



Samfunnsvitenskapelig fakultet

Masteroppgave i Endringsledelse

Våren 2013



«Ledergruppers mangfold og rekruttering av mangfold»

Maria Elena Frostlid

Og

Jeanine Svendsen

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER:

Vårsemester 2013

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

«Ledergruppers mangfold og rekruttering av mangfold»

FORFATTER:

Maria Frostlid og Jeanine Svendsen

VEILEDER:

Kristin Engh

EMNEORD/STIKKORD:

Ledergrupper, headhuntere, mangfold og rekruttering.

SIDETALL:

119 sider

STAVANGER 27.06.2013

Forord

Med denne masteroppgaven har vi nå kommet til veis ende i vårt studie på endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Etter flere år med studier kan vi ikke unngå å være glade for å avslutte dette kapitlet (nå være ved veis ende akkurat skrevet det). De to siste årene har vært litt av en læringsprosess og vi er ikke i tvil om at vi har tilegnet oss kunnskap som vi får bruk for i fremtiden.

Det er mange som har vært til støtte og hjelp under hele prosessen rundt prosjektet og det setter vi stor pris på. Først vil vi takke alle bedriftene og informanter som tok seg tid til å delta i prosjektet. Dere har gitt mye av dere selv, deres engasjement og ikke minst av deres kostbare tid. Uten dere hadde ikke dette prosjektet vært mulig. Takk til vår korrekturlesere for gode tilbakemeldinger og konstruktive kritikk.

Vi vil takke vår veileder, Kristin Engh for «spark i baken», tips, veiledning og konstruktive tilbakemeldinger.

Til slutt: Takk til alle våre venner, familie og kjære der hjemme som har heiet oss i mål og vært til stedet som fantastiske støttespillere gjennom dette arbeidet. Forståelse og «up-backing» har gjort det hele mulig og ikke minst lettere å gjennomføre.

Vi lover alle våres kjære mer oppmerksomhet og tid fra nå av!!

Stavanger 12.06.2013

Maria Frostlid og Jeanine Svendsen

Sammendrag

Formålet med denne masteravhandlingen er å se på bevisstheten rundt begrepet mangfold i ledergrupper og hvordan man rekrutterer til dette. Ledergrupper er bestående av flere individer og dermed kan man ikke komme unna diskusjoner knyttet til mangfold. I oppgaven fokuseres det på bevisstheten hos de ulike individene, faktorer som kan påvirke mangfold, deriblant rekruttering, samt hvilke positive og negative aspekter mangfold fører med seg.

Metoden som er valgt for prosjektet er kvalitativ metode. Fokuset er ikke å se på årsak og virkning, men å utforske temaene. Man kan derfor si at prosjektet er av utforskende karakter. Innhenting foregår gjennom kvalitative åpne intervjuer. Åtte informanter har bidratt under individintervjuer der de har gitt oss sine begrepsavklaringer og syn på mangfold i ledergrupper. Informantene er delt inn i to ulike grupper; ledere og headhuntere. Dette har vi gjort for å få frem meninger og aspekter fra to ulike yrkesroller der begge er tilknyttet tematikken.

Resultatene i prosjektet viser at alle informantene er bevisst begrepet mangfold og definerer det tilsvarende likt. Resultatene viser også at man kan stille spørsmål rundt bevisstheten og fokuset knyttet til hvordan man kan oppnå mangfold. Informantene viser i liten grad en bevissthet rundt skille mellom synlig og usynlig mangfold. Det vil si at de to ulike sidene ved mangfold omtales som et samlet tema. Aspekter ved det synlige mangfoldet som blir omtalt og som går igjen i resultatene er kjønn og alder. Det er også sprikende meninger om hvordan disse aspektene er med på å påvirke mangfoldet i ledergrupper. Videre knyttes det usynlige mangfoldet opp mot aspekter som kompetanse, personlighet, verdier og holdninger. Resultatene viser at informantene er av en mer samlet oppfatning når det gjelder aspektene personlighet og kompetanse.

Personlighet blir sett på som en sentral og viktig side ved mangfoldet, samt noe som påvirker ledergrupper i stor grad. Informantene har også ulike meninger og holdninger i forhold til kjønn i ledergrupper. Likevel kan det se ut til at mangfold er noe informantene ikke prioriterer

i første omgang. Fokuset ligger først og fremst på å rekruttere den «rette» og tilsynelatende best kvalifiserte kandidaten. Det ligger også et klart overlevelsesperspektiv til grunn i rekrutteringsprosessene, noe som viser seg ved at man prioriterer det trygge og kjente .

I undersøkelsen fremkommer det flere metaforer som har hatt betydning for undersøkelsen. Metaforene blir brukt aktivt som et virkemiddel i resultatene og i fortolkningen av resultatene. Resultatene frembringer metaforer som «fotballaget», «Mc. Donalds fenomenet» og «Thor Heyerdal versus Grete Faremo». Temaer som motstand, makt og begrensninger tilknyttet mangfold i ledergrupper er diskutert ut i fra at det blir sett på som vesentlige hindringer. Likeledes er rollekonflikt, ansvarsfordeling og tillit mellom headhuntere og ledere viktige temaer som viser at det å oppnå mangfold i ledergrupper er en komplisert oppgave, uavhengig av hvorvidt bevisstheten rundt mangfold er tilstede eller ikke.

1. Innledning	5
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	6
1.2 Oppgavens oppbygging	8
2. Teoretisk rammeverk.....	10
2.1. Begrepsavklaring	10
2.1.1 Ledergrupper og ledelse.....	10
2.1.2 Hva er mangfold?	11
2.1.3 Rekruttering.....	13
2.1.3.1 Ekstern rekruttering	14
2.1.3.2 Intern rekruttering.....	14
2.1.3.3 Hva er headhunting?	15
2.2 Sammensetning av ledergrupper	16
2.2.1 Roller	16
2.2.2 Kompetanse.....	17
2.2.3 Personlighet.....	19
2.2.4 Gruppe og størrelse.....	20
2.2.6 Mangfold	22
2.3 Ulike faktorer som kan bidra til å påvirke mangfoldet.....	23
2.3.1 Femininitet vs. maskulinitet	23
2.3.2 Organisasjonskultur.....	25
2.3.3 Hyppige endringer i samfunnet og virksomheter	27
2.3.4 Mangfold som endring	27
2.3.5 Motstand mot endringer	28
2.3.5.1 Individuelle årsaker til motstand.....	29
2.3.5.2 Sosiale årsaker til motstand	30
2.3.6 Kommunikasjon.....	31
2.3.7 Makt	31
2.3.8 Konflikt	33
2.3.9 Risiko	34
2.3.10 Rekrutteringens fallgruver.....	35
2.3.11 Lovgivning, likestilling og kvotering.....	35
2.4 Fordeler og ulemper ved mangfold.....	36
2.4.1 Mangfold og situasjonen i norsk næringsliv i dag	36

2.4.2	Mangold i et internasjonalt perspektiv	37
2.4.3	Mangfold: et tveegget sverd	37
2.4.4	Hvorfor er i så fall mangfold viktig?	38
2.4.5	Gevinster ved høy grad av mangfold.....	39
2.4.6	Utfordringer ved mangfold.....	39
3.	Tidligere forskning	40
4.	Metode	42
4.1	Valg av forskningsmetode	42
4.2	Den kontekstuelle rammen- ledergrupper og headhunterbyråer.	45
4.3	Forskningsstrategi	45
4.3.1	Blaikie versus Danmark?.....	47
4.4	Datakilder, typer og former.....	48
4.5	Datainnsamling: det kvalitative forskningsintervju.....	50
4.5.1	Intervjuguide	52
4.5.2	Rekruttering og valg av informanter	54
4.5.3	Gjennomføring av intervjuer	57
4.6	Analyse av data.....	58
4.7	Reliabilitet og validitet.....	59
4.8	Etikk	60
4.9	Refleksjoner rundt valg av metode	62
4.10	Utfordringer underveis.....	64
5.	Resultater.....	66
5.1	Mangfold som begrep	67
5.1.1	Ledernes definering av mangfold.....	68
5.1.2	Headhunternes definering av mangfold	69
5.2	Er mangfold viktig?	70
5.2.1	Lederne uttaler seg.....	71
5.2.2	Headhunterne uttaler seg	71
5.3	Om å oppnå mangfold	72
5.3.1	Ledere- om å oppnå mangfold	72
5.3.2	Headhuntere- om å oppnå mangfold	75
5.4	Vektlegging av mangfold i utvelgelsesprosesser	80
5.4.1	Ledere- vektlegging	80
5.4.2	Headhuntere- vektlegging	81

5.5 Oppsummering av resultater	84
6. Analyse	86
6.1 Fotballaget.....	86
6.1.1 Roller	86
6.1.2 Grupper og team	87
6.1.3 Gruppetenkning.....	88
6.1.4 Risiko	89
6.1.5 Lederen.....	91
6.1.6 Endringer	91
6.1.7 Makt	92
6.1.8 Intern rekruttering.....	92
6.1.9 Ekstern rekruttering	93
6.1.10 Mangfold	94
6.2 Mc Donaldsfenomenet.....	95
6.3 Glidelåseffekten	97
6.4 Thor Heyerdahl vs. Grete Faremo	101
6.5 Jegere og kunstnere- maskulinitet versus feminitet.....	101
6.6 Makt og begrensning.....	103
6.7 Ledere versus headhuntere.....	104
6.8 Motstand	106
7. Konklusjon og avsluttende kommentar	108
Referanseliste	112
Litteratur.....	112
Websider	118

Figurer og illustrasjoner

Figur 1.1 Visuelt uttrykk av problemstillingen.....	7
Figur 2.1 Balansert sammensetting.....	16
Figur 4.1 Inndeling av forskningsstrategier	46
Figur 4.2 Informant fordeling; kjønn og roller	55
Figur 4.3 Etske problemstillinger ved syv forskningsstadier	60
Figur 5.1 Tabelloversikt- informanter.....	67

VEDLEGG 1: Intervjuguide- toppledere

VEDLEGG 2: Intervjuguide- headhuntere

1. Innledning

Til tross for at ledergruppens medlemmer vil være sterkt selektert og derfor risikerer å være likere hverandre enn «folk flest» på enkelte områder, vil de likevel skille seg fra hverandre langs en rekke ulike dimensjoner. De har ulik alder, ulik utdanning og er av begge kjønn og representerer ulike enheter i organisasjonen. De har gjerne ulike erfaringer, verdier, holdninger og personligheter, og de kan komme fra ulike deler av landet og ulike land og representere ulike kulturelle bakgrunner. Vi kan med andre ord si at de preges av mangfold (Bang & Midelfart, 2012, s. 99).

Næringslivet i Norge står over for en stor utfordring; *mangfold*. Samfunnet vårt utvikler seg stadig og økt globalisering samt økt innvandring fører til et mer sammensatt samfunn. Nye etniske grupper med sine ressurser og nye måter å tenke på kommer med denne utviklingen. I tillegg er det slik at kvinner har blitt mer økonomisk aktive samtidig som befolkningen blir eldre. Det å utnytte disse ressursene som foreligger i en sammensatt folkegruppe er en ting, men for å kunne utnytte ulikhetene på best mulig måte i bedriftene vil det kanskje være essensielt med en ledergruppe som gjenspeiler samfunnets mangfold. Til nå er det mange som hevder at ledelsen i norske virksomheter er for homogen og at man er nødt til å utvide mangfoldet i toppledelsen (Traavik, 2006).

Denne mangelen på mangfold i toppen kan i verste fall hindre norske virksomheter i å tiltrekke seg, utvikle og utnytte den kompetansen som en mangfoldig arbeidsstyrke besitter, og videre forhindre virksomhetene i å ha den riktige kompetansen for å lykkes i det internasjonale næringslivet (Traavik, 2006, s. 1).

Gjennom rekrutteringsprosesser kan vi selektere ut å finne frem til det som tilsynelatende kan være den beste kandidaten for stillingen. Rekruttering av ledere er et veldig viktig område for enhver virksomhet, nettopp fordi at en slik ansettelse handler om en millioninvestering (Nordhaug, 2002). Det å velge den rette handler ikke kun om å unngå feilansettelser, det

dreier seg og om å benytte rekrutteringsmetodikk som hever kompetansenivå, prestasjoner og økonomisk resultat for aktuell virksomhet på lang sikt (Mikkelsen, 2012). Gjennom disse metodikkene kan man oppnå mangfold. Det er derfor interessant å se hvorvidt mangfold i en ledergruppe gir gevinster, både i forhold til ledergruppen og virksomheten i seg selv.

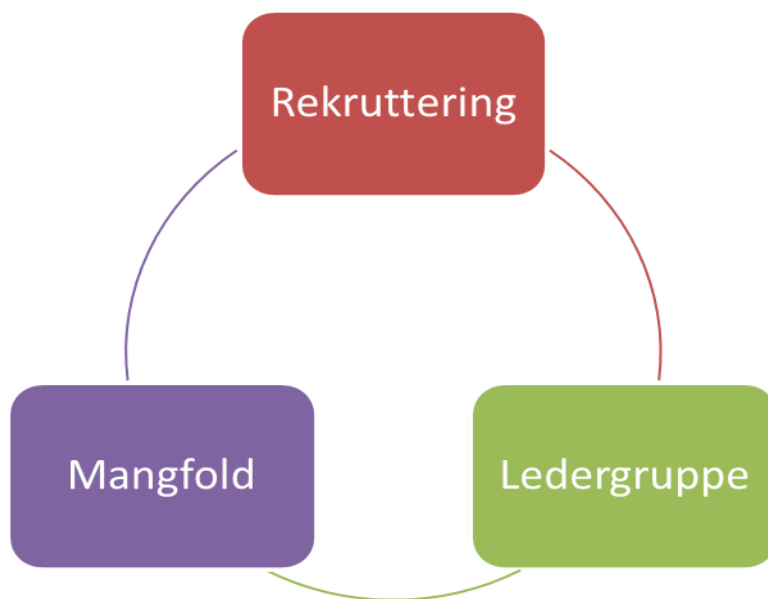
Alt dette tillegger igjen de med ansvaret for rekrutteringsprosessen, seleksjonsprosessen og ledergruppen stor betydning. Hvordan er egentlig bevisstheten, holdningene og fokuset rundt mangfold i rekrutteringen av ledere?

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Mangfold i grupper kobles ofte lett til konflikter, uenigheter og diskusjoner. Utgangspunktet for oppgaven er at mangfold til enhver tid ikke er problemskapende, men heller en faktor som kan gi økt kompetanse, skape refleksjoner og føre til grupper som utfyller hverandre. Dersom dette skal forekomme er det kanskje vesentlig å ha kunnskap om mangfold, samt kompetanse på kartlegging av mangfoldet. Dette for å utnytte og utvikle potensialet som ligger i en ledergruppes mangfold. Målet med undersøkelsen er å se på nettopp dette mangfoldet og hvordan det ivaretas når nye medlemmer skal ansettes i ledergrupper. Prosjektet er dermed ikke en evaluering av rekruttering som metode, men heller utforskende i forhold til å se på hvordan mangfold relaterer seg til rekrutteringen og ledergrupper. Prosjektet vil vinkles mot holdningene, bevisstheten, prioriteringen og forståelsen rundt begrepet mangfold hvor rekrutteringsprosessene er et verktøy for å oppnå nettopp dette mangfoldet.

På bakgrunn av dette blir prosjektets problemstilling som følger:

«Hvordan er bevisstheten og fokuset rundt mangfold i rekruttering til ledergrupper?»



Figur 1.1: Visuelt uttrykk av problemstillingen. Sammenkobling mellom rekruttering, ledergruppe og mangfold antas å ha en betydningsfull innvirkning på hverandre.

For å avgrense og innskrenke fenomenet som det er ønskelig å finne svar på er det vesentlig å benytte seg av forskningsspørsmål. Forskningsspørsmål er de spørsmål som stilles på bakgrunn av et bestemt formål, det vil si det man ønsker å undersøke av fenomener og som belyses via samfunnsvitenskapelige metoder (Halvorsen, 2003). Dette er noe av det mest elementære i et hvert forskningsdesign. Andre aspekter ved forskningsdesignet, slik som valg av teori og forskningsmetode, blir styrt og er avhengig av forskningsspørsmålene (Blaikie, 2010). På bakgrunn av spørsmålenes betydning for prosjektet er det svært essensielt at de utformes klart og konsist (Blaikie, 2010).

Gjennom problemstillingen og forskningsspørsmålene skal det ikke oppstå noen tvil om hva forskningsprosjektet skal omhandle (Blaikie, 2010). Spørsmålenes betydning skal være klart og tydelig, og det skal derfor ikke befinne seg noen bakenforliggende tanker og temaer rundt spørsmålene. Det man spør om er også det man skal forsøke å finne svar på.

Forskingsspørsmålene formuleres med spørreordene hva, hvorfor og hvordan (Blaikie, 2010). Dette kan man også se igjen på forskningsspørsmålene som følger dette forskningsprosjektet. De ulike måtene å formulere forskningsspørsmålene på sier noe om hvordan og hva man ønsker å se nærmere på. «Hva» formulerte spørsmål krever beskrivende

svar hvor fokuset er rettet mot å oppdage og å beskrive egenskaper i et mønster i gitte sosiale fenomener (Blaikie, 2010). Formuleringen på spørsmålene; hva-, hvordan- og hvorfor er gjort i hovedsak etter ønsket om å oppdage og beskrive forhold og egenskaper i mønstre (Blaikie, 2010) knyttet til mangfold og rekruttering rundt ledergrupper.

Forskningsspørsmålene knyttet til prosjektet er som følgende:

1. Hva legges i begrepet mangfold?
2. Hvorfor er mangfold viktig i en ledergruppe?
3. Hvordan kan man oppnå mangfold i en ledergruppe?
4. Hva vektlegges ofte i en utvelgelsesprosess av kandidater?

1.2 Oppgavens oppbygging

Videre i oppgaven vil det bli fremstilt et teoretisk rammeverk, forskningsmetoder, resultater, analyse og en avsluttende konklusjon. Vi vil nå presentere oppgavens oppbygning og inndeling.

Kapittel 2: Teoretisk rammeverk. Gjennom det teoretiske rammeverket vil det bli konkretisert og definert ulike begreper som er sentrale i prosjektet: ledergrupper, mangfold og rekruttering. Etter en kort begrepsavklaring vil det bli presentert teorier knyttet til sammensetting av ledergrupper, samt ulike faktorer som kan bidra til å påvirke mangfold. Til slutt vil vi presentere teorier som retter fokuset mot fordeler og ulemper ved mangfold i ledergrupper.

Kapittel 3: Tidligere forskning. En kort presentasjon av tidligere forskning knyttet til temaet mangfold og ledergrupper.

Kapittel 4: Metode. Den metodiske delen vil ta for seg en begrunnelse for valg av forskningsmetode, intervjuguide, rekruttering, valg av informanter samt gjennomføring av intervjuer. Metodekapittelet vil også inneholde diskusjon rundt viktige og sentrale spørsmål

knyttet til forskningen, blant annet etikk, reliabilitet og validitet. Til slutt i kapitlet vil det bli gjort rede for de utfordringer som har dukket opp underveis i prosjektet.

Kapittel 5: Resultater. Gjennom dette kapitlet vil det bli gjort en presentasjon av de resultatene som er kommet frem av undersøkelsene.

Kapittel 6: Analyse. Kapitlet vil bestå av en analyse og drøfting av data som er presentert i kapittel 5, samtidig som dette vil knyttes opp mot det teoretiske rammeverket som er presentert i kapittel 2.

Kapittel 7: Konklusjon og avsluttende kommentar. Her vil vi forsøke å samle alle trådene.

2. Teoretisk rammeverk

Økende globalisering, demografisk utvikling og konkurransepress er med på å skape komplekse samfunn. Organisasjoner krysser landegrenser og kulturer. Disse faktorene er vesentlige å ta hensyn til i sammensettingen av ledergrupper. Ledergruppene er synlige og sender ut viktige signaler til resten av organisasjonene, altså signaler rundt verdigrunnlag, hvordan samarbeid utøves og hvordan det praktiseres. På bakgrunn av dette kan man si at ledergrupper er kulturbærere og blir modeller for den øvrige organisasjonen (Gundersen, 2005).

2.1. Begrepsavklaring

Det er tre begreper som vil gå igjen under hele oppgaven, nemlig ledergrupper, mangfold og rekruttering. Disse begrepene vil nå defineres nærmere.

2.1.1 Ledergrupper og ledelse

Ledergrupper blir i dag benyttet på ulike nivåer i organisasjoner for å styre, lede og koordinere virksomhetene (Bang, 2010). Ledergrupper defineres som følgende: «*En gruppe ledere som rapporterer til en overordnet leder, som møtes regelmessig og som oppfatter seg selv som en ledergruppe i organisasjonen*» (Bang og Middelfart, 2012. s.22). I Bangs definisjon av en ledergruppe består den altså av en gruppe ledere som har det overordnede ansvaret. Videre er ledergrupper bestående av en gruppe enkeltindivider som alle har et felles mål og på bakgrunn av et felles mål og felles organisatorisk rammeverk er avhengig av hverandre (Bang, 2009). En ledergruppe jobber selvstendig, men også sammen. De møtes jevnlig for å informere hverandre, koordinere og følge oppgaver. Samtidig diskuterer og løser de utfordringer og problemer, og ikke minst fatter de beslutninger som omhandler organisasjonen som helhet (Bang, 2010).

Det å lede kan defineres på ulike måter. Det vil nå bli trukket frem to definisjoner som kan sies å være dekkende og komplimenterende med hverandre. «*Å lede er å skape resultater gjennom andre. Det er ikke noe enmannsshow*» (Ørjasæter, 2008, s. 12). Ottesen definerer ledelse som «*med å lede forstår vi å handle i den hensikt at noe skal skje i en virksomhet. Å*

lede er å arbeide for at noe en allerede har i virksomheten skal fungere» (Ottesen, 2011,s.13). Enhver form for ledelse inneholder et faglig aspekt og et relasjonelt aspekt (Ørjasæter, 2010). Når det gjelder det relasjonelle aspektet innbefatter det variabler som verdier, holdning, kommunikasjon og personlighet. Ledelse inneholder med andre ord flere aspekter, i tillegg til at enhver leder er et eget individ med sine egne erfaringer, verdier, holdninger, kunnskap og kompetanse (Ottesen, 2011).

Ledelse handler mer og mer om nettopp det å skape og kommunisere meninger, samt skape en felles forståelse av virksomheten og dens omgivelser. En kan si at ledelse innebærer rådgivning og utvikling av mennesker innenfor rammen av en forretningsmessig forståelse av virksomheten. Gjennom ledelse skapes samarbeidsrelasjoner og disse kan videre føre til nytenkning og kreativitet. Man kan på bakgrunn av dette si at en ledelsesgruppes utfordring omhandler mentale og kulturelle aspekter (Brandt & Hildebrandt & Nordhaug & Nordhaug, 2004).

2.1.2 Hva er mangfold?

Mangfold blir tilknyttet synonymer som ulikhet, variasjon, heterogenitet og diversitet. Mangfold kan komme til uttrykk i medarbeidergrupper, ledergrupper, styrer og organisasjoners nettverk. På bakgrunn av at man kan se mangfoldet ved ulike sider av organisasjonen og samfunnet rundt, kan man si at mangfold har et bredt samfunnsanliggende og et ledelsetema som bør manifestes i en hver organisasjon (Brandt, Hildebrandt, Nordhaug & Nordhaug, 2004).

«Det har vært gjort flere forsøk på å kategorisere de ulike typene for mangfold som eksisterer mellom medlemmene i en ledergruppe, fordi man tenker seg at ulike typer mangfold vil kunne ha ulike konsekvenser for gruppers fungering og prestasjoner» (Bang & Midelfart, 2012, s. 99). Taylor Cox (2001) gir følgende definisjon på mangfold; *«mangfold er variasjoner av sosiale og kulturelle identiteter blant mennesker som fungerer sammen i arbeidssammenheng»* (Nordhaug & Nordhaug, 2004, 5. avsnitt). Det er vanlig å skille mellom ulike former for mangfold. Man kan skille mellom synlig og usynlig mangfold, også kaldt overflatemangfold og grunnleggende mangfold. Synlige karakteristikk og

overflatemangfold defineres ved forskjeller i medlemmenes demografiske karakteristika, altså de synlige dimensjoner. Overflatemangfold kan innbefatte forskjeller som hudfarge, etnisk bakgrunn, kjønn, alder, utseende, klær også videre (Bang & Midelfart, 2012).

De usynlige karakteristika ved mangfold blir ofte oppfattet som det grunnleggende mangfold. Her kommer gruppens forskjeller i det psykologiske aspektet frem, slik som for eksempel verdier, holdninger, interesser, utdanning, kompetanse, arbeidserfaring, personlighet også videre (Traavik, 2006, Bang & Midelfart, 2012). Videre kan man også skille mellom oppgaveorientert og relasjonsorientert mangfold. «*Oppgave orientert mangfold dreier seg om i hvilken grad medlemmene er forskjellige langs karakteristika som er potensielt relevante for ledergruppens oppgaver*» (Bang & Midelfart, 2012, s. 99) Det henvises da blant annet til forskjeller i utdanning, posisjon i organisasjonen, ansiennitet, erfaring, intelligens og oppgaverelevant kunnskap. «*Relasjonsorientert mangfold handler om i hvilken grad medlemmene er forskjellige langs karakteristika som særlig er med på å påvirke relasjonene mellom dem*» (Bang & Midelfart, 2012, s. 99). Forskjeller med tanke på kjønn, alder, personlighet, verdier og etnisitet kan være slike påvirkningsfulle faktorer (Bang & Midelfart, 2012).

Det er først og fremst tre brede konseptualiseringer av mangfold som kan identifiseres i virksomheter, nemlig demografiske, psykologiske og organisatoriske. For å oppnå mangfold er det viktig å forstå det overordnede mønsteret av mangfold i virksomheten, som vil si sammensetningen, historien og erfaringene mellom ulike grupper. Samtidig er det vesentlig å forstå attributtene som igjen kan brukes for å identifisere atferdsmønstrene i virksomheten (Traavik, 2006).

Johannesen (2011) henviser til to myter som preger hvordan ulikheter kan forstås i mangfoldstenkningen. Den første myten omtaler enhetlige grupper. Det sies at gjennom å forutsette at mennesker hører til i homogene grupper fjernes forskjellen innad i gruppene. Dette fører til at alle blir kategorisert i enkle grupper. Rasisme er et eksempel på dette. Den andre myten Johannesen presenterer er at individer tilhører kun en kategori. Videre sier han at dette aldri kan være reelt da mennesker tilhører flere kulturer på samme tid (Johannesen,

2011). Gruppepsykologen Farhard Dalal mener derimot at det har vokst frem et harmonisk syn på ulikheter og en tenkning som unyansert priser det menneskelige mangfold. Dalals grunntanke er at mangfold i seg er godt. Mangfold kan resultere i en holdning om at man ikke skal kritisere andres synspunkter og at man i stedet bør akseptere dem (Dalal gjengitt etter Johannesen, 2011).

2.1.3 Rekruttering

Rekruttering blir brukt av mange som en fellesbetegnelse for hvordan man kan fremskaffe søkere til en stilling samt det å velge mellom søkere. Det er likevel et skille mellom rekruttering og utvalg. Rekruttering omfatter strategier og metoder for å komme i kontakt med egnede søkere samt verving av medarbeidere internt og eksternt i bedriften. Rekruttering vil si: «å tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling» (Grimsø, 2004, s. 55).

Ved utvelgelse av en kandidat til den aktuelle stillingen er det mange momenter man må ta hensyn til. Noen av disse er alder- og kjønns sammensetning, sosial egnethet, kompetansebredde, kulturelle hensyn også videre. Det argumenteres for at variasjon i alder, kjønn, kulturell bakgrunn og kompetanse vil ha et positivt bidrag i en personalgruppe ved at det skapes nytenkning samt et godt arbeidsmiljø. Veldig mange er likevel i en rekrutteringsprosess opptatt av at kandidaten skal ha noen av de samme verdiene som foretaket vektlegger i sin organisasjonskultur. Som det fremgår av hjemmesiden (AAF: arbeiderforeningens arbeidsgiverforening, 2008) er dette fordi arbeidsmiljøet er viktig, både for trivsel og for optimal arbeidsytelse. En feilrekruttering kan føre til dårligere arbeidsmiljø dersom den nyansatte har problemer med å tilpasse seg eller å samarbeide med resten. Det er derfor ikke nødvendigvis viktigst å satse på å rekruttere den teknisk sett best kvalifiserte søker (Nordhaug, 2002).

Det er flere ulike organisasjonsrelaterte faktorer som kan påvirke rekrutteringsprosessen. Dette er faktorer som organisasjonsform, størrelse på bedrift, lederstil, økonomiske ressurser, bedriftskultur, arbeidsmiljø også videre. Dette er organisasjonsforhold det er lurt å være bevisst for den som har ansvaret for rekrutteringen (Grimsø, 2004). Rekruttering av medarbeidere er et veldig viktig område for organisasjonen, blant annet fordi en nyansettelse

som regel handler om en millioninvestering. Det er med andre ord kostbart å velge «feil» (Nordhaug, 2002). Som det fremgår av hjemmesiden (AAF: arbeiderforeningens arbeidsgiverforening, 2008) er rekruttering en stor og langsiktig investering som medfører juridisk, moralsk og sosialt ansvar for foretaket.

2.1.3.1 Ekstern rekruttering

Ekstern rekruttering vil si når man tiltrekker søkere utenifra organisasjonen. Det er mange fordeler ved dette, blant annet at organisasjonen får tilført «nytt og friskt blod» som igjen kan være en fordel ved at det bidrar til nytenkning og kreativitet. Dette fordi nytt personale ser organisasjonen med nye øyne, samtidig som de ofte har ulik kompetanse og ulike erfaringer som i mange sammenhenger vil være en stor fordel. En annen fordel med ekstern rekruttering er at man unngår «kjedereaksjoner». Det vil si at man unngår masseforflytning av personell i organisasjonen, noe som skjer når en ansatt for opprykk og dermed også ansatte under ham/henne (Nordhaug, 2002).

2.1.3.2 Intern rekruttering

Intern rekruttering vil si når man tiltrekker søkere innad i organisasjonen. Denne rekrutteringsformen blir benyttet av ulike årsaker. For det første er det en motivasjonsfaktor til grunn, som vil si at ansatte med ønske om en oppadstigende karriere blir i organisasjonen dersom de ser at det er muligheter for det. Det er også et investeringsaspekt i dette ved at ansatte utvikler spesifikk og bedriftsunik kompetanse som de ikke får brukt andre steder. I og med at ekstern rekruttering er kostbart og tidkrevende er det mange som benytter seg av intern rekruttering som sparer bedriften for dette. Samtidig har man også forhistorien til de aktuelle kandidatene, fordi de allerede har blitt observert i bedriften (Nordhaug, 2002).

Det er likevel mange ulemper med denne rekrutteringsformen. Et eksempel som har blitt brukt i denne sammenheng er muligheten for «innavl». Det vil si at dersom man unngår intern rekruttering i stor grad, unngår man også personale som er hemmet av forutinntatte oppfatninger. Dermed oppnår man også en større sjanse for å få inn noen som kan tilføre stillingen nye tanker og ideer (Grimsø, 2004, s. 62).

2.1.3.3 Hva er headhunting?

Som det fremgår av hjemmesiden (Monster, udatert) blir headhunting og rekruttering ofte blandet inn i hverandre og betegnet som synonymmer. Headhunting er først og fremst et «ledersøk», også omtalt som Executive Search, og er et systematisk søk etter høyt kvalifiserte ledere og spesialister. Disse kandidatene blir som regel funnet gjennom headhunterens nettverk og ikke gjennom utlysning av stillingen, nettopp fordi dyktige ledere og fagspesialister sjelden svarer på annonser. Headhunteren fungerer således som en utsendt for oppdragsgiver. Headhunteren vil som regel informere interessante kandidater om den ledige stillingen og gjennomfører store deler av rekrutteringsprosessen uten involvering av oppdragsgiver, ofte i det skjulte. Det finnes også de headhuntingbyråer som er synlige, spesielt de som kombinerer search og vanlig rekruttering gjennom offentlig utlysning.

