinne)

4.1.4 Argumenter for hvorfor mangfold er viktig

Dataene viser at det var delte meninger om hvorfor mangfold er viktig. HRM mente at flere begynte å se effekten av at mangfold ga resultater, dette er et business case perspektiv i tråd med Herring (2009) sitt syn om at mangfold tilfører en nytteverdi for organisasjoner. Dette var deres personlige mening om hvorfor mangfold er viktig, men HRM-2-Mann sa at for en del bedrifter lå begrunnelsen kun i at det skal se bra ut i en årsrapport. Dette argumentet samsvarer med rapporteringsplikten for virksomheter i henhold til likestillings- og diskrimineringsloven (2019) §26 andre ledd, hvor de blant annet er pliktig til å iverksette tiltak for å motvirke diskriminering og bidra til økt likestilling og mangfold i virksomheten. Mangfoldsmodenheten har kommet dithen at HRM-1-Kvinne mente at «mennesker begynner å bli tryggere på å omgås de som er forskjellig fra seg selv, og at man begynner å se verdien ved at ulikheter gjør oss sterkere og at mangfold gir verdi».

«Vi begynner å se at mangfold faktisk gir konkurransefortrinn eller bedre resultater, og da er det lettere å jobbe aktivt med det» (HRM-1-Kvinne)

For andre handlet det mer om rettferdighet og omdømme, som da Toppleder-1-Mann reflekterte over «hvis du sitter i møte med noen veldig tett på toppledelsen i Equinor, og der stiller de med fire damer og en mann, og vi stiller bare menn. Så tenker jeg at vi ser litt gammeldags ut».

Toppleder-2-Mann la mer vekt på det å få tak i den beste kompetansen og de klokeste hodene. Konsernet har jobbet i flere år med å prøve å jevne kjønnsforskjellen, og har satt krav på seg selv som selskap. I tillegg kommer de ytre forventninger fra den norske stat, om de at som selskap skal jobbe med mangfold. Toppleder-2-Mann sa at dersom de ikke gjør noe med mangfoldet, så vil de glipp av gode folk. Toppleder-1-Mann nevnte en observasjon han syntes var overraskende, og det gjaldt kvinnene som har kommet seg opp i høye lederstillinger. Han så ikke i særlig grad at disse kvinnene hjalp de andre opp, og det var heller ikke de som kjempet for å få inn flere damer. Han trodde at dersom de fikk inn noen kvinner, så ville de dra med seg flere. Mens hans inntrykk var at det ikke er disse som drar.

Sett fra kjønnsperspektivet mente SVP-1-Mann det ville vært trist om man bare skulle benyttet halvparten av befolkningen - «for jeg vil jo si at jeg tror evner er relativt likt fordelt». Dette argumentet heller mot det sosiale rettferdighetsargumentet som Gotsis og Kortezi (2013) beskriver som moralsk, rettferdig og omhandler bedriftens sosiale ansvar. VP-2-Mann siktet til at begrunnelse for mangfold rett og slett kunne argumenteres med at det var politisk korrekt. Samtidig la han til at for han personlig hadde allergi mot denne begrunnelsen, og at han mente det var mer viktig med mangfold for å skape en god balanse med tanke på miljøet i avdelingen. Han hadde erfart at ulike kulturer arbeidet på forskjellige måter, og han reflekterte over at dette kunne vært utnyttet på en bedre måte. Flere av de andre lederne tok også fram argumenter om at mangfold er politisk korrekt, men de la mest vekt på at endringene og holdningene i samfunnet går sakte. Lederne oppfattet at når mangfoldet ble mer synlig, så hadde det en større betydning for den videre utviklingen.

Jeg er jo feminist, og kan fint innrømme det. Men det er jo sjokkerende hvor lite som har skjedd. Det endrer seg gradvis (Leder-4 Kvinne)

Leder-3-Kvinne mente det var et faktum at «diversifisering og mangfold gir mer robusthet og gir en fordel». Hun reflekterte videre at mangfold var en videreføring av kvoteringsloven som sier at ASA selskaper skal ha minst 40% kvinneandeler i styrer, men at mangfold var mer enn bare kjønn. Hun påpekte at «å sette det ut i live, det tror jeg er mye vanskeligere. Jeg tror man reproducerer preferanser veldig fort». Et annet perspektiv var at mangfold var viktig fordi vi lever i et arbeidsliv er preget av økt samarbeid på tvers av landegrensene og internasjonal handel.

«Det er jo et internasjonalt samfunn, og Norge blir jo mer og mer internasjonalt. Så man må jo bare akseptere den multikulturelle utviklingen som skjer i alle land og i verden. Det er ikke noe man kan motvirke, det er heller noe man må se mulighetene etter» (Leder-1-Mann)

4.1.5 Påvirkningsmuligheter for mangfold

Topplederne mente at det var viktig at de som ledere, skulle gå foran som et godt eksempel for andre. Da ville deres holdninger også smitte nedover i organisasjonen og utover. «Tone of the top» sa Toppleder-2-Mann, som samsvarer med hva Kelan og Wratil (2018) sier om betydningen av å ha en mangfoldsstrategi som kommer fra øverste hold i bedriften, hvor topplederne anses som rollemodeller og champions for mangfold og inkludering. Topplederne var omforent med at de hadde en stor påvirkningskraft i selskapet, noe som er belyst i sitat nedenunder.

«Jeg har store påvirkningsmuligheter for andre» (Toppleder-1-Mann)

Datamaterialet viser sprik og ulik oppfatning av hva slags påvirkningsmuligheter lederne selv mente de hadde når det kommer til fokus på mangfold i bedriften. Dataene viser at ledere på nivåer under toppledelsen har mest fokus på påvirkningskraft ved rekruttering. SVP-1-Mann mente han kunne sette krav ved ansettelse og forfremmelser, og Leder-1-Mann hadde muligheter til å uttrykke sin mening i ledergruppen han var en del av, de gangene det ble gjort ansettelse.

«Om brikkene er gule, røde eller sorte, det spiller ingen rolle, så lenge den har den rette kompetansen» (Leder-1-Mann)

«Jeg ansetter kun de flinkeste. Uansett kjønn. Så damer, eller folk med annen bakgrunn, de vet at når de kommer til oss, så har de fått den jobben fordi de var de som var mest skikket til det. Det er ikke noe annet som ligger bak det. Så det er påvirkningen» (VP-2-Mann)

Flere av lederne mente at de hadde begrenset med påvirkningsmuligheter siden de satt et stykke ned i systemet, og at de i utgangspunktet var avhengig av hvilke kandidater som hadde søkt. HRM-2-Mann uttrykte at han hadde for lite påvirkningsmuligheter for mangfold, begrunnet med at «organisatorisk er vi satt opp på en måte som gjør at min påvirkningskraft er på enkelt individer, og ikke så mye på organisasjon». Dataene viser på en annen side at HR som funksjon blir trukket fram som en viktig ressurs og bidragsyter i arbeidet med mangfold. Spesielt for ledergrupper hvor det normalt skapes holdninger og kulturer som lett kan la seg farge eller domineres av noen med sterke tanker og meninger, dette belyses i kommende sitat.

«Man tenker ikke spesielt over de holdningene som ligger i gruppa, det er nok mer når HR kommer og minner oss på at nå må vi styre litt i den retningen. Så det kan være en fin pekepinn. Så HR gjør nok en bedre jobb for å endre eller vedlikeholde kulturen i de forskjellige ledergruppene, enn hva som kommer fra ledergruppen selv. For det er jo styrt av tradisjon, historie eller de forskjellige sterke meningene som sitter rundt bordet» (Leder-1 Mann)

4.1.6 Mangfoldsledelse i konsernet

Traavik (2006) sier at næringslivet i Norge står ovenfor to parallelle utfordringer, hvor det ene handler om å utvide mangfoldet i toppledelsen og den andre er å utvikle kunnskap om å utnytte de ressursene og den kompetansen som en mangfoldig arbeidsstyrke besitter. HRM var godt kjent

med hva som menes med mangfoldsledelse, og forklarte det som evnen til å etterspørre og bygge mangfoldskompetanse hos andre. Det å være bevist sin egen mangfoldskompetanse og bruke den inn som en lederegenskap. De mente at det handlet om å sette seg inn i og forstå hvilke ressurser du har, og tilpasse ledelse etter deres behov. HRM gruppens syn på mangfoldsledelse er i tråd med beskrivelsen til Brenna og Solheim (2018) om ledernes evne til å bygge en felles identitet og en sterk inkluderende kultur ved å ta utgangspunkt i likhetene og anerkjenne ulikhetene som en styrkes. HRM-1-Kvinne sa at «alle leder mangfold hver dag, men jo mer og mer komplekse ulikheter jo vanskeligere blir det. Så jeg føler ikke at dette er istedenfor normale ledelsesprinsipper, men det er i tillegg til». For at mangfold skal kunne påvirke innovasjon og konkurransefortrinnet, er man avhengig av at mangfoldet blir ledet (L. R. Brenna & Solheim, 2018), og dette oppsummerer HRM-2-Mann ved å si «så det er samspillet hvor 1+1 ikke blir 3, men 7». I motsetning til HRM, var det ingen av lederne i undersøkelsen kjent med mangfoldsledelse som begrep.

