



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

«Fordi når vi er ansatt her - 300 ansatte som 1 ansatt»

En kvalitativ studie om mangfoldsledelse i en mangfoldig norsk virksomhet

Elisha Khoshkhabari

Masteroppgave i økonomi og administrasjon, BED-3901 – mai 2023

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på fem flotte og minnerike år ved Handelshøyskolen i Tromsø. Prosessen har vært krevende, men samtidig utrolig lærerik – opplevelser jeg sannsynligvis deler med alle mine dyktige medstudenter. Oppgaven startet med et ønske om å tillegge meg mer kunnskap om hva mangfoldsledelse innebærer, og å få mer innsikt om mine egne og mine nærmeste sine opplevelser i arbeidslivet som et resultat av å være første- og andregenerasjonsinnvandrer. Jeg sitter igjen med noen flotte erfaringer, og med en ny ydmykhet over min flerkulturelle bakgrunn og ikke minst den jobben som lederrollen innebærer.

Jeg ønsker å bruke denne muligheten til å takke alle som har bidratt til den ferdigstilte masteroppgaven. Jeg ønsker først og fremst å takke min dyktige, og kunnskapsrike veileder, førsteamanuensis Giovanna Bertella, som alltid har vært til stede og bidratt med verdifull og god veiledning ved behov. Når skrivesperren har vært på sitt verste har hun bidratt med de rådene jeg trengte for å bevege meg videre. Jeg ønsker også å rette en stor takk til førsteamanuensis Anne Grete Sandaunet for veiledning og bidrag til utarbeidelsen av oppgaven i høst semesteret. Ikke minst er jeg takknemlig for deres tålmodighet med meg, til tross for perioder med nesten ukentlige besøk på kontoret.

En stor takk rettes til Tide Buss AS, og alle informantene som stilte opp og var villig til å dele sine erfaringer om det som kan oppleves som et sensitivt tema. Det hadde ikke gått uten deres samarbeidsvilje. Jeg er takknemlig for at dere ønsket å dele deres erfaringer med meg.

Aurora, min flotte samboer, tusen takk. Takk for stundene sammen på Handelshøyskolen, for støtten, tålmodigheten og veiledningen som jeg så desperat trengte under den krevende masterprosessen. Takk for at du hadde troen på meg når jeg selv ikke hadde det. Jeg gleder meg masse til veien framover med deg.

Tilslutt, alle mine flotte medstudenter – vi klarte det! Jeg ønsker dere det beste videre.

Tromsø, 28.05.2023

Elisha Khoshkhabari

Sammendrag

Til tross for at ledelse av mangfoldige organisasjoner blir et stadig mer relevant tema i norske virksomheter, er det lite enstemmighet i hva slik ledelse innebærer - spesielt i praksis. En kritisk utfordring tatt i betraktning den generelle utviklingen i samfunnet mot stadig økt mangfold. Mangfoldsledelseslitteraturen i seg selv preges av lite progresjon, noe som øker behovet for ny kunnskap om hva god ledelse av mangfold innebærer. Det valgte temaet for studien er derfor ledelse av mangfold, bedre kjent som *mangfoldsledelse*. Formålet med studien er å bidra til å utvide vår kunnskap om hva ledelse av mangfoldige organisasjoner innebærer i praksis, i en mangfoldig norsk virksomhet. Denne studien er et bidrag til eksisterende litteratur ved å studere mangfoldsledelse fra et problematiserende perspektiv – en nødvendig differensiering for oppnåelse av spennende og ny kunnskap. Studiens problemstilling er:

«Hvordan forstås mangfoldsledelse av ledere og ansatte i en mangfoldig norsk virksomhet?»

Studien bygger på et bredt teoretisk rammeverk i tråd med oppgavens problematiserende tilnærming. Det er inkludert litteratur fra både den positivistiske- og kritiske retningen i mangfoldsledelseslitteraturen, samt teori om ulike veletablerte ledelseskonsepter for å utarbeide et nødvendig teoretisk bakteppe. Videre har jeg med tilgang til å observere, skygge og intervjuere ledere og ansatte i virksomheten Tide Buss AS, innhentet et nødvendig empirisk datamateriale. Sentrale funn fører til konklusjonen om at ledelse av en mangfoldig virksomhet innebærer et høyt individualistisk fokus, hvor fem lederegenskaper er sentrale for slik ledelse. Dette er: fleksibilitet/tilpasningsdyktighet, tilstedeværelse, være et forbilde, medmenneskelighet og tålmodighet. I praksis forstås dermed mangfoldsledelse, av både ledere og ansatte i en mangfoldig norsk virksomhet, som lik det vi allerede kjenner til som transformasjonsledelse i ledelseslitteraturen, og ser ikke ut til å utgjøre en unik ledelsestilnærming.

Nøkkelord: Ledelse, mangfold, mangfoldsledelse, transformasjonsledelse, problematisering, god ledelse.

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	iv
Prolog	1
1 Innledning	2
1.1 <i>Bakgrunn for oppgaven</i>	2
1.2 <i>Formål og problemstilling</i>	4
1.3 <i>Oppgavens struktur og oppbygging</i>	6
2 Teoretisk rammeverk	7
2.1 <i>Leadership og/eller management?</i>	7
2.2 <i>Mangfoldsbegrepet</i>	9
2.3 <i>Mangfoldsledelse</i>	9
2.3.1 <i>Opphavet til mangfoldsledelse</i>	10
2.3.2 <i>Mangfoldsledelse – definisjon</i>	11
2.4 <i>Perspektiver på ledelse</i>	12
2.4.1 <i>Situasjonsbestemt ledelse</i>	13
2.4.2 <i>Transformasjonsledelse</i>	15
2.4.3 <i>Leader-member exchange theory (LMX)</i>	16
2.4.4 <i>Sammenheng og oppsummering – perspektiver på ledelse</i>	17
2.5 <i>Mangfoldsledelse – fra et kritisk perspektiv</i>	19
2.5.1 <i>Argument 1 – Et positivistisk syn på identitet</i>	20
2.5.2 <i>Argument 2 – Organisatorisk og kontekstuell sammenheng</i>	21
2.5.3 <i>Argument 3 – Makten til forskere</i>	22
2.6 <i>Hvor plasseres min oppgave?</i>	24
2.7 <i>Konseptuelt rammeverk</i>	25
3 Metode	27
3.1 <i>Vitenskapsteoretiske posisjon</i>	27

3.2	<i>Forskningsdesign</i>	28
3.2.1	Forskningsstiltlærning.....	29
3.3	<i>Forskningsstrategi</i>	30
3.3.1	Metodisk tilnærming	30
3.3.2	Metodetriangulering av kvalitative metoder	31
3.3.3	Studiens omfang og tidsramme	31
3.4	<i>Datainnsamling</i>	32
3.4.1	«Gaining access to the field» - pre intervju og ustrukturert observasjon.....	33
3.4.2	Ikke-deltakende observasjoner	33
3.4.3	Semi-strukturert dybdeintervju	36
3.4.4	Utvalg	37
3.5	<i>Dataanalyse</i>	38
3.6	<i>Kvalitetskriterier innenfor kvalitativ forskning</i>	40
3.6.1	Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet	41
3.6.2	Forskningsetikk	42
3.7	<i>Diskusjon – egen rolle og etnisitet</i>	43
4	Analyse av funn	45
4.1	<i>Utgangspunkt for mangfold</i>	45
4.1.1	Surface diversity.....	45
4.1.2	Deep-level diversity	46
4.1.3	Kategorisering	46
4.2	<i>Fokus</i>	48
4.2.1	Generelt fokus	48
4.2.2	Gruppefokus	49
4.2.3	Individuelt fokus	50
4.2.4	Utfordringer.....	52
4.2.5	Behov	52

4.3	<i>Mangfoldsleder i form av ledertrekk</i>	54
4.3.1	<i>Fleksibilitet/tilpasningsdyktig</i>	54
4.3.2	<i>Tilstedeværelse</i>	55
4.3.3	<i>Forbilde</i>	56
4.3.4	<i>Medmenneskelighet</i>	57
4.3.5	<i>Tålmodighet</i>	59
5	Diskusjon	60
5.1	<i>Utgangspunkt for mangfold</i>	60
5.2	<i>Fokus</i>	63
5.3	<i>Den gode mangfoldsleder i form av ledertrekk</i>	64
5.4	<i>Svar på forskningsspørsmålene</i>	67
	Forskningsspørsmål 1	68
	Forskningsspørsmål 2.....	68
	Forskningsspørsmål 3.....	68
6	Avslutning	69
6.1	<i>Konklusjon</i>	69
6.2	<i>Styrker og begrensinger ved studien</i>	70
6.3	<i>Implikasjoner og videre forskning</i>	71
	Referanseliste	72
	Vedlegg	78
	<i>Vedlegg 1: Intervjuguide for ledere</i>	78
	<i>Vedlegg 2: Intervjuguide for ansatte</i>	80

Tabelliste

Tabell 1 – Oppsummering av hovedtrekk ved mangfoldsledelse	19
--	----

Figurliste

Figur 1 – Hovedpunktene fra litteraturretningene innenfor mangfoldsledelse	23
Figur 2 - Konseptuelt rammeverk	26
Figur 3 - Kvalitativ metodetriangulering	32
Figur 4 – Tilnærming til dataanalysen (inspirert av Yin, 2011, s. 178)	40

Prolog

Jeg sitter utenfor kontoret til en av lederne for et av Norges dominerende kollektivselskap, Tide Buss AS, allerede et halvt år før jeg skal starte på den planlagte masteroppgaven. Jeg er usikker på hva jeg skal få ut av samtalen, men er spent på å få mer kunnskap om hvordan det er å være leder i en mangfoldig organisasjon. Jeg tar mye buss selv og har en klar idé om omfang av etnisitet som må være til stede i selskapet. Å lede et så mangfoldig selskap må være vanskelig, tenker jeg for meg selv - tenk så mye som må tas hensyn til!

Noen kommer ut av nabokontoret – det er en av lederne for den lokale avdelingen til selskapet. Han er nysgjerrig på hva jeg tenker å skrive om, da han har hørt litt fra kollegaen sin om interessefeltet mitt. Jeg forklarer kort om nysgjerrigheten min rundt ledelse av mangfoldige organisasjoner. Underveis i samtalen kommer en person ut av et annet kontor i nærheten. Vedkommende ser ut til å ha en flerkulturell bakgrunn - han kaster blikket bort til der jeg sitter. Han blir ropt over av personen som står ved siden av meg, som påpeker: *«han er en av de nye lederne, han er jo perfekt for din oppgave!»*. Når vedkommende bare står en halv meter unna begynner jeg, etterfulgt av en kort introduksjon, med stor entusiasme å forklare tematikken til den planlagte oppgaven min. *«Midt i blinken»*, tenker jeg for meg selv. Den fem minutter lange forklaringen min blir etterfulgt av noen sekunder med total stillhet; er han kanskje ikke interessert tenker jeg? Personen fortsetter å se på meg, før han med bred nord-norsk dialekt sier: *«Ikke spør meg, æ kommer fra Kirkenes»*, før han snur seg og går sin vei. Jeg blir sittende i noen minutter for meg selv, mens jeg håper på at de røde kinnene skal bli mindre synlige før det planlagte møtet.

1 Innledning

Prologen bidrar til å sette noe av konteksten for denne oppgaven som nærmere skal undersøke ledelse i en mangfoldig organisasjon. Den gir et kort innblikk i hvordan egne erfaringer og interesser har bidratt til oppgavens formål og problemstilling som presenteres senere.

Prologen gjenspeiler flere av problemstillingene når det kommer til de mest anvendte tilnærmingene til ledelse av mangfoldige organisasjoner, samt noen av litteraturens nåværende begrensinger og utfordringer (Wrench, 2005; Zanoni et al., 2010). Det er gitt uttrykk for et tydelig behov for å studere tematikken gjennom mindre utprøvde perspektiver og tilnærminger (Post et al., 2021; Zanoni et al., 2010), som utgjør utgangspunktet for oppgavens valgte problematiserende tilnærming.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I kontrast til da organisasjoner tradisjonelt ble dominert av den hvite mannlige arbeidspopulasjonen, har mangfoldet i dagens arbeidsstyrke aldri vært større - en makrotrend som vil være gjeldende for de fleste vestlige landene i årene fremover (Köllén, 2021; Yadav & Lenka, 2020). For å håndtere og imøtekomme den stadig mer mangfoldige og dynamiske arbeidsstyrken er fokuset rettet mot ledere, som ifølge intensjonsavtalen til Kunnskapsdepartement (2018) er en avgjørende aktør i møte med fremtidens mangfoldige organisasjoner. Dette fokuset har bidratt til fremveksten av *mangfoldsledelse* – et ledelseskonsept utviklet i samsvar med behovet for å adressere den endrende arbeidsstyrken (Ganji et al., 2023; Von Bergen et al., 2002), og utfordringene som følger med (Yadav & Lenka, 2020). Mangfoldsledelse som ledelsestilnærming blir adaptert av stadig flere organisasjoner i Europa (Köllén, 2021; Pitts, 2009), og dens betydning får støtte fra norsk offentlig sektor som ser ut til å se verdien av ledelseskonseptet (se Arbeids- og inkluderingsdepartementet, u.å.; 2019). Ifølge PeopleScout (u.å.), verdens ledende organisasjon for rekruttering, er mangfoldsledelse den eneste veien framover for organisasjoner i takt med utviklingen av samfunnet som helhet, hvis en vil lykkes. Dette illustreres blant annet av Oslo kommune (u.å.) som skriver: «*I Oslo er mangfold hverdagen*», hvor det i tillegg påpekes av Arbeids- og inkluderingsdepartementet (2019) at: «*Mangfold i bedrifter og organisasjoner handler om ulikheter*». Samtidig ser flere politikere ut til å vie sin interesse for tematikken. Likevel preges samfunnsdebatten av et mer komplisert og tvetydig syn på tematikken enn en først vil anta.

I en kronikk skriver politikere Bollestad og Ropstad (2018) følgende: «*Et samfunn som begir seg inn på å utelukke enkeltgrupper, kan ende opp med å ikke ha plass til noen*».

Organisasjoner, og arbeidsstyrken generelt, ser «heldigvis» ut til å bevege seg i riktig retning, som illustrert i avsnittet ovenfor. Samtidig er ikke samfunnsdebatten preget av et like entydig positivt syn når det kommer til et økt fokus på å «se» mangfoldet. Kanskje mest overraskende ser det ut til å være de som utgjør det økte mangfoldet i arbeidslivet, som er de mest kritiske. Mone, betegnet som funksjonshemmet, svarer følgende i sin kronikk med navn

Funksjonshemma, eg? (2022), til Bollestad & Ropstad: «*Kva er det som gjer at det sit så langt inne å forstå at det er snakk om helt vanlige folk?*». Dette er ikke langt unna hva Ramyar, en andregenerasjons innvandrere, svarer når han blir spurt om sin flerkulturelle identitet og tilhørighet: «*... det er dumt at folk er ute etter forskjeller og kategorier. Vi er alle mennesker*» (sitert i Lunde, 2012).

Som ung andregenerasjons innvandrere med to innvandrereforeldre er jeg glad for å «utgjøre» det økte mangfoldet i dagens organisasjoner, men jeg er også nysgjerrig på utviklingen framover. Hvor nyhetsbildet er preget av etterspurte tiltak mot økt mangfold og fokuset på dets betydning, er det sjeldent jeg tenker at dette gjelder meg - født og oppvokst i Norge. I arbeidslivet blir jeg likevel kontinuerlig påminnet om at jeg kanskje ikke er som alle andre, og kanskje heller aldri blir det. Spørsmål om hva jeg kan eller ikke kan gjøre, hva jeg kan eller ikke kan spise og drikke, er en konstant påminnelse om at uavhengig av hva jeg selv ønsker, blir jeg sett på en som er ulik og krever tilretteleggelse. Spesielt lederne, de ser ut til å føle et spesielt ansvar for å imøtekomme meg. Det stadig økte fokuset på ledelse av mangfoldige organisasjoner og hva det egentlig innebærer, bekymrer meg. Den overordnede tematikken for denne oppgaven blir derfor ledelse av mangfoldige organisasjoner, ofte betegnet i form av konseptet *mangfoldsledelse*.

Til tross for at mangfoldsledelse blir en stadig mer utbredt ledelsestilnærming, er den langt fra veldefinert og entydig (Janssens & Zanoni, 2014; Köllen, 2021). Litteraturen beskriver ofte mangfoldsledelse som en ledelsestilnærming hvor: en leder først skal gjenkjenne ulikhetene i mangfoldet på individnivå, deretter gjennom å erkjenne og verdsette disse ulikhetene, og hva de innebærer, tilpasse sin lederatferd med utgangspunkt i ansattes kategoriserte mangfold (Post et al., 2021; Sandal et al., 2013). Begrepet mangfold er heller ikke lenger utelukkende et synonym for forskjeller i kjønn og etnisitet (Zanoni et al., 2010; Drange, 2014). Det utgjør enhver dimensjon som et individ deler med andre, som gjør at en kan kategorisere individer i grupper som differensierer dem fra andre (Klarsfeldt et al., 2016). En slik tilnærming til

mangfoldsbegrepet blir i litteraturen betegnet som *deep-level diversity* som betyr at mangfold ikke begrenses til de umiddelbare fysiske kjennetegnene som et individ besitter. Mangfold, fra en slik tilnærming, utgjør heller de indre kjennetegnene til individet som ikke kan ses med det blotte øyet, som f.eks. verdier eller personlighet (Post et al., 2021).

Til sammenligning vil en mangfoldsleder, som beskrevet i litteraturen, tilpasse sin ledelsesstil med utgangspunkt i spesifikke biologiske trekk som antas å definere individet (Ahonen et al., 2014). En slik leder kan eksempelvis kategorisere de ansatte med utgangspunkt i etnisitet, og deretter tilpasse lederatferden med utgangspunkt i kulturen som definerer det bestemte mangfoldet. Eksempelvis kan en mangfoldsleder forsøke å gjenspeile verdier i form av familieinteresser i møte med spanske ansatte, ettersom det kjennetegner deres kultur (Wrench, 2005). Samme tilnærmingen kan gjelde homoseksuelle, eldre og andre minoriteter, der utgangspunktet for valgt lederatferd er ulikhetene som «kjennetegner» det bestemte mangfoldet (Köllén, 2021). Tilnærmingen til mangfold som ofte ses i beskrivelsen av en mangfoldsleder, er da i samsvar med betegnelsen *surface diversity*, hvor mangfold begrenses til nesten utelukkende å gjelde etnisitet og kjønn (Post et al., 2021). Mangfold, fra et slikt perspektiv, blir da begrenset til de fysiske kjennetegnene til et individ – det som kan ses umiddelbart (Post et al., 2021).

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å bidra til å utvide vår kunnskap om hva ledelse av mangfoldige organisasjoner innebærer i praksis. Betydning og relevansen av oppgaven baserer seg hovedsakelig på to hovedargumenter. Det første argumentet er tilknyttet den økte etterspørselen og adapteringen av mangfoldsledelse i stadig flere organisasjoner og samfunnet som helhet (Ganji et al., 2023; Zanoni et al., 2010). Det andre argumentet tar utgangspunkt i etterspørselen etter bedre avklaring i hva mangfoldsledelse egentlig innebærer (Köllén, 2021; Zanoni et al., 2010), spesielt i praksis (Drange, 2014). Samtidig ser det ut til at litteraturen om mangfoldsledelse har stagnert, og det etterspørres forskning på tematikken fra nye uprøvde teoretiske perspektiver og tilnærminger (Janssens & Zanoni, 2014).

