



Universitetet
i Stavanger

NORSK HOTELLHØGSKOLE
BACHELOROPPGAVE

STUDIUM: REISELIVSLEDELSE	OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE FAGOMRÅDE: MANGFOLDSLEDELSE, INNOVASJON, OG UTFORDRINGER ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? NEI
TITTEL: BETYDNING AV MANGFOLDSLEDELSE FOR INNOVASJON I NORSKE VIRKSOMHETER ENGELSK TITTEL: THE SIGNIFICANCE OF DIVERSITY MANAGEMENT FOR INNOVATION IN NORWEGIAN COMPANIES	

FORFATTERE:			VEILEDER:
Kandidatnummer:	Studentnummer:	Navn:	Tone Therese Linge
7134	250088	Johanna Hodne	
.....	
7138	250121	Viktoria Malena Eik	
.....	

BETYDNING AV MANGFOLDSLEDELSE FOR INNOVASJON I NORSKE VIRKSOMHETER



Johanna Hodne

Viktoría Malena Eik

Reiselivsledelse - 20 studiepoeng

Mai 2021

*Det samfunnsvitenskapelige fakultet,
Norsk Hotellhøgskole ved Universitetet i Stavanger*

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet i samarbeid mellom Johanna Hodne og Viktoria Eik fra Norges hotellhøgskole, våren 2021, ved Universitetet i Stavanger. Ved innlevering av denne oppgaven har vi fullført tre interessante og krevende år på bachelorstudiet Reiselivsledelse. Under disse årene har vi opplevd mange opp og nedturer. Kunnskapen og evnene vi har tilegnet oss om reiselivet og ledelse, kommer til å ha stor innflytelse på fremtiden vår. Vi har også fått en bredere digital kunnskap gjennom den store omstillingen som førte med COVID - 19 pandemien.

Det er mange som fortjener en stor takk for at denne bacheloroppgaven foreligger. Vi ønsker først og fremst å gi en stor takk til de fire informantene våre. De har stilt opp til intervju til tross for en hektisk hverdag påvirket av COVID - 19, og har bidratt til forskningen vår med å dele sine oppfattelser, erfaringer og tanker. Uten deres bidrag hadde ikke oppgaven vår vært mulig å gjennomføre.

Videre ønsker vi å takke vår veileder Tone Therese Linge, som har bidratt til utforming av forskningsspørsmålet og oppgaven vår. Hun har vært en god veiviser fra første møte, og har gjennom oppgaven vår bidratt med gode innspill, tilbakemeldinger, og forslag gjennom hele bachelorprosessen.

Vi ønsker ellers å rette en stor takk til vår familie, kjæreste, og venner, som har støttet, hjulpet og oppmuntret oss underveis. Spesielt foreldre som har stilt opp som barnevakt under intervjuprosessen, og Johannas sønn på 5 mnd., som har vært tålmodig og blid gjennom flere digitale forelesninger og veiledningsmøter. Vi vil også takke Marie Leween som leste gjennom oppgaven vår, og ga oss gode råd og innspill.

Sammendrag

Temaet for bacheloroppgaven er mangfoldsledelse og innovasjon i norske virksomheter.

Mangfoldsledelse er essensielt for virksomheters suksess. Måten man leder medarbeiderne på er viktig for at ledelsen yter det beste ovenfor både ansatte og virksomheten. Nærmere bestemt ønsker vi å belyse dette forskningsspørsmålet;

“Hvilken betydning har mangfoldsledelse for innovasjon i norske virksomheter?”

Teorien vår gjør rede for relevante begrep, tolkninger og teorier tilknyttet forskningsspørsmålet, og setter et sterkt fundament for oppgaven. Videre analyserte vi meningsinnholdet fra den kvalitative datainnsamlingen og drøftet det opp mot teorien. Dette ga oss grunnlag for å besvare forskningsspørsmålet.

Forskningen vår viser at mangfoldsledelse kan by på både utfordringer og muligheter. Vi ser gjennom forskningen vår at mangfoldsledelse kan være krevende arbeid for ledelsen, men ser også at flere virksomheter forstår betydningen av arbeidet. En ledelse som forstår mulighetene mangfoldet kan gi virksomheten, kan tilegne seg flere ideer og løsninger, som videre bidrar til større innovasjonskraft. Videre i analysen fremkommer det hvordan ulikheter og utfordringer bidrar til økt innovasjon.

Gjennom teori og praksis ser vi at virksomheter sammensatt av ulike typer mennesker, som trekker frem disse ulikhetene kan produsere et større spekter av innovative ideer. Vi konkluderer at mangfoldsledelse i de norske virksomheter kan skape utfordringer, men med sterke lederegenskaper kan det gi en avgjørende effekt for innovasjonskraften.

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	iv
1.0 Innledning	1
2.0 Teori	3
2.1 <i>Mangfold</i>	3
2.1.1 Utfordringer ved mangfold.....	4
2.2 <i>Mangfoldsledelse</i>	4
2.3 <i>Innovasjon</i>	9
2.4 <i>Strategi som praksis</i>	12
2.5 <i>Kompetanseutvikling</i>	14
2.5.1 Organisasjonslæring, organisasjonsutvikling og innovasjon.....	15
3.0 Metode	18
3.1 <i>De syv stadiene i intervjuundersøkelsen</i>	18
3.2 <i>Utarbeidelse av forskningsspørsmål</i>	20
3.3 <i>Valg av forskningsdesign</i>	20
3.4 <i>Kvalitativ forskning</i>	21
3.4.1 Kvalitativt intervju.....	22
3.4.2 Intervjubasert kunnskap ved forskningsintervjuet.....	22
3.4.3 Validitet og reliabilitet ved forskningsintervjuet.....	24
3.4.4 Begrepsvaliditet.....	25
3.5 <i>COVID - 19</i>	25
3.6 <i>Valg av informanter</i>	26
3.6.1 Kort om informantene.....	27
3.7 <i>Forberedelse og gjennomføring av intervjuene</i>	27
3.7.1 Uforutsette situasjoner under intervjuene.....	29
3.8 <i>Transkripsjon av intervjuene</i>	29
3.9 <i>Analyse og koding</i>	31
3.10 <i>Etiske hensyn</i>	32
3.10.1 Før intervjuet.....	32
3.10.2 Underveis i intervjuet.....	32
3.10.3 Etterbehandlingen av intervjuet.....	33
4.0 Presentasjon av funn	34

4.1	<i>Eksempel på kodingen av meningsbærende enheter</i>	34
4.2	<i>Mangfoldsledelse i praksis</i>	35
4.2.1	Håndtering av språkforskjeller på arbeidsplassen	37
4.2.2	Risiko for gruppering	38
4.3	<i>Innovasjon</i>	39
4.3.1	Utfordring = Innovasjon?	39
4.3.2	Mangfoldsledelse = Innovasjon?	40
5.0	Diskusjon	43
5.1	<i>Strategisk ledelse av mangfold</i>	43
5.1.1	Språkhåndtering	46
5.1.2	Minimere risikoen for gruppering blant mangfoldet	47
5.2	<i>Mangfoldskompetanse for økt innovasjon</i>	49
5.2.1	Ressurser fra mangfoldet sin kompetanse	50
5.3	<i>Mangfoldsledelse gjennom utfordringer for økt innovasjon</i>	52
6.0	Konklusjon	54
6.1	<i>Forslag til videre forskning</i>	56
7.0	Litteraturliste	57
8.0	Vedlegg	65
8.1	<i>Vedlegg - Intervjuguide</i>	65
8.2	<i>Vedlegg 2.0 - Informasjonsskriv og samtykke av personopplysninger</i>	68
8.2.1	Vedlegg 2.1 - Samtykkeerklæring	72
8.3	<i>Vedlegg 3.0 - Godkjenning av NSD</i>	73

Tabell - og figur liste

Figur 1.0	Mangfold.	3
Figur 2.0	Modell over mangfoldsledelse og de ulike komponentene som den inneholder	6
Figur 3.0	De sju innovasjonstrinnene	11
Figur 4.0	Strategi som praksis triangelet	14
Figur 5.0	Kort oversikt over informantene	27
Figur 6.0	Oversikt over funn gjennom hovedtema og undertema	34
Figur 7.0	Eksempel på koding tilknyttet analysen.	35

1.0 Innledning

Denne bacheloren forsker nærmere på norske virksomheter som arbeider strategisk med mangfoldsledelse og hvordan dette bidrar til innovasjon. Vi ønsker å forstå hvilken betydning dette arbeidet har for å styrke virksomhetens innovative arbeid.

Hvem er egentlig menneskene vi omtaler når det kommer til mangfold? Kong Harald holdt en tale under en hagefest hvor han omtalte Norges mangfold som nordmenn, og uttrykte et fellesskap mellom alle ulikhetene. “Nordmenn er nordlendinger, trøndere, sørlendinger - og folk fra alle de andre regionene. Nordmenn har også innvandret fra Afghanistan, Pakistan og Polen, Sverige, Somalia og Syria. Mine besteforeldre innvandret fra Danmark og England for 110 år siden” (Kong Harald, 2016). Dette sitatet fra Kong Harald samler personer med ulik geografisk bakgrunn, og bidrar til en større forståelse om hva det vil si å være nordmann. Talen tar videre for seg flere ulikheter enn geografisk bakgrunn, som seksuell legning, religion, funksjonsfriske og personer med funksjonsnedsettelse osv. (Kong Harald, 2016).

“Strategisk bruk av mangfold er viktig, ikke bare for å fylle opp arbeidskraftbehovet i Norge, men også for innovasjon og økt verdiskapning” (Hauge & Bårnås, 2020). Vi har lest store mengder teori, artikler, og bøker, som tar for seg både mangfold, ledelse og innovasjon, og har forstått at dette er viktig for flere virksomheter. Likevel ønsker vi å forske nærmere på teorien i praksis, med et mer avgrenset og spesifisert fokusområde, og landet derfor på forskningsspørsmålet;

“Hvilken betydning har mangfoldsledelse for innovasjon i norske virksomheter?”

De fleste arbeidsplasser utvikler en politikk i virksomheten som omhandler inkludering og mangfold, men hvilken grad dette håndteres i praksis ønsker vi å gå nærmere på. Kan

mennesker med ulik bakgrunn som blir inkludert i virksomheten, øke mulighetene til økt innovasjon?

Mangfold og innovasjon er viktig for et samfunn som stadig er i endring (Brenna, 2018, s. 252). Fellesskap og en inkluderende arbeidsplass for alle ansatte på arbeidsplassen oppleves viktig for medarbeiderne, og kan bidra til virksomhetens resultater og muligheter (Brenna, 2018, s. 253-254). Ledere er ofte klar over betydningen et inkluderende felleskap har, men likevel har ikke alle virksomheter en god mangfoldsledelse i praksis. Gjennom intervjuer av relevante ledere ønsker vi å tilegne oss sterkere kunnskap om deres mangfoldsledelse og erfaringer rundt innovasjon. Hvilken vinkling og synspunkt har disse lederne på forskningsspørsmålet vårt? Ser de sammenheng mellom sin mangfoldsledelse og virksomhetens innovasjon, eller er dette ifølge dem en svak forbindelse å sammenligne?

Alle disse spørsmålene ønsker vi å besvare gjennom forskningsoppgaven vår ved bruk av god teori, kvalitative intervjuer, dataanalyse, og videre refleksjon. Oppgavens oppbygning består av seks kapitler; innledning, teori, metode, presentasjon av funn, diskusjon og konklusjon. For at det skal være oversiktlig for leseren, har vi en liste med referanser, samt vedlegg, i slutten av oppgaven vår.

2.0 Teori

I dette kapitlet belyser vi relevante begrep og teori tilknyttet temaet vårt. Dette bidrar til å styrke både analysen og resultatet av oppgaven vår om mangfoldsledelse og innovasjon.

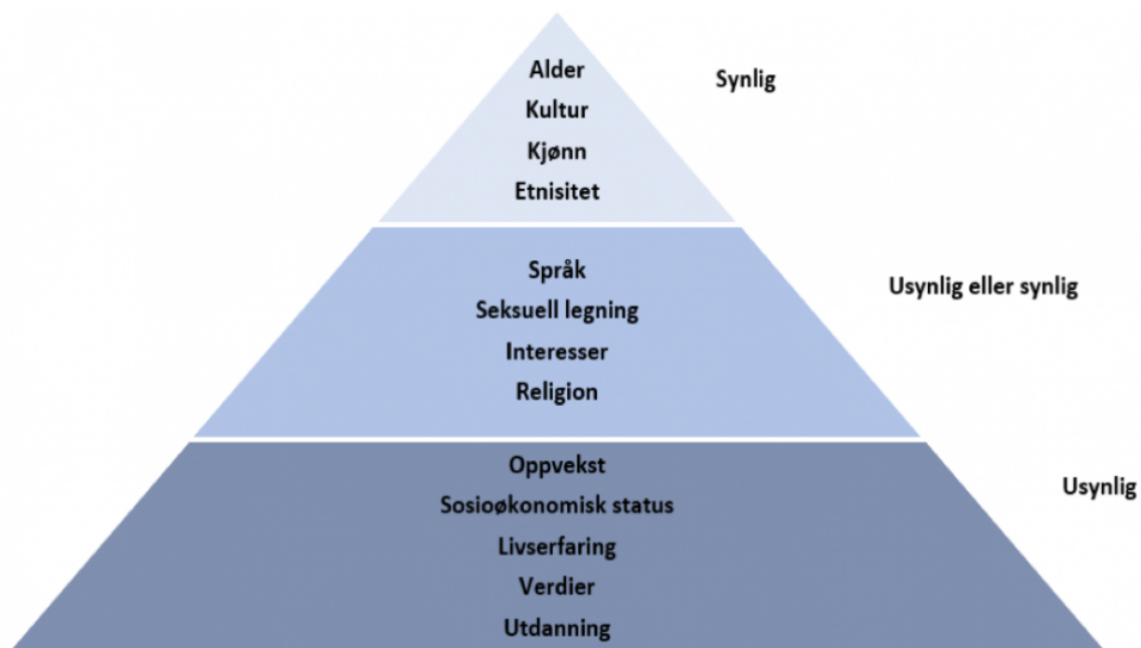
2.1 Mangfold

Begrepet mangfold er avgjørende å forstå for å kunne arbeide med forskningsspørsmålet vårt.

Ordet mangfold innebærer å inkludere og involvere mennesker med ulikt kjønn, etniske bakgrunn, seksuell orientering, funksjonalitet, oppvekst, etc. Mangfold gjelder menneskelige forskjeller, og det kan være både synlige og usynlige forskjeller, se figur 1.0 (Hede, 2018).

Det er viktig for å være et inkluderende samfunn, og for å øke samholdet (Bjørnstad & Røthing, 2015).

Figur 1.0 Mangfold.



(Hede, 2020).

Det er problematisk at det ofte er de synlige forskjellene, som kjønn, språk eller etnisitet, som blir fokusert på ved mangfoldsarbeid. Det er gjerne oppvekst, utdanning, eller andre av de usynlige forskjellene som gir virksomheten det virkelige mangfoldet ved spredning av ferdigheter, egenskaper og erfaringer (Hede, 2018).

2.1.1 utfordringer ved mangfold

Mangfold kan gi utfordringer som misforståelser eller konflikter, på grunn av fordommer og ulike holdninger, samtidig som det kan være misforståelser ved språk, eller udefinerte forventninger (Brenna, 2018, s. 252-256). Det kan være problemer som for eksempel uenighet ved holdninger som går på likestilling av kjønn, eller ved arbeidsmiljølovens velferdsordning som ikke gir ansatte med utenlandsk opprinnelse ekstra permisjon for å kunne reise til hjemlandet ved dødsfall (Brenna, 2018, s. 252 - 256). Det er stor sannsynlighet for at virksomhetens ansatte med stor bredde av mangfold, splitter seg i undergrupper på grunn av ulike årsaker. Slike undergrupper kan gi konsekvenser som at noen av gruppene får større innflytelse enn de andre gruppene, og maktfordelingen blir ofte skeiv. Dette er en utfordring ledelsen må være klar over for å unngå at deres virksomhet utvikler en slik ukultur. For å minske utfordringene med mangfold, bør ledelsen være bevisste rundt egen og sine ansattes holdninger, tanker, og reaksjoner til ulikheter, slik at det bidrar til en større grad av fellesskap (Brenna, 2018, s. 252 - 256). Utfordringene vil komme ved en virksomhet av stort mangfold, fordi det er ved samlepunkt av mennesker at risikoen for uenigheter skjer (Egerdal, 2018, s. 108).