«Nei, den klarer jeg ikke. Jeg tror ikke jeg klarer å plassere det» (Leder-4-Kvinne)

«Det er et begrep jeg aldri har tenkt over, som begrep» (SVP-1-Mann)

Selv om mangfoldsledelse viste seg å være et ukjent fenomen for mange, var det flere som etter en tenkepause begynte å reflektere over begrepet. Dette synliggjøres nedenunder.

«Der må jeg nesten si at det vet jeg ikke hva er. Jeg kan kanskje tenke meg at en som er god på mangfoldsledelse, kunne være opptatt av å forstå, for eksempel forskjellige kulturer, hvorfor du må lede litt forskjellig i forhold til hvilke kulturer folk kommer fra» (VP-2-Mann)

«Tørre å slippe frem de som er annerledes enn deg selv, og nå peker jeg på meg selv. Fordi jeg tror det er lettere å stå utenfor å si at andre må» (Leder-3-Kvinne)

«Man kan ikke bare ha en lederstil eller bare en måte å være på, man må lede individet så vel som teamet. Det er kanskje litt mer krevende å være leder, hvert fall for oss som driver med kunnskapsledelse» (Leder-2-Kvinne)

Mangfoldsledelse handler om å anerkjenne perspektiver som er ulike og annerledes, og tørre å lede utenfor komfortsonen, mente topplederne. De mente at like mennesker tenker likt, og at forskjellige tenker bredere, og som Toppleder-1-Mann sa «at du får et bedre underlag for beslutninger». Toppleder-2-Mann reflekterte over at det kunne bli et problem dersom du som leder

ikke taklet mangfoldet du har i ledergruppen, hvis det ble et problem at folk ikke var like deg selv eller at de tenkte annerledes.

«Det er noe som heter like barn leker best, jeg er ikke så sikker på det» (Toppleder-2-Mann)

4.1.7 Strategier for mangfold i konsernet

Datamaterialet viser at selskapet har en HR-strategi og en People-strategi, som sier at de som bedrift ønsker å rekruttere, utvikle og beholde folk av ulike slag (HRM-1-Kvinne). People-strategien konkretiserer ifølge HRM-1-Kvinne at mangfold er viktig for Konsernet. Denne strategien var derimot relativt ukjent for flere av lederne, og det ble som HRM-2-Mann uttrykte på spørsmål om selskapet har en strategi for økt mangfold; «ja, det har vi. Den er veldig godt gjemt, men vi har det». Han mente at enkelt individer, han selv inkludert, prøvde å kommunisere et viktig budskap ut i organisasjonen, men at det istedenfor burde vært en mye mer uttalt strategi fra konsernledelsen, hvor det ble gjort klart at mangfold var viktig for selskapet.

Dataene viser at det noen var skeptisk til et mulig krav om mangfold. De mente at det viktigste var å få rett person til rett jobb for å kunne løse oppgaven på best måte. Dersom man skal bruke mangfolds kortet, og gi jobben til noen som *kanskje* kunne klare det, da ville det kreve at bedriften hadde god økonomi. «Det er jo vanskelig å ikke gi jobben til den som har de beste forutsetningene» mente Leder-1-Mann. Samtidig mente han at mangfold er en helt naturlig del av hverdagen, belyst i kommende sitat.

«Mangfoldet er viktig å ha med, men det blir jo aldri det første eller andre prioritet, men det vil jo komme som en del av strategi og utvikling som en naturlig del. Jeg tror det er så integrert, i vertfall i den måten jeg jobber på at det med etnisitet og mangfold det er ikke noe spørsmål om vi har det eller ikke, eller om vi fokuserer på det. For det er helt naturlig» (Leder-1-Mann)

Lederne uttrykte som nevnt at de ikke var kjent med at det ble jobbet med strategier rundt mangfold. De visste at bedriften ønsket flere kvinnelige ledere, men uttaler samtidig «det tar sikkert litt lenger tid enn hva jeg tenker» (Leder-2-Kvinne). Leder-3-Kvinne var med på Female forum, som var et nettverk for kvinnelige ledere, og hennes inntrykk var derfor at bedriften har strategier rundt mangfold, men hun var usikker på om hun kunne funnet fram til den. «Jeg tror ikke at det er inkorporert i ledelsesprinsippene våre» sier hun, men tror selskapet har en intensjon og at de er interessert i å ta mangfold seriøst.

Toppledelsen derimot var helt klare på at strategier rundt mangfold eksisterte. For dem var mangfold nedfelt som arbeidsmål, og de ble målt på nettopp dette. Dataene viser at de var bevisste på betydningen en toppleder har i arbeidet med å skape fokus på mangfold. Dette belyses i sitatet under.

«Jeg tror at de topplederne som er satt til å gjennomføre det, de er de som kan gjøre forskjellen, både til det bedre eller til stagnasjon» (Toppleder-1-Mann)

De mente at mangfold var et veldig viktig tema, og at de som ikke tok dette på alvor ville slite fremover med å lykkes som bedrift. «Jeg tror rett og slett de vil tape konkurransekraft», uttaler Toppleder-2-Mann. Han begrunner dette med at dersom man ser på hvilken som helst statistikk, ser man at det er flere kvinner enn menn som tar høyere utdanning, de er ofte flinkere og har bedre akademiske resultater. Dersom Konsernet ikke skal jobbe for å rekruttere og utvikle kvinner, ville de ikke få tak i de smarteste menneskene, og de vil ikke få den viktige interaksjonen som er i et mangfold; «som gjør at vi utfordrer hverandre og gjør at 1+1 blir 3. Det får du ikke dersom alle er like. Vi må ha et mangfold, helt klart» sa Toppleder-2-Mann.

Analysen gir funn om at mangfold har forskjellig betydning for ulike mennesker. Argumenter for hvorfor mangfold er viktig, er sammensatt og viste seg å være en sammenkobling av forretningsargumentet og rettferdighetsargumentet.

4.2 Mangfold i offisielle kommunikasjonskanaler og den eksterne kommunikasjonen av mangfold

Gjennom selskapets offisielle hjemmeside og årsrapporter, kan de kommunisere sine produktområder, tjenester, strategier og satsningsområder ut mot interessenter. På denne måten presenterer kommunikasjonskanalene et bilde av hvordan bedriften ønsker å bli sett utenfra. I denne delen vil jeg presentere Konsernets fokus på mangfold i den siste presenterte årsrapporten og på selskapets offisielle hjemmeside. Dette handler om den eksterne kommunikasjonen av mangfold, og hvordan den kommuniseres ut fra selskapet.

4.2.1 Kommunikasjon av mangfold i Konsernets årsrapport

Konsernet er et ASA-selskap omfattet av rapporteringsplikten, og er av den grunn pålagt til å rapportere på mål og tiltak knyttet til kjønn, etnisitet, religion og nedsatt funksjonsevne. Utover lovpålagte plikter, kan de selv velge å sette søkelys på mangfoldsarbeid. Konsernet har utarbeidet en vesentlighetsanalyse av bærekraft for 2020. Her har de plassert «*likestilling og mangfold*» på et medium vesentlighetsnivå for selskapet (Konsernet, 2020, s. 42). Det betyr at de anser det som et viktig område og at det rapporteres på.

Årsrapporten viser at det som presenteres om mangfold er i utstrakt grad oppgitt som måltall og tiltak, og kan knyttes til lovpålagte retningslinjer. Konsernet er innenfor kvoteringskravet om minimumandel kvinner i ASA styret, de kan rapportere om 40% kvinner (Konsernet, 2020, s. 102). Måltall for 2020 var kombinert med målsetning om å få flere kvinner inn i lederposisjoner, med fokus på operative stillinger. Kvinner i ledende stillinger har gått ned med 2 prosentpoeng til 19% for 2020 (Konsernet, 2020, s. 51). Samtidig presenterer Konsernet at andelen kvinnelige ledere har økt de siste årene ved at 23% av lederne på nivå 1-3 var kvinner (Konsernet, 2020, s. 67). De mener at nøkkelen til dette ligger i bevisstgjøring når man ansetter nye ledere. Årsrapporten (2020, s. 67) beskriver tiltak for å motivere kvinner til å søke lederutfordringer. Ett av tiltakene er et nettverk kalt «*Female Forum*», hvor målet har vært å gi kvinnelige ledere en mulighet til å møtes. Beskrevet strategi er at «det er viktig å sette seg ambisjoner og mål, deretter måle resultater som en driver for endring og adferd» (Konsernet, 2020, s. 67). En HR-strategi har flere konkrete tiltak som støtter Konsernets målsetninger (Konsernet, 2020, s. 67), men strategien og tiltakene er ikke ytterligere beskrevet.

Rapporten har ikke «*mangfold*» som et eget tema, men det finnes en beskrivelse på om lag 1/4 side, som en del av kapittelet om «*Sikkerhet, mangfold og kompetanse*» (Konsernet, 2020, s. 64). Her blir mangfold og likestilling omtalt som verdiskapende og at det gir økt konkurransekraft. «Det gir større bredde i tankesett og i påvirkning av selskapets strategi og handling. Viktigheten av dette arbeidet reflekteres i vår HR-strategi, og er forankret i konsernledelsen og styret ...» står det i årsrapporten (Konsernet, 2020, s. 66). Videre står det at de arbeider systematisk med å rekruttere og utvikle personer med variasjon i alder, etnisitet og kjønn. De skriver at fokus på mangfold blir reflektert i profilering, rekruttering og ledelsesutvikling, og at de følger opp dette med periodiske

målinger (Konsernet, 2020, s. 67). Således viser selskapet at de ønsker mangfold og at de tallfester situasjonen gjennom målinger.