Min oppgave skal forsøke å bidra med et spennende og viktig perspektiv på tematikken i retning av det Alvesson & Sandberg (2011) kaller *problematisering* – en sentral ingrediens for å skape interessante og innflytelsesrike studier innad ledelsesforskningen (Alvesson & Sandberg, 2011). En slik tilnærming vil skille seg fra majoriteten av den eksisterende litteraturen om et bestemt ledelseskonsept, men samtidig være tilkoblet litteraturen for å

oppfattes som tilstrekkelig relevant (Alvesson & Sandberg, 2011). Oppgaven skal dermed forsøke å se bort fra eksisterende og ofte lite reflekterte antakelser som ses i møte med studier av mangfold (Ahonen et al., 2014). Dette vil gjøres ved å integrere teori fra de to motstridende perspektivene som utgjør majoriteten av mangfoldsledelseslitteraturen: den *positivistiske og beskrivende* retningen og den *kritiske* retningen innenfor litteraturen. Oppgaven vil mer konkret bygge på tre hovedpunkter som Zanoni et al. (2010) trekker fram som fundamental for kritikken mot mangfoldsstudier: et positivistisk ontologisk syn på identitet, manglende hensyn til kontekst ved forskning på tematikken og neglisjering av maktdynamikken som foregår ved slike studier. Oppgaven vil i tillegg inkludere teori om ulike veletablerte ledelseskonsepter som deler flere likhetstrekk med hvordan litteraturen betegner ledelseskonseptet *mangfoldsledelse*. Dette både for å begrense oppgaven tilstrekkelig, skape en nødvendig tilkobling til eksisterende litteratur, og utarbeide et nødvendig teoretisk bakteppe for oppgavens tilnærming til ledelseskonseptet. Gjennom det teoretiske rammeverket vil jeg studere ledelse av mangfoldige organisasjoner fra et nytt og problematiserende perspektiv, som kan bidra til å utvide vår kunnskap av hva slik ledelse innebærer i praksis. Samtidig kan oppgaven bidra til at litteraturen ser nye retninger for videre studier av en lite forstått, men kritisk tematikk for norsk næringsliv.

Ønsket måloppnåelse for oppgaven blir derfor å gi dypere innsikt i hva mangfoldsledelse innebærer sett bort ifra de grunnleggende antakelsene som utgjør den nåværende litteraturen. Dette forsøker jeg ved å posisjonere meg i et lite utprøvd perspektiv, som tar høyde for de lite reflekterte antakelsene innad begge litteraturretningene. Det kan også påpekes at det har blitt stilt spørsmålsteget til overførbarheten til resultater fra amerikanske og ikke-skandinaviske forskning på tematikken til norsk kontekst (Risberg & Søderberg, 2008). Med utgangspunkt i oppgavens formål og teori, har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

«*Hvordan forstås mangfoldsledelse av ledere og ansatte i en mangfoldig norsk virksomhet?*»

For å svare på problemstillingen har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål med utgangspunkt i eksisterende teori:

FS 1: *Hvordan definerer og beskriver ansatte og ledere mangfoldet i virksomheten?*

FS 2: *Hvilke ansatte står i fokus hos en leder i en mangfoldig virksomhet?*

FS 3: *Hvilke lederegenskaper er mest sentrale for å lede en mangfoldig arbeidsstyrke?*

1.3 Oppgavens struktur og oppbygging

Oppgaven er delt i syv hovedkapitler hvor første kapittel er prologen, etterfulgt av innledning og en presentasjon av problemstilling for oppgaven. Det neste hovedkapittelet, kalt *teoretisk rammeverk* er delt i to overordnede deler. Den første delen har hovedsakelig et fokus på å foreta en begrepsavklaring av sentrale begreper, samt begrepet mangfoldsledelse gjennom å inkludere teori om andre relevante veletablerte ledelseskonsepter. Den andre halvdelen vil presentere teori fra den kritiske litteraturretningen innenfor mangfoldsledelseslitteraturen. I metodekapittelet vil jeg gjennomgå forskningsprosessen til oppgaven, og presentere de metodevalgene som er gjort. Det neste kapittelet er analyse av funn, hvor jeg vil introdusere det empiriske datamaterialet fra datainnsamlingen. Her presenteres relevante funn som vil utgjøre grunnlaget for diskusjonskapittelet for å svare på oppgavens problemstilling. Avslutningsvis vil jeg konkludere de mest sentrale funnene i oppgaven, før jeg redegjør for oppgavens styrker og begrensinger, og til slutt komme med forslag til videre forskning om ledelse av mangfoldige organisasjoner.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for sentrale begreper og presentere relevant teori for å utarbeide et teoretisk rammeverk for min problemstilling: «*Hvordan forstås mangfoldsledelse av ledere og ansatte i en mangfoldig norsk virksomhet?*». Ettersom ledelse av mangfoldige organisasjoner ofte blir betegnet som mangfoldsledelse, blir begrepet naturligvis en avgjørende del og fokus for det teoretiske rammeverket. Jeg vil først redegjøre for min plassering av mangfoldsledelsesbegrepet mellom leadership og management i kapittel 2.1, og deretter definere selve mangfoldsbegrepet. Jeg vil videre utdype opphavet til mangfoldsledelse som ledelseskonsept, før jeg går i dybden på begrepet og videre avdekker hva ledelseskonseptet innebærer fra litteraturens nåværende ståsted. Dette blir avgjørende for å oppnå tilstrekkelig innsikt og forståelse for litteraturen om ledelse av mangfoldige organisasjoner, og hvordan mine funn eventuelt bidrar til å utvide denne kunnskapen.

På bakgrunn av at litteraturen om mangfoldsledelse er omfattende og tvetydig (Janssens & Zanoni, 2014; Köllen, 2021), blir teori av mer veldefinerte og veletablerte ledelsesteorier inkludert for å oppnå en tilstrekkelig avgrensning. Disse veletablerte ledelsesteoriene inkluderer: situasjonsbestemt ledelse, transformasjonsledelse og leader-member-exchange (LMX-teori). Inkluderingen av de ulike ledelsesteoriene bidrar samtidig til å oppnå nødvendig innsikt i utformingen av litteraturens tilnærming til mangfoldsledelse, ettersom ledelseskonseptet deler flere fellestrekk med ledelsesteoriene. Dette er samtidig i tråd med oppgavens problematiserende tilnærming, som krever dyp innsikt i eksisterende kunnskap om temaet i fokus (Alvesson & Sandberg, 2011). Jeg vil kunne avdekke, og deretter se bort ifra, de antakelsene som utgjør den nåværende mangfoldsledelseslitteraturen - også i tråd med oppgavens problematiserende tilnærming. Jeg vil deretter inkludere teori fra den mer kritiske retningen innenfor mangfoldsledelseslitteraturen gjennom Zanoni et al. (2010) sin oppsummering av den mest fundamentale kritikken rettet mot ledelseskonseptet. Denne kritikken er tredelt: et positivistisk ontologisk syn på identitet, manglende hensyn til kontekst og neglisjering av maktdynamikken ved slike studier. Hvert kritisk standpunkt blir inkludert i det teoretiske rammeverket til oppgaven, som presenteres i delkapittel 2.5.

2.1 Leadership og/eller management?

På bakgrunn av at mangfoldsledelse ser ut til å utgjøre en fellesbetegnelse for to begreper som blir mye brukt om hverandre i litteraturen: diversity management og diversity leadership, ønsker jeg å avklare min tilnærming til begrepet. Jeg vil i resten av oppgaven ta utgangspunkt

i at mangfoldsledelsesbegrepet er i retning av ledelse/leadership begrepet – i tråd med oppgavens problemstilling og resten av det teoretiske rammeverket. Beslutningen utdypes senere, men tas hovedsakelig for å bidra til en tydeligere retning for oppgaven videre - en nødvendighet sett i lys av omfanget til mangfoldsledelseslitteraturen (Drange, 2014).

Oppgavens teoretiske rammeverk inkluderer og har et betydelig fokus på ulike veletablerte ledelsesperspektiver som deler flere fellestrekk med hvordan litteraturen definerer mangfoldsledelsesbegrepet. Transformasjonsledelse, situasjonsbestemt ledelse og leader-member exchange (LMX-teori) er de inkluderte ledelsesperspektivene, der hvert perspektiv hovedsakelig vektlegger den enkelte leders rolle i en organisasjon. Jeg finner det derfor hensiktsmessig å forstå mangfoldsledelse i retning av ledelsesbegrepet, uavhengig av at mangfoldsledelse har vist seg å kunne gi utslag i andre prosesser enn kun i form av direkte lederatferd (Drange, 2014; Ivancevich & Gilbert, 2000). Ved å ta utgangspunkt i at mangfoldsledelsesbegrepet er i retning av ledelsesbegrepet, vil det i lys av problemstillingen: «*Hvordan forstås mangfoldsledelse av ledere og ansatte i en mangfoldig norsk virksomhet?*», være lederens aktive arbeid når det kommer til mangfoldet i virksomheten som blir relevant. Når det gjelder ledelsesbegrepet eksisterer det en rekke ulike definisjoner av begrepet. Likevel vil de fleste definisjonene av begrepet reflektere rundt antakelsene om at ledelse involverer en prosess, hvor intensjonell innflytelse blir utøvd for å veilede, organisere og tilrettelegge for aktivitet og relasjoner i grupper eller organisasjoner (Yukl & Gardner, 2020). En slik tilnærming til ledelsesbegrepet er bred og sannsynligvis et fordelaktig utgangspunkt gitt omfanget av mangfoldsledelseslitteraturen, og oppgavens mer eksplorative tilnærming som tas opp i metodekapittelet.

Management handler om å utøve retning for en gruppe eller en organisasjon gjennom en hieratiske stilling, administrative metoder og/eller ulike beslutninger (Algahtani, 2014). Management begrepet er derfor omfattende, men kan betegnes som en prosess som tas i bruk for å oppnå organisatoriske målsettinger (Algahtani, 2014). Det er enighet at det eksisterer overlapp mellom begrepene management og ledelse, og kan forklare hvorfor begrepene alt for ofte blir brukt om hverandre i litteraturen (Kotterman, 2006; Yukl & Gardner, 2020). Begrepet management er likevel langt mer omfattende enn når ledelse nevnes alene, og blir derfor for omfattende for oppgavens formål. Dette taler ytterligere i retning av å forstå mangfoldsledelsesbegrepet i retning av ledelse/leadership begrepet.

2.2 Mangfoldsbegrepet

Til tross for at mangfoldsbegrepet blir stadig mer relevant i organisasjoner og samfunnet som helhet, mangler vi en tydelig definisjon av hva begrepet er og innebærer (Berg et al., 2012). Dette fører til at ulike betydninger tillegges begrepet med utgangspunkt i kontekst og formål (Berg et al., 2012), og at det eksisterer en lang rekke med ulike definisjoner av begrepet (Silverman, 2010). En avgrensing av begrepet blir derfor nødvendig for bruken videre, og definisjonen jeg legger til grunn er:

«Mangfold utgjør enhver dimensjon som et individ deler med andre, som gjør at en kan kategorisere individer i grupper som differensiere dem fra andre» (Klarsfeldt et al., 2016, s. 395, egen oversettelse).

Fra et organisatorisk perspektiv blir mangfold representert ved at arbeidsstyrken skal gjenspeile den generelle befolkningssammensetningen ellers i samfunnet (Berg et al., 2012; Köllen, 2021; Zanoni et al., 2010). Til tross for denne målsettingen blir mangfold ofte begrenset til å kun gjelde kulturelle ulikheter og etnisitet (Köllen, 2021). Dette er et langt mer avgrenset syn på begrepet sammenlignet med de nåværende trendene i samfunnet, og hva som forventes når en snakker om mangfold (Köllen, 2021; Wrench, 2005). Et avgrenset fokus på mangfold til å utelukkende gjelde surface diversity vil neglisjere betydningen av begrepet på individnivå, ettersom hvordan en definerer mangfold varierer betydelig med utgangspunkt i individuelle erfaringer (Silverman, 2010). Definisjonen jeg har lagt til grunn tar høyde for denne kritikken, og inkluderer enhver dimensjon som potensielt kan utgjøre mangfoldet i en organisasjon. Definisjonen er videre i samsvar med hvordan mangfoldsbegrepet skal referere til de forskjellene som gjør at vi mennesker er både like og ulike samtidig (Berg et al., 2012). Det tillater en kartlegging av de ulike dimensjonene som utgjør variasjonen mellom mennesker, og at det videre kan reflekteres rundt denne variasjonen (Berg et al., 2012). Jeg vil poengtere at den valgte definisjonen av begrepet har bidratt til problemstillingen, ettersom den ikke avgrenser mangfoldsbegrepet i for stor grad på et tidlig steg av analysen. En fordel tatt i betraktning oppgavens eksplorative tilnærming som tas opp i metodekapittelet, og den nåværende kritikken mot mangfoldsledelseslitteraturen som tas opp i delkapittel 2.5.

2.3 Mangfoldsledelse

Uavhengig av at mangfoldsledelse er et utbredt ledelseskonsept (Ganji et al., 2021; Syed & Özbilgin, 2009), eksisterer det lite enighet når det kommer til hva begrepet innebærer. Drange (2014) forklarte dette slik: *«bruken av begrepet mangfoldsledelse er like mangfoldig som*

begrepet selv» (s. 3). Derfor er det fordelaktig med bakgrunnskunnskap om ledelseskonseptet for oppgavens problemstilling. Dette vil kunne bidra til økt forståelse for opphavet til mangfoldsledelse som ledelseskonsept, samt dens utvikling i litteraturen. Begrunnelsen for dette er i tråd med Alvesson & Sandbergs (2011) påstander om at utviklingen av en teori ofte er et resultat av erfaringer, antakelser og ideologier som har sitt opphav fra tidligere hendelser.

2.3.1 Opphavet til mangfoldsledelse

På 1960-1970 tallet vokste borgerrettighetsbevegelsen i USA fram på bakgrunn av den kontinuerlige diskrimineringen som foregikk mot afro-amerikanere, som i arbeidslivet gjenspeilte seg ved en høy andel arbeidsledighet, dårlige arbeidsforhold og systematisk diskriminering (Godbolt, 2022). Dette ble avgjørende for to føderale tiltak som ble opprettet for å få slutt på diskriminering som foregikk i arbeidslivet (Kelly & Dobbin, 1998). Tiltakene var equal employment opportunity (EEO) og affirmative action (AA) (Kelly & Dobbin, 1998). Hvor AA i større grad var et antidiskrimineringsarbeid, ble EEO utarbeidet for å ta høyde for utfordringene når det gjaldt likestilling (Drange, 2014). Der tiltakene først ble ekspandert og stadig hyppigere brukt, skjedde det en betydelig endring på 1980-tallet hvor det vokste fram mer kritikk og skepsis. Dette førte til at begge tiltakene opphørte (Kelly & Dobbin, 1998), men hvor kommer mangfoldsledelse inn i bildet?

I en rapport produsert på vegne av Hudson instituttet i 1987 kalt Workforce 2000 var formålet å kartlegge hvilke trender som så ut til å prege arbeidsstyrken i USA på slutten av det 20. århundre, og samtidig gi et innblikk i hvordan den «typiske» arbeidsstyrken ville se ut i det neste århundre (Johnston & Packer, 1987). Rapporten avsluttes med en oppsummering av de mest forventede og betydningsfulle utfordringene når det gjaldt videreutviklingen av organisasjoner, og samfunnet som helhet – to av disse direkte relatert til økt mangfold (Johnsten & Packer, 1987). Rapporten betraktes som et avgjørende steg når det gjaldt utviklingen av mangfoldsledelse og bidro til en betydelig økning i interessen, og produserte artikler innenfor feltet (Kelly & Dobbin, 1998). En kan oppsummere opprinnelsen til mangfoldsledelse som en respons mot den systematiske diskrimineringspraksisen som foregikk i USA, og behovet for å adresse demografiske endringer i form av økt antall innvandrere på arbeidsplasser (Drange, 2014).

De ulike globale drivkreftene, som beskrevet ovenfor, har etter hvert ført til at mangfoldsledelse har blitt stadig mer relevant i norsk kontekst (Drange, 2014). Dette ses ved at det norske arbeidslivet i økende grad representerer det økte mangfoldet i samfunnet

generelt (Sandal et al., 2013), og en økende andel norske arbeidsplasser rekrutterer bredt med formål om å utvikle virksomheten gjennom økt mangfold (Drange, 2014). Interessen og adapteringen av mangfoldsledelse fra norsk offentlig sektor bidrar ytterligere til denne utviklingen som eksempelvis ses gjennom intensjonsavtalen, utviklet av Kunnskapsdepartementet (2018), om et mer inkluderende arbeidsliv. Populariteten til mangfoldsledelse øker dermed i takt med norske organisasjoners fokus på inkludering og representering av mangfold. Dette er tydelig representert gjennom arbeidsmiljøloven hvor det påpekes at lovens formål blant annet er: *å bidra til et inkluderende arbeidsliv* (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 1-1).

I dette delkapittelet har jeg gått nærmere inn på opphavet til mangfoldsledelsesbegrepet og noe av bakgrunnen for den økende populariteten ledelseskonseptet får i stadig flere organisasjoner, også spesifikt for norske organisasjoner. Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling bør det poengteres hvordan opphavet til mangfoldsledelse ser ut å gjenspeile en form for adaptasjon av eksterne omgivelser. Dette ses ved at interessen for tematikken vokste i takt med økningen av mangfold i organisasjoner (Ganji et al., 2023), og hvordan resonnement for økt inkludering av mangfoldsledelse hviler på forventningen om økt mangfold i flere organisasjoner (Kunnskapsdepartementet, 2018). Jeg vil i neste delkapittel legge til grunn en definisjon av mangfoldsbegrepet og trekke fram fordelene ved å ta i bruk ledelsestilnærmingen som beskrevet i mangfoldslitteraturen.

2.3.2 Mangfoldsledelse – definisjon

Sett i lys av at det er lite enighet i hva begrepet mangfoldsledelse innebærer både i litteraturen og i praksis (Janssens & Zanoni, 2014), bør det legges til grunn en definisjon som ikke er for avgrenset. Samtidig bør definisjonen være i tråd med oppgavens problemstilling, og fokuset på ledernes aktive rolle i møte med økt mangfold i arbeidsstyrken. Jeg legger derfor til grunn den samme definisjonen av begrepet som presentert innledningsvis i oppgaven, hvor mangfoldsledelse ble definert som:

En leder som først gjenkjenner ulikhetene i mangfoldet på individnivå, og deretter gjennom å erkjenne, respektere og verdsette disse ulikhetene, tilpasser sin lederatferd med utgangspunkt i en ansattes kategoriserte mangfold (Post et al., 2021; Sandal et al., 2013).

Konseptet *mangfoldsledelse* handler om å lede og systematisere organisasjoner uten et begrenset syn på den «normale arbeidstaker». Samtidig har den nåværende tilnærmingen til

mangfoldsledelse et betydelig fokus på ulikheter på gruppenivå, i den forstand at en slik gruppering er nødvendig for å se likheter mellom noen enkeltindivider (Drange, 2014; Köllen, 2021). En slik gruppering av individene i en organisasjon blir da et avgjørende steg mot tilegnelsen av mangfoldsledelse, hvor «verdsettelse» av mangfold står helt i fokus (Berg et al., 2012; Sandal et al., 2013). Verdsettelse, i denne sammenhengen, kommer i form av en leder som kontinuerlig tilpasser sin atferd med utgangspunkt i de individuelle forskjellene i en organisasjon (Drange, 2014; Wrench, 2005). Dette fører til at en mangfoldsleder bidrar til å løfte frem forskjellene mellom individene, som blir beskrevet som en form for tilretteleggelse og respekt for mangfoldet i organisasjonen (Berg et al., 2012). Dette er bakgrunnen for at mangfoldsledelse anses som en spesielt egnet tilnærming for å imøtekomme den stadig mer mangfoldige arbeidsstyrken i stadig flere organisasjoner (Pitts, 2009; Yadav & Lenka, 2020).

En aktiv tilnærming i form av kontinuerlig tilrettelegging og tiltak for å imøtekomme den mangfoldige arbeidsstyrken, blir derfor et avgjørende steg i tilegnelsen av mangfoldsledelse. Videre vil litteraturen om mangfoldsledelse vektlegge organisasjonens kollektive rolle når det kommer til å imøtekomme det økte mangfoldet (Drange, 2014), som har påvirket hvordan ansattes syns på temaet også inkluderes i denne oppgaven. Likevel betraktes lederne i en organisasjon som den mest avgjørende aktøren i møte med økt mangfold (Canen & Canen, 2008; Sandal et al., 2013) – som er utslagsgivende for plassering av mangfoldsledelse i retning av leadership/ledelses begrepet beskrevet innledningsvis i teorikapittelet. Lederes avgjørende rolle ved økt mangfold gir videre utslag i hvordan mangfoldsledelse ofte blir beskrevet i form av en spesifikk lederatferd. Kompleksiteten som utgjør ledelseskonseptet mangfoldsledelse, som oppgaven har til formål om å undersøke, er utgangspunktet for den valgte definisjon av begrepet.

2.4 Perspektiver på ledelse

Jeg har til nå, med utgangspunkt i problemstillingen: «*Hvordan forstås mangfoldsledelse av ledere og ansatte i en mangfoldig norsk virksomhet?*», definert og avgrenset relevante begreper. Jeg har argumentert for valgt definisjon av mangfoldsledelsesbegrepet, og fremhevet argumenter for å inkludere ledelseskonseptet i møte med mangfoldige organisasjoner.