2.2 Mangfoldsledelse

Ledelse omtaler menneskene som har ansvar for beslutningene og resultatene i en virksomhet (Arnulf, 2020, s. 8 - 10). En slik ledelse innebærer mer enn å styre og administrere, de må også involvere, veilede, og motivere medarbeiderne i arbeidet. De som utøver ledelse har

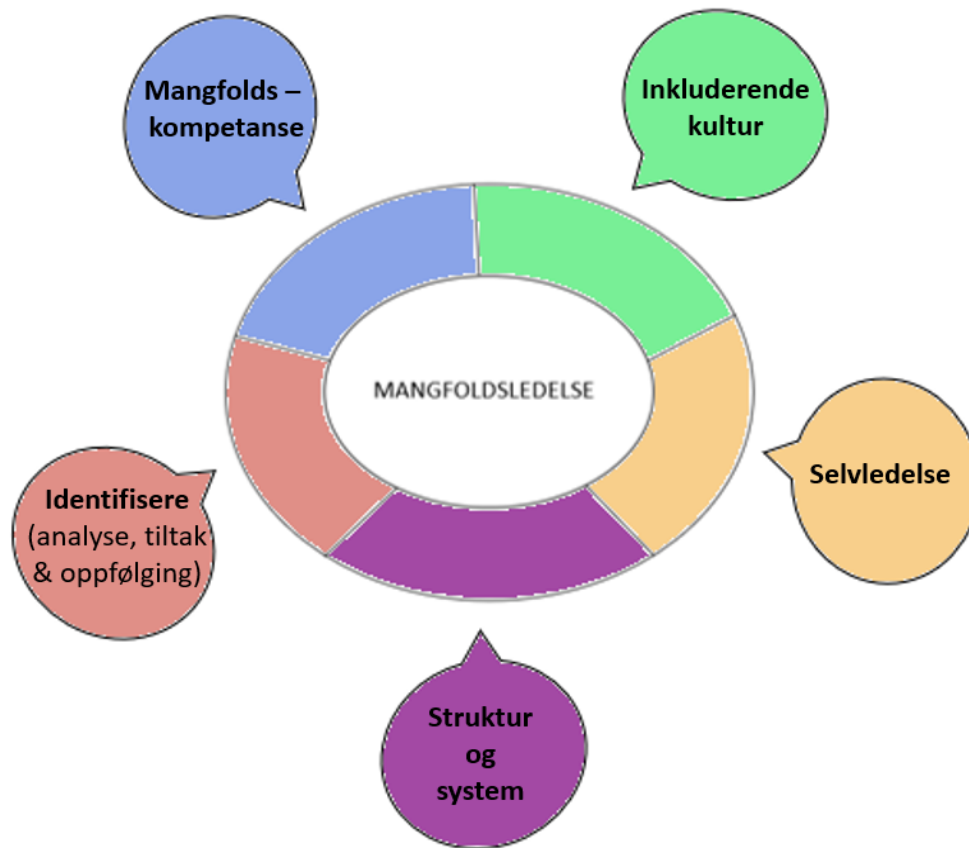
innflytelse, påvirkningskraft, og skaper mening i det som skjer i og rundt virksomheten. Dette er viktig for å skape et organisert samarbeid på arbeidsplassen mot et felles mål (Arnulf, 2020, s. 9).

Norges mangfold har økt betraktelig, og mye har skjedd de siste årene. Tankegangen bak å inkludere mangfold i arbeidslivet har gått fra å være en plikt, til at virksomheter ser det lønner seg for dem å inkludere mangfold (Brenna & Solheim, 2018, s. 188). Flere ledere har fokuset sitt på å inkludere mangfold i virksomheten som mål, men for å utnytte mangfoldets fulle potensial burde tilhørighet og mangfoldsledelse være et mål i seg selv. En virksomhet som allerede har lagt til rette for inkludering, vil kunne skape en kultur der alle, uavhengig av bakgrunn, føler tilhørighet til (Seema, U.Å.). Virksomheter som arbeider strategisk med handlingsplaner, mål, og regelmessig overvåker resultatene ved mangfold, vil ha større sannsynlighet for å lykkes. Mangfold bidrar til et bedre perspektiv og en dypere forståelse av markedets behov og utfordringer (Shariati, 2018).

For å lede mangfold trengs det en tilpasningsdyktig og fleksibel ledelse. Ledere som er fleksible mestrer å forstå den andres perspektiv, se ulike vinkler av en sak, og å lede mangfoldet mot felles mål og innovative løsninger (Brenna, 2018, s. 221). Lederens måte å forholde seg og lede mangfoldet i sin virksomhet, påvirkes av begrunnelsen deres til hvordan og hvorfor de har rekruttert dem. Dersom rekrutteringen av mangfold er for å øke innovasjonsevnen, vil ledelsen ofte arbeide grundigere med teamsammensetningen, de ulike kompetansene og perspektivene. Økt tilfredshet blant kundene og tiltrekning av talent eller relevant spisskompetanse er et høyt fokus for en slik ledergruppe (Brenna, 2018, s. 63).

Kvinner og personer av ulik opprinnelse øker arbeidsstyrken, og det er nødvendig for ledelsen å tilegne seg kunnskap om deres erfaring på arbeidsplassen (Miller, 2015, s. 217). Mangfold og likestilling bør prioriteres høyt i rekrutteringsprosessen (Egerdal, 2018, s. 90).

Figur 2.0 Modell over mangfoldsledelse og de ulike komponentene som den inneholder.



(Brenna & Solheim, 2018, s. 190).

Figuren over viser en tydelig sammenheng mellom ulike relevante begreper for forskningsoppgaven vår. En *inkluderende kultur* er viktig for å lykkes i arbeidet med mangfoldsledelse. Selve ordet kultur er et omfattende begrep som kan forklares på flere måter. Kultur er ofte sammensatt av en gruppe mennesker med felles verdier, holdninger, tradisjoner etc. (Hårberg, Paulsen & Sølvberg, 2020). I denne sammenhengen er det relevant å avgrense begrepet til kultur ved mangfold. Kultur ved mangfold inkluderer både etniske grupper og naturlig mangfold, som for eksempel ved funksjonshemninger. De ulike menneskenes uttrykk i form av kunst, tradisjoner, verdier etc. får komme fram og aksepteres blant resten av den offentlige arenaen (Helsekompetanse, U.Å.). Kulturen i arbeidslivet er avgjørende for ansattes trivsel, og følelsen av tilhørighet til arbeidet og virksomheten er

høyest nødvendig. De ansatte må føle at de får ta del i fellesskapet til virksomheten, uavhengig av ansatte ulikheter som etnisitet, kjønn, funksjonshemninger, etc., (Statped, 2020).

Mangfoldskompetanse betyr å ha opparbeidet seg kunnskap mellom kultur -, språk -, eller religionsforskjeller (Brenna, 2018, s. 9 - 14). En annen tilnærming til dette begrepet er å ha konkret kunnskap, kjennskap til, og bruke maktkritiske perspektiver (Røthing, 2017, s.19). En person som har vokst opp i et annet land, for så å flytte til Norge, kan ha kunnskap og kompetanse som en person født og oppvokst i Norge ikke har. En leder ved en norsk virksomhet må utvikle kompetansen sin for å kunne utnytte ressursene sammensetningen av de ulike menneskene skaper. En moden virksomhet involverer mangfold slik at det blir en del av deres grunnleggende kultur i organisasjonen og har ofte en mangfolds politikk som de følger i praksis. I forskningsspørsmålet fokuserer vi på innovasjon ved mangfoldsledelse. Det er en forbindelse mellom lederens mangfolds kompetanse og mangfolds modenhet, som blir uttrykt ved lederens arbeid i praksis (Brenna, 2018, s. 9 - 15). Det knyttes og opp til lederens evne til å skape en felles identitet og en solid inkluderende kultur på arbeidsplassen, og med fokus på å verdsette de ulike styrkene og svakhetene mangfold gir dem. En dyktig leder som ser sine ansatte, veileder, og bruker hele potensialet til hver enkelt i virksomhetens mangfold, øker effektiviteten gjennom ledelsesstilen sin (Brenna, 2018, s. 9 - 15). En virksomhet som prioriterer mangfoldskompetanse på lik linje som deres fag - og arbeidskompetanse, øker sannsynligheten for at deres ansatte motiveres til å dele sine perspektiv og ulikheter. Årsaken til dette er at de ansatte ser betydningen og verdien i å arbeide på en plass som forstår verdien av mangfold, og ønsker derfor å bidra (Brenna, 2018, s. 101).

Selvledelse handler om en prosess hvor en individuell person tar styring over sin egen oppførsel, ved bruk av ulike teknikker for å påvirke sine følelser, tanker, handlinger, etc.,

(Manz & Sims, 2001). Denne prosessen er sterkt knyttet til ordet superledelse som betyr å lede ansatte til å lede seg selv (Manz & Sims, 2001).

Struktur og system er viktig for å arbeide strategisk med mangfoldsledelse, og spesifikke retningslinjer for felles verdier, holdninger, regler, osv. som ledelsen ønsker for sin virksomhet vil bidra til oppnåelse av dette. Struktur skaper sammenheng mellom ulike ledd i en prosess (Askheim, 2021), og for å bygge en sterkere grunnmur for virksomhetens mangfold, bør ledelsen innføre en sterk og sammenhengende forbindelse i arbeidet sitt. En strukturert ledelse reflekterer nøyere gjennom resultatene de ønsker ved sin mangfolds håndtering, og over hvordan de må arbeide for å oppnå dette. Et strukturert og fastsatt system for en virksomhets rekrutteringsprosess, vil kunne bidra til et større utbytte av arbeidskraften til de ansatte (Hede, 2018). Det bør utvikles et godt system som ivaretar de ulike ansattes behov, og som fungerer for virksomhetens helhet for å lykkes i arbeidet (Seema, U.Å.).

Å *identifisere* mangfoldet i virksomheten er avgjørende for ledelsen i deres arbeid, og utførelsen av dette krever en grundig analyse av virksomhetens nåværende mangfolds håndtering for å vurdere deres styrker og svakheter. Virksomhetens nåværende mangfold må nøye identifiseres for å kunne utvikle nye mål, tiltak, og vurdere evt. risikoer, ved økt mangfold som mål (Gauslaa, 2018). Videre kreves det god oppfølging av tiltakene sin funksjon på deres mangfolds håndtering, og vurdering av ansattes mulighet til å bidra. En ledelse som leder mangfoldet av ansatte til å delta for å nå virksomhetens mål, bidrar til en sterkere og bedre mangfoldsledelse (Seema, U.Å.).

Det er pålagt ved lovverket og aktuelle tariffavtaler å skape et godt mangfoldsarbeid ved virksomheter, men ansvaret er også moralsk og etisk. Dette krever aktivt, målrettet og god planlegging fra ledelsen, som definerer målene og iverksetter tiltak for å tydeliggjøre ulike

ansvarspersoner for de øvrige ansatte (Egerdal, 2018, s. 101 - 102). Mange virksomheter inkluderer deres ambisjon for mangfold i deres personalpolitikk, som er en erklæring om virksomhetens intensjon, og hva deres hensikt med arbeidet er. Målene, forventningene, og verdiene, som angår alle ansatte, er deler av det som bør stå skrevet i personalpolitikken. Personalpolitikken blir skrevet som et dokument med prinsipielle og generelle retningslinjer for arbeidet med menneskelige ressurser i virksomheten (Egerdal, 2018, s. 224).

2.3 Innovasjon

Innovasjon kan bli definert på mange måter, men det finnes ingen generell definisjon på hva som er innovasjon da begrepet er bredt. Det finnes midlertidig en felles enighet om hva innovasjon innebærer som er; 1) skape noe nytt, og 2) utvikling av det nye til en gitt kontekst (Fuglsang, 2010, s. 67). Ordet innovasjon kategoriseres ofte sammen med kreativitet, som kan passe sammen med Ørstavik sin definisjon. Denne omhandler at innovasjon er nyskapning og forandring ved nye produkter eller tjenester. Innovasjon kan også handle om å lage endringer på hvordan økonomiske goder blir produsert på. Det er en forklaring på hvordan mennesket endrer aktiviteter av verdi (Ørstavik, 2019).

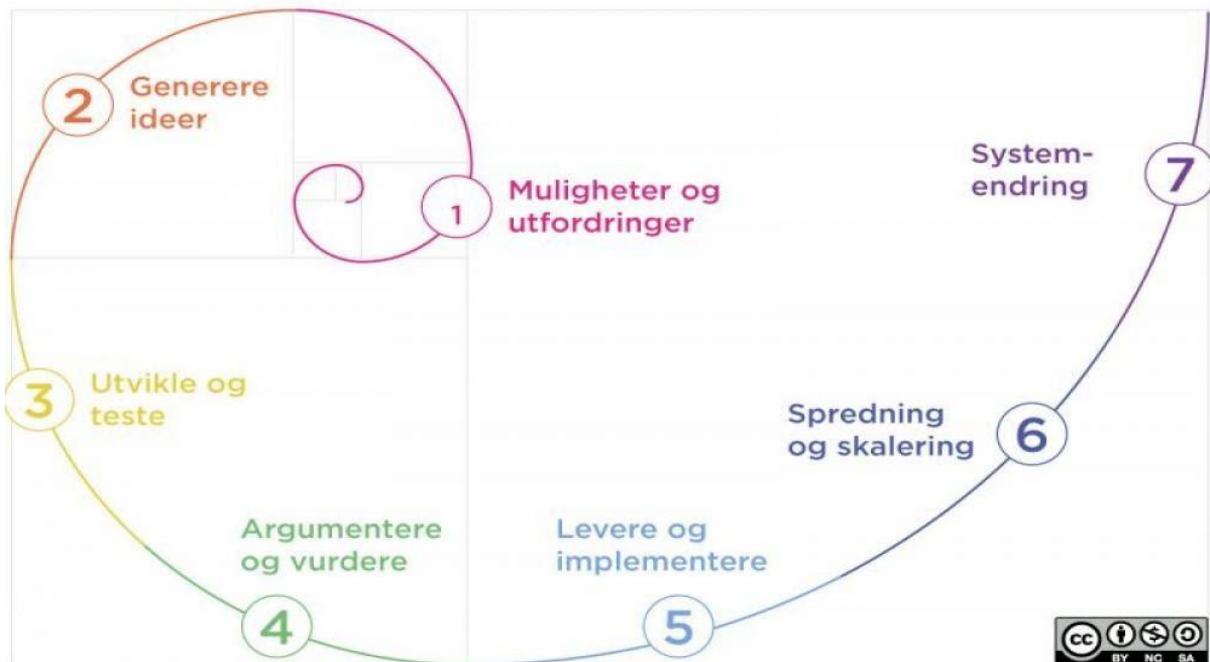
Det fremkommer av Bårnås og Hauge (2020) sin forskning at det er tydelig sammenheng mellom økt innovasjon hos virksomheter satt sammen av mennesker fra ulike kulturer, praksiser, og fagkunnskaper. Forfatterne bak innlegget forteller at virksomheter som har ansatte og ledere ved ulikt kjønn, bakgrunn, og kulturelle forskjeller, har større sannsynlighet for å utkonkurrere andre bedrifter på lønnsomhet og verdiskapning (Bårnås & Hauge, 2020).

Ulike personer har ulik kunnskap og ekspertise, og vil kunne finne ulike løsninger tilpasset samme situasjon. Det finnes tidligere undersøkelser med omfattende teori på hvordan effekten mangfold basert på fødested har på inntjening, effektivitet og andre økonomiske resultater.

Miljøet vi mennesker vokser opp i former oss. Solheim (2020) forteller at ved å kombinere mennesker med ulik bakgrunn kan dette gi nye tilnærminger. De allerede eksisterende teoriene mangler studier som vurderer hvilke mekanismer som oppstår ved fødestedets mangfold som bidrar til innovasjon (Solheim, 2018).

Det kan være en fordel for virksomheter å ha ansatte med ulik bakgrunn for å utvikle nye ideer. Dersom gruppen med ansatte er ledet godt, vil deres mangfold øke kreativiteten i arbeidet. Dette kan også bidra til å stimulere innovative prosesser (Egerdal, 2018, s. 96). Like mennesker i en større gruppe skaper lite verdi, men en gruppe forskjellige mennesker øker resultatets verdi. Ulik kunnskap som krysses gir nye løsninger på problemer, og skaper innovasjon (Brenna, 2018, s. 132). Nils Øveraas mener at ansatte med ulik kulturell bakgrunn gir virksomheten positiv verdi, da forskjellige ståsted bidrar til å belyse flere aspekter ved problemer eller oppgaver og gir en bedre løsning (Roddvik, 2010). Mangfold av kunnskap og kompetanse er avgjørende for revolusjonerende innovasjon, for at ledelsen skal forstå endringene blant forbrukeratferden, kjøpekraften, og på selve markedet (Brenna, 2018, s. 130). Ulla Sommerfelt forteller at en virksomhet som ønsker innovasjon krever utvikling, og at det må stadig jobbes med. En leder som tilrettelegger for en kultur som gir ansatte mulighet til å være seg selv med styrker og svakheter, og lar dem vise seier og sårbarhet, vil kunne øke virksomhetens innovasjonskraft (Brenna, 2018, s. 133 - 134). Flere virksomheter er avhengig av innovasjon og fornyelse for å følge markedets ønsker og behov, eller for å redusere kostnadene sine (Egerdal, 2018, s. 56 - 57).

Figur 3.0 De sju innovasjonstrinnene.



(Monsen, U.Å.).

