



Universitetet  
i Stavanger

**NORSK HOTELLHØGSKOLE  
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM: Hotelledelse

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN  
FØLGENDEFAGOMRÅDE:

BRH230  
Personalledelse (HR)

TITTEL:  
**MANGFOLD PÅ ARBEIDSPLASSEN, EN UTFORDRING ELLER RESSURS?**

ENGELSK TITTEL:  
**DIVERSITY IN THE WORKPLACE, A CHALLENGE OR A RESORCE?**

FORFATTERE			VEILEDER:
Kandidatnummer:	Studentnummer:	Navn:	Tone Therese Linge
7063	255480	Caroline Birkeland	
7023	25548	Pumpim Bunthaburee Rostad	

## Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med vår avsluttende bachelorgrad i hotelledelse ved Universitetet i Stavanger våren 2022. Disse tre årene har vært preget av kunnskap, utfordringer og faglig og personlig utvikling.

Et økende mangfold i samfunnet er et tema som interesserer oss og omfatter oss i både studielivet, fritid og jobbsammenheng. Det ble derfor tema for bacheloroppgaven vår.

Arbeidet med oppgaven har vært svært spennende og lærerikt. Vi valgte et tema som vi tilsynelatende ikke hadde mye kompetanse om, men som vil være svært relevant for fremtidig arbeidsliv basert på samfunnets utvikling. Det har samtidig belyst oss på hvilke utfordringer og innflytelser som venter oss i møte med arbeidslivet.

Vi vil først og fremst rette en stor takk til alle informantene som har rettet interesse og stilt tid og kunnskap til disposisjon. Det har gitt oss innsikt i både synspunkter og erfaringer som ikke bare har styrket oppgaven vår, men også gjort den mulig å gjennomføre.

Vi vil også rette en stor takke til vår veileder, Tone Therese Linge, for hennes berikende tanker, refleksjoner og støtte. Tone har vært en engasjert og tilgjengelig veileder med gode innspill som har hjulpet oss i rett bane.

Vi vil også takke våre venner og familier som har bidratt med korrekturlesing og vært inspirerende og støttende gjennom hele utdanningen.

God lesning!

Stavanger, 16.mai 2022

## Sammendrag

Dagens globalisering gjør verden mindre og mangfoldet større. Som leder i en organisasjon vil man derfor ha mange ulikheter blant sine ansatte å ta hensyn til. Formålet med studien er å se på hvordan leders tilnærming til mangfold er gjennom problemstillingen:

*Opplever ledere mangfold som en utfordring eller ressurs, samt hvilken mangfoldskompetanse har lederen for å ivareta et godt arbeidsmiljø og trivsel?*

For å besvare problemstillingen brukes en kvalitativ forskningsmetode, hvor ni ledere i ulike organisasjoner har blitt intervjuet. Intervjuene er gjennomført slik at det avdekkes hva lederne sitter med av kompetanse og hvordan de selv definerer mangfold.

I intervjuene ble det trukket frem om lederne tar spesifikke valg blant annet i rekrutteringsprosessen for å styrke mangfoldet. Det viser seg å gjenspeiles i arbeidsmiljøet. Samtlige av informantene opplyser at de ser verdien av et mangfold på arbeidsplassen. Norge har også et kvalifikasjonsprinsipp som sier at man skal ansette den mest kvalifiserte. Det har derfor vært av interesse å undersøke om enkelte organisasjoner kvoterer inn underrepresenterte grupper. Det viste seg at flere av organisasjonene benytter moderat kvotering.

Analysedelen tar for seg likheter og ulikheter mellom ledernes tilnærming. Resultatet viste at det er store likheter i hvilke aspekter som er viktig for å kunne lede en mangfoldig organisasjon. Det sees en sammenheng mellom kontinuerlig arbeid og bevisst tilnærming til mangfold, når det knyttes opp mot oppfattelsen av et godt arbeidsmiljø.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1.1 BAKGRUNN FOR STUDIEN .....	6
1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL OG PROBLEMSTILLING.....	8
1.2.1 <i>Avgrensning</i> .....	8
1.3 PRESENTASJON AV ORGANISASJONENE.....	8
1.3.1 <i>Leder organisasjon A</i> .....	8
1.3.2 <i>Leder organisasjon B</i> .....	9
1.3.3 <i>Leder organisasjon C</i> .....	9
1.3.4 <i>Leder organisasjon D</i> .....	9
1.3.5 <i>Leder organisasjon E</i> .....	9
1.3.6 <i>Leder organisasjon F</i> .....	9
1.3.7 <i>Leder organisasjon G</i> .....	9
1.3.8 <i>Leder organisasjon H</i> .....	10
1.3.9 <i>Leder organisasjon I</i> .....	10
<b>2. TEORI</b> .....	<b>10</b>
2.1 BEGREPSAVKLARING.....	10
2.1.1 <i>Hva er mangfolds kompetanse</i> .....	11
2.1.2 <i>Hva er mangfoldsledelse</i> .....	12
2.2 NOEN AV ASPEKTENE SOM INNGÅR I MANGFOLD.....	14
2.3 MANGFOLDSSTRATEGI.....	16
2.3.1 <i>Rekruttering</i> .....	16
2.3.2 <i>Hvorfor mangfold på arbeidsplassen</i> .....	18
2.3.3 <i>Konflikter på arbeidsplassen</i> .....	19
<b>3. METODE</b> .....	<b>20</b>
3.1 FORSKNINGSMETODE .....	21
3.1.1 <i>Intervju som metode</i> .....	21
3.2 UTVALG.....	22
3.3 DATAINNSAMLING .....	23
3.3.1 <i>Utforming av intervjuguide</i> .....	23
3.3.2 <i>Gjennomføring</i> .....	24
3.3.3 <i>Transkripsjon</i> .....	25
3.4 FORSKNINGSETIKK.....	25
3.5 KVALITETSSIKRING OG METODEKRITIKK .....	27
3.5.1 <i>Pålitelighet (relabilitet)</i> .....	27
3.5.2 <i>Troverdighet og overensstemmelse</i> .....	27
3.5.3 <i>Overførbarhet (ekstern validitet)</i> .....	29
<b>4. PRESENTASJON OG DISKUSJON AV FUNN</b> .....	<b>29</b>
4.1 HVA INNEBÆRER MANGFOLD FOR INFORMANTENE.....	30
4.2 HVILKEN MANGFOLDS KOMPETANSE BESITTER INFORMANTENE.....	31
4.3 REKRUTTERINGSPROSESSEN .....	33
4.4 MANGFOLDETS PÅVIRKNING PÅ ARBEIDSMILJØET .....	35
4.5 UTFORDRINGER OG KONFLIKTER .....	36
4.6 BESITTER INFORMANTENE DEN NØDVENDIGE KOMPETANSEN? .....	37
<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>38</b>
<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>40</b>
<b>VEDLEGG</b> .....	<b>44</b>
VEDLEGG 1 – INFORMASJONSSKRIV .....	45



# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn for studien

Formålet med bacheloroppgaven er å undersøke hvilke opplevelser ledere i ulike organisasjoner og bedrifter har, med vekt på mangfoldsledelse som styringsverktøy. Mangfold er et begrep som rommer så mangt. Det kan være utfordrende å avgrense begrepet og sette klare definisjoner. Vi har derfor tatt utgangspunkt i ulike definisjoner angitt under, for å forstå mangfold i vår oppgave.

Mangfold kan beskrives som «Mangfold handler ikke om en bestemt forskjell, men om menneskelig variasjon, og samfunnsarenaens behov for å reflektere denne variasjonen» (Berg, Thorshaug, Garvik, & Svends, 2012, s. 8) Denne definisjonen bidrar til endring i perspektiv, hvor det flyttes fra et ensidig fokus på begrensninger av ressurser og egenskapet til avgrenset grupper, til fokus på et organisatorisk nivå. Med andre ord; arbeidslivet blir mer åpen for mangfold (Berg, Thorshaug, Garvik, & Svends, 2012). Selve mangfoldsbegrepet stammer opprinnelig fra biologien og er en norsk variant av *diversity* (Brochmann, 2008, s. 24).

Man kan på mange måter si at mangfoldet i organisasjoner er utvidet på bakgrunn av globalisering. Når vi snakker om globalisering innebærer dette at verden blir mindre både i tid og avstand (Isachsen, 2015, s. 20). Man kan også definere globalisering som en *utgjøring av alle prosessene som bidrar til at avstander krymper og i enkelte tilfeller blir irrelevant* (Eriksen, 2002, s. 18). Eriksen viser også til sosiologen Anthony Giddens uttrykk som at økonomi, politikk og kultur mister sin geografiske tilhørighet. Nå snakker vi gjerne om verden som global fremfor lokal som gjerne ble brukt før (Fosshagen, 2022). Ettersom globalisering også innebærer kulturelle forflytninger, vil noen mene at globalisering også skaper mangfold (Fosshagen, 2022). Dermed kan man på mange måter uttrykke at

globalisering har hatt en påvirkning for mangfold i organisasjoner. Arbeidskraft som kommer fra ulike nasjoner og kulturer, kombinert med ulike aldre, kjønn, legning, kompetanse og utdanningsbakgrunn er med på å fremme mangfold i arbeidslivet.

Hvordan ledere forholder seg til og opplever mangfoldet på sin arbeidsplass, og hvordan de arbeider aktivt med det kan ha mye å si også for arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljøet i en organisasjon består både av det fysiske arbeidsmiljøet, men også av de sosiale og psykiske omgivelsene (Egerdal, 2017, s. 372). I et mangfoldig arbeidsmiljø vil man oppleve ulikheter. Konflikter kan oppstå på bakgrunn av blant annet kultur. Rolf Undset Aarevik definere kultur å følgende måte:

Kultur omfatter tradisjoner, sosiale relasjoner, uttrykksformer og språk, økonomisk og utdanningsmessig status, religion og ideologi, alder, kjønn, interesser, yrkesutvikling, påvirkninger under utdanning og andre forhold som preger menneskers forhold til hverandre (Aakervik, 1992, s. 56).

Dette uttrykker at det ikke nødvendigvis er enkelt å ha en mangfoldig arbeidsplass. Mangfoldet kan likevel bidra til innovasjon og utvikling, samt utnytte og se ansattes potensiale (Egerdal, 2017, s. 95). Med et stort mangfold må man også forholde seg til ulikheter og god kommunikasjon. Derfor er det også av interesse å høre hvilke utfordringer ledere kan oppleve rundt dette, samt om mangfold. Samt om ledere primært opplever mangfold som en ressurs eller byrde.