I dette delkapittelet vil jeg presentere veletablerte ledelsesperspektiver, som i litteraturen fremheves som relevant for ledelse av mangfoldige virksomheter (Mujtaba & Sungkhawan, 2009; Sandal et al., 2013; Sund 2019). Inkluderingen av teori om disse ledelsesteoriene vil

bidra til å oppnå en dypere forståelse for utformingen av mangfoldsledelseslitteraturen – en nødvendighet om en skal klare å avdekke og se bort ifra antakelser som preger litteraturen (Alvesson & Sandberg, 2011). Ikke minst for å oppnå en tilstrekkelig forbindelse med den eksisterende litteraturen om ledelseskonseptet. De utvalgte ledelsesteoriene er: *situasjonsbestemt ledelse, transformasjonsledelse og leader-member exchange theory (LMX)*. Disse ledelsesteoriene vil defineres og det vil fokuseres på å få fram likhetene og ulikhetene mellom ledelsesteoriene, og det litteraturen betegner som unikt for konseptet mangfoldsledelse. Dette vil danne et godt grunnlag for oppgavens problemstilling, og dens bidrag til den eksisterende litteraturen om ledelse av mangfoldige organisasjoner. Jeg vil avslutte delkapitlet med å diskutere sammenhengen mellom de valgte ledelseskonseptene med litteraturens eksisterende definisjon av mangfoldsledelsesbegrepet.

2.4.1 Situasjonsbestemt ledelse

At mangfoldsledelse har blitt utviklet i en bestemt kontekst er i tydelig samsvar med den situasjonsbestemte ledelseslitteraturen, hvor grunnlaget for optimal ledelsesstil er den gitte konteksten en leder står ovenfor på et bestemt tidspunkt (Anderson et al., 2017; Vroom & Jago, 1995). Koblingen mellom mangfoldsledelse og situasjonsbestemt ledelse er gjort en rekke ganger tidligere i litteraturen (Mujtaba & Sungkhawan, 2009; Sund 2019) - illustrert allerede innledningsvis i denne oppgaven. Det poengteres eksempelvis at adaptasjonen av mangfoldsledelse i stadig flere organisasjoner foregår i samsvar med den endrende og mer mangfoldige arbeidsstyrken (Kelly & Dobbin, 1998; Von Bergen et al., 2002). Utviklingen av intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv fra Kunnskapsdepartementet (2018) og deres vektlegging av behovet for økt fokus på mangfoldsledelse følger samme resonnement, og det samme gjelder Oslo kommunes (u.å.) påstand om at: «*I Oslo er mangfold hverdagen*». Til tross for sammenhengen mellom mangfoldsledelse og situasjonsbestemt ledelse, eksisterer det tydelige ulikheter mellom ledelseskonseptene.

Innenfor den situasjonsbestemte ledelsesteorien er det en oppfatning om at det ikke eksisterer en overlegen ledelsestilnærming innenfor enhver kontekst (Hersey & Blanchard, 1982; Hersey et al., 2001). I motsetning tar mangfoldsledelseslitteraturen høyde for at ledelseskonseptet er optimalt i møte med mangfoldige organisasjoner uavhengig av situasjon (Drange, 2014; Yadav & Lenka, 2020). Hvor situasjonsbestemt ledelsesteori har et dynamisk utgangspunkt ved å ta høyde for at kontekstuelle faktorer som de ansattes behov vil kunne

varierte (Hersey et al., 2001), er dette mindre i fokus innenfor mangfoldsledelse (Wrench, 2005). Dette utdypes nærmere i de neste avsnittene i dette kapittelet.

Utgangspunktet for den situasjonsbestemte ledelsesteorien er at det ikke eksisterer en overlegen ledelsesstil som er optimal i enhver situasjon, hvor effektive ledere heller vil tilpasse deres ledelsesstil i samsvar med hva den gjeldende situasjonen krever (Anderson et al., 2017; Hersey & Blanchard, 1982; Hersey et al., 2001). Det eksisterer en omfattende andel med ulike kontekstuelle faktorer som kan brukes som utgangspunkt for valgt lederatferd, og derfor en rekke forslag i litteraturen om hvilke av disse faktorene som er mest kritiske (Yukl & Gardner, 2020). Likevel eksisterer det en generell oppfatning om at de ansatte i en organisasjon er den mest betydningsfulle kontekstuelle faktoren ved tilpasning av lederatferd innenfor den situasjonsbestemt ledelsesteorien (Graeff, 1983; Hersey et al., 2001; Skogstad, 2017). Ved første øyekast ser det ut til å stemme for en del av opprinnelsen og utviklingen av mangfoldsledelse, hvor (forventet) økt mangfold i organisasjoner ble bakgrunnen for ledelseskonseptet (Kelly & Dobbin, 1998). Derimot vil *hvordan* en tilpasser lederatferd med utgangspunkt i de ansatte kunne variere, som jeg vil illustrere ved å kort trekke fram Hersey & Blanchards (1982) modell for situasjonsbestemt ledelse.

Påstanden om at den mest optimale ledelsesstilen er et resultat av at en leder tilpasser sin lederatferd med utgangspunkt i de ansatte, har ført til høy popularitet for Hersey & Blanchards (1982) modell for situasjonsbestemt ledelse. Modellen illustrerer hvordan en leder kontinuerlig må balansere mellom mengden med veiledning og mengden med sosioemosjonell atferd lederen skal bidra med i en bestemt kontekst. Dette omtales som henholdsvis oppgave- og relasjonsorientert ledelse (Hersey & Blanchard, 1982). Dette gjøres med utgangspunkt i de ansattes «modenhet», som består av to hovedkomponenter i form av: ansattes kompetanse og villighet til å utføre en bestemt oppgave (Hersey & Blanchard, 1982). Dette fører til at modellen illustrerer fire ulike kombinasjoner for ansattes modenhet, og fire tilhørende «ideelle» ledelsestyper (Skogstad, 2017; Hersey, 1987).

Modellen til Hersey & Blanchard (1992) illustrerer hvordan den situasjonsbestemte tilnærmingen til ledelse preges av ulike, og motstridende ledelsesstiler som må tas i bruk i en bestemt kontekst. Dette er i samsvar med litteraturen om mangfoldsledelse som tydeliggjør betydningen av å endre lederatferd i henhold til den bestemte ansatte (Wrench, 2005). Der «modenhet» betraktes som en dynamisk faktor som fører til at en og samme ansatt vil besitte ulike modenhetsnivå på ulike tidspunkt, er dette derimot ikke gjeldende for mangfoldsledelse.

Bruken av kategoriseringen, som er utbredt for en mangfoldsleder (Post et al., 2021), er situasjonsuavhengig og vil ikke endres i henhold til den enkelte ansatte (Canen & Canen, 2008; Wrench, 2005).

2.4.2 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse betegnes ofte som en effektiv form for ledelse uavhengig av kontekst og kultur (Kearney & Gebert, 2009; Yukl & Gardner, 2020). En transformasjonsleder skal artikulere en bestemt visjon for de ansatte i samsvar med organisasjonens målsettinger og videre utvikle retningslinjer og tilrettelegge for at de ansatte kan oppnå denne visjonen (Yukl & Gardner, 2020). Dette er ikke langt unna beskrivelsen av en mangfoldsleder, som kontinuerlig skal arbeide mot at hele organisasjonen kjennetegnes av tilretteleggelse, respekt og verdsettelse av mangfoldet det utgjør (Berg et al., 2012; Sandal et al., 2013). Videre vil lederen innenfor begge ledelseskonseptene være ansvarlig for den gitte visjonen, men også lede gjennom å være et godt forbilde for hvordan organisasjonen skal bevege seg fram mot å oppnå ulike målsettinger (Sandal et al., 2013). Forskjellen mellom ledelseskonseptene ligger hovedsakelig i hvordan en mangfoldsleder vil ha et større fokus på å respektere og erkjenne mangfoldet i virksomheten, gjennom et større fokus på kulturelle og etniske ulikheter (Sandal et al., 2013).

Likhetstrekkene mellom transformasjonsledelse og mangfoldsledelse er sannsynligvis et resultat av at transformasjonsledelse har blitt påpekt til å være en effektiv form for ledelse i møte med mangfoldige organisasjoner (Kearney & Gebert, 2009). Argumentet blir støttet av både det internasjonale GLOBE-prosjektet; et omfattende prosjekt om hva effektiv ledelse innebærer i 62 land og kulturer, og oppfølgingsstudier (Den Hartog et al., 1999). I disse studiene konkluderes det med at en rekke av de samme egenskapene som reflekterer en transformasjonsleder, er universalt støttet som sterkt medvirkende for god ledelse uavhengig av kultur (Den Hartog et al., 1999). Jeg vil utdype nærmere om disse lederegenskapene, men først vil jeg gå nærmere innpå hva ledelseskonseptet transformasjonsledelse innebærer, og hvordan det utspiller seg i praksis.

Transformasjonsledelse som ledelsesteori beskriver hvordan effektive ledere inspirerer og påvirker følgere ved å appellere til deres idealer og emosjoner (Yukl & Gardner, 2020). Slik ledelse kan gjenspeiles gjennom ulike typer atferd. Det kan forekomme gjennom *idealisert innflytelse*, hvor ledere blir betegnet som rollemodell for de ansatte gjennom å være et eksempel for god atferd og dedikasjon (Yukl & Gardner, 2020). *Intellektuell stimulering* hvor

en leder kontinuerlig tilrettelegger og motiverer til innovasjon og nytenking hos ansatte, og *individuell vurdering* hvor lederen skal bidra med støtte, oppmuntring og veiledning (Mittal & Dhar, 2015; Yukl & Gardner, 2020). Yukl & Gardner (2020) påpeker at de mest avgjørende lederegenskapene for en transformasjonsleder vil være å kunne artikulere en tydelig og appellerende visjon, og tydeliggjøre hvordan denne visjonen kan oppnås. Ledelse skal utøves med selvtillit og optimisme, nøkkelverdier skal tydelig poengteres for organisasjonen og lederen skal være et forbilde for de ansatte (Yukl & Gardner, 2020). For å være et slikt forbilde er det i litteraturen påpekt at følgende ledertrekk er avgjørende: støttende, fleksibel, motiverende, ofrende for felleskapet (Yukl & Gardner, 2020), samt støtte individets utvikling over tid med utgangspunkt i deres behov (Skogstad, 2017). Alle egenskaper som er universalt støttet som medvirkende for god ledelse (Den Hartog et al., 1999).

2.4.3 Leader-member exchange theory (LMX)

Mangfoldsledelse deler flere karakteristikk med det som kjennetegner forholdet mellom leder og ansatte som beskrevet i LMX-teorien om ledelse. Begge ledelseskonseptene vil ha et høyt individualistisk fokus som gir utslag i form av individuell tilrettelegging. Dette er avgjørende innenfor LMX-teori og utgjør selve kjernen til det meste av teorien om mangfoldsledelse (Post et al., 2021; Sandal et al., 2013). Dette ses ved at mangfold, innenfor mangfoldsledelse, blir brukt som utgangspunkt for å kategorisere individer i grupper som differensierer dem fra andre (Klarsfeldt, 2016). Kategoriseringen blir videre brukt som utgangspunkt for individuell tilretteleggelse med utgangspunkt i behovene til den gjeldende ansatte (Drange, 2014; Sandal et al., 2013). En tilnærming lik beskrivelsen av forholdet mellom leder og ansatte i LMX-teorien. Forholdet mellom leder og ansatte i mangfoldsledelseslitteraturen er også til fordel for lederen ettersom det kan bidra til bedre organisatoriske resultater (Köllén, 2021) - i likhet med LMX-teorien, hvor lederen skal få nytte av et høyt kvalitetsforhold med den enkelte ansatte (Breukelen et al., 2006).

Derimot eksisterer det også ulikheter mellom ledelseskonseptene. Høyt kvalitetsforhold som beskrives innenfor LMX-teorien kan kun deles mellom lederen og en liten andel med ansatte (Breukelen et al., 2006), mens innenfor mangfoldsledelse skal et slikt forhold oppnås mellom lederen og hele mangfoldet i en organisasjon (Köllén, 2021). Noe som sannsynligvis er utfordrende med tanke på antallet av ansatte i enkelte mangfoldige virksomheter, da det vil sette klare begrensninger for forholdet en kan oppnå med det enkelte individet. Der LMX-teorien har et høyt individualistisk fokus, er fokuset på de ansatte som beskrevet innenfor

mangfoldsledelseslitteraturen omstridt (Wrench, 2005; Von Bergen et al., 2002). Når en kategoriserer ansatte med utgangspunkt i surface diversity, vil tilretteleggingen foregå likt gjennom hele gruppen og ikke individuelt (Wrench, 2005). Dette kan svekke muligheten for et høyt kvalitetsforhold som beskrevet i LMX-teorien mellom lederen og den enkelte ansatte. Et siste poeng er at LMX-teorien beskriver prosessen for hvordan forholdet mellom leder og en ansatt utvikler seg over tid (Breukelen et al., 2006), mens innenfor mangfoldsledelse er dette forholdet statisk.

Leader-member exchange som ledelseskonsept beskriver utvekslingsforholdet som foregår mellom en leder og den enkelte ansatte, og hvordan forholdet utvikler seg over tid etter at de sammen har definert den ansattes rolle (Breukelen et al., 2006). Utvekslingsforholdet vil bestå av at det enkelte individ vil forventes til å prestere bedre og yte en høyere innsats, mot at lederen kontrollerer enkelte beslutninger til fordel for denne ansatte (Breukelen et al., 2006). En av fordelene er eksempelvis individuell tilrettelegging og støtte utviklet i samsvar med behovene til det gjeldende individet. Dette fører til et høyt kvalitetsforhold, hvor begge partene i forholdet vil forvente ulike typer fordeler (Yukl & Gardner, 2020).

2.4.4 Sammenheng og oppsummering – perspektiver på ledelse

Å inkludere teori fra de mer veletablerte ledelsesteoriene, samt løfte fram likhetene med mangfoldsledelse som ledelseskonsept, har bidratt til en dypere innsikt i de grunnleggende argumentasjonene for adaptering av mangfoldsledelse. Eksempelvis hvordan litteraturen om situasjonsbestemt ledelses fruktbarhet hviler på påstanden om at den bidrar til en leders optimale tilpasning i dynamiske omgivelser (Hersey et al., 2001), ikke ulikt argumentasjonen for adaptering av mangfoldsledelse i mer mangfoldige organisasjoner (Kelly & Dobbin, 1998). Adaptering av LMX tar utgangspunkt i de optimale fordelene det bidrar med når det kommer til utvekslingsforholdet mellom leder og den enkelte ansatte (Breukelen et al., 2006), ikke ulikt hvordan adaptering av mangfoldsledelse påstås å gi fordelaktige resultater for leder og organisasjoner som helhet (Köllen, 2021). Innledningsvis tok jeg opp hvordan relevansen til en problematiserende tilnærming er avhengig av en tilstrekkelig tilkobling til eksisterende litteratur (Alvesson & Sandberg, 2011), hvor den inkluderte teorien har bidratt til å oppnå den nødvendige koblingen mellom min oppgave og mangfoldsledelseslitteraturen.

Videre ønsker jeg kort å få fram likhetstrekkene mellom de presenterte ledelseskonseptene med mangfoldsledelse, som en oppsummering av den inkluderte teorien til dette punktet. Den tydeligste sammenhengen ses ved oppfattelsen av at de ansatte i virksomheten betegnes som

den mest avgjørende kontekstuelle faktoren ved tilpasning av lederatferd. Dette utspiller seg kanskje tydeligst innenfor litteraturen om den situasjonsbestemte ledelsesteorien (Graeff, 1983; Hersey et al., 2001; Skogstad, 2017), men er også gjeldende innenfor både transformasjonsledelse og LMX-teorien. Populariteten til transformasjonsledelse ser eksempelvis ut til å i stor grad til å hvile på slike lederes betydelige fokus på de ansatte og lederens evne til å tilpasse seg enkeltindividet (Munir et al., 2012; Oreg & Berson, 2011). Det samme gjelder LMX-teorien om ledelsesatferd, hvor hovedessensen til ledelseskonseptet er unik tilrettelegging for det enkelte individ (Yukl & Gardner, 2020). Sammenhengen mellom ledelseskonseptene kan argumenteres for å svekkes sett i lys av at de ulike ledelseskonseptene tilpasser seg de ansatte ulikt, men fokuset på de ansatte står uansett sentralt.

Videre vil både transformasjonsledelse og LMX-teori, i likhet med situasjonsbestemt ledelse, være preget av en dynamisk tilnærming til ledelse. Innenfor LMX-teori vil utfallet for en ansattes prestasjoner kontinuerlig endre seg ved ulike resultater, samtidig som forholdet mellom leder og ansatt er i kontinuerlig utvikling (Breukelen et al., 2006).

Transformasjonsledere kjennetegnes ved at de hyppig gjennomfører tiltak for å fremme innovasjon og nytenking hos enkeltindividet, og de er opptatt av hvordan de er med på å transformere og utvikle de ansatte (Yukl & Gardner, 2020). Dette gir eksempelvis mer spesifikt utslag i slike lederes evne til *intellektuell stimulering* og *tilrettelegging*, altså kontinuerlig kognitiv stimulering og tilpasning mot de ansatte (Munir et al., 2012). *Dynamisk ledelse* blir generelt betraktet som en ledelsestilnærming hvor en leder kontinuerlig tilpasser seg omgivelsene som preger en bestemt situasjon (Val & Kemp, 2012), og det kan argumenteres for at alle de nevnte veldefinerte ledelseskonseptene faller innenfor denne betegnelsen. En annen fellesbetegnelse som kan tas i bruk for hver av disse ledelseskonseptene er det ledelselitteraturen ser ut til å definere som *god ledelse generelt*. Hver av de presenterte ledelsesteoriene kjennetegnes eksempelvis av en leder som må være dynamisk og motiverende, ha fokus på enkeltindividet og være selvoppfordrende. Dette for å kunne yte innsatsen som kreves innenfor ledelseskonseptene. Alle lederegenskaper som jeg i delkapittel 3.4.2, beskrev er tilknyttet universell akseptert effektiv ledelse.

Hvis denne oppgaven skal bidra med å utvide vår kunnskap om ledelseskonseptet blir det avgjørende med innsikt om hvilke særegne lederatferd/-trekk som utgjør ledelseskonseptet. Dette må ses i lys av at det kan være utfordrende å beskrive hva som er distinkt for ledelseskonseptet. I en rapport av Sandal et al. (2013) vises det blant annet hvordan en «god» mangfoldsleder blir beskrevet av ledere og andre ansatte i ulike mangfoldige organisasjoner i

Norge. Beskrivelsen mellom god mangfoldsledelse og hva litteraturen betegner som transformasjonsledelse og god ledelse generelt, var slående like ifølge forfatterne. Dette illustreres ved blant annet følgende utsagn: «*Vi kan stille spørsmål ved om disse trekkene er særegne for det vi kaller for mangfoldsledelse eller er beskrivende for god ledelse generelt*» (Sandal et al., 2013, s. 42). Delavsnittet om de ulike ledelseskonseptene har derfor kartlagt både likhetene og ulikhetene mellom mangfoldsledelse og de andre ledelseskonseptene. Tabellen nedenfor oppsummerer de mest sentrale punktene som litteraturen bruker for å beskrive mangfoldsledelse.

