

7145
7611
7210

BCR3101

Bacheloroppgave

Innleveringsdato: 01.06.2021

Høyskolen Kristiania



Foto: <https://unsplash.com/photos/bo3SHP58C3g>

Etnisk mangfold som konkurransefortrinn?

Antall ord: 18 668

Vår 2021

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania, Bachelor i HR og personalledelse. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Forord

Denne studien er gjennomført som en bacheloroppgave for studieretningen HR & personalledelse ved Høyskolen Kristiania i Oslo. De tre siste årene har bestått av en bratt læringskurve med ny kunnskap, inspirasjon, utfordringer og ikke minst faglig og personlig utvikling. Vi er stolte av å kunne presentere denne bacheloroppgaven vi har jobbet med de siste seks månedene.

Da vi satte oss ned for å diskutere hvilket tema vi ønsket å skrive om oppdaget vi raskt en felles interesse for etnisk mangfold. Tematikken engasjerer oss og vi ønsket derfor å fordype vår kunnskap i norsk sammenheng, sett fra et HR-perspektiv. Arbeidet med bacheloroppgaven har vært utrolig lærerikt og vi har tilegnet oss svært nyttig kunnskap. Vi har vært heldige som fikk komme i kontakt med fem interessante selskaper som hver av dem har vunnet regjeringens mangfoldspris. I møte med dem har vi opplevd økt kunnskap og en dypere forståelse for tematikken. Vi håper dette reflekteres i bacheloroppgaven og at leseren også sitter igjen med et større innblikk og nyttig kunnskap om etnisk mangfold i norsk arbeidsliv.

Vi ønsker å takke våre informanter for deres bidrag til denne studien, som har vært helt avgjørende for gjennomføringen av bacheloroppgaven. Videre ønsker vi å takke familie, venner og medstudenter for støtte og diskusjoner i arbeidet med denne bacheloroppgaven. Til slutt rekkes en ekstra stor takk til vår veileder Laura E. M. Traavik som har kommet med gode innspill, vist stort engasjement og ikke minst gitt støtte og veiledning gjennom prosessen.

Avslutningsvis ønsker vi å trekke frem at studien er bygget på et tett samarbeid, gode diskusjoner og refleksjoner samt et felles mål. Vi håper dette gjenspeiles i bacheloroppgaven du nå skal lese.

God lesing!

Oslo

29.05.2021

Sammendrag

Formålet med studien er å belyse tematikken rundt etnisk mangfold i norsk arbeidsliv ettersom mangfold er og vil være en stor del av arbeidsmarkedet. Det finnes mye litteratur og forskning som viser effektene av mangfoldige arbeidsgrupper, men lite som viser til hvilken praksis som fremmer effektene. Vi ønsker derfor å tilføre empiri til litteraturen. Målet med studien er å få innsikt i hva selskaper gjør for å oppnå best mulig utbytte av etnisk mangfold. For å kartlegge dette har vi utarbeidet følgende problemstilling;

Hvilke praksiser benytter selskaper for å generere positive effekter av etnisk mangfold?

Når det forskes på mangfold sees det ofte fra et optimistisk eller pessimistisk perspektiv. I denne studien benyttes begge perspektivene som teoretisk grunnlag. Videre er det utformet en egendefinert mangfoldstrakt som fungerer som et teoretisk rammeverk for studien.

Mangfoldstrakten danner også en overordnet struktur for studien.

Den metodiske tilnærmingen for studien er kvalitativ metode hvor kvalitative intervjuer ble benyttet som datainnsamlingsmetode. Etter å ha bearbeidet datamaterialet ble materialet kodet basert på en kategoribasert analysestrategi. Videre ble funnene analysert og drøftet opp mot relevant teori og litteratur.

Resultatene fra denne studien viser at mangfoldsarbeid kan sees som en dynamisk prosess med flere ulike elementer som gjensidig påvirker hverandre. Mangfoldsarbeid krever et solid fundament forankret i en positiv overordnet innstilling til etnisk mangfold i tillegg til praksiser som er med på å styrke fundamentet ytterligere. Praksisene handler om å styrke organisasjonskulturen som inkluderer aktiviteter knyttet til inkludering, kommunikasjon og relasjoner som er nært knyttet og påvirker hverandre. Summen av et solid fundament og styrkende praksis sees å generere positive effekter av etnisk mangfold.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	7
1.2 Problemstilling.....	8
1.3 Avgrensinger.....	8
2.0 Teori	9
2.1 Teoretisk grunnlag	9
2.1.1 Optimistisk perspektiv	9
2.1.2 Pessimistisk perspektiv	10
2.1.3 Mangfoldstrakten	11
2.2 Nivå 1: Utgangspunkt for mangfoldsarbeid.....	12
2.2.1 Mangfold.....	12
2.2.2 Etnisk mangfold.....	13
2.2.3 Lederens rolle	13
2.2.5 Stereotyper og fordommer	15
2.3 Nivå 2: Mangfold i praksis	16
2.3.1 Organisasjonskultur	16
2.3.2 Inkludering.....	18
2.3.3 Kommunikasjon.....	18
2.3.4 Relasjoner	19
2.4 Nivå 3: Effekter av mangfold	20
2.4.1 Kreativitet og innovasjon.....	20
2.4.2 Arbeidstilfredshet.....	20
2.4.3 Turnover	20
2.4.4 Omsetning.....	21
2.4.5 Internasjonalisering.....	21
2.4.6 Konkurransefortrinn.....	21
3.0 Metode.....	21
3.1 Kvalitativ metode.....	22
3.2 Fortolkningsrammer.....	22
3.3 Kvalitative intervjuer	23
3.3.1 Utarbeidelse av intervjuguide	24
3.3.2 Forberedelser av intervju	25
3.3.3 Gjennomføring av intervju.....	25

3.4	Vurderingsutvalg	25
3.4.1	Regjeringens mangfoldspris.....	26
3.5	Analytisk fremgangsmåte	26
3.5.1	Analysestrategi.....	26
3.5.2	Analyseprosess i praksis	27
3.6	Validitet	29
3.7	Forskningsetikk.....	30
4.0	Presentasjon av empiriske funn	31
4.1	Nivå 1: Utgangspunkt for mangfoldsarbeid.....	31
4.1.1	Mangfold på ulike nivåer i selskapet	31
4.1.2	Overordnet innstilling til etnisk mangfold i selskapet.....	32
4.1.3	Fordommer og stereotypier	33
4.2	Nivå 2: Mangfold i praksis	34
4.2.1	Organisasjonskultur	35
4.2.2	Inkludering.....	36
4.2.3	Kommunikasjon.....	37
4.2.4	Relasjoner	38
4.3	Nivå 3: Effekter av mangfold	39
5.0	Drofting	41
5.1	Nivå 1: Utgangspunkt for mangfoldsarbeid.....	41
5.1.1	Mangfold på ulike nivåer	41
5.1.2	Overordnet innstilling til mangfold.....	42
5.1.3	Fordommer og stereotypier.....	44
5.2	Nivå 2: Mangfold i praksis	45
5.2.1	Organisasjonskultur	45
5.2.2	Inkludering.....	46
5.2.3	Kommunikasjon.....	48
5.2.4	Relasjoner	50
5.3	Nivå 3: Effekter av mangfold	52
6.0	Avslutning	55
6.1	Oppsummering	55
6.2	Konklusjon.....	57
6.3	Forslag til videre forskning	58
7.0	Litteraturliste.....	59
8.0	Vedlegg.....	63
	Vedlegg 1: Intervjuguide	63

Vedlegg 2: Intervjunotater	66
Vedlegg 3: Utklipp av analyseverktøy.....	74

1.0 Innledning

Mennesker flytter over landegrenser, selskaper henter kompetanse fra utlandet og arbeidsmarkedet globaliseres i økende grad. Innvandring er et resultat av dette og fører til at differensierte kulturer kommer i møte med hverandre og dermed skaper mangfold. I 2020 ble 38 071 nye innvandrere en del av Norges befolkning (Statistisk sentralbyrå 2021). Det økende mangfoldet er et faktum og noen selskaper er nødt til å forholde seg til. Dette for å utnytte samfunnets mange variabler og dets fulle potensial til fordel for selskapet og samfunnets medlemmer. I tillegg vil det i et etisk perspektiv være foretrukket å rekruttere ansatte som representerer samfunnet som helhet.

Innledningsvis vil det presenteres en problemstilling for studien. Det teoretiske grunnlaget presenteres i kapittel 2 og viser til studier og teori som bygger opp under to kjente perspektiver på mangfold; optimistisk og pessimistisk. Det optimistiske perspektivet er forankret i studier og viser til at ulikheter i grupper kan forsterke gruppeprestasjoner ved at deltakerne besitter mer differensiert kunnskap, erfaringer, ferdigheter og nettverk (Watson et al. 1993). Det pessimistiske perspektivet er forankret i teori innenfor sosialpsykologien og taler for at mangfold skaper sosiale splittelser. Dette som følge av at mennesker tiltrekkes mot andre som er lik en selv, og ikke tvert om (Mannix og Neale 2005). Videre i kapittel 2 presenteres mangfoldstrakten som vil bidra til å systematisere studien basert på en egendefinert modell. Kapittel 3 tar for seg valg og begrunnelse av forskningsmetode samt beskrivelse av fremgangsmåter. I kapittel 4 presenteres innhentede empiriske funn som i kapittel 5 analyseres og diskuteres opp mot teori og litteratur. I kapittel 6 oppsummeres studien som i sin tur fører til en konklusjon som besvarer problemstillingen. I dette kapittelet vil også forslag til videre forskning presenteres.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Etnisk mangfold vil være en stor del av det fremtidige arbeidsmarkedet og er derfor en aktuell problemstilling. Tidligere forskning på temaet er i stor grad knyttet til årsaker til hvorfor mangfold er til fordel eller ulempe for selskaper. Derimot finnes det mindre forskning som peker på hvordan selskaper kan håndtere og utnytte mangfold på best mulig måte. Særlig bemerkes det at slik forskning sjeldent forekommer i norsk kontekst. Denne

bacheloroppgaven tar sikte på å tilføre kunnskap om hvordan selskaper kan håndtere etnisk mangfold og de fordeler og utfordringer som tidligere forskning viser at det medfører. Formålet med bacheloroppgaven er å belyse tematikken i norsk kontekst i større grad enn hva som foreligger i dag. Dette ved å benytte norske selskaper som informasjonskilde til empiri. Funnene som fremkommer i studien har som formål å bidra til mer utbredt praksis på arbeidsplasser slik at etnisk mangfold skaper muligheter fremfor utfordringer for arbeidsgiver og hver enkelt ansatt. Dersom selskaper mestrer å generere positive effekter av etnisk mangfold kan dette potensielt gagne samfunnet som helhet. Dette ved at arbeidsmarkedet fungerer som en integrasjonskanal for arbeidstakere med innvandrerbakgrunn.

1.2 Problemstilling

Basert på ovenstående refleksjoner og ambisjoner for denne bacheloroppgaven har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hvilke praksiser benytter selskaper for å generere positive effekter av etnisk mangfold?

Praksiser – de aktiviteter, tiltak og prosedyrer som selskaper har utarbeidet internt. Formålet med praksisen skal være å dra nytte av potensielle positive effekter av etnisk mangfold. Med det innebærer det aktiviteter, tiltak og prosedyrer som skal bedre og/eller utvikle samarbeidet blant de ansatte i selskapet.

Positive effekter av mangfold – suksessfaktorer som potensielt kan bidra til å gi selskaper konkurransefortrinn. Eksempler på slike faktorer er kreativitet og innovasjon, arbeidstilfredshet, lavere turnover og økt omsetning.

1.3 Avgrensinger

Mangfoldsbegrepet er sammensatt og består av flere variabler. Med hensyn til avgrensning av denne studien vil mangfoldsvariabelen som gjør seg gjeldende her omfatte etnisk mangfold. Det vil si at andre variabler av mangfold som alder, kjønn, legning, funksjonsnedsettelse og religion ikke diskuteres i denne studien. Med dette vil vi gjøre leseren oppmerksom på at når vi videre snakker om mangfold menes det etnisk mangfold.

I organisatorisk sammenheng vil mangfoldsarbeid trolig være vanlig å forbinde med rekruttering. Med det mener vi at fokuset ligger i å rekruttere inn et visst antall ansatte med ulik etnisk bakgrunn for å oppnå et mangfoldig selskap. I denne studien rettes fokuset mot selskapers håndtering av mangfold som allerede finnes i selskapet.

2.0 Teori

I dette kapittelet vil det først redegjøres for det optimistiske og pessimistiske perspektivet til mangfold. Videre presenteres en egendefinert mangfoldstrakt som fungerer som et teoretisk rammeverk for studien. Mangfoldstrakten bidrar til å ta oss gjennom relevant teori og foreliggende litteratur og studier med formål om å tilføre grunnleggende innsikt i tematikken vi har undersøkt.

2.1 Teoretisk grunnlag

2.1.1 Optimistisk perspektiv

En studie (Watson et al. 1993) som skulle kartlegge effekten av kulturelt mangfoldige grupper sammenliknet homogene- og hetrogene grupper over tid. Hensikten med studien var å se på effektene av mangfold ved å sammenligne interaksjonen i heterogene og homogene arbeidsgrupper fra oppstart til avslutning av prosjekt. Gruppene ble utsatt for oppgaver hvor informasjonsprosessering og fremgangsmåter for problemløsning av oppgavene ble observert. Forskerne fant at homogene grupper presterte mer effektivt og hadde et bedre samarbeid fra studiens oppstart. De mangfoldige gruppene hadde på sin side større utfordringer med samhandlingen innad i gruppen og presterte derfor dårligere på oppgaveutførelsen i oppstarten. Disse utfordringene forklares med at gruppe medlemmene slet med å bli enige om oppgaveprioritering og rolleavklaring. Gruppens prestasjoner økte jo lenger de jobbet sammen noe som førte til at de overordnede prestasjonene var nærmest like etter en viss tid. Dette til tross for at gruppen med kulturelle forskjeller hadde utfordringer med samarbeidet til å begynne med (Watson et al. 1993). De samme forholdene fremkom i en studie av Earley og Mosakowski (2000). Studien viser også at samarbeidet først fungerer når arbeidsgruppene danner egen kultur og felles identitet. For å fremme dette ble det etablert spilleregler for mellommenneskelig og oppgaverelatert interaksjon, effektiv kommunikasjon og

konflikthåndtering samt forventninger knyttet til ytelse og prestasjoner.

Studier viser også at heterogene grupper kommer frem til bedre og mer innoverende løsninger sammenlignet med homogene grupper (Hoffman 1959; Hoffman og Maier 1961; Watson et al. 1993). Deler av forskningen på feltet er utført på utvalg basert på kjønnsmessige forskjeller, personlighetstrekk eller lignende, noe som ikke direkte kan knyttes til etnisk mangfold. Likevel hevder Hoffman og Maier (1961) i sin studie at jo større differanser av tolkning det er mellom grupped medlemmene, jo høyere er kvaliteten på problemløsningen. Ved etnisk mangfold er differansen trolig stor på bakgrunn av de kulturelle forskjellene.

2.1.2 Pessimistisk perspektiv

Similarity-attraction theory

Similarity-attraction theory ble utviklet for å forstå dyadiske relasjoner (Mannix og Neale 2005). Teorien konkluderer med at et individ tiltrekkes av andre individer med like holdninger som en selv og vurderer disse individene som mer kunnskapsrike og intelligente (Byrne referert i Mannix og Neale 2005). Videre tar den utgangspunkt i at dersom medlemmer av en gruppe har de samme holdningene og verdiene vil dette øke tiltrekningen mellom grupped medlemmene. Teorien underbygges av klassisk betingning ved at like holdninger fungerer som belønning og ulike holdninger fungerer som straff. En positiv respons resulterer i en positiv vurderingsprosess og motsatt ved negativ respons. Enkelt kan man si at mennesker liker å føle seg gode og misliker å føle seg dårlige (Byrne 1997).

Social Identity theory

Tajfel (1974) har gjennom sin forskning dannet grunnlaget for Social Identity Theory. Han hevder at mennesker definerer og identifiserer seg selv gjennom et system av sosiale grupperinger. Hvordan den enkelte oppfatter seg selv baseres i stor grad på attributtene i gruppen den tilhører, noe som igjen vil påvirke dens selvoppfattelse. Mennesker vil derfor til enhver tid etterstrebe å være i grupper som er i tråd med egne følelser og verdier og som er å regne som attraktive, og unngå de som ikke er det. I de tilfeller man likevel tilhører grupper hvor verdier eller følelser ikke er konsistente med egne vil vedkommende enten endre sin fortolkning av attributtene slik at de regnes som tolerante, eller akseptere situasjonen som den

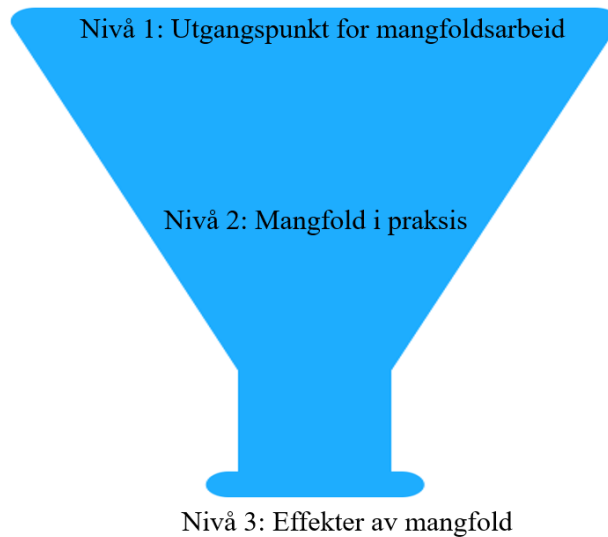
er (Tajfel 1974). Eksempler på slike grupper kan være arbeidsledige eller sosiale klasser (Lange et al. 2012, 379–394).

Self-Categorization theory

Self-Categorization theory er nært knyttet til Social Identity theory. De skiller seg fra hverandre ved at fokuset på Self-Categorization theory er å forklare, forstå og predikere menneskelig atferd i en gruppe som helhet fremfor å forstå hvordan enkeltindividet definerer seg selv basert på dens tilhørighet i sosiale grupper. Et individs handlinger, verdier og mål forklares i lys av atferden i gruppen som helhet fremfor separate personlige karakteristikk (Turner 1987, 2-3, 42-67). Basert på Self-Categorization theory kan man derfor forutse hvordan mennesker i grupper vil samhandle og utføre oppgaver (Reynolds et al. 2010). På den måten kan man si at en vesentlig forskjell på de to teoriene er at Social identity theory er nært knyttet til enkeltindividets behov for å realisere en god selvfølelse, mens Self-Categorization theory i større grad handler om et objektivt syn på menneskelige sosiale grupperinger (Mannix og Neale 2005; Reynolds et al. 2010). Self-Categorization theory fokuserer på hvordan mennesker tilpasser seg hverandre i grupper for å bli mer enn bare et enkeltindivid, men som en del av noe større.

2.1.3 Mangfoldstrakten

Etttersom det i litteraturen ikke fremkommer et anerkjent rammeverk for mangfoldsarbeid (Shen et al. 2009) har vi utarbeidet en egendefinert modell fremstilt i en trakt. Trakten har som formål å strukturere studiens teoretiske, empiriske og diskusjonsbaserte innhold. Dette gir leseren bedre oversikt over alle aspektene knyttet til mangfoldsarbeid. Mangfoldstrakten består av tre nivåer som baseres på ulike deler av relevant litteratur. Nivå 1 illustrerer det som ligger til grunn for mangfoldsarbeid og er også utgangspunktet for påfølgende nivåer. Nivå 2 viser til elementene av mangfoldsarbeidet som er nært knyttet til selskapets praksiser. Forenklet er det i dette nivået mangfoldsarbeidet utøves. Nivå 3 illustrerer effektene av foregående nivåer. I nivå 3 vises enten positive eller negative effekter av etnisk mangfold. Selv om mangfoldstrakten med hensyn til struktur skiller mellom de tre nivåene er det viktig å presisere at nivåenes innhold i realiteten ikke kan avgrenses i like stor grad.



Figur 1: Egendefinert mangfoldstrakt

2.2 Nivå 1: Utgangspunkt for mangfoldsarbeid

2.2.1 Mangfold

Mangfold kan forklares som et resultat av mellommenneskelige ulikheter. Mangfold oppstår når et individ med sine attributter kommer i møte med en annen hvor attributtene delvis eller helt ikke kan gjenspeiles (Traavik 2006; Bore 2013).