## 1.2 Forskningsspørsmål og problemstilling

På bakgrunn av de overnevnte faktorene ser man i større grad mangfold i arbeidsplasser. Vi ønsker å se på ledernes kompetanse og tanker rundt det å være leder i sin organisasjon eller bedrift. Vi har derfor følgende problemstilling:

*Opplever ledere mangfold som en utfordring eller ressurs, samt hvilken mangfoldskompetanse har lederen for å ivareta et godt arbeidsmiljø og trivsel?*

### 1.2.1 Avgrensning

Problemstillingen er åpen for å få frem hvordan informantene selv ser på og opplever mangfold i sin organisasjon. Dette er av interesse for å ikke avgrense eller utelukke enkelte aspekter som kan være mer eller mindre relevant for ulike organisasjoner. Dette vil også bidra til å belyse forskjeller og likheter mellom ulike ledere (Egerdal, 2017).

## 1.3 Presentasjon av organisasjonene

Intervjuene er godkjent til gjennomføring av NSD (Norsk senter for forskningsdata) og skal sikre informantenes anonymitet. På bakgrunn av dette er det brukt pseudonymer for organisasjonene og bedriftene. Alle informantene besitter lederstilling for sin organisasjon, derfor vil det bare bli brukt dekknavn som for eksempel «organisasjon A».

### 1.3.1 Leder organisasjon A

Organisasjon A er innenfor bank- og finanssektoren. Lederen her er administrerende direktør. Organisasjonen har et omfang av ansatte mellom 70 og 100 ansatte, og er en mellomstor organisasjon.



### 1.3.2 Leder organisasjon B

Organisasjon B tilhører oljeservice bransjen. I Norge har organisasjonen 2400 ansatte som gjør dette til en stor organisasjon. Vår informant er leder for en av avdelingene i organisasjonen.

### 1.3.3 Leder organisasjon C

Organisasjon C er en restaurant. Dette er en liten organisasjon med under 20 ansatte.

### 1.3.4 Leder organisasjon D

Organisasjon D er innenfor hotell og overnatting. Lederen i denne organisasjonen har ansvaret for restauranten. Den aktuelle avdelingen har under 20 ansatte.

### 1.3.5 Leder organisasjon E

Organisasjon E er en idrettsklubb. Organisasjonen er tatt med for å fremheve hvordan det arbeides med mangfold i en organisasjon som har få fast ansatte, men mange frivillige med tilhørighet i klubben.

### 1.3.6 Leder organisasjon F

Organisasjon F er innen sikkerhetssektor. Dette er en stor organisasjon med over 2000 ansatte over hele landet. Informanten er en av lederne som har vært med å bygge opp firmaet fra start.

### 1.3.7 Leder organisasjon G

Organisasjon G er også innen sikkerhetssektor. Dette er også en stor organisasjon med mange ansatte over hele landet.

### 1.3.8 Leder organisasjon H

Organisasjon H er innen retailbransjen. Det er en mellomstor organisasjon. Informanten er daglig leder for den aktuelle butikken.

### 1.3.9 Leder organisasjon I

Organisasjon I er innen den kommunale sektoren. Dette er en stor sektor med rundt 6000 ansatte.

## 2. Teori

I dette kapitlet presenteres det teoretiske grunnlaget for den kommende analysen.

Utgangspunktet for analysen er å skaffe en forståelse om hvordan ledere ser på mangfoldig arbeidsressurs. Hva innebærer mangfoldskompetanse og ledelse av mangfold og hvilke aspekter er positive, samt utfordrende i et mangfoldig arbeidsmiljø?

### 2.1 Begrepsavklaring

Ettersom mangfoldsledelse er et bredt begrep, preges litteraturen av at det ikke finnes noen klar definisjon. Mangfold blir også brukt i flere ulike sammenhenger. Derfor er dette kapitlet en samling av litteratur i et forsøk på avklare betydningen for mangfolds kompetanse og mangfoldsledelse i denne sammenheng.

### 2.1.1 Hva er mangfolds kompetanse

I artikkelen «Hvordan lede mangfold» utgitt i praktisk økonomi og finans beskrives det at mangfoldskompetanse bunner i hvordan vi koordinerer, identifisere, samt bruker og overfører kompetansen i arbeidslivet og i organisasjonen (Brenna & Solheim, 2018, s. 191).

Grunntanken til mangfoldskompetanse bunner i kulturell intelligens, fleksibilitet, evne til å knytte mennesker sammen på tross av ulikheter, vise empati og bestyrke ulikhet.

Brenna (2007) beskriver mangfoldskompetanse som det å oppfatte hvilken virkelighet eller kontekst man er i og raskt kunne aktivere riktig væremåte (Brenna, 2007). Det innebærer også en opparbeidelse av endrings- og omstillings-dyktighet og kjennskap til flere språk. Da menes språk i form av både verbal og nonverbal kommunikasjon. I tillegg vil det være hensiktsmessig å kunne stå i en situasjon både som observatør og aktør, samt å tåle de ubehagelige situasjonene som kan oppstå uten å ta skade av det. Ifølge Brenna er mangfoldskompetanse der erfaring og sammenligning fører til en evne til å se nye muligheter (Brenna, 2018, s.76).

Mange som har utviklet mangfoldskompetanse har en bindestreks-identitet eller både-og-identitet (Brenna, 2018, s.76). Dette betyr at individet har kunnskap, perspektiver og innsikt som kan være essensielt for arbeidslivet. Ofte er dette mennesker med utvidet personperspektiver ettersom de har pendlet mellom ulike kulturer, observert og lyttet. Ifølge Brenna (2018) kan det også bli oppfattet som tause eller passive (Brenna, 2018, s.76). Noen grunnpunkter som mangfoldskompetanse bunner i er fleksibilitet, selvinnsett, utvidet kommunikasjons- og relasjonskompetansen, observasjons- og analytiske evner (Brenna, 2018, s.77).

Mangfoldskompetanse er noe utdanningsdirektoratet også har satt som et læremål i KRLE faget. Udir beskriver det som «å kunne ta andres perspektiv» (Utdanningsdirektoratet, 2020, s. 3). Målet skal være å gi elever muligheten til å utvikle egne synspunkter og holdninger i møte med andre. Samt utvikle interesse og respekt for hverandre uavhengig av kulturell, sosial, religiøs eller livssyns bakgrunn. Dette viser til at mangfoldskompetanse også blir lært i skolen. Mangfoldskompetanse er ikke noe bare ledere innehar, men det omhandler den kunnskapen man er tillært og besitter knyttet til mangfold.

### 2.1.2 Hva er mangfoldsledelse

Mangfoldledelse er en av strategiene utviklet for å styrke ekskluderte minoriteters representasjon i arbeidsmarkedet. Mangfoldsledelse som strategi oppsto i USA for mer enn 20 år siden. Bakgrunnen for at denne strategien fikk oppblomstring i USA var spådommene om at de fleste arbeidstakere innen år 2000 ville ha ulik bakgrunn av etnisitet, utdanning og kjønn. På bakgrunn av dette så man verdien i å utvikle en strategi som møter mer sammensatt arbeidsstyrke (Berg, Thorshaug, Garvik, & Svends, 2012)

En annen definisjon på «diversity management» innebærer de tiltakene en organisasjon frivillig gjennomfører for å skape inkludering av ansatte med ulik bakgrunn (Barak, 2014). Olson & Martins har valgt en bredere definisjon basert på noen av de mange forklaringer på mangfoldsledelse som finnes. De definerer diversity management som:

...the utilization of human resource (HR) management practices to (i) increase or maintain the variation in human capital on some given dimension(s), and/or (ii) ensure that variation in human capital on some given dimension(s) does not hinder the

achievement of organizational objectives, and/or (iii) ensure that variation in human capital on some given dimension(s) facilitates the achievement of organizational objective. (Olson & Martins, 2012, s. 1169)

Det å bygge felles identitet og en sterk inkluderende kultur går også innunder mangfoldsledelse. Man oppnår dette ved å ta utgangspunkt i likhetene mellom ansatte og kunne anerkjenne ulikhetene som en styrke (Brenna & Solheim, 2018, s. 187). I tillegg omhandler det tilrettelegging for utvikling hos arbeidstakeren og virksomheten de jobber i (Drange, 2014, s. 8). Mangfoldsledelse begrunnes også med forretningsargumenter som «It makes business sense» (Drange, 2014, s. 6). Det å skape en attraktiv arbeidsplass, rekruttere bredt, holde på ansatte og gir lik mulighet til karriereutvikling (Drange, 2014, s. 6). Et av mange verktøy for å drive mangfoldsledelse i en bedrift som satser på mangfold er målrettet rekrutteringsprogram og rekrutteringsprosesser. Organisasjonskulturen i en bedrift kan bidra til hvilken tilnærming ledere har til mangfoldsarbeid.

Organisasjonskultur et bredt begrep som er vanskelig å definere helt konkret. Begrepet handler derimot om verdigrunnlaget i bedriften som skal gjennomsyre kulturen deres ifølge Bang (2013) (Bang, 2013). Et slikt verdigrunnlag bidrar til bedriftens praktiserende kultur. Den praktiserende kulturen har også innvirkning på lederens tilnærming til mangfoldsarbeid. I arbeidet for å sikre god mangfoldsledelse kan det blant annet utvikles policyer og handlingsplaner. I tillegg kan det legges opp informasjons- og handlingsarbeid, samt kartlegging i ansettelsesprosessen. Her kan det legges vekt på å styrke minoritetsgrupper på arbeidsplassen. Dette kan innebære kvotering av kjønn, alder etnisitet og utdanning, og dermed bruke en slik kartlegging systematisk i ansettelsesprosessen. Noen bedrifter går aktivt inn for å synliggjøre sitt mangfoldsansvar og oppfordrer gjerne enkelte til å søke for å styrke

mangfoldet, andre benytter seg gjerne av mentorprogram (Berg, Thorshaug, Garvik, & Svends, 2012).

Det er utviklet ulike policyer både for rekruttering og antidiskriminering. Disse anses gjerne å være knyttet opp mot inkludering. Det som gjerne skiller inkludering fra mangfoldsledelse er at mangfoldsledelse gjerne forstås som en policy for inkludering som i tillegg har til hensikt å tjene bedriftens interesser. Et av argumentene som ligger til grunn for utviklingen av en mangfoldspolicy er å skape en strategisk fordel ved å hjelpe ulike grupper til å utnytte sitt potensial. I sin tid ble inkluderingspolicy opprettet som en reaksjon på frykt for søksmål, mens mangfoldsledelse arbeider for å økt produktivitet (Berg, Thorshaug, Garvik, & Svends, 2012).