Innovasjon krever strategisk arbeid som tar både tid og ressurser, og gir ikke øyeblikkelig resultater. Det finnes flere faktorer som må være på plass, og ledelsen må interessere seg for å forstå kundebehovet på markedet (Ledernytt, 2018). De sju innovasjonstrinnene er illustrert i figur 3.0. *Første trinn* vil være å vurdere hvilke muligheter og utfordringer virksomheten har fra før, og deretter bestemme seg for et fokus ved første omgang. For å gå videre til *andre og tredje trinn* i prosessen må ledelsen vurdere behovet, samle ideer for å utvikle en spesifikk løsning, og deretter teste løsningen. For å få best resultat av løsningen bør de som tidligere nevnt, fokusere på kundebehovet. Det er enklere å utvikle gode ideer til løsninger dersom man virkelig forstår markedsbehovet (Ledernytt, 2018). *Trinn 4* krever at ledelsen klarer å argumentere for hvilken bestemt innovative løsning de vil jobbe videre med. Videre må det for å vurderes om dette er den beste løsningen, eller om man bør søke andre løsninger. Dersom ledelsen ønsker å gå videre med denne løsningen, må de jobbe videre med *trinn 5*

som blir å implementere løsningen i arbeidet sitt og levere det til kundemarkedet. I dette steget blir teorien om den innovative løsningen gjort om til virksomhetens praksis. Videre i prosessen tar *trinn 6* for seg spredning og skalering. Dette betyr at ledelsen må vurdere om deres ide og løsning skal spres innad eller utad i virksomheten, samtidig som de fokuserer på å skalere seg gjennom en eksisterende kundegruppe eller med eksisterende produkter. Skalering gir muligheten til å vokse forttere med høyere lønnsomhet, noe som er viktig for virksomheter som ønsker å lykkes med deres innovative arbeid (Innovasjon Norge, 2018). *Trinn 7* ved innovasjonstrinnene, er systemendring i virksomheten. Løsningen vil ha endret noe ved virksomhetens tidligere system, positivt eller negativt, og ledelsen må vurdere om de oppnådde det ønskede resultat. Innovasjon utfordrer virksomhetens nåværende forretningsmodell, og det tar tid før resultatene av arbeidet blir synlige. Dette gjør innovasjonsarbeid krevende (Innovasjon Norge, 2018).

2.4 Strategi som praksis

Det finnes flere måter for ledere å praktisere strategi, men hvordan blir det gjort? Det handler om hvordan forskjellige mennesker, handlinger og aktiviteter påvirker den strategiske prosessen (Flåten & Knudsen, 2015, s.171). Strategi som praksis legger vekt på hvordan en virksomhet utfører arbeidet med strategi (Flåten & Knudsen, 2015, s.173). Ved å følge denne praksisen må man se på tre hovedfaktorer som klargjør hvordan man arbeider strategisk innen en organisasjon (Vaara & Whittington, 2012, s. 285). De tre hovedfaktorene er *deltakerne*, *prosesser* og *metoder*. Disse tre faktorene er koblet til hverandre. Koblingene utgjør en påvirkningskraft på hvordan strategien i praksis kommer til å fungere.

Den første hovedfaktoren er deltakerne. Deltakerne er menneskene som skal jobbe med strategien, utarbeidelsen av strategien og ta de strategiske avgjørelsene. Det er de som skal delta direkte og indirekte, bevisst eller mer tilfeldig (Flåten & Knudsen, 2015, s.173).

Tradisjonelt sett ser man at det kun er ledelsen som deltar i strategiarbeidet, men i nyere tider er det mer fokus på å inkludere mellomleder, arbeidere og de som er engasjerte utenfor virksomheten (Vaara & Whittington, 2012, s. 297). Mennesker som gir en slags påvirkning eller involvering inn i strategiprosessen, er en deltaker.

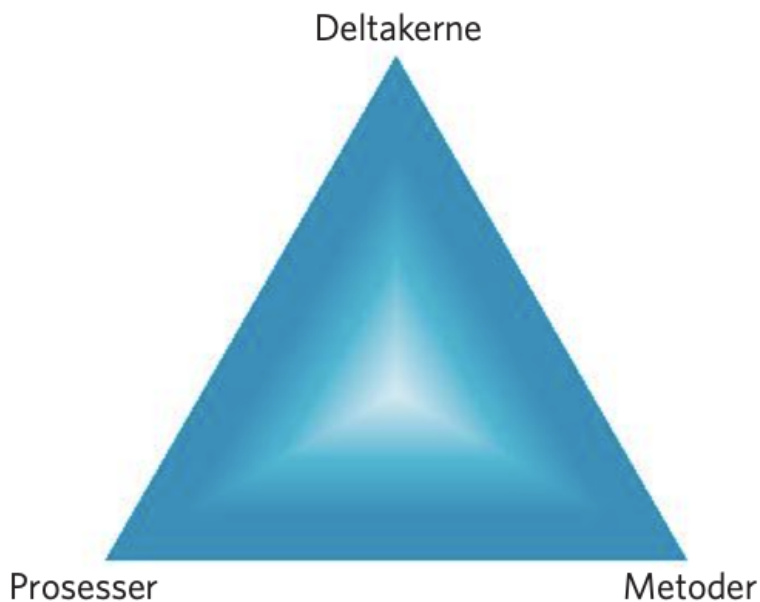
Den neste hovedfaktoren er prosesser. Flåten og Knudsen skriver at prosesser er en del av strømmen av aktiviteter, som bidrar til endret eller nye strategier. Disse prosessene kan forekomme fremvoksende eller planlagt. Det kan være formelt organisert, for eksempel på møter, eller uformelle interaksjoner, slik som småprat i kantinen (Flåten & Knudsen, 2015, s.173).

Metoder er den tredje hovedfaktoren. Metoder er de verktøyene som brukes i fremgangen, gjennomføringen, og implementeringen av en ny strategi. Disse verktøyene kan blant annet innebære analytiske, symbolske, sosiale og materielle verktøy (Jarzabkowski & Spee, 2009). Det finnes flere måter å bruke verktøyene på, og analyseredskaper er et av verktøyene som ofte brukes til strategisk utvikling (Iversen, 2018, s. 17). En annen strategisk metode er sosiale metoder. Disse sosiale metodene kan handle om hvem som er leder, hvordan møter legges opp, hvem som blir inkludert, engasjement og hvilket språk som snakkes.

Figuren viser at faktorene har en eller annen innflytelse på strategien i praksis, selv om faktorene også kan stå uavhengige og likevel ha påvirkningskraft på strategiene. For å få godt bruk av dette rammeverket må man kunne se hvilke deltakere som bruker hvilke metoder, men også hvilke deltakere som er sentrale i de forskjellige prosessene og metodevalgene (Flåten & Knudsen, 2015, s.173). Ved å bruke denne strategien i praksis som tilpasses til hver virksomhet, kan det utvikle nye strategier. Ved en slik utvikling kan man dra nytte av det

virksomheten har innad av ressurser; som deres mangfolds håndtering og utnyttelse, for å øke innovasjon.

Figur 4.0 Strategi som praksis triangelet.



(Falkenberg & Stensaker, 2015)

2.5 Kompetanseutvikling

Kompetanse står helt sentralt for en virksomhet som ønsker å lykkes (Hilsen & Tønder, 2013, s.1). Det å ha fagkompetanse handler om å ha kunnskap om et emneområde eller enkeltfag (Hilsen & Tønder, 2013, s.1). Sosial kompetanse handler om evnen til å håndtere mellommenneskelige forhold, konflikthåndtering og samarbeid (Hilsen & Tønder, 2013, s.1). Læringskompetanse omhandler evnen til å tilegne seg nye kunnskaper (Hilsen & Tønder, 2013, s.1). Metodekompetanse betyr å ha evnen til å analysere en situasjon, fremgangsmåte og løsning (Hilsen & Tønder, 2013, s.1). Breunig og Kvålshaugen definerer begrepet hverdagslæring som en kompetanse basert på tilegning av erfaringer og refleksjoner, knyttet til det daglige arbeidet i virksomheten (Breunig & Kvålshaugen, 2009, 73). Videre utdyper

Breunig og Kvålshaugen at det er lite kunnskap om hvordan kompetanseutvikling skjer, og om hvordan man kan ta strategiske grep for en slik type kompetanseutvikling (Breunig & Kvålshaugen, 2009, s. 74). Strategisk kompetansestyring kan forklares som “planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre virksomheten, og den enkelte medarbeiders nødvendige kompetanse for å nå definerte mål” (Lai, 1997, s. 14).

Det handler ikke alltid om videreutdanning for å drive med kompetanseutvikling innen en virksomhet, men også om å ha mangfoldig kunnskap og bakgrunn. “Det er viktig å se kompetanse og kompetanseutvikling som er bredere enn formell kompetanse og utdanning” (Hilsen & Tønder, 2013, s. 1). Det dreier seg om å sikre seg nødvendig kompetanseutvikling for å sikre mestring for ledere og arbeidere, og det å kunne nå god kvalitet på tjenestene eller prosjektet som skal utføres (Hilsen & Tønder, 2013, s. 1).

Ved manglende kompetanse, kan det gi en negativ innvirkning på flere deler av organisasjonen. “Medarbeidere som føler at de kommer til kort fordi de ikke har de forutsetningene som er nødvendige, får redusert selvtillit og bidrar ikke til et utviklende og godt arbeidsmiljø.” (Eliassen, Højdahl & Thielsen, 2001, s. 33).

2.5.1 Organisasjonslæring, organisasjonsutvikling og innovasjon

Organisasjonslæring setter søkelys på å utvikle en ny og bedre praksis på virksomhetsnivå. Ifølge Senge, handler det om fem disipliner: systemtenkning, personlig mestring, mentale modeller, bygging av en delt visjon og læring i team (Senge, 1999). De fem disiplinene må være til stede for at virksomheten skal kunne endres og læres. Disse disiplinene er teknikker og teorier som må mestres før de kan brukes i virksomheten. Dette ansvaret ligger ikke kun på lederens planlagte prosess, men og med deltagelse og medvirkning fra de ansatte i deres felles lærings- og utviklingsprosesser (Hilsen & Tønder, 2013, s. 2). Videre skriver Hilsen og

Tønder at organisasjonslæring forutsetter at ledere deltar i utviklingsarbeidet og i læringen. Hvis lederens eksisterende forståelsesrammer og oversikt forblir som den er, vil utviklingen bli begrenset for hele organisasjonen (Hilsen & Tønder, 2013, s. 2). Forskningen til Breunig og Kvålshaugen konkluderer dermed med at fokuset til lederen må rettes mot å tilrettelegge for kompetanseutvikling gjennom det daglige arbeidet. Lederen kan tilrettelegge en slik kompetanseutvikling ved fungerende arbeidspraksiser og kodifisering av eksisterende kompetanse inn i organisasjonen (Breunig & Kvålshaugen, 2009, s. 80).

“Organisasjonsutvikling er ikke mulig hvis ikke ledelsen samtidig deltar” (Klev & Levin, 2002, s. 120). Det er en kobling mellom organisasjonsutvikling og kompetanseutvikling, som knyttes videre til innovasjon. NIFU sin forskning på dette område peker videre på at innovasjon krever ulike typer kunnskap, mer enn kun utvikling og forskning. Innovasjon er bundet av utbredt kompetanseutvikling og læring. Slik læring og kompetanseutvikling skjer i arbeidslivet, og ikke kun innen formelle utdanninger (Thune, Olsen & Solberg, 2011, s. 7). Et annet poeng som fremkommer i deres forskning er at innovasjonsevnen er størst der man har evne til å kombinere forskningsbasert innovasjon med en kultur og organisering, som tilrettelegger for læring i bred forstand (Thune et al., 2011, s. 7). Organisasjonslærings mål er å sikre at alle ansatte deltar i læringen som en del av virksomhetens organisasjonsutvikling (Hilsen & Tønder, 2013, s. 3).

En av ledelsens viktige oppgaver innenfor kompetanseutvikling er å vise interesse og være opptatt av utvikling av de ansatte (Føreland, 2005). Dette kan gjennomføres ved å utføre medarbeidersamtaler. “I medarbeidersamtalen skal leder og medarbeider legge fram og drøfte sine gjensidige forventninger slik at de sammen kan arbeide mot en integrering av organisasjonens behov og medarbeiderens ønsker” (Eliassen, et al., 2001, s. 28). Medarbeidersamtalen er et verktøy for å gi ledere en innsikt av arbeiderenes arbeidssituasjon.

Gjennom en medarbeidersamtale og videre oppfølging, kan samtalen bidra til at virksomheten ser behovet som trengs innad i virksomheten. Videre kan virksomheten og ledelsen kartlegge og motivere sine ansatte til å gjennomføre et mer innovativt arbeid (Falleth, 2013, s.32).

3.0 Metode

I dette kapittelet forklares og begrunnes de metodiske valgene som er foretatt ved vår undersøkelse og forskning. Metode kan defineres på mange måter, og en av definisjonene vi har valgt å bruke er “En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet hører med i arsenalet av metode” (Hellevik, 2002, s.12). Ved å innhente informasjon fra informanter i arbeidslivet og deretter trekke det opp mot teori og analyse, vil dette bidra til fremtidig forskning og kunnskapsutvikling. Videre tar vi for oss de ulike metodiske tilnærmingene for datainnsamlingen som forskningsdesign, kvalitativt intervju og den videre planlegging av forskningsprosessen.

3.1 De syv stadiene i intervjuundersøkelsen

Brinkmann og Kvale tar for seg forskningsintervjuets syv stadier, som er en gjennomgang av de ulike stadiene i intervjuprosessen. De syv stadiene påpeker hvordan man kan bygge opp intervjuene, slik at forskeren får en mer systematisk og strukturert forskningsprosess. En grundig gjennomgang av intervjufasen bidrar til en høyere kvalitet for kunnskapen som produseres i intervjusamspillet, og for etterbehandlingen av intervjuene (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 134).

De syv stadier blir omtalt av Brinkmann og Kvale (2015, s. 137) på følgende måte:

1. **Tematisering.** Formålet med undersøkelsen må formuleres og beskrive vår oppfattelse av temaet som skal undersøkes før intervju arbeidet begynner. I dette stadiet avgjør vi om vi skal undersøke spørsmål knyttet til «hvorfor» og «hva» før vi stiller spørsmål knyttet til «hvordan».

2. **Planlegging.** I dette stadiet står planlegging i fokus, der man tar hensyn til alle de syv stadiene i forkant av intervjuarbeidet. Videre påpeker Brinkmann & Kvale at det under planleggingen er det viktig å sette fokus på innhenting av kunnskapen som vi ønsker for forskningen, med tanke på studiens moralske implikasjoner. Ved denne fremgangsmåten kan vi unnsnippe og drifte fra temaet og hensikten til intervjuet.
3. **Intervjuing.** I forkant skal det utvikles en intervjuguide som et slags grunnlag for intervjuet. Intervjuguiden skal ha en reflektert tilnærming til kunnskapen som søkes og intervjuenes kontekst. Vi utviklet intervjuguiden vår som en mal for å gjennomføre intervjuene på en best mulig måte.
4. **Transkribering.** Når intervjuene er gjennomført transkriberer vi lydopptakene fra intervjuene, for å kunne utføre en god analyse. Utførelsen og prosessen av transkriberingen vil bli omtalt mer om i underkapitlet *3.8 Transkripsjon av intervjuene*.
5. **Analysering.** I analysestadiet settes grunnlaget for undersøkelsen sitt formål og tema, i samsvar med de empiriske funnene i intervjumaterialet. Dermed setter vi dette i meningsinnhold analyse som egnes best forholdsmessig til intervjuene, studiens formål, og tema.
6. **Verifisering.** I verifiseringsstadiet setter vi søkelys på undersøkelsen av intervjuene og de empiriske funnene, generaliserbarheten, pålitelighet og validitet. Vi ønsker å utføre en troverdig studie. Det er dermed viktig å prioritere validiteten og reliabiliteten inn i forskningen vår.
7. **Rapportering.** Funnene i undersøkelsen og metoden skal formidles på en måte som overholder de vitenskapelige kriteriene. Funnene må presenteres som et lesbart produkt. I tillegg må vi ta hensyn til de etiske sidene. For å sikre at dette blir overholdt, har vi søkt godkjenning av prosjektet til Datatilsynet ved

Personvernombudet (NSD). Vi har også innhentet samtykkeskjema fra informantene våre der det opplyses om forskningen sitt formål, og annen generell informasjon om informantenes rettigheter.

(Brinkmann & Kvale, 2015, s. 137)

Gjennom nøye planlegging av alle stadiene, hjalp det oss å sette sammen et samspill mellom de ulike stadiene.