Joshi og Roh (2009) mente at forskning på mangfold i arbeidslivet viser til inkonsistente resultater. Dette fordi forskningen spriker mellom å indikere at grupper med mangfold enten gir positiv eller negativ effekt på jobbprestasjoner. I tillegg foreligger det forskning som mener at mangfold i liten grad påvirker gruppeprestasjoner. For å forstå effekten av mangfold skilles det mellom to mangfoldstyper. På den ene siden har vi effekter av oppgaveorientert mangfold, mens vi på den andre siden har effekter av relasjonsorientert mangfold (599-600).

Aspekter ved relasjonsorientert mangfold omhandler attributter som alder, kjønn og etnisitet. Dette regnes som stabile faktorer som også har forbindelse med sosiale kategoriseringsprosesser. Eksempler på oppgaveorienterte mangfoldsattributter er utdanning, stillingsfunksjon og ansiennitet. Oppgaveorienterte attributter beskrives som en gruppes kunnskapsrepertoar (Joshi og Roh 2009, 600). Hensikten med denne inndelingen er å kunne skille mellom ulike attributters påvirkning. I motsetning til oppgaveorienterte attributter har relasjonsorienterte attributter ikke direkte påvirkning på prestasjon, men snarere en effekt på

den mellommenneskelige relasjonen innad i grupper (Jackson et al. 2003, 804). Videre kan det diskuteres hvorvidt relasjonen innad i gruppen påvirker samarbeidet og dermed har effekt på gruppens prestasjoner.

2.2.2 Etnisk mangfold

Begrepet "etnisitet" omtaler en gruppering av mennesker basert på deres fellestrekk i kulturbakgrunn og tilknytning til geografisk område. Slike grupperinger kan være vanskelig å avgrense ettersom etnisk tilhørighet er opp til enhver å bedømme overfor seg selv (Bore 2013, 7-8). En person som er født utenfor Norge eller har foreldre som er født utenfor Norge kan dermed ikke begrenses til en del av en etnisk gruppering i et mangfoldsperspektiv (9). Etnisk mangfold er derfor ikke en problemfri tematikk ettersom den peker på sosialt individuelle forskjeller og egen identitet samt grupperinger av disse. For å kunne diskutere og utforske mangfold som tema er etnisitet og nødvendige grupperinger en viktig faktor. Grupperingene som oppstår skjer som følge av Social Identity theory hvor gruppe-medlemmene kategoriserer seg etter deres sett med attributter (Tajfel 1974; Williams og O'Reilly 1998) som i dette tilfellet dreier seg om tilknytning til kultur og geografisk område. Utfordringen med slike grupperinger er at det skaper et "vi og dem"-perspektiv (Abramovic og Traavik 2017) eller inn- og ut-grupper (Williams og O'Reilly 1998, 84). Grupperingene som dannes på bakgrunn av fellestrekk innad i inn-gruppen samt ulikhetene med ut-gruppen foregår i prosesser som resulterer i polarisering og stereotypier mellom gruppene (Williams og O'Reilly 1998, 84). Stereotypier presenteres i kapittel 2.2.5.

2.2.3 Lederens rolle

Denne studien tar ikke utgangspunkt i et ledelsesperspektiv, men det vil likevel være behov for å adressere lederens tilknytning til mangfoldsarbeid. Lederen kan ansees å være en "portvokter" for at endringer skal få gjennomslagskraft (Abramovic og Traavik 2017; Mannix og Neale 2005). For å få noe til å skje i selskapet bør det være av interesse for lederen. I det ligger det at iboende insentiver er nødvendige for å få til reell endring. I utstrakt betydning kan det tale for at lederens iboende insentiver vil ha betydning for selskapets arbeid med mangfold. Lederens tidligere erfaringer i møte med ulike etniske grupper kan uavhengig av om de er positive eller negative påvirke lederens oppfatning eller holdning til dem. Dermed

vil lederens iboende holdninger som er basert på subjektiv oppfatning legge føringer for vedkommendes motivasjon til mangfoldsarbeid (Abramovic og Traavik 2017).

2.2.4 Holdninger

Holdninger kan ifølge Brochs-Haukedal (2010) defineres som «... en predisposisjon til å oppfatte, føle, tenke og handle på bestemte måter i forbindelse med et gitt objekt». Videre kan alt som mennesker forholder seg til og som inkluderes i vår psykologiske verden ansees å være objekter relatert til våre holdninger. Holdningene til hver enkelt ansatt vil i stor grad påvirke organisasjonen som helhet. For eksempel kan negative holdninger til arbeidsoppgaver være negativt for selskapet. Holdninger blant de ansatte påvirker hvordan arbeidssituasjonen, trivsel og effektivitet i selskapet oppleves. Holdninger drives av følelser og er en del av menneskelige emosjoner. De har derfor mye å si for vårt forhold til andre mennesker og for den sosiale atferden (234-235).

Holdninger kan deles inn i to generelle egenskaper. Den første egenskapen angir retning som deles inn i positiv, nøytral og negativ og beskriver hvordan holdningen er. Eksempelvis kan en leder være positiv, nøytral eller negativ til å ansette ikke-etnisk norske medarbeidere. Den andre egenskapen til holdninger er grad (valens) og blir sett i sammenheng med retning (se figur 2). Ved eksempelet med lederen kan det variere i hvor stor grad den er positiv eller negativ til å ansette ikke-etnisk norske medarbeidere (Brochs-Haukedal 2010, 235).



Figur 2: Holdningens egenskaper. Kilde: (Brochs-Haukedal 2010, 235).

Egenskapene som er beskrevet over kan sees sammen med tre holdningskomponenter; følelse, kognisjon, og handling. Følelseskomponenten viser hvordan vi oppfatter et objekt og kan variere fra ekstremt negativt eller ekstremt positivt. Denne komponenten kan bidra til å forklare holdninger ettersom man kan være enige om et faktagrunnlag, men fortsatt ha ulike holdninger. Den kognitive komponenten gir uttrykk for den tankemessige delen av holdninger som mennesker har overfor et objekt, og da den faktabaserte delen. Gjerne da om det er sant eller usant. Denne komponenten kan også handle om vurderinger av hva som er mest

hensiktsmessig i forhold til objektet. Den siste komponenten handler om intensjonen om å handle forbundet med en holdning (Brochs-Haukedal 2010, 235-236).



Figur 3: Trekomponentmodellen. Kilde: (Brochs-Haukedal 2010, 235-236).

2.2.5 Stereotypier og fordommer

Det kan sies at stereotypier og fordommer er relatert til hverandre hvor fordommer er negative forhåndsoppfatninger og kommer til uttrykk ved den følelsespregede siden av holdninger (Kaufmann og Kaufmann 2015, 290). Bordalo et al. (2016) hevder at stereotypier er en refleksjon av underliggende fordommer. Fiske (2017) påpeker i tillegg at fordommer kan være kulturspesifikke, men også deles av kulturer. Med det menes at et enkelt individ kan ha fordommer overfor en hel kultur samt at en fordom overfor noe eller noen også kan være felles for en kulturs medlemmer samlet sett.

Det finnes ulike definisjoner av stereotypier, hvor Kaufman og Kaufman (2015) definerer det som «grove overforenklinger av vår oppfatning av en gruppe» (197). Det vil si at man behandler en gruppe mennesker på samme måte uten å ta hensyn til individuelle forskjeller innad i gruppen. Bordalo et al. (2016) nevner i sin artikkel at det finnes stereotypier knyttet til blant annet rase, politiske grupper, kjønn og situasjoner. Videre påpeker Kaufmann og Kaufmann (2015) at det finnes stereotypier som alders-, kjønnsrolle- og rasestereotypier innad i organisasjoner (197). I denne studien rettes fokus mot rasestereotypier da denne er av størst betydning for etnisk mangfold. Når man snakker om stereotypier er det viktig å nevne at det finnes både positive og negative stereotypier av en gruppe mennesker hvor det her er relevant å snakke om negative stereotypier. Negative stereotypier kan handle om personers persepsjon av innvandrere. Med persepsjon menes det hvordan man tolker og organiserer sanseinntrykk (183). Mennesker har en tendens til å oppleve innvandrere som farlige og skumle. Dette

baseres da på en persepsjon av en gruppe menneskers atferd som blir knyttet til kriminalitet (198). Dette underbygges også av det Bordalo et al. (2016) skriver om etniske minoriteter som lider av negative stereotypier. I slike situasjoner dras alle mennesker under en kam i stedet for å legge vekt på ulikhetene mellom individene i minoriteten (Kaufmann og Kaufmann 2015, 198). For eksempel kan en stereotypi være at man basert på utseende antar at en person tilhører en etnisk gruppering.

I selskaper finnes det en fare for negativ stereotypering noe som kan føre til at det dannes en «oss mot de»-holdning. Dette kan føre til konflikter mellom grupper innad i selskapet og i verste fall føre til økt gruppetenkning internt i selskapet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 313). I arbeid med mangfold er det å endre menneskers holdninger og fordommer for hverandre blant det viktigste og vanskeligste arbeidet man gjør. Ifølge Wrench (2008) kan det jobbes med informasjonskampanjer og opplæring om andres kulturer for å redusere fordommer og rasistiske holdninger mot hverandre (43).

2.3 Nivå 2: Mangfold i praksis

2.3.1 Organisasjonskultur

Begrepet organisasjonskultur er definert på flere ulike måter (Kaufmann og Kaufmann 2015, 367). Det foreligger enighet om at begrepets hovedtrekk kan beskrives som de grunnleggende verdier og antakelser hos de ansatte som er knyttet til deres virkelighetsforståelse samt måter å gjøre ting på (Bang 1995, 22-23; Kaufmann og Kaufmann 2015, 367).

Organisasjonskulturen består av sammensatte faktorer i selskaper som kan bidra til å skape en forståelse av atferden til menneskene i den (Bang 1995, 15). Kulturen er et resultat av medlemmenes felles virkelighetsoppfatning og kan ansees som «en gruppes personlighet» som legger føringer for deres handlinger (Schein 2010, 14)

Når medlemmer av en kultur sammen med deres virkelighetsoppfatning forflyttes rent geografisk vil de naturligvis komme i møte med andre kulturelle betingelser. Økt tilflytting til Norge vil potensielt gi kulturkonflikter. Kulturkonfliktene vil grunne i dyptliggende normer, virkelighetsoppfatninger og nasjonale verdier (Bang 1995, 36) som potensielt kan være skadelig for selskapers prestasjoner. Likevel vil en viss grad av spenning blant verdier og tenkemåter være viktig for å opprettholde et innovativt og endringsdyktig arbeidsmiljø (122).

Organisasjonskulturen kan ansees å bestå av de to hovedkomponentene kulturinnhold og kulturuttrykk (Bang 1995, 46). Kulturinnholdet er summen av medlemmenes kjerneelementer nemlig verdier, normer, grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatning. Individene i selskapet og deres kognitive systemer vil dermed utgjøre kulturinnholdet. Kulturuttrykket innebærer det som kommer til uttrykk gjennom selskapets ansatte (46-57), det vil si det som kan observeres i praksis og kan omtales som kulturens artefakter. Forholdet mellom organisasjonskulturens hovedkomponenter har et gjensidig samspill og må derfor sees i sammenheng. Kjerneelementene i kulturinnholdet formulerer og manifesterer de ulike delene av kulturuttrykket. Fortolkningen av det som kommer til uttrykk vil i sin tur også påvirke kjerneelementene. For å kunne tolke artefaktene som kommer til syne i organisasjonskulturen på rettmessig vis må man først tyde kulturens innhold og dens kjerneelementer (Bang 1995, 72; Schein 2010, 32).

Lærende kultur

For å tilpasse seg et arbeidsmarked i endring krever det at selskaper er fleksible og lærende (Schein 2010, 365). For å være dette kreves det at selskapene utnytter kompetansen den innehar og skaper et miljø med åpenhet og nysgjerrighet for å tilegne seg ny kunnskap og kompetanse. Kulturelt mangfold bidrar til at arbeidsmarkedet i endring lettere møtes og håndteres fordi en heterogen gruppe vil ha flere ulike tilnærminger og løsninger til problemet. Derfor hevder Schein (2010) at å fremme mangfold i selskaper også gjør det enklere å møte endringene i markedet (370). Dette er i tråd med å skape kreativitet og innovasjon noe man vet mangfold kan generere til (Hoffman 1959; Hoffman og Maier 1961). Dog presiserer Schein (2010) at nytteverdien først fremkommer dersom menneskene i mangfoldige arbeidsgrupper har dannet relasjoner til hverandre i tillegg til at det foreligger åpenhet til å lære av hverandre (370).

For å fremme positive effekter av etnisk mangfold bør selskaper skape en lærende kultur. For å skape dette kreves det proaktiv problemløsning og læring. Det må være en felles enighet om at læring er verdifullt og positivt og at det å være åpen for å lære i seg selv er en ferdighet som må læres. For at mennesker skal lære må de være åpne og motiverte for å få tilbakemeldinger på deres arbeid. Videre analyse og refleksjon rundt tilbakemeldingene er avgjørende for videreutvikling. Læring handler om interne relasjoner så vel som tilpasningen til det eksterne miljøet. Å ha en innstilling hvor man tenker det beste om hverandre, har tillit og tro på

hverandres prestasjoner knyttes direkte opp mot å være en lærende leder (Schein 2010, 366–367). Det er også rimelig å si at dette er egenskaper som bør fremmes hos en hver ansatt.

2.3.2 Inkludering

Inkludering omtales ofte i sammenheng med mangfold, men er langt mer utfordrende å oppnå (Winters referert i Shore et al. 2018). Et mangfoldig selskap er ikke nødvendigvis preget av en inkluderende kultur. Inkludering handler om like muligheter for et hvert medlem av selskapet samtidig som at det er tillatt å være sitt autentiske selv. En inkluderende organisasjonskultur vil også sørge for at hver enkelt ansatt mottar støtte for sin innsats slik at dem får muligheten til å nå sitt fulle potensiale (Shore et al. 2018). En oppfatning er at en arbeidsgruppes grad av følelse av inkludering avhenger av hvorvidt de føler på unikheter, tilhørighet og fellesskap. Følelsen av å være unik kan ansees å stå i kontrast til følelsen av fellesskap og tilhørighet til en gruppe, og det må derfor være en balanse mellom disse for å opprettholde inkludering (Buengeler et al. 2018).

2.3.3 Kommunikasjon

Mellommenneskelig kommunikasjon er sentralt i ethvert selskap. Det er gjennom god kommunikasjon at man oppnår sosialt samspill og velfungerende samarbeid. Kommunikasjon er en prosess som starter med en sender som koder og sender et budskap gjennom en kanal slik at budskapet treffer en mottaker som deretter avkoder og fortolker budskapet. Mottakeren vil så respondere på budskapet med tilbakemelding (Kaufmann og Kaufmann 2015, 397–400; Lunenburg 2010).

I løpet av kommunikasjonsprosessen kan det oppstå støy som potensielt kan forstyrre formidlingen av budskapet. I et etnisk mangfoldig selskap vil språkforskjeller være en sannsynlig faktor. Kommunikasjonen foregår gjennom et felles symbolsystem (Kaufmann og Kaufmann 2015, 395). Når sender og mottaker har ulikt morsmål eller behersker det gjeldende språket i begrenset grad vil de ikke ha et felles symbolsystem å lene seg på. Dette kan påvirke mottakerens avkoding av budskapet dersom man ikke forstår ordene korrekt samt at mottakerens tolkning ikke samsvarer med senderens mening. Språk kan derfor skape støy for kommunikasjonen og føre til kommunikasjonssvikt (Kaufmann og Kaufmann 2015, 399; Lunenburg 2010). Selektiv persepsjon bør muligens også markeres som en viktig

kommunikasjonsbarriere ved etnisk mangfoldige arbeidsteam. Mennesker fra ulike bakgrunner vil naturligvis ha ulike kognitive skjema og derfor persipere på ulikt grunnlag. Dette vil ha innvirkning på kommunikasjonsprosessen ved at mottaker sender og tolker budskapet ulikt og dermed blir stående igjen med ulikt meningsinnhold (Kaufmann og Kaufmann 2015, 417).

For å oppnå effektiv kommunikasjon kan det tas i bruk virkemidler for å redusere støy og andre kommunikasjonsbarrierer som kan oppstå i kommunikasjonsprosessen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 421). Ved språkutfordringer kan det være fornuftig å forenkle språket slik at språket oppfattes som mindre tvetydig. I tillegg kan aktiv lytting, gjennom verbal og nonverbal kommunikasjon gjøre det enklere for senderen å vite om mottakeren har forstått budskapet. Dersom mottakeren også gir tilbakemelding til senderen, vil dette legge til rette for opplæring av eventuelle misforståelser underveis i kommunikasjonsprosessen (422).

2.3.4 Relasjoner

Et sentralt tema innen organisasjonspsykologi er å identifisere faktorer som bidrar til økt gruppeprestasjon. En hypotese er at jo sterkere relasjoner det er mellom gruppe medlemmene jo mer øker produktiviteten. Denne hypotesen har blitt testet en rekke ganger og forskere hevder at det empiriske grunnlaget har hatt stor variasjon. Det har ført til at forskere enten tviler eller forkaster teorien (Beal et al. 2003). Likevel fremkommer det i studien til Beal et al. (2003) at samhold blant gruppe medlemmer har en positiv påvirkning på gruppeprestasjoner. Dette kan også underbygges av Kaufman og Kaufman (2015) som skriver om sosial støtte og sosiale relasjoner for medarbeidere. For de fleste vil det bidra positivt i en arbeidssituasjon dersom individet opplever å bli satt pris på, støtte fra omgivelsene og har gode sosiale relasjoner. Om relasjonen eller støtten ikke er til stede kan det utløse stress for individet. Sosial støtte har også innvirkning på individets trivsel, helse og produktivitet. Derfor vil det gagne selskaper å tilrettelegge og styrke de sosiale nettverkene og fellesskapsfølelsen blant medarbeidere (Kaufman og Kaufman 2015, 306-307).

2.4 Nivå 3: Effekter av mangfold

2.4.1 Kreativitet og innovasjon

Kreativitet handler om å oppdage noe nytt gjennom å gå utenom kjente vaner og tankemønstre. Ofte innebærer dette å sette sammen kunnskap på nye måter hvor resultatet av det kan være nye løsninger eller måter å jobbe på. Heterogene grupper har større potensial til å generere kreativitet nettopp fordi det bidrar til flere perspektiver og problemløsning ved at ulik kunnskap og erfaring settes sammen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 354–355; Lerdahl 2008, 21–22). Når kreativiteten har ført til nye løsninger som også realiseres skapes innovasjon. Innovasjon handler om å fornye eller skape noe nytt så bra at det også anvendes (Kristoffersen et al. 2016, 15; Lerdahl 2008, 247).

2.4.2 Arbeidstilfredshet

Arbeidstilfredshet er en ansatts holdning til jobben sin hvor arbeidstilfredsheten er høy når holdningen er positiv (Kaufmann og Kaufmann 2015, 50). Arbeidstilfredshet isolert sett påvirker ikke produktivitet (Judge et al. 2001), men i samspill med andre faktorer vil det kunne påvirke selskapets resultater. Herzbergs tofaktorteori har hatt stor betydning innenfor motivasjonsforskning og er her relevant fordi det kan antas at motivasjon også påvirker arbeidstilfredshet. Modellen viser at om mellommenneskelige relasjoner uteblir eller er destruktive, mistrives de ansatte som igjen reduserer motivasjonen. Derimot vil følelsen av at man som ansatt bidrar til bedre resultater gi følelse av personlig vekst og prestasjon som i sin tur fremmer motivasjon (Herzberg et al. 2017).

2.4.3 Turnover

Turnover er hvor lenge en ansatt blir værende i selskapet. Kostnadene knyttet til turnover er høye og dermed lite kostnadseffektivt for selskapet. Dette omfatter kostnader knyttet til rekruttering, opplæring og tiden det tar før den nyansatte er en produktiv medarbeider. Turnover kan unntaksvis være fordelaktig om den som slutter av ulike grunner er inkompetent, for eksempel ved lav ytelse eller manglende kompetanse (Kaufmann og Kaufmann 2015, 47).

2.4.4 Omsetning

Statistisk sentralbyrå definerer omsetning som selskapets driftsinntekter. Det vil si de inntekter et selskap har i en gitt periode (Statistisk sentralbyrå 2021).