Tabell 1: Oppsummering av hovedtrekk ved mangfoldsledelse

Mangfoldsledelse	
Hvem er i fokus	<ul style="list-style-type: none"> • De som utgjør mangfoldet i en organisasjon • Ofte begrenset til de med minoritetsetnisitet- og kultur
Bakgrunn for implementering	<ul style="list-style-type: none"> • Demografiske endringer som fører til en mer differensiert arbeidsstyrke og tilhørende unike utfordringer
Hva innebærer mangfoldsledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Verdsettelse og respekt for mangfoldet i organisasjonen. • Skal utspille seg i tilpasset lederatferd med utgangspunkt i de individuelle forskjellene blant ansatte i organisasjonen.
Mer spesifikke og unike kjennetegn	<ul style="list-style-type: none"> • Situasjonsuavhengig • Hovedsakelig gruppering av individer med utgangspunkt i surface diversity • Høyt fokus på kultur og etnisitet
Likhetstrekk med etablerte ledelseskonsepter (situasjonsbestemt ledelse, transformasjonsledelse og leader-member-exchange (LMX-teori))	<ul style="list-style-type: none"> • Høyt påstått individualistisk fokus • Tilpasser seg endringer i de eksterne omgivelsene • Fokus på forholdet mellom leder og den enkelte ansatte • Lederen utgjør et forbilde for resten av organisasjonen • Likhetstrekk med god ledelse generelt
Demonstrerte resultater	<ul style="list-style-type: none"> • Tvetydige, men forventet bedre økonomisk bunnlinje

2.5 Mangfoldsledelse – fra et kritisk perspektiv

Problemstillingen: «*Hvordan forstås mangfoldsledelse av ledere og ansatte i en mangfoldig norsk virksomhet?*», var et resultat av at litteraturen om mangfoldsledelse kjennetegnes av lite enstemmighet (Janssens & Zanoni, 2014; Köllen, 2021), og høy etterspørsel om ny kunnskap om ledelseskonseptet (Ahonen et al., 2014; Janssens & Zanoni, 2014). Samtidig har mangfoldsledelseslitteraturen, som mye av ledelseslitteraturen generelt, i alt for liten grad

produsert forskning som utfordrer de ideologene som ofte tas for gitt (Alvesson & Sandberg, 2011). For mangfoldsledelseslitteraturen gir dette utslag i antakelsen om behovet for en unik ledelsestilnærming i møte med mangfoldige organisasjoner (Kelly & Dobbin, 1998), som ses ved den økte populariteten til ledelseskonseptet de siste årene (Ganji et al., 2023). Dette er spesielt uheldig sett i lys av at fordelene ved implementering av mangfoldsledelse er usikre og tvetydige (Köllen, 2021; Wise & Tschirharts, 2000), og ikke minst blir betegnet som uønsket (Wrench, 2005). Det tas samtidig for gitt at økt mangfold vil bidra til økt profitt og konkurransedyktighet for en organisasjon (Köllen, 2021), til tross for at litteraturen preges av tvetydige resultater når det gjelder denne sammenhengen (Wise & Tschirharts, 2000).

Som illustrert innledningsvis er det ikke nødvendigvis et entydig positivt syn på mangfoldsledelse som først blir presentert, og kanskje bør det heller ikke være det. Dette preger litteraturen om ledelseskonseptet, hvor det parallelt med dens popularitet har vokst et stadig mer kritisk syn mot konseptet. Von Bergen et al. (2002) beskriver det som et resultat av at det som potensielt kan gå galt når det kommer til ledelse av mangfold, som oftest gjør det. Dette har akkumulert til en egen retning innenfor litteraturen om mangfoldsledelse som ifølge Zanoni et al. (2010) kalles: *kritiske mangfoldsstudier*. Her er hovedformålet å utfordre den entydige og lite prøvende tilnærmingen til studiene om ledelse som ofte benyttes i møte med mer mangfoldige organisasjoner. Denne litteraturretningen er omfattende, og ser ut til å bestå av hovedsakelig tre fundamentale argumenter som beskrevet av Zanoni et al. (2010). Argumentene er: et positivistisk ontologisk syn på identitet, neglisjering av den kontekstuelle betydningen av organisasjoner og en utilstrekkelig vektlegging av betydning av makt ved slike studier (Zanoni et al., 2010). Jeg vil utdype disse punktene, og avslutningsvis diskutere svakhetene innenfor litteraturretningen. Å inkludere teori fra den kritiske litteraturretningen om ledelseskonseptet bidrar til dypere innsikt i mangfoldsledelseslitteraturen – en nødvendighet fra et problematiserende perspektiv (Alvesson & Sandberg, 2011).

2.5.1 Argument 1 – Et positivistisk syn på identitet

Kritikken baserer seg på ledelseskonseptets tilnærming til identitet, hvor en tar i bruk lett definerte, avgrensede og kvantitative målbare kategorier for å studere noe så komplekst som mangfold (Zanoni et al., 2010). Brubaker & Cooper (2000) argumenterte at identitet kan beskrives som en form for praksis, hvor individer tar det i bruk for å forstå dem selv, deres atferd og hvordan de er lik og ulik andre. Identitet kan og bør kunne avgrenses (Brubaker & Cooper, 2000), samtidig er ikke avgrensninger av verken identitet eller mangfold en praksis

uten medfølgende negative sider. En slik praksis fører til en mindre komplisert og operasjonalisert variabel, men reduserer samtidig individer tilhørende en bestemt sosial gruppe som deler felles sosiodemografiske trekk (Zanoni et al., 2010). Enkeltindividet reduseres da til representanter for en sosial gruppe kjennetegnet ved felles sosiodemografisk trekk, som deres «sanne identitet» (Zanoni et al., 2010).

Dette ser videre ut til å være bakgrunnen for det potensielt mest omtalte negative resultatet av mangfoldsledelse; dens bidrag til *reifikasjon* (Wrench, 2005). Dette betyr at ledelsestilnærmingens unaturlige syn på mangfold og ulikheter, samt kontinuerlig overdrivelse av betydningen av disse ulikhetene, fører til et aksiom som ikke krever noe bekreftelse (Wrench, 2005; Zanoni et al., 2010). Dette må ses i lys av forsøket på å kontinuerlig omgjøre noe så omfattende som mangfold, til forenkla konstruksjoner med et mer anvendelig utgangspunkt for tilpasning og tilrettelegging (Wrench, 2005). Dette er spesielt uheldig hvis det tas i betraktning at det ikke er tatt for gitt at en slik kategorisering er ønsket av de det gjelder. Eksempelvis observerte Berg & Håpnes (2001) i deres studie av flere norske organisasjoner at flere individer opplevde det belastende å bli definert med utgangspunkt i etnisitet – tvert imot ønsket ikke individene å bli betegnet som «annerledes» fra norsk-fødte ansatte. Dette har ført til bekymring for at mangfoldsledelse potensielt kan forsterke de stereotypene den forsøker å bli kvitt (Von Bergen et al., 2002).

2.5.2 Argument 2 – Organisatorisk og kontekstuell sammenheng

Forskningen på mangfoldsledelse har videre blitt kritisert for å neglisjere betydningen av organisatorisk og sosial kontekst når en skal definere mangfold (Zanoni & Janssens, 2004). Dette ser ut til å være et resultat av en grunnleggende antakelse innenfor forskningen av mangfoldsledelse, hvor mye av forskningen tar for gitt at mangfold er noe som er forhåndsdefinert (Zanoni et al., 2010). Dette neglisjerer betydningen av hvordan identitet i tillegg er et resultat av en prosess som utvikler seg over tid, og det tas heller ikke høyde for kontekst ved en slik framgangsmåte ved kategoriseringer av individer (Zanoni et al., 2010).

Denne kritikken ser samtidig ut til å være i samsvar med noe av diskusjonen tidligere i oppgaven, hvor jeg tok opp de mulige ulikhetene mellom mangfoldsledelse og den situasjonsbestemte ledelsesteorien og LMX-teori. Jeg påpekte hvordan kategorisering av de ansatte innenfor mangfoldsledelse så ut til å være situasjonsuavhengig (Canen & Canen, 2008; Wrench, 2005), i kontrast med situasjonsbestemt ledelse, og den nevnte kritikken forsterker denne påstanden ytterligere. Videre hvor LMX-teori så på forholdet mellom leder

og den enkelte ansatte i stadig endring og utvikling (Breukelen et al., 2006), eller transformasjonsledelse som kjennetegnes av lederens påvirkning på individs kontinuerlige utvikling (Yukl & Gardner, 2020), er kategoriseringen som gjort av de ansatte i litteraturen om mangfoldsledelse statisk (Zanoni et al., 2010).

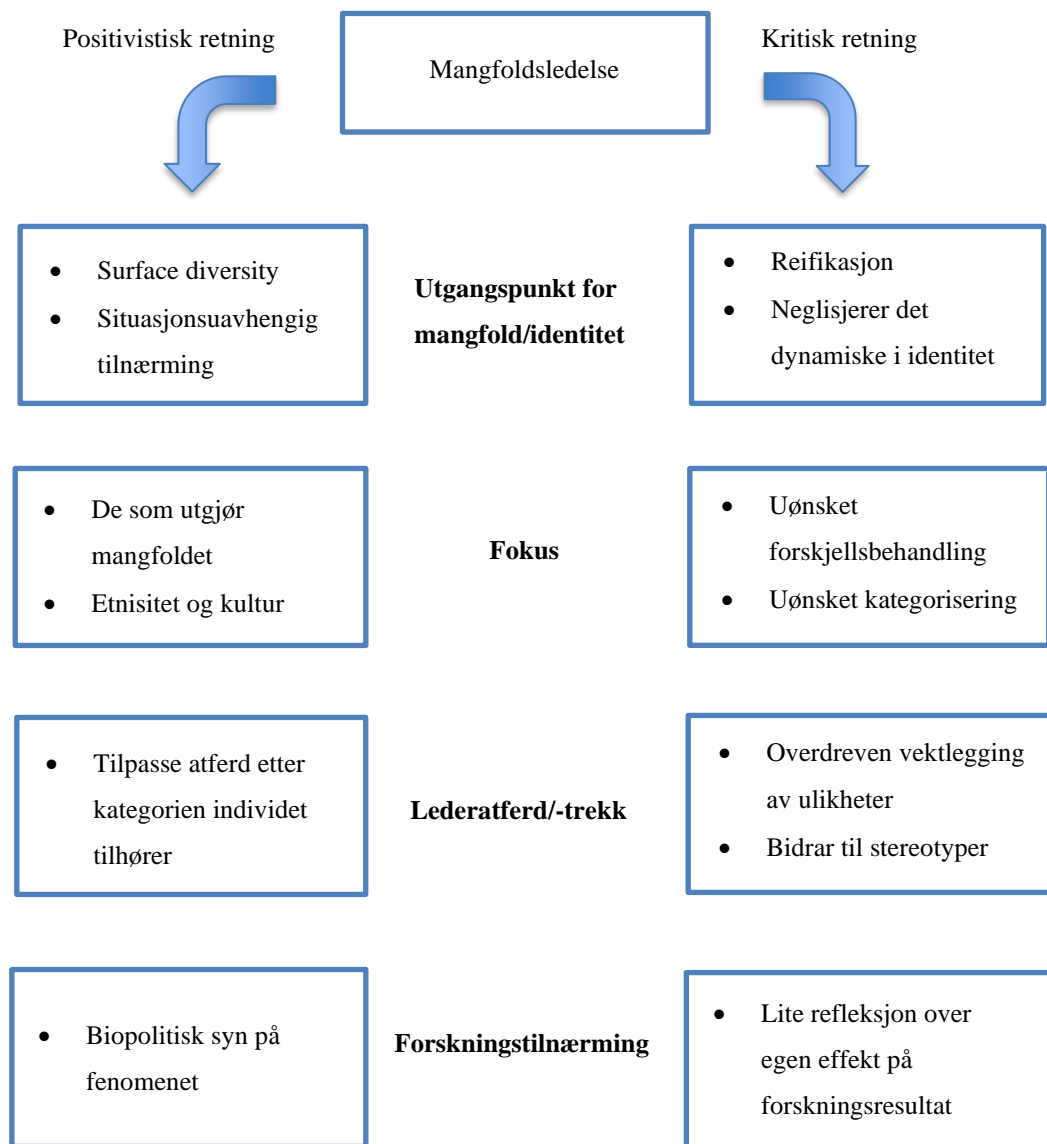
2.5.3 Argument 3 – Makten til forskere

Det siste fundamentale hovedpoenget bygger på at litteraturen om mangfoldsledelse i utilstrekkelig grad teoretiserer om maktforhold som generelt gjenspeiler litteraturen (Zanoni et al., 2010). Litteraturen om mangfoldsledelse ser ut til å utelukkende ta perspektivet til lederen i betraktning, altså perspektivet til den med mest makt i ansettelsesforholdet (Zanoni et al., 2010). Dette neglisjerer maktdynamikken som preger ansettelsesforholdet mellom de gjeldende partene (Zanoni & Janssens, 2004).

For å forstå denne maktdynamikken bedre, kan fokuset rettes mot artikkelen til Ahonen et al. (2014) som ser på litteraturen om mangfoldsledelse med et teoretisk utgangspunkt i Foucaults teori om *biopolitikk*. Grovt forklart er Foucaults (2007) teori om biopolitikk basert på at for å kunne lede mennesker, som vil utgjøre makten en har til rådighet, må en ta i bruk de mekanismene som kjennetegner et individs «biologiske trekk» (Ahonen et al., 2014). Hovedpoenget er at studiene om mangfoldsledelse ikke er uavhengig av de valgene som forskere tar i møte med slike studier – tvert imot blir resultatene av slike studier i stor grad formet av kunnskap og valg gjort av forskere (Ahonen et al., 2014). Litteraturen om mangfoldsledelse må derfor forstås som et konstruert produkt mellom objekt (det som forskes på) og forskeren (Ahonen et al., 2014). Sett i lys av de grunnleggende antakelsene og idelogiene som preger ledelseslitteraturen generelt (Alvesson & Sandberg, 2011), indikerer dette at forskere innenfor mangfoldsledelse begrenser de potensielle resultatene som forskningen kunne gitt. Å belyse dette maktforholdet med utgangspunkt i det forskningen av mangfoldige organisasjoner generelt preges av (Ahonen et al., 2014), bidrar til å kunne utforske tematikken med ett nytt og etterspurt perspektiv (Ahonen et al., 2014).

Kort oppsummert vil en fremgangsmåte som tar utgangspunkt i Foucaults teori om biopolitikk, føre til at en ser de ansatte i en organisasjon som veldefinerte variabler. Disse variablene vil videre la seg lede/styres ved bruk av analyse og refleksjon (Ahonen et al., 2014), som innenfor mangfoldsledelse hovedsakelig ser ut til å ta utgangspunkt i etnisitet og kjønn (Köllen, 2021). Dette kan være problematisk ettersom forskere, med deres biopolitiske syn på tematikken, bidrar til å skjule ulikheter og «individualisere» forskjeller (Ahonen et al.,

2014). Ahonen et al. (2014) er tydelig på at «*context matter in terms of power*» (s. 277), og at den nåværende konteksten som utgjør bakgrunnen for forskningen på mangfoldsledelse er for ensidig. Dette mønsteret må brytes, og det er et stressende behov for å revitalisere litteraturfeltet (Ahonen et al., 2014). Jeg avslutter delkapittelet med en figur som illustrerer den positivistiske- og kritiske retningen innenfor mangfoldsledelseslitteraturen. Figur 1 oppsummerer litteraturretningene, og vil brukes som utgangspunkt for inspirasjon til et overordnet konseptuelt rammeverk presentert senere i oppgaven.



Figur 1: Hovedpunktene fra litteraturretningene innenfor mangfoldsledelse

2.6 Hvor plasseres min oppgave?

Zanoni et al. (2010) påpekte at litteraturen om mangfoldsledelse sannsynligvis vil ha en fordel av å ta et steg tilbake og vurdere en ny retning. Denne oppgaven forsøker dette i retning av det Alvesson & Sandberg (2011) kaller problematisering - en tilnærming som krever betydelig med innsikt innenfor de lite utfordrende antakelsene og idelogiene som eksisterer innad en bestemt litteratur (Alvesson & Sandberg, 2011). Denne innsikten tas videre i bruk for å integrere både den positivistiske og kritiske agendaen for et bestemt ledelseskonsept. I dette tilfellet er det å utvide vår kunnskap om ledelse av mangfoldige organisasjoner, men fra et lite utprøvd perspektiv.

Oppgavens perspektiv tar verken utgangspunkt i at mangfoldige organisasjoner må, eller vil, oppleve en fordel ved å utvikle eller ta i bruk en unik ledelsestilnærming enn mindre mangfoldige organisasjoner generelt. Oppgaven er derfor ikke i samsvar med de mer forklarende, positivistiske og mindre reflekterte studiene som har blitt gjort av ledelseskonseptet. Begrunnelsen for ikke å plassere oppgaven i samsvar med denne retningen i mangfoldsledelseslitteraturen, er at det potensielt neglisjerer de negative opplevelsene som de som utgjør mangfoldet selv, ser ut til å oppleve i praksis. I tillegg bygger litteraturretningen på en ikke utfordret antakelse om at mangfoldige organisasjoner behøver en unik ledelsesstil kalt mangfoldsledelse, uten de nødvendige årsakssammenhengene som kan begrunne det. Videre beskriver litteraturen ledelse som verdsettelse og tilrettelegging av mangfold kun med utgangspunkt i individenes surface diversity (Köllen, 2021; Sandal et al., 2013). Denne litteraturretningen kan beskrives som *underproblematiserende*, altså at man i for liten grad har reflektert og utfordret de eksisterende antakelsene i litteraturen, og dermed kontinuerlig forsterket dem ytterligere (Alvesson & Sandberg, 2011). Dette hindrer utviklingen av spennende og innsiktsfulle studier (Alvesson & Sandberg, 2011), som harmonerer dårlig med mangfoldsledelseslitteraturens behov for ny kunnskap om slik ledelse (Post et al., 2021).

Derimot vil ikke denne oppgaven falle i linje med studier under betegnelsen kritiske mangfoldsstudier heller, ettersom formålet med oppgaven ikke utelukkende er å kritisere nåværende litteratur. Til tross for at kritiske studier fokuserer på betydningsfulle tematikker, bidrar de ikke nødvendigvis til å motvirke de negative effektene av mangfoldsledelse, som de da prioriterer å belyse (Ahonen et al., 2014). Videre vil den kritiske tilnærmingen til mangfoldsledelse stadig stille spørsmålstegn til de avgrensingene som blir gjort i møte med

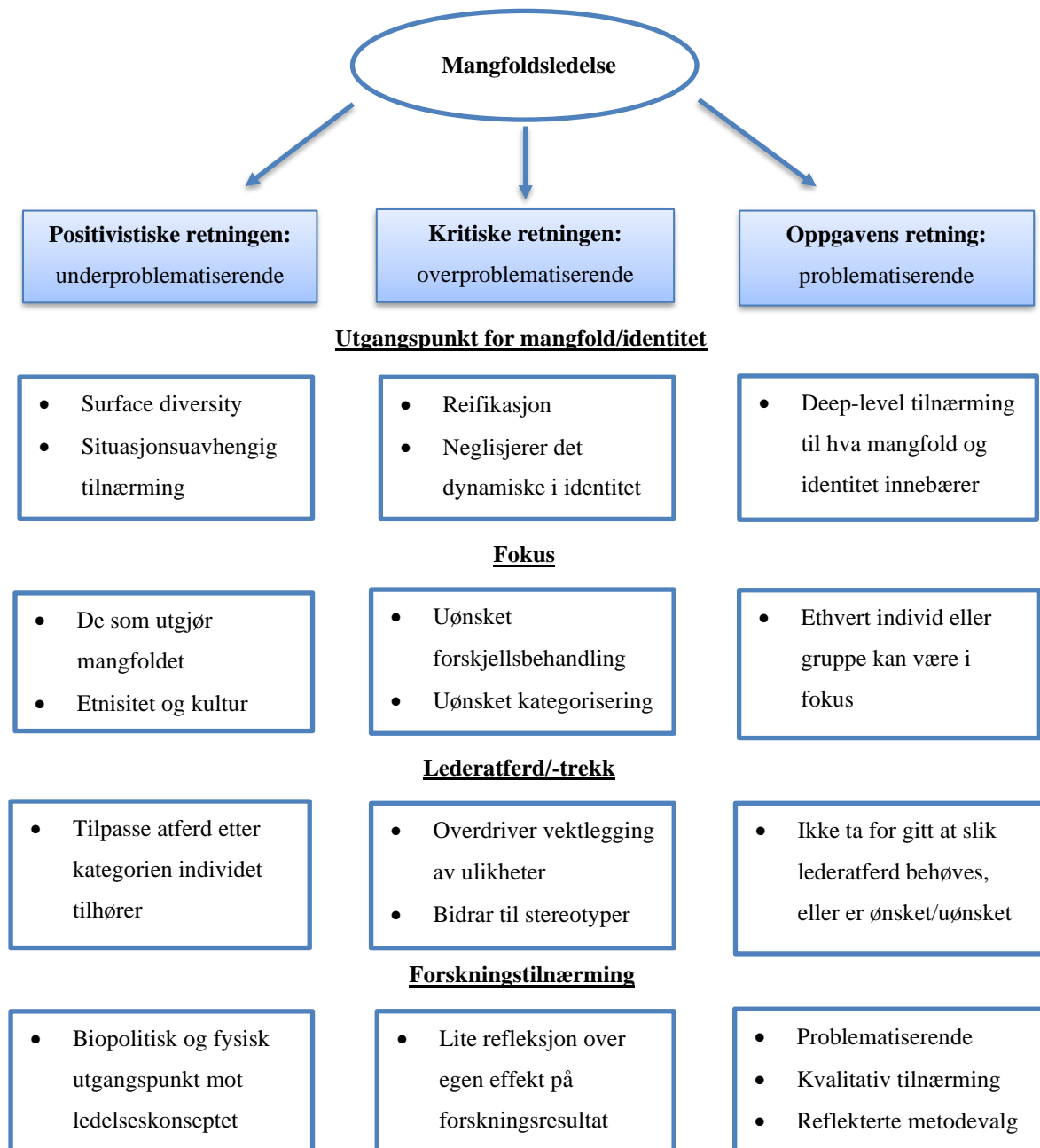
forskningen av mangfoldsledelse (Zanoni et al., 2010; Wrench, 2005). En underkommunisert problemsetting med en slik tilnærming er at tematikken mister sin analytiske betydning. I kritikken mot den stadig mykere tilnærmingen til identitet påstår Brubaker & Cooper (2000) følgende: «*If identity is everywhere, it is nowhere*» (s. 1). Denne påstanden mener jeg kan oversettes til den mer kritiske tilnærmingen til mangfoldsledelse - hvis begrepene mangfold og mangfoldsledelse er for komplisert til å avgrenses, hva er verdien av å studere tematikken? Hvis mangfold er overalt, vil det heller ikke eksistere i det hele tatt. Den kritiske litteraturretningen innenfor mangfoldsledelseslitteraturen kan derfor betegnes som *overproblematiserende*, ettersom den har som målsetting hovedsakelig å forstyrre og true den positivistiske litteraturen om ledelseskonseptet. Dette kan tolkes som upassende og uhensiktsmessig, og derfor av mindre betydning og nytte (Alvesson & Sandberg, 2011). Jeg ser derfor bort ifra at mangfoldsledelse må medføre en form for konflikt, eller at det er uønsket av de andre ansatte enn lederne.