3.2 Utarbeidelse av forskningsspørsmål

I undersøkelsesprosessen av bacheloroppgavens tema og utvikling av forskningsspørsmål, var det vanskelig å velge et av alle alternativene våre. Vi leste flere tidligere studier og tok grundige litteratursøk for å vurdere områder andre har forsket på, og om det var et tema vi kunne tilegne oss nok teori på. Fokuset endte på “Mangfold sin betydning på arbeidsplassen”. Det var et omfattende tema som det var mye teori om fra før, og vi forsøkte å spesifisere forskningsspørsmålet enda mer. Etter å ha vurdert alternativene nøye opp mot hverandre kom vi fram til et forskningsspørsmål som vi diskuterte videre med veileder Tone Therese Linge. Forskningsspørsmålet vi hadde valgt var for bredt, og trengte mer arbeid for å kunne besvares i bacheloroppgaven. Ved god veiledning, reflektering, endring og finpussing, forandret vi forskningsspørsmålet slik at det ble mer presist og spesifikt å jobbe med. Det var krevende arbeid, og det tok mye tid før vi kom fram til det som endte med å bli vårt forskningsspørsmål; *“Hvilken betydning har mangfoldsledelse for innovasjon i norske virksomheter?”*

3.3 Valg av forskningsdesign

I forskningsoppgaven vår ønsker vi å finne ut betydningen mangfoldsledelse har for innovasjon i norske virksomheter. Vi kunne valgt å skrive litteraturstudie om temaet da det finnes mye tilgjengelig og god teori fra før, men for oss var det viktig å forstå det enkelte ledere gjør i arbeidet sitt. Forskere har store mengder teorier, men det er i praksis vi ser hvordan en ledelse som arbeider strategisk med mangfold bidrar til innovasjon i virksomheten sin. For å få en fordypende beskrivelse rettet mot de norske virksomhetene, var et kvalitativt forskningsdesign mest egnet til vårt forskningsprosjekt. Kvalitativt forskningsdesign gjør at vi kan vinkle oppgaven på en måte som innhenter dypere og grundigere informasjon, fra et bestemt utvalg. I et strategisk utvalg kan vi sikte tilnærmingen på en helhetlig forståelse, teoretisk generalisering, eller utvikling av hypoteser og teorier (Grønmo, 2021). Dette for å belyse forskningsspørsmålet vårt. Denne forskningsmetoden dekker flere former som hjelper å forstå og forklare betydningen av sosiale fenomener, med minst mulig forstyrrelser av de naturlige omgivelsene (Krumsvik, 2013, s.10). Dermed setter vi tidlig en tydelig strategi for å analysere datainnsamlingen, slik at det er en struktur og samspill med forskningsspørsmålet, intervjuguiden, og resten av forskningsprosjektet.

Etter at forskningsspørsmålet, prosjektskissa, intervjuguiden, og informasjonsskrivet med samtykkeskjema var ferdigstilt, startet vi prosessen med å søke til Datatilsynet ved Personvernombudet (NSD). Se vedlegg 3.0 av godkjennelsen.

3.4 Kvalitativ forskning

Kvalitative studier bruker metoder som er velegnet til å beskrive fenomener i sammenhengene kontekster, der man gir en tolkning som øker forståelsen av fenomenet (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s.17). En definisjon av kvalitative studier er: “Ordet kvalitativ innebærer, at det legges vekt på enhetens kvaliteter og på prosesser og betydning som ikke kan undersøkes

eksperimentelt eller måles i forhold til kvantitet, mengde, intensitet eller i frekvens” (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s.17).

3.4.1 Kvalitativt intervju

For vårt formål under et kvalitativ semistrukturert dybdeintervju, blir det mest hensiktsmessige valget å bruke fenomenologi som tilnæringsmetode. Denne metoden er en god forståelsesramme for datainnsamlingen vår. Ettersom fenomenologi er opptatt av hvordan sosiale fenomener forstås, og hvordan situasjoner oppleves (Krumsvik, 2013, s.62) (Tjora, 2012). Med andre ord handler det om å bygge på menneskelig erfaring (Brinkmann & Kvale, 2015). Denne intervjuformen innhenter informasjon og beskrivelser av intervjupersonens livsverden, med særlig fokus på meningene rundt fenomenene. Ved et semistrukturert intervju har vi en intervjuguide som går inn på spesifikke temaer og spørsmål (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 46). Intervjuguiden finner man under vedlegg 8.1.

I belysning av forskningens tema, valgte vi å bruke semistrukturerte dybdeintervjuer som metode. Hovedmålet bak et slikt intervju er å skape en relativt fri samtale rundt spesifikke temaer, som vi har bestemt på forhånd. Disse spørsmålene skal være åpne spørsmål som gir informantene mulighet til å fordype seg i det de ønsker å fortelle (Tjora, 2012, s.104 - 105).

3.4.2 Intervjubasert kunnskap ved forskningsintervjuet

Målet bak intervjuet er å bygge opp kunnskap om temaet, og i et intervju formes kunnskap i samspill eller samhandling mellom den som intervjuer og den som blir intervjuet (Brinkmann & Kvale, 2015, s.22). Det er viktig at intervjueren klarer å skape en god balanse mellom sitt eget ønske om å innhente kunnskapen og ivaretar respekt for intervjupersonens etiske integritet. Det er avgjørende for at relasjonen skal oppleves trygt og fritt som gir den

intervjuede rom til å snakke (Brinkmann & Kvale, 2009, s. 35). Det er ifølge Brinkmann og Kvale syv trekk for kunnskapen basert rundt intervjuet;

1. *Kunnskap som er produsert* - En slik kunnskap skapes ved felleskap, og fortsetter gjennom transkripsjonen, analysen og rapporteringen av disse intervjuene. Forskningsintervjuet blir en slags byggeplass for kunnskap, og er en sosial prosess i samspillet mellom intervjuer og intervjupersonen.
2. *Kunnskapen er relasjonell* - Forskningsintervjuet skaper nye menneskelige relasjoner, med formålet om å produsere kunnskap om den menneskelige situasjonen. Forskeren kan fokusere på kunnskapen som produseres av synspunktene mellom begge parter i forskningsintervjuet.
3. *Kunnskapen er basert på samtale* - Disse intervjuene har mulighet til å bygge en sammensatt kunnskap basert på beskrivninger og fortellinger om virkeligheten. Forskningsintervjuer baserer seg på samtaler som gir adgang til kunnskap.
4. *Kunnskap som er kontekstuell* - Kontekstuell betyr at det er noe som forekommer innenfor en kontekst eller noe som gjelder en spesifikk kontekst (Svenning, 2019). Oppnådd kunnskap i situasjoner som ikke automatisk kan overføres til eller sammenlignes med kunnskap fra andre situasjoner. Menneskets liv og forståelse er kontekstuell, og dette gjelder både her og nå, og over tid.
5. *Kunnskapen er språklig* - Språket er et viktig hjelpemiddel i intervjuet som overføres til skriftlig, og en må være klar over at det kan være forskjeller i det muntlige og skriftlige som kanskje ikke kommer fram ved transkribering. Kunnskapen organiseres gjennom samspillet som skjer språklig, og intervjupersonens samtale og virkning er interessant i seg selv.
6. *Kunnskap som er narrativ* - Narrativ betyr å fortelle, og definerer handlingsgangen i en fortelling, som også er den logiske strukturen for å formidle historien

(Fremmedord, 2016). Selve intervjuet er et viktig sted for å innhente fortellinger som gir informasjon om den menneskelige betydningsverden.

7. *Kunnskapen er pragmatisk* - Er forskningen nyttig? Forskningen er nyttig dersom den bidrar til å mestre verdenen vi lever i. Virkeligheten til mennesket blir forstått som samtale og handling, og når dette skjer blir kunnskapens evne til å utføre effektive handlinger.

(Brinkmann & Kvale, 2015, s. 76 - 78).

Det er avgjørende at intervjueren er klar over disse stegene ved kunnskap, fordi intervjuet bygges opp av den kunnskapen som skjer i samhandling eller samspill med den andre parten. Kunnskapen kan endres i overganger mellom det muntlige og skriftlige, og er derfor ikke konstant. Dette er en viktig forståelse å ha med i videre forskning, slik at vi kan utføre en god analyse av intervjuene våre.

3.4.3 Validitet og reliabilitet ved forskningsintervjuet

Den som intervjuer må fremstå som pålitelig og trygg for den som blir intervjuet, for å legge til rette for en åpen og ærlig besvarelse av spørsmål. Validitet bak forskningen betyr at resultatene man får fra forsøket eller studie, gir gyldige slutt svar om forskningens formål for undersøkelsen (Dahlum, 2021). Brinkmann og Kvale (2015, s. 357) definerer validitet slik: “Styrken og gyldigheten til et utsagn; i samfunnsvitenskapen viser validitet som regel til om en metode faktisk kan brukes til å undersøke det den sier den skal undersøke”. Man bør gjennom hele intervjuprosessen vurdere om valgt metode undersøker forskningsspørsmålet grundig nok, og stille spørsmålet: “Er de enkelte fasene i forskningsprosessen fornuftige og forsvarlige, og understøtter de forskerens konklusjoner?” (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 278). Intervjueren kan aldri være helt sikker på validiteten i forskningen, men man er nødt å legge

til rette og arbeide slik at utvalgt metode kan gi svar på forskningsspørsmålet (Wellington, 2015). For å besvare vårt forskningsspørsmål krever det at vi holder intervju som går i dybden, slik at vi får et helhetlig bilde av hvordan dette foregår i praksis.

Et annet relevant begrep innen validitet, er reliabilitet. Reliabilitet innebærer at de samlede dataene er pålitelig og hvor nøyaktig innsamlingen har vært i prosessen (Grønmo, 2020). Kunnskapen intervjueren sitter med etter et forskningsintervju er avhengig av informantene i forskningen. Bakgrunnskunnskapen og erfaringen intervjueren innehar fra før, vil ha en påvirkning på både transkripsjonen og analysen av prosessen, og vil derfor gjøre at to ulike forskere ikke får vite nøyaktig det samme selv om det har de samme informantene.

3.4.4 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet er den teoretiske validiteten i innholdet, og måler den empiriske dataen for å undersøke om det er relevant mot forskningsformålet. Det er utrolig viktig at det stilles indirekte spørsmål om fenomenet, slik at resultatene er meningsfulle og tolkbare for forskningen (Branstad, 1996, s. 19 - 20). Spørsmålene vi stiller våre informanter i intervjuet er formulert slik at informantene forstår brukte begrep og vil kunne besvare dem på en best og utfyllende måte.

3.5 COVID - 19

COVID - 19 er et virusutbrudd som har spredt seg i hele verden, og som ankom Norge i januar 2020 (Helsenorge, 2020). Dette viruset har påvirket og endret store deler av samfunnet i Norge og resten av verden, både økonomisk, sosialt, og miljømessig (Høeg, 2020).

Metodedelen ved bacheloren vår påvirkes av tilstanden i samfunnet som følge av viruset, og vi har måtte ta flere hensyn til dette i valg av tema, valg av metode, og informanter. Som en

konsekvens av COVID - 19 pandemien, endte vi opp med å gjennomføre digitale dybdeintervjuer.

Det hadde vært enklere å gjennomføre intervjuene og å diskutere forskningen ved å møtes fysisk. Flere virksomheter hadde høyt antall permitterte ansatte, og takket derfor nei til intervju. Enkelte virksomheter har fortsatt ikke besvart våre henvendelser. Likevel har de informantene som deltok vært nøye utvalgt før vi tok kontakt, og har vært til stor hjelp i forskningen.

3.6 Valg av informanter

Utvalg av informanter kan bli utført på ulike måter, og for vår forskning har vi valgt å foreta et strategisk utvalg. Et strategisk utvalg blir gjennomført ved å systematisk vurdere hvilke enheter som er mest relevant og interessant for forskningens formål, både teoretisk og analytisk (Grønmo, 2021).

Brinkmann og Kvale (2015, s. 148) skriver; “Intervju så mange personer som det trengs for å finne ut det du vil vite”. Få informanter i intervjuprosessen gjør at vi kan arbeide grundigere, og materialet blir lettere å håndtere. Vi kom frem til at vi ønsket å intervjuere ledere fra norske virksomheter der mangfold og innovasjon har satt preg på virksomheten, eller andre relevante personer med erfaring og kunnskap rundt temaet. Vi skulle i utgangspunktet ha flere informanter hadde det ikke vært for COVID - 19, som tidligere nevnt. Til tross for dette, mener vi gjennom nøye og grundig forarbeid i utvelgelse av informanter, at det har vært ideelt med 4 informanter for å besvare vårt forskningsspørsmål. Vi arbeidet strategisk og strukturert i å velge ut aktuelle kandidater, og tilegnet oss kunnskap på ulike virksomheter som utpekte seg når det kom til mangfold og innovasjon. Dette ga oss mange gode alternative kandidater,

og vi forsket nærmere på enkeltpersoner i virksomhetens ledelse som var mest relevant for forskningen vår.

3.6.1 Kort om informantene

Informantene våre er to menn og to kvinner. Dette kan gi større variasjon i svarene vi får enn det ville gitt dersom det for eksempel kun var kvinner. I tillegg er det et aldersspenn mellom 30 og 60 år, som kan gi oss flere perspektiv på ulike praksiser av mangfoldsledelse og innovasjon. Informantene har kunnskap om mangfoldsledelse og innovasjon. Under har vi satt sammen en liten oversikt som forteller litt om hver informant. Navnene er fiktive for å ivareta anonymiteten.

Figur 5.0 Kort oversikt over informantene.

Fiktive navn	Kjønn	Aldersgruppe	Arbeidsstilling
Kristian	Mann	50-60	Eier av større organisasjon
Jonas	Mann	50-60	HR - direktør for stor virksomhet
Elin	Kvinne	30-40	Professor
Sara	Kvinne	30-40	Sjefsstilling

3.7 Forberedelse og gjennomføring av intervjuene

“En intervjuguide er et manuskript som strukturerer intervjuforløpet mer eller mindre stramt. Guiden skal enten inneholde noen temaer som skal dekkes eller være en detaljert rekkefølge av omhyggelig formulerte spørsmål” (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 162). I planleggingen av intervjuene hadde vi utviklet en strukturert intervjuguide, for å kunne styre intervjuet i en fast struktur. For å få en dypere forståelse av informantenes tanker og kunnskap om de spesifikke temaene i forskningen vår, ønsket vi muligheten til å stille oppfølgende spørsmål. Dermed

foretok vi små endringer på intervjuguiden i forkant, slik at det ble et semistrukturert intervju. Vi satte av 45 - 60 min til hvert intervju, som gir oss tid til å stille både strukturerte og oppfølgende spørsmål.

Videre i forberedelsene til intervjuene måtte vi avklare tidspunkt for intervjuene, og sende invitasjoner via Zoom og Teams. Sammen med disse invitasjonene sendte vi intervjuguide, informasjonsskriv, og samtykkeerklæring for undertegning via e-post. Disse skrivenes ligger under vedlegg 8.1, 8.2 og 8.2.1. Begrunnelsen for at informantene fikk intervjuguiden i forkant av intervjuene, var på grunn av etterspørsel og for at alle skulle ha lik mulighet til å få oversikt på temaer og spørsmål som blir spurt dem under intervjuene. Ved forberedelsen av intervjuene gjennomførte vi også ulike tester av diktafonen, for å finne den beste metoden for å oppnå gode lydopptak. I forkant av hvert intervju ble det sjekket lagringskapasitet og om diktafonen hadde tilstrekkelig batteritid.

Gjennomførelsen av intervjuene startet innledningsvis med introduksjon av oss selv og bakgrunnen for bacheloroppgaven. Iscenesetting av intervjuet og en god atmosfære, bidro til et godt utgangspunkt for oss videre i intervjuprosessen. Det ble en del småsnakk før intervjuet startet, og stemningen var god med en naturlig flyt. Spørsmålene ble godt besvart fra informantene med ulike synspunkt, og ga oss nye vinkler på temaet som bidrar til en sterk og dypere analyse av forskningsspørsmålet. Underveis ble det stilt oppfølgende spørsmål til informantene som de svarte på til best evne. Et semistrukturert intervju gav oss mer frihet og svar enn ved et strukturert intervju som ikke tillater oppfølgende spørsmål.

Informantene delte mye kunnskap og erfaring fra seg selv og sin virksomhet, og det var lærerikt å få høre teorien utført i praksis. I slutfasen av hvert intervju takket vi for deres deltagelse, forklarte kort rettighetene deres til å trekke seg ved en senere anledning, og

avsluttet igjen med litt småsnakk. Gjennomførelsen av intervjuene har vært vellykket, og vi har vært heldige som har fått intervjuet de utvalgte kandidatene.

3.7.1 Uforutsette situasjoner under intervjuene

Intervjuene ble holdt digitalt, noe som medførte få ulemper underveis i prosessen. Teams fungerte ikke i starten av det ene intervjuet, og dette resulterte i at intervjuet startet noen minutter etter tiden. Problemet løste seg etter litt arbeid, og påvirket ikke resten av intervjuet. I tillegg var det vanskeligere å høre alt som ble sagt på diktafonen, ettersom den tok opptak av digital samtale over Zoom eller Teams. Dette gjorde transkriberingen litt mer krevende, og krevde at vi lyttet flere ganger til samme setning for å forstå hva som ble sagt. På grunn av COVID - 19 hadde flere av informantene hjemmekontor, og ved ett av intervjuene kom en informant sitt barn inn et par ganger. Dette tok noe av tida for begge parter, men informanten var flink til å utføre intervjuet i samspill med barnet.

En av informantene vi hadde en avtale med måtte i et annet møte på avtalt tidspunkt, og vi fikk beskjed om at en annen sjef i virksomheten ville ta intervjuet. På grunn av sen beskjed fikk vi ikke forandret spørsmålene slik at de var tilrettelagt denne kandidatens stilling på forhånd, men det viste seg å være uproblematisk. Den nye informanten hadde god kunnskap om virksomhetens mangfoldsledelse og innovasjon, og bidro til å økt forståelse av temaet. Disse uforutsette situasjonene har ikke hatt særlig betydning for gjennomførelsen av intervjuene, men er relevant for oss å ta med oss under refleksjonen rundt intervjuprosessen.