Mangfold blir igjen nevnt i et annet kapittel om årsberetning og årsregnskap (Konsernet, 2020, s. 132). Her står det at «vi går inn i nye markeder og møter økt konkurranse. En av de viktigste ressursene i denne situasjonen er styrken som ligger i våre klare gruppeidentiteter, vår visjon og våre verdier» (Konsernet, 2020, s. 64–65). I samme kapittel står det at de jobber målrettet for å hindre diskriminering og trakassering, og de støtter og respekterer internasjonale menneskerettigheter som er fastslått i FNs menneskerettserklæring og OECDs retningslinjer for multinasjonale foretak. Videre kommuniserer de at «ledelse i Konsernet handler om å skape verdier og oppnå resultater gjennom andre. Nøkkelen til suksess ligger i kombinasjonen av godt lederskap og dedikerte medarbeidere» (Konsernet, 2020, s. 65). Kravet til lederskap er at ledelse skal utøves basert på Konsernets verdier, etiske retningslinjer og ledelsesprinsipper. Mangfoldsledelse som fenomen er ikke beskrevet.

I kraft av årsrapporten for 2020 kommuniserer Konsernet at de har konkrete måltall for økt mangfold gjennom å bidra til økt inkluderende arbeidsliv ved å ha minst 20 personer på arbeidstrening, øke andel ikke-norske i ledergruppene til 14% og ha 22% kvinnelige ledere. Mål for 2021 er 100% likelønn mellom kjønnene, og de skal kartlegge og rapportere på likelønn fra 2021 (Konsernet, 2020, s. 68). De er opptatt av måltall, og mener mangfold gir økt konkurransekraft. De beskriver ikke hvordan de skal håndtere eller lede mangfoldet for å oppnå denne gevinsten.

4.2.2 Kommunikasjon av mangfold på Konsernets hjemmeside

På samme måte som årsrapportene, viser hjemmesiden hva selskapet er opptatt av og hva de fokuserer på. Hjemmesiden har derimot ikke de samme kravene til rapportering som årsrapporter, og selskapet står dermed fritt til å utforme innholdet de ønsker å presentere og kommunisere. Jeg har valgt å fokusere på den offisielle hjemmesiden som gjelder for hele selskapet, og har ikke aktivt gått inn i de ulike forretningsområdene. I tabell 4. har jeg satt opp en matrise over hvordan Konsernet kommuniserer mangfold på hjemmesiden. Resultatene fra gjennomgangen viser at Konsernet ikke vektlegger mangfold på hjemmesiden. De har ingen egne nettsider om mangfold og mangfoldsstrategier. *Mangfold og kjønnslikestilling* er så vidt nevnt som et avsnitt på syv linjer under «Helse, sikkerhet og miljø & mennesker» på Bærekrafts siden. Jeg antar at informasjonen ikke er oppdatert siden 2018/2019, da de skriver at fokus på økning av kvinner i operative lederstillinger skal også være et mål for 2019. En link til gjennomføringen av Female forum i 2018 lå nederst på

siden til *Corporate*. Her blir det beskrevet viktigheten av kjønnslikestilling og ledelse. Hensikten med forumet er å gi kvinnelige ledere muligheten til å møtes og bruke nettverket som et verktøy.

Mangfoldskommunikasjon	Selskapets hjemmeside
<i>Generelt fokus</i>	Kommunikasjon om mangfoldsstrategier er ikke synlig. De har ingen egen side om mangfold og mangfoldsarbeid for selskapet. Blir nevnt under «Bærekraft», men ikke oppdatert siden 2018/2019. Fremhever dog viktigheten av etiske regler og forretningsskikk på alle nivåer i organisasjonen.
<i>Verdier</i>	Determined, Innovative, Collaborative, Reliable
<i>Argumenter for mangfold</i>	Skaper verdi og konkurransekraft
<i>Hvem fokuserer de på?</i>	Diskriminering på grunn av kjønn, etnisitet, familiesituasjon, seksuell legning, rase, kultur, fagforeningsmedlemskap eller religion. Kjønnsliekestilling & ledelse.
<i>Strategier</i>	Bærekraftstrategi 2018-2022, hvor fokuset ligger på «Det grønne skifte», og ikke mangfoldsarbeid.
<i>Hvem er representert på bilder og illustrasjoner?</i>	Kvinner og menn
<i>Hvilket likestillingsparadigme er synlig?</i>	Liberal likestillingsparadigme. De er opptatt av menneskerettigheter og diskriminering.
<i>Andre aktuelle funn</i>	Egne nettsider for: <ul style="list-style-type: none"> - CSR - Respekt og verdighet (menneskerettigheter og diskriminering) - Bærekraft - Antikorrupsjon - Respekt for lokale lovgivninger i de ulike landene hvor de opererer

Tabell 4: Mangfoldskommunikasjon fra Konsernets hjemmeside

4.2.3 Mangfoldsmodenhet i Konsernets eksterne kommunikasjonen

Analysen av årsrapporten og hjemmesiden viser at mangfold får lite oppmerksomhet i selskapet. I årsrapporten vektlegges det hovedsakelig rapporteringsmål og lovpålagte tiltak som bedriften er pliktig til å oppgi. Det er lite beskrevet hvordan Konsernet arbeider med mangfold og tilknyttede strategier. På hjemmesiden finnes det ingen egen side som beskriver mangfoldsstrategier eller hva hvilket fokus selskapet har på mangfold. Det kan virke noe tilfeldig hvor mangfoldsrelatert informasjon er publisert, og det kreves noe leting for å finne fram. Helhetlig ekstern

mangfoldskommunikasjon indikerer at selskapet kommuniserer om mål og tiltak som primært fokuserer på å øke mangfoldet, dette samsvarer med Accentures (2016) rapport som viser at norske bedrifter i liten grad fokuserer på å lede mangfoldet effektivt. Således vil jeg hentyde til en mangfoldsmodenhet på nivå 2. med referanse til tabell 2. om modenhet av mangfoldskommunikasjon. Med det indikerer jeg for et relativt lavt modenhetsnivå kommunisert eksternt ut av selskapet.

4.3 Ledelse av en mangfoldig arbeidsstyrke i Konsernet

I denne delen vil jeg presentere hvordan ledere i Konsernet reflekterer over sitt eget lederskap, og hva de mener er viktig aspekt ved ledelse. Organisasjonens strategier for utøvelse av lederskap, sett fra lederne perspektiver blir også presentert. Hensikten er å kartlegge hvordan ledelse utøves av en mangfoldig arbeidsstyrke i Konsernet.

4.3.1 Ledelsesstiler i Konsernet

Jeg ønsket å kartlegge om lederne i Konsernet var bevisste på hvordan de utøver lederskap, for å se i hvilken grad dette kunne knyttes opp mot mangfoldsledelse. Lederne svarte at de prøvde å ha et bevisst forhold til ledelse. Noen sa at de tenkte mer over lederstil etter at de måtte flytte til hjemmekontor under Covid-19. Spesielt ved nyansettelser hvor nye medarbeiderne måtte følges opp daglig via Teams-møter. Lederne opplevde at gruppene deres gjennom pandemien viste mye selvstendighet, «det er en gjeng som er utrolig selvgående. Så det er viktig at vi blir enige om hva som er målsetningen vår og hva vi skal lykkes med» sa (Leder-3-Kvinne). På grunn av at medarbeiderne opplevdes som selvgående, følte flere av lederne at ledersollen ble mer å anse som et støtteapparat for gruppen. I tillegg sitter mange av medarbeiderne på mer fagkunnskaper enn lederen selv, så filosofi rundt ledelse ble for dem å være en støttespiller. Samtidig ble det påpekt at medarbeiderne var forskjellig, og noen trengte mer personlig og sosial kontakt enn andre. Dataene viste at ledelse handlet om å se etter nettopp dette behovet, og anerkjenne at menneskene man leder har forskjellig behov for oppfølging.

Ledelse for Leder-2-Kvinne handlet mer om å fokusere på individet og legge til rette for at de skulle kunne utvikle seg der de har motivasjon, og utvikle egenskaper som de kanskje ikke selv så at de hadde. Leder-3-Kvinne la stor vekt på skryt, og mente det var viktig at skryt oppleves og at det ikke bare var skryt om noe generelt. «Du må se, og så må du treffe. Da løfter du!» (Leder-3-Kvinne).

Noen av lederne hadde ansvar for team og kontorer i andre deler av verden. Disse lederne mente at de ikke var så veldig bevist på mennesketype, men mer på kulturforskjeller og at ulike kulturer trenger forskjellig type ledelse. Dette belyses i sitatet under.