2.4.5 Internasjonalisering

Et annet aspekt ved etnisk mangfold og effektene av det omhandles av å nå og tiltrekke seg det internasjonale markedet. For selskaper som har ambisjoner om å ekspandere internasjonalt er dette utelukkende positive effekter. Ved å ansette folk med ulike nasjonaliteter når man ut til og tiltrekker seg et større kundesegment (Thomas 2004). Ved å ansette folk med ulike nasjonaliteter kan man også utnytte deres kunnskap og kompetanse om den gjeldende/aktuelle nasjonens lover, kultur og potensielle kunder. Ved å kjenne landets kultur og marked gjør det det enklere å foreta risikovurderinger og utarbeide strategier om selskapet har ambisjoner om å ekspandere internasjonalt (Martin 2014).

2.4.6 Konkurransefortrinn

Konkurransefortrinn er når et selskap er posisjonert i markedet slik at de i større grad enn konkurrenter oppnår suksess. Eksterne og interne forhold påvirker selskapers mulighet for å oppnå konkurransefortrinn (Barney 1995). For denne studien er det de interne forholdene som gjør seg gjeldende og dermed det som avgrenses til. Interne forhold inkluderer finansielle, fysiske, menneskelige og organisatoriske attributter (Barney 1995). Kreativitet og innovasjon, arbeidstilfredshet, turnover og omsetning er suksessfaktorer som potensielt kan bidra til konkurransefortrinn. Dette begrunnes med at attributtene er målbare samtidig som det kan antas at etnisk mangfold vil påvirke dem.

3.0 Metode

Formålet med kapittelet er å presentere hvordan vi har gått frem for å hente inn data til studien. Valg og begrunnelse av datainnsamlingsmetode og forskningsdesign vil presenteres nærmere. Underveis i kapittelet vil fremgangsmåte for innhenting og analysering av data redegjøres for. Til slutt vises hvordan vi har tatt hensyn til kvalitetssikring og forskningsetiske perspektiver.

3.1 Kvalitativ metode

Det foreligger ulike metoder og tilnærminger til hvordan datainnsamling gjennomføres. Samlebetegnelsen for disse er metodologi. Videre vil vår epistemologiske posisjon legge føringer for metoden. Epistemologiens ytterpunkter strekker seg fra et positivistisk ståsted på den ene siden og et konstruktivistisk ståsted på den andre. En positivistisk tilnærming tar utgangspunkt i at kunnskapen man innhenter er objektiv. En konstruktivistisk tilnærming har derimot et mer subjektivt og fortolkende perspektiv og anser kunnskapen vi innhenter som noe som kan påvirkes (Skilbrei 2019, 13; Gripsrud et al. 2017, 16-17). Studiens forutsetninger lener seg i retning av en konstruktivistisk posisjon og taler derfor for metoder av kvalitativ art.

Eksempler på kvalitative metoder kan være observasjonsstudier, tekstanalyser og intervjustudier hvor hver av dem kan variere i grad av struktur og rammebetingelser (Skilbrei 2019, 14). Slike kvalitative metoder benyttes for å besvare problemstillinger gjennom å skape forståelse fremfor en forklaring. Datainnsamlingen foregår gjennom interaksjon mellom forsker og intervjuobjekt, noe som også skaper nærhet til informantene. I tillegg kjennetegnes kvalitative metoder ofte av en eksplorerende og induktiv tilnærming som igjen genererer data i form av tekst fremfor tall og som senere skal tolkes (Creswell og Creswell 2018, 104 ; Tjora 2021, 27).

Problemstillingen for denne studien tar sikte på å utforske og skape forståelse. Det finnes lite eller ingen forskning som viser konkrete praksiser som genererer positive effekter av etnisk mangfold. Dette begrunner valget av kvalitativ forskningsmetode. Av samme grunn fører dette til en eksplorerende og induktiv tilnærming til datainnsamling.

3.2 Fortolkningsrammer

Som en del av en forskningsprosess bør man legge til grunn en fortolkningsramme. Dette for å gjøre seg bevisst på sin egen fortolkning av innhentet data da det er uunngåelig å legge føringer for tolkning av disse. I tillegg til ulike tolkningstradisjoner er fortolkningsrammen et resultat av forskerens individuelle persepsjon som i sin tur preges av foreliggende erfaringer og kunnskap. Som Skilbrei (2019) påpeker er fortolkningsrammen både begrensende, men også muliggjørende (41).

Når forskere skal tolke data som er innhentet foregår dette gjennom ulike tilnæringer til tolkning. Slike tilnæringer forklares med ulike tolkningstradisjoner. Ved kvalitativ forskning er hermeneutisk fenomenologi og etnometodologi to av de mest vanlige tolkningstradisjonene og er også relevante for denne studien. Hermeneutisk fenomenologi og etnometodologi er tradisjoner innenfor tolkning som ofte presenteres i sammenheng med hverandre som følge av deres fellestrekk. Begge tilnærmingene har en forutsetning om at informasjon om erfaringer gjenspeiles gjennom menneskets subjektive oppfatninger av virkeligheten. Formidlingen av våre oppfatninger skjer gjennom språk og kan omtales som intersubjektivitet (Skilbrei 2019, 48). Gjennom intersubjektivitet formidles bildet av hvordan virkeligheten oppfattes videre som i sin tur bidrar til en kollektiv forståelse. Vi er da inne på etnometodologien som nettopp tar utgangspunkt i et kollektivistisk perspektiv fremfor å isolere individuelle oppfatninger (Moe referert i Skilbrei 2019, 48). På bakgrunn av intersubjektiviteten er tolkningstradisjonene sentrale for kvalitative intervjuer ettersom formidling av subjektive oppfatninger er kjernen av informasjonsinnhenting. I lys av studiens problemstilling tas det utgangspunkt i både hermeneutisk fenomenologisk og etnometodologisk tolkningstradisjon. Dette som følge av at kilden til datainnsamlingen ligger i individets informasjon om erfaringer med mangfoldsarbeid (Skilbrei 2019, 48) slik at datainnsamlingen vil foregå gjennom kvalitative intervjuer.

3.3 Kvalitative intervjuer

For å samle inn nødvendig data for studien ble det gjennomført kvalitative intervjuer med utvalgte informanter. Intervjuene ble gjennomført individuelt. Med intervju som tilnærming har informantene gitt oss innsikt i relevante erfaringer og refleksjoner (Skilbrei 2019, 65) som senere ble benyttet for å analysere og drøfte frem et svar på problemstillingen. Skilbrei (2019) beskriver kvalitative intervjuer som en metode for flere ulike innfallsvinkler. De legger til rette for å hente ut kunnskap om hvordan fenomener, kategorier og relasjoner kan se ut fra intervjuobjektets posisjon (67). Videre hevder hun at informanter kan være kilde til detaljert informasjon om mer enn sitt individ, men også kunnskap om prosesser og hendelser som berører flere (Skilbrei 2019; Tjora 2021, 129).

3.3.1 Utarbeidelse av intervjuguide

Før vi startet prosessen med å utforme en intervjuguide, sørget vi for å sette oss godt inn i relevant teori og litteratur. Dette for å sikre et forsvarlig utgangspunkt for å vite hva som var nødvendig å kartlegge for å besvare problemstillingen. Med det teoretiske utgangspunktet ble intervjuguiden forankret i teori og la videre føringer for intervjuguidens oppbygning i form av tematikk og dens rekkefølge. Oppbyggingen i intervjuguiden ble bestående av tre overordnede nivåer; introduksjon, strategi og avslutning. I første omgang var hensikten med denne oppbygningen å skape oversikt overfor informantene, men også for oss som intervjuere under selve intervjusituasjonen. Senere så vi at denne strukturen var hensiktsmessig å bygge videre på ved presentasjon av funn i tillegg til rekkefølgen i teorikapittelet. Dette falt seg naturlig særlig for sistnevnte da intervjuguiden var basert på denne teorien, men også fordi funnene i sin tur har utspring fra en intervjuguide med forankring i tilsvarende teori. Ettersom de tre nivåene ble utgangspunkt for oppbyggingen av bacheloroppgaven som helhet så vi oss nødt til å navngi disse mer presist. Dette på bakgrunn av at eksempelvis “introduksjon” eller “avslutning” ikke er forklarende nok for innholdet i seg selv overfor leseren av denne bacheloroppgaven. Vedlagt ligger intervjuguiden (se vedlegg 1).

I forberedelsene av intervjusituasjonen har vi naturligvis utarbeidet en intervjuguide som tar hensyn til innholdets behov for struktur. Strukturering av intervjuguiden kan gjøres i ulik grad og påvirker både intervjusituasjonen, men også dataene som skal analyseres i etterkant. Det skilles mellom strukturerte, semistrukturerte og ustrukturerte intervjuguides. Et strukturert intervju er preget av presise spørsmål med liten grad av mulighet til avsporing og bredde i informantens besvarelser. Med bruk av en slik struktur vil forskerne holde seg tett opp mot oppsettet i intervjuguiden. På den andre siden er spørsmålsformuleringene i et ustrukturert intervju preget av åpne spørsmål som legger mindre føringer for informantens besvarelser. Dette gjør at samtalen kan bevege seg fritt i noe større grad og det vil her være naturlig å benytte seg av oppfølgingsspørsmål underveis. Et semistrukturert intervju inneholder elementer fra både strukturert- og ustrukturert intervjuform. Et semistrukturert intervju legger til rette for tilpasninger underveis i intervjuet. Intervjuguiden kan her benyttes mer som en huskeliste til temaer man vil dekke fremfor et bindende manus (Skilbrei 2019, 126-127; Kvale og Brinkmann 2015, 162). Intervjuguiden som ble utarbeidet for denne studien var tydelig semistrukturert. Dette for å balansere behovet mellom en eksplorerende tilnærming som tilsier en åpen og ustrukturert intervjuguide. I tillegg var det behov for innslag av fastsatte rammer

med lukkede spørsmål som sikret at informantene dekket nødvendige temaer for å besvare problemstillingen.

3.3.2 Forberedelser av intervju

I forkant av intervjuene ble det gjennomført tre prøveintervjuer med ulike familiemedlemmer for å teste og kvalitetssikre intervjuguiden (Skilbrei 2019, 132-132). Dette ga bedre oversikt over hvor lang tid et intervju ville ta. I tillegg var vi interessert i å teste i hvilken grad utenforstående ville oppfatte spørsmålsformuleringene våre. Ved hjelp av disse prøveintervjuene fant vi at vi måtte forenkle noen begreper samt utelukke noen spørsmål som viste seg å være overflødige.

3.3.3 Gjennomføring av intervju

Som følge av koronapandemien ble intervjuene gjennomført ved hjelp av videosamtaler på en digital plattform med hensyn til smittevern. Tjora (2021) beskriver telefonintervjuer som en utfordring som følge av at kroppsspråket bortfaller (183). Videosamtaler kan sammenliknes med telefonintervjuer ved at man fører en samtale uten å være i samme rom. På den andre siden tillater videosamtaler å til en viss grad benytte seg av kroppsspråk. Likevel vil videosamtaler potensielt begrense nonverbal kommunikasjon som følge av at videobildet ikke fanger opp hele kroppen. Vi opplevde at bruk av videosamtaler ikke var forstyrrende for intervjuene i særlig stor grad. Dette kan skyldes at denne typen plattform har blitt en del av samfunnets hverdag i løpet av det siste året. For å sikrestille god kontakt med informantene ble det satt av tid til småprat før vi gikk videre til en muntlig introduksjon og forventningsavklaring. Vi informerte om at med “mangfold” mener vi etnisk mangfold gjennomgående i intervjuet. Informantene ble også oppfordret til å svare på vegne av selskapet som helhet. Videre åpnet vi intervjuene med noen oppvarmingsspørsmål. Dette skulle bidra til en mer avslappet atmosfære overfor informantene.

3.4 Vurderingsutvalg

Studiens problemstilling søker å kartlegge hva selskaper gjør for å generere positive effekter av etnisk mangfold. Det var derfor fordelaktig å rekruttere informanter fra selskaper med erfaring på området. Ved å basere utvalget på bestemte egenskaper som er vesentlige for studien innebærer denne utvalgsstrategien et vurderingsutvalg (Gripsrud et al. 2016, 176).

Vurderingskriteriene for studiens utvalg ble redusert til å omfatte selskaper som tidligere har vunnet regjeringens mangfoldspris. Slik kunne vi sikrestille at informantene hadde tilstrekkelig innsikt i fungerende mangfoldspraksis. Som følge av manglende tilgang og kapasitet hos noen av selskapene har vi ikke lyktes i å komme i direkte kontakt med ansatte som tilhører den prisvinnende avdelingen. Det ble likevel forsikret at informantene som deltok hadde tilstrekkelig innsikt i mangfoldsarbeidet.

3.4.1 Regjeringens mangfoldspris

Mangfoldsprisen er i regi av Kunnskapsdepartementet “en utmerkelse for fremragende bruk av innvandreres kompetanse i arbeidslivet” (Mangfoldsprisen). Formålet med prisen er å fremme etnisk mangfold gjennom å bedre utnytte deres kompetanse og rekruttere flere med innvandrerbakgrunn i arbeidslivet. Ved å anerkjenne og fremme selskaper som allerede har jobbet aktivt med å fremme etnisk mangfold er målsettingen å inspirere flere til å gjøre det samme. Både små, mellomstore og store virksomheter kvalifiserer til prisen, men med noe ulike tildelingskriterier. Virksomheter med tjue eller flere ansatte må vise til en fordeling av etnisk mangfold på flere nivåer og stillingskategorier, mens små virksomheter med nitten eller færre ansatte trenger bare å vise til at det er etnisk mangfold. I tillegg stilles det også krav til at de store virksomhetene har jobbet strategisk med å øke det etniske mangfoldet til selskapet, da inkludert alle nivåer. Små selskaper skal ha jobbet strategisk mot å øke det etniske mangfoldet generelt i selskapet. Øvrige kriterier som stilles omhandler hvordan selskapet tilrettelegger for kompetanseheving og utnytter innvandrernes kompetanse, i tillegg til at etnisk mangfold skal være en del av deres målsetning. Dermed må de også kunne vise til hvordan mangfoldet har hatt positive effekter for deres selskap. Til slutt må selskapene også ha fremmet og profilert verdien av etnisk mangfold (Mangfoldsprisen).

3.5 Analytisk fremgangsmåte

3.5.1 Analysestrategi

Det foreligger bruk av flere ulike fremgangsmåter for å analysere et forskningsmateriale i en studie. Studiens formål vil avgjøre hvorvidt det er hensiktsmessig å fokusere på noe fremfor noe annet. Vi er da inne på analysestrategier (Skilbrei 2019, 180). Ved bearbeidelse av kvalitativt materiale kan en kategoribasert analyse, narrativ analyse eller diskursanalyse

benyttes avhengig av studiens problemstilling og metodevalg. Kategoribaserte analyser har som hensikt å kategorisere praksiser, begivenheter eller prosesser ut ifra hva som fremkommer som normalen eller som spesielt betydningsfulle for problemstillingen (Holter referert i Skilbrei 2019, 180). På bakgrunn av dette var det for denne studien relevant å benytte en kategoribasert analysestrategi.

3.5.2 Analyseprosess i praksis

Analyse av datamaterialet gjennomføres for å utvikle og utdype foreliggende teori gjennom å forske etter empirisk støtte. Analyseprosessen hjelper forskeren med å løfte blikket og forenkle innholdet. Målet med prosessen er å få systematikk i materialet slik at både viktig data samt data som er i tråd med forskerens antagelser ikke skygger for innsikt. Det finnes ulike måter å angripe en analyse på avhengig av hva som er nødvendig for å besvare problemstillingen. Videre skal forskeren kunne redegjøre for hvordan hen går frem i denne prosessen. Dette presenteres i de kommende avsnittene. Arbeidet med analyse er en praktisk oppgave og kan bli sett på som en tre-trinns prosess som kan deles inn i tekstreduksjon, kode materialet og utvikle typologier og kategorier (Skilbrei 2019, 182).

Tekstreduksjon

Hensikten med tekstreduksjon er å få frem det viktigste av dataen og redusere omfanget av materialet. Etter å ha gjennomført intervjuene satt vi igjen med intervjunotater som skulle renskrives. Dette ble gjort ved hjelp av lydopptak som ble tatt i bruk for å fylle inn informasjon der notatene ikke strakk til. Det var derfor ikke behov for å transkribere intervjuene som ellers ville vært langt mer tidkrevende. Bruk av notater og lydopptak resulterte i et godt og utfyllende utgangspunkt for datamaterialet som allerede var redusert ned til relevant innhold (se vedlegg 2). For å anonymisere informantene ga vi intervjuene navnene “informant 1-5” i tilfeldig rekkefølge. Etter å ha dannet god oversikt over dataen kunne vi starte prosessen med å kode materialet. Ved hjelp av verktøyet MAXQDA for å trekke ut viktige poeng for analysen (2019, 182-183).

Kode materialet

Koding av materialet skjer når dataen blir behandlet og differensiert av forskeren. Gjennom intervjuer kommer det opp ulike temaer, og ved å kode de ulike temaene vil forskeren enklere kunne undersøke, se mønstre og sammenhenger mellom temaer (Skilbrei 2019, 183). Skilbrei skriver at det finnes ulike metoder å jobbe med koding, blant annet fargekoding eller analyseprogrammer (184).

Ved gjennomføring av denne studien var det hensiktsmessig å benytte programmet MAXQDA som hjelpemiddel for å kode datamaterialet vårt. Vi startet med å laste opp intervjunotatene fra hvert intervju. Deretter ble det lagd koder basert intervjuguiden som er teoretisk forankret samt å legge til koder som fremkom som relevante basert på funnene våre. Dette ble gjort ved å gå igjennom analysegrunnlaget linje for linje (Skilbrei 2019, 183-187). Vi ønsket å lage så mange koder som mulig for å sikre at vi ikke overså viktige funn. Fremgangsmåten førte til at vi satt igjen med et høyt antall koder og måtte derfor redusere antall koder for å underlette videre bruk av disse. De opprettede kodene ble dermed styrt av både teoretisk forankring, empirien fra datainnsamlingen og studiens problemstilling som er i henhold til Skilbreis anbefalte fremgangsmåte (2019, 185-186). Vedlagt ligger det utklipp av hvordan analysearbeidet ble utført i analyseprogrammet (vedlegg 3).

Utvikle kategorier og typologier

Utvikling av kategorier og typologier handler om å identifisere likheter og forskjeller i datamaterialet. Dette danner utgangspunktet for hvordan en analyse av disse kan forstås (Skilbrei 2019, 187). På denne måten kan forskeren finne kjernen av likhetene og ulikhetene. Da kodene var bearbeidet ble de gruppert i kategorier i henhold til en kategoribasert analysestrategi. Kategoriene ble utviklet basert på åpenbare fellestrekk og ulikheter blant kodene. Eksempelvis ble koder som representerte tilsvarende mangfoldsaktiviteter kategorisert sammen. Deretter ble de gruppert inn i nye underkategorier som samsvarer med de tre nivåene i mangfoldstrakten som studien struktureres etter. Kategoriene la videre føringer for oppbyggingen av presentasjon av empiriske funn som presenteres senere (se kap 4.0).

3.6 Validitet

I kvalitativ forskning benytter man blant annet validitet (gyldighet) for kvalitetssikring av forskningen (Tjora 2021, 259). Med validitet menes den logiske sammenhengen mellom utformingen av forskningsprosjektet og spørsmålene det søkes svar på. Det handler om hvorvidt svarene vi finner i forskningen faktisk er svar på det vi lurer på (260). En vanlig definisjon av validitet innenfor kvalitativ forskning er spørsmålet “måler vi det vi tror vi måler?”. Dette er også kjent som begrepsvaliditet. Begrepsvaliditet indikerer om det finnes en sammenheng mellom fenomenet som undersøkes og innhentede data. Med bakgrunn i denne definisjonen vil ikke kvalitative studier være valide ettersom de ikke kan kvantifiseres, altså måles. Derfor bør kvalitative forskere heller spørre seg om den innhentede dataen faktisk gjenspeiler fenomenet man undersøker. Validiteten vil da indikere om funnene eller resultatet reflekterer hensikten med undersøkelsen og den virkeligheten det søkes etter (Johannessen et al. 2010, 229). Ettersom det i denne studien er gjennomført kvalitative intervjuer vil intervjuguiden være studiens måleinstrument. Dette fordi det stilles spørsmål til informantene som skal bidra til å undersøke vår problemstilling. For å styrke validiteten i et forskningsprosjekt vil det være hensiktsmessig å tydeliggjøre for leseren hvordan forskningen praktiseres ut fra spørsmålene som stilles, hvordan disse er utformet samt redegjøre for valgene som ble tatt underveis i forskningsprosjektet. Ved å gjøre dette inviteres leseren til å være kritisk og ta stilling til forskningens relevans og presisjon (Tjora 2021, 262).