Toppledelsen må prioritere en mangfoldig arbeidsplass (Traavik, 2006, s. 7), samtidig som virksomhetens kultur, policy og handlinger også understøtter dette. Mangfold må være en av kjerneverdiene i virksomhetens strategi og ikke et tillegg i virksomhetens ledelsesprosess (Traavik, 2006).

## 2.2 Noen av aspektene som inngår i mangfold

Man kan dele mangfold inn i primære og sekundære dimensjoner (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug, & Nordhaug, 2004, s. 29). Den primære dimensjonen innebærer det vi er født med og ikke kan endre. Dette er blant annet kjønn, alder, etisk bakgrunn og funksjonsnedsettelse. Den sekundære dimensjonen innebærer det vi kan tilegne oss som erfaringer gjennom livsløp. Dette kan være utdanning, språk, stilling, kulturell kapital og geografisk tilhørighet. Noen av

de aspektene som går inn under mangfold er definert under for å tydeliggjøre betegnelse (Brandt, Hildebrandt, Nordhaug, & Nordhaug, 2004).

Kjønn innebærer både biologisk kjønn (sex) og sosialt kjønn (gender). Biologisk kjønn er de biologiske faktorene ved fødsel som kjønnsorgan, kromosom og hormoner (Allen, 2004, s. 40). Det sosiale kjønn omhandler at vi lærer vår kjønnsidentitet gjennom samhandling med andre (Allen, 2004, s. 40).

Etnisitet:

*En etnisk gruppe innenfor et større samfunn som betrakter seg selv som en gruppe i forhold til andre. Dette er en gruppe som gjerne blir identifisert som e egen folkegruppe av andre (Schackt A. S., 2021).*

Etnisitet viser ikke til objektive kulturforskjeller. Derimot er det definert sosialt og kulturelt. Etnisitet gir i tillegg en overordnet identitet. Denne identiteten kan komme til uttrykk på ulike måter som språk, dialekt, særegne kulturelle tradisjoner og skikker, klesdrakt, næringsvei eller levevis. Etnisiteten kan også virke inn på en persons handlemåte mot andre. Dette dreier seg om hvordan en tilpasser seg forventninger som andre tenkes å ha (Schackt A. S., 2021).

Nasjonalitet i motsetning til etnisitet er den nasjonale tilhørigheten. Hvilken bestemt nasjon man tilhører (Gundersen, 2020).

Alder sier noe om hvilken aldersgruppe man er i. Alder er også med på å si noe om hvilken oppførsel som er forventet fra samfunnet (Allen, 2004, s. 167).

Kultur er ikke en egen mangfoldsdimensjon men som generelt begrep omfatter tanke- kommunikasjons- og atferdsmønstre i samfunnslivet. Det generelle begrepet er uavhengig fra spesialiserte kultursektorer som i tillegg kan finnes (Schackt J. , 2019).

## 2.3 Mangfoldsstrategi

Det finnes ulike argumenter for å jobbe med og utvikle mangfoldsstrategier. Det kan omhandle både sosiale, samfunnsmessige, etiske og økonomiske begrunnelser (Berg og Lauritsen, 200). Verdier som rettferdighet og menneskeverd er argumenter som gjerne kobles opp mot det etiske. Et av de viktigste argumentene er at et arbeidsliv som gir plass til alle sender et viktig signal overfor den oppvoksende generasjon samt personer som av ulik grunn står utenfor arbeidslivet (Berg, Thorshaug, Garvik, & Svends, 2012). Strategi kommer fra det latinske ordet «strategema», som betyr «krigslist». I det daglige brukes det gjerne om ha en plan for å nå et mål (Egerdal, 2017, s. 202).

### 2.3.1 Rekruttering

En strategi for å styrke mangfold på arbeidsplassen er å ta bevisste valg under rekruttering av nyansatte. Dette kan være valg for å styrke minoritetsgruppene. Det er derimot ikke lov å ekskludere kvalifiserte søkere på bakgrunn av kjønn, etnisitet og liknende som beskrevet i likestillingsloven. Derimot kan organisasjon foreta strategier for kjønnskvotering som en lovlig forskjellsbehandling. Organisasjoner kan også oppfordre enkelte grupper i stillingsannonsen.

Kjønnskvotering er et diskutert virkemiddel i rekrutteringsprosessen. Man kan foreta kjønnskvotering på to ulike måter (Egerdal, 2017, s. 87): Radikal kvotering: som innebærer at



en person som tilhører den underrepresenterte gruppen får fortrinn til stillingen. Moderat kvotering: når to personer stiller nærmest likt, vil den fra den underrepresenterte gruppen gå foran. Ifølge norsk lov om likestilling og forbud mot diskriminering skal man ikke diskriminere på bakgrunn av kjønn, graviditet, etnisitet, religion og livssyn, funksjonsnedsettelse, alder og andre vesentlige forhold (Likestillingloven & diskrimineringsloven, 2021, s. §1). Derimot kan man innenfor samme lovverk i §9 lovlig forskjellsbehandle når: Det har et saklig formål, er nødvendig for å oppnå målet, ikke er uforholdsmessig inngripende overfor den eller de som forskjellsbehandles (Likestillingloven & diskrimineringsloven, 2021, s. §9). Dermed kan bedrifter lovlig forskjellsbehandle i form av kjønnskvoltering.

Kvalifikasjonsprinsippet innebærer at den best kvalifiserte for stillingen skal ansattes, jf. Statsansettelsesloven §3. Prinsipper bygger på grunnleggende og ulovfestede prinsipper om likebehandling, rettferdighet og saklighet. Kriteriene som ligger til grunn i kvalifikasjonsvurdering er utdanning, erfaring og personlig egnethet (Statsansatteloven, 2021, s. §3).

Virksomheter kan også igangsette en opplæringsplan såkalt «onboarding». Dette er en plan hvor dimensjonene i mangfoldet blir adressert, integrert og det kan utvikles gode verktøy som alle ansatte er fortrolig med. Workshops er også et godt virkemiddel for å diskutere konkrete problemstillinger og drøfte ulike utfall. Slike strategiske virkemidler er derimot kun mulig å gjennomføre dersom virksomheten har utviklet en internkultur som bærer preg av at lederne klarer å skape en organisasjonskultur som anerkjenner mangfold av tanker, perspektiv, løsninger og virkelighetsforståelse (Brenna L. , 2018, ss. 85-86). Ofte besitter ledere denne kompetansen og fleksibiliteten uten at de selv er klar over det, dermed er det svært vanskelig

å utvikle en strategi for hvordan man konkret skal anvende og formidle sin kompetanse videre til andre for å utvikle mangfolds modenhet i organisasjonen. Dette kan ses på en svakhet i lederopplæring da dette ikke er en del av læreropplæringen, kompetanseprogrammer eller mentorordninger som tilbys på utdanningsinstitusjoner (Brenna, 2018, s.87-89).

### 2.3.2 Hvorfor mangfold på arbeidsplassen

Forskning på flerkulturelt arbeidsliv har vist at det kan bidra til å øke kreativ problemløsning og innovasjon gjennom bidrag fra ulike perspektiver (Cox & Blake, 1991, s. 50).

Arbeidsmiljø omhandler de fysiske og psykiske forholdene som omgir arbeidstakeren på en arbeidsplass (Arbeidsmiljøloven, 2021, ss. §4-1). Verdien en bedrift får fra et heterogent arbeidsmiljø i motsetning til homogent arbeidsmiljø er at det fremmer kreativitet og innovasjon (Cox & Blake, 1991, s. 50). Nærmere forklart bidrar et kulturelt mangfold til å løse ulike oppgaver med ulike perspektiv fordi man stiller med varierte måter å tenke på (Martin, 2014, s. 90). I tillegg er kulturkunnskapen blant arbeidstakerne nyttig for organisasjoner for å skape en forståelse og respekt for den aktuelle kulturen. Hvis en organisasjon utvider og sender ansatte til et annet land, eller mottar arbeidskraft fra annen kultur, kan ansatte som kjenner kulturen bidra med kunnskap om hva som forventes.

Økt innovasjonskraft kan forekomme basert på at man får utnyttet de ansattes potensial med utvikling av produkter og tjenester (Egerdal, 2017, s. 95). Innovasjonen vil dermed bidra til verdiskapning og økt omsetning for organisasjoner. Et poeng med mangfold vil dermed begrunnes ut fra den nytten den enkelte, samfunnet eller virksomheten får.

Når man jobber i et mangfoldig miljø kan man ifølge Distefano og Maznevski dele inn i tre kategorier. *The destroyers, The equalizers and The creators* (Distefano & Martha L.

Maznevski, 2000, s. 47). Målet for en organisasjon er å strekke seg etter team som tilhører gruppen The creator, fordi dette fordi denne gruppen består av medlemmer som ser og anerkjenner ulikheter og bruker dette til sin fordel. Da man ser nytten i ulikheter og bruker dette til å skape innovasjon gjennom skiftende dynamikk (Distefano & Martha L. Maznevski, 2000, s. 48). I denne gruppen er ikke nødvendigvis de personlige egenskapene bedre eller kunnskapen høyere. Det er samhandlingen mellom hverandre som sammen skaper høyere verdi for bedriften. The destroyer derimot er grupperinger hvor man ikke har respekt for hverandres bakgrunn og ikke har tillit til hverandre. The equalizers derimot har gjerne jobbet sammen over en lengre periode og tar selv stolthet i at de har et mangfold. Ulempen her er at det ikke skaper innovativ tankegang da man gjerne skaper kompromiss. Denne gruppen hjelper bedriften å «stay in the game», men lar ikke ulikhetene bli belyst (Distefano & Martha L. Maznevski, 2000, s. 48). Dermed skapes ikke innovasjon og verdiskapning i like stor grad.

### 2.3.3 Konflikter på arbeidsplassen

Forskningsslitteratur viser også enkelte negative aspekter med et mangfoldig arbeidsmiljø. Et mulig utfall er at det kan føre til vanskeligheter med sosial integrering, samt at det er høyere sannsynlighet at konflikter oppstår (Hur, 2012, s. 150).