«Jeg sa etter et av møtene, at jeg sitter med følelsen av at jeg er leder for FN noen ganger, fordi det var så veldig stort sprik i personligheter og kulturer» (SVP-1-Mann)

Når man leder nordmenn med bare norsk kultur, så kan man som leder ha en relativ utydelig ledelse mente SVP-1-Mann. Hvis man ser på en helt annen kultur som er mer kommandoorientert og hierarkisk, må man som leder være mer tydelig «hvis ikke så bare forsvinner det, de skjønner egentlig ikke at jeg har bedt om noe» (SVP-1-Mann). Dette indikerer at lederne tilpasset sin lederstil etter hva slags grupper og kulturer som skulle ledes.

Topplederne svarte at de var veldig bevisste på hva slags lederskap de utøvde. Den ene topplederen beskrev at han var en utpreget lagspiller, og for ham var det viktig å være bevisst på sammensetningen av mennesker på teamet. Det ble beskrevet et lederskap som kan trekkes linjer mot Sandal et al. (2013, s. 10) mangfoldslederstil som mener man trenger mennesker som er ulike hverandre å benytte bredden i kompetansen til de ansatte. Topplederne mente at man som leder måtte sette sammen et lag som både kunne utfordre og levere sammen. Han så på dette som viktige premisser for å få teamet til å fungere. Dette blir synliggjort i kommende sitat.

«Du må ha noen med forskjellig kompetanse og kvaliteter. Da vil det alltid være motsetninger, men da er det viktig å finne fellesnevnerne hvor de både utfordrer og gjør hverandre gode. Totaliteten blir mer enn summen av laget du har, eller den enkelte.» (Toppleder-2-Mann)

4.3.2 En meningsfylt ledelse

På spørsmål om hva respondentene mente er viktig når det kom til ledelse, svarte HRM-1-Kvinne at det var evnen til å motivere, engasjere, skape struktur og få andre til å forstå hva man skal oppnå. Det var viktig å ta seg tid til å lytte, selv om man egentlig ikke hadde lyst fordi prosesser går fortere hvis du løper i din egen retning. Begrunnelsen kommer fram i kommende sitat.

«Være flink til å lytte, spesielt til de som er forskjellig fra deg, for de kommer mest sannsynlig til å ha mange perspektiver som du trenger» (HRM-1-Kvinne)

Det å ha selvinnsikt ble sett på som viktig ved ledelse, og at dette vare noe som krevde mye av deg som leder. HRM-2-Mann mente at adferden gjenspeiles i den selvinnsikten man sitter på.

Toppleder-1-Mann så etter erfaringer og egenskaper. Hvor erfaring var noe alle kan skaffe seg, mens egenskaper mente han kunne deles i to; «noen egenskaper kan du tilegne og lære deg, mens andre er medfødte og du kan ikke gjøre så mye med dem» (Toppleder-1-Mann). Dataene viser at ledere må ha personlighet og kampvilje, hvis ikke forblir de på samme plass og foreslår ting.

«Du må være alfa. Du kommer ikke unna, du kan ikke være beskjeden» (Toppleder-1-Mann)

Viktige lederegenskaper for Toppleder-2-Mann var integritet, ærlighet og spille hverandre gode. En god leder må man se sine ansatte, både styrkene og svakhetene, men heller fremheve styrkene og tone ned svakhetene.

«Prøve å få dem til å bli enda bedre på det de er gode på, og utfordre hele tiden på en positiv måte» (Toppleder-2-Mann)

Dataene viser at det å fremheve og eksponere gruppen sin for resten av Konsernet, ble ansett som viktig for noen av lederne. VP-2-Mann synliggjør dette ved å si at han ikke ønsket å fremstå som en gallionsfigur som bestandig skal presentere ting for sin avdeling. Han ønsket at de som hadde oppnådd noe, eller var eksperter på område, skulle få lov til å skinne og ta æren for den jobben som var gjort.

«... jeg kan derfor kanskje virke som en utydelig leder, men heller det enn å skinne i suksessen til mine ansatte» (VP-2-Mann)

Det handler om å finne motivasjonen hos den ansatte, og som leder bygge oppunder det. Toppleder-1-Mann ønsket at de lederne han var leder for, skulle føle at de hadde tilstrekkelig mandater og fullmakter til å kunne gjøre jobben sin. Han mente at de «må være ordentlig ledere, de må ikke fly rundt å gjøre det de tror andre mener at de skal gjøre. De må gjøre det de tror er rett selv». Leder-2-Kvinne syntes at det var viktig å motivere medarbeidere som kanskje hadde mistet litt gnisten eller troen på seg selv, og se resultat ved at personene begynner å blomstre opp igjen.

4.3.3 Strategier for ledelse i Konsernet

Alle lederne var omforent med at de fulgte ledelsesprinsippene til selskapet. Kombinasjonen av Konsernets verdier og ledelsesprinsippene forteller hvordan man skal være en god leder i selskapet. HRM-2-Mann la til at HR som enhet var til stede og skulle bidra til utvikling av gode ledere, men hvorvidt det lå en god strategi bak for hvordan ledelse skulle praktiseres mente han manglet. Strategi for ledelse handler i bunn og grunn om bunnlinjen i bedriften, og hva som skal til for å skape mer verdi mente HRM-1-Kvinne.

Lederne i studien fremhevet kurs og kvartalsvis foredrag om ledelse som mulige strategier for ledelse. «HR har også en jevn på strøm av små sessions. Hvor vi blir briefet på smarte ting som går på å utvikle medarbeidere og sikre god kommunikasjon og sørger for at vi hele tiden løfter oss» sa Leder-1-Mann. De mente at HR fungerte bra som en støtte for dem som ledere. Samtidig var det flere som indikerte behovet for en tydeligere ledelsesstrategi, som Leder-3-Kvinne sa «første gang jeg ble leder, fikk jeg ikke vite akkurat hva som var forventet av meg. Det er litt slik man har funnet ut etter hvert»

Dataene viser at det var et talent program i selskapet, hvor man som leder kunne få en mentor fra andre deler av organisasjonen. Dette ble sett på som et viktig og spennende program av lederne, og var noe de skulle ønske det var mer av. Slik situasjonen var nå, fikk de kun utdelt en mentor som en del av et av de siste trappetrinnene på lederkursene. Men det ble påpekt at finnes en del potensielle mentorer der ute. Dette var medarbeidere med mye erfaring, som hadde vært i selskapet lenge og i ulike funksjoner, og som kunne passet fint som en mentor for en som er ung, og uten at den unge personen nødvendigvis hadde fullført lederprogrammet. Behovet signaliseres i sitatet nedenunder.

«Men jeg tenker at det handler om litt mer enn bare en powerpoint presentasjon. Det handler om det å ha en mentor. Ha en som står litt ved deg. Når du får en lederrolle, så er det litt sånn versegod og lykke til. Så sitter man og venter på de resultatene som du skal få. Jeg har ikke sett så veldig mye av det med mentorordning som jeg tenker er kjempeviktig»
(Leder-2-Kvinne)

Topplederne mente at var ekstremt viktig med å ha gode ledere for å lede virksomheten.

Toppleder-1-Mann sa at han skifter ut en leder dersom han ser at det ikke fungerer, fordi ledelse i seg selv har så stor verdi. Derfor må det også settes veldig store krav til lederskap.

«Det må tas alvorlig, og da må jeg engasjere meg, hvis ikke vil ikke organisasjonen ta det alvorlig» (Toppleder-1-Mann)

Toppleder-2-Mann legger til at en leder aldri blir ferdig utlært, man utvikler seg hele tiden. I den sammenheng er ledelsesprinsippene særdeles viktig for Konsernet. Han sa at der kommer også det med mangfold inn. En leder er en rollemodell for andre ledere og andre medarbeidere, derfor må man være seg selv bevisst på hvordan man opptrer. Dette belyses i sitatet under.

«Som leder i Konsernet, skal du kjenne godt til ledelsesprinsippene i Konsernet. Du blir sett opp til som leder, og det er noe som heter *walk the talk*, og hvis vi som ledere ikke forholder oss til det, så blir det fort gjennomskuet. Derfor er utrolig viktig at vi fremstår som gode rollemodeller og faktisk *walk the talk* på det vi vil at våre kollegaer og ansatte skal leve etter» (Toppleder-2-Mann)

I denne delen av analysen har ledelse av en mangfoldig arbeidsstyrke blitt belyst, og det viser seg at respondentene betraktet ledelse i Konsernet gjennom ledelsesprinsipper og selskapets verdier. De hadde ulike meninger om hva som var viktig ved ledelse, og det var uenighet om det faktisk fantes en strategi for ledelse i Konsernet. Selv om behovet for en tydeligere ledelses strategi var ønsket, var det enighet om at HR ble ansett som en god støttespiller for lederne.

4.4 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg gjort rede for den empiriske delen av studien. Det har jeg gjort gjennom å presentere resultatene fra datainnsamling fra intervjuene og dokumentinnsamlingen. Den første delen handlet om den interne kommunikasjonen av mangfold i Konsernet. Mangfold hadde forskjellig betydning for ulike mennesker. Argumenter for hvorfor mangfold er viktig viste seg å være sammensatt, og var en sammenkobling av forretning- og rettferdighetsargumentet. Den andre delen dreide seg om Konsernet eksterne kommunikasjon av mangfold, gjennom årsrapporten og hjemmesiden. Det viste seg at mangfoldsmodenheten var lav, og at selskapet hovedsakelig rapporterte på lovpålagte krav, og det var lite beskrevet hvordan selskapet arbeidet med mangfold og strategier. Konsernets hjemmeside var mangelfull, og de hadde ingen egen nettside om mangfold. Avslutningsvis ble ledelse av en mangfoldig arbeidsstyrke presentert. Lederne betraktet selskapets ledelsesprinsipper som retningsførende, men la vekt på et behov for en tydeligere strategi for ledelse.