Når det gjelder lederrekruttering er det viktig å legge inn ekstra stor innsats og systematikk inn i prosessen. Dette fordi mislykkede resultater av lederrekrutteringsprosesser kan få store følger da de ofte vil ha stor innvirkning på resten av organisasjonen og deres ansatte. Slike prosesser er ofte likevel vanskelige fordi nødvendig kompetanse og personlige egenskaper for en lederstilling ofte er vanskelig å forutse. Det er nettopp derfor mange rekrutterer ledere internt, fordi man har kunnet observere de over lengre tid i organisasjonen. Likevel har det den siste tiden blitt vanligere å satse på ekstern rekruttering av ledere ved å sette ut deler av rekrutteringsprosessen til rekrutteringsbyråer. Dette kan være en stor fordel da disse er spesialiserte innenfor utvelgelse samt at de har en god oversikt over relevante kandidater med tanke på et ofte etablert nettverk (Nordhaug, 2002).

Det er imidlertid også ulemper med en slik form for lederrekruttering. For det første er prisen ofte meget høy, slik at man må veie fordelene mot ulempene. For det andre kan det alltid være en viss risiko for at konsulenter ikke er like interessert i å gjennomføre en like vellykket rekrutteringsprosess som bedriften selv, da de ikke selv skal arbeide og omgås med den nyrekrutterte. For det tredje er det slik at konsulenten sjelden har like god kunnskap om organisasjonen, dens ansatte og deres behov som bedriften selv (Nordhaug, 2002).

De tre hovedbegrepene er nå presentert. Det hevdes at måten ledergrupper er sammensatt på vil ha stor betydning for hva ledergruppen har som forutsetning for å oppnå, i forhold til hva de kan produsere i merverdi. Ut i fra forskning og undersøkelser er det flere aspekter man må ta hensyn til når man setter sammen ledergrupper, men det er særlig fire aspekter som går igjen; roller, kompetanse, gruppe og størrelse samt mangfold (Bang & Midelfart, 2012). Disse aspektene vil nå bli belyst.

2.2 Sammensetning av ledergrupper

Ledergrupper er et sammensatt fenomen som er bestående av flere momenter. Hvordan en ledergruppe er satt sammen av disse ulike momentene har innvirkning for det totale virket rundt ledergruppene.

Forutsetninger	Prosesser	Resultater
<ul style="list-style-type: none"> • Klart formål • Riktige saker • Balansert sammensetning <ul style="list-style-type: none"> – Størrelse – Roller – Kompetanse – Mangfold • Støttende omgivelser 	<ul style="list-style-type: none"> • Klare bestillinger • Fokuseret kommunikasjon • Utnyttelse av mangfold • Gode beslutningsprosesser • Aktiv relasjon til omgivelsene • Kontinuerlig gruppelæring 	<ul style="list-style-type: none"> • Merverdi for organisasjonen • Merverdi for ledergruppen • Merverdi for det enkelte medlem

Figur 2.1 Balansert sammensetning. «Hvordan ledergrupper er sammensatt, vil ha betydning for hva ledergruppen har forutsetninger for å produsere, og dermed hvilken merverdi den skaper» (Bang & Midelfart, 2012, s. 89).

2.2.1 Roller

Innenfor grupper eksisterer det alltid ulike roller. Roller blir definert som «*et sett av handlinger som er karakteristiske for personer i en bestemt kontekst*» (Bang & Midelfart, 2012, s. 91). Rollebegrepet knytter seg med andre ord til forventninger som dannes i forhold til bestemte personer og/ eller posisjoner i gruppen. Den utbredte forskningen på roller har spesielt tatt for seg hvilke funksjoner som må dekkes for å oppnå en godt fungerende gruppe, og hvilke muligheter gruppens medlemmer har til å utvikle disse funksjonene dersom de ikke er der i utgangspunktet. En skiller som regel mellom uformelle og formelle roller, da en uformell rolle kan være «klovnen» i gruppen, mens den formelle rollen kan være HR- sjefen (Bang & Midelfart, 2012).

Det er også slik at den personen som har den bestemte rollen bringer med seg personlige erfaringer og egenskaper inn i gruppen. Det vil si at to personer med ulike personligheter, men noenlunde like roller, vil spille rollene sine ulikt selv om de har de samme forventningene tilknyttet rollene sine. Dette fordi personlige egenskaper og ressurser alltid vil påvirke hvordan man utfører rollene sine (Bjerke & Svebak, 1997).

Rolledefinering har ulike fordeler, blant annet ved at de fordeler arbeidet mellom medlemmene, noe som gjør at de lettere kan nå målene sine, i tillegg til at rollene skaper orden og forutsigbarhet (Bang & Midelfart, 2012). I motsatt fall kan roller bidra til å skape problemer. En rollekonflikt forklares ved at det blir dannet motstridende forventninger til rolleinnhaveren. En person kan for eksempel sende to motstridende budskap til en rolleinnhaver, og dette blir igjen omtalt som intrasender- rollekonflikt. Personrollekonflikter vil si når ens eget verdigrunnlag og holdninger er uforenelige med de forventningene som stilles til sin yrkesrolle. Rolletvetydighet oppstår derimot når det er en manglende tydelighet rundt hva rollen innebærer eller hvordan den skal utføres (Kaufmann & Kaufmann, 2010, s. 249). Et annet problem kan også oppstå i en gruppe dersom noen inntar en dysfunksjonell rolle. Det vil si en rolle som hindrer gruppen i å utvikle seg, for eksempel ved at personen har et behov for og alltid være i sentrum av oppmerksomheten (Bjerke & Svebak, 1997).

2.2.2 Kompetanse

Alle individer innehar ulike kompetanser. Kompetanse vil i denne sammenheng si kunnskaper, ferdigheter og evner. Lai mener at kompetanse på mange måter handler om å være i stand til «å mestre oppgaver og oppnå definerte mål» (Lai, 2010, s. 11). Medlemmenes kompetanse og personlighet er sentrale forutsetninger for hvor godt en ledergruppe fungerer (Bang & Midelfart, 2012). I tillegg til individenes egen kompetanse eksisterer det i mange arbeidsgrupper eller ledergrupper felleskompetanser. Det vil si at det er felleskompetanser som går ut over summen av individenes kompetanser. Dette kan være et resultat av hvordan de individuelle kompetanseprofilene står til hverandre, som vil si om kompetansene overlapper hverandre. Likeså kan det være et resultat av gjensidig læring som oppstår gjennom ulike former for gruppeprosesser. Felleskompetanser kan også være et resultat av en helt spesiell og særegen kjemi i gruppen (Bakka, Fivelsdal & Nordhaug, 2004).

Når det gjelder kvaliteten på gruppeprestasjoner har man funnet ut at medlemmenes jobbspesifikke ferdigheter og mellommenneskelige evner har en positiv sammenheng. Når det gjelder personlig kompetanse som er vesentlig for at en arbeidsgruppe, eller ledergruppe, skal gjøre jobben sin effektivt er dette kompetanser som fagkompetanse, intellektuell kompetanse og mellommenneskelig kompetanse (Bang & Midelfart, 2012). Alt dette tillegger dermed kartlegging av kompetanse stor betydning. Dette for å sørge for at man har og får den kompetansen som er nødvendig i organisasjonens betydning. Det er viktig å identifisere og analysere hvilken kompetanse man har tilgjengelig, hvilken kompetanse som mangler, hvilket gap du sitter igjen med og hvordan dette gapet skal fylles. Et kompetansegap må analyseres ut i fra bedriftens overordnede strategiske mål. I tillegg er det ofte nødvendig å analysere forventet kompetansegap. Dette fordi det alltid vil fremgå en del endringer i bedrifter, slik som derekruttering, nyrekruttering, intern mobilitet, også videre. Et kompetansebehov vil enten dreie seg om som et bestemt antall stillinger innenfor ulike jobbkategorier eller som en nødvendig kompetanseoppbygning i den etablerte arbeidsstokken. Kompetansebehov handler også om hvordan kompetansen er organisert eller sammensatt (Nordhaug, 2002).

I dag snakkes det mye om humankapital. Humankapital defineres som et knippe kompetanser, kunnskaper og personlige kvaliteter som er nedfelt i den evnen du har til å utføre arbeid slik at det produseres økonomisk verdi. Det er ulike former for humankapitaler, slik som generell ledelseskapital, strategisk humankapital, bransjerelatert humankapital, relasjonell humankapital og bedriftsspesifikk humankapital. Disse humankapitalene varierer fra svært overførbare til lite overførbare der den bedriftsspesifikke humankapitalen er den minst overførbare. Slik er det også med lederegenskaper. En del lederegenskaper er først og fremst overførbare dersom det nye miljøet er tilnærmet likt det gamle. Det argumenteres derfor for at det å velge ledere ut i fra aktuelle lederegenskaper som er overførbare er en bedre indikator enn det å lete etter talentfulle ledere med en mest mulig beundringsverdig topplederopplæring (Groysberg, McLean & Nohria, 2012).

Nyere forskning viser blant annet at mennesker med sitt register av foranderlige personlige egenskaper i sin foranderlighet representerer en kritisk ressurs for det moderne arbeidslivet

som i større grad etterspør menneskelig kompetanse. En bør ikke nødvendigvis lete etter denne kompetansen i de få egenskapene som er veldig stabile, men heller i det mangfold og den forandringsvilje- og evne som finnes. Det antas at man får den beste kompetansen når allsidighet og foranderlighet kan trekkes inn i et velfungerende team eller gruppe der medlemmene har respekt for hverandres ulike kompetanse. Dette legger press på en ledelse som må sette denne gruppen sammen og skape en synergieffekt (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

2.2.3 Personlighet

Alle mennesker har sine personligheter, og derfor vil en gruppe alltid bestå av ulike personligheter. Man kan definere personlighet som følgende: «*Vi forstår med personlighet den mer eller mindre fast organiserte av de for et individ karakteristiske måter å reagere på, tankemessig, følelsesmessig og ved ytre atferd*» (Schjelderup, 1977, s. 209).

En er med andre ord ofte opptatt av det permanente og gjennomgående mønster i individets opplevelse og atferd når man undersøker individers personlighet (Nielsen & Raaheim, 1997). Personlighet er også med på at vi til en viss grad kan forutsi hvordan folk vil opptre i fremtidige situasjoner. Nettopp derfor er personlighet et veldig elementært og sentralt element i omtrent all rekruttering, og derfor er det også utviklet ulike personlighetstester som blir benyttet i de sammenhenger (Skorstad, 2008). Det er ulike måter å forstå menneskers personlighet, væremåte og karakter på. Du kan for eksempel legge vekt på det unike og det spesielle ved et individ, altså det som gjør at et individ er helt ulik alle andre individer (Ringstad & Ødegård, 2001).

En mulig måte å fange opp det unike ved et menneske på er gjennom det som omtales som trekkteorier. Her fokuseres det i større grad på ulikheter mellom mennesker enn likheter (Skorstad, 2011). Trekkmodeller blir mye brukt i rekruttering og utvalgsarbeid. Med trekk mener man personlige disposisjoner som leder oss til selektivt å oppfatte og reagere på bestemte måter (Kaufmann & Kaufmann, 2010, s. 126). Det er altså slik at mennesker har et visst sett med grunnleggende trekk som personer har mer eller mindre av. Disse danner igjen

ulike typer profiler som gjør at vi kan få fatt i noe av individets særegenhet (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Forskning tyder også på at personlighet kan beskrives ut i fra fem dimensjoner eller personlighetstrekk og kombinasjoner av disse. Disse personlighetstrekkene er ekstrovert, nevrotisme, omgjengelighet, planmessighet og åpenhet. Femfaktormodellen, eller «The Big Five» som den også blir kalt, er en modell som blir brukt mye i rekrutteringssammenheng for å fange opp disse personlighetstrekkene (Skorstad, 2011). En har også personlighetstester som skal få frem lederegenskaper og en av de som er mye brukt i denne sammenheng er Cattells personlighetstest. Denne bygger på seksten grunnleggende trekk i personligheten, der Cattells forskning har kommet frem til at enkelte personlighetstrekk har en tendens til å henge sammen. Visse ledertrekk er kjent for å være vesentlige i en lederstilling, slik som emosjonell stabilitet, selvstendighet og utadvendthet (Kauffmann & Kaufmann, 2010).

2.2.4 Gruppe og størrelse

I og med at det er snakk om mangfold i ledergrupper blir det naturlig å ta en titt på gruppebegrepet. Turner (2002) definerer grupper som: *«et antall individer som samspiller med hverandre, er psykologisk bevisst hverandre og opplever seg som medlemmer av gruppen»* (Turner gjengitt etter Kaufmann & Kaufmann, 2010, s. 235).

Grupper og team overlapper hverandre i stor grad, i denne sammenheng på lik måte som ledergrupper og lederteam. Det er likevel flere faktorer som gjør at ledergrupper og lederteam skiller seg fra hverandre. Det første sentrale skillet er at ledergruppene sammensettes gjennom kriterier knyttet til utvelgelse, mens man ofte ser at team blir sammensatt på bakgrunn av seleksjon knyttet til oppgaver og temaer man arbeider med. Det andre og mest sentrale som skiller team og rolle er lederrollen. I ledergrupper er det selve lederrollen som fører individet inn i gruppen. Hvert av individene bedriver ledelse i ulik form og grad i organisasjonen. Hvert av individene inngår også mest sannsynlig i andre grupper bestående av ledere, både overordnede og likestilte i henhold til hierarki (Gundersen, 2005).

Som det fremgår av hjemmesiden (Linnea rådgivning, udatert, 1. boks, 1. avsnitt) kan team (kan) defineres som: *«Et team er en liten gruppe mennesker med komplementære egenskaper (faglige, mellommenneskelige, problemløsning), som er forpliktet av et felles formål, spesifikke resultatmål, og måter å jobbe sammen på, og som holder hverandre gjensidig ansvarlig for dette»*. Ledere har ofte individuelle mål i henhold til sin virksomhet, noe som igjen fører til at en ledergruppes felles mål ikke innbefatter mer enn organisasjonens overordnede mål. De har egne budsjetter, mål og ansatte som rapporterer til seg. Disse ulike momentene er med på å gjøre samarbeid rundt et fellesmål i ledergrupper vanskelig, kontra det å jobbe rundt et felles mål i team (Gundersen, 2005).

Som det også fremgår av hjemmesiden (Linnea rådgivning, udatert) hevdes det derimot at det å akseptere at det er et mangfold gjør at man lettere kan jobbe mot de felles målene som foreligger for grupper. Man kan si at det er gjennom et slikt syn grupper omdannes til team. Problemet med grupper kan oppstå når samholdet blir dominerende og sterkt, slik at det preger gruppens virkelighetsoppfatning på en negativ måte. I grupper med mye makt kan dette være ekstra problematisk da beslutningene kan bli dårligere. I denne sammenheng er det sentralt å trekke frem sosialpsykologen Irvin Janis (1989) sitt «groupthink» begrep. «Groupthink» vil si at det er en tendens til at konsensus i gruppen blir prioritert fremfor kvaliteten i problemløsningen (Janis, 1989).

Janis (1979) legger vekt på den overdrevne bestrebelsen etter enighet som undertrykker avvikende meninger blant deltakerne i grupper, tett ved maktens sentrum. Gruppetenkning kan bli sett på som et sykdomsbilde. Dette kan komme av at det oppstår et psykologisk press når medlemmer arbeider tett sammen og deler de samme verdiene. Dette gjør at mange kan undertrykke sin kritiske sans og sitt egentlige virkelighetssyn. I sammensveisede grupper er det slik at en ofte identifiserer seg med gruppens «verdensbilde». Dermed tviler man heller ikke på det flertallet av gruppen ser ut til å mene, og man velger heller å prioritere gruppesamholdet fremfor saken. Dette kan komme tydelig frem i krisesituasjoner, og det viser seg at grupper preget med mye gruppetenkning føler seg mindre sårbare og er derfor mer risikovillige (Bakka, Fivelsdal & Nordhaug, 2004, s.142).

Gruppetenkning er spesielt utbredt i toppledergrupper og samspillet i topplederteam.

Utløsende betingelser er i følge Janis (1989):

- sterkt gruppesamhold
- sterkt lederskap
- ustrukturerte problemer
- press på løsning
- «tunnelsyn»

Det er i slike sammenhenger viktig at det er en i gruppen som har som oppgave å utfordre gruppens oppfatninger og på den måten utvide søkefeltet slik at en sitter igjen med flere løsningsalternativer (Janis gjengitt etter Kaufmann & Kaufmann, 2010, s. 261). Forskning viser for øvrig at gruppens produksjon har en tendens til å avta når gruppens størrelse øker. Gruppeøkning har en tendens til å føre til unnasluntring og gratispassasjerer. Det varierer hva som er en ideell størrelse, og dette avhenger ofte av hva gruppene jobber med (Bang & Midelfart, 2012).

2.2.6 Mangfold

Det hevdes at organisasjoners interne variasjonsbredde, som vil si mangfold, må stå i forhold til den variasjonen som preger omgivelsene. Dette for å kunne håndtere utfordringene organisasjonen står ovenfor (Bakka, Fivelsdal & Nordhaug, 2004).

Det er en stor utfordring å finne systematiske sammenhenger mellom mangfold og gruppeprestasjoner. Dette har ført til at det har blitt en økende interesse for å undersøke dette, altså å se hvorvidt mangfold er positivt eller negativt. Noen av resultatene viser blant annet at ledergrupper er bedre på å utnytte hverandres ulike perspektiver dersom de er dyktige til og utforske, utveksle og grundig diskutere oppgavene og relevant informasjon med hverandre. Det er og vesentlig at medlemmene verdsetter at man har ulike perspektiver. Studier viser også at det er de ledergruppene med enighet om organisasjonsmål som best takler å utnytte

forskjellene seg i mellom. Kvaliteten i beslutningene blir også bedre på denne måten (Bang & Midelfart, 2012). Senere i teorikapitlet vil temaet mangfold bli belyst nærmere.

2.3 Ulike faktorer som kan bidra til å påvirke mangfoldet

Det vil nå bli presentert ulike faktorer og momenter som kan tenkes å ha en innvirkning på mangfoldet i ledergrupper.

2.3.1 Femininitet vs. maskulinitet

Hvis man ser på toppledersjiktet i norsk næringsliv er det svært homogent, også med tanke på kjønns sammensetningen (Manpower Norge, 2012). Det er gjort flere undersøker innenfor kjønn og ledelse. Eagly gjennomførte en serie av undersøkelser knyttet til kvinnelige og mannlige ledere og hvordan disse blir vurdert. Her kom det frem at det var en tendens til at kvinnelige ledere ble nedvurdert sammenliknet med mannlige ledere. Det kom også frem at forskjellen i observert yteevne var minimal mellom de to ulike kjønnene. Det som derimot viste seg å ha betydning var organisasjonskulturen. Et begrep som er naturlig å trekke frem i denne forbindelse er «glasstaket». Det vil si at kvinner ofte opplever en usynlig barriere som gjør at de ofte ikke får inngangsbilletten til ledende stillinger. Altså er det er usynlig glasstak de stanger i når de forsøker å ta det siste steget opp i toppledelsen (Kauffmann & Kaufmann, 2010).

I 1997 gjennomførte AFF ved Norges Handelshøgskole en omfattende kartlegging knyttet til hvilke utfordringer norske ledere møter i overgangen til et nytt årtusen (Colbjørnsen, Drake, Haukedal, 2001). I undersøkelsen kommer det frem at 4 av 10 ledere mener at kvinnelige ledere må være dyktigere enn sine mannlige kolleger for å nå like langt. Glasstaket har en uformell og delvis usynlige natur og man kan si at det først og fremst er de som støter mot det som vil merke at glasstaket er eksisterende. I undersøkelsen til AFF svarer omtrent 60 % av de kvinnelige lederne at de har opplevd glasstaket (Colbjørnsen, Drake, Haukedal, 2001).

De aller fleste av oss har innarbeidet seg myter om hvordan menn og kvinner fungerer i sine roller. På den måten fyller vi alle ulike roller hvor kjønnsdimensjonen er av betydning (Drake,

Solberg, 1995). Dette kan ha innvirkning på hvordan det dannes myter om hva menn og kvinner er best på som igjen har påvirkning på holdningene knyttet til menn og kvinner i arbeidslivet. Anne Grethe Solberg sier at det er nærmest umulig å måle kjønnsforskjeller på kvinnelige og mannlige ledere. Hun henviser til at når man beveger seg opp over i et hierarki blir menn og kvinner mer og mer like. Når man bryter gjennom glasstaket kan man se at menn tørr å utspille mer femininitet, mens kvinner blir mer maskuline (Dysthe, 2010).

Når man omtaler ulikheter knyttet til kjønn er man opptatt av kvinner og menn, samtidig som man tilknytter de fysiske rammene ved kjønnenes gitte roller og egenskaper. Det er i utgangspunktet mer vesentlig å legge et skille mellom det feminine og det maskuline (Strand, 2007). Etersom kvinner og menn blir mer og mer like desto lenger opp i hierarkiet man kommer bør fokuset rettes mer på de egenskaper man innehar som person. Det kan være viktig å forstå at kjønnsforskjeller kan opptre i ulike dimensjoner (Huse, 2010). Strand henviser til adjektiver knyttet til feminitet og maskulinitet som kan være sentrale og sees på tvers av kjønnene. Dette er eksempler på adjektiver som forskere og psykologer har tilknyttet de to begrepene. Maskuline personer blir sett på som aggressive, ambisiøse, analytiske, dominante, effektive, fulle av selvtillit, konkurranse orienterte og individualistiske. Derimot tilknytter de det feminine til det å være føyelig, barnslig, følsomme, forståelsesfulle, emosjonelle, godtroende og hjelpsomme (Strand, 2007). Problemet kan dermed oppstå når en leter etter ledere med maskuline personlighetsegenskaper, slik som dominans og aggressivitet, og man automatisk tilknytter det til menn (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Andre utfordringer tilknyttet kvinner er at undersøkelser har vist at bedrifter som har mange kvinner i styret gjør det dårligere enn styret uten kvinner. Det er derfor flere som er skeptiske til kjønnskvoltering i norske styret og heller mener man må selektere kun på grunnlag av individuelt kompetansegrunnlag. Likevel må en være skeptisk til slike undersøkelser fordi de sier lite om årsak og virkning. Senere forskning har vist at slike resultater kommer av at det er en tendens til at kvinner blir valgt inn i styret i perioder der bedrifter allerede opplever problemer (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

2.3.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur handler mye om de fremherskende verdiene, holdningene og atferdsnormene som er i en organisasjon. Edgar Schein (1987) definerer organisasjonskultur som:

et mønster av grunnleggende antakelser- skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon- som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein gjengitt etter Bakka, Fivelsdal & Nordhaug, 2004, s. 354).

Organisasjonskultur er et vesentlig moment i forhold til «hvordan vi gjør tingene her hos oss», og det er noe som ofte som binder en gruppe sammen (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Det hevdes at selve kjernen i organisasjonskultur først og fremst er delte overbevisninger og grunnleggende antakelser. Grunnleggende antakelser handler om det medlemmene tror på som sin virkelighet. Med andre ord påvirker dette dermed hva den enkelte føler, tenker og oppfatter. De grunnleggende antakelsene er noe som tas for gitt og som ofte eksisterer utenfor bevisstheten. Altså representerer kulturen medlemmenes «sannhet» og det de tror på, noe som sjelden er gjenstand for diskusjon (Hatch, 1997). Organisasjonskulturen er dermed svært styrende for hvordan en gruppe utfører oppgavene sine, samt hvordan de samhandler med hverandre og omgivelsene (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Det er ulike synspunkter på organisasjonskultur og hvordan den kan fungere som en fordel for bedriften. Flere hevder at en sterk og forpliktende kultur er viktig. Dette fordi organisasjonskulturen kan bidra til overlevelse og mønsterfastholdelse, nettopp fordi den kan redusere konflikter og usikkerhet. Organisasjonskulturen kan fungere som et «lim», som vil si at den kan bidra til et fellesskap i organisasjonen slik at man unngår både heterogenitet og spenninger. Nytteeffekten av en slik kultur ligger i normene og verdiene, altså at medlemmene vet hva de skal forholde seg til og i så måte bli mer lojale mot bedriften samtidig som de fungerer bedre (Christiansen, Lægreid, Roness & Røvik, 2004).

Det hevdes videre at organisasjonskultur er noe av det vanskeligste å endre på. Dette fordi det nettopp handler om medlemmenes «sannhet og virkelighet». Fundamentene i en organisasjonskultur er noe medlemmene lærer over tid, uten at det er planlagt.

Organisasjonskulturen bidrar til at individene identifiserer seg med organisasjonen, samtidig som medlemmene adopterer organisasjonens mål til sine egne. Forsøk på å endre en slik etablert kultur vil dermed for mange føles som et overgrep på ens medlemskap i et fellesskap eller en gruppe, samt en identitet man har opparbeidet seg over lengre tid. Det er ofte slik at en kultur sitter dypt forankret hos den enkelte, og spesielt siden det innbefatter deres «sannhet og virkelighet» vil også endringer bli møtt med sterk motstand (Jacobsen, 2004).

Hofstede (2012) har tatt utgangspunkt i kulturperspektivet og gjort en omfattende undersøkelse der han har funnet ut at det er klare forskjeller mellom ulike nasjoner som er varige og som man må anerkjenne. Han kom frem til at geografi, demografi, genetisk opprinnelse, sosiale normer og konsekvenser gjennomsyrrer en kultur. Han argumenterer også for at det er fire faktorer som spesielt varierer mellom nasjonale kulturer, slik som; maktdistanse, usikkerhetsunngåelse, individualisme og kollektivism og maskulinitet og femininitet. Norge er for eksempel et land preget av feminisme og kollektivism der maktdistansen er liten og man i stor grad unngår usikkerhet (Hofstede gjengitt etter Marchington & Wilkinson, 2012).

Organisasjonskultur er for øvrig ofte et viktig moment som ligger til grunn da det gjelder seleksjon og utvelgelse. Headhuntere forsøker for eksempel ofte å identifisere kandidatenes ferdigheter, kompetanse, samt muligheter for å tilpasse seg den rådende kulturen i bedriften. Det ønskes ofte å rekruttere personer som har den type verdier og oppfatninger som passer inn i enten den rådende kulturen eller den kulturen som man forsøker å skape. Faremomentet er derimot at man ønsker eller liker medarbeidere som ligner seg selv, noe som kan være en stor hindring i forhold til utvikling (Kauffmann & Kauffmann, 2010). Dette omtales som «likhetseffekten» og handler om at man ofte liker de som ligner oss selv. Disse likhetene kan dreie seg om alt fra samme hudfarge til samme utdannelse. Resultatet kan bli det som kalles for en «homososial reproduksjon» (Skorstad, 2010).

2.3.3 Hyppige endringer i samfunnet og virksomheter

«Kjært barn har mange navn», heter det. I et hverdagslig språk benytter vi oss av flere ord for endring, slik som forandring, reorganisering, omorganisering og omstilling. Dette er ord som blir sidestilt med organisasjonsendring (Kaufmann, Kaufmann, 2010). Endringsprosesser er et komplekst tema med stor grad av emosjonelle og psykologiske komponenter ved seg. Dette viser seg ved stor motstand mot ulike typer endringer som kan være så enkle som å skifte gardiner eller kontor (Jacobsen, 2004).

De hyppige omstillingene blir forklart med at kunnskap og teknologi går så raskt samtidig som konkurransen øker, slik at kravet til hyppigere omstillinger for ulike virksomheter har blitt direkte påtrengende. Dette fører igjen til omfattende reorganisering av allerede etablerte arbeidsprosesser (Kaufmann & Kaufmann, 2010, s. 185). Richard Sennett forklarer hvordan menneskene samtidig må være i stand til å håndtere og omstille seg de nye krav og løsninger dette fører med seg. Dette kravet om fleksibilitet kan gi utslag i at mennesker mister kontroll, engasjement og tilhørigheten til å være en del av noe (Sennett, 2010).

2.3.4 Mangfold som endring

Mangfold representerer en form for endring i den måte at det representerer noe nytt og annerledes, altså noe som kan utfordre det veletablerte og kjente. Som nevnt tidligere består det norske samfunnet i dag av store endringer knyttet til mangfold. Disse samfunnsutfordringene blir også gjenspeilt i norske virksomheter. Endringene i samfunnet gjør at det haster for norske virksomheter å imøtekomme disse. Den fremtredende mangfoldtypen i dette landet er etniske minoriteter, funksjonshemmede, eldre arbeidstakere og kvinner. Det er med andre ord snakk om det synlige mangfoldet. Det vil ikke si at andre mangfoldtyper som det usynlige mangfoldet er mindre viktig, men det er først og fremst de ovenfor nevnte synlige formene for mangfold som blir sett på som de mest kritiske i en norsk kontekst (Traavik, 2006).

Det er også slik at enhver ny medarbeider i en organisasjon på mange måter representerer en endring i organisasjonen. Dette fordi den nye medarbeideren vil bringe med seg nye evner,

kunnskaper, egenskaper og holdninger. Dette vil igjen virke inn på hvordan oppgaver løses og hvordan mellommenneskelige forhold fungerer innad i organisasjonen (Grimsø, 2004).

2.3.5 Motstand mot endringer

Nettopp fordi det er mennesker som utgjør motstanden ovenfor ulike typer organisasjonsendringer er det mennesket vi må ta utgangspunkt i. Det vil si at vi må forsøke å forstå hvordan organisasjonsendringer påvirker enkeltindivider og sosiale relasjoner, i og utenfor organisasjonen (Jacobsen, 2004). Motkrefter er definert som mennesker som ikke ønsker endring, men som ønsker å opprettholde status quo, og som derfor iverksetter tiltak for å hindre at endring faktisk finner sted. Det er lagt ulikt fokus på grunner til menneskers motstand mot endring. Noen legger vekt på at motstand er en irrasjonell reaksjon basert på frykt, angst og følelser (Jacobsen, 1998). Andre derimot mener det ligger i menneskers natur å være i mot endringer. Det forsøkes blant annet å forklare ansattes motstand mot endring ved å vise til at individer, og også organisasjoner, har en iboende treghet som gjør at endring ofte er svært utfordrende (Meyer og Stensaker, 2011).

Jacobsen(1998) har pekt på ti grunner til motstand:

1. frykt for det ukjente
2. brudd på psykologisk kontrakt
3. tap av identitet
4. symbolsk orden endres
5. maktforholdet endres
6. krav om nyinvesteringer
7. omorganisering krever dobbeltarbeid
8. sosiale miljøer forandres
9. utsikter til personlig tap
10. eksterne gruppers krav til fleksibilitet

Disse ti punktene kan igjen deles inn i individuelle, sosiale og strukturelle årsaker til motstand (Jacobsen, 2004). Individuelle og sosiale årsaker til motstand vil nå bli presentert.

2.3.5.1 Individuelle årsaker til motstand

Det er viktig å være klar over at likeså endringsprosessene kan variere med tanke på form, innhold, omfang og tidsperspektiv, vil også ansatte reagere ulikt på disse. Vi er tross alt ulike individer med ulikt reaksjonsmønster og ulike erfaringer. Motstanden varierer fra passiv til aggressiv motstand (Jacobsen, 2004). Det varierer og hvorvidt ulike individer ser på endringene som muligheter eller kun som tap. Det blir pekt på at det er visse faser ansatte skal gjennom før de kan akseptere og arbeide konstruktivt med endringsarbeidet. Tempoet gjennom disse fasene vil variere fra person til person (Meyer og Stensaker, 2011).

Mye av litteraturen rundt temaet «motstand» trekker som sagt frem de emosjonelle og psykologiske komponentene som forklaring. Det hevdes blant annet at motstanden kan begrunnes i følelsesmessige forhold. Motstand på individuelt plan kan sammenlignes med sorgreaksjoner og følelsene det fokuseres på er ofte at man «mister» noe, altså noe som blir tatt i fra deg. Ser man på motstand i et slikt perspektiv vil endringsprosesser i de fleste tilfeller kjennetegnes av motstand (Nysæter og Henriksen, 2009). Slik type motstand omtales som psykologiske forsvarsmekanismer (Jacobsen, 2004).