Konflikt kan defineres som sterk uenighet (Tjernshaugen, 2021). Det kan også innebære motsetninger og krangel. Det finnes mange typer konflikter, men alle kan manifestere seg på ett av fire nivåer (Markham, 1997, s. 21): hos ett enkelt menneske, mellom to mennesker, mellom flere mennesker i en avdeling, mellom to eller flere avdelinger innenfor en organisasjon.

Markham beskriver at de fleste konfliktsituasjoner oppstår på grunn av dårlig kommunikasjon. På samme måte kan god kommunikasjon bidra til å løse konflikter. Kroppsspråk som benyttes kan bidra til å forsterke den muntlige kommunikasjonen. «Konflikt løseren» ble skrevet i 1997. Der blir det beskrevet at man i en kommunikasjonsprosess får 7% av informasjon fra de faktiske ordene, 13% fra toneleie og hele 80% fra kroppsspråket (Markham, 1997, s. 86). Kommunikasjon kan skje både verbalt, skriftlig og non-verbal.

### 3. Metode

Denne delen av oppgaven består av redegjørelse for hvilken metode og forskningsstrategi som vi har valgt å ta for oss. Metodelæren hjelper oss å ta hensiktsmessige valg og hvordan vi kan gå fram for å undersøke om antakelsene som vi innehar samsvarer med virkeligheten eller ikke (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2005, s. 33). Når man tar for seg en vitenskapelig metode, gjør man dette på bakgrunn av undersøkelse av hvilken metode er mest hensiktsmessig. Man skiller først og fremst i kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. En kvalitativ metode er gjerne data innsamlet i form av tekst, intervju og med få respondenter (Grønmo, 2020). Kvantitativ metode derimot omfatter gjerne et større antall respondenter og data innsamlet uttrykkes gjerne i form av tall eller enkle spørsmål gjennom eksempelvis spørreundersøkelse (Grønmo, 2020).

### 3.1 Forskningsmetode

Gjennom denne bacheloroppgaven ønsket vi å undersøke om ledere i forskjellige organisasjoner oppfatter mangfold som en utfordring eller en ressurs. Dette utdypes ytterligere med hvilke kriterier og kunnskap som kreves for å ivareta et godt arbeidsmiljø og trivsel. Med premissene satt er ønsket å få en bredere forståelse og innsikt i informantenes perspektiver. Ut ifra dette ble det foretatt en kvalitativ tilnærming ettersom at hensikten med en kvalitativ metode er å få en dypere beskrivelse. Det er særlig essensielt når vi anvender fenomener som man ikke har så mye kjennskap til, og i tilfeller der det er lite forskning (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2005, s. 36). Samtidig vil den kvalitative metoden gjerne fange opp informasjon som gjerne ikke lar seg tallfeste, og vi vil dermed få frem mer av det som er spesielt og eventuelt avvikende med datamaterialet. En kvantitativ undersøkelse vil i dette tilfelle ikke gi oss en grundig og utfyllende nok begrunnelse fra de forskjellige lederne. Derimot har det en fordel med at de gir data i form av tallfestet og målbare enheter ettersom at denne tilnærmingen går mer i bredden og innhenter et større antall opplysninger (Dalland, 2021, s. 55)

#### 3.1.1 Intervju som metode

Primært er det to grunnleggende metoder å samle inn kvalitativ data på (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2005). Den første måten er gjennom observasjon som bygger på forskernes sanseintrykk av handlinger, samt samhandling i konkrete situasjoner. Den andre metoden er gjennom intervju hvor datamaterialene bunner i hva informantene sier i samtale med forskerne (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2005, s. 102). Det kvalitative forskningsintervjuet har som oppgave å forstå kontekst fra informantens side, hvor målet er å skape en mening og forståelse som skal føre til kunnskap samtidig som man utveksler forskjellige synspunkt om det gitte tema (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2005, s. 68).

Bakgrunnen for at det benyttes intervju for innsamling av empirisk datamateriale bunner i; at vi ønsket å få frem et nyansert beskrivelse av den situasjonen som informanten befinner seg i ved mest mulig presise beskrivelser med fokus på et bestemt tema (Dalland, 2021, ss. 71 - 72). For denne oppgaven har det derfor blitt gjennomført individuelle delvis - strukturert intervju.

### 3.2 Utvalg

Ved å benytte kvalitativt intervju er formålet å komme så nært som mulig inn på personer som tilhører den interessegruppen det ønskes informasjon i fra (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2005, s. 105). Etersom at vi ønsket informasjon med bestemt kunnskap og erfaring, gjorde vi et strategisk valg (Dalland, 2021, s. 79). Våre kriterier for utvelgelse av informanter var at alle skulle ha en viss form for lederstilling og ledererfaring i deres organisasjon. Vi ønsket informasjon fra ulike sider av samfunnet og næringslivet, organisasjonsutvalget ble derfor gjort på bakgrunn av dette. Eksempelvis ønsket vi informasjon fra både offentlig - og privatsektor, samt forskjellige sider av næringslivet. Samtidig ønsket vi informanter som fremstiller mangfold og som kunne belyse kunnskap og fenomener som ikke nødvendig var tilgjengelig for det offentlige. Johannessen, Tufte og Kristoffersen mener også at utgangspunktet for utvelgelse av informanter i kvalitative undersøkelser er med andre ord ikke *representativitet* men *hensiktsmessighet* (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2005, s. 107).

Vi startet med å ta kontakt med organisasjoner som fulgte disse kriteriene. Hvilken organisasjon som ble valgt ble drøftet mellom oss for å sørge for at antallet av utvalg var bestående av ulike sektorer i samfunnet. I praksis er det ingen begrensninger på antall

intervjuer, sammen med veileder ble det tatt en avgjørelse om et ønskelig antall informanter på åtte til ti intervjuer. Dette er basert på tidsrammen, samt vurdering om at det ville gi et godt grunnlag for informasjonen som skulle innhentes. NHO definerer bedrifter med 1 – 20 ansatte som små bedrifter, 21 – 100 ansatte som mellomstore bedrifter og over 100 ansatte som store bedrifter (NHO, 2022). Utvalget falt da på noen små, medium og store organisasjoner, med den minste organisasjonen bestående av kun fem ansatte og den største med omlag 65 000 ansatte.

### 3.3 Datainnsamling

For å kunne få svar på problemstillingen er det avgjørende med relevante spørsmål som driver intervjuet framover for å få en god respons fra informanten (Dalland, 2021, s. 82). Før intervjuguiden ble utarbeidet var det essensielt å samle inn kunnskap om teori og litteratur knyttet til temaet. Hovedmaterialet i denne består av primærdata tilknyttet informasjonen fra informanter i form av intervjuer, samt originale litterære materialer. Sekundærdataen er innhentet fra fortolket og bearbeidet litteratur og rapporter (Smith-Meyer, 2021).

#### 3.3.1 Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden er et hjelpemiddel for å huske de temaene som skal tas opp, samt en mental og faglig forberedning til samtale med informantene (Dalland, 2021, s. 83). Intervjuguiden består av følgende temaer: rekrutteringsprosessen, arbeidsmiljø og trivsel, og mangfold, dette gjorde det lettere å orientere rundt spørsmålene. Vi ønsket samtidig delvis – strukturert intervjuer ettersom dette ga oss et overordnet utgangspunkt for intervjuet med åpne spørsmål med varierende rekkefølge avhengig av svar. Intervjuguiden vår består av hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål som til tider ble improvisert avhengig av responsen vi fikk. Som

kvalitetssikring endret vi rekkefølgen av spørsmålene slik at det ble en løsere struktur hvor spørsmålene hadde en flyt med responsen vi mottok. Vi fant at dette oppmuntret til mer reflekterte og nyansert respons fra informanten (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2005, s. 143).

### 3.3.2 Gjennomføring

Intervjuene ble gjennomført i løpet av en ukes periode. Vi sendte ut e – post til 18 forskjellige organisasjonsledere med et informasjonsskriv og samtykkeskjema som besto av en beskrivelse av oppgaven, samt hvordan personvernet skulle håndteres. Dette er med på å styrke påliteligheten ved å gi informanten en åpen og detaljert framstilling av forskningsprosessen, samt en inngående beskrivelse av konteksten (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2005, s. 199). Informantene fikk ta føring når det kom til tid og sted for intervjuet, og avtalte deretter, dette er for at informanten selv kan sette rammen for intervjusituasjonen slik at det er en best mulig atmosfære for dem (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2005, s. 142). Samtlige intervjuer foregikk ansikt til ansikt på kontoret til informantene. Intervjuene varierte alt fra 20 minutter til 50 minutter. Dette kom av at noen av informantene hadde et enda mer fyldigere svar enn andre, også at noen av informantene svarte på flere spørsmål i et spørsmål. Alle intervjuene ble tatt opp på båndopptaker, noe som ble informert om før intervjustart, samt i informasjonsskrivet. Grunnlaget for båndopptak er å sikre at informasjonen ikke kommer på avveie via nettbaserte tjenester. Fordelen ved bruk av lydopptak er i tillegg at det virker mindre truende for informanten i kontrast til videopptak (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2005, s. 155). Avslutningsvis ble informantene spurt om det er noe de ønsket å tilføye, samt om de ønsker å få tilsendt en kopi av oppgaven.



### 3.3.3 Transkripsjon

Kort tid etter at intervjuene ble gjennomført, fordelte vi dem hver for oss og begynte transkriberingens prosessen. Dette er fordi vi ønsker å få ned informasjonen mens den var ferskt i minnet. Under intervjuet ble det ikke tatt notater ettersom at det preget kvaliteten på lydopptakene. Selv om hensikten med lydopptak er å gjenoppleve intervjuet og få en bedre oversikt, er det også nødvendig å bearbeide den transkriberte teksten. Underveis i prosessen opplevde vi også noen fortolknings utfordringer i form av flyt og struktur av spørsmålene. Dette ble løst ved å bearbeide teksten slik at vi unnlot muntlige tilleggssord, ettersom at det er en del gjentakelser og sidebemerkingen som kan utelates under en samtale (Dalland, 2021, s. 96). Dette er et bevisst valg vi gjorde framfor å transkribere intervjuet ord for ord.

Etter transkribering av intervjuene var gjennomført drøftet vi ulike fremgangsmåter for å innhente nødvendig informasjonen for analysen. Transkripsjonene ble skrevet ut og analysert, hvor det også ble markerte ut relevant informasjon som kunne knyttes opp mot teori. Noe av det som ble markert ut var uttalelser som gikk igjen blant flere av deltakerne, men også uttalelser som differensierte seg, spesielt de uttalelsene som omhandlet særegne metoder som ble tatt i bruk under deres ledelse.