3.8 Transkripsjon av intervjuene

Transkripsjon er en viktig del av intervjuprosessen, men også en viktig prosess for videre analysearbeid. “En transkripsjon er en konkret omdanning av en muntlig samtale til en

skriftlig tekst. Transkripsjonen konstruksjonsmessige natur fremgår ved å se nærmere på deres pålitelighet og gyldighet” (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 210).

Transkribering prosessen av de fire intervjuene har vært krevende arbeid. Å skrive nøyaktig hva som ble sagt på en høyst pålitelig måte er vanskelig, ettersom man ikke får den nøyaktige atmosfæren, kroppsspråket, og mimikken i skriftlig form. Siden vi var klar over dette, utførte vi refleksjonsnotater etter hvert intervju. Vi skrev ned hvordan intervjuene gikk for å vurdere den overordnede atmosfæren/stemningen. Ifølge Brinkmann og Kvale skal forskerne under transkriberingen huske på at de publiserte intervjuene skal være lesbare, samtidig som man må beskytte intervjupersonens konfidensialitet (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 303). Ved å ha refleksjonsnotater, vil transkriberingen være mer troverdig og pålitelig. Samt som tidligere nevnt, har alle intervjuene blitt kryptert og anonymisert.

Vi var mest interessert i hva informantene fortalte oss under intervjuene for å tilegne oss en større forståelse og kunnskap. Forståelsen av hvordan deres praksis av mangfoldsledelse bidrar til virksomhetens innovasjon, og hvilken betydning dette har for deres innovative arbeid. Vi ønsket å høre deres oppfattelse omkring temaet vårt, og om de så en kobling mellom mangfoldsledelse og innovasjon. Det er ikke samspillet mellom oss og dem, eller hvordan informantene snakker, vi skal analysere. Utsagnene er ikke referert ordrett, men overført til en mer litterær form i oppgaven vår. Intervjuene våre er derfor ikke “ordrette transkripsjoner av muntlig tale, med gjentakelser, digresjoner, pauser, «hm-er» og liknende” (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 16). Brinkmann og Kvale (2015, s.18) skriver at vi kan ikke direkte fortelle hva som er rett transkripsjon, fordi ingen transkripsjon blir utført helt objektiv, og det vil skje en endring når vi overfører fra tale til skrift. Vi må vurdere hva som er nyttig for vår forskning fordi det er mer å tjene på (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 18). Vi har valgt å

sitere utsagnene på denne måten for å presisere innholdet i det informantene forteller, slik at det skal være enkelt for leserne å forstå det viktige budskapet.

3.9 Analyse og koding

Ved bruk av dybdeintervju får man muligheten til å se nærmere på meningene, erfaringene, og holdningene til informanten, altså får vi se verden fra informantens ståsted (Tjora, 2012, s.105). Denne metoden av intervju er basert på et fenomenologisk perspektiv, hvor forskerne ønsker å forstå informantens opplevelser, samtidig hvordan det blir reflektert over (Spradley, 1979).

Innenfor fenomenologisk design, velger vi analysering av meningsinnhold. I denne typen analyse konsentrerer vi oss om meningsinnholdet i datamaterialet fra dybdeintervjuene. Det vil si at vi i denne undersøkelsen ønsker å fortolke datainnsamlingen på en måte som gir en dypere mening fra enkeltmenneskenes erfaringer (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2004). Ved bruk av meningsinnhold metoden, har vi som foreslått av Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004, s. 191) organisert data materialet i kategorier, som angis som kodeord.

En kode utgjør et avsnitt fra en tekst, ofte i form av en setning eller avsnitt, og skal klassifisere informasjonen (Johannessen, et al., 2004, s. 193). Vi har markert tekstelementer med ett eller flere kodeord som belyser informasjonen elementet gir oss (Johannessen, et al., 2004, s. 193). Etter transkripsjonen var ferdig leste vi gjennom alt av materialet og fikk et godt overblikk, før vi startet å kartlegge hovedtemaer som gjentok seg gjennom intervjuene. Videre i analysen organiserte vi materialet og identifiserte flere meningsbærende enheter (Malterud, 2011, s. 100). Denne måten å strukturere de meningsbærende enhetene på er en form for koding, og tydeliggjør hvilke hovedtema vi analyserer nærmere.

3.10 Etiske hensyn

Etikk er teorien om hva som er riktig og galt, og det kan av og til være vanskelig å vite hva som er rett å gjøre (Bostad & Paulsen, 2010). Med denne bakgrunnsforståelsen er det nødvendig å opparbeide seg bedre kunnskap om etikkens formål før man går i gang med intervjuene. Etikkens formål er å bevisstgjøre hvordan man bør handle, evaluere handlinger, personer som utfører en handling, og utfallet av disse handlingene (Sagdahl, 2020).

I kvalitative studier som denne forskningsoppgaven, er det nødvendig å foreta etiske overveielser. Dette betyr at man fokuserer på meningen og innholdet, mer enn det som er i bredden og i omfang (Fangen, 2015). I kvalitative intervju skal informantenes integritet ivaretas både før, under, og etter intervjuet når resultatene presenteres og fortolkes. Det er som regel krav om at gjenkjennelige detaljer ved intervjuet blir anonymisert (Fangen, 2015).

3.10.1 Før intervjuet

I samtykkeskjemaet vårt står det skrevet om deres mulighet til å trekke seg underveis, og vi har tydelig presisert at de vil holdes anonymt i forskningsoppgaven. Den informasjonen som kommer fram i intervjuet må holdes konfidensielt, og det er viktig at informantens integritet ivaretas (Fangen, 2015). Alle informantene våre har lest og returnert samtykkeskjema med signatur. Dette er viktig for at intervjuet vårt oppfyller de etiske prinsippene.

3.10.2 Underveis i intervjuet

Sensitive detaljer må behandles varsomt (Fangen, 2015). Forskeren er pålagt å fortelle sannheten ifølge de forskningsetiske retningslinjene, men disse retningslinjene krever og at forskeren beskytter informanten for skade og urimelig belastning (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2018). Under intervjuet er det derfor viktig at vi som intervjuer er ærlige, men varsomme når vi spør informanten om spørsmål som kan virke personlige.

Informanten må få muligheten til å svare på sine premisser, og må kunne unnlate enkelte spørsmål dersom det oppleves som for personlig (Fangen, 2015). Under vårt intervju stiller vi for eksempel spørsmål om forbedringspotensialet rundt mangfoldsledelse og innovasjon ved informantens virksomhet. Dette kan føles personlig for informanten, da det gjelder dem og ikke oss som intervjuer. Dersom informanten ikke ønsker å respondere, vil vi respektere dette og gå videre til neste spørsmål. Vi som intervjuer er avhengig av informantene våre når vi har valgt en kvalitativ metode, og det er derfor essensielt at vi gjennomfører intervjuet på en etisk måte som ivaretar dem og deres behov.

3.10.3 Etterbehandlingen av intervjuet

Det er avgjørende at man er selvkritisk når man leser gjennom resultatene, og at man klarer å skille mellom sine egne og deltakernes tolkninger. For å unngå at dette skillet blir uklart, kan utsagnet fra deltakeren bli gjengitt som et sitat (Fangen, 2015). Ved intervjuet er det informantens synspunkt, forståelse, og kunnskap som vi er interessert i å bruke videre i forskningen vår. For å sikre informantenes anonyme deltagelse, er krypteringen viktig å lykkes med. Transkriberingen spiller stor rolle for analyseringen av datainnsamlingen, og bidrar til å få fram informantenes budskap.

4.0 Presentasjon av funn

I dette kapittelet skal vi presentere funnene våre, og gjennom effektiv koding har vi to hovedtemaer som presenterer de viktigste av dem. Våre funn har vi kategorisert i to hovedtemaer; Mangfoldsledelse og Innovasjon, og begge temaene har fått to undertema som fremstilt i figur 6.0.

Figur 6.0 Oversikt over funn gjennom hovedtema og undertema.



4.1 Eksempel på kodingen av meningsbærende enheter

Tabellen under er inspirert av Gripsrud, Søiland og Lode (2015, s. 50) sitt oppsett, og analysen vår er gjennomført som illustrert under. Figur 7.0 under er et eksempel på en av kodene vi har utført, og illustrerer hvordan vi kom fram til våre funn.

Figur 7.0 Eksempel på koding tilknyttet analysen.

Illustrerende utsagn (Naturlig enhet)	Meningsbærende enhet (Deskriptiv koding)	Overordnet tema (Tolkende koding)
<p>“Det tredje vi jobber mye med er rekrutteringen uansett språk. Altså, vi aksepterer, hvis man snakker godt engelsk eller snakker godt norsk, det spiller ingen rolle for oss.”</p>	<p>Ledelsen inkluderer mangfoldet uavhengig av språkkunnskaper</p>	<p>Mangfoldsledelse</p>
<p>“Jeg mener da at hvert eneste menneske skal bli møtt med respekt og ærlighet.”</p>	<p>Se hvert menneske Ske et inkluderende fellesskap</p>	
<p>“Det å dra nytte fra en hel arbeidsstokk, tenke at du kan trekke inn mest mulig nyttig fra de menneskene, ressursene som du har.”</p>	<p>Bruke styrkene og svakhetene til de ansatte i virksomheten Inkludere hvert individ på arbeidsplassen</p>	

4.2 Mangfoldsledelse i praksis

I intervjuet ble alle informantene bedt om å fortelle om deres ledelse av mangfold, og det var stor variasjon i svarene. Informant Jonas gir oss et eksempel på deres håndtering av mangfold slikt;

Det er jo veldig mange av de som er innvandrere som er ufaglærte og uten utdanning. Derfor har vi tilrettelagt for at de kan ta fagbrev utdanning samtidig som de jobber hos oss. Mange har tatt fagbrevet imens de har jobbet her.

Videre ble informantene bedt om å fortelle hvilke eventuelle fordeler mangfold kunne gi deres virksomhet. Kristian forteller at han ser på rekruttering av mennesker med ulik bakgrunn som viktig, og beskriver det slik;

Vi tror det kan gi oss konkurransefortrinn med å nytte annerledes, og for å nytte annerledes trenger man å få inspirasjon, slik at man kan hente det ut til det faste og kjente. Det faste og kjente gir deg ikke inspirasjon eller får deg til å tenke radikalt annerledes.

Han forteller hvilken betydning en ledelse som rekrutterer og leder mangfoldet kan ha for virksomheten, og hvordan det bidrar til nye tanker og ideer. Videre gir informantene våre gode refleksjoner som omhandler behovet for en mangfoldsledelse, og på hvorfor flere virksomheter burde engasjere seg. Elin beskriver sin refleksjon slikt;

Jeg tenker det er viktig at du blir kjent med menneskene du ansetter, og ser på hvilke kvaliteter og muligheter som de har, for å motivere dem til å nå sitt fulle potensiale. Samtidig gagnar det veksten til virksomheten fordi da kan man dra nytte av kompetansen og erfaringen man har, og den motivasjonen de sitter på hjelper dem til å løse oppgaver. Jeg tenker det jobbe strategisk (...) har du enormt å vinne på.

Elin påpeker et behov for en tydelig ledelse når det kommer til mangfold. Videre reflekterer hun;

Ved å ha økt mangfold så øker kommunikasjonen, og det kan øke konfliktlinjene osv. Det er jo sånn at man vil ansette de som er like oss selv, så det å på en måte gå forbi den å begynne å jobbe med andre, kan kreve mer av deg og kan være vanskeligere. Det kan på mange måter kreve en tydelig ledelse.

Kodingen av tekstelementene våre påpekte at ulikt språk på arbeidsplassen kan være en risikofaktor for virksomheten, og det er stor forskjell på hvordan ulik ledelse håndterer disse språkforskjellene. Derfor ønsket vi å analysere hvordan dette ble håndtert nærmere i neste del. I tillegg nevnte flere av informantene risikoen for gruppering ved mangfold.

4.2.1 Håndtering av språkforskjeller på arbeidsplassen

Informantene ble bedt om å fortelle oss om eventuelle utfordringer når det kommer til mangfold. Språk var et tema flere av dem tok opp. Vi fikk høre hvordan informantene selv og virksomheten håndterer disse språkforskjellene. Virksomheten til Jonas krever norsk tale på jobb, og vi oppfatter han som at de likevel er åpne for å inkludere mennesker med annet språk dersom de lærer seg norsk underveis. Videre beskriver han deres håndtering slik;

Språk er den viktigste formen for god integrering, dersom man kan beherske språket. (...) Det er mange som faller ut av samfunnet siden de ikke behersker språket. (...) Derfor bruker vi arbeidsplassen som en læringsarena, der de som ikke har norsk som morsmål kan bli flinkere i å snakke og skrive norsk. Dette bruker vi masse ressurser på.

Denne håndteringen gir de ansatte muligheter samtidig som ledelsen stiller strenge krav til dem, men kravene bidrar til å integrere dem sterkere inn i samfunnet, og gir dem større sjanse på arbeidsmarkedet senere. Så selv om kravene om å lære seg norsk kan oppfattes som strengt eller krevende for for eksempel engelsktalende, så kommer det dem til gode på lang sikt.

Informant Sara fortalte en annen type håndtering av ansatte som ikke taler norsk;

Vi har egentlig aldri hatt problemer med språket. Når jeg sender ut e-poster til ansatte, skriver jeg på norsk fordi de klarer å forstå meg. De svarer meg på engelsk, men har aldri opplevd at det har vært problem med språket og kommunikasjonen med ansatte.

Det ser ut til å være ganske ulik praksis mellom informant Jonas og Sara. Informant Elin forteller oss at under pandemien COVID - 19, ble det sendt ut video til alle ansatte på norsk, inkludert ansatte som ikke forstår norsk. Hun beskriver det slik;

Det er veldig vanskelig for mange å forstå helsingen og informasjonen, det vet jeg at det var en del som reagerte på. Det å ha informasjonen tilgjengelig på ulike språk, spesielt norsk og engelsk, er viktig for å føle seg inkludert.

Når vi ser på det Elin forteller opp mot det Sara forteller, er det en tydelig forskjell på holdningene deres. Informant Kristian forteller at møtene til ledelsen blir gjennomført på engelsk for å inkludere hele teamet, og beskriver videre;

Det betyr at de norske må omstille seg til engelsk, fordi vi har en som enda ikke har lært seg norsk, eller som ikke kommer til å lære seg norsk fordi han er i Norge i en begrenset periode.

Alle informantene gir oss forskjellige svar når det kommer til språkhåndtering, og gir uttrykk for at de er fornøyde med deres praksis.

4.2.2 Risiko for gruppering

Under intervjuene tok informant Jonas og Kristian opp gruppering som en potensiell risiko ved mangfold. Jonas forteller fra sin erfaring; “Da er det jo lett i kantina å snakke eget språk, hvis man sitter sammen med noen fra samme land, for eksempel vietnamesisk, at det forekommer slike grupperinger”. Vi valgte på bakgrunn av intervjuet med Jonas å stille oppfølgende spørsmål til de neste informantene om deres erfaring rundt gruppering. Elin beskrev det slikt; “Språk kan nesten skape utfordringer, og at man må passe på de skillene, slik at det ikke blir noen måter for grupperinger.”

Informant Jonas forteller at hans virksomhet har flere muslimer på arbeidsplassen, og at noen praktiserer bønn flere ganger daglig. Videre sier han;

Vi har ikke tilrettelagt til eget bønnerom, men vi har mulighet til å tilby et stillerom hvis man skulle ha behov for det. (...) Der har alle mulighet til å være i stillhet, og på den måten kan vi unngå å stigmatisere med å ha et primært bønnerom til bruk av muslimer.

Selv om informantene snakker om samme tema, kommer det opp mange ulike vinklinger på dem. Analysen får fram tydelige forskjeller og likheter i ledelsesstilen til informantene.

4.3 Innovasjon

Innovasjon som funn utpekte seg som hovedtema nummer to under kodingen vår, og flere av informantene hadde god kunnskap og erfaring rundt temaet som bidro til økt forståelse av prosessen i praksis. Vi ba informantene beskrive sin forståelse av innovasjon og hva det innebærer for dem. Kristian forteller sitt perspektiv på innovasjon slik;

Jeg tror at innovasjon blir målt i suksessen, men ellers er det slik at etter hvert mislykket forsøk så blir jeg ikke trist. Jeg blir bare glad fordi jeg er et forsøk nærmere å lykkes. Altså den «approachen» om å se på alle de mislykkede forsøkene som en suksess, er fordi da vet man at det ikke er slik man skal gjøre det. Det er noe jeg prøver å lære teamet mitt.

Kristian gir oss en god refleksjon gjennom sin positive holdning til utfordringer. Elin beskriver hva innovasjon innebærer for henne; “Innovasjon er noe som er nytt, nyttig og nyttiggjort. Det er en enkel måte å si det på. Innovasjon er noe som kan være et nytt produkt, en ny prosess, en ny markedsføring osv.” Elin gir oss en annen vinkling enn Kristian, men begge vinklingene tyder på at innovasjon er viktig for dem.