De fleste mennesker har et behov for stabilitet, trygghet, forutsigbarhet og rutiner i livet sitt. De fleste søker dette, i forskjellige grader selvfølgelig, både i privatlivet som i arbeidslivet. Endringer derimot har lett for å representere usikkerhet. Dette kan føre til stress og angst blant mange ansatte. Mange blir bekymret for de faste holdepunktene i en ellers skiftende verden. Det er med andre ord snakk om frykt for det ukjente og det vi ikke kan forutse og som dermed truer stabile, forutsigbare og trygge forhold (Jacobsen, 2004).

Som det går frem av hjemmesiden (Ukesavisen Ledelse, 2012) har personlighetstrekk og endringsvillighet blant annet blitt undersøkt av en førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI. Resultatene viser at lederteam med sterke personlighetstrekk har vanskeligere for å

tilpasse seg raske endringer i omgivelsene enn lederteam med mindre sterke personlighetstrekk i gruppen. Det har blitt tatt utgangspunkt i femten ulike personlighetstrekk, deriblant følelsesmessig stabilitet, dominans, åpenhet for endring, sosial robusthet også videre.

2.3.5.2 Sosiale årsaker til motstand

Alle organisasjoner er sosiale systemer som består av mennesker som samhandler. Det å ha faste relasjoner på arbeidsplassen representerer noe som er trygt, stabilt og forutsigbart, altså noe positivt. Derimot kan endringsprosesser medføre at disse sosiale relasjonene må endres. Dette kan gjøre at noen føler de mister tilhørigheten i en gruppe (Jacobsen, 2004).

Viktige sosiale relasjoner på arbeidsplassen kan like gjerne være uformelle som formelle. Uformelle kontrakter mellom organisasjon og individ blir omtalt som «psykologiske kontrakter». Disse kontraktene blir til gjennom stadig interaksjon med de samme menneskene. Dette skjer gjennom en lengre periode, der man lærer seg uformelle normer og regler. Endringer som innbefatter brudd i disse psykologiske kontraktene og nye mennesker man må samarbeide med, gjør at man må investere mye tid i å utarbeide nye psykologiske kontrakter (Jacobsen, 2004).

Makt er en stor kilde til mye motstand og konflikter. I organisatorisk sammenheng kan makt deles i to ulike typer; stillingsbasert makt og personbasert makt. Mens stillingsbasert makt er basert på den formelle stillingen den enkelte har, er personbasert makt forankret i personens egenskaper. Det vil si at det er ulike måter en person kan tilegne seg makt i en organisasjon på, enten den er formell eller uformell. Dermed består ikke organisasjoner kun av formelle maktstrukturer, de er og arenaer for interessen motsetninger der ulike aktører ønsker å vinne frem med sine interesser (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Likevel er det ikke nødvendigvis snakk om makten i seg selv ansatte er redde for å miste. Igjen handler det om individers behov for forutsigbarhet og stabilitet. Makten representerer ofte forutsigbarhet ved at en viss makt gir en spesiell frihet og et visst handlingsrom det er enkelt å forutse. Det er derfor flere grunner til at endringer i maktstrukturer forårsaker motstand (Jacobsen, 2004).

Individer som blir anerkjent og oppfattes som ledere befinner seg i posisjoner som gir muligheter til å påvirke sosiale interaksjonsmønstre og identitetsutvikling. Ledere er likevel bestandig avhengig av hverandre gjennom de ulike maktposisjonene de har i gruppen (Johannesen, 2011).

2.3.6 Kommunikasjon

Kommunikasjon består av to ulike momenter, den verbale og uttalte kommunikasjonen og den nonverbale kommunikasjonen. Sentralt i kommunikasjon er det å kunne sende, tolke og forstå den andre på en måte som gjør at mottaker og sender har en felles forståelse av det som blir kommunisert (Eide og Eide, 2004). Signalene og fortolkningen av dette skaper grunnlaget for nærhet, avstand, tillit og mistillit, samarbeid og konflikt (Eide og Eide, 2004).

Flere hevder at mellommenneskelig kommunikasjon er selve limet i organisasjoner og en kritisk kompetanse for å få til ledelse. Kommunikativ kompetanse vil si evnen til å forstå og videreformidle informasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2010, s.289). Kommunikasjon blir også trukket frem som nøkkelen i forhold til endringsprosesser. Kommunikasjon er å betrakte som et fenomen nært knyttet til identitet og makt. (Johannesen, 2011) I en ledergruppe med flere ulike medlemmer vil det være ulike måter å løse saker på og de ulike løsningene er ikke alltid forenelige med hverandre (Bang, 2010).

Nysgjerrig utforskning av andres synspunkter, samt evnen til å ta disse synspunktene i betraktning når man fremmer sitt eget er derfor viktig. utfordringer innenfor ledergrupper blir da hvordan de ulike medlemmene kan kommunisere med hverandre på en slik måte at de ulike synspunktene blir utnyttet og fører til et bedre resultat for hele gruppen. De ulike synspunktene vil da oppleves som noe positivt kontra å være en kilde til irritasjon som skaper gnisninger (Bang, 2010). Det er viktig at man skaper tillit gjennom ærlighet, realisme og åpenhet, samt at det legges opp til en åpen dialog (Ford, Ford, D`Amelio, 2012).

2.3.7 Makt

Organisasjoner blir sett på som maktinstrumenter og arenaer hvor maktutfoldelse er til stede gjennom utøvelse av ledelse (Brunsson 1989, Bolman og Deal 1991, Pfeffer 1981 og 1992,

Kotter 1986 gjengitt i Strand 2007). På denne måten blir ledere en spillebrikke og en kilde til forvaltning av makt. Personene og gruppene i organisasjonene vil sies å være deltakere i et maktnettverk. I en gruppe vil man se flere makt - og avhengighetsrelasjoner og disse er igjen tett forbundet med hverandre. Likevel blir ikke makt sett på som en egenskap bestående i personene selv, men et produkt av de sosiale relasjoner som dannes i grupper (Emerson, 1998).

I det alminnelige språket er forståelsen av makt at en person har et herredømme over noe andre synes er viktig. Makt blir dermed oppfattet som retten til å påvirke, nekte noen noe eller påføre noen et ubehag dersom de ikke adlyder. Dersom makten blir allment akseptert snakkes det gjerne om autoritet og legitimitet (Emerson, 1998). I organisasjonssammenheng vil dette bety at makt er en rutine og at den er inngrodd som en del av virkelighetsoppfatningen hos de aktørene som er deltakende, på samme tid som den er delvis skjult som naturlige samhandlingsformer (Strand, 2007). «*Legitimeringen*» kan ses som et av resultatene av *koalisjonsprosesser hvor normer og rolledefinisjoner blir utformet*» (Emerson, 1998, s. 1).

Gjennom sosiale relasjoner i grupper dannes det gjensidige avhengighetsbånd mellom deltakerne. På den ene siden vil en leder finne seg selv som en unik, selvstendig og uavhengig person, mens man på den andre siden til en hver tid finner seg selv som et avhengig medlem av en større naturlig helhet (Stenber, 2009). Det er på grunn av denne avhengigheten påtvunget og nødvendig at hver av deltakerne har en viss kontroll med og innflytelse over den andre partens atferd. På samme tid medfører disse avhengighetsbåndene at partene innehar en viss grad av kontroll når det kommer til å innvilge eller nekte, lette eller hindre den andre partens belønning. Emerson sier videre at vi kort sagt kan si at makt helt og holdent beror på den andres avhengighet (Emerson, 1998). Gjennom disse avhengighetsbåndene kan man knytte makt og tillit sammen. Makt og tillit er to faktorer som både forutsetter og truer hverandre i disse forholdene (Fische, 1998). Det å gi tillit innebærer å stole på noe som enda ikke har skjedd, samt på andres tanker og meninger. Dette er likevel forhold som man aldri kan ha direkte kjennskap til (Fische, 1998).

Det er i behovet for å påvirke andre at maktutøvelse kommer til synlighet (Stenberg, 2009). Stenberg henviser i artikkelen til professor David McClelland og hans arbeid rundt maktmotiv og maktutfoldelse. I arbeidet definerer McClelland behovet for makt som behovet for å påvirke andre. Et slikt maktbehov viser seg i en persons tanker og handlinger (Stenberg, 2009). Maktbehovet har to forskjellige sider ved seg. Disse sidene er med å påvirke hvordan ledere utfører sine oppgaver og roller (Stenberg, 2009). McClelland og Stenberg viser til maktbehovets negative side også som det personlige maktbehovet, mens maktbehovets positive side er et sosialt maktbehov. På det verste kan man se at det personlige maktbehovet blir representert enten via selvhevdelse, ved å behandle personer som brikker i et spill eller ved å redusere andre menneskers selvrespekt og selvfølelse. I maktposisjoner og avhengighetsbånd til andre vil man til stadig bevege seg i grenseland mellom disse to maktbehovene (Stenberg, 2009).

2.3.8 Konflikt

Flere vil hevde at konflikt forbindes med noe negativt, og flere vil derfor jobbe for å dempe og fjerne konflikter. Konflikt blir sett på som en trussel mot den ro og stabilitet som er nødvendig for å arbeide effektivt, produktivt og i utviklingsarbeid. Konflikten undergraver de nevnte punktene og fører til unødvendig diskusjon og at synspunkter som avviker fra det standardiserte får feste seg og får en grobunn. Gjennom slike konflikter kan man se at det danner seg subkulturer, allianser som forholder seg for og mot de ulike synspunktene. Slike subkulturer og konflikter mener Johannesen (2011) kan være med på å true samt å minske lojaliteten, autoriteten og muligheten til å styre en organisasjon i riktig retning. Et annet syn på konflikter vil være at konflikt er noe positivt, altså en nødvendighet for å få til utvikling og endring. Konflikt kan i så grad påvirke de forestillinger og maktposisjoner som befinner seg i grupper. Konflikten stimulerer til kreativitet og fremprovoserer nødvendige endringer. Kreativitet, nytenkning og nyskaping kan føre til konflikt som igjen kan bidra til at man får frem ulike synspunkter. Ved å ha et slikt perspektiv på konflikt vil konflikter og diskusjoner være en nødvendighet for at organisasjoner ikke skal stagnere og at handlingsmønstre ikke skal tas for gitt (Johannesen, 2011).

2.3.9 Risiko

Det er allment kjent at et sosialt nettverk alltid vil bestå av formelle kanaler. Dette kan ikke unngås dersom man skal drive en effektiv forretningsvirksomhet (Ladegård, 2003) På bakgrunn av dette bør det gjøres vurderinger i form av hvor store og realiserbare verdier nettverket representerer og ikke minst risikoen som er knyttet til nettverket. Risiko knyttes til hendelser og konsekvenser av hendelsene. Konsekvensene tar sikte på det som kan skje i fremtiden. Det er likevel vanskelig å si bestemt om en hendelse vil inntreffe eller ikke og hva som kan bli konsekvensene. På bakgrunn av dette kan man knytte risiko og usikkerhet sammen (Aven, Røed & Wiencke, 2008).

Risiko er et moment i enhver menneskelig handling. Ofte ser vi risiko forbundet med finanskapital, men derimot ikke til sosial kapital. Sosial kapital krever vedlikehold og kostnadene rundt vedlikeholdet er kanskje den viktigste faktoren å vurdere opp mot risiko og avkastningsmuligheter. Risikoen ved å investere i sosial kapital finner man ved å se på etablerte nettverk og bånd og hvordan de fungerer og gir gevinster. Risikoen ved sterke nettverk er at det er tidsmessig og ressursmessig kostbart. Dette kan legge begrensninger på aktørene. Tette relasjoner innehar som regel også forpliktelser. Disse forpliktelsene kan trekke de ulike aktørene inn i kostbare og irrelevante aktiviteter. De tette båndene blir styrt av sosiale normer med krav til gitte holdninger og unik atferd hos aktørene. For enkelte av aktørene kan slike roller være dysfunksjonelle til tross for at de er velfungerende for nettverket som helhet. Det å knytte sterke bånd til aktører i ens nettverk kan på samme tid gi mer sosial kapital til virksomheten, da i form av «goodwill» (Ladegård, 2003).

Risikoen knyttet til svake bånd og relasjoner er i hovedsak forbundet til maktfaktoren. Mange og svake relasjoner kan gi større mengder med informasjon, men på samme tid minske egen innflytelse. På denne måten kan risiko og relasjoner knyttes opp mot kompetanse. Dersom en aktør er i besittelse av unik kompetanse vil man unngå å havne i svake relasjoner. En risiko som også er sentral å trekke frem innenfor sosial kapital er legitimitetsrisikoen.

Legitimitetsrisiko knyttes til hvordan man skaffer seg informasjon og innflytelse utenom formelle og allment åpne kanaler. Ofte kan dette stride mot etablerte og demokratiske spilleregler og dermed true virksomheten. En relasjon kan true og inneha en alvorlig legitimitetsrisiko selv om den er langt innenfor det juridiske legale aspektet (Ladegård, 2003).

Ladegård poengterer i artikkelen at «risikoen ikke nødvendigvis skal være lavest mulig, men den må kunne beregnes og vurderes oppimot kostnader og mulig avkastning. Dette gjelder også for investeringer i sosial kapital» (Ladegård, 2003, s. 6).

2.3.10 Rekrutteringens fallgruver.

Det er interessant å se nærmere på headhunteres påvirkningsmuligheter i en rekrutteringsprosess. Det eksisterer et mangfold av metoder og verktøy til headhuntere og eksterne dispoisjon, slik som intervjuer, arbeidspsykologiske tester, 360 graders evalueringer, også videre. Det eksisterer mange og ulike oppfatninger rundt disse tester. Likeså eksisterer det mange og ulike tester, der noen er anerkjent som gode og andre dårlige. Stort sett skal slike tester benyttes som et supplement og ikke noe man tar en beslutning ut i fra. Positive sider ved å bruke slike tester er at de kan gi en effektiv informasjonsinnhenting, de gir en objektiv vurdering av kandidatene, enkel sammenlikning av kandidatene samt en mulig bedre struktur på prosessen. Headhunterne har heller ingen påvirkningsgrad på testene eller resultatene da dette er standardiserte tester. Derimot har de en større påvirkningsmulighet på intervjuet, og mange av de negative påvirkningsmulighetene har blitt undersøkt. For det første kan den som intervjuer ta beslutninger basert på magefølelse og intuisjon. Dette gir ofte litt tilfeldige resultater da intuisjon som regel er basert på den enkeltes skjønn. For det andre kan man havne i førsteinntrykk- og bekreftelsesfellen. Det vil si at etter å ha fattet en beslutning om hvorvidt kandidaten er egnet eller ikke rettes oppmerksomheten selektivt mot den informasjonen som bekrefter dette. For det tredje har vi en tendens til å foretrekke de kandidatene som likner på oss selv. Dette kalles «likhetseffekten» og er en fallgruve som typisk går igjen innen rekruttering (Skorstad, 2011).

2.3.11 Lovgivning, likestilling og kvotering

Norske virksomheter står overfor eksterne krefter i form av nye lover og regler om mangfold på arbeidsplassen, både ut i fra internasjonale, regionale og nasjonale nivåer. I 2006 ble IMDi etablert med følgende målsetting: «Mangfold gjør oss rikere». Målet til IMDI er å bidra til mangfold og like levekår. Dette gjennom arbeid, integrering og deltakelse. Det er likestillings- og diskrimineringsombudet som er etablert for å overvåke disse sakene. Norske bedrifter blir også utsatt for påtrykk fra det internasjonale markedet på den måten at vi er avhengige av den globale økonomien og det internasjonale næringslivet. Dette øker derfor viktigheten av å styre mangfoldet og kulturforskjellene (Traavik, 2013).

De ulike momentene som kan tenkes å ha en påvirkningskraft i forhold til mangfoldet er nå presentert. Videre vil mangfold og dets fordeler og ulemper presenteres.

2.4 Fordeler og ulemper ved mangfold

2.4.1 Mangfold og situasjonen i norsk næringsliv i dag

Flere hevder at en av de store utfordringene i norsk næringsliv handler om et utvidet mangfold i toppledelsen. Dette for å utvikle kunnskapen om hvordan man kan utnytte ressursene og kompetansen som en mangfoldig arbeidsstyrke besitter. Mangfold er altså en realitet, mens utfordringen ligger i ledelsen av det. Problemet med å unngå kompetanse rundt mangfold i ledergrupper kan bidra til at bedriftene stagnerer. Altså at man hindrer virksomhetene i å utvikle, tiltrekke og utnytte den kompetansen som den mangfoldige arbeidsstyrken består av, og dermed også hindrer utvikling for bedriften. Dette kan igjen bli et problem i forhold til konkurransen i det internasjonale næringslivet (Traavik, 2006). I dag er det slik at mange hevder at toppledelsen i norsk næringsliv er for homogen. Dermed utfordres de ikke heller til å tenke nytt eller reflektere over tingenes tilstand (Manpower Norge, 2012).

Mye av diskusjonen og årsaken til at man tilstreber mangfold i dag springer ut i fra et rettferdighetsperspektiv og et nytteperspektiv (ICO Group, 2003). Et av de aktuelle temaene er hvordan man bør rekruttere inn innvandrere i ledergrupper. Det er blant annet et behov for å synliggjøre skjulte talenter blant flerkulturelle. I 2011 var 28 % av befolkningen i Oslo innvandrere og dette krever en ny type kompetanse for å mestre denne formen for mangfold. Næringslivet må altså tørre å oppdage mangfold som en ressurs, bygge på fellesskapet og ikke minst verdsette forskjeller. Dette utfordrer rekrutteringsbransjen som må ta sikte på å sikre seg de rette personene helt uavhengig av hudfarge, opprinnelse og navn. Oslo universitetssykehus er et eksempel på en arbeidsplass som jobber for mangfold. Dette har igjen bidratt til at de har sikret seg et godt omdømme og at de i 2006 vant Mangfoldprisen for å ha fremmet mangfold på arbeidsplassen. Dette kan igjen brukes i markedsføringen og rekrutteringen ut mot nyutdannede for å tiltrekke seg de beste kandidatene (Manpower Norge, 2012).

En annen aktuell diskusjonen som går igjen er kvinner i ledelsen og kjønnskvolter. Dette har momenter både fra rettferdighetsperspektivet og nytteperspektivet. Flere hevder at kjønnsmessig mangfold er viktig for å sikre bedrifter økonomisk lønnsomhet. Det er også en sterk tro på at det eksisterer en sammenheng mellom graden av kvinnerepresentasjon i styrer og ledelse og graden av mangfold. Underrepresentasjon av kvinner i næringslivet har lenge vært en utfordring, og regjeringen hadde et kompromiss i 2002: dersom det ikke var 40 % kvinnerepresentasjon i de omtrent 600 allmennaksjeselskapene i Norge innen 2005 ville regjeringen foreslå innføring av kvotering av kvinner til norske styrer. Dette forslaget ble også innført. Rettferdighetsprinsippet her handler altså om at man ikke skal la utvalgte grupper få tilgang til sentrale maktposisjoner i næringslivet. Noen av argumentene imot har derimot vært at alle individer er unike og ulike uansett kjønn, og at man derfor vil ha et naturlig mangfold (ICO Group, 2003).

Norge er et lite land, men norske virksomheter står likevel overfor eksterne krefter. Derfor er man også nødt til å se mangfold i et større perspektiv.

2.4.2 Mangfold i et internasjonalt perspektiv

Suksessfull ledelse i en mangfoldig arbeidsgruppe er et av de viktigste globale utfordringene toppledere, HR- ledere og konsulenter møter på. Mangfold i et internasjonalt perspektiv er ikke et fenomen, det er en realitet. Dette er en realitet man må forholde seg til i og med at mangfoldet sannsynligvis er her for å bli. Mye av grunnen til dette er den globale økonomien, innvandring, samtidig som kjønns- og etnisk variasjon er med på å endre sammensetningene av arbeidsgrupper. Dette har videre fått støtte i ulike typer lover og regler som skal sikre like rettigheter for alle (Barak, 2011).

2.4.3 Mangfold: et tveegget sverd

Mange vil si at mangfold i ledergrupper kan være svært utfordrende. Hvorfor skal man ansette noen som har andre meninger, holdninger, bakgrunn eller verdier enn seg selv? Like barn leker vel best? Gjennom enfold i ledergrupper kan man sikre seg at man unngår de store konfliktene og diskusjonene om hvordan man skal løse og gjennomføre ulike prosesser. Dessuten kan mangfold sies å kunne være med på å fremprovosere at vi setter hverandre i bås og dømmer hverandre. På samme tid kan ulikheter være med på å utvikle hverandre og at vi

skaper effektiviserende diskusjoner, nytenkning og øker kreativiteten. Desto flere perspektiver vi har i en ledergruppe desto mer kompetanse er vi i besittelse av (Middelfart, 2012).

Spørsmål rundt hvorvidt ledergruppens medlemmer bør være like eller ulike og eventuelt på hvilken måte er derfor spørsmål mange forskere, ledere og organisasjonskonsulenter har prøvd å finne svar på. Resultatene er at ledergrupper og andre arbeidsgrupper viser en sammenheng som er kompleks og at mangfold er et tveegget sverd. Resultatene viser alt fra grundige diskusjoner og kreativitet til lavere forpliktelse og dårlig samhold (Bang & Midelfart, 2012). Forskning mellom 1995- 2010 viser derimot ingen systematisk sammenheng mellom synlig mangfold og gruppeprestasjoner. Det er derimot større sammenheng mellom prestasjoner og usynlig mangfold (Bang & Midelfart, 2012).

2.4.4 Hvorfor er i så fall mangfold viktig?

Mangfoldstenkningen gir en form for helhetlig syntese og fremhever både individers og gruppers ulikhet. Alle kulturer er unike og hver gruppeidentitet må aksepteres og respekteres (Johannesen, 2011). Som det går frem av hjemmesiden (ICO Group, 2003) handler mye av mangfoldets nytteeffekt om variasjon i kompetanse. Det vil si variasjon i enkeltindivers kunnskaper, ferdigheter og evner. Denne variasjonen i kompetanse finner man likevel i alle organisasjoner fordi alle individer er ulike, selv om dette imidlertid varierer fra organisasjon til organisasjon.

Som det også går frem av hjemmesiden mellomrom (ICO Group, 2003) er et viktig aspekt ved mangfold maktrelasjoner og – konstellasjoner. Individene må danne grupper eller klaner som igjen kan gi innflytelse på bedriftens strategi og veivalg. Dette for å få en effekt av kompetansevariasjonen. Disse gruppene kan dannes ut fra identitetsskapende faktorer som for eksempel kjønn, alder, organisasjonsenhet, også videre. Disse gruppene omtales ofte som subgrupper. Det er viktig at det ikke bare er subgruppene som får mye innflytelse da kulturen fort kan bli ensartet og gi lite rom for ulike synspunkter og innspill.

2.4.5 Gevinster ved høy grad av mangfold

Det hevdes at de positive gevinstene ved mangfold i ledergrupper er grundigere diskusjoner, mer kreative løsninger, gode prestasjoner, nytenkning samt flere høy- kvalitetsbeslutninger. Dette er igjen avhengig av en viss form for nysgjerrighet og samhandlingsmetoder i ledergruppen. Det vil si at man identifiserer og forstår ulikhetene seg i mellom samtidig som man finner metoder som gjør at man kan utnytte mangfoldet (Midelfart, 2012).

Samtidig kan mangfold ses på som en forretningsmessig utvikling. I det man sørger for et mangfold i en ledergruppe vil man samtidig kunne drive mangfoldighetsledelse. Dette anses som viktig i et internasjonalt marked samt en internasjonal konkurranse. Virksomhetene er nødt til å være fleksible og reagere hurtig på ulike krav utenifra. Mangold blant ansatte gir derfor opphav til flere og ulike løsningsforslag som igjen gjør at bedriften kan bevege seg i ulike retninger. Det vil altså oppstå et mer kreativt potensial. Det sies at en gruppe eller et team fungerer best når talenter supplerer hverandre, ikke gjennom å bestå av kloninger. Virksomhetens vekst er avhengig av at man har ulike ideer og ressurser, både hos ledere og ansatte (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug & Nordhaug, 2004).

2.4.6 utfordringer ved mangfold

Studier viser igjen til at mangfold øker sjansen for relasjonskonflikter, lave forpliktelser til avgjørelser, dårligere samhold samt større turnover blant medlemmer av gruppen (Bang & Midelfart, 2012). Samtidig kan det skape irritasjon, frustrasjon og problemer. Dette fordi vi trives med de som ligner oss selv og som ser virkeligheten på noenlunde samme måte. Det at man har noen av de samme holdningene som oss selv blir derfor et tilsynelatende viktig holdepunkt for å unngå disse potensielle konfliktene (Midelfart, 2012).

Det å sette sammen en ledergruppe bestående av ulike typer mennesker, som også bidrar til å skape mangfold, kan være utfordrende i seg selv. Dette fordi ledergrupper som regel er satt sammen ut i fra medlemmenes plassering på organisasjonskartet. Nettopp derfor er sammensettingen av ledergrupper ofte til en viss grad tilfeldig, og derfor mister man muligheten til å sette sammen den «perfekte gruppe» (Traavik, 2006).

3. Tidligere forskning

Mangfold kan sies å være et splittet tema. Forskning viser også dette. Både ulikheter og likheter er viktig, men først og fremst er det viktig at individene har egenskaper som utfyller hverandre. Det er for eksempel viktig å inkludere både de dominante individer og individer som ikke er dominante i ledergrupper. Likevel er det mye som tyder på at individer som er like på visse områder er avgjørende for en god samstemmighet og samarbeid. Det henvises her til likheter som bakgrunn og/ eller holdninger. Man antar at en gruppe med en viss heterogenitet blandet med en viss homogenitet er det som virker best inn på gruppene. Det vil si heterogenitet som ulik kompetanse og arbeidsstil og homogenitet innen personlighet og holdninger (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Bang og Midelfart (2012) henviser til Sabine Nielsens 60 empiriske studier av konsekvensene rundt mangfold i toppledergrupper. Her vises det til at resultatene spriker i alle retninger. Det vises videre til at Nielsens funn i studiene støttes av mangfoldforskerne Jackson og Joshi. De konkluderer med at det ikke synes å være noen systematisk sammenheng mellom relasjonsorientert mangfold og gruppeprestasjoner og fungering. Derimot viser undersøkelsen at oppgaveorientert mangfold øker prestasjoner. En del studier tyder også på at mangfold knyttet til posisjon, utdanning og ansiennitet har en positiv effekt. De gitte sammenhengene ovenfor henvises ikke til å være så robuste at man kan si hvordan det påvirker den enkelte gruppe (Bang & Midelfart, 2012).

Likeledes viser en studie gjort av Boone og Henriks at ulik funksjonell bakgrunn hos ledergruppens medlemmer vil påvirke prestasjoner positivt dersom gruppen er teamorientert og har et godt samarbeid. Funksjonene Bang og Midelfart (2012) henviser til er arbeidserfaring slik som for eksempel salg, produksjon, forskning, utvikling, økonomi også videre. Videre blir forskningen til Boon og Hendriks støttet av Mohammed og Angell (gjengitt etter Bang og Midelfart, 2012). De viser til at gruppens grad av teamorientering var viktig for at ikke kjønnsulikheter skulle utvikle relasjonskonflikter. Bang og Midelfart(2012) henviser videre til at Hendriks og kolleger har funnet ut at tid er en bestemmende faktor som påvirker overflatemangfoldet. Overflatemangfold viser seg å ha størst betydning for gruppen i starten. Gjennom tid betyr derimot de grunnleggende forskjellene mer. Med andre ord er det

slik at desto lenger en gruppe har jobbet sammen desto mindre har overflatefaktorene noe å si. De grunnleggende faktorene overtar for overflatefaktorene og man kan oppleve at man får et overlappende forhold på gruppefunksjoner (Bang & Midelfart, 2012).

Gruppers geografiske plassering spiller også inn på funksjonen av en ledergruppe. Det vises til at medlemmer som er samlokaliserte har bedre funksjon enn ledere som er geografisk spredt. Knippenberg og Schippers (gjengitt i Bang og Midelfart, 2012) konkluderer med at det trengs mer nyansert og detaljert forskning på fagfeltet. Det sies at man har for lite detaljert forskning for å kunne konkludere hvilke typer mangfold som er bra eller ikke for en ledergruppes prestasjoner. Likeså er det for lite forskning på hvilke faktorer som har betydning for mangfoldets positive og negative konsekvenser.

4. Metode

I dette kapitlet gjøres det rede for de metodiske valgene som er gjort underveis i prosessen. Dette innbefatter valg av forskningsmetode, forskningsstrategi, innhenting av empiri, arbeidet og behandlingen av dataene samt etiske vurderinger. Videre tar kapitlet opp tematikk rundt forskningens reliabilitet og validitet. Til slutt i metodekapitlet vil det bli gitt en metodisk refleksjon samt en oversikt over utfordringer knyttet til prosjektet. Den metodiske refleksjonen tar opp refleksjoner knyttet til valg av datainnsamlingsmetode, forskningens reliabilitet og validitet. Forskningsprosjektets intensjon er ikke å finne årsak og virkning knyttet til mangfold, men å se nærmere på bevisstheten rundt mangfold knyttet til ledelsesgrupper. Man kan på bakgrunn av dette si at studiet er av utforskende karakter.

Den kvalitative metoden har som utgangspunkt at menneskelige handlinger er betinget av de oppfattelser man har som individ, samt at den menneskelige aktør bevisst forholder seg til sine omgivelser og medmennesker (Buciek, 1996). Gjennomgående for dette studiet er informantene bevissthet eller ubevissthet knyttet til mangfold i ledergrupper. Sentralt i kvalitative studier er det vesentlig hvordan man forstår og tolker det som blir sagt og bakgrunnen for hvorfor man uttaler og handler på ulike måter. Det må tas høyde for at man er i kontakt med enkeltindivider som gjennom samfunnet har sine fortolkninger om emnet som blir presentert, og dermed kanskje ikke samme oppfattelse som forskeren selv. Denne mellommenneskelige samhandlingen er spesiell for kvalitativ metode, og ikke like fremtredende innen den kvantitative metoden. Videre vil det i korte trekk settes fokus på forskjeller ved den kvalitative - og den kvantitative metode. Deretter knyttes valget av metode til den gitte sammenlikningen av disse to forskningsmetodene.

4.1 Valg av forskningsmetode

Kvantitativ metode samler inn informasjon som omkodes til tall, mens den kvalitative metoden samler inn data i form av ord (Jacobsen, 2005). Den kvantitative forskningsmetoden forholder seg som regel til et større antall enheter i forskningen (Hellevik, 2002). Kvalitative metoder kjennetegnes ofte ved å være fleksible, dynamiske og tilpasningsdyktige. Dette

forklares gjennom at metoden gir empiri, men er likevel påvirket av teorien der teorien ofte utvikles i møte med empirien (Brinkmann og Tanggard, 2012, s. 5-6). Dette kan sees som elementer man finner igjen i den hermeneutiske sirkel. Innenfor den kvalitative metode er man opptatt av å beskrive og utforske sosiale aktørers meninger, tolkninger og de sosiale prosesser (Blaikie, 2010). Samfunnsvitenskapelige ordbøker og lærebøker gjør gjerne rede for hva kvalitative metode er til forskjell fra kvantitativ metode. Med noen ulike formuleringer sies det gjerne at:

«kvalitative metoder» gjelder fremgangsmåter forskerne bruker for å samle inn kvalitative data. Det blir vist til tekst fra observasjon og intervju som kvalitative data, mens tallmateriale utgjør kvantitative data. I tolkningsfasen av en studie regner man med at i kvalitativ forskning analyseres tekstene som empirien er lagt inn i, mens man i analysen med kvantitative metoder forholder seg til opptelling og utbredelse av kategoriserte fenomener (Aase og Fossåskaret, 2007, s. 11).