### 3.4 Forskningsetikk

Den nasjonale forskningsetiske komite mener at formålet med forskningsetikk er å fremme fri, god og forsvarlig forskning, samt at det bidrar til å konstituere og sikre god vitenskapelig praksis (NESH, 2021). Forskningsetikken omhandler vurderinger av forskning opp mot samfunnets normer og verdier, dette omfatter alle sidene ved forskningen. Svært viktig er dette når en skal beskytte og ivareta personvern, samt sikre at deltakerne av forskningen ikke

blir påført unødvendig belastning og skade (Dalland, 2021, s. 168). Ettersom at det stilles spørsmål om organisasjonens praksis og strategi, er dette informasjon som ikke er kjent for det offentlige og dermed sensitiv og må beskyttes. Vi tok også etiske valg i begynnelsen av forskningsprosjektet i henhold til valg av tema og problemstilling, samt avklaring av hvilken informasjon som er nødvendig å innhente.

Formålet med forskningen er å innhente ny kunnskap uten å være på bekostning av enkeltpersoners integritet og velferd (Dalland, 2021, s. 168). For å ivareta informantenes personvern ble det sendt ut et samtykkeerklæring til hver deltaker med informasjon om oppbevaring av data. Vi fulgte NSD sine forskningsetiske retningslinjer når vi utarbeidet dette samtykkeskjemaet, samt meldte forskningen inn til godkjenning og fikk godtatt datainnsamlingsprosedyren før vi startet prosjektet. Vi unnlot å lagre lydopptakene på nettbaserte tjener og slettet opptakene etter vi transkriberte og fikk den informasjonen vi trengte i henhold til analysen. Vi fant det nødvendig å beskytte informantenes identitet for å kunne ivareta kravet om anonymitet, ettersom dette allerede var avtalt i samtykkeskjemaet (NESH, 2021). Dermed uteblir detaljert beskrivelser av organisasjonen og enkle beskrivelser som «Organisasjon 3 i offentlig sektor» blir benyttet istedenfor. Dette er for å unngå å fornærme eller diskriminere noen av organisasjonene vi har innhentet informasjon fra, samt overholde anonymitet.

### 3.5 Kvalitetssikring og metodekritikk

Som kriterier for kvalitetssikring av kvalitative intervjuer brukes begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2005, s. 198).

#### 3.5.1 Pålitelighet (relabilitet)

Pålitelighet, eller relabilitet, omhandler forskningsresultatenes konsistens og troverdighet (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 276). Innenfor kvalitativ forskningsmetode er det lite hensiktsmessig å bruke tester for styrke relabiliteten ettersom at det er samtalene som styrer datainnsamlingen, samt at det praktisk talt er umulig å duplisere en kvalitativ forskning da man som forsker er instrumentet i forskningsprosjektet. Derimot kan påliteligheten styrkes ved å tilføre leseren en grundig og detaljert beskrivelse av forskningsprosjektets fremgangsmåte. På denne måten får leseren informasjon om hvordan vi som forskere har samlet og bearbeidet datamaterialene, samt utvelgelse av data (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2005, s. 199). Forsterkelse av påliteligheten til oppgaven bunner i vår detaljerte redegjørelse for utvalg, utforming og gjennomføring av intervjuene, samt etiske hensyn.

#### 3.5.2 Troverdighet og overensstemmelse

Troverdighet omhandler om metoden vi benytter faktisk undersøker det vi skal undersøke. Dette er betegnet som begrepsvaliditet. Innenfor kvalitativ forskningsmetode kan vurderingen av validitet derfor være relativt vage, ettersom at denne type forskning ikke kan kvantifiseres og er vesentlig vanskeligere å måle (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2005, s. 199). Derimot refererer Brinkmann og Kvale til en bredere fortolkning av validitet som kan underbygge den kvalitative forskningsmetoden gyldig vitenskapelig kunnskap, «i hvilken grad våre observasjoner faktisk reflekterer de fenomenene eller variablene som vi ønsker å

vite noe om» (Brinkmann & Kvale, 2015, s. 276). Metoden som brukes for innsamling av datamaterialet på, har derfor mye å si for funnene man oppdager.

Troverdigheten til vår forskningsmetode støttes opp ved å ha et utvalg av informanter som har kompetanse og erfaring om fenomenene vi ønsker å undersøke. Samtidig ønsket vi et utvalg som ikke kun tok utgangspunkt i en bestemt setting, men flere settinger i samfunnet og næringslivet. Det ble stilt åpne spørsmål for å avdekke ulike verdier og holdninger knyttet til temaet. På denne måten fikk ble problemstillingen besvart samtidig som vi forsterket forskningsmetodens validitet. Vi valgte også å styrke troverdigheten ved å analysere de samme datamaterialene hver for oss for å se om vi kom frem til de samme resultatene og fortolkning av materialene (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2005, s. 199).

Johannessen, Tufte og Kristoffersen nevner at overensstemmelse betyr at funnene man gjør i prosjektet er et resultat av forskningen og ikke et resultat av vår subjektive holdninger (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2005, s. 201). Dette har vi gjort gjennom hele forskningsprosjektet ved å fremlegge et detaljert beskrivelse av alle beslutninger som er blitt gjort, helt fra valg av problemstilling, utforming av intervjuguide og gjennomførelse. Når det derimot kommer til tekstanalysen, vil den aldri være helt objektiv, ettersom vi har tolket og forstått andres subjektive meninger og tolkninger av mangfoldaspektet. Det er også verdt å nevne at oppgavens teorigrunnlag påvirker hvordan vi har analysert resultatene. Med andre ord så er analysen påvirket av oppgavens teoretiske rammeverk og våre egne forutsetninger. Det kan dermed være en svakhet i oppgavens validitet, da det kan ligge mye tolkning for anvendelse av informasjonen vi innhentet.

### 3.5.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Tjora (2015) nevner at man i enkelte prosjekter ser bort fra generalisering fordi målet med slike prosjekter kan være å gå dypt inn i et spesifikt problemområde hvor det situasjonsbestemte dybdeintervju eller informasjon knyttet til det spesifikke studiet ikke er ønskelig å generalisere (Tjora, 2012, s. 208). Ettersom det kun er gjennomført et begrenset antall intervjuer, er forskning lite representativ for et flertall. Samtidig er forskningsspørsmålene i intervjuene våre laget slik at informantene skal kunne bidra med subjektive oppfatninger og meninger. I dette forskningsprosjektet snakker vi derfor om overførbarhet, selv om begrepene gjerne brukes om hverandre. Det vil si at den informasjonen vi hentet fra informantene ble analysert og fortolket, slik at vi kunne trekke konklusjoner ut fra de opplysningene som ble samlet inn, for så å kunne bygge et prinsipielt bilde av virkeligheten (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2005, s. 200). Tross et lite antall informanter mener vi at resultatene våre er overførbare og kan gjelde flere enn de vi har undersøkt. Dette er basert på utvalget vårt som omfatter ulike bransjer, sektorer og organisasjonsstørrelse.

## 4. Presentasjon og diskusjon av funn

I dette kapitlet presenteres funnene fra ni ulike dybdeintervjuer. Kapitlet er strukturert etter forskningsspørsmålene og vil bestå av relevant utdrag fra informantene for å eksemplifisere. Utdrag benyttes i sin relevans for grunnlag for drøfting og tydeliggjøring av likheter og forskjeller. Analysen av funnene vil knyttes opp til det teoretiske rammeverket fra kapittel 2.

#### 4.1 Hva innebærer mangfold for informantene

Innledningsvis i alle intervjuene ble følgende spørsmål stilt: «Hva innebærer mangfold for deg». Dette for å kartlegge hva den aktuelle lederen legger i ordet mangfold og hvilken betydning det har for dem. Dette er med på å legge føringen for deres forståelse og hvordan de jobber med mangfold ut ifra den forståelsen de innehar.

Vi ser at det er enkelte faktorer som går igjen blant lederne. Kjønn er den faktoren som klart blir nevnt av alle. Mens etnisitet, alder og kultur også blir nevnt jevnt over. Leder F beskriver mangfold slik:

Fra mitt perspektiv i forhold til hvordan vi har strukturert det. Ville jeg sagt at mangfold er et litt kulturelt begrep. Det går litt på at vi er et selskap som består av veldig mange folk med forskjellige bakgrunner, både kultur og etnisitet. Og hvordan dette spiller sammen i ett stort system.

Lederne i organisasjon A, B, H og I forklarer også at mangfold for dem består av så mangt. Deriblant nevner de personlighet, verdier, handikap og utdanningsbakgrunn i tillegg til kjønn og alder. Leder H beskriver viktighet av personlighet på følgende måte:

Det som jeg synes, er veldig viktig er jo å ha mange forskjellige typer personligheter som jobber sammen for at vi skal få et bra team. Så om det er på en avdeling eller totalt på hele huset er det jo viktig at det er mye forskjellige personligheter. Men og selvfølgelig at det er en kjønnsbalanse og balanse av etnisiteter og bakgrunn av hvor folk kommer fra, men det er minst like viktig hva slags type mennesker det er.

Leder A forklarer at han ser etter en sammensetning av verdier. Dette sammen med kjønn og alder som er synlige faktorer bidrar til å få mest mulig mangfold inn på flere områder.

Selv om de ulike organisasjonene har et bevisst forhold til mangfold, og hva det betyr for dem, er det også flere som sier at de gjerne kunne vært mer mangfoldige. De mener de kunne hatt et større fokus på det, og opplever selv at mangfoldet er underrepresenterte på enkelte områder.

Leder B har på bakgrunn av permitteringer og nedgangstider mistet mange fra den yngre staben og sitter nå igjen med en litt alderstung stab. Leder A opplever at de har rekruttert litt likt og har tidligere ikke ønsket «å gå i fellen» med for mange studenter som er deltid. Derfor ser vedkommende problemstillingen med at organisasjonen er blitt litt unisont like. Også Leder I oppgir at de har enkelte områder som er svært homogene, mye på grunn av utdanningen som kreves for arbeidsoppgavene. Leder G i likhet med Leder F har uniformerte tjenester og opplever at dette kan bidra til at det klassiske mangfoldsuttrykket kan bli mindre synlig. Også Leder E «føler ikke helt de er gode nok enda».