Ahonen et al. (2014) argumenterte nettopp for en tilnærming mot studier av mangfoldsledelse som finner en balanse mellom litteraturretningene, på bakgrunn av at variablene som utgjør ledelseskonseptet «*are neither good nor evil in themselves*» (s. 272). Denne oppgaven har derfor til formål å ta et slikt utgangspunkt gjennom et problematiserende perspektiv. Å plassere oppgaven fra en mindre utprøvd tilnærming til tematikken, men samtidig ta høyde for begge de eksisterende litteraturretningene, har vært avgjørende for utarbeidelse av problemstillingen: «*Hvordan forstås mangfoldsledelse av ledere og ansatte i en mangfoldig norsk virksomhet?*». Neste kapittel fokuserer på å beskrive det konseptuelle rammeverket som utgjør utgangspunktet for oppgaven videre.

2.7 Konseptuelt rammeverk

Ved å ta høyde for det teoretiske rammeverket til oppgaven og den valgte tilnærmingen, har jeg utarbeidet et passende konseptuelt rammeverk. Rammeverket gjenspeiler antakelsene og ideologiene i begge hovedretningene innenfor mangfoldsledelseslitteraturen, som gitt i figur 1. Samtidig er det en videreutvikling som gjenspeiler hvordan min oppgave, med utgangspunkt i innsikt og forståelse for den nåværende litteraturen, skiller seg fra de nåværende studiene. Rammeverket illustrerer hvert hovedtema som ofte tas opp innenfor begge litteraturretningene, og hvordan min oppgave forsøker å balansere mellom dem for å unngå forhåndsbestemte antakelser. Figuren opplever jeg som fordelaktig for å oppnå tydeligere konsensus mellom hvert kapittel i oppgaven, og hvordan hver del av teorikapitlet

har vært av betydning. Det konseptuelle rammeverket bidrar samtidig til den videre strukturen for oppgaven, ettersom hver av de illustrerte temaene tas opp i samme rekkefølge i analyse- og diskusjonskapittelet for en mer oversiktlig struktur. Samtidig vil jeg inkludere ulike undertemaer for en mer utfyllende oppgave, og inkludere andre relevante funn. Eksempelvis blir utfordringer tatt opp under delkapittelet fokus, noe som utdypes senere i oppgaven. Unntaket er temaet forskningstilnærming, som vil besvares gjennom det utdypende metodekapittelet til oppgaven. Det konseptuelle rammeverket er som følger:



Figur 2: Konseptuelt rammeverk

3 Metode

I dette kapittelet vil jeg utdype de metodevalgene som er gjort gjennom hele forskningsprosessen for å besvare oppgavens utformede problemstilling. Innledningsvis vil jeg presentere oppgavens vitenskapelige ståsted, og deretter vil jeg gå i dybden på valg av forskningsdesign- og tilnærming. Dette for å utdype den overordnede tilnærmingen til datainnsamlingen for å oppnå konsensus med oppgavens spørrende og problematiserende tilnærming. Videre vil jeg ta for meg valg av forskningsstrategi og deretter en detaljert forklaring av valgt datainnsamlingsmetode. I beskrivelsen av datainnsamlingsmetoden blir det gitt en forklaring av prosessen før, under og etter innsamlingen av empirien som danner grunnlaget for oppgaven. Utdypingen av datainnsamlingsmetoden skal bidra til at leseren lettere kan vurdere metodevalgene som er gjort er i tråd med den argumentere problematiserende innfallsvinkelen til denne oppgaven. Det gis videre en beskrivelse av tilnærmingen for analyse av datamateriale, før jeg utdyper hvordan jeg har beveget meg fram for å sikre kvalitative kvalitetskriterier som pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet i oppgaven. Hver av disse kriteriene blir avgjørende, tatt i betraktning at oppgavens innfallsvinkel er i kontrast med det nåværende empiriske og teoretiske grunnlaget innenfor mangfoldsledelseslitteraturen. Avslutningsvis vil jeg reflektere rundt hvordan min flerkulturelle etnisitet, og egen motivasjon for tematikken potensielt kan ha påvirket forskningen.

3.1 Vitenskapsteoretiske posisjon

Valg av vitenskapsteoretisk posisjon vil ifølge Bell et al. (2019) påvirke hele forskningsprosessen, og eget ståsted bør nøye vurderes før forskningsprosjektet settes i gang. Jeg tar derfor høyde for oppgavens formål og mangfoldsledelseslitteraturen. Jeg vektlegger spesielt kritikken rettet mot den positivistiske tilnærmingen til studiene om mangfoldsledelse, for å unngå de samme «fallgruvene» som tidligere forskningen på fenomenet. Jeg må derfor unngå å ta i bruk lett definerte og avgrensede definisjoner av individer eller grupper uten et tilstrekkelig empirisk grunnlag, unngå en metodetilnærming som tar i bruk forhåndsdefinerte definisjoner av sentrale begreper, samt ikke tilstrekkelig reflektere rundt egen makt over utfallet av fenomenet (Ahonen et al., 2014). Disse refleksjonene er avgjørende for å oppnå en tydelig konsensus mellom problemstillingen, tilnærming til oppgaven og metodevalgene.

Jeg ønsker i denne oppgaven å få innsikt i hva mangfoldsledelse innebærer fra et åpent og spørrende perspektiv, med utgangspunkt i lederne og andre ansattes beskrivelse av deres

hverdag. To sentrale begreper i diskusjonen er *ontologi* og *epistemologi*. Ontologi er innfallsvinkelen som tas i bruk for å forstå virkeligheten som blir studert, og epistemologi er hvordan en tilegner seg innsikt og kunnskap om det som studeres (Bell et al., 2019). I denne oppgaven forstår jeg virkeligheten som en sosial konstruksjon, som fører til at fokuset retter seg mot enkeltindividets subjektive tolkning av virkeligheten (Johannessen et al., 2020). Dette er da oppgavens innfallsvinkel for å forstå virkeligheten jeg har valgt å studere og utforske ytterligere. Oppgaven vil ta utgangspunkt i den *sosialkonstruktivistiske forskningstradisjonen*, der kunnskap forstås som konstruert av mennesker i en sosial prosess (Burr, 2015). Dette er da hvordan jeg tilegner meg kunnskap om det studerte fenomenet, og fra et slikt perspektiv må kunnskap og det sosiale forstås sammen, ettersom det er noe som samskapes (Burr, 2015). En slik vitenskapsteoretisk posisjon er betraktet som en passende kritisk tilnærming til lite reflekterte antakelser innad en litteratur (Johannessen et al., 2020), som da ses innenfor mangfoldsledelseslitteraturen. Et slikt perspektiv påvirker refleksjonene og avgjørelsen rundt datainnsamlings- og metodebeslutningene (Bell et al., 2019; Johannessen et al., 2020), som tas opp i delkapittel 3.4.

3.2 Forskningsdesign

Ved gjennomførelse av en undersøkelse er det en rekke beslutninger som må tas (Johannessen et al., 2016). En fellesbetegnelse for «alle» disse beslutningene som er relatert til en undersøkelse er *forskningsdesign*, og omhandler alt fra hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal utføres (Johannessen et al., 2016). Det skilles videre mellom eksplorative, deskriptive og kausale design (Johannessen et al., 2016), hvor oppgavens formål blir sentralt for valgt forskningsdesign.

Ettersom jeg ønsket å få innsikt i hva mangfoldsledelse innebærer fra et problematiserende og lite utprøvd perspektiv, vil inngangen til oppgaven ta utgangspunkt i et eksplorativt forskningsdesign. Formålet med en slik tilnærming er å oppnå ny innsikt innad et fenomen, hvor det eksisterer lite tidligere forskning og kunnskap (Gripsrud et al., 2016). Det eksisterer en bred litteratur om mangfoldsledelse, men med utgangspunkt i en problematiserende tilnærming til fenomenet eksisterer det i motsetning lite kunnskap om ledelseskonseptet. Dette peker ytterligere i retning av et eksplorativt forskningsdesign (Bell et al., 2019), ettersom forskning på fenomenet fra et problematiserende perspektiv er manglende/neglisjert. Samtidig vil et eksplorativt design være fleksibelt, og derfor fordelaktig i møte med uforventede funn og innsikt i ny kunnskap (Brink, 1998). Videre er et slikt forskningsdesign

innsiktsfullt og fordelaktig for å oppnå ny og utdypende kunnskap om et overordnet tema, som senere kan avgrenses til noe mer presist (Brink, 1998).

3.2.1 Forskningstilnærming

En betydelig andel av forskningsprosessen omhandler hvordan innsamling og analysing av data foregår for å generere kunnskap og innsikt (Bell et al., 2019). Uavhengig av forskningsprosjekt vil teori være avgjørende, slik at forholdet mellom teori og empiri bør stå sentralt under hele forskningsprosessen (Bell et al., 2019). Forskningstilnærmingen til denne oppgaven er *abduktiv* - en kombinasjon av induktiv- og deduktiv metode med formål om å utvikle generaliserbare fremvisninger og teorier om det undersøkte fenomenet (Bell et al., 2019). Oppgaven startet med formålet om å få økt kunnskap om et aspekt, innenfor et teoretisk fenomen, som eksisterende kunnskap ikke i tilstrekkelig grad har begrunnet. For å sikre økt kunnskap om mangfoldsledelse fra et praktisk og problematiserende perspektiv, har jeg gjennom hele oppgaven beveget meg mellom teori og empiri. Jeg har vært fleksibel i form av kontinuerlige endringer i teori- og metoderammeverket til oppgaven underveis i forskningsprosessen. En slik tilnærming er i samsvar med den abduktive forskningstilnærmingen, hvor en beveger seg fram og tilbake mellom empiri og teori som en kilde for teoretisk inspirasjon (Bell et al., 2019).

En deduktiv tilnærming alene innebærer å bevege seg «fra teori til empiri», hvor forskeren tar utgangspunkt i eksisterende teori og kunnskap for å videreutvikle en hypotese som testes ved empirisk data (Johannessen et al., 2016). *En induktiv tilnærming* innebærer å trekke generaliserbare konklusjoner med utgangspunkt i utførte observasjoner/funn fra datainnsamling (Bell et al., 2019) – en beveger seg «fra empiri til teori» (Johannessen et al., 2016). Etersom en deduktiv tilnærming ofte blir assosiert med positivistisk forskning, og utelukkende bygger på eksisterende teori, utelukket jeg en slik tilnærming for denne oppgaven. En slik tilnærming ville vært i kontrast med hensikten og formålet til oppgaven. Jeg tenkte først at en induktiv tilnærming ble langt mer aktuelt og passende for oppgaven, ettersom det eksisterer lite direkte teori om fenomenet oppgaven har til formål å undersøke. Teorien skulle derfor være et resultat av empiri – i samsvar med den induktive tilnærmingen (Bell et al., 2019; Johannessen et al., 2016). Likevel ble det stadig mer tydelig at denne oppgaven bygger på et bredt og omfattende teoretisk rammeverk, alt fra veletablerte ledelseskonsepter for å beskrive mangfoldsledelse, til den kritiske litteraturen om

ledelseskonseptet. Dette teoretiske rammeverket påvirket flere av metodevalgene gjennom oppgaven, og forskningstilnærmingen til denne oppgaven ble derfor *abduktiv*.

3.3 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi refererer til den overordnede tilnærmingen i et forskningsprosjekt (Bell et al., 2019), som innebærer å foreta en rekke kritiske beslutninger (Johannessen et al., 2020). Hvilke data som samles inn blir sentralt, og det samme gjelder valg av metode for datainnsamlingen. Videre bør utviklingen av en forsikringsstrategi samtidig ta hensyn til formålet med undersøkelsen, som har preget metodekapittelet til nå. Disse avgjørelsene vil diskuteres videre i dette delkapittelet for å ytterligere sikre konsensus ved hver av metodevalgene gjort i forskningsprosessen.

3.3.1 Metodisk tilnærming

I sin systematiske litteraturgjennomgang av mangfolds- og mangfoldsledelseslitteraturen påpeker Manoharan & Singal (2017) at overvekten av studiene på fenomenene i Europa har foregått gjennom kvantitative metoder. Formål og problemstilling skal vektlegges ved valg av metodetilnærming, og sett i lys av denne oppgavens eksplorative forskningsdesign for å øke vår innsikt i et lite utforsket tema, har jeg valgt å ta i bruk en kvalitativ metodetilnærming.

Innenfor samfunnsvitenskapelig metode skilles det hovedsakelig mellom to distinkte metodetilnærminger når det skal vurderes hvilken type data som skal samles inn: *kvalitative- og kvantitative metoder* (Johannessen et al., 2016). En kvantitativ metodetilnærming vektlegger kvantifisering ved innsamling og analyse av datamateriale (Bell et al., 2019), og det ses etter frekvens og variasjon ved bruk av større datamateriale (Johannessen et al., 2016). En kvalitativ metodetilnærming vektlegger ord og illustrasjoner, framfor kvantifisering, når datamaterialet samles inn og analyserer (Bell et al., 2019). Innenfor den kvalitative metodetilnærmingen retter fokuset seg derfor på økt forståelse og detaljerte beskrivelser av menneskets oppfattelse av virkeligheten. Dette innebærer at forskeren får mulighet til å bevege seg dypt inn i det studerte fenomenet, og bidrar med helt annen innsikt enn kvantitative undersøkelser (Johannessen et al., 2016). Valget av en kvalitativ metodetilnærming er derfor i tråd med oppgavens hensikt, og ikke minst oppgavens fokus på hvordan inkluderte informanter beskriver mangfoldsledelse.

3.3.2 Metodetriangulering av kvalitative metoder

I denne oppgaven vil jeg ta i bruk *metodetriangulering* – en kombinasjon av ulike metoder for datainnsamlingen og analysen (Bell et al., 2019). Metodetriangulering bidrar til økt troverdighet til den gjennomførte studien (Lincoln & Guba, 1985), og øker troverdighet til forskerens funn under forskningsprosessen (Yin, 2011). Jeg har benyttet meg av *observasjoner* og *individuelle dybdeintervjuer* av ledere, men også andre ansatte i casebedriften. Observasjoner er en spesielt passende komplementær metode når det i tillegg tas i bruk andre datainnsamlingsmetoder, ettersom det bidrar med innsiktsfull primærdata (Yin, 2011). For dypere og mer inngående kunnskap bør det også inkluderes dybdeintervjuer (Johannessen et al., 2016).

Observasjon er en datainnsamlings- og analysemetode som innebærer å direkte eller indirekte observere mennesker i enten naturlige eller arrangerte situasjoner (Johannessen et al., 2020). Data fra observasjoner kjennetegnes i form av detaljerte beskrivelser av menneskers atferd og handlinger (Johannessen et al., 2016). Mangfoldsledelse kan oppleves som en utfordrende tematikk å prate om ettersom det innebærer et komplekst og sensitivt tema, av høyt symbolsk verdi (Köllén, 2021). Det er allerede begrenset hva som kan læres om hva mennesker uttrykker med ord (Johannessen et al., 2020), og dette er nok særlig relevant ved forskning på et vrient tema som mangfoldsledelse. Inkluderingen av observasjon som metode er motsvar på denne utfordringen. Kvalitative intervjuer er en fleksibel metode, og bidrar til at det kan oppnås fylldige og detaljerte skildringer av fenomenet som studeres (Johannessen et al., 2020). På bakgrunn av det eksplorerende forskningsdesignet til oppgaven, vil metoden være passende for dypere innsikt og kunnskap om den valgte tematikken.

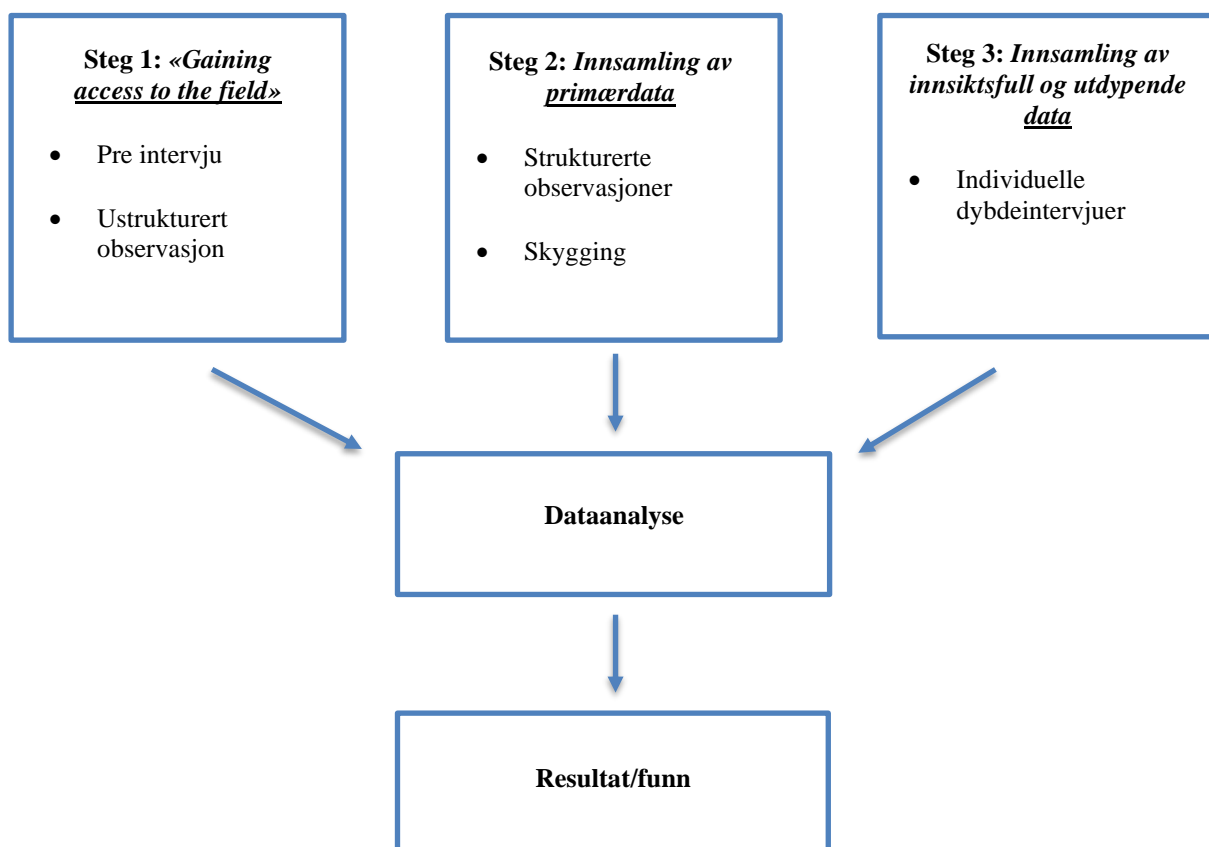
3.3.3 Studiens omfang og tidsramme

Studiens omfang og tidsramme er et resultat av at oppgaven har en tydelig begrenset tidsramme på et semester. Dette begrenser omfanget av informasjonen som kan innhentes, men også antall informanter. Samtidig er det ønskelig å innhente en betydelig mengde detaljert informasjon om det studerte fenomenet. Denne oppgaven vil derfor samle mye informasjon fra et lite antall informanter om et spesifikt fenomen, oppgaven har derfor et *intensivt omfang* (Johannessen et al., 2020). Videre skiller det mellom tverrsnittsundersøkelser og longitudinelle undersøkelser, hvor førstnevnte er undersøkelser som foregår på et bestemt tidspunkt, og den andre over en lengre periode. Denne oppgaven vil

betegnes som en tverrsnittsundersøkelse, ettersom forskningen foregår i en avgrenset periode, og gir et øyeblikksbilde av fenomenet som blir studert (Johannessen et al., 2020).