De vanligste datainnhentingemetodene innenfor den kvalitative tilnærmingen er observasjon, intervju, muntlige fortellinger eller livshistorier og dokumentanalyser (Blaikie, 2010). Kvantitative metoder handler derimot ofte om å finne ut hvor utbredt noe er, altså å telle og måle aspekter ved det sosiale liv. Det er og mulig å kombinere begge metodene, noe som gir høyere validitet (Blaikie, 2010). Den kvantitative undersøkelsen kan gi økt generaliserbare data rundt fenomeners fordeling og hyppighet i populasjonen, mens den kvalitative undersøkelsen gir økte muligheter til å få data om samspill og prosesser (Repstad, 2007).

Datainnsamlingen i den kvalitative metoden vil kunne være preget av langvarige prosesser og tett kontakt med de enhetene som studeres. I analysen av dataen må forskeren ta i bruk sin evne til innlevelse og tolkning for å forstå observasjonsobjektene verdensoppfatning (Hellevik, 2002). En kan si at det hele er en hermeneutiskprosess, altså en fortolkende prosess (Repstad, 2007). Dataene i den kvalitative metoden fremkommer i sitater og ikke i tall. Det er nettopp disse sitatene hermeneutikken forsøker å forstå, fortolke og ikke minst forklare. På den annen side består den kvalitative metoden også av det fenomenologisk aspekteret som forsøker å gå dypere inn på momentene som blir belyst. Dette gjøres med fokuset på informantens egen opplevelse av sin livsverden (Kvale & Brinkmann, 2009)

Mennesket kan forstås som et individ som oppfatter verden og danner seg sine egne individuelle meninger og fortolkninger. Gjennom forståelsen av slike individuelle verdensoppfatninger forsøkes det å belyse problemstillingen i dette prosjektet. Ved å ha en slik oppfatning om at mennesket består i en større enhet, men likevel er sitt eget individ, vil man gjennom den kvalitative metoden forsøke å ta fatt på de individuelle oppfatningene hver enhet i studiet frembringer. Aase og Fossåskaret(2007) sier at « *i et mikrologisk format, i studier av samhandling mellom mennesker ansikt til ansikt, er det særlig ved å arbeide med en kvalitativ metodologisk tilnærming at samfunnsviteren får ivarettatt sine interesser for relasjoner og prosesser*» (Aase og Fossåskaret, 2007, s. 14). I en slik metodisk tilnærming er det samspillet mellom personer som står i fokus. For å gjøre dette må man som forsker forstå handling som samhandling (Aase og Fossåskaret, 2007). Det er nettopp disse samhandlingene mellom mennesker som blir enheter i kvalitative metoder. Aase og Fossåskaret (2007) sier videre at ved å formulere det på denne måten, at den minste enhet er noe mer og noe mindre enn en person, vil enheten handle om det relasjonelle mellom to personer (Aase og Fossåskaret, 2007).

Helheten i forskningsprosjektet handler nettopp om de mellommenneskelige relasjoner, altså mangfold og dets betydning for ledergrupper og rekrutteringens betydning. For å komme nærmere en forståelse av handling og samhandling er det vesentlig å se på de statuser som personer opptrer i, heller enn å fokusere på den enkelte som person (Aase og Fossåskaret, 2007). I forskningsprosjektet har fokuset vært på det enkelte individs oppfatning og mening, samt samspillet mellom headhuntere og ledere.

For å øke muligheten til en felles forståelse, samt å kunne gjøre et dypdykk i datamatriksen, har det blitt tatt i bruk kvalitative intervjuer som innsamlingsmetode. Hovedfokuset ved intervjuene er å få frem informantene, individene og gruppenes oppfatning og mening rundt temaet mangfold og ledergrupper. Etersom problemstillingen er av en utforskende karakter er det vesentlig å danne et grundig bilde rundt individenes oppfatning av begrepet mangfold i tilknytning til ledergrupper. Dette vil utdypes i delkapittel knyttet til datainnsamling.

4.2 Den kontekstuelle rammen- ledergrupper og headhunterbyråer.

Den kontekstuelle rammen kan forstås som den situasjon og begrensning som bedrifters ledergrupper og headhunterbyråer samvirker i. Fokuset i denne studien er rettet mot norske ledergrupper i privatvirke og headhunterbyråer som er knyttet til dem på ulike måter.

Headhunterbyråene som er knyttet til denne studien har spesialisert seg på rekruttering av ledere og toppledere. De forholder seg i liten eller ingen grad til rekruttering av medarbeidere. Samspillet mellom headhunterbyråene og de ulike bedriftene er vesentlige for å sette fokuset på hvordan man kan rekruttere for å bidra til mangfold. Lederne som er i utvalget til studien er tilknyttet ulike privatvirksomheter i Norge, og noen av bedriftene opererer internasjonalt. De ulike lederne som er tilknyttet studiet har erfaring fra ulike bransjer, men felles er en lang fartstid som ledere. Lederne er deltakere av norske ledergrupper eller toppledergrupper. Bedriftene og informantene som er tilknyttet prosjektet vil bli anonymisert og det vil ikke refereres til annet enn headhuntergruppe og ledergruppe. Dette for at ingen av informantene skal kunne være identifiserbare.

4.3 Forskningsstrategi

Når forskere skal i gang med å svare på sine forskningsspørsmål står man overfor en oppgave med å velge den beste forskningsstrategien for sitt prosjekt (Blaikie, 2010).

Forskningsstrategiene er en metode, altså et hjelpemiddel, som brukes for å komme frem til svar på forskningsspørsmålene. Blaikie (2010) deler forskningsstrategiene inn i fire ulike kategorier: Induktiv, Deduktiv, Retroduktiv og Abduktiv. Man kan skille de fire ulike forskningsstrategiene slik:

	Induktiv	Deduktiv	Retroduktiv	Abduktiv
Mål	<p>Å etablere beskrivelser av egenskaper og mønstre.</p> <p>Forenklet kan man si at man går fra data til teori.</p>	<p>For å teste teorier, for å eliminere falske teorier og underbygge de overlevende.</p> <p>Forenklet kan man si at man går fra teori til data.</p>	<p>Å oppdage underliggende mekanismer for å forklare de observerte sammenhenger.</p> <p>Man søker å finne teorier som forklarer mønsteret.</p>	<p>Å beskrive og forstå sosiale liv i form av sosiale aktørers meninger og motiver.</p> <p>Man søker å forstå sosiale prosesser gjennom sosiale aktører.</p>
Start	<p>Samle inn data om egenskaper og / eller mønstre.</p> <p>Produsere beskrivelser.</p>	<p>Identifisere en regularitet som må forklares.</p>	<p>Dokumenter og modeller er en regularitet og motiver.</p> <p>Man forsøker å beskrive sammenhengene og mulige mekanismer.</p>	<p>Oppdage dagligdagse begreper og meninger.</p> <p>De sosiale aktørene er med å definere begrepene.</p>
Slutt	<p>Relatere data til problemstillingene.</p>	<p>Teste hypoteser ved å matche dem med dataens forklaring i den gitte sammenheng.</p>	<p>Etablere hvilken mekanisme eller mekanismer som gir samsvar med gitt teori.</p>	<p>Utvikle teori og underbygge dem gjennom allerede etablerte teorier.</p>

Figur 4.1 Forskningsstrategier (Blaikie, 2010)

De ulike forskningsstrategiene svarer på ulike spørsmålsformuleringer gjennom ulike strategier. De ulike forskningsstrategiene utelukker likevel ikke hverandre. I prosjektet vil både abduktiv og induktiv strategi bli anvendt, med hovedtyngden på den abduktive strategien. En abduktiv metode kan brukes til å svare på de ulike spørreformene; hva, hvorfor og hvordan, som også er brukt i forskningsspørsmålene i dette prosjektet. Metoden svarer på hvorfor og hvordan formuleringer ved å produsere forståelse i stedet for å forklare. En abduktiv forskningsstrategi implementerer det den induktive strategien ignorerer, nemlig betydninger og tolkninger, motiver og hensikter som folk bruker i hverdagen. Dette plasserer dem derfor sentralt innenfor sosialteori og -forskning (Blaikie, 2010).

Den abduktive forskningsstrategien ligger tett opptil den hermeneutiske sirkel gjennom at man fortolker i en bevegelse mellom ulike deler og helheten, altså mellom det som skal fortolkes og konteksten det fortolkes i. Ikke minst er det en fortolkning mellom det som skal fortolkes og forskerens egen forforståelse (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2004, s. 313). Dette samstemmer med den fremgangsmåten som blir benyttet i denne undersøkelse. Det vil si at vi begynner med teorien som et bakgrunnstappe og et utgangspunkt for å tolke et fenomen, slik at man senere går tilbake til teorien og sammenlikner egne funn og data. Den hermeneutiske sirkel legger vekt på hvordan fortolkning av fenomener må og kan begrunnes ved å vise til fortolkningen av hele sammenhengen. Det vil si at det i prosjektet vil legges vekt på mangfold, rekruttering og ledergrupper, men at vi må ha en allsidig og bred forståelse av temaet som helhet. Den hermeneutiske sirkel ligger ikke bare tett opptil den abduktive forskningsstrategien, men også tett opptil den kvalitative metode (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2004).

4.3.1 Blaikie versus Danmark?

Blaikie og Danmark er enige om de tre førstnevnte strategiene, men er derimot uenige om hva en abduktiv forskningsstrategi innebærer. Ovenfor har vi sett på hva Blaikie knytter til den abduktive forskningsstrategiens innhold. Videre vil Danemarks versjon av den abduktive strategien få en kort presentasjon. Deretter vil vi sammenlikne disse for å se hvilke av de to innfallsvinklene som faller nærliggende å forholde seg til i dette forskningsprosjektet.

Danemark (2012) henviser til at den abduktive forskningsstrategi innebærer å tolke og rekontekstualisere hendelser og fenomener ut i fra en tenkt sammenheng eller et mønster. Man kan si at man forstår mønsteret på nytt ved å se det i en ny sammenheng eller kontekst. Styrkene ved en slik strategi er blant annet at den gir veiledning i tolkningsprosesser av de enkelte hendelser som faller inn i en større sammenheng. Den abduktive forskningsstrategien faller som et naturlig valg når man ønsker å se på de ulike sosiale prosessene som forekommer mellom sosiale aktører. Svakheten ved den abduktive forskningsstrategien er blant annet at det ikke foreligger noen kriterier for å avgjøre gyldigheten i slutningene av forskningsstrategien (Danemark, 2012).

I det følgende studiet vil teori om mangfold, ledergrupper og rekruttering danne et bakteppe, og ikke minst forståelse, for temaet og de ulike elementene. Videre søker vi i studien å se på bevisstheten rundt mangfold og hvordan dette fenomenet utarter seg i ledergrupper. Samtidig ønsker vi å se de ulike aspektene ved begrepet og hvilke av disse som vektlegges i en utvelgelsesprosess. Det er på bakgrunn av dette logisk å benytte seg av den abduktive forskningsstrategien, og Danemarks tilnærming.

4.4 Datakilder, typer og former

De ulike metodene produserer ulike former for data. Forskere relaterer seg ofte til en form for metode som impliserer en viss form for datainnsamlingsmetode (Blaikie, 2010). Metoder skal hjelpe oss til å treffe hensiktsmessige valg, samt gi oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene. Hensikten er at man vil undersøke om antakelsene er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke, der metodene skal fungere som en rettesnor. Det er slik at det å føre bevis innenfor forskningen er viktigere enn i hverdagen (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2004).

Data kan samles inn gjennom fire ulike hovedgrupper; naturlige omgivelser, semi- naturlige omgivelser, kunstige omgivelser og sosialt kunstige omgivelser (Blaikie, 2010). Naturlige

omgivelser vil si de omgivelsene man befinner seg i, altså i det daglige livet. Naturlige omgivelser kan deles opp på tre nivåer; micronivå (individer, små grupper og sosiale episoder), mesonivå (organisasjoner, samfunn, folkemengder og sosiale bevegelser) og macronivå (sosiale institusjoner, sosiale strukturer, nasjoner og multinasjonale organer).

Semi- naturlige omgivelser oppstår når enhetene ikke nødvendigvis er direkte engasjert, for eksempel gjennom intervju med enheter om tema de er engasjert i. Semi- naturlige omgivelser kan også deles inn i ulike kategorier; enkeltpersoners egenskaper, enkeltpersoner som informanter, representative individer og livshistorier (Blaikie, 2010). Det er derfor logisk at det blir semi- naturlige omgivelser som er sentrale i dette forskningsprosjektet, da det vil bli satt mye fokus på små grupper og individer i innsamlingen av datamaterialet.

I forkant av avgjørelsen om hvilken metode som vil tas i bruk for å samle inn og analysere data, er det vesentlig å tenke over hvilke data som er nødvendige. Innen samfunnsforskning finnes det tre former for data; primære, sekundære og tertiære data. Forskjellene er at primærdata er samlet direkte inn av forskeren, mens sekundærdata er blitt samlet inn av noen andre, men blir brukt i rå format, og tertiærdata er som sekundærdata; samlet inn av andre, men er på samme tid også blitt analysert (Blaikie, 2010). Gjennom observasjoner og ulike typer intervjuer blir datamaterialet til dette forskningsprosjektet samlet inn på primære data. Gjennom å samle inn primære data kan man si at forskeren får et nærmere forhold til datamaterialet. Dersom man ikke samler inn dataene sine selv kan man få et noe mer distansert forhold til selve datamaterialet. Med et mer distansert forhold til dataene kan det også være lettere å overse viktige momenter i forskningen. (Blaikie, 2010)

I prosjektet er det blitt benyttet primære data (Blaikie, 2010), gjennom nær kontakt med enhetene i åpne individintervjuer.

4.5 Datainnsamling: det kvalitative forskningsintervju.

Datainnsamling og analyse er sett på som kjernen av samfunnsforskning (Blaikie, 2010). Ustrukturerte-, individuelle og gruppeintervjuer, observasjoner og deltakende observasjon er kjente former for innsamlingsmetoder av datamaterialet som forbindes med den kvalitative metoden. Forskningsintervju i den kvalitative metoden sies å søke en forståelse av verden sett gjennom intervjupersonenes øyne. Målet med intervjuet er å fremskaffe betydningen av individers erfaringer samt å avdekke intervjuobjektens opplevelser av verden (Kvale & Brinkmann, 2009). Som nevnt ovenfor har datainnsamlingen til prosjektet foregått gjennom individuelle og kvalitative intervjuer.

Intensjonen med intervjuene har vært å skape en åpen samtale med flyt i, der forskeren styrer samtalen med sine spørsmål. Det har likevel i forkant av intervjuene blitt utarbeidet to ulike intervjuguider som verktøy for samtalen. I en samtalebasert intervjuform, som det ustrukturerte intervjuer faktisk er, har forskeren ofte en passiv og lyttende rolle. Slike intervjuer preges av åpne spørsmål der informantens respons i stor grad styrer samtalen (Andersen, 2006). Ettersom lederne i denne situasjonen sitter på en del av definisjonsmakten kan det være med på å styrke individintervjuene gjennom en mer bevisst og aktiv forskerrolle. Dette kan igjen gi større uttelling i form av analytisk kontroll, og dermed igjen økt validitet og reliabilitet (Andersen, 2006).

Gjennom innhenting av data har man benyttet det som blir omtalt som «aktiv og samtalebasert informantintervjuing». Dette betyr at man som forsker kontinuerlig vil teste ut egne forutsetninger så vel som informantens observasjoner, beskrivelser og vurderinger. Samtidig er man lyttende og tar initiativ, uten at man leder svarene i en bestemt eller ønsket retning. Det er ønskelig med en interaksjon der man åpner opp for ærlighet og gjensidig kontakt. Informantene er først og fremst valgt ut fordi de er bærere av en type kunnskap eller informasjon forskeren er ute etter, eller i noen tilfeller fordi de har subjektive erfaringer prosjektet er ute etter (Andersen, 2006).

Tilknyttet dette prosjektet var det ønskelig å få tak i informantenes generelle kunnskap og bevissthet om temaet rundt ledergrupper, mangfold og rekruttering. Det var også ønskelig å få innblikk i informantenes subjektive tanker, følelser og erfaringer rundt begrepene og prosessene rundt ledergrupper, mangfold og rekruttering. I forkant av intervjuene kan det være vesentlig å tilegne seg kunnskaper om individene, bedriftene og rammene rundt intervjuobjektene. Det er viktig at forkunnskaper som blir dannet før man går inn i intervjusituasjonen kun brukes som en faglig referanseramme på intervjuet. På samme tid er det sentralt å stille spørsmål som kan utfordre de antakelser som allerede foreligger. For å få dette til kreves det en åpenhet i intervjuet (Andersen, 2006).

Mange av fordelene med informantintervju er at du får innsikt og tilgang til vurderinger og observasjon. Likevel er det visse fallgruver det er viktig å ha kunnskap om før du går i gang med intervjuet. For eksempel kan for mye forkunnskap ende opp med en forutinntatthet. Det ble først og fremst jobbet med å etablere en generell forkunnskap om temaet og de enkelte informantene før intervjusituasjonene. På denne måten unngår man å bruke kostbar tid på å spørre om de generelt vesentlige og basiske elementene. Likevel har det vært vesentlig å rette fokus mot spørsmål som begrepsavklaring til hvert enkelt individ. Det å styre samtalen under et intervju kan ofte være vanskelig fordi informanten du intervjuer besitter mer kunnskap om temaet enn hva du selv har, og dermed også oppnår en maktposisjon. Da er det viktig å komme forberedt samt oppsummere underveis slik at man unngår misforståelser, samtidig som forskeren ivaretar sin rolle i intervjuet (Andersen, 2006).

Man kan si at det kvalitative intervjuet skal være helhetsorientert og saksorientert. Et fleksibelt og ledig intervju kan ikke sies å være det samme som en uforberedt samtale. For å få gjennomført et godt intervju kreves det at man på forhånd tenker grundig gjennom det man vil ha svar på (Repstad, 2007). Det er og en del faktorer som kan påvirke informantenes fremstillinger. Dette uten at de selv eller intervjuer er bevisst det eller har mulighet til å fange det opp. Det er her snakk om mekanismer som holdninger, erfaringer og institusjonelle sammenhenger. Likeledes kan tidspress og komplekse situasjoner påvirke informanternes bilde av ting som har skjedd, dersom det skulle være en spesiell hendelse man skulle være interessert i (Andersen, 2006). Til tross for at det er vanskelig å fange opp de ovenfornevnte

mekanismene, bør man likevel være de bevisste. Det gjelder forøvrig alle fallgruvene som har blitt selektert ut og som sees på som viktige i forhold til prosjektets undersøkelse.

Likeledes er det viktig å være bevisst seg selv og sin rolle i en slik intervjusituasjon. Data er kun representasjoner av virkeligheten, men fordi virkeligheten er så kompleks er det ikke mulig å registrere alt. Hva forskeren observerer og hvordan disse observasjonene vektlegges er alltid påvirket av forskerens forståelse, slik som kunnskaper og erfaringer. Vi har en selektiv tolkning og derfor vil data aldri være nøytral (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2004).

Når det gjelder datakilder vil de henholdsvis ta utgangspunkt i personer som jobber og har ansvar for rekruttering, headhunting og kandidatutvelgelse og ledere med lang erfaring. Det vil si at man vil foreta en strategisk utvelgelse der det har blitt bestemt hvilke målgrupper prosjektet retter seg mot for å hente ut nødvendig data. På bakgrunn av tidsbegrensninger og kapasitet har det blitt foretatt 8 intervjuer. Det å velge få informanter fremfor mange henger i tråd med den kvalitative metoden, der man heller ønsker å komme nært inn på de personene som besitter den kunnskapen man er ute etter (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2004). Valget av antall informanter har også blitt påvirket av tidsperspektivet på prosjektet. Ettersom det kvalitative forskningsintervjuet krever mye tid til forarbeid, tid til selve intervjuet og ikke minst til bearbeidelse av intervjudata, har vi måttet sette en begrensning på antall enheter.

4.5.1 Intervjuguide

I forkant av det kvalitative intervjuet utarbeider forskeren som oftest en intervjuguide. En intervjuguide er bestående av noen hovedspørsmål og eventuelt noen oppfølgingsspørsmål som kan være til hjelp dersom man har behov for det (Repstad, 2007). Det sies at en intervjuguide ikke bør brukes slavisk, men mer som en rettesnor. Da er det også lettere å holde seg til en rød tråd gjennom hvert enkelt samtalebasert intervju, samtidig som hvert enkelt intervju har samme utgangspunkt og den samme røde tråden. Forskningsprosjektet har to intervjuguider; en intervjuguide til lederne og en intervjuguide til headhuntere. Arbeidet med prosjektets to intervjuguider ble påbegynt først etter at førsteutkastet til det teoretiske

rammeverket var ferdigstilt. Dette for å sikre nok bakgrunnskunnskap om temaene før intervjuguiden ble laget. Med to forskere i prosjektet ga dette en opplevelse av å ha et felles ståsted da arbeidet med intervjuguiden begynte. Dette ga også et felles utgangspunkt som igjen resulterte i godt forarbeid i forkant av intervjuene.

En intervjuguide kan bearbeides gjennom prosjektet, og man må ha i bakhodet at man samtaler med ulike personer, yrkesgrupper og roller (Repstad, 2007). Den første intervjuguiden var knyttet til informantgruppen bestående av headhuntere. I denne intervjuguiden var fokuset rettet mot begrepet mangfold samt en headhunters bevissthet rundt begrepet gjennom headhuntingprosessen. Intervjuguide nummer to ble utarbeidet i henhold til intervjuene med lederne. Dette fordi det her var ønskelig å rette fokuset mer mot ledernes oppfatninger og opplevelser. I intervjuguide nummer to ble det ikke rettet fullt så mye fokus på headhuntingprosessen. Fokuset her var mer rettet mot begrepet mangfold i ledergruppene og begrensninger knyttet til teamet. Intervjuguidene inneholdt få spørsmål som igjen ble forsøkt å holdes så åpne som mulig. Dette for at informanten skulle få reflektere og formulere svaret slik de selv følte det var best (Hellevik, 2002).

Intervjuguiden ble brukt som et holdepunkt og et støtteskjema for de samtalebaserte intervjuene. På bakgrunn av at intervjuene ble gjennomført som samtalebaserte intervjuer ble ikke alle spørsmål stilt på samme måte i hver intervjusituasjon. De ble derimot tilpasset hver enkelt informant og hvert enkelt intervju. Dette er i følge Repstad(2007) viktig for å få intervjueren til å formulere spørsmålene mer naturlig ut i fra situasjonen. Det å få en mer naturlig spørsmålsform var med på å frembringe den åpne samtalen.

Videre uttaler Repstad(2007) at intervjuguiden bør være formulert i stikkordsform. Dette fordi det ikke skal bli en opplevelse av å være fastlåst til konkrete spørsmål. Slike konkrete spørsmål kan være med på å prege samtalen og at man oppnår en passivitet hos intervjuobjektet og intervjueren. Opplevelsen var at det i starten av intervjuene var vanskelig å løsrive seg fra intervjuguiden. De første intervjuene førte derfor til at intervjuene ble noe låst til intervjuguiden, og at dette igjen hindret den åpne samtalen. Dette kan ha vært med på å

påvirke de data som ble innhentet, og det kunne derfor vært mer gunstig og hatt en intervjuguide som var mer stikkordsformulert. Etter å ha gjennomført noen av intervjuene og testet ut intervjuguiden på hverandre ble opplevelsen av en mer samtalebasert intervjuform fremtredende, samtidig som man ble tryggere i sin rolle som forsker og intervjuer. Opplevelsen av at denne intervjuformen ble «skapt» gjorde at man sto tryggere i rollen som forsker. På bakgrunn av dette oppstod det på samme tid mulighet for å være observant på data som ikke var forventet. Arbeidet med intervjuguiden har vært en pågående prosess, og den ble bearbeidet etter de første intervjuene. Da det var en felles opplevelse av å være for knyttet og avhengig til intervjuguiden ble spørsmålene justert på og omformulert. Dette ligger også i metodens fleksibilitet at intervjuguiden ofte kan og bør justeres fortløpende (Repstad, 2007).

4.5.2 Rekruttering og valg av informanter

I forkant av intervjuene er det vesentlig å selektere ut de som besitter relevant informasjon om det emnet intervjuet skal omhandle. Gjennom å bearbeide dette kan man få en intervjuguide preget av mer relevante spørsmål knyttet til problemstillingens tematikk (Repstad, 2007).

Det ble i forkant av intervjuene satt opp flere kriterier som hver av informantene måtte oppfylle. Kriteriene var at man skulle ha lang fartstid innenfor lederrollen og headhunterrollen. Det var også ønskelig med likevekt av kjønn og antall enheter i begge informantgruppene. Informantene innenfor gruppe 1 måtte sitte i ledergrupper i norske selskaper. Det var ønskelig å ha bedrifter i ulike størrelser som var tilknyttet ulike typer virksomheter. Dette for å sikre størst mulig variasjon, mangfold og gjenspeilingsevne i informantgruppen. Ønsket var å muliggjøre en belysning av problemstillingen fra flere ståsteder og ulike holdepunkter. På bakgrunn av kriterielisten og tidsperspektiv falt valget på å intervjuer åtte informanter, hvor fire av dem var headhuntere og fire var ledere med lang erfaring. Det har også vært variasjon i kjønnsfordelingen, som vil si at vi har intervjuet fire kvinner og fire menn. Fordelingen på informantene sees i figur 4.2.

Repstad(2007) henviser til Lofland(1971) når han snakker om den psykologiske grensen for hvor mange grundige intervjuer en forsker kan forholde seg til. Videre sier han at det som

oftest setter grensene for hvor mange informanter man kan kontrollere er ikke knyttet til en teoretisk overveielse, men mer de praktiske rammene. Dette tolkes som rammer knyttet til tid, økonomi og lignende. Dersom antallet informanter i det kvalitative forskningsprosjektet blir for stort kan man risikere at analysen lett kan bli overfladisk. På samme tid er det «skummelt» å gjøre seg avhengig av noen få informanter. Dette fordi de plutselig kan trekke seg eller at det skjer noe uforutsett (Andersen, 2006). For å unngå dette har vi forsøkt å etablere kontakt med flere informanter innenfor de ulike bedriftene som har blitt benyttet i prosjektet. Det har ikke vært like lett da informantene befinner seg i en travel hverdag og har lite tid å avsette til gjennomføring av intervjuer. Repstad(2007) henviser til en god regel når det kommer til antall informanter, «når man tenker man ikke lærer noe nytt av intervjuene kan det være greit å gi seg» (Repstad, 2007, s. 83). Intervjuene har lært oss mye, og vi ser at selv om resultatene har vært noe sprikende har også enhetene gitt oss data som gir et slags uttrykk for hva flertallet tenker og mener.

Informant	Yrke	Kjønn
1	Headhunter	Mann
2	Headhunter	Kvinne
3	Headhunter	Mann
4	Leder	Kvinne
5	Leder	Mann
6	Headhunter	Kvinne
7	Leder	Kvinne
8	Leder	Mann

Figur 4.2 Informant fordeling; kjønn og roller.

Fremgangsmåten for å oppnå kontakt med de ulike informantene har vært av ulik grad. Det har blant annet blitt benyttet forskernes egne nettverk. Flere ulike headhuntingbyråer ble listet opp og det ble gjennomført en utsiling av dem som hadde spesialkompetanse på headhunting av ledere. Da denne utvelgelsesprosessen var blitt gjort ble det opprettet personlig kontakt med hvert enkelt av de gjenstående byråene. Målet var å prøve å nå hver av informantene per telefon, og de informantene det ikke ble opprettet kontakt med på første forsøk ble kontaktet per. e-post. Utvelgelsesprosessen av informantgruppens ledere var mer knyttet til prosjektledernes kontaktnett, samt anbefalinger fra headhuntere som hadde deltatt

som informanter i prosjektet. Det ble henvist til ledere som hadde stor kompetanse rundt begrepene og tematikken som ble tatt opp i forskningsprosjektet.

Noen av informantene er det man kan kalle «elitepersoner». De er kjent gjennom media og blant folk flest. Dette er personer som i sine stillinger oftest innehar stor makt (Kvale & Brinkmann, 2009). De informantene som det allerede var kjennskap til gjennom nettverket hadde man på forhånd dannet seg et slags bilde av. Det forelå også en viss kjennskap til de elitepersonene som ble benyttet som informanter, blant annet gjennom media. Dette påvirket også valg av informanter. Med forutinntatte tanker om hvordan de ulike informantene er kan det også farge de forventningene man har til resultatene. Sentralt er det også å være bevisst den makten enkelte informanter kunne ha gjennom sin rolle. Det ble på bakgrunn av de ulike rollene og den mulige maktposisjonen gjort opp en forventning om at informantene hadde kunnskap, holdninger og tanker knyttet til problemstillingen og temaene mangfold, rekruttering og ledelsesgrupper.

Som forskere hadde man også en forventning om at elitepersoner som var vant til å ha stor makt i sin yrkesrolle muligens kunne trekke dette inn i intervjusituasjonen. Repstad (2007) viser til at det å gjennomføre intervjuer med ledere og elitepersoner kan reise spesielle problemer. Som forsker kan man risikere å få innstuderte og forberedte foredrag som ofte er preget av organisasjonens offisielle syn (Repstad, 2007). Spørsmål som tar tematikken videre, altså utdypningsspørsmål, kan til tider skape irritasjon hos intervjuobjektet. Videre sier Repstad (2007) at ledere ofte er rasjonelle. Med dette mener han at de ikke vil snakke om følelser, men forholde seg til harde fakta. Man kan oppleve at de vil være effektive, og anse mye som «småprat» fra forskerens side (Repstad, 2007).

Antakelsene om maktposisjoner og forutinntatthet kan være med på å hemme rollen som forsker i intervjusituasjonene. Antakelsene som forelå i forkant av intervjuene kan sies å være feil. Etter intervjuene opplevdes det at hver av informantene var genuint interesserte i å dele sine tanker, holdninger, kunnskap og refleksjoner rundt temaene. Det var en felles opplevelse hos intervjuerne at refleksjonene og samtalene som ble gjort også kunne gi noe tilbake til

informantene. Småpratene var en sentral og viktig del av intervjuene. Dette førte til at intervjuene til tider kunne virke som personlige samtaler.

4.5.3 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble gjennomført i informantenes lokaler og arenaer der de er trygge og har sin tilhørighet. Informantene fikk muligheten til å velge hvor intervjuene skulle holde sted, men samtlige ville ha det i sine lokaler. På bakgrunn av tidspress hos de ulike informantene var det også dette vi foreslo.

I kvalitative forskningsintervjuer kan det være gunstig å være to til stede som intervjuere. Da kan man ha en klar rollefordeling hvor den ene har fokus på å følge intervjuguiden, mens den andre har mer mulighet til å komme med improviserte oppfølgingsspørsmål (Repstad, 2007). I forkant av intervjuene ble det mellom intervjuerne gjennomført en fordeling av roller og ansvar. En skulle ha hovedansvar for innsamling av data og den andre for å gjennomføre intervjuet. Dette lå til grunn da vi gikk inn til hver enkelt informant. Under intervjuene merket vi at det var greit å støtte seg til hverandre, men likevel at hver av oss hadde hver vår hovedoppgave.

I begynnelsen av hvert enkelt intervju ble det gjennomført en presentasjonsrunde av informanten, vi som intervjuere og prosjektet. Dette ga en myk og naturlig overgang for å komme i gang med intervjuets egentlige kjerne. Noen av intervjuene hadde derimot bedre kommunikasjon og flyt enn andre. I flere lignende studier blir det valgt å bruke båndopptakere for å kunne sikre seg data. Bruker man likevel ikke båndopptaker er det vesentlig å skrive referat umiddelbart etter intervjuet (Repstad, 2007). Etersom det var to intervjuere og dermed økt sjans for å få samlet inn data ble det valgt å ikke ta i bruk båndopptaker. Dette fordi en båndopptaker kan være hemmende for intervjuobjektet. Data som er sentral og vesentlig kan forsvinne da intervjuobjektet kan unnlate å gi fullverdige og ærlige svar. På samme tid kan båndopptakeren få for mye fokus, noe som kan føre til at man mister fokuset på selve intervjuet og samtalen, spesielt om det ikke skulle fungere slik som det er tenkt.