Da forskningsprosjektet ble satt i gang hadde vi begrenset kunnskap om gjennomføringen av slike prosjekter samt at intervjusituasjonen var ny for oss. Til tross for gjennomføring av prøveintervjuer oppsto det uforutsette hendelser under de faktiske intervjuene som burde vært unngått. Vi oppdaget at noen av begrepene i intervjuguiden var ukjente for informantene. Blant annet var begrepet «mangfoldspraksis» et faglig begrep som informantene ikke var kjent med. Informantene forsøkte likevel å forstå begrepet og vi etablerte en felles forståelse for videre spørsmål. Ved gjennomføringen av intervjuene erfarte vi at intervjuguiden inneholdt for mange spørsmål og dermed resulterte i at det ble utfordrende å gå gjennom alle spørsmålene i henhold til estimert tidsbruk. En fallgrube her var at noen av informantene svarte i korte trekk. Dette kan ha innvirkning på validiteten. I analyseprosessen av datamaterialet oppdaget vi at flere av spørsmålene ble noe overflødige. Likevel ville det trolig ikke vært hensiktsmessig å ekskludere disse da de var ment som oppvarmingsspørsmål.

I ettertid ser vi at en eventuell fremtidig intervjuguide bør utformes med større grad av åpne spørsmål slik at antall spørsmål også kan reduseres. Dette på bakgrunn av at åpne spørsmål gir mer fullstendige og utfyllende svar slik at det potensielt kan genereres mer informasjon på kortere tid (Kindsey referert i Kvale og Brinkmann 2015, 166). I tillegg opplevde vi at det ble lagt unødvendig grad av føringer for informantene som følge av innslag av lukkede spørsmål. Hensikten med disse spørsmålene var å sikrestille at intervjuguiden fanget opp tilstrekkelig informasjon som i ettertid viste seg å ikke være nødvendig i like stor grad. Slik som Kvale og Brinkmann (2015) skriver i boken «det kvalitative forskningsintervju» er det nødvendigvis ikke galt å stille ledende spørsmål i intervjuer da det kan være med på å styrke reliabiliteten (pålitelighet) (201). Videre sees det at informantenes svar ofte var samsvarende som kan indikere at større grad av åpne spørsmål ville stimulert dem til å snakke mer fritt. Ovenstående refleksjoner samsvarer med det som tilsier et eksplorerende forskningsdesign som er med på å underbygge argumentasjonen om at et forbedringspotensiale ligger i større grad av åpne spørsmål (Creswell og Creswell 2018, 104).

3.7 Forskningsetikk

Fra prosjektets start til slutt har det blitt jobbet aktivt med etikk både med hensyn til offentligheten om at sluttproduktet som publiseres ikke er misvisende (De Vaus 2014, 63) så vel som ivaretagelse av involverte parter. For å sikre at etiske aspekter knyttet til at offentligheten ivaretas er det viktig å sikre en profesjonell prosess fra start til slutt. Valget om å melde inn prosjektet til Norsk senter for forskningsdata bidrar til at visse krav for gjennomføring er etterfulgt. Dette fungerer som en ekstra kvalitetssikring av at prosessen er i tråd med norsk lovgivning og etter visse standarder for dokumentasjon (Norsk senter for forskningsdata 2021 [NSD]). For å unngå et misvisende produkt er det avgjørende å jobbe mot høyest mulig grad av validitet gjennom hele prosessen (Tjora 2021). En profesjonell prosess inkluderer også etisk forsvarlig ivaretagelse av informantene. Frivilligheten, tryggheten og objektiviteten antas å bidra til økt validitet av undersøkelsen.

For å sikre ivaretagelse av informantene ble prosjektet tidlig i prosessen meldt inn og godkjent av NSD. De utvalgte informantene var frivillig med i prosessen og fikk tilsendt informasjon om hva studien innebærer, dens hensikt, hvordan den gjennomføres og at all informasjon behandles konfidensielt (Kvale og Brinkmann 2015, 102–107). I forkant av

intervjuet fikk informantene tilsendt en samtykkeerklæring basert på NSD sin mal for dette. Den inneholdt detaljert informasjon om studiens formål, dens frivillighet vedrørende at informanten når som helst kan trekke sitt samtykke tilbake uten negative følger, samt behandling av personopplysninger (NSD 2021). Deler av informasjonen i samtykkeerklæringen ble gjennomgått som en introduksjon i intervjuet. Blant annet repeterte vi informantens frihet til å når som helst trekke seg eller fritak fra å svare på stilte spørsmål, dens anonymitet og konfidensialitet, samt at all data og råmateriale vil bli slettet umiddelbart etter endt studie (NSD 2021; Tjora 188-193). Informantene ble også informert om når vi satt i gang taleopptak under selve intervjusituasjonen.

4.0 Presentasjon av empiriske funn

I dette kapitlet presenteres de viktigste funnene som er hentet inn gjennom datainnsamlingen. Funnene fordeles og presenteres i henhold til nivåene i mangfoldstrakten. Funnene som legges frem fra et objektivt ståsted uten våre fortolkninger.

4.1 Nivå 1: Utgangspunkt for mangfoldsarbeid

På dette nivået presenteres empiriske funn knyttet til selskapets utgangspunkt for mangfoldsarbeid. Det kan være faktorer som har betydning for selskapets gjennomføringsevne av arbeidet med mangfold, og som derfor også vil kunne påvirke effektene av mangfoldet.

4.1.1 Mangfold på ulike nivåer i selskapet

Vi har forsøkt å kartlegge hvor stort etnisk mangfold som foreligger på de ulike nivåene i selskapet. Basert på funnene ser vi at det er en høy representasjon av mangfold på operativt nivå hos samtlige selskaper. Tre av informantene hevder også at det er etnisk mangfoldig på mellomledernivå. Informant 4 eksemplifiserer dette i sitt utsagn;

... og der er det en del internasjonale ledere som leder 50-90 ansatte, og dette er på avdelingsledernivå, der er det mangfold.

Det forekommer liten grad av mangfold på toppledernivå hos de fleste selskapene vi har intervjuet. Det informant 4 sier her, oppsummerer dette;

På øverste konsern, der er det kun "norskinger".

Informant 5 viser derimot til en bredde av etnisk mangfold gjennomgående i hele selskapet;

... vi setter sammen mangfoldet hele veien i organisasjonen og opp i organisasjon.

To av informantene legger til at de anser en mangfoldig ledelse som fordelaktig, hvor informant 2 sier;

De med en annen kulturell bakgrunn klarer kanskje bedre å lede et mangfoldig team. De forstår også utfordringene som de ansatte står i.

Mens informant 5 forteller;

Jeg tror det er viktig at man har en ledelse som speiler organisasjonen og samfunnet fordi at dette speiler virkeligheten.

4.1.2 Overordnet innstilling til etnisk mangfold i selskapet

I følgende del av empiriske funn vil vi vise til innhentet informasjon om selskapenes visjoner, målsettinger og holdninger for å kartlegge deres overordnede innstilling til etnisk mangfold i virksomheten.

Det sees i samtlige selskaper at de har en positiv overordnet innstilling som verdsetter etnisk mangfold i deres selskap. Eksempler som viser til dette er hva informant 1 omtaler som positiv verdi;

Jeg tror det er viktig å skape et verdigrunnlag i selskapet som ser på mangfold og inkludering som en positiv verdi som kan være med på å gjøre dem sterke på deres reise fremover.

Informant 4 og 5 viser også til en overordnet innstilling om at mangfold er viktig for dem, hvor informant 4 sier;

Mangfold er en del av vår strategi. Vi har en overordnet målsetting som sier at likestilling og mangfold er en svært viktig del, på overskriftsnivå.

Mens informant 5 sier;

Mangfold er så viktig at det er en av våre grunnleggende verdier og det vil vi forankre i alle ledd i organisasjonen.

I tillegg fremkommer det en generell holdning blant informantene som baseres på en formening om at man skal fokusere på mennesket fremfor ulikhetene blant dem, og på mulighetene fremfor utfordringene. Informant 1 beskriver dette slik;

Mangfold har uendelig med variabler, men det handler om hvordan man kan se mennesker for den de er.

Når vi er inne på den samme tematikken, legger informant 4 til følgende;

Tror man må ha en bevissthet knyttet til positive verdier, de ansvarlige må ha en positiv holdning for å kunne ta ut verdien av det.

Informant 5 sier;

Mangfold skal være en naturlig del av vår hverdag.

4.1.3 Fordommer og stereotypier

Tre av informantene snakker også om at det å bryte ned stigma samt forebygge stereotypier og fordommer er viktig for å ivareta positive holdninger overfor etnisk mangfold. Informant 3 sier;

Det å jobbe med fordommer, og få bort den er noe av det viktigste når man jobber med mangfold.

Informant 5 påpeker også denne tematikken og utdyper at forebygging av fordommer på arbeidsplassen er et viktig arbeid;

Man setter raskt mennesker i bås, men man må lære seg å se forbi nasjonaliteten. Når vi kommer i møte med mennesker vi ikke ellers hadde kommet i møte med, kan dette bidra til at fordommer og stereotypier blir motbevist. Man må rive ned de fordommene vi har, og det er nok det viktigste oppdraget for oss som selskap, samt å bidra til denne nysgjerrigheten.

Tre av informantene vektlegger samfunnsansvar som en årsak til mangfoldsarbeid, og at integrering er et aspekt her. Informant 2 sier;

Vi ønsker å være en viktig integrasjonskanal. Det handler om at vi har et etnisk mangfold i befolkningen i Norge som vi må benytte oss av.

Informant 3 sier;

Vi som jobber i [selskap] har et fellesansvar for å brøyte litt vei for andre selskaper fordi vi er så store.

Informant 5 omtaler et slikt tankesett som en del av deres visjon;

Vår visjon er at vi kan bidra til å bygge en verden som handler om integrering, forståelse, nysgjerrighet, generøsitet og åpenhet som skaper mer forståelse. Vi må ta vare på menneskene i samfunnet og ikke bare se hvilken etnisitet, tittel, kjønn eller farge en har.

Informant 2 peker på en forskjell blant avdelinger i Oslo og avdelinger som er lokalisert ute i distriktene og antyder at denne forskjellen begrunnes med at stigmaet i distriktene er større som følge av at etnisk mangfold er mindre vanlig der;

...hvordan man er vant til mangfold for eksempel i Oslo kontra bygdene. I Oslo er det mer fremtredende ved at vi har en større prosentandel.

4.2 Nivå 2: Mangfold i praksis

På dette nivået presenteres empiriske funn knyttet til hvordan selskapene jobber med mangfold i praksis. Funnene omhandler hvordan selskapene jobber med organisasjonskultur, inkludering, kommunikasjon og relasjoner.

4.2.1 Organisasjonskultur

Informant 2 kommer fra et større selskap og sier følgende må til for å fremme positive effekter av mangfold;

Først og fremst forankring, og da i hele organisasjonen og ikke bare i toppledelsen. En felles visjon og forståelse for mangfold, og gode rammer og vilkår for mangfold. Videre må man ha helt tydelige prosesser som støtter opp om, og til slutt ha helt konkrete tiltak og noe som støttes opp prosessuelt og som kan sees i helt konkrete tiltak.

Informant 1 kommer fra et mindre selskap og sier følgende;

Vi gjør ikke noe konkret mot mangfold. Mangfold er ikke en del av prosessen, men en del av kulturen og grunnmuren ... Det må ligge i kulturen og ikke i regler. Når alt kommer til alt håper jeg ikke vi trenger å snakke om mangfold, men heller om mennesker.

Informant 1 viser her at kjernen av mangfoldsarbeidet ligger dypere enn på tiltaksnivå. Dette støttes også opp av informant 2 og 5. Informant 2 sier;

Etnisitet er ikke noe vi snakker om i det hele tatt, ikke fordi vi ikke vil snakke om det, men fordi det ikke er noen sak. Kulturbygging internt i selskapet tror jeg gjør noe med kulturen vår generelt.

Her fremkommer det at organisasjonskulturen og de innebygde verdiene, holdningene og lignende anses å være bærebjelken til et velfungerende mangfold. Informant 1 og 5 sier begge at mangfold ikke er noen utnevnt sak i selskapene som indikerer en nøytral holdning hvor det er takhøyde og gjensidig aksept for ulikheter.

Informant 5 beskriver også kulturen i deres selskap;

Kulturen er nysgjerrig, generøs, åpen og positiv. Det finnes en genuin interesse for andre og å dele egne erfaringer. Ytringsfrihet i teamet har stått sentralt, og man kan heller ikke være konfliktredd. ... Man tar det beste fra ulike kulturer og erfaringer og gjør det til sitt eget. Man vokser som menneske og ikke bare som selskap.

4.2.2 Inkludering

Flere av informantene har trukket frem inkludering som en viktig del av mangfoldsarbeidet. Særlig selskapet informant 4 tilhører jobber aktivt med å inkludere av den ansatte i arbeidsmiljøet. Informanten sier;

... de får delta på aktiviteter og arrangementer; alt fra å gå på ski, ikke gå på ski, alt mulig som kan være vanskelig å gjennomføre for en som ikke er norsk og som akkurat har kommet til Norge. Delta på felles arrangementer, julebord osv. De får også inntil tolv personlige konsultasjonstimer som kan brukes til det den enkelte har spesielt bruk for. For eksempel til veiledning eller støtte til relevante problemstillinger for seg selv.

Videre sier informanten;

... de får tilgang til valgfrie aktiviteter, møter og events. Dette er også et forum for å få muligheten til å praktisere norsk og bli kjent med det norske arbeidslivet og kulturer. De får også gå på generelle kurs som også er åpne for nordmenn der de kan utvide nettverket sitt. Partnere og familie er velkomne til å delta selvfølgelig. De får hjelp til å søke skole, barnehage, vi hjelper partner med å få jobb. Dette går på den generelle integreringen. Det å bli kjent i selskapet er ikke det vanskeligste, men å få hverdagslivet til å fungere. Derfor er satsing på dette viktig fordi vi tror det er det som får dem til å bli værende.

Hva gjelder funnene som handler om å utøve ulike kulturene forteller samtlige informanter at det er en selvfølge å tilrettelegge i forhold til kosthold. Blant annet sier informant 5 følgende;

... spiser du ikke det og det, har du slør, skal du faste, det er selvsagt at du skal få gjøre det du må i forhold til dette, også finner man løsninger underveis. Må da som team være fleksible. (Den takknemligheten man får gir en økt trivsel som gir økt produksjon.)

Informant 2 presiserer også at viktige dager markeres og feires med publikasjoner på interne kanaler som Facebook, men også eksterne kanaler som LinkedIn. Også informant 3 sier hen bevisst bruker bilder av personer med ulik hudfarge i jobbannonser for å formidle at dem ønsker andre nasjonaliteter i selskapet. Informant 5 forteller i sin tur;

... Majoriteten av de som søker har ikke-skandinavisk bakgrunn, og færre søkere med skandinavisk etnisitet. Dette har vært en konsekvens vi ikke så komme. En hypotese kan være

at vi velger et selskap bort fordi det finnes for få av egen nasjonalitet. Nordmenn er ikke en majoritet i organisasjonen, og det sees at det gjenspeiler seg i hvem som søker.

4.2.3 Kommunikasjon

Funn knyttet til kommunikasjon kan sees på som en del av arbeidet rundt inkludering.

Informant 2 påpeker følgende;

... vil også understreke dette med tilrettelegging. Tenker mye på hver våre ansatte er og når vi kommuniserer og lager opplæringsmateriell, noe som er med på å kvalitetssikre inkluderingen. Hos oss er 120 ulike nasjonaliteter representert, derfor er kommunikasjon viktig ... Har nok noe med yrkene våre å gjøre. De tiltrekker seg de som ikke har utdannelse.

Informant 4 forteller;

Vi har obligatorisk norskopplæring for de som kommer til Norge, også for partner og/eller familie ... Vi har alltid engelske versjoner av dokumenter, internweb osv. for å imøtekomme dette med språk.

At språkbarriere er en kritisk faktor for at etnisk mangfold skal fungere i arbeidsgrupper underbygges av ytterligere to informanter i de større selskapene. Både informant 2 og 3 forteller at det gjennomføres norskkurs, hvor informant 2 også legger til;

I tillegg vil en som kan norsk jobbe sammen med en som ikke kan norsk for å sikrestille at den ansatte forstår HMS og det grunnleggende og viktigste.

I tillegg til kommunikasjonen som går på det rent språklige sees det også arbeid rundt mellommenneskelige kommunikasjon. Informant 5 forteller;

Vi setter det på agendaen hvordan vi kommuniserer med hverandre, hvordan vi i organisasjonen vil at vi kommuniserer med hverandre ... Hvordan man kommuniserer ligger mye i den kulturelle konteksten dem har med seg. Å skape lydhørhet og lære teamet å lytte, høre etter om motparten har forstått budskapet. Vi har start- og sluttmøter hvor vi ser på målet for dagen og prater om hva som er bra og hva som kan gjøres bedre. Man lærer seg å diskutere og lytte til hverandre ... Ofte må man ta steget tilbake og se hvordan vi snakker med og til

hverandre. Går mye på kommunikasjon, både skriftlig og muntlig, hvordan man lytter til hverandre og tar i mot budskap.

Også informant 1 sier;

“Man må prøve å se hva menneskene kan tilføre uavhengig av bakgrunn ... Innovasjon skapes i samspill med mennesker. For at det skal skje så må man ha en vilje til å åpne opp og ikke gå med skylapper. Man må også være villig til å dele. Er man åpen for å dele så skjer det en dynamikk og går i noen runder og får man til dette kan man skape noe.”

Mens informant 2 sier;

“... I den grad det er utfordrende er språk eller kulturelle ulikheter hvor det oppstår misforståelser.”

Viktigheten av kommunikasjon underbygges også av hva informant 4 forteller;

... ting er kanskje ikke kommunisert så tydelig. Forventninger, tilbakemeldinger kan være for dårlig. Når mangfoldet blir større så må man være tydeligere på de viktige tingene ... Vi trenger å bli flinkere på mellommenneskelig kommunikasjon.

4.2.4 Relasjoner

Det er en generell enighet blant informantene om at å skape relasjoner mellom de ansatte bidrar til trygghet. Informant 5 forteller;

... vi mener at å bygge langsiktige relasjoner hvor man løfter hverandre og vil hverandre vel er nøkkelen her, og da må man kommunisere daglig. Jo bedre man kjenner sine kollegaer jo tryggere er man. Da får man et trygt arbeidsmiljø hvor man tør å ytre seg... Innledningsvis kan teamene være tregere fordi man må lære hverandre å kjenne og se hvordan man fungerer og ikke.

Informant 5 presiserer at kommunikasjon for å bygge relasjoner er noe som tar tid og derfor må jobbes aktivt med. Informant 3 underbygger også at å bygge relasjoner er noe man aktivt må jobbe med når hen sier;

Vi har masse teambuilding-aktiviteter for å styrke team som helhet. Julebord, sommerfester, teamfester, fotballcup, holmenkollstafetten. I kantina er det null hierarki. Aktivitetene er rettet mot alle.

4.3 Nivå 3: Effekter av mangfold

På dette nivået presenteres empiriske funn knyttet til effektene av mangfoldsarbeidet i selskapene som fremkom under intervjuene. Funnene er informantenes oppfatninger og erfaringer om mangfold og suksessfaktorer, prestasjoner og konkurransefortrinn.

Tre av informantene hevder at mangfold har en positiv effekt på innovasjon og kreativitet i selskapet. Informant 5 påpeker at innovative løsninger fremkommer fordi man ved mangfold får flere synspunkter på en sak, og at dette bidrar til konkurransefortrinn i markedet.

Informant 1 forteller at deres mangfold fører til en høyere grad av innovasjon og dette fører til at selskapet utvikler bedre tjenester, noe som igjen fører til bedre resultater;

Vi er overbevist om at mangfold er grunnen til at vi har prestert som vi har gjort. Fordi vi da har den viktigste ekspertisen. Vi har høyere grad av innovasjon, levere bedre tjenester og har et høyere kompetansenivå... Summen av dette gir resultat.

Informant 3 presiserer at årsaken til kreativiteten er ikke fordi de med ikke-norsk bakgrunn er mer kreative enn nordmenn, men at samspillet som oppstår ved mangfold fører til mer kreative løsninger. Av hva som fremkommer av informantenes intervjuer er det en felles enighet om at enkelte forhold må være på plass for å se de positive effektene av mangfold. Eksempelvis sier informant 5 følgende:

Tregheten ligger før man har hatt den kreative og nysgjerrige delen. Om man ikke er vant til å jobbe med ulike kulturer må man komme over en knekk. Når man lykkes å komme over denne knekken så har man de mest produktive teamene og de som trives best.