3.4 Datainnsamling

Johannessen et al. (2020) påpeker at forskning skiller seg fra alminnelige vurderinger i form av innsamling av data, som avspeiler virkeligheten som forskes på. Når det kommer til datainnsamlingen er det viktig at det grundig reflekteres over inkluderte informanter, og hvordan prosessen skal foregå med utgangspunkt i den utformede problemstillingen (Johannesen et al., 2020). Jeg starter delkapittelet med å utdype rundt de brukte datainnsamlingsmetodene for å først få innsikt i hvordan ledelse i mangfoldige organisasjoner foregår i praksis - betegnet som «gaining access to the field». Dette foregikk gjennom et pre-intervju, og en ustrukturert observasjonsrunde. Det neste steget er å gjennomføre flere strukturerte observasjoner samt skygging av ledere. Deretter vil jeg utdype bruken av intervjuguiden og intervjuprosessen, og kort om utvalget av informanter under datainnsamlingen. Figur 1 illustrerer de brukte innsamlingsmetodene for undersøkelsen, og i gjennomført rekkefølge.



Figur 3: Kvalitativ metodetriangulering

3.4.1 «Gaining access to the field» - pre intervju og ustrukturert observasjon

I tråd med anbefalingene til Flick (2002) foregikk datainnsamlingen under observasjonene, før utarbeidelse av intervjuguiden og intervjuene gjennom to steg. Det første steget var å få en oversikt og innsikt av feltet som skulle studeres for å utarbeide mer konkrete temaer å undersøke, også kalt *gaining access to the field* (Flick, 2002). Jeg tok i bruk et pre-intervju og en ustrukturert observasjonsrunde som metode for dette steget, før jeg deretter benyttet meg av strukturerte observasjoner når jeg hadde mer bestemte temaer jeg ville undersøke. Et eksempel er hvordan den ustrukturerte observasjonsrunden førte til at jeg skygget enkelte av lederne for mer innsikt i deres hverdag, som jeg fant interessant og relevant.

Før datainnsamlingen begynte, gjennomførte jeg et pre-intervju med en av lederne på den lokale avdelingen til den valgte casebedriften: *Tide Buss AS*. Formålet var å få innsikt i fenomenet jeg hadde tenkt at oppgaven skulle ha fokus på. På det gitte tidspunktet hadde jeg lite kunnskap om tematikken, og ønsket empirisk bidrag fra individer med mye erfaring, som eventuelt kunne peke oppgaven i en mer avgrenset retning. En annen målsetting var å få innsikt i hva ledere i mangfoldige organisasjoner etterspør av kunnskap om tematikken. Dette er samtidig i tråd med det valgte eksplorative forskningsdesignet til oppgaven, hvor empirien pekte i retning av valgt teori. Her fikk jeg inspirasjon til den problematiserende tilnærmingen til oppgaven. Deretter gjennomførte jeg en mer ustrukturert observasjonsrunde, med formål om å bidra til en bred datasamling for inspirasjon til senere observasjoner (Flick, 2002). Dette oppfattet jeg som nyttig da det bidro til å avklare temaene jeg videre ønsket å fokusere på, samt avgrenset fokusfeltet mitt.

3.4.2 Ikke-deltakende observasjoner

For å være sikker på at jeg tilegner meg gyldig kunnskap om fenomenet som studeres blir det avgjørende å samle primærdata som bidrar med direkte innsyn i ulike situasjoner som oppstår. Dette kan foregå gjennom *observasjoner*, en metode for å samle detaljerte data av menneskers atferd og handlinger (Johannessen et al., 2016). Observasjoner av menneskers direkte atferd bidrar til at det ikke behøves å stille spørsmål ved hva mennesker sier er tilstrekkelig informasjon om fenomenet som studeres (Bell et al., 2019). Fokuset går fra hva som sagt til hva som blir gjort (Johannessen et al., 2020). I tillegg har jeg brukt *shadowing* – en metode som skiller seg fra observasjoner, hvor forskeren blir en del av «skyggen» til den som blir observert (Sirris et al., 2022). Dette er en direkte, ikke-deltakende innsamlingsmetode (Sirris et al., 2022), som foregikk ved at jeg gjennom to anledninger over flere timer fulgte to ledere

under deres arbeidshverdag. Alle observasjonene og «skyggingen» ble utført på hovedkontoret til Tide Buss AS i Tromsø, ettersom de fleste lokale lederne har kontor i samme bygg. På bakgrunn av gode muligheter for å observere ikke-verbal kommunikasjon og bevegelser ble dette samt muntlig kommunikasjon prioritert. Observasjonene foregikk ved å observere ledere og andre ansatte i lunsjpausene, gå rundt i lokalet å observere ledere i jobb, observere samtaler mellom ledere og ansatte og delta i enkelte møter. På grunn av personvern hensyn kunne jeg ikke delta i alle møtene mellom ledere og ansatte, uten at jeg oppfattet dette som kritisk for oppgaven eller dens formål.

Videre bør det, med utgangspunkt i fenomenet som skal studeres, tas høyde for om det skal gjennomføres deltakende eller ikke-deltakende observasjoner (Johannessen et al., 2016). Ettersom oppgaven hadde fokus på ledere i en mangfoldig organisasjon, og det var et stort fokus på interaksjonene mellom leder og ansatte, ønsket jeg å være minst mulig deltakende. Dette for å påvirke samspillet mellom leder og de ansatte minst mulig, som jeg samtidig tenkte var fordelaktig for oppgavens eksplorerende forskningsdesign. Jeg hadde derfor en ikke-deltakende observasjonsrolle, nærmere bestemt en *observerende deltakerrolle* (Tjora, 2012). Dette er en form for ikke-deltakende observasjonsrolle, hvor observatør er synlig, men deltar minst mulig i samspillet mellom de som blir observert (Bell et al., 2019; Johannessen et al., 2016). En svakhet ved observasjoner som datainnsamlingsmetode er at det bidrar til *forskningseffekten*, altså at de som blir observert har en annen atferd enn hva som er ellers er normalt (Tjora, 2012). Samtidig ønsker jeg å få fram at min tilstedeværelse som forsker var, som beskrevet av Renganathan (2009), preget av uklare grenser. Jeg opplevde ikke min rolle som like veldefinert som beskrevet i litteraturen. Eksempelvis opplevde jeg i noen tilfeller å bli invitert til ulike samtaler som foregikk, bli gjenkjent av flere, bli kalt ved navn, og en generell hurtig tilpasning til min tilstedeværelse. Dette til tross for kun å ha observerende deltakerrolle. Jeg påpeker dette for å gi en mest mulig realistisk beskrivelse av forskningsprosessen, og hvordan den faktisk foregikk.

Gjennomførelse av observasjonene

Observasjonene var fordelt på fire ulike dager, hvor jeg på forhånd hadde bestemt et hovedtema jeg ønsket å fokusere på før hver observasjonsrunde. Hver observasjonsrunde hadde en varighet på fire til-fem timer. På bakgrunn av ønsket om at deltakerne skulle være komfortable og ha tillit til meg som observatør, valgte jeg å introdusere meg selv til deltakerne jeg hadde mer kontakt med. Dette gjaldt lederne som jeg observerte gjennom en

lengre arbeidsdag, og ansatte jeg observerte i ulike situasjoner. Selskapet har tidligere vært en casebedrift for rapporter om arbeidsmiljø, og mangfoldige organisasjoner i Norge på vegne av offentlige etater. Dette opplevde jeg som en fordel, ettersom deltakerne virket til å ha en naturlig tillit til meg uavhengig av min forskerrolle, og var mindre skeptisk enn forventet. Samtidig har jeg ingen kunnskap om de erfaringene selskapet har med forskningen som har foregått tidligere, og hvordan dette eventuelt påvirket deltakerne. Ved spørsmål om oppgaven ble deltakerne opplyst at jeg forsket på mangfoldsledelse.

Hovedtemaene jeg på forhånd ønsket å ha et mer overordnet fokus på var følgende: problemstillingene som lederne møter i løpet av en dag, diskusjoner mellom lederne og ansatte, interaksjoner under lunsjpausene i kantinen, møter mellom ledere og ansatte, og andre diskusjoner og situasjoner som eventuelt oppstod underveis. Når det kommer til kvalitative metoder for innsamling av data, er det en kritisk prosess å avgjøre hvilke data som skal inkluderes og registreres (Yin, 2011). Til hver observasjonsrunde tok jeg med digital og skriftlig materiale for å registrere data, ettersom observasjonene krevde at jeg enkelte ganger beveget meg etter lederne for å få innsikt i spesifikke situasjoner. Jeg fokuserte i første omgang på å notere kritiske stikkord når det ikke var mulighet til å ta utdypende notater, og etter hver observasjonsrunde skrev jeg fyldigere notater. I tråd med anbefalingene til Yin (2011) satte jeg samme dag av tid til å vurdere og skrive ned mine oppfatninger av hva jeg hadde observert. Avslutningsvis «bekreftet» jeg observasjonsnotatene ytterligere ved å gå gjennom notatene på nytt, en ofte oversett metodologisk tilnærming innenfor kvalitativ metode (Yin, 2011). Jeg inkluderer et eksempel på observasjonsnotater, inkludert egen tolkning av den spesifikke situasjonen i kursiv:

«Etter en kort samtale med kontaktpersonen min, vil han vise meg rundt i lokalet. Jeg blir introdusert til flere av lederne i selskapet, før han blir stoppet opp av en ansatt.

Vedkommende har arbeidet i selskapet i flere tiår blir jeg informert om. Den ansatte tar opp han tror det er noe galt med lønnen, og lurere på hvem han kan prate med. Kontaktpersonen spøker litt først, før han sier at han bør ta det opp med hans nærmeste leder. Rett før vi skal gå videre, sier den ansatte plutselig «jeg tror min nærmeste leder er utenlandsk».

Kontaktpersonen min gjentar det som blir sagt, og det blir stille i noen sekund.

Kontaktpersonen sier at den ansatte kan komme inn på kontoret hans, slik at de kan se på det med lønn. *Til tross for at dette ikke er kontaktpersonens ansvar, tar han oppgaven ettersom den ansatte gir indirekte inntrykk av at det er et problem at hans nærmeste leder er fra utlandet. Den ansatte forsøker ikke å ta en samtale med tillitsvalgte heller, og det er tydelig at*

vedkommende anser etnisiteten til sin nærmeste leder som en hindring for at han kan utføre jobben sin. Kontaktpersonen ser ut til å oppfatte situasjonen som et mulig problem, og tar derfor ansvar for oppgaven selv».

3.4.3 Semi-strukturert dybdeintervju

I kvalitativ forskning er bruken av intervjuer sannsynligvis den mest anvendte forskningsmetoden, hovedsakelig på bakgrunn av fleksibiliteten til datainnsamlingsmetoden (Bell et al., 2019). Det skilles mellom gruppe- og individuelle intervjuer, hvor individuelle dybdeintervju er fordelaktige når det tas i bruk et eksplorativt studiedesign (Gripsrud et al., 2016, s. 48). Denne metodologiske tilnærmingen er videre passende når studien har interesse av individenes personlige erfaringer (Gripsrud et al., 2016, s. 49) - en fordel med utgangspunkt i oppgavens fokus på den empiriske beskrivelsen av ledelse av en mangfoldig organisasjon. Ettersom oppgaven har fokus på et avgrenset fenomen innenfor ledelsesrollen, og skal balansere mellom begge retningene innenfor mangfoldsledelseslitteraturen, ble det tatt i bruk *semi-strukturert dybdeintervju*. Dette innebærer at intervjuene ble gjennomført med spørsmål om spesifikke temaer; en *intervjuguide*, mens informantene fortsatt hadde betydelig med spillerom i hvordan de svarer (Bell et al., 2019). Spørsmål som ikke er inkludert i intervjuguiden ble tatt opp under intervjuene, hvis det krevdes mer informasjon om noe informantene tok opp eller svarte underveis.

Intervjuguide og gjennomførelse av intervju

Jeg valgte å ta i bruk en intervjuguide for gjennomførelse av intervjuene, ettersom jeg ønsket en viss avgrensning av temaene som skulle tas opp underveis. En intervjuguide kan med fordel tas i bruk, siden det bidrar med hensiktsmessig avgrensning av fenomenet som undersøkes, noe som også forventes av informantene (Tjora, 2012). Ved å ta utgangspunkt i pre-intervjuet, litteraturen fra teorikapittelet og gjennomførte observasjoner, valgte jeg å ta i bruk to semi-strukturerte intervjuguides inndelt etter temaer jeg ønsket mer kunnskap om. Eksempelvis fant jeg underveis i observasjonene og skyggingen av ledere tydelige indikasjoner på at ledelse av mangfold var dynamisk og preget av stadig uforutsette hendelser og problemstillinger. Videre måtte jeg ta høyde for min problematiserende tilnærming som gjenspeiles i intervjuguidene, se *vedlegg 1 og 2*, ved å bruke åpne spørsmål, unngå de samme fallgruvene som eksisterende forskning og fokusere på relevante temaer.

Jeg hadde utarbeidet tydelig formulerte, fullstendige spørsmål, men inkluderte i tillegg stikkordspresiseringer og tilleggstemaer, i tråd med anbefalingene til Tjora (2012). Jeg anså det som nødvendig å utarbeide to separate intervjuguiden, en for lederne og en for de ansatte. Intervjuene startet med noen oppvarmingsspørsmål, både for å få relevant kunnskap, men også for å opprette tillit til informantene som påpekt av Johannessen et al., (2016). Det ble deretter stilt flere åpne spørsmål om hver av de forhåndsbestemte temaene, men med mulighet for presiseringer og avsporinger hvis informantene fant dette relevant. Det var viktig for meg at intervjuguiden hadde høy fleksibilitet og åpenhet slik at informantene kunne bidra med innsikt og kunnskap, blant annet for å sikre oppgavens eksplorerende og spørrende tilnærming. Det ble derfor gjennomført et test-intervju for hver av intervjuguidene, med mulighet for tilpasning og endringer.

Alle intervjuene ble gjennomført i selskapets lokaler for at informantene skulle være mer komfortable under intervjuene, som anbefalt av Johannessen et al. (2016) og Tjora (2012). Informasjonsskriv ble gitt til alle informantene på forhånd, og ble gjennomgått før intervjuene startet. Jeg informerte om bruken av lydopptak og spurte om godkjenning for å ta det i bruk under hvert intervju. Avslutningsvis minnet jeg informantene om at de kunne kontakte meg ved spørsmål eller om de ønsket å trekke sin deltakelse. Intervjuene varte mellom 35-45 minutter.

3.4.4 Utvalg

Å avgjøre hvem som skal inkluderes i et forskningsprosjekt er et kritisk aspekt ved enhver utførelse av samfunnsforskning, og i kvalitative studier blir enkelte kriterier spesielt avgjørende (Johannessen et al., 2016). Ved kvalitative studier er det ønskelig med utfyllende beskrivelser av fenomenet som undersøkes, og valg av informanter bør foregå i samsvar med denne målsettingen. Dette kalles *strategisk utvelgelse* av informanter (Johannessen et al., 2016), og er metodetilnærmingen som ble tatt i bruk for utvelgelse av informantene mine. Det ble naturlig å velge informanter fra Tide Buss AS, ettersom jeg hadde utført mitt pre-intervju med en leder fra selskapet. Jeg fikk samtidig et tydelige inntrykk under pre-intervjuet at selskapet representerer et bredt mangfold av ansatte.

På grunn av at Tide Buss AS har nesten 4 500 ansatte (Tide, u.å.) hvorav over 300 ansatte er i Tromsø, måtte jeg derfor være tydelig i målgruppen som skulle inkluderes i studiet. Jeg begrenset meg til lokale ledere av tidsmessige grunner. Det er ulike lederroller i selskapet, fordelt etter ansvarsområder og oppgaver. Jeg kunne observere nesten alle lederne og de fleste

ansatte i den lokale avdelingen til selskapet, men begrenset meg hovedsakelig til lederne med størst personsansvar og med lignende arbeidsoppgaver. Observasjonene viste betydelige variasjoner i hvor stor grad lederne kommuniserte og samhandlet med de ansatte. Basert på observasjonene fant jeg det naturlig å intervju fem ledere i selskapet med ansvar for oppfølging og ivaretagelse av bussjåførene og renholderne av bussene. Jeg intervjuet i tillegg tre ansatte i selskapet som har vært ansatt fra noen måneder til over fire år. Dette for å få innsikt i om eventuelle forskjeller når det gjaldt behov og prioriteringer hos ansatte var like statistisk som betegnet i mangfoldsledelseslitteraturen. Jeg endte opp med åtte informanter, i tråd med anbefalingene til Johannessen et al. (2016) om maksimalt ti informanter ved et studentprosjekt som følge av begrensede ressurser og tid.

3.5 Dataanalyse

Etter å ha gjennomført en ordrett transkribering av lydopptakene fra intervjuene, var det neste steget å tolke dataen jeg hadde samlet inn – det steget jeg opplevde som mest utfordrende. Bakgrunnen for dette var at jeg kontinuerlig måtte vurdere behovet for fleksibilitet i tråd med oppgavens valgte abduktive tilnærming og den subjektive dataen innhentet ved mitt eksplorative forskningsdesign, mot kravet om å ikke oppfattes som ikke vitenskapelig. En vanlig problemstilling som beskrevet av Mees-Buss et al. (2022) innenfor kvalitativ metode. Jeg forsøkte å ta i bruk den mye brukte GIOIA-metoden som utgangspunkt i framgangsmåten for dataanalysen, som beskrevet av Gioia et al. (2012). Personlig opplevde jeg metoden som lite hensiktsmessig for oppgaven - mye på bakgrunn av den samme kritikken rettet mot metoden som gitt av Mees-Buss et al. (2022).

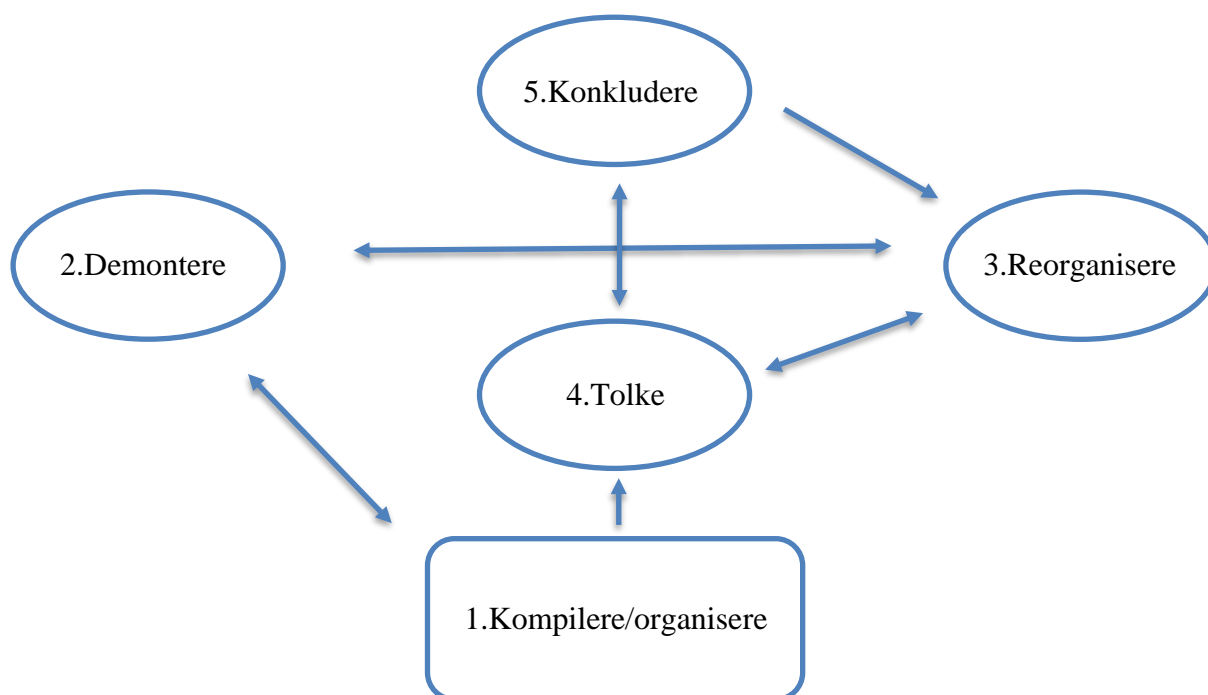
Jeg opplevde nesten en «tvang» til å måtte omgjøre all den komplekse samlede dataen til noen få, svært presise dimensjoner. Ikke minst en forventning om at dette var en lett lineær prosess, som det sjeldent er i praksis (Mees-Buss et al., 2022). En slik tilnærming kan da føre til en nedprioritering av en rekke verdifull og nyttig data, som igjen kan føre til at jeg selv faller i de «fallgruvene» jeg i oppgaven har argumentert for å unngå. Eksempelvis ved at jeg, som forsker, definerer og avgrenser noe så komplekst som mangfold til lette kvantifiserbare begreper/dimensjoner (Ahonen et al., 2014). Jeg tok derfor beslutningen om at GIOIA-metoden, og lignende metoder, var for rigide for min eksplorative og spesielt problematiserende tilnærming og dens formål.