I etterkant av hvert enkelt intervju ble det umiddelbart satt av tid til å renskrive informasjonen som var kommet frem under intervjuet. Da var det gunstig å være to som hadde vært til stede under intervjuet. Dette fordi det ga en unik mulighet til diskusjon og refleksjon rundt dataene som var kommet frem. Det er vesentlig å ta med seg at når man er to intervjuere så kan intervjuobjektet noen ganger føle seg i mindretall. Særlig dersom intervjuet omhandler følelsesbaserte temaer (Repstad, 2007). Det er vanskelig å si hvorvidt vi som to intervjuere har bidratt til en slik opplevelse hos informantene, men det er likevel viktig å være klar over at det kan ha påvirket dataene og kvaliteten på intervjuet.

4.6 Analyse av data

«Data taler ikke for seg selv. De må fortolkes» (Repstad, 2007, s.113). Fortolkningen skjer gjennom analyse av datamatriksen. I denne prosessen forsøkes det å organisere data for så å trekke frem et mønster. På denne måten blir det lettere å gjøre fortolkningen (Repstad, 2007). Gjennom tolkning og fortolkning knyttes sammenhenger mellom datamatrikse, problemstilling og hypoteser (Repstad, 2007). I analysen vil datamaterialet som foreligger etter intervjurunden settes opp i et teoretisk rammeverk. Den analytiske biten av et kvalitativt forskningsprosjekt kan sies til dels å være personlig da det er den som har innhentet dataene som systematiserer dem (Repstad, 2007).

En felle mange kan gå i som nye forskere når det kommer til analysen av kvalitative data er at man er for lojal mot datamaterialet. Dette kan spesielt knyttets til intervjuer der intervjueren har fått sympati med intervjuobjektet (Repstad, 2007). Slike gitte antakelser er sentrale å ta med seg inn i analysen av dataene. Dette fordi slike fallgruver kan påvirke hvordan man ser og fortolker dataene som foreligger. En forskers lojalitet til informantene bør holde seg til det å gjengi sitater korrekt og på en rettferdig måte som finnes faglig forsvarlig (Repstad, 2007). Gjengivelse av data er en side av prosjektet, men en annen side er hvordan man bruker datamaterialet som er kommet frem samt hvordan man tolker disse. I dette prosjektet vil det bli brukt en noe annerledes måte å gjøre tolkningen av dataene på.

For å få frem kunnskap kan det noen ganger være lurt å benytte seg av metaforer. Metaforer vil si overføring av kunnskap fra ett område og til et annet. En henter med andre ord bilder fra andre og kjente områder for å få frem en type kunnskap det er vanskelig å uttrykke presist (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Metaforene ble trukket frem i intervjuene av informantene. Informantene brukte metaforene for å beskrive og forklare ulike momenter rundt prosjektets fokusområde; mangfold i ledergrupper. Disse metaforene kan sies å forenkle prosessen med å forstå hva informantene egentlig mener, samtidig som det gir en mulighet for dypere forståelse. Dette har vært en stor fordel da vi har gått inn i ulike arenaer vi selv har liten erfaring med. Mye av analysen er derfor bygget rundt noen av disse metaforene.

4.7 Reliabilitet og validitet.

I et hvert forskningsprosjekt er det svært viktig å vurdere kritisk kvaliteten på det arbeidet som er blitt utført. Disse kritiske vurderingene bør skje gjennom hele prosessen og det er særlig aktuelt å gjøre en systematisk vurdering mot slutten av prosjektet (Repstad, 2007). Validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) er to sentrale begreper som er vesentlig å ha med seg gjennom en slik vurdering av hele forskningsprosessen.

Reliabilitet omhandler hvor korrekte og gode måleinstrumentene er. Dette fører igjen til spørsmålet om hvor presise og pålitelige informasjonen man får er, altså forskningsresultatenes konsistens og troverdighet (Kvale & Brinkmann, 2009). Man kan stille spørsmålet om man har klart å gjennomføre analysen uten store feil og mangler (Repstad, 2007). Reliabilitetsbegrepet behandles ofte også rundt spørsmål om muligheten for å kunne reproducere dataene på et annet tidspunkt og av andre forskere (Kvale & Brinkmann, 2009). Er det mulig at intervjuobjektene vil endre svar ved en annen anledning? Gjennom intervjuene kan man se på reliabilitet knyttet til spørsmålene. Har man unngått ledende spørsmål som kan påvirke svarene? (Kvale og Brinkmann, 2009).

Validitet handler om å måle riktig. Måler man det man ønsker å måle? Desto mer dataen sammenfaller med problemstillingen, desto mer valid er forskningen som blir gjort. Ofte stilles spørsmålene: *«Er det samsvar mellom våre forskningsspørsmål og de informasjonene vi faktisk gjør bruk av når vi trekker våre konklusjoner? Kaster våre empiriske undersøkelser*

faktisk lys over den problemstillingen vi har ønsket å belyse? » (Repstad, 2007, s. 134). Man kan gjennom individuelle intervjuer fange opp de personlige synspunktene som kommer frem underveis, og som er rettet mot fenomenet man forsker på. Under intervjuet må individenes synspunkter måles, og det må undersøkes om målingene er et uttrykk for enighet i en større sammenheng. De må med andre ord være verifiserbare.

Valg av innsamlingsmetode vil påvirke reliabiliteten i et forskningsprosjekt. I den forbindelse kan man se på intervjuereffekten og konteksteffekten; hvor blir intervjuene gjennomført og hvilke effekter har vi som intervjuer med oss inn i intervjuene? Tar man med seg dette inn i forskningsprosjektet kan man til en hver tid strekke seg etter å tilpasse metodene til problemstillingen. På samme tid er det vesentlig å være klar over at hver innsamlingsmetode har sine validitets- og reliabilitets utfordringer (Jacobsen, 2005). Kritiske vurderinger og utfordringer underveis gjenspeiler prosjektets validitet og reliabilitet. Forskningsprosjektets reliabilitet og validitet vil man komme nærmere inn på i senere avsnitt.

4.8 Etikk

Etiske problemstillinger preger hele forløpet i et kvalitativt studie. Det bør tas hensyn til etiske problemer helt fra begynnelsen av og frem til den endelige rapporten foreligger (Kvale & Brinkmann, 2009). Denne prosessen fører til at forskere alltid har et etisk og juridisk ansvar. Samtidig er dette en del av de forskningsetiske prinsipper, regler og retningslinjer som ligger til grunn for forskningsprosjekter. Etiske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamling.

Etiske problemstillinger ved syv forskningsstadier

Tematisering. Formålet med en intervjuundersøkelse bør ikke bare diskuteres med hensyn til den vitenskapelige verdien av kunnskapen som søkes, men også med hensyn til forbedring av den menneskelige situasjon som utforskes.

Planlegging. De etiske sidene ved planleggingen omfatter å innhente intervjupersonenes informerte samtykke til å delta i studien, sikre konfidensialitet og vurdere hvilke konsekvenser studien kan ha for intervjupersonene.

Intervjusituasjonen. Forskeren må klarlegge intervjurapportens konfidensialitet og vurdere intervjusituasjonens konsekvenser for intervjupersonene- for eksempel stressopplevelser og endret selvbilde.

Transkribering. Her må igjen konfidensialitetshensynet vurderes, samt spørsmålet om hva det vil si å foreta en lojal skriftlig transkripsjon av intervjupersonens mulige uttalelser.

Analysering. De etiske sidene ved analyseringen omfatter spørsmålet om hvor dypt og kritisk intervjuene kan analyseres, og hvorvidt intervjupersonene bør være med på å bestemme hvordan uttalelsene deres tolkes.

Verifisering. Det er forskerens etiske ansvar å rapportere kunnskap som er så sikker og verifisert som mulig. Dette innebærer spørsmålet om hvor kritiske spørsmål som kan stilles til en intervjuperson.

Rapportering. Også her må konfidensialitetsprinsippet vurderes, samt spørsmålet om hvilke konsekvenser den offentliggjorte rapporten har for intervjupersonene og for gruppen eller institusjonen de representerer.

Figur 4.1 *Etiske problemstillinger ved syv forskningsstadier*, Kvale & Brinkmann, 2009, s. 80-81.

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt de forskningsetiske retningslinjer. Blant annet skal de som deltar ha blitt uttrykkelig informert og gitt frivillig samtykke. Deltakere skal på hvilket som helst tidspunkt kunne trekke seg fra deltakelsen, uten at det blir ubehagelig og på tross av at det kan forstyrre undersøkelsen. Ofte vil man også samle inn informasjon om enkeltpersoner. Dersom undersøkelsen inneholder persondata kan det være snakk om meldeplikt eller konsesjonsplikt. Personopplysninger er opplysninger og vurderinger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2004).

Alle informantene tilknyttet til prosjektet ble informert om hva hensikten med intervjuet og prosjektet var. Det er også blitt informert om at alle informanter vil bli anonymisert og at det tas hensyn til deres stilling og personvern. Anonymiseringen er slik at informantene ikke kan spores og identifiseres av leserne. Informantene har fått tildelt nummer og settes ikke i sammenheng med navn på bedrifter eller andre mulige kjennemerker som kan vises tilbake til informantene selv. Dersom det skulle ha blitt brukt sitater som kunne føres tilbake til den enkelte informant ble det gjort kjent at dette skulle godkjennes av informanten selv.

4.9 Refleksjoner rundt valg av metode

Det å ta i bruk den kvalitative metoden fører ikke bare med seg positive sider, den inneholder også ulemper. Den oppleves å ha begrensninger når det kommer til at resultatene skal kunne være generaliserbare. Ved å bruke kvantitative metoder er man tilknyttet flere enheter, og på den måten har man også en større tyngde i befolkningen ut i fra de dataene som kommer frem. Den kvalitative metoden er som kjent ikke knyttet til så mange enheter, og kan derfor ha problemer med å gjenspeile det mangfoldet som er i populasjonen. En av de store manglene med undersøkelsen gjort i forbindelse med prosjektet er at åtte informanter kan være for minimalt til å få et verifiserbart resultat. Man kan risikere at utvalget blir skjevt fordelt og på samme tid kan være for lite. Den kvalitative metoden gir rom for endringer underveis. Dette kan gi muligheter til å gå inn i datamatriksen med en annen vinkling enn hva som var utgangspunktet. Dette medfører at den kvalitative metoden er tidkrevende. Det blir brukt mye tid til intervjuer, innhenting av data samt bearbeidelsen av datamatriksen i etterkant.

Et annet moment som det er vesentlig å være observant på når det kommer til bruk av det kvalitative intervjuet er at informantene i en intervjukontekst ikke har mulighet til full anonymitet når man svarer. Man kan da oppnå en effekt ved at informantene ikke gir fullverdige og ærlige svar. Det er sentralt å ha med seg disse ulempene når man arbeider med og analyserer datamatriksen. Ved å velge intervju som metode for innsamling av data kan man si at man har satt sine begrensninger. Intervjuer kan oppleves som en kunstig setting. Flere har kritisert intervjumetoden for å være idealistisk og individualiserende. Det sies at et intervju retter fokuset mot enkeltindividets meninger. Dermed kan man overse sosiale- og materielle strukturer og rammer (Repstad, 2007).

I analysen av intervju materialet er det vesentlig å huske på at intervjuer kan oppleves som kontekstløse. Repstad(2007) sier at det er viktig i en intervjusituasjon å stille spørsmål knyttet opp mot faktisk praksis, heller enn allmenne spørsmål. Gjennom prosjektet har det til en hver tid vært fokus på bedriftenes faktiske praksis rundt rekruttering og fokus på mangfold. For å skaffe en forståelse av intervjuobjektene oppfatning av temaet har det også blitt stilt begrepsavklarende spørsmål. Dette gjør at intervjuer og enhetene får en tilnærmet lik forståelse av hva de selv legger i begrepet mangfold.

Det kan stilles spørsmål ved valget knyttet til det å unngå båndopptaker under intervjuet. Dette kan igjen føre til at data har gått tapt og at sitater ikke alltid kom til sin rett. Data kan igjen bli feilaktig tolket, noe som igjen kan føre til at prosjektets reliabilitet og validitet synker. Gjennom hele forskningsprosessen har man vært opptatt av de etiske prinsippene ved forskning. Det har vært sentralt å kunne gjengi sitatene ordrett, og at enhetene ikke under noen omstendigheter skal kunne gjenkjennes via personlige data og uttalelser.

I prosjektet er analysen bestående av metaforer som er kommet frem i resultatene. Ved å bruke metaforer får man en god mulighet til tolkning og fortolkning. Det er viktig at man i bruken av slike språklige virkemidler forsikrer seg at mottaker og sander har samme forståelse. Metaforene gir oss som forskere muligheten til en dypere forståelse av enhetenes oppfatning av temaet. Dersom oppfattelsen ikke er i overenstemmelse kan dette føre til feilføring av data. Derfor har det vært viktig å bruke tid i samtalen rundt de ulike metaforene slik at man oppfatter intervjuobjektet riktig.

Som nevnt tidligere var noen av lederne vi benyttet oss av som informanter anbefalt av headhuntere vi allerede hadde intervjuet. En svakhet ved denne seleksjonsformen av informanter kan være at de ble anbefalt av headhunteren selv nettopp fordi de hadde vært i kontakt med eller var oppdragsgiver for denne lederen. Dermed hadde de også god grunn til å tro at de ble snakket pent om under intervjuet med denne lederen. Det kan derfor ligge et «markedsføringsaspekt» i denne formen for anbefaling. Hvorvidt dette kan ha påvirket dataene våre eller ikke er vanskelig å si noe om, men det er likevel viktig å være det bevisst.

4.10 Utfordringer underveis

Prosjektet er i bunn og grunn et resultat av to ulike forskningsprosjekter. Det å gå fra å være «solo forsker» til å være to forskere har vært en prosess i seg selv. To prosjekter skulle slås sammen til ett. Noe av innholdet og essensen fra begge prosjektene skulle likevel være til stede, på samme tid som noe måtte forkastes. Resultatet av sammenslåingen ble tema rundt mangfold i ledergrupper og rekruttering av mangfold. Etter å ha brukt en del tid på å sammenfatte et nytt prosjekt ble tidspresset fremtredende.

Vår yrkeserfaring er i hovedsak basert fra det offentlige virket innen utdanning, helse og sosial faglig arbeid. Dette medførte at vi måtte bruke god tid i forkant av intervjuene samt å sette oss inn i fagområdet, og ikke minst tidligere studier rundt temaet. Første utkastet til det teoretiske rammeverket ble produsert. Samtidig pågikk arbeidet med å skaffe informanter. Det gikk noe sent i starten da flere av bedriftene og byråene som ble kontaktet ikke kunne være til hjelp på bakgrunn av tidspres. Omsider fikk vi en informantgruppe som svarte til kriteriene som var gitt.

Etter å ha skrevet resultatkapittelet oppsto det store utfordringer om hvordan man skulle analysere data. Opplevelsen av et for snevert begrep ble fremtredende. Gjennom analysen ble det oppdaget at man hadde involvert for få aspekter i forhold til begrepet. Det dekket ikke alle de sider og faktorer som kom frem i resultatene. Temaet mangfold berører et større fagfelt enn det man hadde trodd. Temaer som organisasjonskultur, motstand mot endring og hvordan ulike mennesker opplever disse situasjonene var blant annet noe som kom frem gjennom resultatene. Begrepet mangfold som i starten av prosessen ble oppfattet som noe positivt viste seg senere å bli oppfattet som en trussel av andre. For å gjennomføre analysen på en god måte måtte det teoretiske rammeverket omstruktureres, og det ble stadig oppdaget nye sider ved resultatene. Det hele har vært en læringsprosess som førte til at det til stadighet ble oppdaget noe nytt. Læringsprosessen kan sammenliknes med den hermeneutiske sirkel. Når det teoretiske rammeverket var satt var det vesentlig å se nærmere på problemstillingen. Det viste seg at problemstillingen ikke lenger var dekkende for prosjektet. Dette førte til at det ikke var noe endelig problemstilling før siste slutt.

I etterkant av undersøkelsen ser vi at det kan være visse svakheter knyttet til valget av intervju som metode. Vi erfarte underveis i intervjuprosessen at informantene var noe unnvikende i svarene ved spørsmål som kunne sette et mulig negativt lys på bedriften. Dette var noe vi reflekterte rundt underveis, og som videre gjorde at vi måtte omformulere noen av spørsmålene samtidig som vi startet de neste intervjuene med å presisere taushetsplikten og anonymiseringen av dataene. Det kunne nemlig se ut som om informantene var mer opptatt av å markedsføre bedriftene sine enn å gi oss ærlige svar og informasjon.

Etter å ha jobbet med analyse av resultatene ser vi at avgrensningen og defineringen av begrepet ledergrupper kan ha vært noe bredt. I stedet for å se på ledergrupper som en helhet burde vi ha valgt å skille mellom linjeledergrupper og toppledergrupper. Dette fordi det ofte rettes et annet fokus mot toppledergrupper og et annet press fra eksterne omgivelser (Gundersen, 2005).

5. Resultater

I dette kapitlet presenteres prosjektets empiriske funn. Resultatene vil bli presentert gjennom informasjon og sitater informantene ga under intervjuene. Sitatene vil bli organisert under de fire ulike forskningsspørsmålene. Resultatene i kapitlet vil sammen med det presenterte teoretiske rammeverket utgjøre grunnlaget for analysekapitlet som følger etter.

Før man ser på forskningsspørsmålene er det interessant å se på hvordan ledergruppene, der fire av informantene har sitt virke, er sammensatt. Dette er også interessant i forhold til at de selv har kommet med sine synspunkter om hvordan en ideell ledergruppe bør se ut. Headhunterne derimot kommer med mye informasjon, først og fremst ut i fra erfaringen gjennom oppdragene deres, men og ut i fra kundenes bestillinger og ønsker. Mye informasjonen er derfor basert på ledere og kunder.

Den ene ledergruppen er relativt homogen og fokuset rettes først og fremst mot intern bakgrunn og erfaring. Når de skal ansette ledere prioriterer de derfor kandidater som har lang fartstid i bedriften. Gruppen har relativt liten variasjon i alderssammensetning, kjønnsammensetning og bakgrunn. Et stort hinder i forhold til mangfold i denne ledergruppen er at de har liten gjennomtrekk av medlemmer, og derfor få endringer og omstillinger. Som informanten selv uttaler: «*Du sparker ikke en leder for å få inn noe nytt så lenge de jobber bra*». Dette trekkes videre frem som en utfordring hos en av de andre ledergruppene. Der jobbes det derimot med å rekruttere inn samt å gi unge muligheten til å tre inn i ledergruppen. Hindringen ligger derimot i at de eldre er redde for å gi fra seg sine egne stillinger og posisjoner, og at de derfor viser stor motstand mot å gi de yngre muligheten. Dette gjør at de også har problemer med å få inn «nytt blod». En av informantene viser til rekruttering når behovet for ny kompetanse er til stede. Informanten er lite bevisst og har liten eller ingen fokus på mangfold. Rekruttering skjer etter faglig kompetanse. Informanten mener at de som egner seg best til de ulike stillingene innenfor ledergruppen er de som er i besittelse av rett utdanning og faglig kompetanse.

Det er kun en av ledergruppene som «markedsfører» seg selv som en gruppe bestående av mangfold. Informanten beskriver ledergruppen som mer komplett enn den noensinne har vært, med tanke på sammensetning av bakgrunn, personlighet og alder. Likevel ønsker de flere kvinner og yngre medlemmer ved de eventuelle neste ansettelsene. Det ser også ut til at det er den sistnevnte ledergruppen som er mest opptatt av og bevisst mangfold, både det synlige og det usynlige.

5.1 Mangfold som begrep

Den neste delen av resultatkapittelet er knyttet direkte opp til forskningsspørsmål 1.

Resultatene er delt inn i de to ulike informantgruppene for lettere å kunne skille mellom disse.

Forskningsspørsmålet lyder som følgende:

Hva legges i begrepet mangfold?

Denne delen vil bestå av sitater og data knyttet til informantenes utsagn om begrepet mangfold. I tabellen under kan man se hvilke informanter som selv var bevisst på å skille mellom det synlige og det usynlige mangfold i defineringen av begrepet. Det er satt X for de områdene som informanten har snakket om når de har gitt sin egen begrepsforståelse.

Tabellen er imidlertid kun en illustrasjon som viser hvilke av informantene som har nevnt noe om synlig og usynlig mangfold i intervjuet. Flere av informantene snakker om synlig og usynlig mangfold under ett.

Informant	Synlig mangfold	Usynlig mangfold
1		X
2	X	X
3	X	X
4	X	X
5	X	X
6	X	X
7	X	X
8		X

Figur 5.1 Tabelloversikt over hvilke informanter som referer til de ulike underkategoriene på mangfold.

5.1.1 Ledernes definering av mangfold

Det nevnes av flere av informantene i gruppe 1 at mangfold er knyttet opp mot ulikheter i grupper.

«Mangfold er ulikheter knyttet til alder, kompetanse og personlighet.»

Dette bekreftes videre av en annen informant:

«Mangfold er ulikheter, og først og fremst mennesker med ulike kompetanser.»

«Mangfold i alderssammensetting gir dynamikk i ledergruppen. En gruppe bestående av eldre- og yngre arbeidstakere fører til at man har en gruppe med erfarne og innsiktsfulle samt sultne, spørrende og utforskende.»

Det er likevel ikke enstemmighet i informantgruppen når det gjelder hvilken form for mangfold de vektlegger. Den ene informanten uttaler raskt at personlighet er sentralt og viktig i mangfoldbegrepet og i ledergrupper.

«Personligheter er veldig viktig. Det usynlige mangfoldet er derfor det mest sentrale.»

Det som går igjen i alle intervjuene er viktigheten av personlighet og ulike former for kompetanse. Den ene informanten trekker frem den sosiale kompetanse, lederkompetanse og faglig kompetanse. Det legges videre vekt på at den faglige kompetansen må ligge i bunn, men at det videre er personligheten og den sosiale kompetansen som er viktig å ta i betraktning.

Videre trekkes kjønnsforskjeller og kjønnsammensetning frem. Dette var også et gjennomgående stort fokus blant informantene i forholdt til temaet mangfold. Følgende sitater underbygger dette;

«Et bredt mangfold har ofte en bedre balanse mellom kjønnene.»

«Det er naivt ikke å se på, eller forholde seg til kjønnsforskjeller da 50 % av befolkningen er kvinner og 50 % er menn.»

Ingen av informantene har nedfelte arbeidsmål om å jobbe for mangfold i gruppene. Noen henviser til uskrevne normer om at mangfold er viktig og også ønskelig i ledergruppene. Det synlige mangfoldet blir rettet minst fokus mot.

5.1.2 Headhunternes definering av mangfold

Gjennomgående i intervjuene av headhunterne er fokuset på ulikheter, da spesielt innenfor personlighet, stort. De er også gjennomgående opptatt av å ikke søke mangfold for mangfoldets skyld. En av informantene i denne gruppen underbygger dette;

«En skal ikke tenke på mangfold i seg selv, men ansette den beste. Da unngår vi å ekskludere samtidig som man oppnår et naturlig mangfold i ledergruppene. Det er derfor viktig å vurdere alle kandidater på lik linje.»

«Jeg har ikke tro på mangfold for mangfoldets skyld.»

Videre sammenlignes en ledergruppe med et fotballag. Informanten peker på de ulike rollene og hvordan de bør utfyller hverandre. Informanten mener man bør ta utgangspunkt i roller og hvordan de utfyller hverandre når man skal sette sammen en ledergruppe. Det legges vekt på at man oppnår en fordelaktig gevinst av mangfoldet når man har ulike personer med ulike ferdigheter og evner til å mestre de forskjellige arbeidsoppgavene. Informanten kommer ved følgende sitat:

«Ledergrupper kan sammenlignes med et fotballag. Du trenger ulike typer spillere; de som er gode offensive og de som er gode defensive. Du trenger en god målmann som kan ta i mot skuddene, samt en trener som kan lede laget mot gode resultater.»

Det er også et gjennomgående fokus på verdier i ledergruppene. Dette underbygges av en av informantene;

«De i ledergruppen må ha noenlunde like verdier, men de trenger ikke å være identiske.»

En annen informant henviser til sin lange fartstid i bransjen og uttaler at dette har vært med å prege informantens fokus på kjønnsfordeling.

«Gjennom min relativt lange erfaring som headhunter har jeg opplevd flest menn i 40 års alderen som kommer inn dørene. Det er derfor oftest de som rekrutteres til ledergruppene også.»

Informanten forteller videre at oppdrag der de får beskjed om å finne en kvinnelig leder er noe som gjøres med glede. Det er derimot ikke enighet rundt kjønnsfordeling og ledergrupper. En av de andre informantene forteller om liten tro på regjeringens forslag til kvotering av kvinnelige ledere. Informanten sier videre at mangfold blant kjønnene ikke er noe man må fokusere på i ledergrupper. Sitat følger:

«Jeg har ingen tro på regjeringens forslag til kvotering av kvinnelige ledere. De kan lett bli frosset ut og uglesett på bakgrunn av manglende kompetanse i en lederrolle.»

Det legges også vekt på mennesker fra ulike kulturer som en del av mangfoldet. Det henvises også til at mangfold ikke alltid er like hensiktsmessig, men at det derimot kommer an på bedriften. Det legges vekt på utfordringer knyttet til ulike kulturer;

«Gruppemedlemmer med ulike kulturer kan resultere i en slags kulturkræsje i forventningene man har til hverandre. Norske arbeidstakere er stort sett tilpasningsdyktige, åpne og lojale, men de er likevel preget av sin kultur.»

I gruppe 2 er det størst fokus rettet mot det usynlige mangfoldet, mens det synlige mangfoldet ikke blir sett på som like viktig.

5.2 Er mangfold viktig?

Til tross for bevissthet rundt begrepet mangfold er det derimot stor variasjon i refleksjonene rundt viktigheten dette har for en ledergruppe. Forskningsspørsmålet som kommer innunder dette delkapittelet lyder som følgende:

Hvorfor er mangfold viktig i en ledergruppe?

5.2.1 Lederne uttaler seg

Denne gruppen preges av ulikt syn på viktigheten av mangfold. Den ene informanten forteller at mangfold ikke er et fokus i seg selv. En av de andre forteller derimot at det er viktig at ikke alle tenker likt, og at ulikheter gir ulike fordeler og gevinster for gruppen som helhet. Det legges her vekt på ulikheter innenfor personlighet og kompetanse, altså det usynlige mangfoldet. Følgende utsagn understreker dette;

«Det er viktig at ikke alle tenker likt. Dette for å oppnå vekst og kreativitet for både ledergruppen og bedriften. Vi trenger ulike synspunkter»

«Du kan ikke ha en ledergruppe der alle er like.»

«Dersom man ikke slipper til noe nytt vil man som bedrift aldri komme i vekst.»

Likeledes blir det trukket frem et dilemma tilknyttet mangfold;

«Annerledes tenkende er utrolig viktig i en ledergruppe. Dette for å få frem andre perspektiver og synspunkter. Likevel må kjemien innad stemme, noe som igjen legger begrensninger på hvor ulike man kan være.»

5.2.2 Headhunterne uttaler seg

Informantgruppe 2 viser til en felles enighet at mangfold har stor påvirkning på ledergruppen. En av informantene forteller at mangfold har positive og negative aspekter ved seg.

«Mangfold kan føre til kreativitet, men og unødvendige konflikter.»

Det henvises også til at de tilsynelatende negative aspektene ved mangfold kan føre til noe positivt;

«Mangfold kan føre til konflikter. Dette anses som bra da konflikter kan fremme gode resultater.»

Det blir også lagt vekt på at hvorvidt mangfold er viktig eller ikke er varierende;

«Ulikheter er viktig, men det er likevel noe som må være felles, slik som verdier.»

Det blir også lagt vekt på at hvorvidt mangfold er viktig eller ikke er varierende.

«Hvilken form for mangfold som er viktig kommer helt an på hva slags type bedrift det er snakk om. Du må derfor se an bedriften og ikke tenke mangfold kun for mangfold.»

Det kommer også frem at det usynlige mangfoldet er det viktigste aspektet ved mangfold. Flere av informantene nevner i den forbindelse at det blir brukt ulike teamanalyser for å få frem det usynlige mangfoldet, i form av hva de har og hva de mangler og derfor trenger. Likevel er det enighet om at mangfold i seg selv ikke er det viktigste. Følgende uttalelsen underbygger dette:

«Vi må ikke tenke mangfold kun for mangfold. Du trenger ikke en ballettdanser inn i ledergruppen kun for å få inn noe annerledes.»

5.3 Om å oppnå mangfold

I begge intervjuguidene stilles spørsmålet om hvordan man går frem for å sikre mangfold. Det tredje forskningsspørsmålet lyder som følgende:

Hvordan kan man oppnå mangfold i en ledergruppe?

I det følgende kommer ledernes erfaring og synspunkter i forhold til denne problemstillingen.

5.3.1 Ledere- om å oppnå mangfold

Det kommer frem at det er ulike måter å gjennomføre rekrutteringsprosesser av ledere på, men uten at de belyser hvordan dette i så fall sikrer eller hemmer mangfold.

En av informantene har fokus på intern rekruttering til ledergruppene, og uttaler følgende;

«Det ideelle er å rekruttere ledere internt. Da har de allerede den samme kulturen og verdiene, samtidig som de allerede yter en respekt for selskapet.»

En annen informant fokuserer derimot på eksternt hjelp til å finne de rette kandidatene til gruppen. Det legges vekt på at det er lurt å bruke noen som kjenner bedriften, men som likevel kan ha et utenforstående ståsted. Da ser de også bedriften med litt andre briller.

«Vi sikrer oss den rette kandidaten gjennom en ekstern som kjenner selskapet og vet hva vi trenger. Dette minsker risikoen for å ansette "feil" kandidat. Arbeidet gjør vi likevel sammen.»

Informanten henviser videre til at de har tilknyttet seg en ekstern headhunter som har blitt brukt over lengre tid, og som dermed har fått en unik kjennskap til selskapet. Testverktøy som brukes på å teste ulike kandidater har også blitt tatt i bruk på informanten selv. Dette for at man skal kunne søke kandidater som passer til de ulike verdiene og holdningene som bedriften og de andre lederne er i besittelse av.

«Headhunter er trygg på bedriftens verdier, holdninger og kultur, i tillegg til at det gis en god beskrivelse av hvilken type kandidat som ønskes.»

Flere av informantene legger ett ekstra trykk hvem som har beslutningsmakten:

«Det er uansett slik at det er vi som ledere som sitter med det siste ordet når nye medlemmer skal ansettes.»

Den ene informanten forteller at det blir gjennomført svært lite kartlegging i forkant av ansettelse til ledergruppen. Dette fordi slike ansettelser er sjeldne, i tillegg til at bedriften er internasjonal slik at lederne sirkulerer i et globalt system.

Informantene i gruppen forteller om ulike faktorer som er til hinder og begrensning i forhold til å oppnå mangfold, og kommer med følgende utsagn:

«Begrensningene ligger i poolen av folk du har å velge mellom. Ofte er det for få kandidater å velge mellom.»

Informanten forteller videre at i tillegg til et begrenset antall kandidater å velge mellom er det også slik at det er visse kriterier tilhørende en ansettelse. Disse kriteriene gjør at du må sile ut en stor del av de allerede få kandidatene du har. Det er derfor ikke alltid lett å finne den «beste» kandidaten for stillingen.

Det fortelles også om utfordringer tilknyttet mangfold i sin egen ledergruppe. Den ene informanten har erfaring med hvordan det er å bruke seg selv for å jevne ut og legge en demper på ulikhetene som eksisterer i gruppen.

«Ulikheter kan fort føre til komplikasjoner, spesielt innenfor samme profesjon. Det har derfor hendt at den svakeste part har gitt seg og sagt opp jobben. Derfor er det et stort fokus i vår bedrift på å finne kandidater som tåler en støyt, men samtidig kan sparke i fra seg.»

Informanten legger vekt på at store forskjeller i gruppen kan være en slitasjerisiko, men at det likevel er viktig at de har personer som er ulike, men og sterke nok til å takle det.