Tre av informantene mener at mangfoldet i deres selskap bidrar positivt til arbeidstilfredshet. Informant 5 hevder at mangfold bidrar til personlig og faglig utvikling for enkeltindividene i selskapet som igjen gir arbeidstilfredshet. Informant 5 forteller;

...individets personlige og profesjonelle utvikling øker, og man øker arbeidstrivsel.

Samme informant viser også til at de avdelingene i selskapet som har størst mangfold også er de som utelukkende skårer høyest på arbeidstilfredshet og omsetning per ansatt. I tillegg viser informanten til at selskapet er blant de med høyest omsetning per person i deres bransje.

Videre ser vi at informant 5 hevder at mangfoldet i selskapet er årsaken til deres prestasjoner;

Hos oss ser vi at vi er blant de med høyest omsetning per person i vår bransje, nettopp fordi vi har så høy arbeidstrivsel som vi har. Og vi ser at når du trives så øker også produksjonen. Når produksjonen øker så øker også re-investeringene, og man kan være i forkant av det som skjer i bransjen. Det er en oppadgående spiral.

Når det stilles spørsmål om turnover svarer samtlige at de verken har målt eller ser en sammenheng mellom mangfold og turnover. Videre svarer tre av informantene at de generelt sett har en lav turnover i selskapet.

To av informantene bruker mangfold til sin fordel for å nå det internasjonale markedet, og informant 5 bruker det også for å møte mangfoldet i samfunnet. Informant 5 forteller;

Mangfoldet i organisasjonen speiler også mangfoldet utenfor organisasjonen, i møte med pasienter eller kunder.

I tillegg nevner informant 4 at de ansatte blir en inngang til et internasjonalt nettverk og fagmiljø. I likhet med informant 4, rekrutterer selskapet til informant 1 også fra utlandet og sier;

Mangfold vil gjøre det sterkere og du får flere flinke folk. Jeg tror man går glipp av noe hvis man ikke har mangfold. Med inkludering så skaper man innovasjon og høyere konkurransekraft på det globale markedet. En kan aldri bli verdensmester om du ikke har med mangfold i likningen din.

Samlet sett kan vi si at informantene mener at mangfold gir en positiv effekt knyttet til prestasjoner, kreativitet og innovasjon, omsetning, arbeidstilfredshet og turnover. Dette er ikke noe informantene har målt isolert sett, men det er basert på deres oppfatninger og erfaringer. Informant 1 forteller;

Jeg tror at hvis man har et mangfoldig team, så får man et sterkere team, men det vil ikke prestere uten inkludering. Hvis man får til dette så vet jeg av erfaring at får man dynamitt.

5.0 Drøfting

I dette kapittelet drøftes funnene presentert i kapittel 4 opp mot relevant teori og litteratur. Drøftingen struktureres i tråd med mangfoldstrakten. I denne studien har vi valgt å definere små selskaper som selskaper med færre enn 200 ansatte og store selskaper som selskaper med flere enn 200 ansatte.

5.1 Nivå 1: Utgangspunkt for mangfoldsarbeid

I dette delkapittelet drøftes de empiriske funnene som er presentert i nivå 1 opp mot relevant teori.

5.1.1 Mangfold på ulike nivåer

Informantene i denne studien er ansatt i selskaper som hver av dem har fått tildelt regjeringens mangfoldspris. Tildeling av denne forutsetter at det kan vises til en etnisk mangfoldig arbeidsstokk på ulike nivåer i selskapet (Mangfoldsprisen 2021). Det var derfor forventet at funnene også gjenspeilet dette. Funnene viser at mangfoldet varierer i de ulike nivåene hos de fleste selskapene, men at representasjonen er høyest på operativt nivå. Tre av fem informanter viser til mangfold på mellomledernivå, mens kun to viser til utbredt mangfold i konsernledelsen. Informant 2 mener mangfold blant ledelsen kan være en fordel. Dette ble begrunnet med at man som leder med en annen kulturell bakgrunn har bedre forutsetninger for å lede et mangfoldig team, som følge av at lederen har økt kjennskap til utfordringene de ansatte i arbeidsgruppen står i. I tråd med informantens utsagn viser også studier til hvilken effekt en leder kan ha på mangfoldige team. Lederen har med sin rolle potensiale til å lede sine ansatte ved hjelp av felles målsettinger (Mannix og Neale 2005). Dette antas å bidra til å generere positive effekter av mangfold. En forutsetning for at lederen aktivt inntar dette ansvaret er at lederen selv må ha indre insentiver for å oppnå et velfungerende mangfoldig team. Slike insentiver kan for eksempel ha utspring i tidligere positive erfaringer med etnisk mangfold, noe som i sin tur kan føre til at lederen ser verdien i det (Abramovic og Traavik 2017). Effekten av å inneha insentiver som motiverer lederen til mangfoldsarbeid kan

sammenliknes med de tre holdningskomponentene. Holdninger kan forklares med de tre komponentene følelse, kognisjon og handling (Brochs-Haukedal 2010, 235-236). Basert på dette kan det sies at en leder som tidligere har hatt positive opplevelser med etnisk mangfold også vil sitte igjen med positive følelser, og ut i fra dette også positive tanker om etnisk mangfold. Deretter vil lederens handlinger ha utspring i hens følelser og tanker basert på de positive erfaringene. Basert på dette kan det antas at ledere med utenlandsk bakgrunn også har insentiver og holdninger som er fordelaktige ved ledelse av mangfoldige team. Dette er i tråd med hva informant 2 påpekte om at ledere som selv har innvandrebakgrunn kan ha bedre forutsetninger for å lede en etnisk mangfoldig arbeidsgruppe fordi de har større innsikt og forståelse for utfordringene de ansatte møter.

5.1.2 Overordnet innstilling til mangfold

I funnene fremkommer verdier, strategier, visjoner og målsettinger som svært sentrale forhold i arbeidet med mangfold. For å danne en helhetlig forståelse av selskapets overordnede innstilling til etnisk mangfold bør trolig hver av disse forholdene inkluderes. Flere informanter viser til verdier som indikerer at mangfold er en nødvendighet. Blant annet sier informant 1 at selskapet bør ha et verdigrunnlag som ser på mangfold og inkludering som en positiv verdi, og at dette vil bidra til å gjøre dem sterke. I ordlyden ligger det at positive verdier forankret i selskapet vil spre seg og bidra til at mangfoldet fungerer. Dette underbygges også av informant 5 som sier at selskapets grunnleggende verdier må forankres i alle ledd internt. Dette tyder på at selskapenes grunnleggende verdier knyttet til mangfold også sees i selskapenes strategier og målsettinger. Informant 4 sier spesifikt at mangfoldet er en del av deres strategi, og at deres overordnede målsetting handler om at mangfold og likestilling er en del av deres selskap. Ved å vise til faktiske handlinger knyttet til strategier og mål indikerer det at det aktivt jobbes mot å realisere verdiene.

Basert på funn vedrørende selskapenes verdier, strategier, visjoner og målsettinger er det en helt klar positivt overordnet innstilling til etnisk mangfold i samtlige selskaper. Likevel varierer det i hvor stor grad noen av selskapene har konkretisert deres arbeid med etnisk mangfold. Som nevnt ovenfor vil faktiske handlinger eller konkrete tiltak og virkemidler bidra til å øke troverdigheten av verdiene de hevder å ha. I funnene sees det likevel at virkeligheten ikke er like svart/hvit. Flere av selskapene opererer ikke med konkrete aktiviteter for å optimalisere mangfoldet i selskapet, men har til gjengjeld holdninger som støtter opp under

fungerende mangfold. En fremtredende holdning blant hver av informantene innebærer blant annet at de fokuserer på menneskenes individ fremfor etnisitet og hva de kan tilføre fremfor noe annet. Basert på det vi vet om holdninger og dens komponenter (Broch-Haukedals 2010, 235) kan en slik holdning antas å være bærende for vellykkede mangfoldige arbeidsgrupper så sant holdningen er utbredt i selskapet.

Holdninger og verdier er en del av de ansattes kjerneelementer. Når disse er felles for arbeidsstokken kan gjeldende holdninger og verdier ansees å være en del av kulturinnholdet. Kulturinnholdet vises i kulturuttrykket, som også utgjør organisasjonskulturen (Bang 1995, 46-57, 22-23; Kaufmann og Kaufmann 2015, 367). Flertallet av informantene viser til at de ansatte har en generell positiv innstilling som verdsetter etnisk mangfold i selskapene. Blant annet sier informant 5 at mangfold er en naturlig del av deres hverdag og grunnleggende verdier som må forankres i hele selskapet. Informant 4 påpeker også at det må være bevissthet knyttet til de positive verdiene og at de ansvarlige, her ledelsen, må ha en positiv holdning for å se effektene av det. Disse funnene underbygger det litteratur viser om at selskapenes strategier, målsettinger og nedfelte visjoner også utgjør organisasjonskulturens kulturuttrykk (Bang 1995, 46-57, 22-23; Kaufmann og Kaufmann 2015, 367). Innholdet og uttrykket her vil påvirke hverandre gjensidig ved at menneskene i selskapet utarbeider strategier, visjoner og målsettinger som gjerne er i tråd med deres egne verdier og holdninger. Videre kan kulturuttrykket også påvirke de ansattes kjerneelementer ved at visjoner og målsettinger som selskapet kommuniserer når ut til andre ansatte i selskapet (Bang 1995, 72). I lys av det gjensidige samspillet mellom kulturuttrykket og kulturinnholdet kan det basert på funnene tyde på at informantenes tilhørende selskaper bevisst eller ubevisst vektlegger et av kulturelementene. Dette fremheves av informant 1 som mener «... det er viktig å skape et verdigrunnlag i selskapet som ser på mangfold og inkludering som en positiv verdi ...». Med andre ord kan det virke som at noen av selskapene fokuserer på hva de utsondrer og kommuniserer utad, mens noen av selskapene fokuserer på sine egne og de ansattes verdier og holdninger tilknyttet etnisk mangfold.

Et gjentagende funn vedrørende holdninger er at flere av informantene beskriver tematikken om etnisk mangfold i selskapet som en del av et samfunnsansvar. Blant annet sier informant 5 at deres visjon er å bidra til å bygge en verden som omfavner integrering, forståelse, nysgjerrighet, generøsitet og åpenhet som skaper mer forståelse. Dette viser tydelig et ønske om å bidra til større aksept for etnisk mangfold, ikke bare i selskapet, men samfunnet

forøvrig. Informant 3 viser til at dem har et større ansvar for å brøyte vei for andre selskaper knyttet til mangfold fordi de er store. Det indikerer at selskapet har et ønske om å benytte deres makt og innflytelse til å fremme positive holdninger knyttet til etnisk ulikhet. Effekten av denne ansvarsfølelsen kan bidra til å forsterke holdninger knyttet til etnisk mangfold positivt både i og utenfor selskapet. I et samfunnsmessig perspektiv kan derfor økt fokus på etnisk mangfold i arbeidslivet signalisere aksept for mennesker med innvandrerbakgrunn og potensielt redusere fordommer og stereotypier.

5.1.3 Fordommer og stereotypier

Fordommer og stereotypier kan potensielt være svært skadelig for et selskaps klima og det kan argumenteres for at et etnisk mangfoldig selskap i noen tilfeller kan være utsatt for dette. Dette er basert på rasestereotypier og kan for eksempel forårsakes av at enkelte ser på innvandrere som mer farlige fordi de hos noen relateres til kriminalitet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 198). Flere av informantene belyser tematikken og vektlegger viktigheten av å jobbe for å bryte ned slike fordommer og stereotypier som en del av mangfoldsarbeidet i selskapet. Informant 3 og 5 viser til at å bryte ned fordommer er noe av det viktigste i arbeid med mangfold. Dette er i tråd med litteratur som påpeker viktigheten av å bryte ned fordommer og stereotypier for at etnisk mangfold skal fungere i selskaper. Negativ stereotypering kan generere en “oss mot de”-holdning (Kaufmann og Kaufmann 2015, 313; Wrench 2008) som potensielt kan skape splittelser og hemme samarbeid. Informant 2 viser til observasjoner om at stereotypier og fordommer i større grad forekommer i avdelinger lokalisert i distriktene sammenliknet med byene. Denne forskjellen er i tråd med det som beskrives som kulturspesifikke fordommer. Kulturspesifikke fordommer innebærer her at medlemmer av en kulturgruppe kan dele en felles negativ forhåndsoppfatning om innvandrere (Fiske 2017). Informant 2 påpeker videre at forekomsten skyldes at det i Oslo er en større prosentandel innvandrere. Dette tyder på at avdelinger i distriktene opplever større grad av negative fordommer overfor etnisk mangfold blant ansatte som følge av at innvandrere oppleves som mer fremmed blant innbyggerne. Ettersom forhåndsoppfatning skjer som følge av hver enkelts persepsjon bør muligens spørsmålet man stiller seg være hvordan man skal unngå at fordommer og stereotypier utøves i selskapet. Informant 1 mener at det å forhindre fordommer blant de ansatte krever at en er åpen og ikke går med skyggelapper. Informant 5 vektlegger også åpenhet og presiserer at det først er i møte med andre mennesker at fordommene kan bli motbevist.

5.2 Nivå 2: Mangfold i praksis

I dette delkapittelet drøftes empiriske funn opp mot relevant teori. Funnene er hentet fra alle nivåer i kapittel 4.

5.2.1 Organisasjonskultur

Funnene viser at de store selskapene har større grad av formaliserte rutiner og praksis knyttet til mangfoldsarbeid sammenlignet med de små selskapene. Hos informant 2, 3 og 4 som representerer de store selskapene sees det konkrete rutiner og aktiviteter. Dette omhandler aktiviteter knyttet til inkludering, kommunikasjon og relasjoner som hver seg vil presenteres i egne deler av delkapittelet. Funnene viser at de store selskapene aktivt har nedfelt og utarbeidet rutiner og praksis for å få mangfold til å fungere. Hos de små selskapene virker praksisen mer tilfeldig med en ustrukturert og organisk tilnærming til mangfoldsarbeidet. Likevel vet vi at alle selskapene lykkes med etnisk mangfold og det kan være interessant å se på hvorfor forekomsten av formalisering øker i takt med størrelsen på selskapene. Både i de store og små selskapene er det bred enighet om at organisasjonskulturen er fundamentet for at mangfold skal fungere. Basert på at organisasjonskultur er de grunnleggende verdier og antakelser hos de ansatte vil det også legge føringer for deres handlinger (Bang 1995, 22-23; Kaufmann og Kaufmann 2015, 367; Schein 2010, 14). Basert på dette er det rimelig å si at den overordnede innstillingen til etnisk mangfold i selskapet bør være positiv, fordi dette vil vises i de ansattes handlinger. Likevel er det forskjell på det mennesker har iboende i seg og det som faktisk kommer til uttrykk (Bang 1995, 46-57). Dette er interessant å se på når man skal vurdere hvorfor de store selskapene mer aktivt må etablere rutiner og praksis som støtter opp under etnisk mangfold. I et selskap med flere enn 200 ansatte er variasjonen av kulturinnhold stor, noe som igjen kan påvirke kulturuttrykket. Dette vil i sin tur føre til flere ulike verdier, normer, grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger (46-57) innad i selskapet, og som en del av organisasjonskulturen. Variasjonen i kulturinnhold vil potensielt være like stor i de små selskapene, men ettersom de er få ansatte kan det antas å være enklere å selektare kandidater allerede i rekrutteringsprosessen basert på deres verdier, normer, grunnleggende antagelser og virkelighetsoppfatning (46-57). Det kan dermed være lettere å påse at de man ansetter har den ønskede holdningen overfor mangfold. De små selskapene kan dermed tillate seg å vektlegge grunnleggende kvalifikasjoner som er viktige i et

mangfoldig selskap når de skal ansette nye. I de større selskapene kan dette være vanskeligere på grunn av omfanget av antall ansettelser.

Et annet aspekt er også at forventninger til de ansatte lettere formidles i et lite selskap. Forskning om kommunikasjon viser at tilbakemelding er viktig, og da særlig om språkutfordringer forekommer (se kap. 5.2.3). Dette forhindrer at det i større grad oppstår misforståelser mellom de ansatte (Kaufmann og Kaufmann 2015, 421–422). Som informant 4 presiserer så er behovet for rutiner rundt forventninger og tilbakemeldinger viktig. I små selskaper er gjerne avstanden mellom de ansatte og lederen mindre, noe som gjør kommunikasjonen av forventninger og tilbakemeldinger enklere. Dermed er det kanskje ikke behov for en struktur rundt dette da det blir en naturlig del av den daglige kommunikasjonen. Mindre avstand bidrar også til at det er enklere å bygge mellommenneskelige relasjoner (se kap. 5.2.4.).

For å bygge en organisasjonskultur som fremmer mangfoldsarbeid sees det artefakter som aksept, åpenhet og at det er takhøyde for ulikheter i funnene. Informant 5 presiserer også viktigheten av å være nysgjerrig, lytte og dele erfaringer. Dette er i tråd med hva litteratur påpeker om at man lykkes i å skape en lærende kultur når de ansatte er åpne og nysgjerrige for å tilegne seg kunnskap og kompetanse (Schein 2010, 365–370). Informant 5 beskriver også et miljø hvor man ikke skal være redd for konflikt. Dette tyder på at man må våge å ta plass og være ærlig i sine tilbakemeldinger. Dette er også noe Schein (2010) fremmer som en avgjørende faktor for videreutvikling av selskapet (366–367).

5.2.2 Inkludering

Å skape en inkluderende organisasjonskultur er utfordrende, men viktig for at ansatte skal føle samhold og nå sitt fulle potensiale (Buengeler et al. 2018; Shore et al. 2018; Winters referert i Shore et al. 2018). Flere av informantene trekker frem inkludering som en viktig del av mangfoldsarbeidet som vitner om bevissthet rundt tematikken. I funnene sees det to aspekter ved inkludering. Den ene omhandler hvordan selskapene tilrettelegger for å integrere den ansatte i arbeidsmiljøet, mens den andre omhandler hvordan selskapene legger til rette for at de ansatte kan utøve sine kulturer. Førstnevnte er nært knyttet til hvordan selskapene jobber med kommunikasjon og relasjoner hos de ansatte (se kap. 5.2.3 og 5.2.4).

Særlig selskapet informant 4 tilhører jobber aktivt med å inkludere den ansatte i arbeidsmiljøet gjennom ulike sosiale tilstelninger. De sosiale tilstelningene vil gi den ansatte innsikt i norsk arbeidsliv og kultur samtidig som de fremmer nettverksbygging. I tillegg inkluderer det praktisk informasjon, organisering og oppfølging av familiemedlemmer i form av barnehageplass, skole og jobb for partner. Selskapet skiller seg ut ved at de i stor grad rekrutterer ansatte fra utlandet og har derfor en annen tilnærming til inkludering. Informanten presiserer at det ikke er integreringen i selskapet som er den kritiske faktoren for å få den ansatte til å bli værende i Norge, men integreringen i samfunnet. Dette tyder på at selskapene føler på et samfunnsansvar i tillegg til ønsket om å ivareta de ansatte. Også informant 1 viser til at de rekrutterer ekspertise fra utlandet, men det fremkommer ikke i funnene at selskapet har utarbeidet rutiner og praksis som sikrer generell integrering i Norge. Igjen viser dette forskjeller på hvordan små og store selskaper opererer, også knyttet til inkludering. Videre vises det at resterende informanter ikke tilhører selskaper som primært rekrutterer fra utlandet, men likevel kan det finnes overføringsverdi av praksisen. Det kan antas at dette særlig gjør seg gjeldende hos selskaper som ansetter personer som nylig har innvandret til Norge. Praktisk bistand i integreringen gagnar både den ansatte så vel som samfunnet som helhet, og det kan potensielt øke arbeidstilfredsheten hos den ansatte. En av de store selskapene ønsker å være en integrasjonskanal, og da kan slike aktiviteter fremme dette arbeidet.

For å fremme inkludering i arbeidsmiljøet internt i selskapene tilrettelegges det også for kvalitetssikring av informasjonsflyt og opplæring. Blant annet viser informant 2 og 4 til engelske versjoner av dokumenter og internweb. Informant 2 forteller også at selskapet setter ansatte med begrensede norskferdigheter sammen med ansatte med samme morsmål for å sikre optimal opplæring av blant annet HMS. Også informant 3 trekker frem at det skal være samme muligheter for roller i selskapet og jobbe seg oppover i hierarkiet uavhengig av etnisk bakgrunn. Ved å tilby samme muligheter for alle ansatte legges det til rette for at den ansatte når sitt fulle potensial. Det kan også generere følelsen av tilhørighet, noe som i sin tur er med på å forsterke et inkluderende arbeidsmiljø (Buengeler 2018; Shore et al. 2018).