5 Diskusjon

Denne studien handler om hvordan verdien av mangfold blir kommunisert i Konsernet, gjennom hva mangfold betyr for de som jobber der og uttalelser av selskapet selv. Ledelse av en mangfoldig arbeidsstyrke har også blitt kartlagt. Funnene fra analysen vil bidra til å kaste lys over organisasjonsfokuset på mangfold, og dermed bidra til å synliggjøre mangfoldsledelse og kommunikasjon i Konsernet. I dette kapittelet vil hovedfunnene bli diskutert.

5.1 Paradokset mellom hva toppledere sier og hva som faktisk foregår

Forskningsanalysen viser at Konsernet har en HR-strategi med fokus på mangfoldsarbeid, men at denne strategien er ukjent for de fleste av lederne. De er kjent med at det er et ønske om å øke andelen kvinnelige ansatte og kvinnelige ledere i selskapet, men samtidig mener de at det viktigste for dem er å rekruttere mennesker med rett kompetanse til rett stilling, kontra mangfold og kjønnslikestilling. Det er svært ulik oppfatning av hva mangfold betyr for den enkelte, og det kan tyde på at mangfold ikke har vært et overhengende tema i den interne lederopplæringen i Konsernet. Organisasjoner med en utviklet mangfoldsstrategi som reflekterer over moral og verdier, blir ansett som mer suksessfulle enn andre (McKinsey & Company, 2018). Det paradoksale i denne sammenhengen er hva som blir sagt og hva som blir gjort. Denne studien viser at topplederne i selskapet hadde en helt annen tilnærming til strategi for mangfold enn lederne. Topplederne var helt klare på at det eksisterte strategier, og at dette var nedfelt som arbeidsmål for dem. De var opptatt av å tilrettelegge for å forbedre ytelsen, og mente at de ville tape konkurransekraft dersom de ikke tok mangfold på alvor. Ordene og tankene til Topplederne kan minne om integrasjon- og læringsparadigmet til Ely og Thomas (2001), som handler om å innlemme mangfold i kjernevirksomheten gjennom verdier og kulturen i organisasjonen. Ifølge dette paradigme vil en slik mangfoldsstrategi føre til at alle ansatte følte seg respektert, verdsatt og inkludert. Topplederne ønsket å utnytte interaksjonen i mangfoldet, og legge til rette for at 1+1 ble 3. Således hadde de tanker om å verdsette ulikheter, maksimere det individuelle potensialet, og legge til rette for at mangfold kunne skape verdi. Tilnærmingen er i tråd med Kirton og Greene (2015) som sier at mangfoldsledelse skaper verdi gjennom å verdsette ulikheter. Funnene i denne studien indikerer derimot at tilnærmingen til topplederne blir som tomme ord, når verdipotensialet ikke har blitt traktert nedover i organisasjonen eller kommunisert klart ut i årsrapporten og på hjemmesiden.

5.2 Ulike muligheter og privileger

Datamaterialets innhold gir indikasjoner som tyder på at ikke alle har de samme mulighetene til å gjøre karriere i Konsernet. Det blir uttalt at det er enklere for menn enn for kvinner, noe som også blir erfart av kvinnene selv. Kvinnene møter en usynlig barriere som hindrer dem i å klatre i lederstillinger (Ryan & Haslam, 2005). Analysen viser at kvinnene ikke blir tilbudt lederjobber som de er kvalifisert for, og at hindringene de møter kan anses som et *glasstak* som oppstår mellom dem og høyere lederstillinger. Både kvinnene og HR beskriver barrierene som et nettverk, der de som kjenner hverandre godt får andre vilkår og muligheter til å gjøre karriere, enn de som ikke er en del av det samme nettverket. Kvinnene sa at dette var en kultur som hadde eksistert over lang tid. Studien viser imidlertid at det ikke bare er kulturen i selskapet som skaper barrierer for kvinnene. Det viste seg at kvinnene som ikke hadde teknologistillinger, opplevde stillingen som et hinder i seg selv. Funnet samsvarer med *glassvegg* fenomenet, som Wirth (2001, s. 47) beskriver som en barriere der det er ekstremt vanskelig for kvinnelige ledere å posisjonere seg sideveis inn i strategiske områder, og deretter oppover gjennom de sentrale lederstillingene i lederhierarkiet. Glassveggene som lederkvinnene i Konsernet beskrev, kan anses som horisontal segregering ved at selskapet ikke har det samme systemet for å vurdere og hente talenter fra disse rollene eller stillingene. Dette samsvarer dårlig med selskapets utalte strategi om økte kvinneandeler i ledende stillinger. Det kan virke som hva selskapet kommuniserer som mål i årsrapporten, ikke stemmer overens med opplevd praksis internt i organisasjonen.

Acker (2006) belyser fenomenet om karriereutfordringer som kvinnene i Konsernet opplever, og sier at barrierene ikke alltid blir sett av mennene; «*One privilege of the privileged is not to see their privilege*». Hun hentyder at det er en manglende bevissthet til at segregering eksisterer, og at dette kan være enten forsettlig eller utilsiktet. I analysen fremkommer det at flere av de mannlige lederne aldri hadde opplevd at noen har blitt holdt nede på grunn av sitt mangfold eller sett antydninger til glasstakfenomenet. Således kan fokus på kjønns mangfold ha en tendens til å forsvinne i organisasjoner (Acker, 2006). Funnene i studien sett opp imot teorien, fører tolkninger om at de fleste lederne i Konsernet var mest opptatt av kompetansemangfold kontra kjønns mangfold, fordi de var ubevisst på de karriereutfordringene som kvinnene opplevde. Siden funnene imidlertid viser at kvinnene erfarte forskjellsbehandling mellom kjønnene, mener jeg at det er viktig at Konsernet har et ekstra fokus på kjønns mangfold.

5.3 Viktighet med champions

Det er grunnlag for å si at topplederne er bevisst den makten og påvirkningskraften de har for andre ledere og ansatte i selskapet. Analysen viser at de hadde et ønske om å gå foran som gode rollemodeller, og *walk the talk* for de verdiene som de ønsket at medarbeiderne skulle etterleve. Rapporten til McKinsey & Company (2018) viser at for å oppnå suksess med mangfoldsarbeidet må forpliktelsen komme fra øverste hold i bedriften, slik at strategien kan forplante seg videre i organisasjonen. Mine funn antyder derfor at topplederne sitter på nøkkelen i mangfoldsarbeidet, og at budskapet må komme fra toppen i organisasjonen for at de ansatte skal anse mangfold som et viktig fokusområde. Funnene samsvarer med Kelan og Wratil (2018) som sier at topplederne anses som endringsagenter og veiledere, som har en positiv påvirkning for mangfoldskommunikasjon. Ifølge Kelan og Wratil (2018) vil toppledere som legger strategier og føringer for mangfold bli konseptualisert som *champions* for kjønnslikestilling, mangfold og inkludering, gjennom å kommunisere strategiene. Ved å trekke paralleller mellom empirien og teorien tyder mye derfor på at toppledelsen i kraft av rollen som *champions for mangfold*, må drive frem en kulturendring og kommunisere hvorfor mangfold er viktig. Lederne på lavere nivå i Konsernet mente de hadde en relativt liten påvirkningsmulighet for mangfold, så det tyder på at et økt fokus eller et narrativ skapt av toppledelsen kan bidra til et organisasjonsfokus med en større forståelse og et engasjement rundt mangfold i selskapet.

5.4 Mangel på felles forståelse av hva mangfold er og hvorfor det er viktig

Mangfold er et mangfoldig begrep som brukes i ulike sammenhenger, uten at det nødvendigvis avklares hva det innebærer (Baker & Kelan, 2020, s. 82). I analysen ble dette tydelig gjennom respondentenes ulike beskrivelser og forklaringer til hva mangfold var for dem. HRM forklarte begrepet med ulikheter på mange forskjellige nivåer og plan, hvor beskrivelsen kan ses i sammenheng med definisjonen til Kandola og Fulleron (1998, s. 8) om at mangfold består av synlige og ikke synlige forskjeller. For de fleste av lederne handlet derimot mangfold om etnisitet og kjønn, og det blir sagt at ved å jobbe sammen kunne man oppnå et bedre resultat. Samtidig viser analysen at lederne var usikre på hvordan de aktivt skulle arbeide for å utnytte potensialet av bredden i mangfoldet. Dette indikerer behovet for mer opplæring om hvordan mangfold skal ledes. Studien viser at *kompetansemangfold* ble trukket fram av lederne som et av de viktigste aspektene ved mangfold i Konsernet. Tilnærmingen er overens med Konsernets overordnede visjon *WORLD*

CLASS – through people, technology and dedication, og i årsrapporten blir kompetanse omtalt som en av synergiene som sammen med en felles kultur knytter organisasjonen sammen (Konsernet, 2020, s. 19). Analysen viser at fra et kompetanseperspektiv har mangfoldets primærdimensjon ingen betydning, så lenge kompetansen er riktig, og dette belyses i kommende sitat fra en av lederne.