Videre kommenterer samme informant at det synlige mangfoldet, slik som kjønns sammensetningen, er en utfordring. Det begrunnes med at det er for få kvinner i de tekniske fagene og at menn hadde mer «*competitiveness*». Informanten avslutter med å si følgende:

«Det usynlige mangfoldet gjør at det synlige mangfoldet blir ekskludert.»

Likevel ser informanten viktigheten av å ha kvinner i ledergruppen, og mener de burde hatt flere enn kvinner enn det er per dags dato. Videre forteller informanten:

«I ledergrupper er det viktig at man jobber som et team. I disse teamene er det viktig med kvinner. De er ofte gode på å se hva som skal til for å få ting til å fungere, samt hvordan man får et godt og hyggelig arbeidsmiljø.»

Derimot trekker en av de andre informantene frem begrensninger tilknyttet kvinner i ledergrupper. Det nevnes at det ikke handler om manglende ønske om å ha kvinner i ledergrupper, men at problemet ligger i samfunnets tradisjon og kultur rundt hvordan man velger å organisere sin «egen lille familie». Til nå har det vært vanligere å ha mannen i arbeid, også i høyere stillinger, mens kvinnen har vært hjemme. I dag er kvinner mer yrkesaktive, men problemet er at det ikke er plass til to ledere i en familie, tidsmessig.

5.3.2 Headhuntere- om å oppnå mangfold

Informantene i gruppe 2 fokuserer på at det ikke nødvendigvis er de som har det fulle og hele ansvaret for å sikre ledergruppene mangfold. Informantene begrunner dette likevel ulikt. Det kommer først og fremst frem ulike momenter som er til hindring for å oppnå mangfold, både ut i fra egne begrensninger og bestiller samt ledergruppens begrensninger. Den ene informanten retter fokuset mot egen overlevelse i en konkurranse mot andre headhunterbyråer, og uttaler følgende:

«Vi skal levere en vare og det å gjøre kunden tilfreds blir prioritert fremfor det å sikre mangfold.»

Dette underbygges videre:

«Hovedsakelig er den største hindringen at vi må tilfredsstille kunden og deres ønske. For å overleve er vi nødt til å tenke på omdømmet vårt, altså «the word on mouth». Nettopp derfor er vi nødt til å sørge for at kunden er happy samtidig som kandidaten og kunden snakker pent om bedriften i etterkant.»

«Oppdragsgiver bryr seg sjelden om begrepet mangfold, også i praksis. De vil kun ha den beste. Bedriftene fokuserer som regel på å overleve og å skape gode resultater.»

Det trekkes også frem at folk er redde for det ukjente, spesielt de høyt oppe i systemet. Informanten forteller at dette var spesielt vanlig i oljebransjen og at dette var ironisk da denne bransjen er såpass internasjonal. Likevel legger informantene til at det er utfordringer tilknyttet en så internasjonal bransje da det innimellom hendte at bedriftene ble kjøpt opp og fikk ledere og eiere som hørte til en annen nasjonal kultur. Videre fortelles det at dette ikke nødvendigvis ble en suksess da vi som mennesker arbeider best under ulike forutsetninger, ut i fra vår egen kultur og erfaring.

Likeså trekkes det frem egne begrensninger i forhold til sin egen rolle og muligheten til å være fullstendig objektiv i en slik prosess;

«En av begrensningene for mangfold er «Similar- to me- effekten». Dette er noe man må være seg selv bevisst under en rekrutteringsprosess. Problemet er derimot hvis man blir det for bevisst og dermed ekskluderer de kandidatene som ligner deg selv og som man liker ekstra godt. Da vil denne bevisstheten virke mot sin hensikt. Likevel er headhunterens objektivitet viktig, men muligheten til å være fullstendig objektiv vil alltid være begrenset.»

Dette underbygges videre og forteller at det å danne seg et raskt førsteinntrykk av kandidaten er en naturlig strategi for mennesker. Videre nevnes det at forskning viser at desto lenger du har jobbet som headhunter desto dårligere kan du bli i jobben din fordi du stoler for mye på deg selv og magesfølelsen. Dette var også noe informantene selv hadde merket.

En av informantene trekker frem et viktig moment som viktig å prioritere fremfor å fokusere på mangfold:

«Du må alltid ha selskapets strategi i fokus. Hovedmålet må være at selskapet skal kunne gjennomføre sine overordna mål. Dermed må du finne den humankapitalen som eventuelt mangler for at dette skal være realiserbart. Det handler om å finne det gapet som må fylles.»

Det er uenighet i forhold til hvorvidt de ser sin egen påvirkning- og innflytelsesmulighet i forhold til å oppnå mangfold. En motstridende uttalelse lyder som følgende:

«Headhuntere har mye makt, og bestiller har mye tillit til headhunte. Vi har mye makt på grunnlag av troverdighet. Vi blir valgt fordi folk har tillit til oss. Dersom vi ser de bør velge en annen kandidat for å skaffe mangfold, gir vi beskjed.»

Betydningen av å ha en god kjemi og kjennskap til kunden og bedriften trekkes også frem av en informant, og sier følgende:

«Mangfold blir sikret gjennom diskusjon, analyse og samarbeid med kunden.»

Informanten mener det ikke handler om å tenke mangfold når man skal finne en kandidat til en ledergruppe, men derimot ha en stor gruppe kandidater å velge mellom, altså en

mangfoldig kandidatgruppe. Det legges til at dette er den største utfordringen for å oppnå mangfold, og legger til:

«Vi forsøker alltid å jobbe med en bred kandidatgruppe, noe som vil føre til et naturlig mangfold fordi alle blir vurdert på samme måte. Likevel er problemet ofte at har for få kandidater å velge mellom.»

Det er fremtredende i informantgruppen at mangfold som oftest ikke ligger i bestillingen fra kunden. En av informantene svarte følgende da samme spørsmål ble stilt;

«Bedriftene har og et ansvar for kartleggingen av ledergruppen samt behov. Likevel skjer dette sjelden. Det hele er situasjonsbetinget, bestillerbetinget og bedriftsbetinget.»

Dette trekkes videre og en informant uttaler:

«Et av problemene med kartlegging ligger ofte i at bedriften og ledergruppen ikke slipper headhunter til. Dermed får vi også liten innsikt i hva som trengs av i form av kompetanse og personlighet. Grunnen til dette kan være en usikker sjef som er redd for hva vi som headhuntere kan finne.»

Samtidig som headhunterne trekker frem mangfold som fraværende i bestillingene kommer det også frem i flere av intervjuene at de er ganske tydelige på hva de ønsker, ikke nødvendigvis hva de trenger. En av informantene forteller at de gjør den beste jobben når kunden kopler seg ut og de får frie tøyler til å utøve sin ekspertise, og uttaler følgende:

«Jo mindre krav vi må forholde oss til desto flere kandidater kan vi presentere.»

Informanten legger også til at dersom de får friere tøyler vektlegges personligheten i større grad enn den faglige bakgrunnen. De er opptatt av å finne en viss type person der fokuser også er på at de må passe inn i bedriftens rådende kultur. Det vektlegges at den beste ansettelsen realiserer når kandidatens personlighet og verdier ”matcher” bedriftens. For å gjennomføre dette er det helt nødvendig med innpass i bedriften, slik at de kartlegge og gjennomføre ulike former for testing, både i ledergruppen og i bedriften som helhet.

Likevel er fokuset i gruppen stort sett på å rekruttere den rette kandidaten, uavhengig om dette resulterer i mangfold eller ikke. Likevel nevner de ulike metoder som kan bli brukt for å kartlegge en ledergruppe, blant annet gjennom teamanalyser. Slike metoder kan få frem hva gruppen består av, og hvilke mangler som er fremtredende. Dette er en kostbar metode som derfor blir brukt sjeldnere enn nødvendig, i følge headhunterne. I utgangspunktet kunne denne metoden vært brukt for å fremme mangfold, nettopp fordi man har muligheten til å finne ut hvilken person som mangler når det gjelder personlighet, rolle, kompetanse, også videre.

De fleste av informantene kommenterer videre at begrensninger og hindringer rundt mangfold er knyttet til risikovegring og risikovillighet til å tørre å satse på noe nytt. En av informantene sier:

«Bestiller er ofte lite risikovillige. Her ligger mye av problemet.»

«Det er forbundet med risiko å velge en kandidat som står for noe nytt kontra det å velge en som tenker likt.»

«Mc. Donalds fenomenet» blir trukket frem som et eksempel på risiko. Informanten sier: *«Du kan reise hvor du vil i verden og du vil alltid finne en Mc. Donalds. Du vet akkurat hva som venter deg av interiør og meny, da dette er likt uansett hvor i verden du befinner deg. Det er med andre ord forutsigbart og har et lavt risikoaspekt ved seg. Ved siden av Mc. Donalds kan det ligge en eksotisk og lokal restaurant. Denne restauranten kan være noe nytt og spennende, men og noe ukjent og skummelt og representere en gitt risiko for at du ikke vil like det. Mc. Donalds derimot vil alltid ha kunder uavhengig av den eksotiske restauranten, fordi mange mennesker søker det velkjente og trygge.»*

En annen av informantene støtter oppunder dette ved å uttale følgende:

«Man minimerer ofte usikkerhet ved å gå for det kjente og kjære. Desto lenger man går vekk fra det kjente, desto mer usikkerhet blir det.»

Når det gjelder mangfold i kjønns sammensetning forteller en av informantene at vi må ha i bakhodet at vi er ulike fra naturens side, dersom man tar genetikk og biologi i betraktning.

Informanten sier at menn skal beskytte og tjene og at kvinner derimot er mer sensitive, følsomme og kunstneriske. Følgende utsagn illustrerer dette:

«Det er visse kjønnsforskjeller vi ikke kommer unna. Vi må ta utgangspunktet i at vi er fra naturen, også når det kommer til rekruttering av ledere.»

Informanten sier videre at desto høyere vi kommer opp i systemet desto likere er kvinner og menn hverandre. Dette fordi de har noenlunde lik bakgrunn. Likevel trekkes det frem at vi må ta hensyn til disse biologiske forskjellene. Det kommer også frem at det i dag eksisterer en større frihet i studie- og yrkesvalg. Kvinner kan velge ingeniøryrket, men det er ikke nødvendigvis sikkert det er det som ligger hjertet nærmest. Desto mer likestilt og åpent samfunnet er, desto oftere velger kvinner omsorgsykker. For å få variasjon må vi gjøre samfunnet mer usikkert. Informanten mener videre at det også er flere menn enn kvinner som ønsker å bli ledere.

Det trekkes også frem at menn ofte har spissere albuer samtidig som de er flinkere til å markedsføre seg selv som fagperson. I tillegg trekkes det frem at menn som regel tipser om andre menn dersom det er snakk om en lederposisjon.

Det kommer også frem at kundens bestilling kan gå på tvers av headhunters verdier:

«Det hender vi får i oppdrag å finne en kvinne. Den eneste gangen vi fikk beskjed om at det ikke måtte være en kvinne var av en kvinnelig oppdragsgiver. Vi er først og fremst nødt til å forholde oss til bestillingen. Dette kan bli sett på som diskriminering og det er mange bestillinger som aldri ville foregått innen det offentlige. Vi må forholde oss til mye rart, og først og fremst kunden. Tillitsforholdet er ekstremt viktig så vi gir kunden det de ønsker.»

En av informantene trekker frem en metafor for å forklare en ideell ansettelse;

«glidelåseffekten». Dette omhandler begge parters frihet og rett til å velge hverandre. Det er altså slik at kandidaten og bedriften må passe sammen samtidig som det er kjemi til stede.

«Arbeidsgiver og arbeidstaker må velge hverandre, liksom passe hverandre»

En av de andre informantene refererer til tett oppfølging i etterkant av ansettelsen, nettopp fordi de er opptatt av at kandidaten selv skal trives og få utbytte av den nye arbeidsplassen.

Ovenfor har gruppen gitt uttrykk for begrensninger som oftest blir satt av ledergruppen når det kommer til valg av mangfold. Den ene informanten henviser til at en av de største hindringene ligger i forholdet mellom bestiller og headhunterne.

«Hovedsakelig er den største hindringen at vi må tenke på kunden og deres ønske. Det er dette som er jobben vår og det er dette vi får betalt for. Dersom vi bidrar til en dårlig ansettelse gir vi en ny helt gratis.»

5.4 Vektlegging av mangfold i utvelgelsesprosesser

Det fjerde forskningsspørsmål lyder:

Hva vektlegges ofte i en utvelgelsesprosess av kandidater?

5.4.1 Ledere- vektlegging

Det er kommet frem lite data fra gruppe 1 rundt dette forskningsspørsmålet. Dette fordi lederne vi intervjuet ikke nødvendigvis var de som sendte bestillingen til headhunterne når de skulle ansette en ny leder, i tillegg til at det er sjelden utskiftning av ledere i gruppen. De trakk også frem hvilken rolle headhunter hadde i dette arbeidet:

«Hodejegerne har en rådgivende rolle og skal først og fremst finne relevante kandidater.»

I denne informantgruppen gir alle uttrykk for det samme, altså at de ønsker ulike personligheter. Informantene nevner også kort hvilke personligheter som er å foretrekke og hvilke kombinasjoner som er ønskelig.

«Vi trenger mange og ulike personligheter slik som den analytiske, den som kommer under huden på folk og de som kan lese mennesker. Det er vanskelig å finne de som har «alt». Når det gjelder kompetanse er det lettest å få tak i ingeniører, men problemet er ofte at de er vant til veldefinerte arbeidsoppgaver slik at de mangler kreativitet og tålmodighet. I det store og det hele ønsker vi ulikheter innen både faglig dekke og personlighet. Samtidig er det viktig

med en slags balanse mellom de ulike personene. Vi trenger både de personene som er «pain in the ass» og dømmende samt de som er disiplinerte og strukturerte. »

Det legges også vekt på at kombinasjonen av ulike personligheter er viktig;

«Personligheter som utfyller hverandre er veldig viktig. Du trenger de som kan lene seg tilbake og de som tør å ta risiko og ikke er redde for å ta beslutninger.»

Det kommer derimot frem i det ene intervjuet at bedriften har såpass tydelige og nedskrevne retningslinjer og verdier slik at ulikheter de har og ønsker er lite utfordrende, og uttaler følgende;

«Det at det eksisterer ulikheter i ledergruppen, slik som ulik religion eller ulik måte å se verden på, er ikke i utgangspunktet så farlig. Selskapet har tydelige og nedskrevne verdier og krav som alle må forholde og forplikte seg til. Utfordringen ligger i å kommunisere dette til de ulike nasjonene de har slik at alle forstår det.»

Det kommer tydelig frem gjennom alle intervjuene hva de ikke ønsker. En av informantene uttaler:

«Vi ønsker ikke kandidater som ønsker å bli ledere for å «bosse», få prestisje eller status. Det er i tillegg en del psykopatiske trekk som er overrepresentert blant ledere, og spesielt «gubber»: Dette viser seg ofte i ønsket om makt og kontroll, og at de ikke ønsker å slippe unge mennesker til.»

5.4.2 Headhuntere- vektlegging

Informantene i gruppen kommenterer ulikt på spørsmålet om hva bestiller vektlegger. Flere av informantene trekker frem kundens klarhet i bestillingen, samt en tendens til at kundene ofte er lite bevisste i forhold til hvilket behov som må dekkes.

«Bestillere er ofte lite bevisste på hva som trengs. Det er sjeldent de gjør reaserch og kartlegging i forkant av bestillingen.»

En annen av informantene i gruppen er derimot av den oppfatning at bestillere er bevisst behovet gjennom kartlegging i forkant. Informanten uttaler følgende:

«Bestiller har ofte klare bestillinger. De har ofte gått gjennom bedriften og ser hva de trenger på forhånd.»

En av informantene forteller at deres erfaring er at det ikke er bestiller selv som fremlegger ulike faktorer som skal tas hensyn til i utvelgelsesprosessen, men at det gjøres sammen med headhunteren. Likevel er de klar over at deres rolle som headhunter i stor grad kan påvirke prosessen og resultatet:

«Man kommer frem til behovet sammen med headhunter. Kunden stoler likevel ofte litt for mye på oss. Det er tross alt kunden selv som kjenner bedriften best.»

En av informantene utdyper svaret ytterligere ved å legge til at kulturen i bedriftene er noe man må ta hensyn til. Informanten viser til en enkel metode for å få bedriften til å beskrive seg og sin personlighet og dermed også hva de ønsker av kvaliteter i kandidaten. Sitat følger;

«Kulturen i bedriften har ofte noe å si i forhold til hva kunden etterspør av personer. Dette fordi personligheten i bedriften sier mye om hvem de er, altså at det er en slags identitet. For eksempel kan oljebedriftene bli sett på som svært konservative og ønsker derfor også tilsvarende personligheter. Man kan spørre hvilken person de ønsker, eksempelvis en kjent en. Dersom de svarer en Thor Heyerdahl ønsker de sannsynligvis en tøff og utforskende person som tørr og stå i mot resten av flokken. Om de derimot ønsker en Grete Faremo er det derimot noe helt annet.»

Informantene i gruppe 2 legger mer vekt på ulike personlighetstrekk basert på samarbeid med flere ulike organisasjoner og bedrifter. De trekker frem ulike personlighetstrekk som har hatt en tendens til å bli prioritert:

«Kunder etterspør ofte kandidater som er resultatorienterte, har en drivkraft og vil lykkes med det de gjør. Samtidig legger de vekt på at de er nødt til å ha en egnet faglig kompetanse i bunn.»

Videre utdyper en annen informant dette nærmere:

«Kundene vektlegger som regel at kandidater må like det å ha makt, at de kommuniserer godt, er empatiske, har evnen til å forstå andre mennesker, mot til å ta de tøffe samtalene, er autentiske, krye og trygge.»

Det dukker opp mange personlighetstrekk som anses som viktig, og samtidig hvordan disse bør utfylle hverandre:

«Vi legger stor vekt på viktige personlighetstrekk som det å ha selvinnsikt og trygghet samtidig som man får andre med seg. Det er viktig med ledere som innser at de ikke er gode på alt og at det derfor er viktig å delegere oppgaver. Slik at de lar andre utfylle seg på de områdene de selv ikke er gode på. Det er viktig at de ikke for autoritære, men de må heller ikke til en hver tid klappe ansatte på ryggen.»

En av informantene sier følgende: *«Næringslivet etterspør som regel egenskaper som finnes hos menn, men de etterspør ikke menn i seg selv.»*

Videre forteller informanten at dette er noe av grunnen til at det er flere menn i ledende stillinger enn kvinner, og at dette er en realitet det er vanskelig å gjøre noe med.

Flere av informantene sier videre at det ofte blir spurt etter en ekstrovert lederkandidat. Videre sier informantene at de ekstroverte lederne ofte kan være en større risiko for bedriftene da de er mindre analytiske og observerende i forhold til risikoaspektet enn en introvert.

«Den ekstroverte lederen er oftest etterspurt. Det er sjeldent noen spør etter en introvert leder. »

Headhunterne er på lik linje med lederne tydelige på at de unngår kandidater som ser ut til å ønske lederposisjonen grunnet status og prestisje, i tillegg til at de poengterer at de må «lede» og ikke «sjefe». Den ene informanten trekker frem at de er nødt til å ha medmenneskelige egenskaper, men likevel ha evnen til å ta ubehagelige beslutninger. Det nevnes også et problem og en utfordring i forhold til mange ledere:

«Ledere må ikke skylde på andre hver gang ting går galt. Dette skaper en slags fryktkultur og fører til at andre blir reddere for å feile enn å være kreativ.»

Samtidig er de klar over at psykopatiske trekk er overrepresentert blant ledere. Det er ofte vanskelig å gjennomskue slike trekk, men de bruker likevel ulike tester som er utviklet for å avsløre om disse trekkene muligens er til stede.

5.5 Oppsummering av resultater

På bakgrunn av at resultatene er sprikende og det kan være vanskelig å se helheten i det hele, vil det nå bli gitt en kort oppsummering av de viktigste og mest sentrale funnene i resultatkapittelet.

Det er i liten grad fremtredende at den ene gruppen retter mer fokus mot mangfold enn den andre. De har ulike vinklinger på mangfold på bakgrunn av sitt yrke. Gjennomgående for alle informantene er at de retter fokus til det usynlige mangfoldet.

Informantene legger vekt på at det først og fremst er sentralt å ha den faglige kompetansen i bunn. Deretter blir personlighet trukket frem av samtlige informanter som et svært sentralt aspekt ved mangfold. Et annet viktig moment er den sosiale kompetanse kandidatene har. Det er disse tre momentene lederne og headhunterne vektlegger i rekrutteringen av kandidater til ledergrupper.

Headhunterne benytter seg av ulike former for tester, blant annet teamanalyser, som et verktøy for å se på «matchen» til kandidatene og ledergruppene. Testene blir først og fremst brukt for å få frem det usynlige mangfoldet.

Det fremkommer av resultatene svært lite om hvordan man kan oppnå mangfold. Både informantene i ledergruppen og headhuntergruppen er mer bevisst hvilke hindringer de støter på når det kommer til å oppnå et mulig mangfold.

Til tross for at det er tilnærmet lik bevissthet rundt begrepet mangfold i ledergrupper kommer det frem ulike aspekter ved de to yrkesgruppene som er sentrale å trekke frem. Headhunterne

legger vekt på at hindringen for mangfold ligger hos oppdragsgiver. De viser til for lite spillerom og for «streng» bestillinger. På den andre siden stoler lederne på headhunterne og deres kompetanse.

Fokuset hos alle informantene handler om å overleve i sin bransje. Headhunterne er opptatt av å levere den bestilte varen og opptatt av ryktemunnet som kan skade forretningen. Lederne er opptatt av å ansette den rette og best kvalifiserte uavhengig av mangfoldstenkning.

6. Analyse

Resultatet av undersøkelsen er nå lagt frem. Videre vil analysen av resultatene presenteres. I undersøkelsen ble det trukket frem flere metaforer. Disse vil vi bruke aktivt i analysen av dataene. De ulike metaforene vil bli knyttet opp mot teorier fra kapittel 2.

6.1 Fotballaget

En av informantene sammenlignet ledergrupper med ett fotballag. Informantene viser til at vi kan se på et fotballag for å se hva som er nødvendig i en ledergruppe når det gjelder mangfold av kompetanse, roller, rekruttering, kommunikasjon, kultur og endring. Det å sammenlikne ledergrupper med et fotballag gir oss flere tolkningsmuligheter.

6.1.1 Roller

Et fotballag er på lik linje med en ledergruppe bestående av ulike roller. Som det blir definert i det teoretiske rammeverket er roller et sett av handlinger som er karakteristiske for personer i bestemte kontekster (Bang & Midelfart, 2012). På fotballbanen trenger man ulike posisjoner og roller for at spillet skal fungere og at man skal kunne stå sammen som et lag. Disse rollene og posisjonene kan også sees på som ansvarsområder. Det nytter for eksempel ikke at alle spillerne løper etter ballen, eller at alle spillerne forsvarer målet. Det kan tolkes dit hen at informanten er bevisst mangfold i et rollefordelingsperspektiv. Dersom alle har samme rolle vil man minske muligheten for fremdrift og dette kan igjen føre til nedgang og stagnering for bedriften, eventuelt fotballaget (Midelfart, 2012). For å score et mål er man avhengig av at man spiller sammen. Noen må forsvare målet, mens andre må jobbe med å få spillet fremover. Rollefordeling har nemlig de fordeler at ved å fordele arbeidet mellom medlemmene i en gruppe øker også mulighetene for å nå de gitte målene. Samtidig skaper rolleinndelingen orden og forutsigbarhet for medlemmene og omverdenen rundt gruppen (Bang & Midelfart, 2012). Et fotballag som går på banen uten faste posisjoner, her referert som roller, vil kunne utrette lite i en kamp. Det er vesentlig at rollene har en klar definisjon og at individene som inngår i disse er seg bevisst sin egen rolle. Dette ser vi at kan være overførbart til et lederteam og gruppens arbeid (Linnea rådgivning, udatert).

6.1.2 Grupper og team

Et fotballag vil mest sannsynlig alltid bestå av en «teamspirit». En kan si at denne «teamspiriten» dannes gjennom at alle er forpliktet til det samme målet, altså å vinne kampen gjennom å være best. På samme tid er de også knyttet sammen gjennom felles arbeidsmetoder. På denne måten kan ethvert medlem holde hverandre gjensidig ansvarlig. I en ledergruppe hvor alle har et felles hovedmål, men hver og en leder er tilknyttet andre ledergrupper med sine undermål, ser vi det som vanskelig å oppnå en form for team (Linnea rådgivning, udatert & Gundersen, 2005). Om man i ledergrupper øker forståelsen rundt gruppebegrepet og teambegrepet, er det da mulig å oppnå en ledergruppe som omdannes til et lederteam? Vil dette igjen føre til økt produktivitet og bedre resultater gjennom felles forståelse og felles mål slik et fotballag opererer?

Forskjellen mellom ledergrupper og lederteam handler også om hvordan de er satt sammen. En ledergruppe settes sammen på bakgrunn av en rekke kriterier knyttet til utvelgelse, mens et fotballag og et team selekterer kandidater ut i fra et perspektiv knyttet til arbeidsoppgaver (Gundersen, 2005). Gjennom et slikt syn kan man trekke slutninger om at det gjennom seleksjon av arbeidsoppgaver gir et team et mer naturlig mangfold enn hva man ser i en gruppesammensetning. Dette på bakgrunn av at fokuset er rettet mot selve arbeidsoppgavene og ikke andre kriterier slik som personlighet, verdier og skåring på ulike tester. I sammenhengen med et fotballag vil det være naturlig å selektere på bakgrunn av de ulike arbeidsoppgavene de skal utføre. Dette fordi personlighet, formell kompetanse eller verdier har liten direkte innvirkning på om en fotballspiller er god defensiv eller offensiv. Derimot vil et fotballag likevel ha mange ulike former for både synlig og usynlig mangfold på tross av at man selekterer ut i fra relevante kvalifikasjoner. En kan derfor argumentere for at et fotballag består av et naturlig mangfold.

Det fremkommer også i teorien at gjennom det å akseptere det eksisterende mangfoldet vil man lettere kunne jobbe mot de felles målene som er satt (Linnea rådgivning, udatert). Som det også frem kom i resultatene hevder en av informantene at det er viktigst å ta hensyn til bedriftens overordnede og strategiske mål, slik at man må selektere ut i fra hva man trenger for å oppnå dette. Du må altså fylle et slags gap (Nordhaug, 2002). Dersom et fotballag består

av et naturlig mangfold og fokuset er på å nå et felles mål er det kanskje også slik at mangfoldet innad er en kilde til suksess heller enn konflikt. Studier viser også at det er de med klare organisasjonsmål som best utnytter forskjellene seg i mellom (Bang & Midelfart, 2012).

Gjennomgående for informantene er at ingen forholder seg til forskjeller mellom grupper og team. Det er vanskelig å vite om bakgrunnen for dette er manglende bevissthet rundt temaet eller om de rett og slett ikke ser viktigheten av det. Kan økt bevissthet rundt skillet mellom disse to begrepene bidra til bevissthet rundt mangfold?

6.1.3 Gruppetenkning

Utfordringer for ledergrupper er ofte at man velger mennesker som er like seg selv, også omtalt som «likhetseffekten». Man liker med andre ord de som ligner deg selv (Nordhaug, 2002). Samtidig kan man argumentere for at grupper med folk som er like og trives i hverandres selskap kan føre til sammensveisede grupper med sterke og tette bånd (Janis gjengitt etter Bakka, Fivelsdal & Nordhaug, 2004). En av utfordringene med dette knyttes til «groupthink», som vil si at man kan ende opp med at alle tenker likt og at man får et «tunnelsyn», samtidig som man prioriterer gruppesamholdet fremfor målet (Janis gjengitt etter Bakka, Fivelsdal & Nordhaug, 2004). Dette kan føre til at gruppen ofte mister fokuset på å finne den mest optimale løsningen for igjen å oppnå det beste resultatet. En slutning som kan trekkes i tilknytning til dette er blant annet at mangfold i en ledergruppe vil kunne utfordre et slikt «tunnelsyn» og en gruppetenkning. Man kan gjennom mangfold oppnå diskusjoner som igjen kan føre til flere løsninger og økt kvalitet på resultatene (Midelfart, 2012). Trekker man dette inn i metaforen fotballaget kan dette forstås som at en ikke kan bli best dersom trivselen i laget prioriteres fremfor det å vinne kampen. Dette problemet er først og fremst fremtredende dersom det eksisterer for like verdier i gruppen. Dette fordi det oppstår et psykologisk press (Bakka, Fivelsdal & Nordhaug, 2004). Som vi så i resultatdelen var både headhunterne og lederne opptatt av å finne kandidater som hadde verdier som til en viss grad passet med bedriftens. Likevel tør vi påstå at dette ikke er et kjent fenomen innenfor selektering til et fotballag, og at dette er noe av grunnen til at det sjeldnere oppstår fare for gruppetenkning.

En av informantene nevner at man trenger den personligheten som kan være «pain in the ass» til tider, altså den som er analytisk og som stiller spørsmålstegn ved ting. Dette samstemmer med teorien der det hevdes at en bør ha en i gruppen som kan utfordre gruppeoppfatninger (Janis, gjengitt i Kaufmann & Kaufmann, 2010). Det kan derfor tolkes dit hen at gruppetenkning er noe man til en viss grad er bevisst i en ledergruppe.

Det er også motargumenter i forhold til ovenstående perspektiv. En kan også si at trivsel i gruppen har stor betydning for resultatet. Sosial kapital kan sies å ha påvirkningskraft for sluttresultater og ikke minst prosessen for å oppnå målet. Til tross for at investering i sosial kapital kan være av positiv karakter kan man også si at det hele er tidkrevende og krever store ressurser (Ladegård, 2003). For et fotballag som har klare uttalte og nedfelte mål er det også muligheter for å bruke ressurser knyttet til sosial kapital, men på lik linje med ledergrupper er det ikke usannsynlig at det vil komme nye medlemmer inn i gruppen. Når nye medlemmer kommer inn i gruppen kan man si at det er spesielt viktig å satse på ressurser i forbindelse med sosial kapital. Man kan derfor si at man står ovenfor et dilemma; skal man prioritere målet eller trivselen? Og må man i det hele tatt velge? Kan man få i pose og sekk? Ut i fra teorien kan det se ut til at det er vanskelig. Mer diskusjon knyttet til sosial kapital finnes under Mc. Donalds fenomenet.

6.1.4 Risiko

Flere av informantene la stor vekt på at det var stor risiko knyttet til det å velge en kandidat som representerte noe nytt. En kan stille seg spørsmålet om informantene er bevisst den risikoen som er tilstede dersom man til en hver tid skal forholde seg til det kjente. Dersom man ser på risiko som hendelser og at enhver hendelse vil få konsekvenser (Aven, Røed & Wiencke, 2008), kan kanskje konsekvensen være risiko dersom man ikke velger noe nytt? En gruppe med «like» medlemmer representerer også svært like synspunkter. Innimellom kan andre se ting en ikke evner å se selv. I et fotballag er det for eksempel slik at noen spillere fokuserer på det å få ballen i mål, mens andre fokuserer på å holde sitt eget mål fritt for angrep. Altså, vi trenger ulike spillere. Det å unngå en tilsynelatende risiko ved å unngå det ukjente vil kunne være en risiko i seg selv i et fotballagperspektiv.

Risiko gjennom det å velge en kandidat som står for noe nytt kontra det å velge en som tenker likt som resten av gruppen er fremtredende i undersøkelsen. Årsaken til dette kan være at bedrifter er redde for diskusjoner, nettopp fordi diskusjoner blir sett på som en konflikt, altså noe negativt som man må enten dempe eller fjerne (Johannesen, 2011). En bedrift som er kjent med et stabilt og rolig miljø vil gjerne ikke ha kompetanse, evne eller tid til å håndtere alle de sider en diskusjon kan føre med seg. Dette kan igjen hemme utvikling og kompetanseheving hos bedriftene (Johannesen, 2011).