Med utgangspunkt i den omfattende mengden med datamateriale jeg hadde tilgjengelig, og diskusjonen i avsnittet ovenfor, måtte jeg finne en passende tilnærming for dataanalysen.

Etter å ha vurdert ulike metoder, fant jeg anbefalingene gitt av Yin (2011) som mest passende for oppgaven. Det er verdt å merke seg at disse anbefalingene er generelle for kvalitativ dataanalyse, og er derfor en bred tilnærming til denne delen av forskningsprosessen. Etter anbefalingene til Yin (2011, s. 178) tok jeg i bruk den fem-fasede syklusen (the five-phased cycle) for analyseringen av dataen. De fem prosessene er følgende: (1) compilere/organisere innsamlet data, (2) demontere den organiserte dataen i mindre fragmenter, (3) reorganisere og oppstille dataen i overordnede temaer, (4) tolke dataen og (5) konkludere (Yin, 2011). Som illustrert i figur 4 vil en slik fremgangsmåte ta utgangspunkt i at analysen vil foregå i en ikke-lineær prosess, men at en stadig beveger seg mellom de ulike fasene i analyseprosessen. Figuren er inspirert av Yin (2011, s. 178), men tilpasset min tilnærming til analyseprosessen. Dette opplevde jeg som nyttig for å oppnå tilstrekkelig med fleksibilitet i analyseringen av dataen - i tråd med resten av forskningsprosessen. Jeg vil nå gjennomgå hvordan hver av disse fem stegene foregikk.

Det første steget, *kompilering av datamaterialet*, innebar at jeg strukturerte all dataen i rekkefølgen det ble innhentet. Jeg fant dette fordelaktig ettersom observasjonene påvirket spørsmålene under intervjuene, og det var deldelaktig i utformingen av intervjuguiden. Deretter *demonterte* jeg dataen i mindre fragmenter, hvor hver av fragmentene ble opprettet for å oppnå bedre oversikt over datamaterialet. I dette steget fordelte jeg dataen fra intervjuene med utgangspunkt i spørsmålene som ble spurt, og observasjoner med utgangspunkt i tema, hver for seg. Jeg tok også i bruk et eget navn for dataen jeg tenkte ville være lite relevant for oppgaven videre, slik at dette ikke for fikk mye fokus i første omgang.

I det tredje steget, *reorganiseringen av datamaterialet*, ønsket jeg å ta utgangspunkt i utfordringene og rekkefølgen av temaene som ble tatt opp i teorikapitlet. Dette opplevde jeg som fordelaktig, ettersom det bidro til en god struktur til diskusjonen senere i oppgaven. Dette steget innebar at jeg satt sammen data fra observasjonene, skyggingen og intervjuene sammen med utgangspunkt i tema, eksempelvis: definisjon mangfold, utfordringer, ledertrekk osv. Denne prosessen ble gjentatt flere ganger før jeg ble fornøyd, og jeg opplevde at jeg måtte bevege meg fram og tilbake mellom steg 2 og 3 i flere runder. Da jeg var ferdig med dette steget hadde jeg fordelt datamaterialet med utgangspunkt i tema, og rekkefølgen jeg tenkte å ta det i bruk. Det fjerde steget, *tolkningen av dataen*, vil utgjøre utgangspunktet for både kapittel 5 - analyse av funn og kapittel 6 – diskusjon i denne oppgaven. Det siste steget, *konklusjon*, vil utgjøre utgangspunkt for kapittel 7 – avslutning. Underveis beveget jeg meg fram og tilbake mellom de fleste stegene i prosessen som illustrert i figur 4.



Figur 4: Tilnærming til dataanalyse (inspirert av Yin, 2011, s. 178)

3.6 Kvalitetskriterier innenfor kvalitativ forskning

Når det kommer til oppgavens problematiserende tilnærming har Alvesson & Sandberg (2011) påpekt hvordan slike studiers kvalitet blir satt på prøve, på bakgrunn av manglende mulighet til å støtte seg på tidligere empiri og teori. Det er derfor viktig å fremheve at til tross for at mine metodebeslutninger og argumenter kan være stridende mot eksisterende litteratur, er noe av formålet med oppgaven å skape nysgjerrighet, diskusjon og ideer for mangfoldsledelseslitteraturen videre. «*That's interesting!*», er den ideelle responsen til slike studier (Alvesson & Sandberg, 2011, s. 259), men for å kompensere for denne problemstillingen har metodekapitlet til oppgaven vært prioritert. Dette delkapittelet vil forsøke å forsterke dette inntrykket for leseren ytterligere.

Lincoln & Guba (1985) foreslår et tilpasset rammeverk for å vurdere kvaliteten på kvalitative undersøkelser. Rammeverket tar høyde for at det ikke eksisterer en absolutt sannhet om et sosialt fenomen - tvert imot eksisterer det flere tilnærminger til fenomenet som studeres (Lincoln & Guba, 1985). Rammeverket består av fire overordnede kriterier: *pålitelighet*, *troverdighet*, *overførbarhet* og *bekreftbarhet*, og betegnes som passende kriterier for kvalitativ forskning generelt (Tjora, 2012). Jeg skal nå gå gjennom hvordan hver av de ulike kriteriene er oppfylt i studien, for å sikre kvaliteten på den gjennomførte forskningen.

3.6.1 Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet

For å opparbeide pålitelighet til forskningsarbeid i form av tillit og kredibilitet påpeker Yin (2011) at metodeprosedyrene bør være *transparente* og *struktureerte*. Transparens innebærer at metodeprosessen beskrives, dokumenteres og tilgjengeliggjøres slik at den kan bli gjennomgått og forstått av andre senere (Yin, 2011). Videre kreves det en tydelig struktur og intern logikk gjennom hele forskningsprosessen (Tjora, 2012). Jeg har gjennom oppgaven tatt flere beslutninger for å øke oppgavens pålitelighet. Jeg begrunnet oppgavens problemstilling, dens formål, og deretter valg av inkludert teori. De ulike metodevalgene beskrevet i dette kapitlet bygger på et konsistent resonnement, hvor det skal være en tydelig «rød tråd» gjennom hele forskningsprosessen. Jeg har argumentert og diskutert bakgrunnen for hver av de ulike metodologiske valgene, inkludert de to intervjuguidene i *vedlegg 1* og *2*, samt beskrevet tilnærmingen til de utførte observasjonene. Dette bidrar til at oppgaven, inkludert hele forskningsprosessen, kan gjennomgå senere for kritikk og vurdering (Yin, 2011). Samtidig vil de samme resultatene sannsynligvis ikke forekomme om det skulle velges å rekonstruere forskningsprosessen, ettersom resultatene av kvalitativ forskning ofte er kontekstavhengig og verdiladet (Johannessen et al., 2016). Renganathan (2009) påpeker nettopp hvordan hvert forskningsprosjekt er unikt, og det er garantert at den enkelte forsker må ta avgjørelser som en selv har vurdert som optimal. Jeg vil senere diskutere hvordan egen motivasjon og etnisitet kan ha påvirket resultatene i studien i delkapittel 4.7, som forklarer ytterligere bakgrunnen for at dette arbeidet ikke kan dupliseres.

Innenfor kvalitative metoder omhandler *troverdighet* i hvilken grad en forsker tar i bruk framgangsmåter, og kommer fram til funn som er relevant for studiens formål og virkeligheten som studeres (Johannessen et al., 2016). Jeg har, som nevnt tidligere, gjennom hele forskningsprosessen tatt metodevalg i tråd med oppgavens formål og problemstilling. Hovedfokuset har under observasjonene vært et resultat av tidligere funn for å sikre relevans til oppgaven, samt at valgte informanter er begrunnet og diskutert. Oppgavens bruk av metodetriangulering vil samtidig bidra til å styrke oppgavens troverdighet ytterligere (Johannessen et al., 2016). Troverdigheten til studien blir noe svekket ved at observasjonene har foregått i løpet av en kortere tidsperiode, noe som begrense mulighetene til å sette seg inn i konteksten av det som blir studert (Johannessen et al., 2016). Flere gjennomganger av innsamlet data har likevel bidratt til å lettere kunne skille mellom relevant – og ikke relevant informasjon.

I en kvalitativ studie dreier *overførbarhet* seg om hvorvidt studien evner å utvikle definisjoner, fortolkninger, innsikt og kunnskap som har nytteverdi på flere områder enn kun studiens gjeldende kontekst (Johannessen et al., 2016). Overførbarhet har vært et omdiskutert kvalitetskriterie for kvalitativ forskning, og Tjora (2012) begrunner dette i at begrepet tydelig innsnevrer *generaliseringen* som vurderes som mulig fra en kvalitativ studie. Jeg er enig i kritikken til Tjora, og mener at min eksplorerende tilnærming til fenomenet mangfoldsledelse, er mer generaliserende enn ofte antatt av kvalitative studier. Dette er hovedsakelig et resultat av at studien har hatt en mer generell og åpen tilnærming. Andre kvalitative studier vil ofte ha en langt mer tilspisset forskningstilnærming for å utvikle kunnskap om et snevert fenomen i en svært tilspisset kontekst (Bell et al., 2019). På bakgrunn av dette kan studiens overførbarhet, eventuelt generalisering, betegnes som *konseptuell*. Dette på bakgrunn av at funn fra min forskning bidrar til den generelle ideologien og teorien om mangfoldsledelse, utover den spesifikke konteksten jeg har studert (Tjora, 2012).

Til tross for at kvalitative studier forsøker å bidra med unike perspektiver på et studert fenomen, er det avgjørende at funnene av forskningen er et resultat av forskningen, og ikke forskerens personlige meninger og holdninger (Johannessen et al., 2016). Dette er for å sikre studiens *bekreftbarhet* - betegnet som objektivitetskriteriet til kvalitative studier (Johannessen et al., 2016). For å sikre studiens bekræftbarhet har jeg vektlagt å beskrive, utdype og argumentere for hver av valgene som er gjort før, under og etter forskningsprosessen, for senere oppfølging og vurdering.

3.6.2 Forskningsetikk

Generelt skal all forskning være underlagt enkelte etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Johannessen et al., 2016; Tjora, 2012). Likevel er det noen etiske betraktninger som må tas spesifikt høyde for ved kvalitative datainnsamlingsmetoder. Dette gjelder: informert og frivillig samtykke, anonymitet og å informere om mulige konsekvenser ved å delta (Johannessen et al., 2016). Jeg valgte derfor å be om både muntlig og skriftlig samtykke fra informantene før de ble intervjuet. Til tross for ikke aktivt å samle sensitiv informasjon om casebedriften eller individer, noe av den innsamlede informasjonen ansees som sensitiv - et resultat av den kvalitative forskningsmetoden. Jeg har derfor valgt å anonymisere informantene, for å sikre at intervjuene ikke kan spores tilbake til bestemte informanter. Jeg har i analysekapittelet opprettet generelle fiktive stillingsnavn for informantene, og konsekvensene av å være med i studien anser jeg som minimal til ingen. Informantene ble

informert om at det var mulighet å trekke sin deltakelse, herunder sine sitater når som helst, og min kontaktinformasjon ble derfor gitt til alle informantene. Ettersom min studie blir gjennomført ved et universitet, fører dette til meldeplikt til Sikt - Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, som står for ekstern vurdering av prosjekter i henhold til forskningsetisk lovverk. Dette prosjektet er meldt inn og godkjent av Sikt, og ved avslutning av prosjektet vil all data slettes på en tilfredsstillende måte.

3.7 Diskusjon – egen rolle og etnisitet

«Det er en typisk menneskelig egenskap å veksle mellom våre egne individuelle erfaringer i den lille verden, og basert på disse, danne oss generelle forestillinger om den store verden. Vi er i så måte alle teoretikere» (Johannessen et al., 2020, s. 20).

Å påstå at denne oppgaven skal skille seg fra eksisterende positivistiske tilnærminger til mangfoldsledelse, gjør at en diskusjon om min subjektive påvirkning på oppgaven blir helt nødvendig. Allerede ved første observasjonsrunde ble det tydelig at min etnisitet, som følge av å ha to innvandrereforeldre, ville ha påvirkning på gjennomførelse av studien. *«Hvor kommer du egentlig fra?»* - var et spørsmål som gikk igjen flere ganger under spesielt observasjonsrundene. Det kan være et resultat av at fenomenet mangfoldsledelse var i fokus, og de jeg møtte under observasjonene kunne lettere oppfatte min etnisitet som relevant for temaet. Videre ble det tydelig at min flerkulturelle etnisitet, som var i kontrast med flertallet av informantene, spesielt lederne, påvirket intervjuene. En potensiell problemstilling som beskrevet av Renganathan (2009). Jeg velger derfor å sette av noe plass til en noe uvanlig, men samtidig viktig diskusjon om forskningseffekten- og subjektiviteten til studien hovedsakelig tilknyttet forskerens, altså min, etnisitet. Dette er avgjørende dersom de som leser oppgaven skal få tilstrekkelig innsikt i tolkningene som er gjort (Renganathan, 2009), og som er en omfattende del av forskningsprosessen som illustrert i sitatet ovenfor.

Forskningseffekten er en betegnelse for den potensielle påvirkningen forskeren har på de studerte (Tjora, 2012), som til en viss grad alltid vil være til stede i enhver kvalitativ undersøkelse (Johannessen et al., 2016). Min flerkulturell etnisitet kan ha forsterket denne effekten, hvor jeg flere ganger opplevde at deltakere og informanter med nordisk etnisitet i enkelte tilfeller virket mer usikre, og endret på setninger underveis som de pratet. Jeg kan ikke fastslå at dette er et resultat av min flerkulturelle bakgrunn, men ettersom dette hovedsakelig gjaldt de delen av samtaleene hvor kultur og etnisitet ble et tema, finner jeg det sannsynlig. Samtidig opplevde jeg endringer i stemmeskiftet, mer usikkerhet og ikke minst at

informantene og deltakere i enkelte situasjoner brukte mer tid på å svare.

Forskningssubjektivitet i en studie er den personlige påvirkningen forskeren vil ha på forskningen som gjennomføres (Tjora, 2012). Til tross for å ha kontinuerlig begrunnet for valgene som er gjort i forskningsprosessen og tiltakene som er gjort for å sikre kvaliteten på studien, er det ikke mulig å oppnå en fullstendig objektivitet (Johannessen et al., 2016). Samtidig er det realistisk å tro at maktforholdet mellom meg og informantene ble påvirket av jeg som forsker har en minoritetsbakgrunn sammenlignet med de fleste av informantene som ikke hadde det (se Renganathan, 2009).

I ettertid har jeg likevel vurdert min flerkulturelle bakgrunn som fordelaktig i flere sammenhenger ved den gjennomførte studien. Jeg opplevde min etnisitet som fordelaktig under observasjonene ved at jeg hurtig ble «akseptert» i det flerkulturelle miljøet som kjennetegnet casebedriften. En fordel tatt i betraktning av at observasjoner bidrar til innsiktsfull primærdata ved at en observerer hva deltakere gjør, framfor hva de sier (Yin, 2011). Det så ut til de deltakerne betraktet meg som en naturlig del av miljøet, til tross for å ha gjennomført et fåtall observasjoner. Under intervjuene opplevde jeg at min flerkulturelle bakgrunn bidro til at informantene med flerkulturell bakgrunn selv, både ledere og andre ansatte virket komfortable og bidro med detaljert informasjon om sensitive temaer som mangfold og kategorisering. Jeg ønsker å poengtere at oppgavens formål om å balansere mellom ulike motstridende litteraturretninger kan for mange oppleves utfordrende, ikke minst når forskningen i tillegg foregår i en mangfoldig organisasjon. Min flerkulturelle bakgrunn kjennetegnes av nettopp et bredt spekter av synspunkter og verdier som jeg kontinuerlig må balansere mellom, og jeg opplevde det å studere et mangfoldig selskap som gjenkjennbart og naturlig. Videre vil jeg påstå at min flerkulturelle bakgrunn påvirket hvordan jeg ikke ukritisk aksepterte antakelsene innad mangfoldsledelseslitteraturen, som førte til at jeg endte opp med den problematiserende tilnærmingen til studien. Jeg vil derfor påstå at min bakgrunn faktisk beriket oppgaven og har vært en viktig faktor for oppgavens endelige problemstilling. En påstand som tidligere har blitt argumentert for i litteraturen (se Renganathan, 2009).

4 Analyse av funn

I den kommende analysedelen av oppgaven skal jeg presentere de empiriske funnene som ble innhentet gjennom de ulike datainnsamlingsmetodene fra metodekapittelet. Analysekapittelet er strukturert på en slik måte at det følger den samme rekkefølgen av overordnede temaer som det konseptuelle rammeverket (figur 2) til oppgaven: *utgangspunktet for mangfold, fokus og mangfoldsleder i form av ledertrekk*. Hensikten er å kunne belyse de mest omdiskuterte og betydningsfulle tematikkene innenfor mangfoldsledelseslitteraturen, gjennom de empiriske funnene fra min problematiserende- og praksisbaserte tilnærming til ledelse av en norsk mangfoldig organisasjon. Jeg har valgt å inkludere ulike undertitler for hver av de overordnede temaene for en mer strukturert besvarelse, men også for ha tilstrekkelig med fleksibilitet til å introdusere funn som ikke er like tydelig representert i det konseptuelle rammeverket, som jeg likevel fant relevant.

4.1 Utgangspunkt for mangfold

I første del av analysekapittelet vil fokuset rette seg mot hvordan ledere i en mangfoldig organisasjon selv oppfatter begrepet *mangfold*, og hvordan det påvirker måten de imøtekommer mangfoldet de har ansvar for å lede. Dette for å få innsikt i hvordan kategoriseringen av individer til grupper foregår i praksis. Funnene fra datainnhenting tyder på at lederne hovedsakelig har en todelt tilnærming til mangfoldsbegrepet. Den ene gruppen betegner hovedsakelig mangfold til å gjelde surface diversity, og den andre gruppen har en bredere definisjonen av begrepet med et fokus på deep-level diversity. Uavhengig av at lederne definerer mangfoldsbegrepet ulikt, viser funnene fra datamaterialet en tydelig enstemmighet mellom dem når det gjelder kategorisering av individer i bestemte grupper.

4.1.1 Surface diversity

Når de inkluderte informantene blir spurt om å komme med deres egen definisjon av mangfoldsbegrepet, uten at forskeren forhåndsdefinerte begrepet, er det to av fem informanter som hovedsakelig ser begrepet relatert til kun biologiske/fysiske kjennetegn.

«Ja, mangfold - vi har jo folk fra veldig mange nasjonaliteter. Jeg tror vi har en plass mellom 20 og 30 forskjellige nasjonaliteter. Det er jo alt fra arbeidsinnvandrere, altså folk som kommer hit som på en måte pendler. Også har vi en gruppe som kommer fra land utenfor Schengen-området, og det dreier seg sannsynligvis i de fleste tilfeller om mennesker som da har fått norsk statsborgerskap» (Leder 3).