#### 4.2 Hvilken mangfolds kompetanse besitter informantene

Informantene har kollektivt svart at den største kompetansen deres kommer fra arbeidserfaring. To av dem opplyser at de har noe utdanning, men det er erfaringen som er grunnlag for den kompetansen og den forståelsen de har av mangfold. Leder B deltar regelmessig på kurs for å utvikle seg som leder, mens Leder H deltar på faglige samlinger. Videre er lederen i organisasjon G er født og oppvokst i Japan og har med seg erfaring fra

oppveksten gjennom å oppleve ulike kulturer. Dermed ser vi at det er ulike faktorer som har vært med på å sette preg på ledernes kompetanse rundt mangfold. Dette kan knyttes opp til det Brenna skriver om bindestreks identitet, hvor det ofte er mennesker som har utvidet personperspektiv på bakgrunn av pendling mellom kulturer blant annet (Brenna, 2018, s.76).

Noen av informantene hadde også enkelte situasjoner de har opplevd som har bidratt til å forme deres kompetanse. Leder A har opplevd nytten av forskjellige egenskaper som gir høyere verdi over tid enn om alle var like. Vedkommende beskriver den situasjon slik:

Fordi jeg har vel alltid vært en type som er mer entreprenør som liker å skape ting. Det er veldig bra en stund, men så kommer du over i en annen mer type drift situasjon der man gjerne ikke trenger entreprenøren, men en annen med annen kunnskap. Og da er det viktig å ha med seg andre. Det kan være økonomisk side eks. Som sier «ja, men hør her! Hva koster det, hva betyr dette?».

Lederen i organisasjon G har opplevd en situasjon som sier noe om hvordan man snakker med andre folk på. Denne situasjonen har bidratt til å skape en bevisstgjøring rundt dette. Slik han ser det så handler det om en grunnleggende respekt for mennesker. Måten man omtaler hverandre. Dette var en situasjon som utspilte seg på et møte hvor en de kjente til ble omtalt:

Om han kalte seg «negerfinn», jeg husker ikke, men det var i den duren. Og der husker jeg på et morgenmøte at noen refererte til han som det. Så var det ei som sa «sånn snakker man ikke om folk», selv om han sier det om seg selv. Vi må være bedre enn det. Vi omtaler ikke andre på den måten og bruker ikke slike ord.



Det finnes også situasjoner som bidrar til å belyse negative aspekter med mangfold. Leder D har opplevd at språket og kommunikasjon er viktig, og opplever det som en gjentakende faktor. Hun ser ikke på dette som noe positivt og det er en stor utfordring. Hun har opplevd misforståelser i overlevering av informasjon, noe som har resultert i at noen ikke har fått med seg beskjeden som er nødvendig for å gjøre jobben. På bakgrunn av dette har hun lagt stor vekt på at det er viktig å gi beskjed dersom man ikke forstår hva som blir sagt.

Alle disse tre situasjonene kan man knytte opp til det boken Marasim skriver om mangfoldskompetanse. Det å oppfatte hvilken virkelighet eller kontekst man er i og raskt kunne aktivere riktig væremåte (Brenna & Solheim, 2018, s. 191). Slik som det å erkjenne at det er en språkbarriere, og kjenne til flere språk både i form av verbal men også nonverbal kommunikasjon. På samme måte som Leder G opplevde at noen ga klar melding om hvilke måter som er greit og ikke greit å omtale andre på.

#### 4.3 Rekrutteringsprosessen

Alle informantene ble spurt om de har tatt noen bevisste valg i ansettelsesprosessen for å sørge for en mangfoldig arbeidsplass. Ettersom kjønn tidligere ble nevnt som en faktor de fleste inkluderer i sin mangfoldsforståelse har vi spurt om kvotering av kjønn har blitt benyttet. Det ble også spurt om eventuell kvotering av andre underrepresenterte grupper i deres organisasjon.

Både lederne i organisasjon B og H sier tydelig at det viktigste for dem er å ansette den beste kandidaten på tross av kjønn. Derimot er de begge i en mannsdominert organisasjon. Ved ansettelse leser de bevisst søknader sendt inn av kvinner og inviterer dem inn til intervju. Det

er ikke dermed sagt at de får jobben. Men de sier begge de har en bevisst tilnærming til å sørge for å lytte til aktuelle kvinnelige kandidater, men de har ingen interesse av å kvotere inn kjønn. Derimot kan de benytte seg av moderat kvotering. Dette gjenspeiler også kvalifikasjonsprinsippet.

Videre kan det sees en sammenheng mellom en annen relativt mannsdominert organisasjon, Organisasjon F. Lederen for denne organisasjon har ikke aktivt kvotert inn ansatte basert på kjønn, men har satt fokus på å sikre en god kjønnsbalanse. Det er blant annet gjennomført noen PR stunt og skrevet noen avisartikler rundt det å være kvinne i denne jobben. De ser selv verdien av kvinner i sikkerhetsbransjen og opplever at kvinner tidvis kan ha en annen tilnærming til situasjoner enn menn, på en positiv måte. Slik markedsføring av arbeidsplassen er bevisst gjort både for å vise at dette er jobb kvinner kan gjøre like godt som menn, samt et forsøk på å få flere kvinnelige søkere.

Lederne i organisasjon G og A har selv nevnt noen svakheter i deres rekruttering knyttet til mangfold. Leder G har nesten 90% av sine ansatte fra samme utdanningsbakgrunn. Det forsøkes også å oppfordre personer med utenlandsk bakgrunn til å søke, da dette er en underrepresentert gruppe i organisasjonen. Leder A har derimot mange deltidsstillinger som besettes av studenter. Lederen ønsker ikke å bare ansette studenter fra samme skole og studieprogram, men heller å rekruttere studenter fra ulike studieretninger. Leder A ser mangfoldet i sin organisasjon gjennom ulikheter blant personene, men ser at man gjerne er blitt litt unisont like og rekruttert veldig likt.

Å rekruttere personer man tror vil passe inn i organisasjonens team går igjen blant flere av informantene våre. Personene skal ha de forutsetningene som kreves for stillingen, men

personlighet er viktig for å skape et godt team og arbeidsmiljø. I tillegg sier tre av lederne at samfunnet er mangfoldig og ønsker derfor at organisasjonen skal gjenspeile samfunnet, kundene og befolkningen.

#### 4.4 Mangfoldets påvirkning på arbeidsmiljøet

Samtlige ledere har en positiv oppfattelse av mangfold på arbeidsplassen. Mangfold oppleves som en berikelse, og bidrar til et mer harmonisk miljø på arbeidsplassen. Et mangfoldig arbeidsmiljø bidrar også til variasjon og lærdom, på tvers av alder, kultur og seksuell oppmerksomhet. To av organisasjonene beskriver at det har vært viktig å sette klare grenser for hva som er greit og ikke. Samt hva om kan oppfattes som ugreit av ulike personer. Dette blir også nevnt i form av kultur. Når en ansatt kan komme fra et krigspreget område eller har opplevd tøffe perioder, må man ta hensyn til dette når man kommer med en spøk eksempelvis. Det å endre atferd og tilpasse seg dem man jobber med.

To av organisasjonene har også helt tydelige situasjoner hvor de har blitt positivt overrasket av en yngre ansatt. En som er tildelt ansvar og blomstret i rollen. Lederen i Organisasjon C beskriver også hvor bra det er å klare å skape et godt arbeidsmiljø, skape et miljø hvor man blir en familie på jobb.

Jobb kan være tøft og det er viktig å kunne lene seg på hverandre og kjenne at man gleder seg til arbeid.

Innovasjon blir også nevnt av de fleste. Ikke alle ledere er like bevisst på når mangfold har bidratt til direkte innovasjon, men de er enige om at det klart er en faktor. Fordi man løser ulike oppgaver med ulike tankemåter.

Man kan også dra direkte nytte av mangfoldet rettet mot kunder. Språk er en slik faktor. Om man har en gjest fra Polen og en ansatt som kan språket, kan dette bidra til god kommunikasjon og service.

Alle ledere har også tatt et helt bevisst valg i forhold til sin lederstil. Alle nevner at de ønsker en åpen dør og kort avstand fra leder til ansatte. De ønsker et miljø og en arbeidsplass hvor det er åpent for innspill og åpent for å komme direkte til lederen dersom det skulle være noe. Både lederne i organisasjon A, G og I sier spesifikt at de ønsker innspill. De ønsker å bli utfordret for å kunne videreutvikle seg. Også om nye ansatte eller utplasserte studenter ser eller oppfatter noe som kan forbedres ønsker de at det blir tatt opp. Dette er ting som bidrar til åpen kommunikasjon og et åpent sinn for endring.

#### 4.5 utfordringer og konflikter

Når mange ulikheter samles på en plass kan dette bidra til at konflikter oppstår. Flere av lederne har opplevd konflikt med bakgrunn i mangfold. Den gjentakende faktoren er at det bunner i dårlig kommunikasjon. Leder A har opplevd konfliktfylte situasjoner fordi man ikke akter å lytte til andres ideer og innspill. Leder H har måttet tatt to ansatte inn til samtale grunnet uenigheter mellom dem. Dette var en situasjon som bestod av misforståelser som bunnet i kulturforskjeller. Leder D nevner også at språk kan være en stor utforing. Dette er også tema for Leder C, hvor det har blitt implementert en arbeidskultur i organisasjonen hvor

alle snakker engelsk når man befinner seg i rom med ansatte som har ulikt språk. Dette er for at alle skal føle seg inkludert og forstått.

#### 4.6 Besitter informantene den nødvendige kompetansen?

Som avslutning på intervjuene ble lederne spurt om de selv føler de har den kompetansen som de mener er nødvendig for å skape og ivareta et godt og mangfoldig arbeidsmiljø. Seks av ni ledere har svart nei, mens to av organisasjonene svarte ja innledende. Blant de organisasjonene som har svart nei ser vi et mønster på at de alle mener det stadig er mer å lære. Man vet aldri alt. Samtidig nevner flere av dem også at riktig verktøy tilgjengelig er viktig for å holde på og videreutvikle deres kompetanse, som for eksempel å ha kurs. Leder i organisasjon G uttaler seg slik:

Meg alene, helt sikkert ikke. For meg er det en bevissthet at mangfold er mangfoldig utslag. Innvandrerbakgrunn, handikap, legning etc. Et spekter i mangfold. Bevisstheten om det og interessen rundt det er viktig. Så må jeg sammen med andre ledere og medarbeidere egentlig være med å sikre et arbeidsmiljø, det at man har ulike ting som bidrar til å skape mangfold rundt oss er en berikelse.