«Som leder så er du så opptatt av å få brikkene på plass, at du bryr deg ikke om hva slags brikker det er, bare de er riktig. Om brikkene er gule, røde eller sorte, så spiller det ingen rolle, så lenge den har rette kompetansen» (Leder-1-Mann)

Funnene viser at mangfold for HRM rommet både primær- og sekundære dimensjoner av mangfold, mens lederne hadde størst fokus den sekundære dimensjonen i form av kompetansen til medarbeiderne.

Mangfoldhetsnivået i Konsernet ble beskrevet som ekstremt mangfoldig dersom man så på selskapet som helhet, og da mest fordi selskapet er til stede i flere ulike land. Beskrivelser av hvor mangfoldig arbeidsstyrken var, viste seg å være avhengig av hvilket perspektiv man så det i fra. Da respondentene skulle beskrive området i organisasjonen de selv jobbet i, ble det beskrevet som homogent. Analysen viser imidlertid en enighet som at kjønns mangfoldet var lavt for hele selskapet, og at det derfor var klare ambisjoner om å øke kjønnsandelen. Det er generelt få kvinnelige ledere i organisasjonen, og studien viser at mangfoldet i toppledelsen ble beskrevet som fraværende. Funnet stemmer overens med vertikal segregering, der kvinneandelen ser ut til å falle jo høyere opp i hierarkiene man kommer. Cook og Glass (2014) argumenter at kvinner har mindre sannsynlighet enn menn for å få lederstillinger og autoritet. Dette ser ut til å stemme med funnene i studien, da andelen kvinnelige ledere er lav i hele Konsernet. Jeg kan allikevel ikke utelukke at andre årsaker spiller inn, foruten om segregering.

Studien viser at det var delte meninger om hvorfor mangfold var viktig. HRM hadde et klart business case perspektiv, hvor de mente at tiden nå var moden nok for at selskapet selv begynte å se at mangfold faktisk gir konkurransefortrinn og bedre resultater. Business case handler om at mangfoldet gir tilbake og tilfører en nytteverdi for bedriften (Herring, 2009). De mente at argumentet om business case for mangfold gjorde det lettere for HR å jobbe med mangfold, fordi det da ble enklere å få støtte fra toppledelsen. Analysen av årsrapporten peker mot det samme forretningsargumentet, og sier at mangfold og likestilling er verdiskapende og gir økt konkurransekraft. Det er derimot ikke beskrevet nærmere hvordan verdiskapningen skal skje.

Teorien på sin side sier at det ikke er tilstrekkelig å prate om mangfold, eller konstatere at det finnes mangfold, det må være en effektiv styring av mangfoldet for å utnytte forskjellene og skape verdi (Özbilgin et al., 2016). Rettferdighetsargumentet er den andre begrunnelsen for hvorfor mangfold er viktig. Dette perspektivet argumenteres ut fra moral, rettferdighet og bedriftens sosiale ansvar (Gotsis & Kortezi, 2013). Topplederne argumenterte for mangfold ut fra dette perspektivet, og belyste spesielt de ytre forventningene fra den norske stat om at de som selskap måtte jobbe med mangfold. Argumentet tydeliggjøres også gjennom hjemmesiden, som har egne sider for både CSR, bærekraft og menneskerettigheter. De samme temaene blir belyst i årsrapporten. Både årsrapporten og hjemmesiden anses som viktige kanaler for mangfoldskommunikasjon ut til stakeholdere (Point & Singh, 2003), men Konsernet har viet lite oppmerksomhet til mangfold i sine kommunikasjonskanaler. I årsrapporten er det hovedsakelig rapportert på lovpålagte tall, mål og tiltak knyttet til kjønn, etnisitet, religion og nedsatt funksjonsevne. Strategiarbeid for «likestilling og mangfold» har selskapet plassert på et medium nivå i en vesentlighetsanalyse av bærekraft for 2020. Dataanalysen indikerer at selskapet har et liberalt likestillingsperspektiv som peker mot like muligheter, likhet og er regulert gjennom offentlige lover og regler (Mensi-Klarbach & Seierstad, 2020). Analysen viser videre at verken årsrapporten eller hjemmesiden har en uttalt definisjon av hva som mangfold betyr for selskapet. Konsernet oppgir i den eksterne kommunikasjonen at de har fire kjerneverdier som gjelder for alle ansatte i selskapet. Verdier er med på å skape en identitetsfølelse og skal kommunisere hva man står for (Bolman & Deal, 2014, s. 284). Selskapets kjerneverdier er som følger; *Determined*, *Innovative*, *Collaborative*, og *Reliable*, hvor ingen direkte omhandler eller relaterer seg til mangfold. Verdien *Innovativ* kan derimot ledelsen være med å påvirke ved å fokusere på ledelse av mangfoldet (L. R. Brenna & Solheim, 2018).

5.5 Mangel på effektiv ledelse av mangfold

Datamateriale viser at lederne prøvde å ha en bevisst tilnærming til hvordan de ledet teamene sine, og de anså sin egen rolle til å være et støtteapparat for medarbeiderne. Lederne ønsket å se de ulike ansatte og legge til rette for at medarbeiderne kunne utvikle motivasjon. Dette er i tråd med Kotter (2019, s. 61–62) som sier at motivasjon er med på å tilfredsstille grunnleggende menneskelige behov og gir en følelse av å høre til, anerkjennelse og en evne til å leve opp til egne idealer. Samtidig tolker jeg lederstilen som segregerende, fordi lederne hadde en høy bevissthet til forskjellene mellom medarbeiderne, men lite fokus på hvordan forskjellene kunne kobles sammen

(Sandal et al., 2013, s. 10). Topplederne derimot fokuserte mer på sammensetningen av teamet, og var opptatt av at de skulle fungere sammen som et lag, både gjennom å utfordre og levere sammen. Topplederne verdsatte ulikhetene og stimulerte til interaksjon mellom medarbeiderne. På den måten er de mer utpregede mangfoldsledere enn lederne på andre nivåer i Konsernet. Analysen viser at begrepet *mangfoldsledelse* var ukjent for alle, med unntak av HRM. Mangfoldsledelse handler om å utnytte ressursene og kompetansen som en mangfoldig arbeidsstyrke besitter (Traavik, 2006). Begrepet er heller ikke kommunisert eksternt ut av selskapet, på hjemmesiden eller i årsrapporten. Selv om mangfoldsledelse var et ukjent begrep, reflekterte derimot flere av lederne over hva som menes med ledelse av en mangfoldig arbeidsstyrke. De mente det handlet om å anerkjenne perspektiver som er ulike og annerledes, og tørre å lede utenfor komfortsonen. Det blir sitert av Toppleder-2-Mann «det er noe som heter like barn leker best, men jeg er ikke så sikker på det». Analysen viser at det Konsernets verdier og ledelsesprinsipper er førende for hvordan lederne skal *være en god leder* i selskapet. Dataene viser at alle lederne kjente til prinsippene, og de fremhevet utbytte av hyppige og smarte sessions som HR sendte ut. De mente at HR fungerte som en bra støtte for dem, men la til at de gjerne ønsket en tydeligere ledelsesstrategi med tettere oppfølging. En utvidet mentor ordning ble spesielt nevnt i den sammenhengen. Studien viser at selskapet har en ugjort oppgave med å gjøre mangfoldsledelse kjent blant lederne, slik at de kan lede mangfoldet på en effektiv måte. Gjennom mangfoldsledelse oppnås ifølge Thomas og Ely (1996) fordeler som økt lønnsomhet, læring, kreativitet og gir selskapet evne til å raskt og vellykket tilpasse seg forandringer i markedet. Jeg vurderer det derfor dithen at Konsernet har en mulighet til å oppnå konkurransefortrinn ved å gjøre mangfoldsledelse til en del av ledelsesstrategien i selskapet.

6 Konklusjon og praktiske implikasjoner

Formålet med denne masteroppgaven har vært å undersøke hvordan en stor norsk hjørnesteinsbedrift kommuniserer om mangfold og mangfoldsledelse. Norge er et av verdens mest likestilte land (World Economic Forum, 2018, s. 10), men i næringslivet er det på langt nær lik deltakelse mellom kjønnene (Richardsen & Traavik, 2019, s. 246). Dette til tross for at kjønns mangfold er forbundet med både lønnsomhet og verdiskapning (McKinsey & Company, 2018). Mangfoldsledelse betraktes som en nøkkelfaktor forretningsmessig, fordi en mangfoldig arbeidsstyrke består av unike ressurser som skaper bedre resultater og forbedrer organisasjonens effektivitet (Roh & Kim, 2016). Studien har blitt belyst gjennom en casestudie hvor jeg har undersøkt hvordan Konsernet kommuniserer verdien av mangfold internt og eksternt, og hvordan ledelse av en mangfoldig arbeidsstyrke utøves. s

6.1 Viktigheten av å ha et organisasjonsfokus på mangfold

Denne studien viser at det er en stor forskjell mellom hva topplederne sier og hva som faktisk foregår i organisasjonen, når det kommer til mangfold. Strategi for mangfold opplevdes som ukjent eller uklar for lederne, mens toppledelsen og HRM var godt kjent med praksisen. Strategien dreier seg om å rekruttere og utvikle personer med variasjon i alder, etnisitet og kjønn, og blir fulgt opp med periodiske målinger. Analysen viser at enkeltindivider i virksomheten prøvde å kommunisere et viktig budskap ut i organisasjonen, men det manglet en mer uttalt strategi fra konsernledelsen som klargjør at mangfold er viktig for selskapet. Det paradoksale var at toppledernes tilnærming til mangfold kan minne om integrasjon- og læringsparadigmet til Ely og Thomas (2001), som indikerer at de er mye lenger fremme i å forstå verdien av mangfoldet enn resten av organisasjonen.