Det andre aspektet av inkludering omhandler hvordan selskapene legger til rette for å kunne utøve sine kulturer gjennom høytidsdager, ernæringsmessige hensyn eller andre tradisjoner og ritualer. Flere av selskapene fremmer tradisjoner eksternt gjennom sosiale medier. Dette kan ha en inkluderende effekt internt i selskapet ved at personer med annen etnisk bakgrunn føler seg ønsket og feiret. Dette er i tråd med hva litteratur viser til om at det å være sitt autentiske

“jeg” er viktig for å skape følelsen av å bli inkludert (Shore et al. 2018). Å være transparente overfor hverandres kulturer og tradisjoner er i tråd med hva litteratur viser til om at informasjonskampanjer og opplæring om andre kulturer bidrar til å redusere fordommer og stereotypier (Wrench 2008, 43). Det kan også fremme følelsen av unikheter samtidig som det bidrar til å skape fellesskapsfølelse ved at ulikheter er akseptert og ønsket. Balanse mellom disse følelsene vil virke styrkende på inkluderingen (Buengeler et al. 2018). En annen effekt av å synliggjøre mangfoldet eksternt er å tiltrekke seg arbeidskraft, og da av andre nasjonaliteter. Informant 5 beskriver at en uforutsett konsekvens av en mangfoldig arbeidsstokk har vært færre skandinaviske søkere. Effekten av dette kan derfor potensielt gjøre at selskaper mister gode skandinaviske arbeidstakere. På den andre siden kan dette gi et innblikk i hvilke verdier og holdninger kandidatene som valgte å ikke søke seg inn i selskapet har, som i henhold til organisasjonskulturen man ønsker å bygge ikke passer inn.

5.2.3 Kommunikasjon

I funnene sees det at samtlige selskaper på ulike måter jobber med kommunikasjon, men at tilnærmingene er ulike. Informant 4 presiserer at jo større mangfoldet er, jo viktigere blir kommunikasjonen. Dette underbygger vårt funn om at behovet for å formalisere rutiner og praksis er større i de store selskapene enn i de små, også knyttet til kommunikasjon. Informant 2 presiserer at god kommunikativ tilrettelegging er med på å kvalitetssikre inkluderingen. Dette underbygges av teori innenfor kommunikasjonsfeltet som viser at kommunikasjon er avgjørende for velfungerende samarbeid (Kaufmann og Kaufmann 2015). Om ikke det tilrettelegges for kommunikasjonen oppstår det raskere støy, noe som potensielt kan ha effekter på mellommenneskelige relasjoner (se kap. 5.2.4).

Av funnene fremkommer det to aspekter ved kommunikasjon; språklige barrierer og mellommenneskelig kommunikasjon. Sistnevnte er nært knyttet til tilrettelegging for relasjonsbygging. I funnene sees det at de store selskapene har større grad av formalisert praksis knyttet til språklige barrierer, hvor samtlige tilbyr språkkurs. Innføringen av slike tiltak vil virke kvalitetsfremmende på kommunikasjonen, og reduserer dermed faren for at støy forekommer (Kaufmann og Kaufmann 2015, 399; Lunenburg 2010). I de små selskapene er det ingen funn som tyder på at de benytter språkfremmende virkemidler. En mulig forklaring på dette er i tråd med det som beskrives som en organisk og desentralisert struktur i selskapene (se kap 5.2.1).

Ved at selskapene har få ansatte kan det oppleves som uproblematisk om kommunikasjonen går på engelsk. Informant 1 viser til ambisjoner om internasjonal ekspansjon i selskapet, som igjen kan heve terskelen for engelsk som arbeidsspråk. På den andre siden tilhører også informant 4 et internasjonalt selskap som rekrutterer direkte fra utlandet, men funnene tyder på at de i større grad har konstatert at normen er å prate norsk. Det kan sees i sammenheng med deres strategi for integrasjon i det norske samfunnet (se kap. 5.2.2). I tillegg kan det også indikere at behovet for norsk som hovedspråk i kommunikasjon er større i de store selskapene fordi representasjonen av mangfold potensielt er større. Dette underbygges av informant 2 som også representerer et stort selskap og viser til 120 ulike nasjonaliteter representert i selskapet. Øvrige store selskapers hjemmesider viser også til bred representasjon av ulike nasjonaliteter. Dette tyder på at de store selskapene har bredere representasjon av ulike nasjonaliteter som følge av at de er flere ansatte. I to av de store selskapene utgjør en stor del av de ansatte et lavere utdanningsnivå. Blant annet sier informant 2 at yrkene som finnes i selskapet tiltrekker seg ansatte uten utdanning. Dette kan i sin tur bety at en del av arbeidsstokken ikke er engelsktalende og at norsk dermed blir eneste og beste alternativ som arbeidsspråk. Ved å innføre språkfremmende virkemidler bidrar dette til å skape et felles symbolsystem mellom de ansatte slik at støy unngås (Kaufmann og Kaufmann 2015, 395-399). Om ansatte i selskaper ikke skulle hatt grunnleggende språkferdigheter ville kommunikasjonen blitt utfordrende og samarbeidet likeså. Mulighetene for å generere positive effekter av etnisk mangfold vil da være svært utfordrende.

Menneskers persepsjon og fortolkning varierer ut fra ulike kulturbakgrunner (Kaufmann og Kaufmann 2015, 417), som igjen viser viktigheten av god kommunikasjon. Språkfremmende tiltak kan forenkle kommunikasjonen, men også mellommenneskelig kommunikasjon er viktig for å unngå misforståelser og konflikt forårsaket av kulturelle ulikheter. Hos informant 5 som representerer en av de små selskapene, er det ingen funn på at det tilbys språkopplæring. Det kan se ut til at arbeidet knyttet til kommunikasjon i større grad handler om mellommenneskelig kommunikasjon enn språkopplæring. I stedet fokuseres det på å skape åpen og dyadisk kommunikasjon mellom de ansatte, som fremmes gjennom å lytte til hverandre, vise nysgjerrighet og påse at budskapene forstås uten misforståelser. Selv om informant 5 presiserer at de jobber aktivt med kommunikasjonen, viser funnene at tilnærmingen er mer ustrukturert og i større grad ligger i de ansattes holdninger og forventninger til hverandre, enn systematisk nedfelte rutiner. Dette underbygger funnet om at

de små selskapene i mindre grad utøver konkretiserte aktiviteter for å lykkes med mangfoldsarbeid, til tross for at de likevel har lyktes.

Litteratur viser til at menneskers persepsjon varierer basert på ulik bakgrunn, og at formidling og tolkning av budskap derfor vil være ulik fra person til person (Kaufmann og Kaufmann 2015, 417). Dette poengteres av informant 5 som spesifikt sier «... hvordan man kommuniserer ligger mye i den kulturelle konteksten dem har med seg. Å skape lydhørhet og lære teamet å lytte, høre etter om motparten har forstått budskapet.». Her vises det også til konkrete handlinger som bidrar til at kommunikasjonen mellom ansatte fungerer til tross for ulike tolkninger. Informant 1 og 2 poengterer dette ytterligere ved å trekke frem kulturell kontekst som en viktig faktor å ta hensyn til i kommunikasjon ved mangfold. Informant 1 vektlegger viktigheten av å være åpen og villig til å dele. Informant 2 påpeker bevissthet rundt hvordan språk og kulturelle ulikheter kan skape misforståelser, noe som underbygger informant 5 og 2 sitt poeng i at evne til å lytte og dele, samtidig som å sikre at motparten har forstått budskapet er viktige faktorer for å lykkes i kommunikasjon. Her er god praksis rundt tilbakemeldinger viktig, hvor litteratur viser at man gjennom tilbakemelding kan unngå og oppklare eventuelle misforståelser (Kaufmann og Kaufmann 2015, 422 ; Lunenburg 2010). Informant 5 viser til formalisert praksis for å sikre tilbakemeldinger gjennom sluttmøter, mens informant 4 presiserer at dette er noe de burde bli bedre på som kan tolkes til optimisme rundt slik praksis. Flere av informantene viser til uformell praksis i form av å være åpne for å dele erfaringer og lytte, noe som antas å inkludere tilbakemeldinger.

Poengene som er trukket frem viser at kommunikasjon er en prosess og sosialt samspill mellom sender og mottaker (Kaufmann og Kaufmann 2015, 397–400 ; Lunenburg 2010), men at det også krever visse egenskaper for å lykkes. Det vises at flere av selskapene aktivt jobber med formell og uformell praksis som fremmer egenskapene, som i sin tur fremmer kommunikasjon. Med andre ord vises det at for å lykkes med kommunikasjon i mangfoldige team må det skapes en bevissthet rundt persepsjon som følge av ulike kulturer. Det handler i stor grad om raushet og velvilje, samtidig som kommunikasjonen er åpen og dyadisk.

5.2.4 Relasjoner

For å fremme trivsel er det stor enighet blant informantene at å styrke mellommenneskelige relasjoner er viktig, hvor informant 5 hevder dette er nøkkelen for å lykkes med mangfold. I

teori om relasjoner vises det at samhold blant gruppemedlemmer forsterker deres prestasjoner forårsaket av økt trivsel og helse (Beal et al. 2003; Kaufmann og Kaufmann 2015, 307). Tidlig innsats for å etablere mellommenneskelige relasjoner trekkes frem av informant 5, da tregheten i samarbeid sees i perioden de ansatte har lite kjennskap til hverandre. Dette er i tråd med studien til Watson et al. (1993) som viser at heterogene arbeidsgrupper først blir mer effektive etter lengre samarbeid. Hva som forårsaker tregheten kan begrunnes med at mennesker tiltrekkes mennesker med like holdninger som en selv, og vurderer disse menneskene som mer kunnskapsrike og intelligente (Mannix og Neale 2005). Dermed kan samarbeid i startfasen virke utfordrende fordi man gjennom sine holdninger i større grad vil unngå mennesker ulik en selv og vurdere disse negativt. Dette er nært knyttet til menneskers stereotypier og fordommer, som potensielt vil forsterke effekten av unngåelse ytterligere (Kaufmann og Kaufmann 2015; Bordalo 2017; Fiske 2017). Dette viser viktigheten av å skape en egen kultur og felles identitet i arbeidsgruppene for at det skal fungere (Earley og Mosakowski 2000).

Informant 5 presiserer at daglig kommunikasjon er avgjørende for å skape relasjoner, som i sin tur fremmer trygghet på arbeidsplassen ved at man tør å ytre seg. Dette er i tråd med at kommunikasjon gir sosialt samspill (Kaufmann og Kaufmann 2015), som igjen skaper relasjoner. Tidligere er det vist at selskapene viser til transparens vedrørende å dele ulike kulturuttrykk gjennom høytider, mattradisjoner og lignende (se kap. 5.2.2). Kunnskap og innsikt i ulike kulturer har ikke bare en inkluderende effekt, men kan også skape toleranse og bryte stereotypier og fordommer (Kaufmann og Kaufmann 2015; Bordalo 2017; Fiske 2017). I sin tur vil dette forenkle prosessen med å bygge relasjoner ved at de ansattes holdninger endres (Brochs-Haukedal 2010, 235-236) .

I hvert av selskapene er det forankret i strategi, visjon og målsetting at etnisk mangfold er en del av deres organisasjonskultur. Denne organisasjonskulturen spiller seg ut gjennom selskapets kulturuttrykk som igjen er summen av de ansattes holdninger og verdier (Bang og Midelfart 2012, 46–57). På bakgrunn av dette kan det antas at det etniske mangfoldet i selskapene fungerer fordi en optimistisk tilnærming ned til bunntinjen gjør at de ansatte ønsker å bygge relasjoner, uavhengig av hverandres etniske bakgrunn. Self-Categorization theory kan tilføre en ny dimensjon og forklare viktigheten av å skape felles kulturinnhold og eierskap til kulturuttrykket ved at mennesker føler seg som en del av en gruppe og gjennom tilpasning vil de også føle seg som en del av noe større (Turner 1987, 2-3;42-67). Social

Identity theory viser dessuten at mennesker definerer og identifiserer seg selv gjennom et system av sosiale grupperinger. Om et menneske tilhører en gruppe det i utgangspunktet ikke gjenkjenner seg selv i, vil det tilpasse sin oppfatning eller fortolkning av gruppa slik at det føles overkommelig (Tajfel 1974). Dette vil si at mennesker er tilpasningsdyktige og at de ansatte som tilhører arbeidsgrupper med ukjente eller ulike kjerneelementer som en selv potensielt motiveres til å få samarbeidet til å fungere.

5.3 Nivå 3: Effekter av mangfold

I dette delkapittelet drøftes de empiriske funnene som er presentert i nivå 3 opp mot relevant teori.

Flertallet av informantene mener at mangfold har en positiv effekt på innovasjon og kreativitet i selskapet ved at de ansatte besitter mer differensiert kunnskap og erfaringer samt at man får flere synspunkter på samme sak. Videre hevder to av informantene at dette har ført til bedre løsninger. En av informantene presiserer også at det ikke handler om at ikke-norske er mer kreative, men at det gjennom samspillet i heterogene grupper i større grad genereres kreative og innoverende løsninger. Disse funnene er i tråd med studier som viser at heterogene grupper genererer flere perspektiver og alternative løsninger som igjen øker kvaliteten på arbeidet (Hoffman 1959; Hoffman og Maier 1961; Watson et al. 1993). På den andre siden fremkommer det av Similarity-Attraction theory at mennesker tiltrekkes mennesker som er lik en selv og anser disse som mer intelligente (Byrne referert i Mannix og Neale 2005). Tilsvarende viser Social Identity theory at mennesker trekker mot grupper en syns har gode attributter (Tajfel 1974). I etnisk mangfoldige arbeidsgrupper kan det forekomme ulikheter i kulturinnhold (Bang 1995, 46-57) og det kan derfor antas at de ansatte intuitivt vil søke seg ut av gruppene. Dermed vil deltakerne potensielt være mindre villige til å samarbeide, noe som kan skape utfordringer ved mangfoldige arbeidsgrupper. Studien til Watson et al. (1993) viser derimot at heterogene grupper presterer bedre sammen over tid, etter at gruppemedlemmene har blitt kjent og forbedret samarbeidet. Dette viser seg også i funnet fra informant 5 som sier at de positive effektene av mangfold kommer til syne etter at arbeidsgruppen har kommet over den første «knekken» ved å bli kjent. Studier viser at for at en gruppe skal bli effektive må de føle trygghet til å dele sine innspill og løsninger uten frykt for å bli negativt evaluert (Beal et al. 2003). Dette underbygges av informant 5 som forteller at det er viktig å skape trygghetsfølelse i teamet. Sosial støtte som handler om støtte fra den

ansattes omgivelser og positive sosiale relasjoner vil også være en faktor som bidrar til hver enkelt gruppemedlems produktivitet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 307). Av tidligere funn sier samtlige informanter at selskapene de jobber i aktivt tilrettelegger for relasjonsbygging. Gode relasjoner og samhold mellom gruppemedlemmene påvirker gruppens prestasjoner positivt (se kap. 5.2.4). På bakgrunn av ovenstående drøfting er det rimelig å anta at tidlig innsats for å bygge gode relasjoner og samhold blant gruppemedlemmene er særlig viktig i mangfoldige team. Dette kan bidra til å fremskynde gruppens samarbeidsevne og videre påvirke deres generelle prestasjoner positivt, som i sin tur kan fremme kreative og innoverende løsninger (Beal et al. 2003; Kaufmann og Kaufmann 2015, 306-307).

Flertallet av informantene viser til at selskapene har høy arbeidstilfredshet. De har også en felles enighet om at mangfold er en bidragende faktor til dette. Det er likevel viktig å poengtere at ingen av informantene har målt arbeidstilfredsheten med mangfold som variabel. Funntilfunn knyttet til at selskapene har økt kreativitet og innovasjon kan også relateres til selskapenes høye arbeidstilfredshet. Herzbergs tofaktor teori viser at arbeidstilfredsheten øker når den enkelte føler de bidrar til bedre resultater, som i sin tur bidrar til opplevelse av prestasjon og personlig vekst (Herzberg et al. 2017). Litteratur viser at kreativitet og innovasjon handler om å skape og realisere nye løsninger (Kristoffersen et al. 2016, 15; Lerdahl 2008, 21-22, 247). På bakgrunn av dette er det rimelig å anta at økt forekomst av kreativitet og innovasjon kan generere opplevelse av prestasjon og personlig vekst hos den ansatte nettopp fordi de bidrar til nye løsninger. Informant 5 påpeker også at ansatte i selskapet hen jobber har høy arbeidstilfredshet på grunn av opplevelse av økt personlig og profesjonell utvikling. Dette underbygger ovenstående drøfting om at kreativitet og innovasjon fremmer følelsen av personlig og profesjonell utvikling, som i sin tur gir økt arbeidstilfredshet.

Frederick Herzbergs tofaktorteori viser også at motivasjon og arbeidstilfredshet påvirkes av mellommenneskelige relasjoner, og da negativt dersom de uteblir eller er destruktive (Herzberg et al. 2017). I funnene sees det at samtlige selskaper kontinuerlig jobber med inkludering, kommunikasjon og mellommenneskelige relasjoner (se kap. 5.2.2, 5.2.3 og 5.3.4). Dette antas å bidra til den høye arbeidstilfredsheten informantene viser til. Arbeidet rundt inkludering kan også fremme følelsen av å være en viktig bidragsyter i selskapet, som i sin tur fremmer motivasjon og arbeidstilfredshet.

Det fremkommer i funnene at samtlige selskaper verken har målt eller ser sammenheng mellom mangfold og turnover. Likevel viser tre av informantene til at de generelt sett har lav turnover i selskapet. Det vil si at de ansatte blir værende i selskapet over lengre tid (Kaufmann og Kaufmann 2015, 47). Det kan dermed drøftes i om lav turnover i de tre selskapene har sammenheng med at arbeidstilfredsheten er høy. Om det finnes sammenheng tyder det på at kreativitet, innovasjon og arbeid med inkludering, kommunikasjon og mellommenneskelige relasjoner gir økt arbeidstilfredshet samtidig som den reduserer turnover. På den andre siden kan dette være vanskelig å konkludere med ettersom selskapene ikke har målt arbeidstilfredshet og turnover med mangfold som en uavhengig variabel. Litteratur viser at høy turnover er svært kostbart (Kaufmann og Kaufmann 2015, 47). Derfor vil lav turnover virke positivt på selskapets omsetning.

Informant 1 viser til at selskapets resultater er en følge av bedre utviklede tjenester som blant annet kommer av kreativitet og innovasjon i selskapet. Her ligger det i ordlyden at selskapet har god omsetning direkte knyttet til at etnisk mangfold genererer kreativitet og innovasjon. Informant 5 hevder at deres høye arbeidstilfredshet påvirker produksjonen og viser videre til at selskapet hen jobber i har høyest omsetning per ansatt i sin bransje. Dette tyder på at selskapets høye produksjon også øker selskapets omsetning. Litteratur viser at arbeidstilfredshet isolert sett ikke påvirker produktiviteten (Judge et al. 2001), men i samspill med andre forhold antas det at det vil påvirke selskapets produktivitet og dermed også omsetning. Arbeid med inkludering og kommunikasjon kan forenkle samarbeidet samtidig som det styrker mellommenneskelige relasjoner (Beal et al. 2003; Kaufmann og Kaufmann 2015). Holdninger internt i selskapet samt unngåelse av stereotypier og fordommer påvirker kulturuttrykket som igjen bidrar til en organisasjonskultur hvor ansatte trives (Bang 1995, 46-57; Bordalo et al. 2016; Brochs-Haukedal 2010, 234-235; Kaufmann og Kaufmann 2015; Wrench 2008). Summen av disse forholdene vil potensielt påvirke produktiviteten fordi de ansatte lettere samarbeider.

To av informantene presiserer at mangfold kan gi internasjonale fordeler ettersom dette utvider selskapets internasjonale nettverk og fagmiljø. Dette gjelder både ansatte med innvandrerbakgrunn som allerede er bosatt i Norge, så vel som ansatte rekruttert direkte fra utlandet. Studier viser at mangfold kan bidra i arbeidet med ekspandering fordi ansatte fra ulike nasjonaliteter kan være nyttig for kjennskap til lover, kultur og potensielle kunder. Dette kan støtte opp under eventuelle risikovurderinger og utarbeidelser av strategier dersom

selskapene har som mål å ekspandere (Martin 2014). Informant 5 sier også at ved et kundeperspektiv så speiler mangfoldet i selskapet mangfoldet i samfunnet. Studier viser at ved å ha ansatte med ulike nasjonaliteter kan en effekt være at man tiltrekker og når ut til flere kunder og større kundesegmenter (Thomas 2004). Dette kan være en bidragende faktor til å øke omsetning, da informant 5 også viser til høyest omsetning per ansatt i sin bransje blant annet forårsaket av at selskapet når ut til flere kunder.