Flere av informantene retter lyset mot den positive affekten ved konflikter, altså at en konflikt kan fremme kreativitet og fremprovosere nødvendige endringer. Ved at enkelte av informantene trekker frem et slikt syn på konflikt kan man tolke det som at informanten selv har vært deltakende i slike prosesser. Det kan forstås slik at man gjennom å oppleve læring via deltakendeprosesser lettere kan endre tankesett slik at man samtidig evner å se andres synspunkter i et nytt lys. Ut i fra teorien kommer det frem at konflikter både har positive og negative effekter. Den ene informanten forteller om hvordan det er å bruke seg selv som en konfliktdemper, samtidig som likevel legges vekt på at konflikter som resultat av ulikheter er nødvendig. Konflikt kan utfordre ro og stabilitet, men samtidig fremme utvikling og nødvendige endringer (Johannesen, 2011).

Et interessant aspekt i denne sammenheng er nødvendige endringer. Ut i fra resultatene er det flere personlighetstrekk som trekkes frem som ønskelige hos ledere. Dette var trekk som dominans, evne til å ta beslutninger, evne til å trives med å ha makt, med mer. Samtidig hevder også ulike teorier at det er visse tester som skal få frem lederegenskaper, slik som dominans, robusthet, også videre. Dette er det videre gjort en undersøkelse på innenfor ledergrupper, og det viser seg at sterke personligheter er mindre endringsvillige (Ukeavisen Ledelse, 2012). Er det ikke derfor interessant å bite seg merke i at de personlighetstrekk og egenskaper man leter etter i potensielle lederkandidater ofte også innehar en motstand mot endring? Kan dette også være en av grunnene til at ledergrupper består av likere medlemmer enn mange andre grupper, nettopp fordi nye medlemmer innebærer en endring? Er sterke personligheter til en viss grad også konfliktsky, hvis man tar utgangspunkt i at endringer ofte er et resultat av konflikt, slik teorien tilsier?

I en fotballkamp vil det som regel foregå ulike konflikter som må løses underveis, enten det er en stygg takling eller diskusjon om hvem som «fortjener» å ta straffesparket. Likevel ser vi som regel alltid at spillerne står sammen som et lag i slutten av kampen, samtidig som de tar motspillerne i hånden. Konflikter løses underveis og som regel fører de gode løsningene med seg, eventuelt forbedringsmuligheter til neste og lignende situasjoner. En kan argumentere med at et lag fullt av konfliktskye spillere ville ført til lite utvikling innad i laget.

6.1.5 Lederen

I tillegg til at fotballaget er bestående av de ulike spillerne med deres roller og ansvarsområder, er det også en trener tilknyttet laget. Treneren blir sett på som sentral og elementær rolle i ethvert fotballag, og de blir ofte tildelt stor betydning for lagets prestasjoner. Gjennom ulike mediekanaler kan vi se at treneren ofte får tildelt mye av fortjenesten dersom fotballaget gjør suksess, og mye kritikk dersom de derimot gjør det dårlig. Det kan til tider se ut til at trenere er de som må ta «støyten» for dårlige prestasjoner, og i verstefall kan dette føre til avskjed fra stillingen. Vi kan sammenlikne treneren med en leder. Dette fordi treneren blir sett på som den som leder laget til seier eller fiasko. Dette samsvarer også med definisjonen til Ørjasæter av ledelse, altså: «å lede er å skape resultater gjennom andre. Det er ikke noe enmannsshow» (Ørjasæter, 2008, s. 12). Det er tross alt ikke treneren selv som direkte sørger for mål og godt spill, men derimot kan treneren bidra til å skape samhold, samarbeid, kommunisere mål og fremdrift, også videre.

Når vi ser på fotballkamper ser vi at treneren ofte står på sidelinjen og roper og skriker, samtidig som de samler laget i pausene og gir forslag til løsninger og instruksjoner til spillerne. I dag kan man si at ledelse handler mer og mer om kommunikasjon, nemlig det å kommunisere forståelse, både av virksomheten og omgivelsene. Dette viser en mer rådgivende side av ledelse (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug & Nordhaug, 2004). Treneren av fotballaget kan dermed argumenteres for å være «dagens leder».

6.1.6 Endringer

En trener skal som oftest være en motivator for spillerne, da først og fremst for å vinne kampen. I pausene gjennomgår treneren og fotballaget sammen hvordan spillet har vært i

første omgang, noe som kan sammenliknes med ledergrupper og «egen virksomhet». Ved å gjennomgå første omgang går man inn på temaer knyttet til kampens utfordringer og hvordan de må møte motstanderen på en best mulig måte. Sistnevnte kan sees som en del av omgivelsene rundt ledergruppen og virksomhetene. Dersom taktikken viser seg å være feil ut i fra spillet og motspillerne må den endres. Et lag med deres medlemmer må av denne grunn være endringsvillige og tilpasningsdyktige. Noen ganger må en også omorganisere laget underveis i kampen ved å bytte ut noen av spillerne som sitter på benken med noen av de som er på banen. Å bli byttet ut under kampen kan føre til lavere engasjement hos noen av spillerne (Sennett, 2010). Likevel er dette en sjans en på ta og en del av «gamet». I beste fall kan det føre til at spilleren som ble byttet ut motiveres til å gjøre det enda bedre i neste kamp.

6.1.7 Makt

En trener har ofte mye makt innenfor fotballaget. Det vil si at de kan ha en avgjørende påvirkning for hvilke medlemmer som blir en del av gruppen, hvilke spillere som må byttes ut, hvem som får spille, også videre. Samtidig ser man ofte at de er temperamentsfulle og kan ha en tendens til å kjeft og rope på spillerne. Det viser seg at makt kan ha en negativ effekt, spesielt dersom de som sitter på makten behandler personene som brikker i et spill eller ved at de reduserer menneskers selvfølelse (Stenberg, 2009). Det kan til en viss grad se ut til at dette kan forekomme i et fotballag, men at det også er en kultur for at «det er sånn det er».

Inneholder makt derfor et tradisjonelt aspekt, altså at det innenfor visse yrker er godtatt at makt utøves på en viss måte? Gjelder dette for øvrig ledere generelt? Og er det slik at ledere generelt sitter på for mye makt, også når det gjelder inntak av medlemmer til gruppen, noe som igjen er hemmende da andre også sitter med verdifulle synspunkter? I så fall kan det argumenteres for at det er lite mangfold i maktstrukturene, noe som igjen er en kritisk faktor i forhold til å ha et bredere perspektiv før beslutninger skal tas. Det er vel slik at det er spillerne selv som vet hvor «skoen trykker». Kanskje har de bedre innsikt når det kommer til hvilke typer spillere som trengs i gruppen. Disse påstandene kan igjen overføres til ledergrupper og lederes påvirkning og maktposisjon under en ansettelse.

6.1.8 Intern rekruttering

Norske fotballag og fotballklubber, eksempelvis Viking FK, kan man si representerer stor variasjon innenfor mangfold, både når det gjelder etnisk bakgrunn, alder og hudfarge. Det er

altså stor variasjon når det kommer til det synlige mangfoldet (Bang & Midelfart, 2012). Hadde man gått inn og testet de ulike medlemmene i laget ville man sannsynligvis også sett stor variasjon innen det usynlige mangfoldet, med tanke på verdier, holdninger, kompetanse og personlighet (Traavik, 2006, Bang & Midelfart, 2012).

Viking FK er en stor klubb som både satser på breddeidrett og på samme tid har et stort fokus rettet mot toppidretten. Ved å utvikle egne spillere gjennom breddeidretten kan man si at elitelaget «shopper» spillere internt i organisasjonen. Gjennom en slik spillerutvikling kan man si at de yngre spillerne allerede får en gnist til å utvikle seg og satse, samt at de får muligheten til å utarbeide seg en karriere. Hvem av småguttene i dette landet har vel ikke en eller annen gang drømt om å bli en fotballstjerne? Det hele kan sammenlignes med intern rekruttering (Nordhaug, 2002), hvor man er opptatt av at de ulike kandidatene allerede har tilegnet seg de rette verdiene, holdningene og synet på organisasjonen. Dette kan gi fordeler ved at fotballaget slipper å integrere spilleren inn i tilhørende kultur, og at man vet at spilleren til en viss grad vil «passe» inn. Ulempen derimot er at man ikke slipper til «nytt blod» som kan utfordre de etablerte tankemønstrene samt kulturen (Nordhaug, 2002).

Ut i fra resultatene kan vi også se at det var ønskelig å finne kandidater som passet inn i den rådende kulturen. Samtidig viser noe av teorien at en sterk og forpliktende organisasjonskultur reduserer konflikter samtidig som man unngår heterogenitet (Christiansen, Lægreid, Roness & Røvik, 2004). Det kan derfor argumenteres for at det gjennom en slik prioritering under en seleksjonsprosess hemmer muligheten for mangfold.

6.1.9 Ekstern rekruttering

Det er ikke alltid slik at man har muligheten til å rekruttere og velge kandidater og spillere som allerede befinner seg i organisasjonen. Noen ganger finnes ikke den rette internt og man må rette synet ut av organisasjonen. Fotballklubbene kan sies å være eksperter på å handle eksternt. De søker etter den rette spiller som passer til posisjonen, spillestilen og ikke minst til laget som helhet. Som motsetning til intern rekruttering vil ekstern rekruttering til en hver tid tilføye gruppen noe nytt (Nordhaug, 2002). Nye medlemmer av gruppen og laget vil bety nye øyne og nytt tankesett. Med dette menes det at man får et nytt medlem som har en annen måte

å se og tenke på. Slike nye tankesett og nye måter å se situasjoner på kan være med å skape diskusjoner og konflikter som gir utviklingsmuligheter for organisasjonen (Johannesen, 2011). Våre informanter forholdt seg først og fremst til ekstern rekruttering, men opplevde mangel på kandidater som en stor utfordring.

Når det gjelder både ekstern og intern rekruttering er det sentralt å finne den rette for stillingen. Smågutter drømmer om å bli fotballstjerner, men det er kun de som utvikler eller har iboene i seg et talent som når til toppen. På lik linje referer informantene i undersøkelsen til lederne. De ønsker ikke å ansette ledere som søker stillingen for statusen sin del. Det er vesentlig at ledere som skal inn i ledergruppen har et ønske om samt evne til å lede.

6.1.10 Mangfold

Mangfoldet i fotballaget tillegger treneren store utfordringer i å forholde seg til samt lede dette mangfoldet. God forståelse og god kommunikasjon blir her et viktig moment. Dette er igjen med på å skape grunnlag for det videre arbeidet i gruppen (Eide & Eide, 2004). Likeså hevdes det at mangfoldighetsledelse er viktig i en internasjonal konkurranse. Samtidig er det slik at det oppstår et mer kreativt potensial, fordi man mener at grupper og team fungerer best når talenter supplerer hverandre (Brandt & Hildebrandt, 2003). Dette gjelder antakeligvis først og fremst gjennom det usynlige mangfold, og i en fotballmetafor gjennom ulik kompetanse i forhold til hvor de er gode på banen. Samtidig er det slik at et fotballag i verdensklasse konkurrerer internasjonalt, samtidig som laget ofte er internasjonalt i seg selv. En kan derfor argumentere for at mangfoldighetsledelse er et aspekt som må tas hensyn til i et fotballag, samtidig som det er en fordel for bedrifter som konkurrerer og opererer internasjonalt.

Samtidig er det visse utfordringer ved mangfold. Dette fordi det kan føre til relasjonskonflikter, irritasjon og frustrasjon (Bang & Midelfart, 2012, Midelfart, 2012). Likevel hører en sjelden at dette er et utbredt problem innen fotballag. Kan dette ha noe med at en har så tydelig og klare fellesmål at en klarer å legge potensielle konflikter til side? Kan det på bakgrunn av et sterkt felles ønske om å være best at dette blir fokuset, og at mangfoldet dermed blir en kilde til suksess fremfor en konflikt? Dette hevder i alle fall teorien (Linnea rådgivning, udatert).

Burde toppledelsen i norsk næringsliv forsøke å etterligne fotballagene mer, dersom man retter fokuset mot momenter som sammensetning, kommunikasjon, arbeidsfordeling og rollefordeling? Ville dette ført til at medlemmene av gruppen hadde konsentrert seg om å nå organisasjonsmålene gjennom å utnytte hverandres ulikheter, fremfor å konsentrere seg om ulikhetene som et problem, eller å unngå det?

6.2 Mc Donaldsfenomenet

Som sagt kan mye av motstanden til mangfold tolkes i forbindelse med risiko. Altså at noe er nytt og mer uforutsigbart og ukontrollert enn det gamle som er kjent og kjært (Johannessen, 2012). Dette underbygger en av informantene ved å trekke inn Mc. Donalds eksempelet. Vi har tolket denne metaforen slik at informanten sammenlikner den eksotiske og spennende restauranten med kandidater som representerer noe nytt, mens Mc. Donalds er sammenliknet med kandidater som representerer noe trygt og kjent. Gjennom tolkning ser vi koblingen mellom den eksotiske og spennende restauranten som et bilde på nye kandidater, mens Mc. Donalds sammenliknes med kandidater som representerer noe trygt og kjent. Videre tolker vi metaforen dit hen at den eksotiske restauranten kan representere stor suksess, men på samme tid en stor fiasko, likeså kandidater som representerer det «nye». Dette fordi man antakeligvis også tillegger den eksotiske restauranten, eller kandidaten, høyere forventning. Prisen er antakeligvis høyere samtidig som omdømmet er mer «eksklusivt». Dermed er også sjansen for å bli skuffet større om man inntar den eksotiske restauranten.

Mc. Donalds derimot representerer lav risiko og vil sannsynligvis alltid ha faste kunder, uavhengig av andre tilsynelatende eksotiske restauranter i nærområdet rundt seg. Dette fordi Mc. Donalds er forutsigbart, trygt og kjent. Uansett hvor du er i verden vil du finne en Mc. Donalds restaurant der menyen, interiøret og prisene er tilsvarende det samme. Du vet med andre ord hva du får, samtidig som prisen er lav. På bakgrunn av forutsigbarheten og de lave forventningene er sjansen for å bli skuffet svært liten. Som sagt er begrepene risiko og usikkerhet nært tilknyttet hverandre (Aven, Røed & Wienche, 2008). Det er dermed ikke bare risikoen vi ønsker å unngå, men og usikkerheten som følger med. Dette grunnet at mennesker ønsker kontroll og forutsigbarhet i en ellers omskiftelig verden (Jacobsen, 2004, Sennett, 2010 & Johannessen, 2012).

Kan det være slik at bevisstheten rundt mangfold og dets fordeler er til stede både hos headhuntere og ledere, men fordi en kandidat representerer noe nytt med et aspekt av usikkerhet ved seg, velger man heller å unngå det? Litteratur og forskning viser at mangfold er et tveegget sverd (Bang & Midelfart, 2012) og effekten av mangfoldet kan gå begge veier. Er det slik at norske virksomheter er for risikovegrende og at toppledergrupper derfor er for homogene? (Manpower Norge, 2012) Er det slik at i stedet for å ta en sjanse, og dermed risikoen, på å tjene mye på en sosial investering så satses det heller på det trygge og forutsigbare? Det fokuseres kanskje mer på det og ikke tape enn mulighetene for å vinne. Representerer toppledergrupper og headhuntere i norsk næringsliv «Mc. Donalds spisende mennesker»?

En av begrensningene vi kan se ut i fra resultatene er at det for headhunterne og topplederne i stor grad handler om å overleve gjennom å enten tilfredsstille andres eller eget behov. Headhunterne ønsker å levere den bestilte varen, uavhengig av egne verdier og synspunkter, nettopp for å tjene penger og overleve konkurransen om kundene. Bestillere ønsker det samme, altså at bedriften deres skal ha en finansiell fortjeneste samt overleve i et konkurransemarked. Headhuntere ønsker å «please» kunden, mens topplederne ønsker å bli «pleaset». På denne måten handler det også om å unngå risiko og usikkerhet fra begge parter, gjennom å tilfredsstille hverandre på en trygg måte. Som det ble nevnt i teorien skal man altså ikke unngå risiko, men heller vurdere den opp mot kostnader og mulig avkastning (Ladegård, 2003). Vil det si at dersom en bedrift er i en situasjon preget av mye usikkerhet og fare for konkurs, uten at man kan beregne kostnader tidnok, heller reduserer usikkerheten ved å ansette en «lik»? Eller er det da en bør gå for noe nytt? Kanskje det er nettopp da man trenger nye synspunkter og perspektiver? Jo flere perspektiver en ledergruppe har tilgjengelig, desto mer kompetanse er de og i besittelse av (Midelfart, 2012). En kan jo argumentere for at sjansen for også å komme frem til en bedre løsning er til stede.

Det går også an å trekke dette eksempelet enda lenger, uten å se på det som en metafor. En kan jo spørre seg om ikke Mc. Donalds har tatt en del sjanser og risikoer for å komme dit de er i dag? Og om de på tross av tilsynelatende liten variasjon har vært gjennom en del

endringer og utviklingsprosesser på veien, som på mange måter har representert en del risikoer. Det heter jo «den som intet våger - intet vinner». Dessuten er Mc. Donalds en kjede som er verdensomspennende og som derfor representerer mange ulike nasjoner, kulturer og verdier. Det ville være naturlig å tro at dette krever en mangfoldig toppledergruppe som gjenspeiler dette. Dette er igjen spekulasjoner, men det er i alle fall forskning som viser at det å unngå mangfold fører til at en bedrift kan stagnere og hindre utvikling (Traavik, 2006). Kan en ledergruppe som unngår mangfold noen gang få bedriften sin eller ideene sine til verdenstoppen i en verden som stadig blir mer globalisert? Mangfoldige arbeidsgrupper er som sagt en av de viktigste globale utfordringene toppledere, HR- ledere og konsulenter møter på. Suksessen i ledelsen handler derfor om hvorvidt man forholder seg til denne realiteten eller ikke (Barak, 2011).

Likeledes finnes det noen motstridende argumenter mot dette. Den ene informanten i headhuntergruppen beskrev hvordan oljebransjen var konservativ, samtidig som den også var internasjonal. Informanten fortalte også hvordan oppkjøp av bedrifter kunne føre til ledere og eiere med en annen kultur enn den som opprinnelig var i bedriften, og hvordan dette kunne føre til problemer. Dette bekreftes av Hofstede som har undersøkt hvordan kulturer er ulike fra nasjon til nasjon, samt hvordan bedrifter også opererer ulikt ut i fra dette, gjennom ulikt forhold til makt, risiko, også videre (Hofstede, 2012). Det kan derfor argumenteres for at det ikke bare er problemfritt å blande ulike kulturer sammen i en ledergruppe, verken for medlemmene i gruppen selv eller deres ansatte. Dette fordi man gjennom sin kultur er vant til å arbeide under ulike betingelser. Som den ene informanten også uttaler er man alltid preget av sin kultur.

6.3 Glidelåseffekten

Som den ene informanten fra headhuntergruppen nevnte var de opptatt av «glidelåseffekten». Det vil si at arbeidsgiver og arbeidstaker måtte velge hverandre, altså at det var et gjensidig ønske og valg om å arbeide sammen. Det var med andre ord ikke bare arbeidsgiver som hadde et valg om hvem de skulle tilknytte seg. Sammen skulle virksomheten og kandidaten gli inn i hverandre som en slags glidelås og utfylle hverandre. Avhengig av tolkning kan dette underbygge påstanden om at grupper fungerer best når man utfyller hverandre og ikke gjennom en gruppe bestående av kloninger (Brandt & Hildebrandt, 2003).

Det er flere mulige måter å tolke dette på, men det er likevel ulike momenter som vil være naturlig å trekke inn for å forstå denne metaforen, eksempelvis personlighet. Mye av teorien som er presentert i det teoretiske rammeverket viser til at personlighet har stor betydning i forhold til yrkesprestasjoner, karrierevalg og ikke minst innenfor rekruttering. Veldig mange av testene som blir brukt er først og fremst for å forstå og for å få frem kandidatens personlighet (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Som en også kan se i undersøkelsen legger begge informantgruppene vekt på personlighet. Personlighetstrekk sies å være relativt stabile (Kaufmann & Kaufmann, 2010), og nettopp kanskje derfor er det så viktig å finne ut av den i forkant av en ansettelse, da det ikke er noe man kan tilpasse bedriften som en ønsker.

Det er et fokus på at det ønskes ledere med personligheter som utfyller hverandre, som gjør hverandre bedre og som samtidig skaper en fin dynamikk. Det at man utfyller hverandre er det også forsket på og det viser seg at utfyllende egenskaper er viktig (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Likeledes viser studier at toppledere skårer betydelig annerledes enn normalbefolkningen på personlighetstester, med andre vil det si at man opplever mindre variasjon i lederes personligheter (Bang & Midelfart, 2012). Det ser derfor ikke ut til at variasjon i personligheter i toppledergruppene fungerer i praksis, til tross for at det kunne være et ønske. En hindring kan være det vi tidligere har tatt opp, og som omtales som «likhetseffekten», som vil si at vi trives med de som ligner oss selv (Skorstad, 2012, Midelfart, 2012). Det er jo som tidligere nevnt at toppledere har større makt og innflytelse i forhold til hvilke nye gruppe-medlemmer som slipper inn. Vil det derfor si at variasjon i personlighet er et ønske i teorien, men noe som ikke fungerer i praksis?

Hvilken innflytelse har så egentlig en headhunter i forhold til «glidelåseffekten»? Altså, hvordan kan de sikre at både arbeidsgiver og arbeidstaker velger hverandre? Som headhunter har man påvirkningsmuligheter gjennom rådgivning både til bedrift og til kandidat. En av informantene uttaler at til tross for at kandidaten og bedriften ønsker hverandre er det headhunterens ansvar å råde kandidaten til ikke å ta jobben, dersom en ser at kandidaten ikke vil passe eller trives. I tillegg var de opptatt av å følge opp de kandidatene som hadde fått jobb i etterkant, for å se om de trivdes i den nye jobben, alt i fra arbeidsmiljøet til

arbeidsoppgavene. Dette fordi de er opptatt av kvaliteten i prosessene og på samme tid sitt eget renommé.

Tilbake til dette med headhunteres innflytelse i forhold til «glidelåseffekten». Kan det være headhunter selv som er hindringen her? Altså i forhold til egen påvirkning i prosessen. Det er ikke bare gruppe-medlemmer som trives med og liker de som ligner en selv, det gjelder også headhunter selv (Skorstad, 2011). Dersom headhuntere ikke er bevisst dette kan de havne i fallgruven ved å anbefale en kandidat som er mest lik seg selv, og som ikke nødvendigvis er den som er best egnet. Med tanke på at vi gjennom undersøkelsen har sett en tendens til at bedriftene stoler på headhunter og deres kompetanse kan dette få negative konsekvenser for både ledergruppen og virksomheten. Samtidig viser teorier også tendenser til at headhuntere ofte stoler på intuisjon og magefølelse, og at de raskt kan trekke konklusjoner ut i fra førsteinntrykk (Skorstad, 2011). Dette ble trukket frem som et bevisst problem og en utfordring av headhuntere. Den ene informanten trekker også frem forskning som viser at headhunters prestasjoner kan bli dårligere jo lenger erfaring de har, nettopp fordi tendensen til å stole på magefølelsen øker. Kan en derfor argumentere med at en begrensning i å oppnå en «glidelåseffekt» ligger i headhunteres egne begrensninger til å kunne fatte objektive vurderinger og beslutninger? Er dette et område de derfor må være mer bevisst?

Samtidig legger den ene informanten vekt på at det å være for bevisst slike fallgruver kan virke mot sin hensikt ved at man unngår kandidater som enten likner eller som man liker ekstra godt, på tross av at de kanskje er best egnet. Det kan derfor argumenteres for at det er vanskelig for headhuntere å finne en balansegang mellom det å være for objektiv eller for subjektiv.

Spørsmålet er videre, hvilken betydning legges i metaforen «glidelåseffekten» og bidrar det til mangfold i en ledergruppe? Dersom begge parter er bevisst at personlighetene deres skal utfylle hverandre kan det sies å ha en positiv innvirkning på mangfold. Dette fordi det å utfylle hverandre handler om at man har ulike egenskaper som påvirker hverandre positivt (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Likevel er det en viss fare for at man ikke er like bevisst dette momentet, og at bakgrunnen for om man velger hverandre handler mer om man trives

sammen. Resultatet er i verste fall en «homososial» reproduksjon som kan føre til at ledergrupper mister kreativitet, nytenkning, effektivitet og konstruktive diskusjoner. Dette gjør at man også minsker muligheten for fremgang (Skorstad, 2010).

I og med at headhuntere blir bestilt for å finne egnede kandidater burde de kanskje brukt mer av sin egen kompetanse for å kartlegge behov og kandidater, og dermed selektere ut i fra hva som trengs for å fylle det nødvendige gapet, heller enn å la arbeidsgiver og kandidat velge hverandre? Det kan argumenteres for at dette ville bidratt til større grad av mangfold i ledergruppen. Ut i fra teorien er også det å kartlegge kompetanse i en bedrift eller ledergruppe viktig, nettopp for å fylle et eventuelt kompetansegap uti fra bedriftens overordna strategiske mål (Nordhaug, 2002). Dette kom også frem under intervjuene med headhunterne. De la derimot vekt på at begrensningen lå i kundens ønske, av den grunn at det kunne være både kostbart og tidkrevende. På tross av at det ut i fra teorien og intervjuene blir tillagt stor betydning ser det likevel ut til at det til stadighet blir droppet. Vi stiller oss derfor det spørsmålet om det er slik at headhuntere bør bruke mer kommunikativ kompetanse (Kaufmann & Kaufmann, 2010) til å formidle viktigheten av nødvendig kartlegging i en ansettelsesprosess?

Likeså er det slik at man ofte leter etter spesielle egenskaper eller personlighetstrekk. Dette fremkommer også i resultatene. Likevel er det slik at mennesker er mer komplekse enn som så. Den ene informanten nevner at du må finne ut hva slags humankapital som trengs for å fylle et nødvendig gap. Humankapital vil si et knippe med kompetanser, kunnskaper samt personlige kvaliteter som er nedfelt i evnen til å utføre arbeid. Målet er at det skal bidra til merverdi for bedriften som helhet (Groysberg, McLean, & Nohria, 2012). Det er med andre ord flere momenter som må tas hensyn til når en skal ansette en leder. Samtidig er det slik at mange leter etter spesielle lederegenskaper. Samtidig viser litteraturen at det er noen lederegenskaper som er overførbare, mens andre ikke er det, og at det er de overførbare du må ta utgangspunkt i. Vi tolker det slik at det å finne den «rette» leder er en kompleks oppgave som krever mye kunnskap og kompetanse. Vi argumenterer også for at dette er noe en kunde eller oppdragsgiver sjelden er i besittelse av, og at man derfor må være mer bevisst rollefordelingen i en ansettelsesprosess. Med andre ord bør vi gi oppgaver og innflytelse ut i fra kunnskap og kompetanse.

6.4 Thor Heyerdahl vs. Grete Faremo

En av informantene henviser til at kulturen i bedriftene har mye å si for hvilke kandidater de etterspør. Informanten forteller at han bruker assosiasjoner til Thor Heyerdahl og Grete Faremo for at bedriften skal kunne definere seg selv. Som det kommer frem av resultatet er bedrifter som definerer seg som Thor Heyerdahl å oppleve som tøffe, utforskende, i tillegg til at de ofte tør å stå i mot resten av «flokkene». Definerer bedriften derimot seg som en «Grete Faremo bedrift» referer informanten til det motsatte av de verdiene Thor Heyerdahl assosieres med. Videre kan headhunter spørre bedriften om de ønsker «Heyerdahl» kvaliteter eller «Faremo» kvaliteter i den nye kandidaten. Vi tolker det dit hen at informanten ser på viktigheten av at bedriftene har definert seg selv og sin kultur for at informanten skal kunne anskaffe den «rette» kandidaten.

Som det blir nevnt i avsnittet rundt «glidelåseffekten» er det vesentlig at ikke bare bedriften skal passe til kandidaten, men at kandidaten skal passe bedriften. Organisasjonskulturen i bedriften blir sett på som styrende for hvordan en gruppe utfører oppgavene sine og ikke minst hvordan de samtaler med hverandre og omgivelsene (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Det oppleves at mange tror det er nødvendig for bedriften å definere seg selv for å minske risikoen for feilansettelse. Organisasjonskulturen er et viktig aspekt for både den kandidaten som skal inn i bedriften og for bedriften selv. På bakgrunn av organisasjonskulturens viktighet for alle parter tolker vi det som vesentlig at ledergruppen har klare definisjoner om hvem de er og hva de søker. Er det ikke slik at dersom man ansetter kandidater som likner ledergruppen og som samtidig passer inn i kulturen så ansetter man til ulempe for mangfold? Som alle informantene er inne på ser de det som sentralt å ta hensyn til personligheten og kulturen som bedriften består av, og som de selv uttaler, ved ansettelser. Videre stiller vi spørsmålsteget ved denne metoden. Er det ikke slik at headhunter selv burde avgjøre hvilken type kandidat ledergruppen trenger gjennom å kartlegge bedriften, deres kultur og verdier på forhånd? Kanskje ville de sett behovet for noe helt annet enn det oppdragsgiver etterspør. Er det ikke også dette de er spesialiserte til? Kan dermed headhunderes «passivitet» i ansettelsesprosesser bidra til at ledergruppers homososiale reproduksjon får sin grobunn?

6.5 Jegere og kunstnere- maskulinitet versus feminitet.

Kjønn er et gjennomgående tema hos alle informantene når det kommer til diskusjon rundt mangfold. Den ene av informantene strekker seg så langt å si at det handler om biologi.

Informanten uttaler at man ikke kommer unna skillet mellom kjønn. Det kan tolkes dit hen at informanten ikke mener kvinner har de kunnskaper og ferdigheter som er nødvendig i ledende stillinger. Slutningen trekkes på bakgrunn av informantens henvisninger til at man må ta utgangspunktet i naturen og at kvinner gjennom historien har hatt en annen rolle enn det mannen har. Vi tolker dette som forestillinger, myter og fordommer når det kommer til kvinner som ledere. Dette samstemmer også med teorien, der det fremkommer at det er en tendens til at man undervurderer kvinner (Kaufmann & Kaufmann, 2010), på bakgrunn av at det eksisterer visse myter om hvordan kvinner og menn fungerer i sine kjønnsroller (Drake & Solberg, 1995). Dette danner igjen myter om hvordan kvinner og menn fungerer i arbeidslivet, der det ser ut til at det går på bekostning av kvinner (Dysthe, 2010). At det eksisterer slike myter og forestillinger generelt er en ting, men at det også eksisterer blant profesjonelle headhuntere som sitter med en viss påvirkningskraft i forhold til rekruttering av ledere stiller vi oss kritiske til. Det er grunn til å være skeptisk til at en headhunter tar utgangspunkt i kvinners evne til å stå i ledende stillinger gjennom deres tidligere rolle i tradisjonell, historisk og biologisk forstand. Kan ikke dette virke hemmende for kvinner som ønsker ledende stillinger, og som i tillegg er kvalifisert til det? Kan det argumenteres for at dette er noe av det som gjør at man oppfatter at kvinner møter «glasstaket» oftere enn menn? I tillegg kan det argumenteres for at en headhunter med en slik innstilling og forutinntatthet vil ha problemer med å forholde seg nøytralt rekrutteringsprosesser.

Videre går kvinner igjen som et fokus når begge informantgruppene har forsøkt å definere mangfold, enten det er i positiv eller negativ forstand. Funnene våre viser at det blant den ene informantgruppen er de kvinnelige informantene som har fokusert mest på å få rekruttert inn kvinner i lederstillinger, mens det var motsatt blant de mannlige headhunterne. Den ene headhunteren uttalte at det var problematisk med kjønnskvotering av kvinner blant ledere fordi fokuset var feil og at de lett kunne bli «uglesett» og frosset ut. Informanten mente derimot at man måtte selektere kun på grunnlag av den best kvalifiserte og aldri ut i fra kjønn. Dette henger i tråd med artikkelen der flere argumenterer med at individer er unike og ulike uavhengig av kjønn, og at det alltid vil eksistere et naturlig mangfold uavhengig av kvotering (ICO Group, 2003). Det kan argumenteres for at en bør selektere ut i fra prinsippet om å finne den best kvalifiserte, der man vurderer kvinner og menn likt, men at det ikke må komme i kvinners disfavør.