Toppledelsen kan betraktes som *champions* for kjønnslikestilling, mangfold og inkludering, og det er derfor viktig at de kommuniserer mangfoldsstrategier ut i selskapet, slik at medarbeiderne ser verdien og tenke at det er viktig. Budskapet må med andre ord forankres i toppledelsen og deretter spres videre nedover i organisasjonen for at det skal ha en effekt.

De kvinnelige lederne i studien uttalte at de opplevde barrierer knyttet til karrieremuligheter i organisasjonen, og det fremkom at det var enklere for menn enn for kvinner. De mannlige lederne mente at alle hadde de samme mulighetene, og at de ikke kjente til at ansatte i selskapet erfarte segregering i form av *glasstak* og *glassvegger*. Studiens funn indikerer således at den manglende bevisstheten til at segregering eksisterer, kan bidra til at kjønns mangfold har en tendens til å

forsvinne i organisasjonen.

Det ble gjort funn som gir grunnlag for å konkludere at det er mangel på effektiv ledelse av mangfold. Ingen i ledelsen var kjent med mangfoldsledelse som begrep, men alle var omforent med selskapets ledelsesprinsipper og opplevde HR som en god støtte i ledelsesutviklingen. Behovet for en tydeligere ledelsesstrategi som klart og tydelig viser hva som forventes av en leder i Konsernet var ønskelig. Studien viser at mangfoldsledelse må gjøres kjent blant lederne, slik at de kan lede en mangfoldig arbeidsstyrke på en effektiv måte som potensielt kan skape verdi og økt konkurransefortrinn for Konsernet.

6.2 En umoden ekstern mangfoldskommunikasjon

Studien viser at Konsernet har en umoden mangfoldskommunikasjon i møte med stakeholdere. I årsrapporten rapporteres det hovedsakelig på måltall og viser en målsetning om økt mangfold. Verdien av mangfold blir beskrevet fra et forretningsargument, hvor mangfold og likestilling blir omtalt som verdiskapende og skal gi økt konkurransekraft. Strategi for hvordan de skal ha en effektiv styring og ledelse av mangfoldet er ikke beskrevet, og jeg stiller meg derfor undrende til hvordan de skal utnytte seg av forskjellene blant de ansatte og skape verdi. Hjemmesiden til Konsernet har ingen egen nettside med informasjon om mangfold, og det nærmeste relaterte henviser til måltall for 2018 og 2019. Ergo er ikke budskapet som selskapet velger å kommunisere ekstern oppdatert og tilpasset nåtid.

6.3 Praktiske implikasjoner

Studien har funnet viktigheten av å ha et organisasjonsfokus på mangfold, for å kunne oppnå effekter av en mangfoldig arbeidsstyrke. Basert på funn fra denne studien presenterer jeg tre praktiske implikasjoner som har til hensikt å fungere som anbefalinger til Konsernet og andre organisasjoner.

- Viktigheten av intern kommunikasjon av mangfold
- Anerkjennelse HR's rolle og betydning i påvirkningskraft og lederopplæring
- Toppledernes rolle som champions og endringsagenter for mangfold

For the times they are a-changin'
(Dylan, 1963)

Litteraturliste

- Accenture. (2016). Mangfold gir konkurransefortrinn—En ubenyttet ressurs for norske selskaper— PDF Free Download. Hentet fra <https://docplayer.me/24893348-Mangfold-gir-konkurransefortrinn-en-ubenyttet-ressurs-for-norske-selskaper.html>
- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse* (2. utgave.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Baker, D. T., & Kelan, E. K. (2020). Policy and Practice of Diversity Management in the Workplace. I J. Syed & M. Ozbilgin (Red.), *Managing Diversity and Inclusion: An International Perspective* (s. 81–110). SAGE.
- Bleijenbergh, I., Peters, P., & Poutsma, E. (2010). Diversity management beyond the business case. *Equality, Diversity and Inclusion an International Journal*, 29(5), 413–421. <https://doi.org/10.1108/02610151011052744>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk. Hentet fra [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:991335094354702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Brandi, S., Hildebrandt, S., Nordhaug, I. W., & Nordhaug, O. (2004). *Inkluderingsledelse: Utnyttelse av mangfold i arbeidslivet* (s. 264). Oslo: Universitetsforl.
- Brenna, L. (2018). *Mangfoldsledelse: Mangfold og likestilling som bærekraftig konkurransefortrinn*. Oslo: Cappelen Damm. Hentet fra [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999919954699002202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Brenna, L. R., & Solheim, M. C. W. (2018). Hvordan lede mangfold? Konkrete verktøy for at mangfold kan bli et konkurransefortrinn i en omskiftelig tid. *Praktisk Økonomi Og Finans*, 34(3), 186–195. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2018-03-03>
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4th ed.). Oxford: University Press.
- Bufdir. (2020, august 12). Sektorer, næringer og yrker: Kjønnfordeling. Hentet 27. februar 2021, fra Bufdir.no | Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet website: https://bufdir.no/Statistikk_og_analyse/kjonnlikestilling/Arbeidsliv_og_kjonn/Kjonnfordeling_sektorer/
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforl. Hentet fra [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:991313059994702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Oncology Nursing Forum*, 41(5), 545–547. <https://doi.org/10.1188/14.ONF.545-547>
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO? *Strategic Management Journal*, 35(7), 1080–1089. <https://doi.org/10.1002/smj.2161>
- CORE. (2020, oktober 23). Likestilling og karriere—CORE – Senter for likestillingsforskning. Hentet 17. mai 2021, fra <https://www.samfunnsforskning.no/core/vi-forsker-pa/likestilling-og-karriere/index.html>

- Cox Jr., T. (2013). Interactional Model of Cultural Diversity. I E. H. Kessler (Red.), *Encyclopedia of Management Theory*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks, California 91320: SAGE Publications, Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781452276090.n136>
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45–56.
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2020, mars 23). Årsrapport—DFØ. Hentet fra Årsrapport website: <https://dfo.no/fagomrader/arsrapport>
- Dylan, B. (1963). The Times They Are A-Changin' | The Official Bob Dylan Site. Hentet 23. mai 2021, fra <https://www.bobdylan.com/songs/times-they-are-changin/>
- 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. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2020). Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case. *Harvard Business Review*, 1-.
- Finans Norge. (2018). Mangfold og likestilling på dagsordenen i finansnæringen. Hentet 2. februar 2021, fra Finans Norge website: <https://www.fno.no/arbeidsgiver/arbeidsliv/mangfold-og-likestilling/mangfold-og-likestilling-pa-dagsorden-i-finansnaringen/>
- FN. (2021, januar 8). FNs bærekraftsmål. Hentet 11. februar 2021, fra FNs bærekraftsmål website: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Gallos, J. V. (2019). Å forstå organisasjoner. I *Perspektiver på ledelse* (5. utgave, s. 66–86). Oslo: Gyldendal.
- Gotsis, G., & Kortezi, Z. (2013). Ethical paradigms as potential foundations of diversity management initiatives in business organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 948–976. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2012-0183>
- Green, M., Bond, H., Miller, J., & Gifford, J. (2018). *Diversity and inclusion at work* [CIPD]. Championing better work and working lives. Hentet fra Championing better work and working lives website: https://www.cipd.co.uk/Images/diversity-and-inclusion-at-work_2018-facing-up-to-the-business-case-1_tcm18-44146.pdf
- Grimlø, R. E., Egerdal, Å. G., & Sanyang, F. A. (2015). *Personaladministrasjon: Teori og praksis* (5. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Helle, B. T., & Schultz, J. (2020, august 31). Dagens Næringsliv. Hentet 23. januar 2021, fra Wwv.dn.no website: <https://www.dn.no/marked/norske-selskab/idar-kreutzer/idar-kreutzer-foreslatt-til-ledelsen-av-norske-selskab-jeg-har-aktivt-arbeidet-for-likestilling-og-mangfold-i-naringsliv-og-finans-i-20-ar/2-1-866677>
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk. Hentet fra [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999919857164902202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208–224. <https://doi.org/10.1177/000312240907400203>
- Herring, C. (2017). Is Diversity Still a Good Thing? *American Sociological Review*, 82(4), 868–877. <https://doi.org/10.1177/0003122417716611>
- Hunt, V., Layton, & S. Prince. (2014). Why diversity matters | McKinsey. Hentet 18. november 2020, fra Diversity Matters. McKinsey Insights and Publications. Accessed January website: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>
- Institutt for samfunnsforskning. (2020, august 11). CORE Topplederbarometer 2020—CORE – Senter for likestillingsforskning. Hentet 30. mars 2021, fra CORE - Senter for

likestillingsforskning website: <https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer-2020/core-topplederbarometer-2020.html>