Basert på tidligere studier og våre funn er det ingen tvil om at mangfold påvirker kreativitet og innovasjon. Det er derimot vanskelig å vite for sikkert om mangfold isolert bidrar til høyere arbeidstilfredshet, turnover og omsetning. Dette fordi ingen av selskapene har målt forholdene med etnisk mangfold som variabel. Likevel kan diskusjon tyde på at etnisk mangfold påvirker arbeidstilfredsheten positivt, som igjen påvirker turnover, produksjon og omsetning. Kreativitet og innovasjon, arbeidstilfredshet, turnover og omsetning er alle forhold som kan gi selskaper konkurransefortrinn. Utover dette kan også internasjonalt nettverk og fagmiljø bidra til posisjonering i det internasjonale markedet som igjen kan gi konkurransemessige fordeler. På bakgrunn av dette er det rimelig å anta at om selskaper får etnisk mangfold til å fungere så er sannsynligheten for at det bidrar positivt til dens resultater. Etnisk mangfold kan dermed innvirke på et selskaps posisjon i markedet om det styres riktig. Dette må likevel tolkes med forsiktighet da vi i denne delen av intervjuguiden benyttet lukkede spørsmål som kan ha lagt føringer. Hadde spørsmålene vært mer åpne kunne det fremkommet flere funn knyttet til effekter av etnisk mangfold. Andre forhold som i denne studien er utelukket kan også påvirke arbeidstilfredshet, turnover og omsetning i selskapene.

6.0 Avslutning

I det avsluttende kapittelet vil vi først presentere en oppsummering av resultatet fra drøfting av funn i henhold til mangfoldstrakten. Videre vil problemstillingen for studien besvares med en konklusjon. Avslutningsvis trekkes det frem forslag til videre forskning.

6.1 Oppsummering

Som vist til i kapittelet for innledning sees det økende mangfold i det norske arbeidsmarkedet. Dette kan skape utfordringer knyttet til samarbeid i arbeidsgrupper. Som en del av studien er det blitt kartlagt hvordan selskaper som lykkes med etnisk mangfold imøtekommer økningen

gjennom sin praksis. Funnene har blitt diskutert i lys av teori og litteratur. Observasjonene som er gjort viser at fokus på og bevissthet knyttet til mangfoldsarbeid kan bidra til at selskaper med representasjon av etnisk mangfold kan føre til suksessfaktorer som potensielt gir konkurransefortrinn. Det er viktig å presisere at suksessfaktorene ikke har blitt målt med etnisk mangfold som variabel. Det kan dermed ikke konkluderes med at etnisk mangfold isolert sett påvirker suksessfaktorene. Studien tyder på at mangfoldsarbeid handler om å skape et fundament med en positiv overordnet innstilling til etnisk mangfold. Ved å skape dette fundamentet vil det gi en spredningseffekt som viser seg i aktivitetene selskapene gjør og i menneskene. Fundamentet sees i hva som er definert som nivå 1 i mangfoldstrakten og utgjør selskapets utgangspunkt i arbeidet med mangfold. Her inkluderes selskapenes, lederes og de ansattes overordnede innstilling til etnisk mangfold. Studien viser at dette har tilknytning til organisasjonskulturens kulturinnhold som er summen av de ansattes kjerneelementer (Bang 1995, 46-57).

I nivå 2 av mangfoldstrakten viser studien at kulturinnholdet står i gjensidig påvirkning til kulturuttrykket. Dette kommer til syne gjennom selskapets handlinger og er den faktiske praksisen som utøves. Mangfoldsarbeidet/praksisen omhandler organisasjonskultur, inkludering, kommunikasjon og relasjoner. Studien tyder på at behovet for formaliserte rutiner og praksis knyttet til mangfoldsarbeid er ulikt i små og store selskaper. Jo større selskapene er jo større er behovet for formalisering. I studien sees det at arbeid med disse fire elementene i stor grad overlapper og påvirker hverandre. Dette viser for eksempel at tilrettelegging av kommunikasjon også fremmer inkludering og mellommenneskelige relasjoner og omvendt. Samtidig påvirkes også organisasjonskulturens kulturuttrykk (Bang 1995, 46-57). Når ansatte med ulike kjerneelementer kommuniserer og etablerer relasjoner kan deres kulturinnhold og holdninger påvirkes. Om selskapene tilrettelegger for positiv interaksjon vil deres kulturinnhold og holdninger potensielt endres til det positive. Dette viser kompleksiteten i arbeidet med mangfold og hvilke faktorer som spiller inn og påvirker effektene av det. Det viser også hvor nært mangfoldsarbeidet i nivå 2 er tilknyttet selskapets overordnede innstilling til mangfold i nivå 1.

I nivå 3 sees effektene av mangfoldsarbeid som fremkommer i nivå 1 og 2. Effektene er ikke direkte relevante for å besvare problemstillingen fordi de ikke belyser hvilken praksis som genererer positive effekter. Vi velger likevel å trekke effektene frem som en del av oppsummeringen fordi det viser at selskapene i vårt utvalg kan vise til positive effekter av

mangfoldsarbeidet som praktiseres. Dette fungerer som en kvalitetssikring av at funnene som fremkommer er troverdige. Studien viser at om mangfoldsarbeid fasiliteres og utnyttes på en god måte er det større sannsynlighet for at positive effekter av etnisk mangfold genereres. Studien tyder på at praksisen selskapene har utøvd har virket styrkende på det etniske mangfoldet, men har trolig også hatt effekt på arbeidsmiljøet som helhet. Dette indikerer at det finnes overføringsverdi i å implementere praksisen i selskaper for å fremme arbeidstilfredshet, redusere turnover og øke omsetningen. Dette må likevel tolkes med forsiktighet ettersom studien ikke inkluderer forskning som underbygger dette. Ettersom denne studien gjelder etnisk mangfold er det suksessfaktorer direkte knyttet til dette som er interessant å se på. Her gjør kreativitet og innovasjon seg gjeldende. Kreativitet og innovasjon kan fremtre i selskaper uten mangfold, men basert på tidligere og gjeldende studie kan det antas at sannsynligheten er større for at dette fremkommer i selskaper med mangfold ved riktig utøvelse av praksis.

6.2 Konklusjon

Problemstillingen i denne studien lyder “Hvilke praksiser benytter selskaper for å generere positive effekter ved etnisk mangfold?”.

Ved studiens start var idéen å avdekke konkrete praksiser et utvalg selskaper benytter for å generere positive effekter av mangfold. Resultatene viser at arbeid med mangfold er mer abstrakt og komplekst enn først antatt og at prosessene selskapene viser til er svært dynamiske.

For å besvare problemstillingen viser studien at et solid fundament som berører alle deler av selskapet er avgjørende for å generere positive effekter av etnisk mangfold. Praksisene som utføres virker å være avhengige av fundamentet for at etnisk mangfold skal generere positive effekter. Praksisen kan bidra til å styrke fundamentet ytterligere og mangfoldsarbeidet kan derfor anses som en dynamisk prosess. Praksisen som fremkommer er knyttet til aktiviteter med formål om å styrke organisasjonskulturen. Herunder er de spesifikke aktivitetene knyttet til inkludering, kommunikasjon og relasjoner som hver seg er nært knyttet til hverandre. Summen av dette arbeidet sees å generere positive effekter ved etnisk mangfold.

6.3 Forslag til videre forskning

Ettersom studien er utført med en kvalitativ forskningsmetode hvor kun fem selskaper er representert må konklusjonen tolkes med forsiktighet. Det hadde vært interessant å utføre en kvantitativ studie med utgangspunkt i resultatene. Da kan større data innhentes og variablene isoleres og resultatene generaliseres. Med mer håndfaste praksiser å vise til kan våre funn brukes som utgangspunkt. Ett forslag til videre forskning er å isolere hver enkelt praksis og undersøke et større utvalg selskaper med høy representasjon av etnisk mangfold. Ved å inkludere selskaper som viser til lav arbeidstilfredshet, høy turnover eller lav omsetning kunne det vært interessant å se på om disse utfører praksis som i denne studien antas å generere positive effekter av mangfold. Om resultatene viser at dem ikke benytter noen av praksisene kan dette indikere at selskaper som ikke benytter noen form for praksis også møter utfordringer i tråd med det pessimistiske perspektivet (Byrne referert i Mannix og Neale 2005; Mannix og Neale 2005; Tajfel 1974). Motsatt vil selskaper med høy arbeidstilfredshet, lav turnover eller høy omsetning som benytter tilsvarende praksis indikere at praksisen fungerer. Dette kan bidra til større forståelse av hvorvidt praksisene genererer positive effekter av mangfold, som ville styrket vår problemstilling ytterligere. I fremtiden vil en slik studie bidra til å utarbeide forslag til praksis å bruke i selskaper med etnisk mangfold.

Et annet forslag til videre forskning er å se på hvordan kreativitet og innovasjon påvirker arbeidstilfredshet, turnover og omsetning for å kunne konkludere med om etnisk mangfold påvirker disse suksessfaktorene. Dette vil vise om etnisk mangfold gir konkurransefortrinn, noe som kunne bidratt til at etnisk mangfold er mer ønskelig i fremtidens arbeidsmarked. Et siste forslag til videre forskning er å se på hvorvidt behovet for formalisert praksis øker med selskapets størrelse. Dette på bakgrunn av at denne studien viser at forekomsten av formalisert praksis er større i de store selskapene enn i de små.

7.0 Litteraturliste

- Abramovic, Gordana, og Laura E. M. Traavik. 2017. «Support for Diversity Practices in Norway: Depends on Who You Are and Whom You Have Met.» *European Management Journal* 35(4):454-463.
- Bang, Henning. 1995. *Organisasjonskultur*. 3. utg. Oslo: Tano
- Bang, Henning, og Thomas Nettet Midelfart. 2012. *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Barney, Jay B. 1995. «Looking inside for Competitive Advantage». *Academy of Management Perspectives* 9 (4): 49–61.
- Beal, Daniel J., Robin R. Cohen, Michael J. Burke, og Christy L. McLendon. 2003. «Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations». *Journal of Applied Psychology* 88 (6): 989–1004.
- Bordalo, Pedro, Katherine Coffman, Nicola Gennaioli, Andrei Shleifer 2016. Stereotypes*. *The Quarterly Journal of Economics* 131(4), 1753-1794.
- Bore, Lene, Anne Britt Djuve og Kristian Rose Tronstad. 2013. *Etnisk mangfold og likestilling i arbeidslivet: En kunnskapsstatus*. Oslo: Fafo rapport, 11.
- Brochs- Haukedal, William. 2010. *Arbeids og lederpsykologi*. 8utg. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Buengeler, Claudia, Hannes Leroy og Katleen De Stobbeleir. 2018. “How Leaders Shape The Impact of HR’s Diversity Practices on Employee Inclusion.” *Human Resource Management Review* 28(3)289-303
- Byrne, Donn 1997. An overview (and underview) of research and theory within the attraction paradigm. *Journal of Social and Personal Relationships* 14(3), 417-413.
- Creswell, John W., og J. David Creswell. 2018. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5 utg. International student edition. Los Angeles London New Delhi Singapore Washington DC Melbourne: SAGE.
- De Vaus, D. A. 2014. *Surveys in social research*. 6.utg. Social research today. Abingdon, Oxon: Routledge.

- Earley, Christopher P., og Elaine Mosakowski. 2000. «Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning». *Academy of Management Journal* 43 (1): 26–49.
- Fiske, Susan T 2017. Prejudices in Cultural Contexts: Shared Stereotypes (Gender, Age) Versus Variable Stereotypes (Race, Ethnicity, Religion). *Perspectives on psychological science* 12 (5), 791-799.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset 2016. *Metode og dataanalyse*. 3.utg. Oslo: Cappelen Damm
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, og Barbara Bloch Snyderman. 2017. *Motivation to Work*. New Brunswick and London: Transaction Publishers
- Hoffman, L. Richard. 1959. «Homogeneity of member personality and its effect on group problem-solving». *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 58 (1): 27–32.
- Hoffman, L. Richard., og Norman. R. F. Maier. 1961. «Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups». *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 62 (2): 401–7.
- Jackson, Susan E., Aparna Joshi og Niclas L. Erhardt. 2003. «Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications.» *Journal of Management* 29(6):801-830.
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Joshi, Aparna., og Hyuntak. Roh. 2009. «The Role og Context in Work Team Diversity Research: A Meta-analytic Review.» *Academy of Management Journal* 52(3), 599-627
- Judge, Timothy A., Carl J. Thoresen, Joyce E. Bono, og Gregory K. Patton. 2001. «The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review.» *Psychological Bulletin* 127 (3): 376–407.
- Kaufmann, Geir & Astrid Kaufmann 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Kristoffersen, Amund og Holter, Nilsen, Hager, Østby, Øyen, Tjelflaat et. al. 2016. Innovasjon i praksis – veien til den andre siden. 2. utg. Oslo: Innoco AS
- Lange, Paul A. M. Van, Arie W. Kruglanski, og E. Tory Higgins, red. 2012. *Handbook of theories of social psychology*. Los Angeles: SAGE.
- Lerdahl, Erik. 2008. *Slagkraft: håndbok i idéutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Mangfoldsprisen. 2021. Om mangfoldsprisen. <https://www.mangfoldsprisen.no/om-mangfoldsprisen/>
- Mangfoldsprisen. 2021. Tildelingskriterier for Mangfoldsprisen. <https://www.mangfoldsprisen.no/tidelingskriterier/>
- Mannix, Elizabeth, og Margaret A. Neale. 2005. «What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations». *Psychological Science in the Public Interest: A Journal of the American Psychological Society* 6 (2): 31–55.
- Martin, Gillian Coote. 2014. «The Effects Of Cultural Diversity In The Workplace». *Journal of Diversity Management (JDM)* 9 (2): 89–92.
- Norsk data for forskningsdata. 2021. Informasjon til deltakerne. <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/sjekkliste-for-informasjon-til-deltakerne/>
- Norsk data for forskningsdata. 2021. Om NSD – Norsk senter for forskningsdata. <https://www.nsd.no/om-nsd-norsk-senter-for-forskningsdata/>
- Reynolds, Katherine J., John C. Turner, Nyla R. Branscombe, Kenneth I. Mavor, Boris Bizumic, og Emina Subašić. 2010. «Interactionism in Personality and Social Psychology: An Integrated Approach to Understanding the Mind and Behaviour». *European Journal of Personality* 24 (5): 458–82.
- Schein, Edgar. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. 4. Utg. The Jossey-Bass Business & Management Series. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Shen, Jie, Ashok Chanda, Brian D'Netto og Manjit Monga. 2009. “Managing Diversity Through Human Resource Management: An International Perspective and Conceptual Framework.” *The International Journal of Human Resource Management* 20(2)235-251.

- Shore, Lynn M., Jeanette N. Cleveland og Diana Sanchez. 2018. "Inclusive Workplaces: A review and model." *Human Resource Management Review* 28(2):176-189.
- Skilbrei, May-Len 2019. *Kvalitative metoder: Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Statistisk sentralbyrå. 2020. «Befolkning.» Oppdatert 19. mai, 2021. <https://www.ssb.no/befolkning/folketall/statistikk/befolkning>
- Statistisk sentralbyrå. 2021. «Variabeldefinisjoner.» Oppdatert 25. mai, 2021. <https://www.ssb.no/a/metadatas/conceptvariable/vardok/1299/nb#:~:text=Omsetning%20er%20definert%20som%20foretakets,mens%20merverdiavgift%20ikke%20er%20inkludert>
- Tajfel, Henri. 1974. «Social Identity and Intergroup Behaviour». *Social Science Information* 13 (2): 65–93.
- Thomas, David A. 2004. «Diversity as Strategy». *Harvard Business Review* 82 (9): 98–108, 138.
- Tjora, Aksel. 2021. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Traavik, Laura E.M. 2006. «Ledelse av mangfold». *Magma*. <https://www.magma.no/ledelse-av-mangfold>
- Turner, John C. 1987. *Rediscovering the social group: self-categorization theory*. Oxford, UK ; New York, NY, USA: B. Blackwell.
- Watson, Warren. E., Kamalesh Kumar, og Larry K. Michaelsen. 1993. «Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups.» *Academy of Management journal* 36(3):590-602.
- Williams, Katherine Y., og Charles A. O'Reilly. 1998. «Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research.» *Research in Organizational Behavior* 20(20):77-140
- Wrench, John. 2008. *Diversity Management and Discrimination: Immigrants and Ethnic Minorities in the EU. Reprinted*. Ashgate: Aldershot.

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Takk for at du tar deg tid til å delta. Dine svar blir viktige i vår besvarelse av problemstillingen. Hensikten med vår oppgave er å kartlegge hva slags praksis bedrifter som er gode på mangfold har. Intervjuet er estimert til å vare i ca. en time. Du har når som helst mulighet til å avbryte intervjuet eller la være å svare på stilte spørsmål. Vi kommer til å sette i gang et taleopptak nå, som kun vil være tilgjengelig for oss og som vil bli slettet når bacheloroppgaven er godkjent. All data som hentes inn vil selvsagt bli anonymisert.

Gjennom intervjuet så ønsker vi at svarene dine er på veiene av bedriften. Med det vil vi oppfordre deg til å basere svarene dine på dine erfaringer og observasjoner fremfor subjektive meninger. Mange av spørsmålene er ganske åpne, så dersom du trenger mer kontekst eller begrepsavklaring for å forstå spørsmålet så er det bare å spørre.

Høres dette greit ut? Noen spørsmål før vi setter i gang?

Introduksjon

1. Vil du fortelle litt om bedriften du jobber i?
 - Hvordan er bedriften organisert (organisasjonskart)?
2. Kan du beskrive den daglige driften knyttet til problemløsning?
 - Er det behov for kreativt og innoverende arbeid eller er det rutinepreget med standardprosedyre?
3. Har dere en mangfoldspolicy? Beskriv.
(Prinsipper og/eller retningslinjer)
4. Hva legger du/dere i begrepet “mangfoldspraksis”?
 - Er det en felles forståelse/enighet av definisjonen i bedriften? (på alle nivåer?)
 - Gjør dere noe for å sikre felles forståelse/enighet?
5. Hva legger bedriften i begrepet “etnisk mangfold” (definisjon, avgrensning)?
 - Hva skal til for at en bedrift kan ansees som etnisk mangfoldig?

- Er det en felles forståelse/enighet av definisjonen i bedriften?
 - Gjør dere noe for å sikre felles forståelse/enighet?
6. Kan du beskrive kulturen i bedriften knyttet til etnisk mangfold?
- Hvordan kommer dette til syne i bedriften? (*Eks. språk*)
 - Hvordan jobber dere med å bygge den kulturen?
 - Hvordan jobber dere med inkludering?
7. Hvordan tror du mangfold påvirker de ansattes prestasjoner?
- Opplever du at de ansatte forøvrig har innsikt i hvordan etnisk mangfold påvirker de ansattes prestasjoner?
 - Gjøres det noe for å bevisstgjøre de ansatte/avdelingen denne sammenhengen
 - Vil du si at det er ulik grad av bevissthet i de ulike nivåene i bedriften?
Eksempel?
 - Eks nytt: har alle lik bevissthet på hvordan etnisk mangfold påvirker prestasjoner?
8. Beskriv mangfoldet blant ledere i deres organisasjon? (*toppledelsen vs. mellomlederne*)
9. Hvor lenge har dere jobbet med etnisk mangfold?

Strategi

10. Kan du beskrive strategier dere har utviklet i forbindelse med mangfoldspraksis?
- Hvor er denne forankret, hvem utvikler den og hvem/hvor praktiseres den?
 - Har dere en intern mangfolds-komite eller liknende? Hvis ja, deltar denne i bedriftens overordnede strategi-planlegging?
11. Jobbes det med mangfold på et individnivå? (eks: kursing, teambuilding, kompetanseheving)
- Kan du nevne spesifikke aktiviteter?
 - Hvem er disse aktivitetene rettet mot?