Mye av kjønnskvoeringen handler i dag like mye om likestilling og rettferdighet (Traavik, 2013). Den ene headhunteren forteller at de kun en gang har fått en bestilling der de fikk beskjed om å finne en toppleder som ikke var kvinne. Bestillingen kom fra en kvinne selv. Dilemmaet deres var dermed at de måtte levere varen bestiller ønsket på tross av at dette i stor grad gikk i mot deres egne verdier og prinsipper. Fordi de overlever ved å gjøre bestiller fornøyd måtte de likevel gjennomføre oppdraget til deres tilfredshet. Dette dilemmaet gjør at headhuntere kan oppleve det som omtales som en rollekonflikt, som vil si at de opplever at verdigrunnlaget og holdningene deres er uforenelige med forventningene som tillegges rollen deres (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Vi ser allerede her at det ligger mange begrensninger for headhuntere og dermed og for å oppnå mangfold. Videre vil vi se på hvordan makt og begrensninger påvirker mangfoldoppnåelsen.

6.6 Makt og begrensning

Det kom også frem under undersøkelsen og intervjuene med lederne at de ønsket velkommen ledere som var ulike med tanke på personlighet, kompetanse og erfaringer. Likevel la de vekt på at de ønsket nye medlemmer som likevel hadde like verdier og samme syn på livet. Det kan kanskje tolkes dit hen at homogenitet i verdisyn og virkelighetsoppfatninger er en mindre trussel og risiko og gjør derfor at det er aksept og åpenhet for ulikheter innen andre områder, som for eksempel personlighet. Likevel er det forskning som faktisk viser til at grupper med en viss homogenitet på noen områder og heterogenitet på andre områder er det som fungerer best i en gruppe, og det vil da si heterogenitet i kompetanse og arbeidsstil, men homogenitet innen personlighet og holdninger. Det vil si at det fokuseres på at det er viktig med både ulikheter og likheter (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Forskning hevder også at det i en ledergruppe er viktig at man ser virkeligheten noenlunde likt for å unngå problemer, barrierer og irritasjon (Midelfart, 2012). Hva som ligger bak lederes åpenhet eller motstand mot noen former for ulikhet eller forandring, men ikke andre er i denne sammenheng vanskelig å si noe om og blir derfor kun vage spekulasjoner. Derimot kom det frem under intervju med den ene headhunteren at jo høyere du kom opp i systemet, det vil si på ledernivå, desto likere er menneskene. Skillet mellom kvinner og menn er også mindre. Informanten fortalte at profilene deres var likere enn gjennomsnittprofilene for resten av samfunnet. Dette bekreftes også i teorikapitlet. Det er med andre ord slik at det er en

realitet at ledergrupper er mer homogene enn grupper på andre nivåer. Det kan derfor spekuleres i at fordi disse gruppene har større makt og innflytelse, også i forhold til hvilke nye medlemmer som skal inn i gruppen, er de også likere. Dette er en del av likhetseffekten, altså at man har en tendens til å trives med og like de som ligner en selv (Midelfart, 2012). En kan spørre seg om dette også hadde vært et kjent fenomen ellers i bedrifter på andre nivåer dersom de ansatte her hadde hatt den samme innflytelsen og påvirkningen på rekrutteringsprosessen.

Vi vil trekke dette noe videre. Makt representerer mer enn makten i seg selv. Det representerer i tillegg stabilitet og forutsigbarhet ved at en viss makt gir en viss frihet og et visst handlingsrom det er enkelt å forutse (Jacobsen, 2004). Ledere sitter ofte med mye makt, og et av kravene headhunterne hadde til kandidatene de eventuelt skulle rekruttere i lederstillinger var at de måtte trives med å ha denne makten. Nye ledere med nye perspektiver, kompetanse, verdisett også videre kan utfordre og eventuelt endre på disse maktstrukturene (Jacobsen, 2004). Det er som sagt også et faktum at mange toppledergrupper i norsk næringsliv er for homogene (Manpower Norge, 2012). Det kan derfor også tolkes slik at medlemmer i toppledergrupper ønsker å unngå ledere inn i gruppen som er vesentlig ulike på disse punktene i deres perspektiver og synspunkter, nettopp for å beholde posisjonene sine, forutsigbarheten og stabiliteten. Som informantgruppen med ledere selv uttalte; det er de som sitter med det siste ordet når en ny leder skal ansettes. En kan derfor se at mye av begrensningene i forhold til å oppnå mangfold i ledergrupper ligger nettopp akkurat her. Vi vil nå se nærmere på ledere og headhunteres påvirkningskraft i en ansettelsesprosess.

6.7 Ledere versus headhuntere

Headhuntere og rekrutteringsprosesser er som tidligere nevnt i prosjektet et verktøy for bedrifter til å bidra til et eventuelt mangfold i ledergruppene. Det å benytte seg av en headhunter er som regel kostbart, samtidig som de kjenner bedriften dårligere enn de som jobber der selv. Likevel er de som regel spesialiserte innenfor utvelgelse og på samme tid har de god oversikt over relevante kandidater (Nordhaug, 2002).

Det kom frem av undersøkelsen at headhunterne følte de hadde stor påvirkningskraft og tillit blant bestillerne, men at rollen deres først og fremst var rådgivende. Likeså følte de at jobben

deres var å levere den varen bestiller ønsket. Lederne derimot hadde stor tiltro og tillit til headhunterne og var åpne om at det var headhunterne selv som satt med den egnede kompetansen til å finne den rette kandidaten. Likevel var de tydelige på at det var de selv som hadde det siste ordet i beslutningen av den som skulle ansettes. Vi ser at det er et motsetningsforhold mellom forventningene disse ulike rollene har til hverandre, noe som gjør at man kan stille seg det spørsmålet om det eksisterer en slags rolleforvirring, eller det vi tidligere i teorien har omtalt som intrasender- rollekonflikt. Det vil si at en rolleinneholder sender to motstridende budskap (Kauffmann & Kauffmann, 2010). I denne undersøkelsen har vi sett eksempler på dette, for eksempel en bestiller som sier til en ekstern: «Vi stoler på din kompetanse og at du kan finne den vi trenger, men han/ hun bør helst være ekstrovert, målrettet, fremover lent, sympatisk, også videre». Er det slik at bestillerne i utgangspunktet har så mye tillit og tiltro til headhunter at de i utgangspunktet kunne utøvd kompetansen sin i større grad? Det vil si rådgi bestillere ut i fra deres kompetanse til å undersøke hva som mangler og trengs av kompetanse, mye mer uavhengig av bestiller? Og kan klare bestillinger være et hinder for å oppnå den riktige kompetansen, spesielt dersom de ikke selv har kartlagt ledergruppen skikkelig på forhånd?

På en annen side kan man stille spørsmålstegn ved headhunternes syn på at de er til for å levere en vare fremfor å sikre mangfold. Det kan tolkes dit hen at viktigheten rundt å tilfredsstillende kunden for å oppnå et godt renommé for seg og sin bedrift er viktigere enn å ha en rådgivende funksjon for ledergruppene på deres behov. En kan tolke det dit hen at headhunterne i sitt daglige virke kan oppleve følelsen av interessekonflikt, nettopp fordi de må forholde seg til sin egen interesse knyttet til sitt virke og på samme tid tilfredsstillende bestillerne.

Mange av lederkandidatene som blir vurdert er kandidater headhunterne selv har kontakt med gjennom sitt eget nettverk som de selv har bygget opp (Monster, udatert). Det er derfor naturlig å stille spørsmål ved headhunternes egne holdninger og synspunkter rundt mangfold og hvorvidt det blir prioritert eller ikke. Som flere av informantene i denne gruppen selv uttaler har de ikke tro på mangfold i seg selv. Det ser rett og slett ut til at det ikke er tilegnet særlig stor fokus eller prioritering, med mindre oppdragsgiver eksplisitt ber om det. Er det slik at det er en tendens innenfor dette yrke til at det er manglende kunnskap om mangfold og dets

betydning? Og dersom mangfold skal bli et satsningsområde er det her man må endre på holdningene, i og med at mange benytter seg av eksterne headhuntere da de skal rekruttere ledere på et høyt nivå?

6.8 Motstand

Mangfold og motstand ser ut til å være begreper og fenomener mange er seg lite bevisst. Likevel er mangfold en realitet og noe en må forholde seg til enten man vil eller ikke. Det ser ut til at mangfold er noe mange tror de kan «droppe» på tross av at det skjer en utvikling i samfunnet som gjør at mangfold blir mer og mer påtrengende (Jacobsen, 1998).

Tidligere presenterte temaer i drøftingen har vært konkrete momenter for begrensning av mangfold. Det kan være rimelig å anta at det er bakenforliggende årsaker som gjør at mangfold ofte blir møtt med såpass stor motstand, men som det innimellom kan være vanskelig å få konkrete svar på da det ikke er alle mekanismer mennesker er seg selv bevisst. Som det ble tatt opp i litteraturdelen kan mangfold på mange måter representere en endring, på den måten at mangfold utfordrer etablerte tankemønstre, rutiner og praksis. Mangfold vil på mange måter si å gå bort fra det «kjente og kjære» og over til noe «ukjent». Er motstanden mot mangfold derfor rett og slett en naturlig og menneskelig motstand mot det ukjente og fremmede? Som Jacobsen(2004) hevder har mennesker ofte et naturlig behov for forutsigbarhet og stabilitet. Den ene headhunteren forteller at ved å gå for det kjente og det kjære minimerer man usikkerhet, og at jo lenger du går vekk fra det kjente desto mer usikkerhet blir det. Samtidig nevner den ene informanten at jo lenger du kom opp i systemet, desto mer skeptisk er man til det ukjente. Risikoen i dette tilfellet kan tolkes på flere måter, altså risiko i forhold til det økonomiske aspektet, mulige konflikter, mistriivsel, uforutsigbarhet også videre. Risiko har altså mange aspekter ved seg i denne sammenheng.

Endring blir blant annet definert som forandring, omstilling og omorganisering (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Akkurat som mangfold eksisterer det flere og ulike definisjoner på endring. Endringer fører til at mennesker må omstille seg og håndtere disse endringene, noe som igjen fører til et krav om at mennesker må være fleksible. For mange gir dette en følelse av å miste kontroll og tilhørighet (Sennett, 2010). Kan en derfor tolke det slik at mange ønsker å

opprettholde homogene toppledergrupper nettopp for å opprettholde status quo, en forutsigbarhet og stabilitet? Mangfold fører som sagt til flere diskusjoner, utfordrende synspunkter og perspektiver da mangfold representerer ulikhet på mange måter. Det kan tenkes at dette på mange måter vil utfordre «komfortsonen» for mange dersom det har vært kultur i mange ledergrupper å beholde samt finne «like» medlemmer. Dette fører oss inn på gruppebegrepet.

Gruppetilhørighet er vesentlig og viktig for mennesker. Grupper er noe man kan identifisere seg med og som gir faste og forutsigbare sosiale relasjoner på en arbeidsplass (Jacobsen, 2004). Som vi så i undersøkelsen var headhunterne på mange måter tilsynelatende mer åpne og positive til mangfold, på tross av at de ikke prioriterte det. En kan spørre seg selv om dette er fordi det ikke er de som skal leve med dette mangfoldet selv. Det er kanskje lettere å være positiv til noe som ikke berører en selv.

Det er med andre ord viktig å ha i bakhodet at motstand mot det ukjente handler om så mye mer enn selve makten eller posisjonen i seg selv. Det hevdes at mennesker har en iboende treghet mot endringer (Meyer & Stensaker, 2011) samtidig som vi ønsker stabilitet i en ellers omskiftelig verden (Jacobsen2004), og det kan dermed se ut til at dersom man har muligheten til å unngå det, enten det er gjennom en spesiell maktposisjon eller stilling, så gjør man det.

7. Konklusjon og avsluttende kommentar

Vi vil her i konklusjonen samle de ulike trådene. Etter å ha analysert de ulike metaforene samt informasjon som fremkom i undersøkelsen vil vi her forsøke å trekke en samlet slutning.

Videre vil vi trekke inn en tidligere undersøkelse som er gjort omkring samme tema, nettopp for å styrke vårt eget prosjekt og egne funn. Til slutt vil vi komme med en avsluttende kommentar for prosjektet vårt.

Det kan være vanskelig å skille mellom informantenes bevissthet, holdninger og tro på eller vilje til å forholde seg til mangfold. På den ene side kan det se ut til at headhunterne og lederne har en viss bevissthet rundt fenomenet, men at holdningene deres til begrepet tilsier at de ikke har troen på at det vil skape fordeler for en ledergruppe. Likeså kan det se ut til at de ser fordelene ved mangfold, men at informantene derimot ikke ser hvilke påvirkningsmuligheter de har i forhold til å bidra til mangfold i ledergruppen. Samtidig kan det også se ut til at begge informantgruppene har et «overlevelsesperspektiv», som vil si at de først og fremst er opptatt av å sikre bedriften sin profitt og fortjeneste på en trygg måte. Forskningen rundt fenomenet spriker i alle retninger, alt i fra at mangfold er positivt ved at det skaper kreativitet og utvikling til at det er negativt og kan føre til konflikter og barrierer. Resultatene våre i denne undersøkelsen spriker således også, og det kan se ut til at det er vanskelig å få noen konkrete svar på hvorfor det er så lite fokus eller vanskelig å oppnå mangfold i ledergrupper. Det er mulig å tolke det dit hen at det er et sensitivt tema som mange føler de bør ha fokus på, men som de likevel ikke har nok kunnskap om til å ha som et satsingsområde.

Det kan også argumenteres for at det eksisterer en rollekonflikt mellom bestiller og oppdragsgiver. Med det mener vi at det ikke er klargjorte forventninger til rollene de ulike yrkesgruppene har i prosessen, som i dette tilfelle vil si rollen som headhunter og rollen som leder. Lederne, som er kategorisert som bestillere, viser stor tiltro til headhunterne og deres kompetanse til å finne den rette kandidaten. Tilliten er også fremtredende dersom ansettelsen innebærer en kandidat med andre perspektiver enn det som er eksisterende i ledergruppen. Likevel gir lederne ofte klare bestillinger, noe som legger sterke begrensninger for headhunter.

Headhunterne ga inntrykk av at de i visse tilfeller så behovet for noe nytt inn i ledergruppen, og at de i utgangspunktet ville rådet bestillerne til å velge en kandidat som var ulik resten av gruppen. Likeledes kom det frem at de var mer opptatt av å følge bestillingen samt å «please» oppdragsgiver. Er det slik at ledergruppene burde gi mindre spesifikke bestillinger slik at det er mer rom for headhuntere til å bruke kompetansen sin? Og er det slik at ledergrupper sitter på for mye makt til å avgjøre hva de «trenger» og hva de skal ha inn i gruppen, på tross av at de verken har kompetanse til å kartlegge eller selektere behov og kandidater? Makten er en stor begrensning i dette tilfelle, og det kan argumenteres for at ledere bør ha mindre makt under rekrutteringsprosesser, samtidig som headhuntere tildeles mer.

Mangfold blir i stor grad forbundet med risiko og usikkerhet. Det som er nytt er noe annet enn det kjente og kjære, samtidig som det representerer uforutsigbarhet. Dermed eksisterer det en risiko for at «nye» kandidater ikke passer inn i kulturen sammen med resten av medlemmene, eller at det ikke vil gi gevinst. Både headhunterne og lederne var opptatt av å rekruttere inn kandidater som passet med inn i kulturen. Dette var også noe av argumentet for å kartlegge og teste ledergrupper og bedriften som helhet. Vi har derimot argumentert for at dette er en hemmende faktor for å oppnå mangfold, og at det å rekruttere ut i fra kulturen er noe som kan bidra til like medlemmer i ledergrupper.

Vi vil likevel argumentere for at det alltid vil eksistere et slags mangfold i ledergrupper, ettersom ledergruppene er bestående av ulike enkeltindivider. En kan derfor ikke unngå mangfold og man bør være observant og bevisst på det mangfoldet som eksisterer. Som enkeltpersoner og som ledere har vi alle våre måter å være på. Vi har alle ulike og unike personligheter og ledelsesstiler som gjør at vi tenker, handler og reagerer forskjellig. Vi argumenterer for at det å ta det beste fra den ene og komplimentere det med det beste fra den andre - altså å spille hverandre gode, bør være fokuset i alle grupper. Er det ikke gjennom det å spille hverandre gode at man kan få frem den gode effekten som finnes i mangfold? For å spille hverandre gode er det vesentlig at gruppen og virksomheten har et positivt syn knyttet til diskusjon og konflikter. Et positivt syn til dette vil innebære at man ser på diskusjon og konflikter som utviklingsfaktorer for ledergruppen.

Det er tydelig i mye av litteraturen og forskningen gjort rundt dette teamet at det er et ønske om en bredere undersøkelse som kan føre til mer valide og generaliserbare funn og dermed også argumenterer for eller imot mot mangfold. Vi ønsker likevel i denne forbindelse å trekke frem en liknende undersøkelse der Econas mangfoldsutvalg har undersøkt hvorvidt mangfold utnyttes i norske bedrifter.

I denne undersøkelsen har de gjennomført ti intervjuer med ledende ansatte i ti norske rekrutteringsbyråer som stort sett rekrutterer til lederstillinger innen det private og det offentlige. Undersøkelsen er ikke vitenskapelig, men de hevder likevel at svarene er representative. De kom frem til seks ulike hovedfunn, blant annet at det ubevisst diskrimineres i rekrutteringsarbeid. Dette starter sannsynligvis allerede i utformingen til kravspesifikasjonen til stillingen. Det kommer videre frem at byråene ser ut til å akseptere ulike former for diskriminering så lenge det ikke fører til åpenbare lovbrudd. Funnene viser også at byråene hadde forståelse for nytten av ulikheter og mangfold, men at de derimot hadde liten bevissthet om hvordan man skulle gjøre noe med det. De hadde heller ingen intensjon om å påvirke oppdragsgiver. Det viser seg også at informantene uttrykker gode holdninger, men at det kun er ett av byråene som har nedskrevet en policy på dette området, til tross for at det kunne gitt rekrutteringsbedriften et godt omdømme i markedet. Likeledes viser det seg at byråene har liten forståelse for anonyme søketeknikker som skal sikre en objektiv prioritering av kandidatene ut i fra kvalifikasjoner. Til slutt fant de ut at byråene i liten grad følger opp ansettelsene de gjennomfører i etterkant.

Ut i fra disse resultatene trekker de blant annet konklusjonen om at oppdragsgivere søker etter personer som passer inn i kulturen i bedriften, og at dette antakeligvis er tryggest for både dem og for konsulenten. Samtidig hevder de at en stor del av de som rekrutterer diskriminerer uten at de selv vet det, og at søk etter kandidater som «ligner oss selv» gir en viss trygghet som overstyrer bevisstheten rundt dette. De argumenterer også for at det mangler en flerkulturell forståelse, toleranse og fleksibilitet i norske bedrifter som igjen springer ut av mangel på kunnskap (Gulli, Schyberg, 2013)

Vi har som sagt først og fremst fokusert på og studert bevisstheten rundt mangfold blant de instansene som har påvirkningskraft, samtidig som vi har drøftet mulige årsaker til at bevisstheten og resultatene av det er som det er. Econas undersøkelse har tatt for seg flere intervjuobjekter, samtidig som de kun har intervjuet ansatte i rekrutteringsbyråer. Samtidig har de hatt et større fokus på de bakenforliggende årsakene til at det diskrimineres ved ansettelsene, da dette er hypotesen de går inn med. En kan likevel se en del fellestrekk mellom funnene deres og våre egne, og det er heller ikke utenkelig at Econas funn er aktuelle for vår egen undersøkelse.

Det er likevel vanskelig på bakgrunn av studien å konkludere med hvorvidt mangfold gir vekst og utvikling for ledergruppene. Dette bør studeres over tid hvor man har mulighet til å følge ulike ledergrupper over lengre tid. Det er også tydelig i mye av litteraturen og forskningen gjort rundt dette teamet at det er et ønske om en bredere undersøkelse som kan føre til mer valide og generaliserbare funn og dermed også argumenterer for eller imot mot mangfold.

Referanseliste

Litteratur

Aase T. H. & Fossåskaret E. (2007). *Skaptevirkeligheter. Om produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget.

Andersen S. S. (2006). *Aktiv informantintervjuing*. Norsk statsvitenskapelig tidsskrift. (Vol 22) s. 278- 298.

Aven T., Røed W. & Wiencke H. S. (2008). *Risikoanalyse: prinsipper og metoder, med anvendelser*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bakka F. J., Fivelsdal E. & Nordhaug O. (2004). *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Cappelen akademiske bøker.

Bang H. (2009). *Effektivitet i ledergrupper: En studie av sammenhengen mellom gruppeprosesser og teameffektivitet i ledermøter*. (Doktoravhandling, Univsersitetet i Oslo).

Bang H. & Midelfart T. N. (2010). *Dialog og effektiviteter i ledergrupper*, Tidsskrift for norsk psykologforening, (vol 47) side 4-15.

Bang H. & Midelfart T. N. (2012). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal Akademiske

Barak M. E. M. (2011). *Managing diversity. Toward a globally inclusive workplace* (2.utgave) Amerika: Sage.

Bjerke. T, Svebak S. (1997). *Psykologi for høyskolen*. Oslo: Ad notam Gyldendal

Brinkmann S. & Tanggard L. (red.) (2012). *Kvalitative metoder: empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Brandi S. & Hildebrandt S. (2003). *Mangfoldighedsledelse. Om mangfoldighed i virksomheds- og samfundsperspektiv*. København: Børsens forlag.

Brandi S., Hildebrandt S., Nordhaug I. & Nordhaug O. (2004). *Inkluderingsledelse: Utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Universitetsforlaget.

Buciek K. (1996). *Fra problemt til metode*. Fredriksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Christiansen T., Læg Reid P., Roness P. & Røvik K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget.

Colbjørnsen, Drake og Haukedal (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider*. Bergen: Fagbokforlaget.

Danemark et. al.(2012). «Generalisering, vetenskapliga slutledningar och modeller för förklarande samhaldsvetenskap» fra Danemark et al.(1997) Att forklara samhället, Lund: Studentlitteratur. *MEN 115 Kvalitative metoder Pensumtekster Høsten 2012*, Stavanger: Universitetet i Stavanger.

Drake I. og Solberg A. G. (1995). *Kvinner og ledelse- gjennom glasstaket?* Oslo: Tano

Dysthe P. (2010). –*Mannfolk versus mangfold*. Magma (7)

Eide H. og Eide T. (2004). *Kommunikasjon I praksis- Realsjoner, samspill og etikk i sosialfaglig arbeid*. Oslo: Gyldendal akademiske, Oslo

Emerson R. M. (1998). *Makt- og avhengighetsrelasjoner*. Magma (3).

Fische C. (1998). *Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap*. Magma (3).

Ford, J. L., Ford W. og D`Amelio A. (2012). Resistance to change: The Rest of the story, Academy og management Review. Røvik K. A., *Kompendium i Endringsledelse våren 2012*, Stavanger: Universitetet i Stavanger

Grimlø R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere: og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver* (2. utgave). Oslo: Gyldendal Akademiske

Groysberg B., McLean A. N. & Nohria N. (2012). Are leaders portable?, Harvard Business Review. Mikkelsen A., Laudal T. og Bjaalid G., *Kompendium høsten 2012: siviløkonom master. Obligatorisk emne: "Strategisk Human Resource Management"*, Stavanger: Universitetet i Stavanger

Gulli O. C., Schyberg E. A. (2013). *Et lønnsomt mangfold – utnyttes det i norske bedrifter?* Magma (3)

Halvorsen K. (2003). *Å forske på samfunnet- en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

Hatch, M.J. (1997). Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver. Oslo: Abstrakt forlag. Blindheim B. T., *Kompendium i Endringsledelse (MEN105) høsten 2011 Del 1*, Stavanger: Universitetet i Stavanger.

Hellevik O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

Huse M. (2010). *Kvinner i styrer- lærdommer fra Norge*. Magma (7).

Jacobsen, D.I. (1998). *Motstand mot forandring, eller: 10 grunnet til at du ikke klarer å endre en organisasjon*. Magma (1).

Jacobsen, D.I. (2004). *Endringsprosessens- tid, oversettelse og motstand*, Kap. 6 i Jacobsen D.I.: *Organisasjonsendringer og Endringsledelse*, Oslo/ Bergen: Bokforlaget

Jacobsen D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høgskoleforlaget.

Janis, I.L. (1989). *Crucial decision*. New York, NY: The Free Press.

Johannessen A., Kristoffersen L. & Tufte P.A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannesen S. O.(2011). *Myter og erfaringer om ledelse Et kompleksitetsperspektiv*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Kaufmann G. & Kaufmann A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Klev, R. & Levin M. (2009). *Forandring som praksis- Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utgave). Oslo: Gyldendal akademisk

Ladegård G. (2003). *Sosial kapital: gevinster, kostnader og risiko i nettverk*. Magma (6).

Lai L. (2010). *Strategisk kompetansestyling* (2.utgave, 4. opplag). Bergen: Fagbokforlaget.

Marchington M. & Wilkinson A. (2012). *Human resource management at work* (5. utgave). London: CIPD

Meyer C. B., Stensaker I. G. (2011). *Endringskapasitet*, Bergen: Fagbokforlaget

Nielsen G. H. & Raaheim K. (red.) (1997). *En innføringsbok i Psykologi for universiteter og høyskoler*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

Nordhaug O.(2002). *LMR: ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal- og kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nordhaug I. W. & Nordhaug O. (2004). *Omstilling til et mangfoldig arbeidsliv*. Magma (4).

Ottesen O. (red.) (2011). *Ledelse: å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Repstad P. (2007). *Mellom nærhet og distanse kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Ringstad H. E. & Ødegård T. (2001). *Typeforståelse: Jungs typepsykologi: en praktisk innføring*. Bergen: Optimas

Scheldrup, H. (1977). *Innføring i psykologi*. Oslo: Gyldendal.

Sennet R. (2010). Det fleksible mennesket. *Kompendium i Arbeidslivssosiologi vår 2010*, Stavanger: Universitetet i Stavanger.

Skorstad E. (2011). *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling* (1. utgave, 3. opplag). Oslo: Gyldendal akademiske.

Stenberg J.-E. (2009). *Makt og avmakt i Ledelse*. Ukeavisen ledelse (Nr. 43, 11.12.2009).

Strand T(2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Traavik L. E.M.(2006). *Ledelse av mangfold*. Magma (2)

Zahl- Begnun, O. H. & Begnun, S. (1990). *Arbeids- og organisasjonspsykologi* (2. utgave). Oslo: NKS- Forlaget.

Ørjasæter E. (2008). *Lederboka- Hodejegerens beste tips*. Bergen: Cappelen Damm.

Websider

AAF: Arbeiderbevegelsens arbeidsforening (2008). *Rekruttering*. Hentet 13.02. 2013 fra:

[http://www.aaf.no/kunder/aaf/cms.nsf/\\$all/F805EED64AE71085C125744800437CE7](http://www.aaf.no/kunder/aaf/cms.nsf/$all/F805EED64AE71085C125744800437CE7)

Gundersen B. H. (2005). Ledergruppene en underutviklet arena. *Lederbulletin* (3) s. 4-9.

Hentet 17.02. 2013 fra:

http://www.stolav.no/Upload/Topplederprogrammet/Kull%2012/Litteratur/1.3%20Ledergruppe%20en%20underutviklet%20arena_BHG.pdf

ICO Group (2003). *Likevekt, motvekt og mangfold*. Hentet 11.02. 2013 fra:

<http://www.iscogroup.no/kunder/isco/iscogroup.nsf/0/10050?open&cat=pub>

Linnea rådgivning (udatert). *Hva er team og hvordan lykkes*. Hentet 17.02.2013 fra:

<http://www.linnearad.no/team/lykkes-med-team/>

Midelfart T. N. (2012). *Mangfold i ledergrupper: Himmel eller helvete?*. Hentet 17.02. 2013

fra: <http://www.endringsbloggen.no/mangfold-i-ledergrupper-himmel-eller-helvete/>

Mikkelsen A. (2012). *Rekruttering av talenter*.(Lysbildefremvisning), hentet fra:

<https://www.itslearning.com/main.aspx?CourseID=15780>

Monster (udatert). Om karriereråd og headhuntere. Hentet 13.02. 2013 fra:

<http://karriererad.monster.no/cv-og-soknadsbrev/tips-for-skriving-av-cv/hvordan-opererer-headhuntere/article.aspx>

Manpower Norge (2012, 27. juni). *Flerkulturelt mangfold: Ting tar tid, men det ser lovende ut!* Hentet 13.02. 2012 fra: <http://www.manpowerblogg.no/?p=1867>

UkesavisenLedelse (2012). *Sterke pesonligheter, lite flinke til å endre.* Hentet 13.02.2013 fra: <http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/ledelse/sterke-personligheter-lite-flinke-til-a-endre/>

Vedlegg 1: Intervjuguide: ledere.

Informasjon om intervjuet:

Vi har estimert tid på intervjuet til ca. 40 minutter. Informasjonen som blir gitt i intervjuet vil kun bli brukt til det formålet det har: vår master oppgave. I det videre arbeidet vil informasjonen ikke kunne knyttes til intervju objektet, informasjonen vil bli anonymisert. Vi vil ta opp intervjuet, dette er fordi vi vil kunne sikre oss alle de data som er nødvendige og kan være svært vesentlige for oss i vårt arbeid. Opptakene vil bli slettet så snart arbeidet med denne oppgaven er ferdigstilt.

Informasjon om intervjuobjektet:

Navn:

Firma:

Tid:

Sted:

Informant nummer:

Spørsmål:

1. Hvor stor innflytelse har du i prosessen med å ansette ledere?
2. Hva mener du er noe av det viktigste å ta hensyn til når man skal velge en leder?
3. Hva legger du i begrepet mangfold og hvilken form for mangfold mener du er viktig i ledergrupper?
4. På hvilken måte går dere eventuelt frem for å sikre mangfold i deres ledergruppe?
5. Hvordan går dere frem for å kartlegge deres ledergruppe og dets behov for kompetanse, personlige egenskaper og roller?

6. Hva opplever du kan være hindringer for å oppnå dette (mangfold)? Hvor ligger eventuelt begrensningene/ motforestillingene?

7. Hvordan ser deres toppledergruppe ut?

Vedlegg 2: Intervjuguide: headhuntere.

Informasjon om intervjuet:

Vi har estimert tid på intervjuet til ca. 40 minutter. Informasjonen som blir gitt i intervjuet vil kun bli brukt til det formålet det har: vår master oppgave. I det videre arbeidet vil informasjonen ikke kunne knyttes til intervju objektet, informasjonen vil bli anonymisert. Vi vil ta opp intervjuet, dette er fordi vi vil kunne sikre oss alle de data som er nødvendige og kan være svært vesentlige for oss i vårt arbeid.

Informasjon om intervjuobjektet:

Navn:

Firma:

Tid:

Sted:

Informant nummer:

Spørsmål:

1. Hva mener du er det viktigste å tenke på/ ta hensyn til i det man skal rekruttere en leder inn i en ledergruppe?
2. Hva legger du i begrepet mangfold (i forbindelse med ledergrupper) og hvilken form for mangfold mener du er viktig i ledergrupper?
3. På hvilken måte går dere frem for å sikre mangfold i en lederrekrutteringsprosess?
4. Hvordan går dere frem for kartlegge en ledergruppe og dets behov for kompetanse, personlige egenskaper og roller?
5. Hvilke metoder og verktøy er i så fall nyttige å benytte seg i denne forbindelse?

6. Hva opplever du kan være hindringer for å oppnå dette (mangfold)? Hvor ligger eventuelt begrensningene/ motforestillingene?
7. Hvilke forhold vektlegger bestiller ofte i en utvelgelsesprosess?
8. Hva kan ofte være begrensninger/ motforestillinger hos bestiller for å oppnå mangfold?
9. Er det noen personlighetstrekk som bestiller vektlegger mer enn andre i en utvelgelsesprosess?