4.3.1 Utfordring = Innovasjon?

“Altså innovasjon er jo i seg selv en utfordring. Så uten utfordringer, så blir det ingen innovasjon.” Videre forteller Kristian at en utfordring i form av en krise gir dem mulighet til

å differensiere seg fra konkurrenter; “Tesla ble jo født gjennom en krise. Man skal aldri si nei til en god krise, selv om jeg skulle ønske at korona aldri fantes.” Dette utsagnet er en spennende vinkel på en krise som har skapt mye negativt for de fleste virksomheter og samfunn. Vi stilte derfor Sara et oppfølgende spørsmål; Kan COVID - 19 ha gitt dere større mulighet for innovasjon i virksomheten din? Sara forteller oss at deres virksomhet har vært nødt til å tenke mer innovativt for å overleve, fordi deres vanlige praksis ikke er tillatt under COVID - 19 restriksjonene. Videre beskriver hun;

Vi har truffet det lokale markedet mye bedre, og kan fortsatt jobbe med det når cruiseskipene kommer tilbake. (...) Så nå når korona kom har vi hatt flere muligheter til å utvikle mye mer, i og med at vi har mye mer tid til det.

Det er tydelig at Sara ser at COVID - 19 har gitt dem utfordringer som de har mestret gjennom et innovativt arbeid. Hun forteller oss videre hvordan sjefen hennes har ledet dem gjennom utfordringer; «Som hun sjefen ofte sier; Har vi en utfordring så må vi bare fikse det.»

Flere ledere og virksomheter har måtte tenkt som Sara sin sjef. Ledelsen kan ikke alltid unngå utfordringer, som for eksempel COVID - 19, men de negative konsekvensene kan minimeres gjennom et strukturert arbeid, og i flere tilfeller kan virksomheten få høyere innovasjon av utfordringen. Da må ledelsen ta grep og lede de ansatte gjennom utfordringene, være løsningsorienterte, og sammen bruke mulighetene de har. Ved å inkludere mangfoldet i dette arbeidet kan ledelsen tilegne seg større og bredere kunnskap gjennom ulike ideer som kan føre til større innovasjonsevne.

4.3.2 Mangfoldsledelse = Innovasjon?

Vårt forskningsspørsmål handler om hvilken betydning mangfoldsledelse har for norske virksomheter sin innovasjon. For å kunne diskutere dette forskningsspørsmålet stilte vi alle informantene spørsmål om de så en sammenheng mellom mangfoldsledelse og innovasjon.

Kristian forteller det slik;

Min hypotese er at innovasjon skapes gjennom motsetninger. Jeg synes at alle de store innovasjons arbeidene i verden skapes gjennom motsetningene. Mangfold, det er i seg selv motsetningen; en som er kristen og en som er muslim, der er det en motsetning. Det som er spennende er å få disse motsetningene til å jobbe. (...) Det er disse motsetningene som er de spennende plattformene, og som gjør at du skaper innovasjon.

Han beskriver sin refleksjon på en ivrig måte og viser interesse i ulikhetene blant mangfoldet. Elin deler mening med Kristian og forteller; “Ja innovasjon ... Det er jo ofte sånn at innovasjon og mangfold er Buzz Words. Ikke sant?”. «Buzz Word» omtaler ord eller setninger som fremstår moteriktig / oppdatert (Cambridge Dictionary, U.Å.). Elin forteller om meieriselskapet «Q-Meieriene» sin innovative produksjon av klemmeposen. Dette er en pose med skrukork som inneholder yoghurt og er lett for små barn å spise uten søl. Videre forklarer Elin oss hva som er interessant med produktet for vår forskning;

Det er jo en liten jente på 10-12 år som kom på den klemmeposen som de har. Det er en stor forskjell på å inkludere mangfoldet av forbrukere med å ta inn forslag fra dem, og på det å faktisk ta forslaget i bruk. Det å implementere og å bruke det videre.

Eksempelet til Elin viser en ledelse som inkluderer mangfoldet av forbrukere, og lykkes med å skape et innovativt produkt gjennom å implementere et av forslagene. Under intervjuet med Sara blir hun bedt om å dele sitt perspektiv på innovasjon og mangfoldsledelse. Er hun enig i Kristian og Elin, eller tenker hun noe helt annet? Hun forteller oss dette; “Hadde det ikke vært

for mangfoldet som vi har, så hadde det vært vanskelig å tenke nytt.” Utsagnet til Sara gir oss inntrykk av at hun som sjef jobber aktivt med å inkludere de ansatte i virksomheten for å skape innovasjon. Sara er en av to sjefer i virksomheten, og det er derfor tydelig at mangfoldet omhandler de andre ansatte på arbeidsplassen også når hun forteller om mangfoldet.

Det har vært mye felles tanker fra informantene gjennom analysen, og det er positivt for forskningen nettopp fordi det forsterker resultatet vårt. Dersom 2 av informantene mente en ting og de 2 andre mente det motsatte, så hadde det vært vanskelig å bygge opp en sterk og god besvarelse på forskningsspørsmålet vårt. Et sammensveiset svar fra ulike informanter øker sannsynligheten for at våre spørsmål blir besvart, og hindrer at vi står igjen med flere spørsmål enn svar.

5.0 Diskusjon

I dette kapittelet skal funnene fra analysen diskuteres, og tolkes opp mot tidligere presentert teori. Dette er for å drøfte og besvare forskningsspørsmålet på best mulig måte. Vi deler diskusjonen inn i tre hovedkategorier; *Strategisk ledelse av mangfold*, *Mangfoldskompetanse for økt innovasjon*, og *Mangfoldsledelse gjennom utfordringer for økt innovasjon*.

5.1 Strategisk ledelse av mangfold

Som nevnt innledningsvis i teorikapittelet omtaler Kong Harald mangfoldet i Norge som nordmenn, og skaper et fellesskap på tvers av ulikhetene. Elin fortalte oss under intervjuet; “Jeg blir ofte spurt om mangfoldsledelse; er det ikke bare ledelse da? På mange måter er det ledelse. Det å se de tilsette og å kunne motivere de.” Vi har reflektert mye rundt spørsmålet hennes for mangfoldsledelse handler vel i bunn og grunn om å lede virksomhetens ansatte, og da er det kanskje ikke relevant med et eget begrep som mangfoldsledelse?

Mangfold handler jo som tidligere nevnt, om forskjeller blant mennesker og kan være alt fra ulikt kjønn, religion, til utdanning etc. Slike eksempler på mangfold kan i enkelte situasjoner få konsekvenser eller fordeler basert på forskjellene. For eksempel menn som får høyere lønn i samme yrke, en muslim som ikke får jobb på grunn av religion. Forskjellene i form av behandling er menneskeskapt, ofte basert på fordommer og rasisme. Vi mener det er fordommene og de menneskeskapte forskjellene som gjør at det kalles for mangfoldsledelse. Mangfoldsledelse presiserer at den spesifikke virksomheten inkluderer alle uavhengig av forskjellene. I norske virksomheter er det viktig at ansatte og ledere blir kjent med fordommene sine, for å kunne forstå og motarbeide dem. Derfor er det viktig at ledelsen gjør en nøye vurdering av deres nåværende mangfolds håndtering. Som Gauslaa (2018) skriver, så må mangfoldet identifiseres for at virksomheten kan utvikle nye mål, tiltak og vurdere

eventuelle risikoer dersom målet er å øke mangfoldet. Dette kan knyttes opp mot modellen vi brukte under teorien (Se *Figur 2.0* Modell over mangfoldsledelse og de ulike komponentene som den inneholder), og videre under komponenten «Identifisere». Dersom ledelsen får til dette vil mangfoldet bli sterkere integrert inn i virksomheten, og muligens i samfunnet.

Likevel er det fortsatt behov for en tydelig mangfoldsledelse, og Elin forteller nærmere at det er helt nødvendig for en slik ledelse å bli kjent med de ansatte. Videre beskriver hun at en mangfoldsledelse må se på kvalitetene og mulighetene bak mangfoldet. Dette er en del av ulike strategiske grepene som en ledelse bør ta i bruk for å lede mangfoldet. Dersom ledelsen forstår hvilke kvaliteter, muligheter og utfordringer som mangfoldet deres har, kan de dra større nytte av ressursene og fordelene det kan gi dem, og øke virksomhetens innovative arbeid.

En ledelse som tar strategiske grep for å videreutvikle seg, har større mulighet for nyskapende og innovative tanker. En forståelse av mangfoldets svakheter og styrker, tanker og muligheter, belyser og inkluderer ulikhetene mellom mangfoldet innad i virksomheten. Da er det viktig at ledelsen er klar over hvilke resultater de ønsker for virksomheten, og at de har reflektert rundt deres inkludering av ulike mennesker på arbeidsplassen. For å få til dette bør de utvikle en struktur og et system for både rekrutteringen av ansatte, og for deres mangfolds håndtering og ledelse. Dette kan knyttes opp til modellen om mangfoldsledelse, som tar for seg struktur og system som en viktig komponent for å lede mangfoldet (Se *Figur 2.0* Modell over mangfoldsledelse og de ulike komponentene som den inneholder). Det kommer også frem i intervjuet med Jonas;

Hvis man setter en gruppe med likt tenkende menneske sammen, så blir det ikke noe innovasjon ut av det. Det må være mennesker som er ulike, tenker annerledes og utfyller hverandre. Da kan man få mange interessante og gode ideer.

Dette utsagnet viser et behov for ulike mennesker for å kunne øke innovasjonen, og Jonas gir oss en reflektert og gjennomtenkt forklaring, som krever struktur og system i rekrutteringsfasen. Informantene beskrev videre hvordan en ledelse må ta grep for å lede et mangfold, slik at det kan bidra til en innovativ prosess. Det er flere funn som peker på at ledelsen til informantene knytter mangfoldet innad i virksomheten, og at de bruker en bestemt strategi i praksis. Flåten og Knudsen (2015, s. 171-173) utdyper hvordan praksisen av forskjellige mennesker, handlinger og aktiviteter påvirker den strategiske prosessen, og hvordan virksomheter utfører arbeidet med strategi. De tre hovedfaktorene til strategi i praksis; deltakere, prosesser og metoder er formet som et triangel (Se *Figur 4.0 - Strategi som praksis triangelet*), der alle tre faktorene har en kobling og tilhørighet til hverandre.

En slik strategi åpner opp for at ledere har større tilgang til flere ressurser som kan skjule seg blant mangfoldet. Det Jonas nevner i sitatet over, viser til hvordan de ønsker at sine ansatte (deltakere) skal bli inkludert og delta både direkte og indirekte i innovasjonsprosessen. Dette kan vi knytte opp til mangfoldsledelse (Se *Figur 2.0 Modell over mangfoldsledelse og de ulike komponentene som den inneholder*), og komponenten som omhandler en inkluderende kultur. Inkludering og engasjering av ansatte kan bidra til nye prosesser eller endringer i allerede eksisterende prosesser innad i virksomheten. Disse prosessene er aktiviteter som kan forekomme både planlagt og tilfeldig, slik som småprat i kantinen (Flåten & Knudsen, 2015, s.173). Ved at Jonas som personalsjef, forstår betydningen av å inkludere ulikhetene og likhetene mellom mangfoldet innad i virksomheten, så bidrar det til en felles arena hvor de ansatte kan bruke sin egen kunnskap og ideer.

Den tredje hovedfaktoren metode, omhandler hvilke verktøy som brukes i fremgangen, gjennomføringen, og implementeringen av en ny strategi, som kan innebære analytiske, symbolske, sosiale og materielle verktøy (Jarzabkowski & Spee, 2009). Jonas og de andre informantenes refleksjon over egen ledelse og synspunkter om håndtering av mangfold, oppfattes for oss som tydelige trekk til for eksempel sosiale metoder. Jonas har fortalt betydningen av at de som ledere tilrettelegger for sitt mangfold av ansatte, med spesifikke rutiner og prosedyrer. Disse sosiale metodene innebærer alt fra å innføre norsk som arbeidsspråk, til å inkludere og skape engasjement om innovasjon og ideutvikling. Ved bruk av ulike metoder kan virksomheter som Jonas sin virksomhet, gjennomføre et strategisk arbeid rettet mot et spesifikt mål. Strategi i praksis er noe som må tilpasses hver enkelt virksomhet ettersom alle har tilgang til ulike ressurser. Dette fremkommer i et senere eksempel i underkapittelet *5.3 Mangfoldsledelse gjennom utfordringer for økt innovasjon*, der Q-meieriene inkluderer mangfoldet blant forbrukere i Norge inn i hovedfaktoren deltakere. Dette er for å kunne innovere mer strategisk målrettet mot markedsgruppa.

5.1.1 Språkhåndtering

Som tidligere nevnt, fortalte Sara at hun sendte informasjon på norsk til alle ansatte, også de ansatte som ikke snakker norsk. Når vi tolker dette utsagnet forstår vi på informanten at dette fungerer, og det er mulig at det stemmer for alle partene. Likevel sitter vi igjen med et spørsmål om hvordan dette egentlig oppleves for de ansatte. Her kan det tolkes som at ledelsen ikke tilrettelegger for mangfoldet på arbeidsplassen, men heller de ansatte som tilpasser seg og får det til å fungere. Det viser i midlertidig at ledelsen godtar at de ansatte tilpasser seg ved å svare på engelsk istedenfor på norsk.

Når Elin fortalte om deres mangfolds håndtering i forhold til språk, fikk vi en helt annen vinkling enn vi fikk fra Sara. Elin sitt perspektiv er fra medarbeidere med annet språk, og Sara

forteller fra eget perspektiv som sjef. Vi tolker Elin sitt utsagn som at hun ser en betydning i at ledelsen gir informasjonen på begge eller flere språk, samtidig som utsagnet fra Sara tyder på at hun ikke ser en slik betydning for sine ansatte. Å vurdere disse utsagnene opp mot hverandre er ikke for å si at noen av dem gjør feil i sin praksis, men for å analysere forskjellene som blir gjort i de ulike virksomhetene.

Kristian sine ledermøter holdes på engelsk, og oppfattes som en ledelse som inkluderer mangfoldet, og håndterer språkforskjellene som finnes på arbeidsplassen. Denne håndteringen gjør at ansatte som snakker norsk må tilpasse seg ved å snakke engelsk, slik at det blir tilrettelagt for hele teamet. Vi tolker denne praksisen som et godt eksempel på mangfoldsledelse, fordi det gir mennesker uten norskkunnskaper en mulighet til å komme seg inn på arbeidsmarkedet.

5.1.2 Minimere risikoen for gruppering blant mangfoldet

Elin påpekte hvordan mangfold øker kommunikasjonen og hvordan dette kan skape konflikter. Vår oppfatning av det Elin forteller oss er at det finnes risiko ved mangfold. Denne risikoen må en ledelse med ønske om økt mangfold være klar over før de starter prosessen.

Under analysen av Kristians møter med ledelsen som holdes på engelsk, dukket dette spørsmålet opp; Vil tilretteleggingen gjøre at engelsktalende ansatte som er bosatt i Norge for godt, unngår å lære seg norsk? Dette spørsmålet oppfattes som en risiko for oss, fordi ulikt språk på arbeidsplassen kan føre til ulike grupperinger og skiller mellom ansatte.

Brenna (2018, s. 252 - 256) sier at språk kan gi misforståelser som skaper utfordringer blant mangfoldet. Jonas fortalte at det under spisepausene i kantina var enkelt for ansatte å snakke eget språk sammen med andre fra samme land, og at det kunne skape skiller mellom ansattgruppen. Dette er et faremoment for virksomhetens samhold mellom mangfoldet fordi

det skaper et skille mellom de ansatte som kan språket og de som ikke kan. Brenna påpeker hvordan en stor bredde mangfold kan skape undergrupper av ulike årsaker, og at disse kan gjøre at maktfordelingen blir skeiv (Brenna, 2018, s. 252-256). Under intervjuet med Elin beskrev hun språk som en mulig utfordring, og en risiko for skiller som videre kan føre til gruppering. Vi tolker at skillene hun beskriver omhandler forskjellene mellom de norsktalende og de som ikke taler norsk. Vi oppfatter skillene som en mulig risiko for at det kan utvikle seg til grupperinger mellom ansatte.

Elin viser videre til sin egen forståelse og kunnskap på hvordan en ledelse kan unngå gruppering, og hvordan gruppering kan være et resultat av dårlig språkhåndtering. Dette er interessant fordi Brenna forteller at ledelsen må være klar over egne og de ansattes holdninger, fordommer og tanker angående ulikheter, for å bidra til et fellesskap (Brenna, 2018, s. 252-256). Ved å knytte teorien opp til det Elin forteller, ser vi at egen kunnskap og forståelse av mangfoldet, er viktig for å unngå gruppering. Utsagnet til Jonas som beskrev deres stillerom og at de ikke hadde tilrettelagt et eget bønnenrom for religiøse ansatte, skapte mye refleksjoner hos oss. Dette ga oss større forståelse over hvor krevende og vanskelig det kan være for en ledelse å lykkes som en mangfoldsledelse. Det Jonas forteller kan tolkes som både inkluderende og ekskluderende, avhengig av hvem som tolker det. Dersom stillerommet stadig er opptatt til for eksempel amming, samtidig som en muslim ønsker å be, så kan muslimen få en følelse av at jobben ikke tilrettelegger for hans religion. Slik vi tolker det Jonas sier, er dette for å inkludere flere ansatte enn bare muslimer. Det er et innbydende tilbud for ansatte som av ulik årsak trenger tilrettelegging, og som kan ha behov for et stille rom. Det er tydelig for oss at ledelsen må utvikle en strukturert og fastsatt språkhåndtering og mangfoldshåndtering, for å minimere risikoen for skiller og grupperinger.