12. Jobbes det med mangfold på et organisasjonsnivå? (eks: mål knyttet til mangfold implementert i visjon/mål/verdier til bedriften, org. kultur, e.l.).
- Kan du nevne spesifikke eksempler?
13. Tilrettelegges det for kulturelle ulikheter på arbeidsplassen?
- På hvilken måte?
14. Operer bedriften med kvotesystem knyttet til etnisitet når de setter sammen team/ledergrupper/avdelinger o.l.?
15. Vil du beskrive mangfoldspraksis som noe som handler om å skape felles visjon, eller å integrere forskjeller?
(fremme positive eller forebygge negative effekter)

Avslutning

16. Hvilken effekt har etnisk mangfold på denne organisasjonen?
- turnover
 - omsetning
 - arbeidstilfredshet
 - kreativitet og innovasjon
17. På hvilken måte mener du mangfoldspraksis bidrar til å skape gevinst/verdi for bedriften som helhet? (individnivå og organisasjonsnivå)
18. Hvilke suksessfaktorer mener du er avgjørende for å oppnå positive effekter av etnisk mangfold? (kunnskap, arbeidsmiljø, kommunikasjon, tilhørighet, relasjonelle forhold)
19. Hva er de viktigste erfaringene du har gjort deg med mangfoldsarbeid?
20. Er det noe annet du vil legge til som vi ikke har snakket om?

Vedlegg 2: Intervjunotater

Introduksjon

1. Vil du fortelle litt om bedriften du jobber i?

Like nasjonaliteter. *****. Hovedsete i Oslo. Vi har 8 ***** hvor 6 er i Norge og 2 i Sverige. Teknisk avdeling, web og markedsbyrå, IT-system og dette har sete i andre deler av Europa. 150 medarbeidere som har 30-35 nasjonalitet. minste gruppe størrelse er 6 personer til 60 personer på et team.

2. Kan du beskrive den daglige driften knyttet til problemløsning?

- Er det behov for kreativt og innoverende arbeid eller er det rutinepreget med standardprosedyre?

Handler mye om kommunikasjon. om vi skal snevre inn på etnisk, så ut ifra kulturelle kontekst har man ulike kommunikasjonsstiler. hatt behov for å hjelpe teammedlemmer å forstå ulike kommunikasjonsstiler. få disse ulike typene til å kommunisere handler mye om kulturbakgrunn. den kreativitet der ligger i hvordan man kan kommunisere og hvordan budskapet kommer frem og hvordan det tolkes. kreativt og innoverende.

3. Har dere en mangfoldspolicy? Beskriv.

(Prinsipper og/eller retningslinjer)

Ja det har vi. En policy på at vi har en del av våre grunnleggende verdier på å ha mangfold, men da mer enn bare etnisk mangfold, politikk, alder, bakgrunn, kjønn, legning osv. Når man har en blanding får man et annet syn på ting og må være innovative. det går veldig fort og utfordringen er at innledningsvis kan det bli tregere fordi man må bli kjent med hverandre, hvordan man fungerer og ikke.

4. Hva legger du/dere i begrepet "mangfoldspraksis"?

Akkurat det begrepet handler om mangfold, og det finnes en teori og man vet det er lønnsomt og gode fordeler. Men man må walk the talk. Må faktisk aktivt jobbe med mangfold og ta vare på muligheter og ta utfordringene. Ikke bare ha det som en fin tekst på nettsiden. Man må gjøre det i praksis og jobbe med det hver dag.

- *Er det en felles forståelse/enighet av definisjonen i bedriften? (på alle nivåer?)*

Ja, det er en felles, og vi merker det. Vi ser at de kandidater som søker seg til bedriften er de som appelleres av visjonen og har grunnverdiene i egen person, og deler denne visjonen. Det er og de som trives best i en slik virksomhet og.

5. *Hva legger bedriften i begrepet "etnisk mangfold" (definisjon, avgrensning)?*

Vi har nok ikke lagt så mye styrke eller vekt på å definere "etnisk mangfold". Men vi vil ha så mange ulike mennesker som mulig. Ha ulike erfaringer o.l. Det har blitt en konsekvens av tankesettet vi har hatt, at vi vil ha ulike erfaringer, kompetanser, alder, kjønn osv. som har vært en viktig del i aktivt søk av kandidater. Vi ser at det igjen har gitt oss en positiv effekt og skaper merverdi for bedriften.

- *Hva skal til for at en bedrift kan ansees som etnisk mangfoldig?*

Da tenker jeg at man skal ha fokus på etnisitet og at man har etnisiteter fra ulike kontinenter og kulturer. Om man f.eks. har en svensk, en dansk, en finsk osv så har man jo ulike etnisiteter, men som er relativt like. Men om man fokuserer på minoritetsetnisiteter så har man ulike kulturer selv om man har samme etnisitet. eks. samer, inuitter osv. men også en svensk, norsk og dansk som har ulike etnisiteter har likevel ganske like kulturer. Jeg tror det er det som er viktigst. At man har en multikulturell etnisitet. Du vil jo ha ulikhetene fordi at det er i møtet med kontrastene at verdiene skapes, - du tenker sånn, jeg tenker sånn og da får man flere perspektiver.

6. *Kan du beskrive kulturen i bedriften knyttet til etnisk mangfold?*

Kulturen er nysgjerrig. Nysgjerrig på hverandre og hvordan man tenker, generøsitet og glede. Genuint interessert av andre og å dele egne erfaringer. For eksempel ta med mat til teamet fra egen kultur. Handler mye om å rive murene som vi tror att vi har for hverandre. Krever att man er trygg på sig selv og att man kan si vad man mener. Då kan man også utvikles som mennesker.

- *Hvordan kommer dette til syne i bedriften?*

Tror det handler om at, (ordtak): "man blir som man omgås". Det blir fort en spesiell kultur. Man tar det beste fra ulike kulturer og erfaringer og gjør det til sitt eget. Men man vokser som menneske og ikke bare som bedrift. Man river de fordommer som vi har. og det er nok det viktigste oppdraget for oss som bedrift å bidra til den nysgjerrigheten.

- *Hvordan jobber dere med å bygge den kulturen?*

Det er jo et aktivt arbeid som vi gjør hver dag. Og hovedtyngden ligger på å kommunisere med hverandre. Hvordan man kommuniserer ligger mye i den kulturelle konteksten som de har med sig. Å skape en lydhørhet og å lære teamet å høre. Høre etter om motparten har forstått budskapet. Vi har start og sluttmøte, og ser på målet for dagen, og sluttmøtene går ut på hva som er bra og vad man kan gjøre bedre. Man lærer seg å diskutere og lytte på hverandre.

- *Hvordan jobber dere med inkludering?*

Det vil jeg si at går mye tilbake til nysgjerrigheten og åpenheten. Jo bedre man kjenner sine kolleger jo tryggere er man. Det er også ledernes ansvar å løfte de individene som ikke tar så mye plass. Handler om å skape et trygt miljø.

7. Hvordan tror du mangfold påvirker de ansattes prestasjoner?

Det kommer an på hvilken fase et team er i, særlig om man ikke er vant med å jobbe med ulike kulturer. Men når man kommer over den knekken så har man de mest produktive teamene og dem som trives best. Treggheten ligger før man har hatt den kreative og nysgjerrige delen.

- *Opplever du at de ansatte for øvrig har innsikt i hvordan etnisk mangfold påvirker de ansattes prestasjoner?*

Ja, altså etter hvert så har de det. Mange har vart med på hele reisen vår og de ser hvor langt fram vi ligger i markedet. Vi er gjerne dem som ligger best til økonomisk og innovativt og det er jo og noe dem er stolte over.

- *Gjøres det noe for å bevisstgjøre de ansatte/avdelingen denne sammenhengen*

Vi snakker ikke eksplisitt om at mangfoldet er bra for resultatet, men fokuset er jo at mangfoldet er bra for trivsel og arbeidsgleden. konsekvensen av det igjen er jo at det er sånn det blir gode økonomiske resultater. trivsel gir god produktivitet som gir gode resultater. Resultatet er en konsekvens av at man har godt arbeidsmiljø og trivsel. det får du først når du kan ta vare på de menneskene som finnes i teamet, at man kjenner seg delaktige i teamet.

8. Beskriv mangfoldet blant ledere i deres organisasjon? (toppledelsen vs. mellomlederne)

Stor forskjell på hvordan det er. Mange ulike nasjonaliteter, tror også at det er viktig at man har en ledelse som speiler organisasjonen og speiler samfunnet, som speiler virkeligheten. Skal tilgodese kundenes behov, jo mer bedriften er lik kunden, jo bedre treffer man kunden.

Strategi

9. Kan du beskrive strategier dere har utviklet i forbindelse med mangfoldspraksis?

Det går tilbake til det daglige arbeidet for vår visjon. For vår visjon er jo at mangfold skal være en så naturlig del av vår hverdag. Det er ikke noe vi skal behøve å tenke på. Vårt drømmescenario er at det er naturlig at en organisasjon har 30 ulike nasjonaliteter, det skal være en selvfølge, og at man ikke skal måtte få en pris for det. Vi må ta vare på menneskene i samfunnet og ikke bare se hvilken etnisitet, tittel, kjønn, farge en har. Men selve mennesket og se hva vi kan hente ut der. Hvordan kan vi ta vara på kreativiteten som oppstår. Derfor jobber vi med det hver dag, og tar vare på de ulike erfaringene som vi har på teamet. Og at mangfold kan bli en selvfølge i hverdagen. Det kan også gi ringvirkninger på sikt også. Også utenfor organisasjonen i møte mellom klienter eller kunder. Når vi kommer i møte med mennesker vi ikke ellers hadde komme i møte med, kan dette bidra til at fordommer blir motbevist. Vi kan bare håndtere en viss mengde informasjon og derfor setter man fort mennesker i bås. Man må lære seg å se forbi nasjonaliteten og det kan gi merverdi for samfunnet vi lever i.

10. Jobbes det med mangfold på et individnivå? (eks: kursing, teambuilding, kompetanseheving)

Det er en naturlig del å se i onboardingen, det å ta opp begrepet mangfold og se på hva det har å si på individ og gruppenivå. Ofte er det jo ikke saken i seg som er problemet, men et bakenforliggende problem, ofte kommunikasjon. Der har vi ofte sett at problemet ligger ved kommunikasjonsstil. Ta steget tilbake og se hvordan vi snakker med hverandre, - snakker vi til hverandre, og se på den kulturelle konteksten. Går mye på kommunikasjon. Både skriftlig og muntlig. Og hvordan man lytter til hverandre og tar imot budskap. *kommer med eksempel* Ha noen som kan oversette den kulturelle meningen. Gå til roten av problemet og ha en moden ledelse. ta tak i det på ett tidlig stadiet.

• Jobbes det proaktivt med denne kommunikasjonen og "settes det på agendaen"?

Ja, jo vi setter det på agendaen hvordan vi kommuniserer med hverandre, men vi har gjort et aktivt valg ved å ikke kategorisere det. Men det vi snakker om er hvordan vi i organisasjonen vil at vi kommuniserer med hverandre. Hvilke ord bruker vi, hvordan tar vi tak i problem,

hvordan lytter man til hverandre, hvordan er vi sikre på at noen forstår det jeg sier. Handler mye om at man, ikke at man kanskje skal belære noen om hvordan man skal høre på hverandre, men heller hvordan man selv skal være oppmerksom på egen kommunikasjon. Mye der handler det om å kunne skape den tryggheten. Vi har sett at uansett erfaring, hvor man kommer ifra, både fysisk og mentalt så er kjernemennesket innerst inne veldig like hverandre egentlig. Men for at den kjernen skal komme ut, for å lykkes med det må man skape en trygghet, for først når man får det båndet mellom mennesker så får man en ekte relasjon og vi mener å bygge langsiktige relasjoner der man og løfter hverandre og vil hverandre vel. Det er nøkkelkompetansen her og da må man kommunisere daglig, både hvordan man snakker og hvordan man gir fra seg kommunikasjon både verbalt, skriftlig og kroppsspråk, og hvordan tar jeg til meg kommunikasjon. Om jeg opplever at jeg fikk et budskap som var unødvendig negativt ladet, så velger jeg å dobbelkontrollere ved å kommunisere tilbake hvordan jeg oppfattet det og om dette var riktig. Ikke ta forhastede beslutninger. Da kan man unngå disse frontal-kollisjonene. Det å lære seg kommunikasjon er et ganske omfattende arbeid, så der har vi ganske flaks med at hele vår virksomhet er å kommunisere med klienter så de fleste er ganske flinke og tydelige med kommunikasjonen, men kommunikasjonen mellom medarbeiderne har likevel vært en prosess.

11. Jobbes det med mangfold på et organisasjonsnivå? (eks: mål knyttet til mangfold implementert i visjon/mål/verdier til bedriften, org. kultur, e.l.).

- *Kan du nevne spesifikke eksempler?*

Mangfold er så viktig at det er en av våre grunnleggende verdier og det vil vi forankre i alle ledd i organisasjonen. Vår visjon er at vi kan bidra til å bygge en verden som handler om integrering, forståelse, nysgjerrighet, generøsitet, åpenhet, som skaper mer forståelse. Vi gjør det lille vi kan for å bidra til en liten fredsprosess vi mener at om mennesker bare kan forstå hverandre så hadde verden vært en bedre plass og da trenger man forbilder. Man trenger å ha en organisasjon som er mangfoldig, en verden, et land, en nasjon, at det skal være en selvfølge. Man skal ikke trenge å si "åj der var det mange farger på det teamet". Det er ikke relevant for noen ting, det som er relevant er hvem er disse menneskene og hva kan de gjøre. At man kan se bakom det og hva er intensjonen. Underletter når man har en felles kultur der man har den innstilling og et språk der man kan kommunisere med hverandre og trygghet i teamet. Det å ha ytringsfrihet i teamet har stått sentralt.

12. *Tilrettelegges det for kulturelle ulikheter på arbeidsplassen?*

En selvfølge. Spiser du ikke det og det, har du slør, skal du faste, det er selvsagt at du skal få gjøre det du må ift til dette også finner man løsninger underveis. Må da som team være fleksibel. Den takknemligheten man får gir en økt trivsel som gir økt produksjon.

13. *Operer bedriften med kvotesystem knyttet til etnisitet når de setter sammen team/ledergrupper/avdelinger o.l.?*

Ja vi vil jo gjerne ha det som, når det gjelder rekruttering så er det rett kompetanse på rett plass, det er det viktigste. Når man kommer inn i organisasjonen så vil man ha så stort mangfold som mulig i de ulike arbeidsteamene. Både når det gjelder alder, erfaring, kompetanse, kommunikasjonsstil osv. Vi setter sammen mangfoldet hele veien i organisasjonen, også opp i organisasjon når det gjelder alt som mangfold innebærer slik at man får en dynamisk arbeidsgruppe. Vi ser at jo mer forskjellig teamene er, jo tregere går det i starten, men desto mer sammensveiset etter at man blir kjent med hverandre, og desto tryggere blir de med hverandre.

14. *Vil du beskrive mangfoldspraksis som noe som handler om å skape felles visjon, eller å integrere forskjeller? (fremme positive eller forebygge negative effekter)*

Det er vel litt både - og. Mye handler om vad man gjør i praksis. Mangfold er en selvfølge. At det blir noe vi faktisk gjør, og en aktiv handling. Ikke et passivt sitat i en perm. Forankre det i alle deler av organisasjonen. F.eks også ha et mangfold av ****, og at alle ansatte skal være trygge på å utføre alle ***, går igjen i alle ledd.

Avslutning

15. Hvilken effekt har etnisk mangfold på denne organisasjonen?

- turnover
- omsetning
- arbeidstilfredshet
- kreativitet og innovasjon
- *turnover*: Handler om kulturen, skape en unik kultur, man er åpen og fokus på konflikthåndtering. De som trives blir og de som ikke trives eller opplever at de ikke passer, de går. Men ikke opplevd at det er pga etnisk mangfold. Kan se at det har blitt en skjev søknadskvote. Majoriteten av de som søker har ikke-skandinavisk mangfold, men da få av skandinavisk etnisitet. Det har nok vært en konsekvens vi ikke så komme. En hypotese kan være at vi velger noen bort fordi det finnes for få av min

nasjonalitet. Nordmenn er ikke en majoritet i organisasjonen. Ser at det gjenspeiler seg i hvem som søker.

- *Omsetning/arbeidstrivsel:* Ja for oss så ser vi at vi er blant dem med høyest omsetning per person i vår bransje, nettopp fordi vi har den arbeidstrivselen som vi har, at når du trives på jobb så trives du på jobb, og når du trives så øker også produksjonen. Når produksjonen øker så øker også reinvesteringene og man kan være i forkant av det som skjer i bransjen. Oppadgående spiral.
- *Kreativitet:* I positiv retning. Jo større mangfold, - jo flere måter ser man på en sak. Finnes ingen boks å tenke utenfor fordi man tenker hele tiden innovativt.

16. På hvilken måte mener du mangfoldspraksis bidrar til å skape gevinst/verdi for bedriften som helhet? (individnivå og organisasjonsnivå)

Både for individets personlige og profesjonelle utvikling øker, du øker arbeidstrivsel, øker produksjon, resultat, mulighet til reinvestering en positiv effekt som baller på seg. rent positivt for oss etter vår erfaring. De deler av organisasjonen som har størst mangfold har høyest trivsel og omsetning per ansatt.

17. Hvilke suksessfaktorer mener du er avgjørende for å oppnå positive effekter av etnisk mangfold? (kunnskap, arbeidsmiljø, kommunikasjon, tilhørighet, relasjonelle forhold)

Lydhørhet, nysgjerrighet, åpenhet og at man har en viss grunnforståelse og at man ikke er konfliktredd. Det blir vanskelig om man er konfliktsky. I deler av skandinavisk kultur så er man redd for konflikter fordi man skal ha det bra osv. Når man er i en mangfoldig setting så er det ulike kommunikasjonsstiler, og det kan oppleves som en konflikt når det egentlig ikke er det. Men at det bare handler om ulike kommunikasjonsstiler og at man har en approach om at konflikter ikke er negativt, men at man ser det på en måte som at man kan lære seg noe av møtet med dette mennesket. Så igjen tilbake til at man har den nysgjerrigheten.

18. Hva er de viktigste erfaringene du har gjort deg med mangfoldsarbeid?

Handler om kommunikasjon og stiler, ytringsklima og konflikthåndtering. Hvordan man jobber for å sikre seg at man har en god kommunikasjon og god flyt. Jobbe forebyggende. Når man lærer å kjenne hverandre har man et tryggere arbeidsmiljø og at man tør å ytre seg. At man ikke har et hierarki når man skal si hva som er riktig ved et etisk kompass og at det ikke er kun de som snakker høyest som høres.

19. Er det noe annet du vil legge til som vi ikke har snakket om?

Mangfold har vært en nøkkel for å være der vi er i dag og en nøkkel fremover for utvikling og å vekst som bedrift, å få de ansatte til å vokse.

Skjermdump 2 og 3: Viser oversikt over alle kategorier samt koder som er sortert innunder hver kategori.

The screenshot displays the MAXQDA software interface. At the top, there is a menu bar with options: Home, Import, Codes, Memos, Variables, Analysis, Mixed Methods, Visual Tools, Reports, Stats, and MAXDictio. Below the menu is a toolbar with icons for New Project, Open Project, Document System, Code System, Document Browser, Retrieved Segments, Logbook, Teamwork, Merge Projects, Save Project As, Save Anonymized Project As, Project from Activated Documents, External Files, and Archive Data.

The main workspace is divided into several panels:

- Document System:** A tree view on the left showing a hierarchy of documents. 'INFORMANT 4' is selected, with a count of 47 paragraphs.
- Code System:** A tree view on the bottom left showing a hierarchy of codes. 'Mangfoldsarbeid på organisasjonsnivå' is selected, with a count of 21 segments.
- Document Browser:** The central panel showing the text of 'INFORMANT 4'. A paragraph is highlighted in blue, and a 'Coded Segments' window is overlaid on it.
- Coded Segments:** A window showing the code 'Mangfoldspraksis(Mangfoldsarbeid på organisasjonsnivå)Holdninger' applied to the selected text. It indicates 21 coded segments from 4 documents.
- Table:** A table below the coded segments window showing the details of the coded segments.

Comment	Document gro...	Document...	Code	Beginning	End
		INFORMANT 4	Mangfoldsprak...	14	14
		INFORMANT 4	Mangfoldsprak...	23	23
		INFORMANT 4	Mangfoldsprak...	25	25
		INFORMANT 4	Mangfoldsprak...	25	25
		INFORMANT 4	Mangfoldsprak...	27	27
		INFORMANT 4	Mangfoldsprak...	33	33
		INFORMANT 4	Mangfoldsprak...	71	71

Skjermdump 4: Viser hvordan programmet trekker frem alle kodede funn ved å klikke seg inn på en kode.