Blant de to organisasjon som svarte ja er Ledere i organisasjon C, D og I. De sier de har opplevd og erfart mye som har satt preg på deres kompetanse. En kompetanse de selv opplever er tilstrekkelig. Derimot nevnes det også at de er åpne for innspill som kan bidra til å bedre arbeidsmiljøet. Lederen i organisasjon I forklarer seg slik:

Ja, det vil jeg absolutt si og blir bedre og bedre med årene. Når livet gir deg erfaring.

Vi har også spurt om lederne selv kan sette tre punkter de mener er blant de viktigste for å lede en mangfoldig organisasjon. Ved å trekke en samlet slutning basert på hvilke tre faktorer som går mest igjen ser vi det kommer ned til respekt, åpenhet og kommunikasjon. Vi opplevde også at lederne hadde noe problemer med å sette opp tre punkter. Respekt og åpenhet ble raskt nevnt, men å finne en tredje faktor var utfordrende. Dette kan bunne i at man er uforberedt på å oppgi tre konkrete faktorer, men det kan også bunne i at man ikke har tenkt over det på den måten. Derimot hadde tre av organisasjonene alle tre punkter klart for seg. Dette ser vi er de organisasjonene hvor lederne blant annet har vært på kurs og som verdsetter ulike personligheter og et stødig verdigrunnlag.

## Konklusjon

I foregående kapittel har vi sett på funn vi har gjort gjennom den kvalitative forskningsmetoden. Oppgaven har tatt for seg hvordan ledere oppfatter mangfold og hvilke grep de tar for å eventuelt styrke dette. Samtidig er det rettet søkelys på hvordan ledere arbeider for et godt arbeidsmiljø.

Gjennom intervjuene gir alle ledere et inntrykk av at de har god forståelse for hva mangfold er og det fremkommer noen ulikheter av hva de vektlegger mer og mindre. Kjønn er den faktoren som gjennomgående kommer frem som viktigst. Hvor en sunn kjønnsbalanse er ønsket. Vi ser også at flere av dem tar helt bevisste valg under rekrutteringsprosessen for å sikre denne balansen. Valg som moderat kvotering, PR stunt og avhuking for om du tilhører den underrepresenterte gruppen i søknadsportalen. Vi ser også tydelige tegn til at en god kjønnsbalanse har positiv påvirkning på arbeidsmiljøet ifølge lederne. På lik linje er de en

unison mening om at et heterogent arbeidsmiljø er bedre enn et homogent. Å ha forskjeller på arbeidsplassen bidra til at man tar lærdom av hverandre, innretter seg, fremmer kreativitet og innovasjon på arbeidsplassen.

Selv om en mangfoldig arbeidsplass oppleves som en positiv ressurs, kan det også bidra til konflikter. Alle våre informanter har opplevd konfliktsituasjoner. Hvor det som går igjen er kommunikasjonsvikt som utløsende faktor. Dette er faktorer som bidrar negativt på arbeidsmiljøet og kan svekke trivselen til de ansatte. Vi kan konkludere med at den mest brukte metoden for å løse konfliktsituasjoner blant våre informanter er samtaler. Lederne har tatt de fornærmede inn til samtale for å snakke om, og forsøke å finne en løsning. Grunnlaget for at lederne klarer å løse konflikter og opprettholde fokus på et godt arbeidsmiljø ser ut til å være deres tilnærming til sine ansatte som leder. Alle har en «åpen dør» tilnærming. De ønsker god kommunikasjonsflyt mellom alle ledd i organisasjonen. Dette gjenspeiles også i ledernes oppfatning av arbeidsmiljøet. Hvor kommunikasjon og respekt for hverandre bidrar til økt trivsel.

Vi kan med grunnlag i vår analyse konkludere med at ledere ser på mangfold som en ressurs, selv om det tidvis kan være utfordrende å lede. Det er en ressurs fordi det bidrar til økt innovasjon for organisasjonen. Det er diskutabelt hva som er nok kompetanse for å lede en mangfoldig organisasjon. Noen av lederne mener de innehar det som trengs, mens andre mener de aldri blir fullt utlært. Dersom de rette verktøyene derimot er tilgjengelige, samt at man er åpen for innspill, kan dette bidra til at ledere oppnår tilstrekkelig kunnskap. Selv om kunnskap er god nok per dags dato, må den videreutvikles i tråd med samfunnets utvikling.

## Litteraturliste

- Aakervik, R. U. (1992). *Fremmed på jobben?* Oslo: Tiden Norsk Forlag .
- Allen, B. J. (2004). *Difference Matter* . Long Grove : Waveland Press.
- Arbeidsmiljøloven. (2021). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-1977-02-04-4)*. Hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begreosavklaring . *Tidsskrift for norsk psykologforening* , ss. 326-336.
- Barak, M. M. (2014). *Managing Diversity* . London: SAGE Publications.
- Berg, B., & Lauritsen, K. (2000). *I all verden! rekrtering av invandrere i norsk arbeidsliv* . Oslo : UDI SUNTEF IFIM.
- Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., & Svends, S. (2012). *Hvorfor mangfold?* 7491: NTNU Samfunnsforskning AS.
- Brandi, S., Hildebrandt, S., Nordhaug, I., & Nordhaug, O. (2004). *Inkluderingsledelse : utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brenna, L. (2018). *Mangfoldsledelse: mangfold og likestilling som bærekraftig konkurransefortrinn*. Oslo: Cappelen damm AS.
- Brenna, L. R. (2007 ). *Marasim* . Kristiansand : Høyskoleforlaget .
- Brenna, L., & Solheim, M. (2018, Oktober 24). Hvordan lede mangfold? *Praktisk økonomi og finans*, ss. 186-195.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* . Oslo: Gyldendal akademisk .
- Brochmann, T. B. (2008, Desember 16). Mangfold uten grenser. *Samtiden* , ss. 22-31.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive Vol. 5 No. 3*, ss. 45-56.
- Dalland, O. (2021). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.



Det norske akademiske ordbok. (2022). *Trivsel*. Hentet fra NAOB:

<https://naob.no/ordbok/trivsel>

Distefano, J. J., & Martha L. Maznevski. (2000). Creating Value with Diverse Teams in

Global Management . *Organizational Dynamics Vol. 29 No. 1*, ss. 45-63.

Drange, I. (2014). *Mangfoldsledelse*. Oslo : Arbeidsforskningsinstituttet .

Egerdal, Å. (2017). *HR boka* . Oslo: Gyldendal Norsk Forlag .

Eggesbø, A. I. (2010). *Samarbeid om mangfold*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet .

Eriksen, T. H. (2002). *Flerkulturell forståelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Fosshagen, K. (2022, Januar 18). *Globalisering*. Hentet fra SNL: <https://snl.no/globalisering>

Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2003, April 01). *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the*

*Power of Diversity, Society of Human Resource Management*. Hentet fra ProQuest

Ebook Central:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisbib/reader.action?docID=839197>

Grønmo, S. (2020, November 03). *Kvalitativ metode* . Hentet fra Store norske leksikon :

[https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode)

Gundersen, D. (2020, Juni 16). *Nasjonalitet*. Hentet fra SNL: <https://snl.no/nasjonalitet>

Hur, Y. (2012). Racial diversity, is it a blessing to an organization? Examining its

organizational consequences in municipal police departments. *International Review of*

*Administrative Science* 79(1) , ss. 149-164.

Isachsen, A. J. (2015). Globalisering . *Magma* , ss. 20-29.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2005). *Introduksjon til*

*samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag as.

Lauritsen, B. B. (2000). *I all verden! : rekruttering av innvandrere i norsk arbeidsliv* . Oslo:

UDI SINTEF IFIM.

- Likestillingen, & diskrimineringsloven. (2021). *Lov om likestilling og forbud mot diskriminering (LOV-2021-06-11-77)*. Hentet fra Lovdata:  
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51>
- Markham, U. (1997). *Konfliktløseren*. Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag.
- Martin, G. C. (2014, Desember). The effect of cultural diversity in the workplace. *Journal of diversity management* Vo. 9 No. 2, ss. 89-91.
- Martinez, V. (2021, Mai 07). *Hva er mangfold?* Hentet fra NDLA:  
<https://ndla.no/nb/subject:1:56ea35da-73d9-431f-a451-19f24f564f59/topic:1:5851b59b-7814-4724-bc84-192e1d2b5eca/topic:1:2d1b8d36-f65f-4a6d-ab7b-2a1c4bcd51a9/resource:c4f09685-faba-4ab4-966e-0f769c92ccbd>
- Martinez, V. (2021, Mai 07). *Nasjonal Digital Læringsarena*. Hentet fra Webområde for NDLA : <https://ndla.no/nb/subject:1:56ea35da-73d9-431f-a451-19f24f564f59/topic:1:5851b59b-7814-4724-bc84-192e1d2b5eca/topic:1:2d1b8d36-f65f-4a6d-ab7b-2a1c4bcd51a9/resource:c4f09685-faba-4ab4-966e-0f769c92ccbd>
- NESH. (2021, Desember 16). *De De nasjonale forskningsetiske komiteene*. Hentet fra forskningsetikk.no: <https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora.pdf>
- NHO. (2022, April 26). *Fagartikkel: SMB*. Hentet fra Næringslivets Hovedorganisasjon:  
<https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Olson, J., & Martins, L. (2012, February 28). Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.* 33, ss. 1168–1187.
- Schackt, A. S. (2021, April 15). *Etisk gruppe*. Hentet fra SNL: [https://snl.no/etnisk\\_gruppe](https://snl.no/etnisk_gruppe)

- Schackt, J. (2019, September 20). *Kultur*. Hentet fra SNL: <https://snl.no/kultur>
- Smith-Meyer, T. (2021, August 17). *snl*. Hentet fra kilde - opphav : [https://snl.no/kilde\\_-\\_opphav](https://snl.no/kilde_-_opphav)
- Statsansatteloven. (2021). *Lov om statens ansatte mv. (LOV-2021-05-07-34)*. Hentet fra Lovdata: [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-67/KAPITTEL\\_2#%C2%A73](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-67/KAPITTEL_2#%C2%A73)
- Tjernshaugen, A. (2021, November 13). *Konflikt*. Hentet fra SNL: <https://snl.no/konflikt>
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative Forskningsmetoder*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Traavik, L. E. (2006). Ledelse av mangfold . *MAGMA*, 1-11.
- Utdanningsdirektoratet. (2020). *Læreplan i kristendom, religion, livssyn og etikk (RLE01-03)*.  
. Hentet fra Fastsatt som forskrift av Kunnskapsdepartementet 15.11.2019.:  
<https://data.udir.no/kl06/v201906/laereplaner-lk20/RLE01-03.pdf>



## **Vil du delta i forskningsprosjektet**

### ***”Mangfold på arbeidsplassen”***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke om du som leder ser på mangfold på din arbeidsplass som en utfordring eller en ressurs. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Dette er et kvalitativt intervju, som vil bli brukt som forskningsbakgrunn til Bacheloroppgave i studieretningen Hotelledelse vår 2022. Formålet med intervjuet er å finne svar på følgende problemstilling til bacheloroppgave: Opplever ledere i organisasjoner og bedrifter mangfold som en byrde eller ressurs? Hvilken mangfoldskompetanse benyttes det for å ivareta et godt arbeidsmiljø og trivsel? For å få svar på denne problemstillingen legger vi vekt på mangfoldsledelse som styringsverktøy.