- Jacobsen, D. I., & Dag Ingvar. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2009). Positivt lederskap; jakten på de positive kreftene. *Magma*, 12(1), 22–34.
- Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K., & Griebler, A. (2021). Diversity and inclusion branding: A five-country comparison of corporate websites. *International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 616–649. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1496125>
- Kandola, R. S., & Fullerton, J. (1998). *Diversity in Action: Managing the Mosaic*. CIPD Publishing.
- Kelan, E. K., & Wratil, P. (2018). Post-Heroic Leadership, Tempered Radicalism and Senior Leaders as Change Agents for Gender Equality. *European Management Review*, 15(1), 5–18. <https://doi.org/10.1111/emre.12117>
- Kirton, G., & Greene, A. (2015). Theorizing policy approaches to equality and diversity. I *The dynamics of managing diversity* (4. utg., s. 115–140). Taylor and Francis.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., ... Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3–21. <https://doi.org/10.1002/hrm.10061>
- Konsernet. (2020). Årsrapport og bærekraft rapport 2020. Hentet fra Anonymisert website: Anonymisert
- Kotter, J. P. (2019). Lederens egentlige oppgave. I *Perspektiver på ledelse* (5. utgave, s. 55–65). Oslo: Gyldendal.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk. Hentet fra [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:991512949414702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Likestillings- og diskrimineringsombudet. (2020). Aktivitets- og redegjørelsesplikten. Hentet fra Likestillings- og diskrimineringsombudet website: <https://www.lido.no/jobbe-for-likestilling/i-arbeidslivet/Aktivitets-og-redegjorelsesplikten/>
- Lorbiecki, A., & Jack, G. (2000). Critical Turns in the Evolution of Diversity Management. *British Journal of Management*, 11(Supplement 1), S17–S31. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.11.s1.3>
- Lovdata. (2003). Lov om allmennaksjeselskaper. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-45/KAPITTEL_6-1#%C2%A76-11a
- Lovdata. (2017, juni 16). Lov om likestilling og forbud mot diskriminering (likestillings- og diskrimineringsloven)—Lovdata. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51#KAPITTEL_2
- Lovdata. (2019, juni 21). Lov om endringer i diskrimineringsombudsloven og likestillings- og diskrimineringsloven (etablering av et lavterskeltilbud for behandling av saker om seksuell trakassering og en styrking av aktivitets.. - Lovdata. Hentet 3. februar 2021, fra <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2019-06-21-57>
- McKinsey & Company. (2018). Delivering through Diversity. *McKinsey & Company*, 1–42.
- Mease, J. J., & Collins, B. L. (2018). Asset, liability, possibility: Metaphors of human difference and the business case for diversity. *Equality, Diversity and Inclusion an International Journal*, 37(7), 664–682. <https://doi.org/10.1108/EDI-05-2017-0114>

- Mensi-Klarbach, H., & Seierstad, C. (2020). Gender Quotas on Corporate Boards: Similarities and Differences in Quota Scenarios. *European Management Review*.
<https://doi.org/10.1111/emre.12374>
- Microsoft. (2021). Videokonferanser, nettmøter og anrop | Microsoft Teams. Hentet 4. mai 2021, fra <https://www.microsoft.com/nb-no/microsoft-teams/group-chat-software>
- Mike Noon. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, Employment and Society*, 21(4), 773–784. <https://doi.org/10.1177/0950017007082886>
- NSD. (2021). Norsk senter for forskningsdata. Hentet 23. mai 2021, fra NSD website: <https://nsd.no/>
- Omberg, C. (2020, august 19). How to Become a Powerful, Impactful, Influential Leader. Hentet 11. februar 2021, fra Oslo Business Forum website: <https://www.obforum.com/article/how-to-become-a-powerful-impactful-influential-leader-carla-harris>
- Oswick, C., & Noon, M. (2014). Discourses of Diversity, Equality and Inclusion: Trenchant Formulations or Transient Fashions?: Discourses of Diversity, Equality and Inclusion. *British Journal of Management*, 25(1), 23–39. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00830.x>
- Point, S., & Singh, V. (2003). Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate Websites across Europe. *European Management Journal*, 21(6), 750–761.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2003.09.015>
- Regjeringen. (2003, august 26). NOU 2003: 19 [NOU]. Hentet 24. mai 2021, fra 002001-020015 website: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2003-019/id118893/>
- Regjeringen. (2019a). *Hvordan få kjønnsbalanse i toppen av næringslivet*. 12.
- Regjeringen. (2019b, mars 13). Næringslivets samfunnsansvar [Redaksjonellartikkel]. Hentet 11. februar 2021, fra Regjeringen.no website:
https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/naringslivssamarbeid-i-utlandet/innsikt/naringslivets_samfunnsansvar/id2076260/
- Regjeringen. (2019c, oktober 25). Ansvarlig næringsliv: Forventninger og retningslinjer [Redaksjonellartikkel]. Hentet 7. mars 2021, fra Regjeringen.no website:
https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/naringslivssamarbeid-i-utlandet/innsikt/forventninger_retningslinjer/id2076270/
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. rev. utg.). Oslo: Universitetsforl. Hentet fra
[https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:990705456504702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Richardsen, A. M., & Traavik, L. E. M. (2019). Kvinner og ledelse i Norge. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utgave, s. 246–264). Oslo: Gyldendal.
- Roberson, Q. M., & Quinetta. (2019). Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69–88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Roh, H., & Kim, E. (2016). The Business Case for Gender Diversity: Examining the Role of Human Resource Management Investments. *Human Resource Management*, 55(3), 519–534.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21736>
- Ry Nielsen, J. C., & Ry, M. (2002). *Anderledes tanker om Leavitt: En klassiker i ny belysning*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Sandal, G. M., Markova, V., Fyhn, T., & Bye, H. H. (2013). «Mangfoldsledelse» og innvandreres tilknytning til arbeidsplassen. Hentet fra http://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_overfordokument_7468

- Sidhu, J., Feng, Y., Volberda, H., & Bosch, F. (2020). In the Shadow of Social Stereotypes: Gender diversity on corporate boards, board chair's gender and strategic change. *Organization Studies*, 17084062094456-. <https://doi.org/10.1177/0170840620944560>
- Sund, B. (2016). *Norwegian Leadership: A culturally congruent approach* (Doctorial thesis). NHH Norwegian School of Economics.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave.). Oslo: Gyldendal.
- Traavik, L. E. M. (2006). Ledelse av mangfold. *Magma*, 9(2), 22–29.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. Geneva: International Labour Office.
- World Economic Forum. (2018). *The global gender gap report 2018* (s. 367). Geneva: World Economic Forum.
- Wrench, J. (2007). *Diversity management and discrimination: Immigrants and ethnic minorities in the EU*. Aldershot, England ;, Burlington, VT: Ashgate.
- Özbilgin, M., Tatli, A., Ipek, G., & Sameer, M. (2016). Four approaches to accounting for diversity in global organisations. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 88–99.
- Aartun, J. S. F. (2020, oktober 1). Det brysomme mangfoldet. Hentet 11. mars 2021, fra Wwww.dn.no website: <https://www.dn.no/dn-ledelse/det-brysomme-mangfoldet/2-1-884548>

Vedlegg 1: Intervju guide

Før intervjuet

- Velkommen
- Informasjon om tidsrammen for intervjuet og prosjektet
- Generell presentasjon endringer i samfunnet og arbeidsmarkedet i Norge
- Spørre om godkjennelse av at det blir foretatt lydopptak av intervjuet

Personlig perspektiv

A) Introduksjon

- Kan du fortelle litt om hva som er din stilling i dag, og hva den går ut på?

B) Ledelse

- Hvordan ser din gruppe ut?
- Er du bevisst på hvordan du leder de ansatte i gruppen? Hvorfor er du/er du ikke det?
- Hva er viktig for deg når det kommer til ledelse?

C) Mangfold

- Kan du beskrive hva mangfold betyr for deg?
- Hvorfor tror du at flere og flere bedrifter i Norge har et økende fokus på mangfold?
- I hvilken grad har du påvirkningsmuligheter ovenfor andre når det gjelder fokus på mangfold i bedriften?

D) Mangfoldsledelse

- Hva legger du i begrepet mangfoldsledelse?
- Har du fått opplæring eller kurs i mangfoldsledelse? Hvordan var det?
- Hva tenker du om denne måten å lede ansatte på?

E) Mangfold på arbeidsplassen

- Hvordan vil du beskrive mangfoldet i bedriften?
- Hvordan er sammensetningen av medarbeidere på ditt ledernivå i bedriften?
- Tror sammensetningen er tilfeldig? På hvilken måte?

F) Karriere

- Har alle de samme mulighetene for å gjøre karriere i bedriften?
- Er det noen som er mer egnet til å være ledere enn andre?

G) Strategi

- Kjenner du til om bedriften har en målsetning eller en strategi for økt mangfold? Hvordan?
Hva?
- Kjenner du til om bedriften har en strategi for hvordan ledelse burde eller skal praktiseres?
Hvordan?

Er det noe du ønsker å tilføye eller nevne i forbindelse med mangfoldsledelse i bedriften?

Takk for din deltakelse og bidrag i denne studien.