5.2 Mangfoldskompetanse for økt innovasjon

Brenna omtaler mangfoldskompetanse som opparbeidet kunnskap mellom kultur -, språk -, eller religionsforskjeller (Brenna, 2018, s. 9 - 14), som tidligere nevnt under teorien vår (Se *Figur 2.0* Modell over mangfoldsledelse og de ulike komponentene som den inneholder). Denne kunnskapen styrker vår oppfattelse av at Q-meieriene sin implementering av klemmeposen er resultat av god mangfoldskompetanse. Grunnen til denne oppfattelsen er fordi de viser kunnskap om hvordan mennesker fra for eksempel ulik kultur eller religion kan gi dem konkurransefortrinn. Videre inkluderer ledelsen forskjellene blant dem inn i deres prosess. Q - meieriene sin ledelse inkluderer mangfoldet og får et innovativt produkt som resultat, og har hatt stor suksess ved prosessen sin. Flere virksomheter er opptatt av temaet, og det er stadig økning av mangfoldige arbeidsplasser i Norge, men det er likevel et stort forbedringspotensial blant flere.

Vi ser forskjeller på informantenes praksis av mangfolds håndtering gjennom funnene våre. En tidligere forskning av NIFU viser også til at innovasjon krever ulike typer kunnskap, flere enn bare forskning og utvikling (Thune et al., 2011, s. 7). Det peker videre på at man skal ha utbredt kompetanseutvikling og læring i arbeidslivet, og ikke bare innen de formelle utdanningene. Jonas nevner tidligere i oppgaven at virksomheten tilrettelegger for kompetanselæring til de ufaglærte, samtidig som de er ansatt hos dem. Dette er en form for utviklingsarbeid som en virksomhet kan tilby for å utvikle kompetanse ved fungerende arbeidspraksiser i organisasjonen (Breunig & Kvålshaugen, 2009, s. 80).

Ledelsesstilen som Jonas forteller om, er et godt eksempel på en tilpasningsdyktig og fleksibel ledelse som ifølge Brenna (2018, s. 221) trengs for å lede mangfold. Brenna (2018, s. 221) skriver videre at en ledelse som inkluderer mangfoldsledelse på lik linje som andre kompetanser, øker sannsynligheten for å motivere ansatte til å dele egne perspektiv og

ulikheter. Jonas sin ledelse setter søkelys på kunnskapen den enkelte sitter på, og krever ikke en kompetanse i form av fagbrev eller lignende. Det at ledelsen gir arbeiderne mulighet til å få en formell utdanning under deres ansettelse, hemmer ikke virksomheten i sin innovasjonsprosess, ettersom mangfoldet får økning av ensidig formell utdanning. Denne ledelsesstilen fører til fordeler som nye muligheter, økning av innovasjon.

5.2.1 Ressurser fra mangfoldet sin kompetanse

Allerede i rekrutteringsfasen burde ledere fokusere på kompetansen de ulike menneskene har. Kristian fortalte oss at han så en verdi i å nytte annerledes, fordi det kunne gi dem konkurransefortrinn. Han mente det ukjente er det som gir inspirasjon og skaper nye tanker. Dette kan knyttes opp til det Hede nevnte, om at en strukturert ledelse som skaper et strukturert og fastsatt system for sin rekrutteringsprosess, vil bidra til økt utbytte av ansattes arbeidskraft (Hede, 2018). En ledelse som forstår de ansattes kunnskap og kompetanse vil lettere kunne inkludere dem i arbeidet, og får større utbytte av arbeidskraften. Dette kan også bidra til at ledelsen kan gi de ansatte mer ansvar og tillit, fordi de er klar over hvem som er gode hvilke områder. Dette er et eksempel på selvledelse som går under en av komponentene til modellen over mangfoldsledelse (Se *Figur 2.0* Modell over mangfoldsledelse og de ulike komponentene som den inneholder). Manz og Sims (2001) omtaler dette som en prosess hvor en individuell person tar styring over egen oppførsel ved bruk av ulike teknikker for å påvirke følelser, tanker og lignende. Denne prosessen bidrar Kristian til dersom han drar nytte av fordelene som kommer gjennom ulikheter blant mangfoldet, og gir de ansatte mulighet til å utvikle seg selv gjennom selvledelse.

Hilsen og Tønder skriver at kompetanse er viktig for at virksomheten skal lykkes, uansett hvilken type kompetanse det er; fagkompetanse, sosial kompetanse, læringskompetanse, metodekompetanse eller hverdagslæring (Hilsen & Tønder, 2013, s.1). Kompetanseutvikling

handler om mye mer enn videreutdanninger, det handler også om den mangfoldige kunnskapen og utviklingspotensialet. Lederen har et ansvar innenfor kompetanseutvikling i å vise interesse, være opptatt av utvikling (Føreland, 2005), og å se de ansattes egenskaper og utviklingsmuligheter for kompetanse. Dette kan gjennomføres gjennom en medarbeidersamtale som Eliassen, Højdahl og Thielsen beskriver under teoridelen vår (Eliassen et al., 2001, s. 33). Elin kom med utsagnet "(...) jeg tenker det handler på mange måter om å se muligheten og hvilken kompetanse den personen har, som jeg kan dra nytte av her da." Her ser man et samsvar mellom teori og funn. Ledelsen må ta strategiske grep for å kunne dra nytte av mangfoldet i virksomheten, og i denne prosessen bør det utvikles en felles strukturert plan for deres mangfoldshåndtering. Denne planen bør alle ansatte i virksomheten gjøre seg kjent med slik at alle følger samme praksis, og bidrar til et inkluderende fellesskap.

Jonas beskrev en negativ hendelse fra virksomheten under intervjuet; "Vi har jo hatt mannlige medarbeidere som har hatt problemer med å forholde seg til kvinnelige ledere, vil ikke ta imot beskjeder eller ordre fra dem. Det er ikke i deres kultur å ha kvinnelige ledere." Dette eksempelet tydeliggjør behovet for at ledelsen utvikler en felles plan på virksomhetens praksis av mangfolds håndtering. Jonas påpekte for sine ansatte at denne holdningen var uakseptabel i deres virksomhet, og at dersom dette fortsatt var et problem for noen så fikk de heller slutte. Vi oppfatter han som en tydelig og inkluderende leder, som stiller strenge krav for å sikre at arbeidsplassen inkluderer alle.

Gjennom strategisk kompetansestyring kan ledelsen sikre virksomheten og ansattes nødvendige kompetanse for å nå ulike mål (Lai, 1997, s. 14). Under intervjuet med Jonas fortalte han oss hvordan de tilrettelegger for ufaglærte til å ta fagbrevet som ansatt hos dem. På den måten inkluderer ledelsen et større spekter av mennesker med ulik bakgrunn inn i virksomheten, og gir dem en reell sjanse for å komme seg inn på arbeidsmarkedet.

Eksempelet til Jonas viser gjennomføring av strategisk kompetanse styring i praksis, og bidrar til at de når målene gjennom en felles kompetanse.

5.3 Mangfoldsledelse gjennom utfordringer for økt innovasjon

Ledelsen bør dra nytte av utfordringene som kan forekomme innad i virksomheten, og finne muligheter gjennom dem. En virksomhet satt sammen av ulike typer mennesker gir større utfordringer, samtidig som det øker muligheten for økt innovasjon. Utfordringer gir større rom for nye og unike tanker og meninger frem i innovasjonsprosessen. Dette kan vi også knytte opp mot Kristian sitt utsagn om å nytte seg av forskjellene blant mangfoldet for inspirasjon og nyskapende ideer. Gjennom beskrivelsen Kristian ga oss om at et mislykket forsøk er et forsøk nærmere suksess, tolker vi hans lederstil som motivert for å øke interessen for innovasjon blant ansatte. Et mislykket forsøk kan ofte tappe mennesker for motivasjon og oppleves krevende, men ved denne tilnærmingen bidrar dette til å opprettholde fokuset på målet. Vi oppfatter han som en engasjert og foroverlent leder som inkluderer de ansatte i det innovative arbeidet. Dette er noe flere ledere burde lære av og fokusere på for å utvikle seg som virksomhet.

Elin sitt perspektiv er at innovasjon gir virksomheter fordeler, og påpeker hvordan ledelsen kan arbeide mer innovativt for å nå ut til flere på markedet. Kristian forteller at innovasjon skapes gjennom motsetninger, og han drøfter videre hvordan mangfold er en slags motsetning. Dersom en ledelse tar utgangspunkt i Kristian sitt synspunkt og arbeider for å oppnå det Elin forteller om, kan ledelsen lykkes med mangfoldsledelse samtidig som de utvikler noe nytt.

Eksempelet om klemmeposen viser hvordan ledelsen av Q-meieriene har inkludert mangfoldet i Norge i produksjonen. Her ser vi også en tilknytning mellom Q-meieriene og de

sju innovasjonstrinnene (Se *Figur 3.0* De sju innovasjonstrinnene). I det første trinnet med muligheter og utfordringer, har de skapt en plattform blant forbrukere i Norge, som inkluderer dem inn i deres innovasjonsprosess. Virksomheten viser åpenhet og inkludering som gir mangfoldet muligheter til å delta. Videre i det andre og tredje steget skal teamet og/eller ledelsen vurdere ideene og behovet, for å videreutvikle ideene tilpasset til sitt forbrukermarked. Dermed kan de teste og lage løsninger av ideene, som klemmeposen, som potensielt vil øke deres innovative ideer. I det fjerde steget skal ledelsen argumentere og vurdere hvilke innovative løsninger som er best egnet til å dra med seg videre. I det femte steget vil innovasjonen bli implementert, og fører dermed til det sjette steget, som er prosessen for spredning og skalering. Produktet har utviklet seg til å være populært blant barna, og valget om å inkludere mangfoldet i forslag til nye produkter har vært en tydelig suksess for virksomheten. Dette er et godt eksempel på hvordan mangfold kan bidra til innovasjon i vår oppfatning, fordi ledelsen inkluderte alle forbrukerne og implementerte jentas forslag. I det syvende steget skapes en systemendring hvor lederne og virksomheten vurderer de oppnådde resultatene. Ledelsen ser nærmere på hvordan de kan innovere videre, og starter prosessen med de sju innovasjonstrinnene på nytt for videreutvikling. Dersom Q-meieriene ikke hadde vurdert alle forslagene på et seriøst plan og kun vurderte ledelsens forslag, er det stor sannsynlighet for at noen andre ville funnet opp yoghurt i klemmepose før dem.

6.0 Konklusjon

I dette kapitlet skal vi forsøke å konkludere vårt forskningsspørsmål;

Hvilken betydning har mangfoldsledelse for innovasjon i norske virksomheter?

Vi har gjennomgått store mengder teori, hatt intervjuer med dyktige informanter, og reflektert mye rundt spørsmålet. Flere av eksemplene fra informantene kan kobles opp mot teorien vi valgte å bruke i forkant av intervjuene. Dette styrker konklusjonen vår om at mangfoldsledelse har stor betydning for innovasjon ved de norske virksomhetene.

Konklusjonen vår er basert på flere av funnene våre fra dataanalysen som er tilknyttet teorien vår. Likevel er det enkelte funn som utmerket seg spesielt som begrunnelse for vårt resultat. Jonas tilrettelegger og tilpasser kravene under rekrutteringsfasen for å inkludere innvandrere og andre uten faglig utdanning, og er fleksibel ved at han tillater dem å ta fagbrev samtidig som de er ansatt hos dem. Dette viser en tydelig mangfoldsledelse med mangfoldskompetanse, som er tilpasningsdyktige og fleksible (Brenna, 2018, s.221). Han leder virksomheten gjennom et større spekter av ansatte, og gir mangfoldet en sjanse til å bli integrert i både virksomheten, og videre på arbeidsmarkedet. Derfor vurderer vi hans ledelse som en tydelig mangfoldsledelse, og mener at han og virksomheten forøvrig ser ut til å ha forstått fordelene ufaglærte mennesker kan gi virksomheten.

Kristian beskrev hvordan deres mislykkede forsøk er et steg nærmere suksess, og at han arbeidet med å videreføre tankegangen til mangfoldet i virksomheten. Dette støttes opp av Brenna (2018, s. 221), som skriver at en fleksibel ledelse kan lede mangfoldet mot et felles mål, og vil videre kunne utvikle innovative løsninger. Kristian leder mangfoldet gjennom flere mislykkede forsøk mot et felles mål, og viser god inkludering som kan øke innovasjonen

i virksomheten. Både Kristian og Jonas sine eksempler fra deres ledelse, viser at mangfoldsledelse har en stor betydning for å kunne skape innovasjon ved deres norske virksomhet.

Vi forstår gjennom forskningen vår at mangfoldsledelse er krevende arbeid for ledelsen, og ser at det er flere virksomheter som forstår betydningen av mangfoldet i dag enn tidligere. Å bygge opp en mangfoldig arbeidsplass hvor alle er inkludert og respektert, er viktig arbeid for ledelsen i virksomheten. En mangfoldsledelse som forstår mulighetene mangfoldet gir dem, kan tilegne seg nye vinklinger, ideer, løsninger, og potensielt øke innovasjonskraften sin. Kristian fortalte oss under intervjuet; “Altså innovasjon er jo i seg selv en utfordring. Så uten utfordringer, så blir det ingen innovasjon”. Forskjellene som er blant mangfoldet, kan være utfordrende for virksomheten å inkludere på en god måte. Hans hypotese var at innovasjon skapes gjennom motsetninger som mangfold. Dette mente han fordi det er når disse forskjellene jobber sammen det skapes innovasjon. Med ulike typer mennesker skaper man større utfordringer, og gir dermed økt innovasjonsmuligheter. Vi ser at utfordringer har en betydning for innovasjon, i samsvar med mangfoldsledelse.

Vår konklusjon er at en ledelse som arbeider strategisk med mangfold, har en viktig betydning for innovasjon ved de norske virksomhetene. Vi ser gjennom teori og praksis at virksomheter satt sammen av forskjellige mennesker, bidrar til nyskapende tanker og større innovative løsninger. Mangfoldsledelse bør være et mål i seg selv, og flere virksomheter bør involvere seg i prosessen. Vi sitter igjen med en stor respekt for de lederne som velger å sette søkelys på mangfold, og som lykkes i deres innovative arbeid.

6.1 Forslag til videre forskning

Som tidligere nevnt, omtalte Kongen alle forskjellige mennesker i Norge som Nordmenn. Informanten vår Elin hadde blitt spurt; Er ikke mangfoldsledelse bare ledelse da? Desto mer vi reflekterte rundt dette under vår diskusjonsdel, desto flere spørsmål oppstod. Hvorfor kalles det egentlig mangfoldsledelse istedenfor ledelse, ettersom at alle mennesker er forskjellige? For ledelse handler jo om å lede ansatte, og ingen av de ansatte er like. Kanskje ordet mangfold egentlig handler om de forskjellige positive og negative konsekvensene ulike menneskene får, basert på det som skiller dem fra majoriteten av befolkningen? Dette er et interessant tema vi anser som relevant å få belyst nærmere, og vi stiller det derfor som et forslag til videre forskning.

7.0 Litteraturliste

Arnulf, K. J. (2020). *Hva er LEDELSE?* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Askheim, S. (2021, 07. mars). *Struktur*. Hentet fra: <https://snl.no/struktur>.

Bjørnestad, E. & Røthing, Å. (2015, 12. august). Kompetanse for mangfold. *Norsk pedagogisk tidsskrift*. Hentet fra: https://www.idunn.no/npt/2015/03-04/kompetanse_for_mangfold.

Bostad, M. T. & Paulsen, T. (2020, 05. mai). *Hva er etikk?* Hentet fra: <https://ndla.no/nb/subject:24/topic:1:183717/topic:1:183520/resource:1:24486?filters=url:filter:113986bb-9b00-42dc-b1ff-0b9a352369f4>.

Branstad, O. (1996). *En gjennomgåelse av noen sentrale validitetsbegreper*. Tønsberg: Høgskolen i Vestfold.

Brenna, R. L. (2018). *Mangfoldsledelse* (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm.

Brenna, R. L. & Solheim, W. C. M. (2018). Hvordan lede mangfold? *Praktisk økonomi & finans*, 34(3), 186 - 195. Doi: <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2018-03-03>.

Brenna, R. L. & Solheim, W. C. M. (2018). Modell over mangfoldsledelse og de ulike komponentene som den inneholder [Figur]. *Praktisk økonomi & finans*, 34(3), 186 - 195. Doi: <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2018-03-03>.

Breunig, K. J. og Kvålshaugen, R. (2009). *Strategisk kompetansestyring i prosjektbaserte organisasjoner: Fra et forbrukerperspektiv til et produsentperspektiv*. *Praktisk økonomi og finans*. 25. 73-81.