Spørsmålene i intervjuet vil omhandle leders oppfattelse av mangfold i arbeidsplassen og hvordan det arbeides med dette. Det vil også legges søkelys på hvilken kompetanse lederne innehar rundt temaet mangfold, samt om bedriften/organisasjonen jobber aktivt med tematikken. Dette kan omhandle om det settes inn spesifikke handlinger/verktøy/kurs og liknende for å ivareta et godt arbeidsmiljø og trivsel i tillegg til de faglige resultatene bedriften skal oppnå.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet. Prosjektet blir gjennomført av Caroline Birkeland og Pumpim Bunthaburee Rostad, siste års studenter på Hotelledelse.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi ønsker som sagt å innhente data fra forskjellige ledere i forskjellige organisasjoner/bedrifter, og kontakter dermed *deg* som leder for din organisasjon/bedrift. Vi henvender oss til 8 til 10 forskjellige ledere på flere områder. Utvalgskriteriene er en lederstilling i bedriften og/eller organisasjonen, hvor du som gjerne har personalansvar for dine ansatte/kollegaer, og arbeidsoppgaver som krever mer enn de alminnelige oppgavene som jobber krever. Vi har drøftet og diskutert hvilke ledere vi ønsker i vårt intervju med bakgrunn i disse utvalgskriteriene, problemstillingen vi ønsker svar på, samt tilgjengelighet fra deltakeren(e).

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Dette er et anonymt intervju og vil bli tatt opp på båndopptaker, slik at informasjon ikke skal komme på avveie på nettbaserte enheter. Informasjon vil bare bli behandlet av oss som er involvert i denne bacheloroppgaven. Ditt navn og organisasjon/bedrift vil ikke bli nevnt i oppgaven, men skrevet om til eks. «En restaurantkjede i Stavanger». Ettersom stemme kan bli gjenkjent på båndopptaker, vil selve intervjuet bli transkribert og båndopptaket slettet.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Fullstendig gjennomført intervju kan også bli sendt til informant ved etterspørsel. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Intervjuet blir brukt til den skriftlige oppgaven, hvor det ikke vil bli brukt navn eller navn på organisasjonen/bedriften, dersom det ikke er ønskelig. Intervjuet blir tatt opp på båndopptaker, slik at informasjonen ikke skal komme på avveie på nettbaserte enheter. Personer som vil ha tilgang til dine opplysninger vil være siste års studentene ved Hotelledelse ved Universitet i Stavanger, Caroline Birkeland og Pumpim Bunthaburee Rostad, samt veileder Tone Therese Linge. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Datamaterialet som blir samlet inn vil bli lagret på en egen forskningsserver gjennom NSD (norsk senter for forskningsdata). Du vil ikke kunne gjenkjennes ved publikasjon, ettersom vi ikke ditt navn eller navn på arbeidsplassen din, med mindre du selv ønsker det. Eksempelvis vil vi bruke «*Leder 1, for restaurant i Stavanger*».

## **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 16.mai 2022. Ved avsluttet bachelor prosjekt vil arkivet av intervjuene bli slettet. Dette vil skje senest 1.juli. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Stavanger har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Pumpim Bunthaburee Rostad
  - E-post: [k.bunthaburee@gmail.com](mailto:k.bunthaburee@gmail.com)
- Caroline Birkeland
  - E-post: [birkelandcaroline@gmail.com](mailto:birkelandcaroline@gmail.com)
- Tone Therese Linge (prosjektansvarlig) ved Universitetet i Stavanger.
  - Tlf: 51833743
  - E-post: [tone.linge@uis.no](mailto:tone.linge@uis.no)

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

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen



Prosjektansvarlig Eventuelt student

Tone Therese Linge Pumpim Bunthaburee Rostad & Caroline Birkeland

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*Mangfold i arbeidsplassen*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i kvalitativt intervju om mangfoldsledelse
- Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# Intervjuguide kvalitativ undersøkelse

Følgende spørsmål er laget for å kunne besvare problemstillingen: *Opplever ledere i servicebedrifter mangfold som en utfordring eller ressurs? Hvilken mangfoldskompetanse benyttes det for å ivareta et godt arbeidsmiljø og trivsel?* For å få svar på denne problemstillingen legger vi vekt på mangfoldsledelse som styringsverktøy.

Intervjulengde: 40min til 1 time

Anonymt (kun type servicebedrift vil bli nevnt, eks: hotell, butikk, dagligvare etc.)

Vi ønsker å se på om ledere i servicebedrifter ser på mangfold som en ressurs eller utfordring under deres ledelse. Det teoretiske grunnlaget bunner i forskning om mangfold, hvor hovedtemaet ligger i mangfoldskompetanse- og ledelse. Mangfoldsbegrepet har ulike betydninger avhengig av kontekst og formål. Det er synlige karakteristika som er lett å få øye på (kjønn, alder, etnisk bakgrunn), samtidig har du usynlige karakteristika som er vanskelig å få øye på (kulturell tilhørighet, utdanning, seksuell legning osv.). Vi tar utgangspunkt i Berg (2012) sin definisjon av mangfold: *Mangfold handler ikke om en bestemt forskjell, men om menneskelig variasjon, og samfunnsarenaens behov for å reflektere denne variasjonen.*

Dette er et kvalitativt intervju, som vil bli brukt som forskningsbakgrunn til Bacheloroppgave i studieretningen Hotelledelse vår 2022. Spørsmålene i intervjuet vil omhandle leders oppfattelse av mangfold i arbeidsplassen og hvordan det arbeides med dette. Det vil også legges søkelys på hvilken kompetanse lederne innehar rundt temaet mangfold, samt om bedriften jobber aktivt med tematikken. Dette kan omhandle om det settes inn

spesifikke handlinger/verktøy/kurs og liknende for å ivareta et godt arbeidsmiljø og trivsel i tillegg til de faglige resultatene bedriften skal oppnå.

Dette er et anonymt intervju og vil bli tatt opp på båndopptaker, slik at informasjon ikke skal komme på avveie på nettbaserte enheter. Informasjon vil bare bli behandlet av oss som er involvert i denne bacheloroppgaven.

Informanten kan til en her tid velge å avbryte intervjuet eller tilbaketrekke oppgitt informasjon. Informasjon gitt vil da bli slettet fra alle flater umiddelbart. Fullstendig gjennomført intervju kan også bli sendt til informant ved etterspørsel.

Ved avsluttet bachelor prosjekt vil arkivet av intervjuene bli slettet.

### **Spørsmål 1:**

Hvilken mangfolds-kompetanse vil du si at du besitter? (hvilke kunnskaper om mangfold har du)

- Fra hvor kommer kompetansen? (Utdanning/arbeidserfaring/reise)
- Noe spesifikt du husker/har opplevd som har satt preg på din kompetanse innen mangfold?
  - Har du lært/opplevd noe som du den dag i dag benytter i praksis i din lederstil?

### **Spørsmål 2:**

Hva innebærer mangfold for deg/dere?

- Hvordan opplever du mangfoldet i din bedrift?
- Hvilken type mangfold har dere? (eventuelt vektlegger)
- I hvor stor grad vil du si at dere har et mangfold?

- Svært liten – liten – middels – bra – særdeles bra

### **Spørsmål 3:**

Har dere tatt beviste valg i ansettelsesprosessen for å sørge for at dere blir en mangfoldig arbeidsplass?

- Hvorfor/hvorfor ikke?

### **Spørsmål 4:**

Foretrekker du et mangfoldig arbeidsmiljø?

- I så fall hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva kan et mangfoldig arbeidsplass bidra med som du ikke nødvendigvis får fra et homogent arbeidsmiljø? (Både positivt og negativt)

### **Spørsmål 5:**

Opplever du/dere personlig at mangfold bidrar til et bedre eller dårligere arbeidsmiljø?

- Gjør du/dere noe spesifikt for å fremme et godt arbeidsmiljø?

### **Spørsmål 6:**

Hva mener du er noen av de største utfordringene med en mangfoldig arbeidsplass?

- Har du noen opplevelser der mangfold har vært en utfordring? Hvorfor?
- Hvordan løste du det?
- Er det noen utløsende faktorer som går igjen?

**Spørsmål 7:**

Har du opplevd problemer i arbeidsmiljøet på grunn av konflikter oppstått på bakgrunn av mangfold?

- Hva var årsaken?
- Hvordan løste du det?

**Spørsmål 8:**

Har du noen uventede positive erfaringer/episoder med mangfoldet blant dine ansatte?

**Spørsmål 9:**

Har du noen opplevelser der mangfoldet har bidratt til innovasjon i bedriften? Hvordan?

*(Her tar vi i bruk snl sin definisjon av innovasjon som lyder følgende; **Innovasjon er et nytt eller vesentlig endret produkt, tjeneste, produksjonsmåte, måte å organisere eller markedsføre aktivitet på, og som er tatt i bruk. En innovasjon kan bygge på ny kunnskap, kreativ idé eller oppfinnelse.**)*

**Spørsmål 10:**

Blir dine tanker eller din kunnskap om mangfold til tider utfordret av dine ansatte eller kollegaer?

- Eksempelvis om de utfordrer dine tanker om et mangfoldig arbeidsplass, fordommer eller fremmer innovativ tankegang.

**Spørsmål 11:**

Hvilke 3 punkter (aspekter/verdier/meninger/mindset/åpenhet/villighet) mener du er viktig for å kunne lede en mangfoldig bedrift?

- Hva gjør du spesifikt under din ledelse?
- Har du tatt spesifikke valg for den type lederstil du har?

**Spørsmål 12:**

Opplever du som leder at du *selv* besitter den mangfoldskompetanse som du mener er viktig og nødvendig for å skape og ivareta et godt arbeidsmiljø?