Brinkmann, S. & Kvale, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Trans. 2. utg., 3. oppl. ed). Oslo: Gyldendal akademisk.

Brinkmann, S. & Kvale, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Trans. 3. utg., 2. oppl. ed). Oslo: Gyldendal akademisk.

Bårnås, S. K. & Hauge, S. E. (2020, 03. juli). Innlegg: Mangfold er bra for innovasjon og nyskaping. *Dagens næringsliv*. Hentet fra:
<https://www.dn.no/innlegg/mangfold/innvandring/strategi/innlegg-mangfold-er-bra-for-innovasjon-og-verdiskaping/2-1-837325>.

Cambridge Dictionary. (U.Å.). *Buzzword*. Hentet fra:
<https://www.google.no/amp/s/dictionary.cambridge.org/amp/english/buzzword>.

Dahlum, S. (2021, 09. mars). *Validitet*. Hentet fra: <https://snl.no/validitet>.

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2018, 04. desember). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet fra:
<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>.

Egerdahl, Å. (Red.). (2018). *HR - BOKA*. (1.utg.). Oslo: Gyldendal.

Eliassen, B., Højdahl, I. M. & Thielsen, R. (2001). *Du og dine medarbeidere – personalledelse i skolen*. Oslo: Kommuneforlaget.

Falleth, K. (2013). *Personalledelse i skolen: Hvordan organiseres og praktiseres personalfunksjonene ved skolene i Solgløtt kommune?* (Masteroppgave, Høgskolen i

- Hedmark). Hentet fra <https://brage.inn.no/inn-xmlui/bitstream/handle/11250/132453/Falleth.pdf?sequence=1&isAllowed=y> .
- Falkenberg, J., & Stensaker, I. (2015). *Strategi som praksis*. I H. Knudsen, & B.-T. Flåten, Strategisk ledelse. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Fangen, K. (2015, 17. juni). *Kvalitativ metode*. Hentet fra: <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/kvalitativ-metode/>.
- Flåten, B. T. & Knudsen, H. (2015). *Strategisk ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Fremmedord. (2016, 27. februar). *Narrativ*. Hentet fra: <https://fremmedord.org/hva-betyr/narrativ/>.
- Fuglsang, L. (2010). Bricolage and invisible innovation in public service innovation. *Journal of Innovation Economics & Management*, 1(1), 67-87. Doi: <https://doi.org/10.3917/jie.005.0067>.
- Gauslaa, D. (2018, 07. mars). Loveleen Brenna: Har du virkelig ikke tid til å prioritere mangfold? Disse 10 punktene må du vite om. *Oslo Business Forum*. Hentet fra: <https://www.obforum.com/lederblikk/loveleen-brenna-har-du-virkelig-ikke-tid-til-a-prioritere-mangfold-disse-10-punktene-ma-du-vite-om>.
- Gripsrud, B. H., Søiland, H., & Lode, K. (2015). Ekspressiv skriving som egenerapeutisk verktøy ett år etter brystkreftdiagnosen - resultater fra en norsk pilotstudie. *Nordisk Tidsskrift for Helseforskning*, 10(2), 45 - 61. Doi: <https://doi.org/10.7557/14.3322>.
- Grønmo, G. (2021). *Utvalg*. Hentet fra: <https://snl.no/utvalg>.

Grønmo, S. (2020, 04. juni). *Kvantitativ metode*. Hentet fra:

https://snl.no/kvantitativ_metode.

Hede, R. (2018, 31. januar). Mangfold er en nødvendighet for å lykkes. *Ledernytt*. Hentet fra:

<https://www.ledernytt.no/mangfold-er-en-noedvendighet-for-aa-lykkes.6072964.html?fbclid=IwAR3CeDQyeS1HeUNmhBu5NTmELB-2C4MOw56HGHIV2TSFbAR0OIUPXN3xfj8>.

Hede, R. (2020, 10. februar). *Mangfold* [Bilde]. Hentet fra:

<https://www.dagensperspektiv.no/2020/der-alle-tenker-lik-tenkes-det-lite>.

Hellevik, Ottar (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo:

Universitetsforlaget, 7. utgave.

Helsekompetanse. (U.Å.). *Det kulturelle mangfold*. Hentet fra:

<http://kurs.helsekompetanse.no/fritidkultur/1684>.

Helsenorge. (2020, 07. mai). *Koronavirus - fakta og håndtering i Norge*. Hentet fra:

<https://www.helsenorge.no/koronavirus/fakta-og-handtering-i-norge/#om-utbruddet>.

Hilsen, A. I. & Tønder, A. H. (2013). *Saman om kompetanse og rekruttering - en*

kunnskapsstatus. Fafo - Notat. Hentet fra:

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/2-1_hva_er_kompetanse_og_strategisk_kompetansestyling.pdf.

Høeg, E. (2020, 14. april). Slik påvirker koronakrisen miljøet. *Bistandsaktuelt*. Hentet fra:

<https://www.bistandsaktuelt.no/nyheter/2020/slik-pavirker-koronakrisen-miljoet/>.

Hårberg, B. G., Paulsen, M. T. & Sølvberg, E. (2020, 11. mars). Hva er kultur? Hentet fra:

<https://ndla.no/subject:24/topic:1:183732/topic:b6562a48-8510-46b3-a0d2-b53dd9da349f/resource:1:3835?filters=urn:filter:777ae87e-ca79-4866-920a-115cfeb7bbe1>.

Innovasjon Norge. (2018, 22. november). *Vekst og Skalering*. Hentet

fra:<https://www.innovasjon norge.no/no/verktoy/eksport-og-internasjonalsatsing/guide-til-internasjonalsatsing/skap-videre-vekst/vekst-og-skalering/>.

Iversen, W. H. (2018). *Å gjøre strategi: En case-studie av en barnehageleders arbeid med strategi i praksis* (Masteroppgave, Dronning Mauds Minne Høgskole). Hentet fra

<https://open.dmmh.no/dmmh-xmlui/handle/11250/2574753>

Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management and Decision Making*, 11(1), 69-95. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x> .

Johannessen, J., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. (1.utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisasjons- og ledelsesstudier*. (1.utg.). København: Hans Reizels Forlag.

Kong Harald. (2016). *Tale ved hagefesten*. Hentet fra:

<https://www.kongehuset.no/tale.html?tid=137662&sek=26947>.

Krumsvik, R. J. (2013). *Innføring i forskningsdesign og kvalitativ metode. Kompendium*.

Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Lai, L. (1997). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ledernytt. (2018, 04. november). Hvordan lykkes med innovasjon? *Ledernytt*. Hentet fra:

<https://www.ledernytt.no/hvordan-lykkes-med-innovasjon.6163172-112537.html>.

Levin, M. & Klev, R. (2002). *Forandring som praksis læring og utvikling i organisasjoner*.

Bergen: Fagbokforlaget.

Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring* (3. utg.). Oslo:

Universitetsforlaget.

Manz, C. C. & Sims, H. P., Jr. (2001). *The new superleadership* (1. utg.). San Francisco:

Berrett - Koehler Publishers.

Miller, K. (2015). *Organizational Communication; Approaches and Processes* (7. utg.).

Stamford: Nelson Education, Ltd.

Monsen, D. F. (U.Å.). *De sju innovasjonstrinnene* [Bilde]. Hentet fra:

<https://www.digdir.no/innovasjon/verktoy-og-metoder-innen-innovasjon/1551>.

Roddevik, V. (2010). *Flerkulturelle arbeidsplasser. En veiviser*. Bergen: Fagforlaget.

Røthing, Å. (2017). *Mangfoldskompetanse - perspektiver på undervisning i yrkesfagene*

(1. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Sagdahl, S. M. (2020, 30. juli). *Etikk*. Hentet fra: <https://snl.no/etikk>.

Senge, Peter. (1999). *Den Femte Disiplin. Kunsten å skape den lærende organisasjon*. Oslo:

Egmont Hjemmets Bokforlag.

Senter for mangfoldsledelse (Seema). (U.Å.). Realiser verdien i mangfoldet deg og din organisasjon. *Senter for mangfoldsledelse (Seema)*. Hentet fra: <https://www.seema.no/>.

Senter for mangfoldsledelse (Seema). (U.Å.). Hva er risikoen ved å ignorere mangfold? *Senter for mangfoldsledelse (Seema)*. Hentet fra: https://www.seema.no/artikkel/hva-er-risikoen-ved-ignorere-mangfold?fbclid=IwAR1oZe_IIWbnOfpLW2hrZxw1_rsBIPkajXhLeaWb2QDYhSVOoQS5WkFD1Lg.

Shariati, A. (2018, 31. januar). Mangfold er en nødvendighet for å lykkes. *Ledernytt*. Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/mangfold-er-en-noedvendighet-for-aa-lykkes.6072964.html?fbclid=IwAR3CeDQyeS1HeUNmhBu5NTmELB-2C4MOw56HGHIV2TSFbAR0OIUPXN3xfj8>.

Solheim, W. C. M. (2018, januar). Fostering Innovation Through Workforce Diversity, *Regions Magazine*. Doi: [10.1080/13673882.2018.00001002](https://doi.org/10.1080/13673882.2018.00001002).

Spradley, J. P. (1979). *The Ethnographic Interview*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Statlig spesialpedagogisk tjeneste (Statped). (2020, 13. november). Hva er inkludering? *Statlig spesialpedagogisk tjeneste*. Hentet fra: <https://www.statped.no/temaer/inkludering/hva-er-inkludering/>.

Svennevig, Jan. (2019, 19. august). *Kontekst*. Hentet fra: <https://snl.no/kontekst>.

Thune, T., Olsen, D. S. & Solberg, E. (2011). *Kompetanse for innovasjon. En oversikt over forskningslitteratur, policy og virkemidler*. NIFU Rapport 45/2011. Oslo: Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning.

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6:1, 285-336, DOI: [10.1080/19416520.2012.672039](https://doi.org/10.1080/19416520.2012.672039).

Wellington, J. (2015). *Educational Research. Contemporary Issues and Practical Approaches*. Bloomsbury: Bloomsbury Publishing Plc.

Ørstavik, F. (2019, 23. september). Innovasjon. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra: <https://snl.no/innovasjon>.

8.0 Vedlegg

8.1 Vedlegg - Intervjuguide

Intervjuguide

Problemstillingen ved bacheloroppgaven:

Hvilken betydning har mangfoldsledelse for innovasjon i norske virksomheter? **Introduksjon**

Først vil vi starte med å introdusere hvem vi er, og hva som er formålet med forskningsprosjektet vårt. Vi er to studenter fra bachelorstudiet Reiselivsledelse, ved Hotellhøgskolen på Universitetet i Stavanger. Vi skriver en bacheloroppgave med mål om å innhente informasjon og å forstå hvordan en ledelse som arbeider strategisk med mangfold, bidrar til innovasjonen ved virksomheter i Norge, og i hvilken grad det bidrar til å styrke deres innovative arbeid. Vi ønsker å intervju relevante ledere som har en større og bredere kunnskap om dette temaet i praksis, og har arbeidet grundig med å velge ut de spesifikke informantene våre.

Intervjuprosessen og teknikk

Før vi går i gang med intervjuet, ønsker vi å takke deg for at du tar deg tid til å bli intervjuet, og dele din kunnskap og erfaring med oss. Dette intervjuet er helt anonymt, og ingen av opplysningene som kommer frem i intervjuet vil kunne spores tilbake til deg. Vi bruker diktafon for å forsikre oss om at vi ikke utelater oss viktige detaljer til videre forskning, og for å ivareta personvern blir dette transkribert, før lydsporene blir slettet.

Spørsmål

Innledende spørsmål

1. Kan du fortelle oss litt om deg selv; som navn, alder, og nasjonalitet?
2. Hvor lenge har du jobbet i din nåværende stilling?
3. Hva betyr mangfold for deg?
4. Hvilke tanker gir ordet innovasjon deg?

Mangfold innad virksomheten

5. Kan du fortelle oss litt om mangfoldet i deres virksomhet?
6. Hvilke tiltak har dere innført for å bidra til mangfoldshåndtering på virksomheten, om noen?
7. Hvordan oppfatter du at din virksomhet bidrar til en mangfoldig arbeidsplass?

Innovasjon og mangfold

8. Hvordan oppfatter du som leder at deres virksomhet tenker innovativt i arbeidet sitt?
9. Hvordan kan du som leder inkludere dine ansatte i arbeidet med mangfold for å øke innovasjon?
10. Har du opplevd utfordringer med tanke på innovasjon hos dere?
11. Ser du en sammenheng mellom et strategisk arbeid for mangfold med tanke på innovasjon?
12. Dersom dere har en virksomhet som tenker innovativt i arbeidet sitt, hvilke fordeler vil du si det har gitt dere?

13. Mener du det er viktig som leder å involvere dine ansatte i et innovativt arbeid?

Avslutningsvis

14. Hva tenker du om deres håndtering av mangfold; er den god nok eller kan den forbedres?

15. Hvordan kan dere tenke mer innovativt i arbeidet?

16. Kan vi kontakte deg igjen ved behov for for å sjekke opplysninger eller momenter vi trenger din utdypning på?

Tusen takk for din deltagelse. Vi vil informere deg om at det er bare å ta kontakt dersom det skulle være noe. Ønsker om en fin dag videre!

8.2 Vedlegg 2.0 - Informasjonsskriv og samtykke av personopplysninger

Vil du delta i forskningsprosjektet,

Mangfoldsledelse for innovasjon i norske virksomheter?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forstå lederens strategiske arbeid med mangfold bidrar til innovasjon i virksomheten. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er et forskningsprosjekt ved bacheloroppgave som fokuserer på problemstillingen; Hvilken betydning har mangfoldsledelse for innovasjon i norske virksomheter?

Formålet vårt med dette prosjektet er å forstå betydningen av et strategisk arbeid med mangfoldsledelse for å oppnå innovasjon ved norske virksomheter. Vi vil derfor intervju relevante ledere for å forstå deres arbeid ved mangfoldshåndtering, og hvordan de tenker innovativt i arbeidet sitt.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger / Norsk Hotellhøgskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er nøye gjennomtenkt og utpekt etter deres relevanse til forskningsprosjektets problemstilling. Våre kriterier for aktuelle intervjukandidater går på tre punkter; ledere eller

relevante personer pga. arbeidstittel, offentlig fokus på mangfold / innovasjon, eller ved virksomhetens verdier.

Du som har fått spørsmål om å delta er utvalgt basert på et eller flere av overnevnte kriterier.

Vi har funnet dine kontaktopplysninger gjennom din virksomhets nettside, og tatt kontakt ved e-post.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden for dette forskningsprosjektet vil det bli tatt i bruk kvalitative metoder, dermed dybdeintervju på rundt 45 - 60 min. Det vil bli også sendt en intervjuguide med de aktuelle spørsmålene til intervjukandidater i forkant av intervjuet. Hvis intervjukandidater velger å delta i prosjektet, innebærer det at vi vil samle inn opplysninger ved lydopptak under intervjuet. For å ivareta personvern blir dette videre bli transkribert og anonymisert, slik at lydopptaket kan bli slettet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst rette eller slette opplysninger du har oppgitt. Du kan også trekke samtykket om å deltakelse tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Ved behandling av opplysningene ved dette forskningsprosjektet vil kun studentene Johanna Hodne og Viktoria Eik, og veileder Tone Therese Linge kunne ha tilgang.

Tiltakene for sikring av personopplysningene vil alle datamaterialer oppbevares kryptert. Navn og kontaktopplysninger vil bli behandlet og bli erstattet med en kode som lagres i en egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 17. Mai 2021.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Norges hotellhøgskole ved Universitetet i Stavanger* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Johanna Hodne (johanna.hodne@gmail.com) & Viktoria Eik (viktoria.eik98@gmail.com) ved *Norges Hotellhøgskole / Universitetet i Stavanger*.
- Veileder Tone Therese Linge kan kontaktes på e-post: tone.linge@uis.no, ved *Norges Hotellhøgskole / Universitetet i Stavanger*.
- Vårt personvernombud: *Personvernombudet ved UiS kan kontaktes på* personvernombud@uis.no.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Tone Therese Linge

(Veileder)

Johanna Hodne og Viktoria Eik

(Prosjektansvarlige - Bachelorstudenter)

8.2.1 Vedlegg 2.1 - Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet; *Mangfoldsledelse for innovasjon i norske virksomheter*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at mine personopplysninger lagres frem til prosjektslutt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.3 Vedlegg 3.0 - Godkjenning av NSD



NSD sin vurdering

Prosjektittel

Mangfoldsledelse for innovasjon i norske virksomheter

Referansenummer

637626

Registrert

21.02.2021 av Viktoria Malena Eik - vm.eik@stud.uis.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Norsk hotellhøgskole

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tone Therese Linge, tone.linge@uis.no, tlf: 51833743

Type prosjekt

Studentprosjekt, bachelorstudium

Kontaktinformasjon, student

Viktoria Eik, viktoriam.eik98@gmail.com, tlf: 90525384

Prosjektperiode

04.01.2021 - 17.05.2021

Status

22.03.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

22.03.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 22.03.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 17.05.2021

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte eller de foresatte til de registrerte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som registrerte og foresatte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være de registrerte/ de foresattes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte og de foresatte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert/foresatt tar kontakt om sine/barnets rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)