Videre utdyper informanten om at: *«Nå har vi jo begynt å få inn flere kvinnelige medarbeidere også, men det er jo ikke før nå de siste årene det har begynt å øke i antall. Så har du jo også folk med forskjellige religioner»*. Svaret, og tilnærmingen informanten har til mangfoldsbegrepet, er i overenstemmelse med leder 5: *«Mangfold er en arbeidsplass som har mange mennesker fra forskjellige kulturer og land, og det ser man jo tidlig når man kommer inn i Tide»*. Når informanten blir spurt om mangfold hovedsakelig relateres til kultur bekrefter informanten dette, men påpeker samtidig: *«Ja, både kultur, kvinner og menn»*. Definisjonen av mangfoldsbegrepet jeg la til grunn i oppgaven var en vid tilnærming til begrepet, hvor ett hvert trekk kunne være relevant. Likevel definerer to av lederne begrepet i samsvar med mangfoldslitteraturen generelt. Jeg vil nå gå nærmere inn på de lederne med et bredere synspunkt på begrepet.

4.1.2 Deep-level diversity

Resten av de intervjuede lederne betrakter mangfold som noe langt mer omfattende enn kun noe tilknyttet enkelte biologiske kjennetegn. De empiriske funnene viser til at overvekten av de intervjuede lederne fokuserer i liten grad på å prioritere fysiske kjennetegn hos de ansatte i det hele tatt, men heller deres bakgrunn og indre kjennetegn, altså deep-level diversity.

«Mangfold er så mye. Det er ikke nødvendigvis bare det tradisjonelle, mangfold er forskjellige ønsker og behov og det går på kryss og tvers av nasjonaliteter. Så jeg ser ikke mangfold mest relatert til kultur, men det er ikke noe som jeg er fryktelig opptatt av egentlig»

(Leder 1).

Den samme brede tilnærmingen til mangfoldsbegrepet er i samsvar med leder 2, men også leder 4 sitt synspunkt til begrepet: *«Hvis jeg skulle beskrive mangfold, det er jo kanskje ikke så enkelt da. Vi er jo alle ulik uansett, men akkurat det her med mangfold vil jo være at man tar... jeg vil si at mangfold er veldig bredt. Det kan jo være så mangt»*. De empiriske funnene indikerer at å ta utgangspunkt i surface diversity, som utgjør en betydelig del av litteraturen om mangfoldsledelse og kritikken mot den - har et langt mindre fokus enn forventet. Det kapittelet vil fokusere på hvordan kategoriseringen av mangfoldet ser ut til å utspille seg i praksis.

4.1.3 Kategorisering

Til tross for at det empiriske materialet tyder på at lederne er splittet når det gjelder hvordan de definerer mangfoldsbegrepet, er de alle enstemmig når det gjelder kategorisering av

individer i grupper. Dette viser seg særlig når det kommer til kategorisering med utgangspunkt i surface diversity som kultur, etnisitet og kjønn. Leder 2 svarer følgende ved spørsmål om ledelse ved kategorisering av individer i slike grupper:

«Det hørtes negativt ut, fordi det høres ut som du grupperer folk ut ifra bakgrunn eller noe. Det er ikke det vi skal gjøre, vi skal ikke gruppere, vi skal se på oppdraget og nå det målet vi er satt til å oppnå med utgangspunkt i våre retningslinjer. De er med på lasset, uavhengig av kjønn, etnisitet og alder, dem skal jo gå under det samme. Jeg er jo ansvarlig for opplæring og kurs også, og det skal ikke være noe forskjell eller grupperinger der. Det hørtes litt fremmed ut» (Leder 2).

Informanten er altså svært skeptisk til en slik kategorisering, noe som blir tydelig understøttet av leder 3, som var en av de to lederne som i utgangspunktet definerte mangfold i retning av surface diversity: *«Man skal jo ikke forskjellsbehandle, verken på etnisitet, religion, kjønn, legning, ingen av de delene skal man trekke inn å ha som en faktor i den jobben man gjør. Det er ikke rett».* Det samme gjelder for leder 5 - den andre lederen som tok utgangspunkt i fysiske kjennetegn ved beskrivelsen av mangfoldsbegrepet:

«Det synes jeg faktisk er veldig problematisk. Det kan veldig lett misforstås. Du trenger ikke å sette så mye fokus på hvor folk kommer fra eller bakgrunn. Se på utfordringene de sliter med eller har, og da er det å løfte opp folk. For min del behandler jeg ikke folk ulikt, uavhengig om det er kvinne eller mann» (Leder 5).

Like tydelig er leder 1 når kategorisering av de ansatte blir et samtaleemne under intervjuet: *«Forskjeller ved etnisitet har ganske lavt fokus på min rangeringsstige, og det ser jeg. Jeg ansetter en del for trafikkleidere, og vikarer, og jeg kunne egentlig ikke brydd meg mindre om hvor folk kommer fra. Det er ikke relevant» (Leder 1).* Videre utdyper informanten at antakelser om kategorisering av de ansatte kan være nyttig og positivt - i større grad et resultat av forhåndsbestemte forventninger: *«Ofte danner man sånne motsetninger, som kanskje er naturlig. Jeg ser blant annet at enkelte ansatte eller tillitsvalgte kan prøve å danne ideen om at dette er motsetninger, men det er ikke motsetninger».*

Funnene fra intervjuene er videre i samsvar med de utførte observasjonene og skyggingen som ble gjort av flere av lederne i selskapet, hvor jeg fikk tydelig inntrykk over at lederne ved behov satte av tid til de ansatte, uavhengig av fysiske kjennetegn. Det samme gjaldt under møtene jeg deltok på og de uformelle samtalene som ble initiert av lederen, som kunne finne

sted i korridorene eller i kantinen med de ansatte - uavhengig av kjønn og etnisitet. Ikke minst hvordan de ansatte så ut til å sette pris på denne kontakten med lederne, uavhengig av hvem de var. Disse observasjonene styrkes av funnene fra intervjuene med de ansatte, hvor flertallet hadde flerkulturell bakgrunn, og hvor alle var enstemmige når det gjald en slik tilnærming fra ledernes side.

«Er du ansatt i en bedrift ikke sant, så skal du bli sett. Om du er fra Somalia, Polen eller om du er fra byen her, eller hvor du er fra. Om du er mann eller kvinne, det skal ikke spille noe rolle. Det skal være likt for alle på en arbeidsplass, eller så går det jo galt» (Ansatt 3).

Det samme understøttes av ansatt 1, som selv har en flerkulturell bakgrunn, som betegnet seg selv og resten av de ansatte som et helhetlig felleskap som ikke burde kategoriseres i grupper: *«Ikke bra. Fordi når vi er ansatt her - 300 ansatte som 1 ansatt. Du må prate med dem sammen»*. De empiriske funnene er tydelig på at kategorisering av individer i grupper, spesielt med utgangspunkt fysiske kjennetegn, er ikke eksisterende hos lederne. Funnene viser også at dette heller ikke er ønsket av nordiske eller flerkulturelle ansatte.

4.2 Fokus

De empiriske funnene fra oppgavens problematiserende tilnærming tyder på flere interessante og unike funn når det gjelder fokuset til lederne i casebedriften. For det første er det tydelig enstemmighet mellom alle som ble intervjuet, både lederne og ansatte. For det andre er fokuset mer dynamisk og komplisert enn beskrevet i mangfoldsledelseslitteraturen. Det ser ut til at fokuset til lederne i organisasjonen kan deles inn i tre ulike kategorier: *et generelt fokus, et gruppefokus og et individuelt fokus*. De neste underkapitellene skal presentere de empiriske funnene som understøtter dette, og styrke begrunnelsen ved å inkludere funn rundt ansattes egne behov og særegne utfordringer hos en mangfoldig virksomhet.

4.2.1 Generelt fokus

Til tross for at fokuset i mangfoldsledelseslitteraturen utelukkende ser ut til å omhandle enkeltgrupper og en leders tilpasning mot disse gruppene, indikerer datamaterialet at det *generelle fokuset* mot alle de ansatte i organisasjonen er en avgjørende del ved slik ledelse. Når lederne blir spurt om forholdet til de ulike ansatte, og hvordan de imøtekommer dem, er det tydelig at et generelt fokus utgjør det overordnede utgangspunktet til lederne.

«Du har de som alltid gjør jobben sin, altså du har noen som alltid leverer uansett. Dem gjør ikke så mye ekstra, de gjør ikke så mye ut av seg. De er på en måte grunnfjellet, dem leverer

alltid. Dem blir ikke sett nok fordi der har du ikke et avvik å følge opp, ikke noen skader å følge opp, ikke noen fravær å følge opp. Dem er alltid der, og dem er det fort gjort å ta for gitt. Mesteparten av de ansatte utgjør dette grunnfjellet, og dem stiller alltid opp» (Leder 1).

Sitatet viser til hvordan hovedvekten av de ansatte ikke opplever noen form for ekstra tilrettelegging, verdsettelse eller oppfølging. Dette generelle fokuset foregår også uavhengig av fysiske kjennetegn, som eksempelvis etnisitet eller lignende: *«Jeg prøver å være nøytral og ha samme forholdet til alle. Selv om noen skal være fra samme land som jeg er i fra, eller om man er fra Norge, eller fra et annet land. Jeg prøver å være profesjonell, fordi noe annet kan misforstås» (Leder 5).* Sitatene av lederne blir forsterket av opplevelsene til de ulike ansatte slik de beskriver det. Ansatt 1 påpeker hvordan, basert på egne erfaringer, det i utgangspunktet ikke er noen form for kategorisering blant de ansatte: *«Du gjøre din jobb riktig, da er alt likens»* - noe ansatt 2 bekrefter uavhengig av sin flerkulturelle bakgrunn. De empiriske funnene gir videre inntrykk av at det generelle fokuset er gjeldende for enhver ansatt, og at eventuell tilpasning heller er et resultat av behov og erfaring som lederne gjør med tiden. Dette blir påpekt av leder 4 som fremhever at: *«I utgangspunktet så starter man jo likt med alle, og prøver å behandle alle likt. Hvis noen, uansett hva det måtte være, behøver tilretteleggelse eller bare generell kontakt, så er man selvfølgelig litt annerledes».* De empiriske funnene tyder derfor på at fokuset til lederne er av generell karakter, og ikke unikt for noen grupper. En unik og tilpasset tilnærming er heller et resultat av ledernes erfaringer og de ansattes behov, som ser ut til å gi utslag i et slags *gruppefokus* for individene det gjelder.

4.2.2 Gruppefokus

I samsvar med mangfoldsledelseslitteraturen som tar høyde for at enkeltgrupper behøver tilpasning hos lederne, er det noe lignende empiriske funn fra de gjennomførte intervjuene med lederne i casebedriften. Derimot eksisterer det noen tydelige ulikheter, spesielt når det gjelder hvordan lederne definerer disse gruppene. Leder 1 beskriver det slik:

«Ja, det er jo den 20/80 regelen, som gjelder stort sett overalt nesten. Det er 20 prosent som trenger ekstra oppfølging. Så kommer du ganske tett på mange ansatte som har; fordi det fleste kommer hit med en form for bagasje av et eller annet slag, en andel av dem har vært i krig, en andel av dem på flukt. Du kommer ganske tett på historien, eller bagasjen til hver av de enkelte» (Leder 1).

Basert på sitatet til lederen virker det til å være en gruppe med ansatte som krever mer tilpasning og oppfølging enn de andre i organisasjonen, men når lederen utdyper blir det tydelig at det strekker seg utover surface diversity: *«Det er generelt et større informasjonsbehov, og står for litt mer avvik og litt mer, ja. Vi har en del lokale i den 20 prosent gruppen, så jeg klarer ikke helt å se hvor folk kommer fra egentlig som et form for skille»*. Sitatene tydeliggjør hvordan fysiske kjennetegn er av liten til ingen betydning hos lederen, som også understøttes av leder 4 når informantene blir spurt om hva som kjennetegner de med et større behov: *«Nei, det er jo forskjellige mennesketyper selvfølgelig. Så det kommer jo egentlig helt an på»*. De empiriske funnene tydeliggjør at de intervjuede mangfoldslederne har en form for gruppefokus ved behov, men ikke med utgangspunkt i surface diversity som etnisitet og kjønn, men heller deep-level diversity. Dette kan henge sammen med hvordan lederne oppfatter behovene til de ulike ansatte som veldig ulike. Dette ser ut til å danne bakgrunnen for det individuelle fokuset hos lederne, som blir tatt opp i neste underkapittel.

4.2.3 Individuelt fokus

De empiriske funnene tydeliggjør hvordan lederne i casebedriften har et tydelig individuelt fokus, og bruker betydelig med tid og ressurser på den enkeltes spesifikke behov. Leder 1 beskriver det slik: *«Det er jo enkelte jeg har mye mer kommunikasjon med, og man legger mye arbeid i å kartlegge personlighetstyper for å på en måte skape den samme motivasjonen hos alle. Finne ut hva som motiverer hver enkelt – det er fortsatt den dag i dag, en viktig del av lederrollen»*. Senere i intervjuet kommer samtalen enda en gang over på den samme tematikken, og leder 1 blir enda tydeligere rundt dette med individuelt fokus, og ikke minst tilknyttet nettopp etnisitet:

«Kommer det inn to ansatte som er norsk så må du også håndtere dem annerledes fra hverandre, fordi det er forskjellige typer med forskjellige behov. Så alle har sine forskjeller. Du kan ikke behandle alle, altså «one size fits all», det fungerer ikke. Du må behandle alle litt ulikt, hvis du skal behandle alle bra» (Leder 1).

Disse funnene er spesielt avgjørende å fremheve, ettersom det er i tydelig kontrast med hvordan mangfoldsledelseslitteraturen tar utgangspunkt i at hovedsakelig surface diversity er tilstrekkelig for å definere individer i grupper. Leder 2 beskriver hvordan overgangen fra et generelt fokus til et individuelt fokus skjer, basert på det enkelte individets spesifikke behov.

«Ut ifra regelverket og veien vi skal i organisasjonen, så må vi ha samme retningslinjer for alle. Men det er klart at noen kan dukke opp flere ganger, for eksempel rammet av en sykdom som trenger mer oppfølging. Det har liksom ikke med personen å gjøre, sånn at den ene er mer oppringt eller viktigere enn noen andre. Det kommer an på jobben, og hva utfordringene er hos den enkelte» (Leder 2).

Lederen er videre tydelig på at behovet for et individuelt fokus er noe som oppstår, framfor noe som er basert på antakelser eller et utgangspunkt for noen ansatte: *«Ja, det kan hende det kommer et unntak, men jeg synes ikke at man skal behandle grupper sånn og sånn ulikt. Vi har en kjøreplan, et kursopplegg og retningslinjer som vi må følge. Så får vi eventuelt ta individet hvis han trenger mer støtte, og trenger å hjelpes fram».* Fokuset til lederne ved et individuelt fokus ser ut til å hovedsakelig rette seg mot de indre trekkene som utgjør individet. Dette blir enda tydeligere beskrevet av leder 3: *«Utfordringen er jo å møte individet, det er det enkelte individet. Det er ikke sjåfører, det er et individ, altså møte enkeltmennesket».* Dette blir ytterligere forsterket av leder 5, som er spesielt tydelig på hvordan en leder må se det spesifikke enkeltmennesket. Fysiske kjennetegn hos de ansatte er ubetydelig for lederen, som blir tydelig når informanten blir spurt om den «typiske» mangfoldslederen som beskrevet i litteraturen:

«Du kan ikke behandle folk ulikt i forhold til etnisitet og bakgrunn - du må heller se på familiesituasjon. Er det en alenemor, med tre unger hjemme, eller også en enslig mann med tre unger. Du må se problemstillingen, også behandle folk etter problemstillingen, og ikke etter kultur, bakgrunn eller kjønn. Den lederen du beskriver tror jeg hadde slitt veldig mye, du må se problemstillingen til enhver person, og faktisk vurdere om de trenger tilpasning i forhold til de utfordringene de har» (Leder 5).

Den presenterte empirien viser til en tydelig enstemmighet blant alle de intervjuede lederne i casebedriften, hvor fokuset til lederne kan deles inn i et dynamisk og tredelt fokusnivå. Ettersom mangfoldsledelseslitteraturen har et betydelig fokus på hvilke ansatte i organisasjonen som blir satt i fokus hos lederne, er disse empiriske funnene spennende. For å styrke og bekrefte at de beskrevne fokusnivåene faktisk er et resultat av lederens erfaringer i sin lederrolle, vil to underkapitler inkluderes Først en presentasjon av *utfordringene* som lederne beskriver som typisk ved sin rolle i en mangfoldig organisasjon, og deretter *behovene* til de andre ansatte som presentert av dem selv.

4.2.4 utfordringer

Det ble i intervjuene stilt spørsmålsteget om hvilke utfordringer lederne møtte som et resultat av det økende mangfoldet i casebedriften. Her er det viktig å påpeke at mangfold under hele intervjuet, er et resultat av hva lederne selv la i definisjonen av begrepet. Under intervjuene tar både leder 1 og 3 hovedsakelig opp utfordringer med språk, som en av de mest generelle utfordringene de møter. Leder 1 beskrev det slik: *«Jeg føler det ikke er fryktelig store utfordringer, det er selvfølgelig i forhold til kommunikasjon. Noe som vi ser generelt».*

Informanten blir bedt om å utdype: *«Ja det er det at du får god kvalitet på den kommunikasjonen ut mot spesielt innvandrergroupe, siden det eksisterer forskjellig tolkning på det man sier. Så det er nok der man oppdager den type mangfold mest, at du ikke når fram med informasjonen fra alle flater, som eksempelvis omkjøringer».* Leder 3 beskriver det slik:

«Ja, det er jo utfordringer med språket. Kommunikasjon kan bli lidende av språkkunnskapene - at man ikke når hverandre med språket. Det kan være greit med noen som har norsk som morsmål, da er det en måte å kommunisere på. Det er verre når jeg har noen som forstår norsk veldig dårlig, og det har jeg flere av» (Leder 3).

Når informantene fikk utdype ble det samtidig mer og mer tydelig under samtalene at til tross for at disse språkutfordringene var eksisterende, var dette ikke spesielt utfordrende for lederne, og ofte enkelt å løse. Leder 1 tar opp i det første sitatet presenterte i dette kapitlet, at utfordringene i forhold til språk ikke er så betydelige, men heller til stede. Han utdype videre at disse utfordringene blir stadig mindre fremtredende med tiden hos de fleste ansatte, noe også leder 3 tar opp: *«De fleste har jo blitt veldig flink i norsk, men vi har faktisk noen få med liten fremgang».* Til tross for at det ser ut til å oppstå utfordringer som et resultat av økt antall ansatte fra ulike nasjonaliteter, hovedsakelig med tanke på kommunikasjon, er de av mindre betydning enn forventet. Dette gir utslag i hvordan lederne ellers i løpet av intervjuene var lite opptatt av å snakke om ulikheter tilknyttet nasjonaliteter, eller en form for gruppering av de ansatte. Denne diskusjonen vil bli tatt opp i diskusjonskapitlet, men blir generelt oppsummert av leder 2 ved spørsmål om utfordringene de møter: *«Jeg prøvde å tenke på språkutfordringer eller sånn, men det løser seg altså. Vi har egentlig ikke noen utfordringer der».*

4.2.5 Behov

For å sikre at de beskrevne utfordringene som følge av økt mangfold ikke kun vurderes ut fra ledernes beskrivelser, er det viktig å inkludere det de ansatte selv beskrev som utfordringer og

behov. I underkapittel 4.2.4 ble det tatt opp hvordan kommunikasjonsutfordringer ser ut til å være mer fremtredende i mangfoldige organisasjoner, noe som til en viss grad støttes av ansatt 1, som tar opp dette med språkproblemer. Det er samtidig påfallende hvor likt syn informantene har med lederne når det kommer til betydningen av slike utfordringer. Informanten uttrykker tydelig at om lederne hadde møtt individene ulikt, kun basert på språkutfordringer, ville det føltes som å bli møtt med lite respekt, og ikke omvendt.

«Det er veldig bra, ingen problem. Vi har bare respekt. Jeg har vært på kurs når jeg skulle begynne på jobb - respekt og snakke norsk med alle. Vi kan ikke for eksempel prate og skifte til arabisk, det går ikke» (Ansatt 1).

Samtidig er alle de tre ulike informantene, som ikke er ledere, langt mer opptatte av andre behov enn språk – uavhengig av etnisitet. For ansatt 1 er det hovedsakelig i starten av tilsettelsen og behovet å få mer jobb, uavhengig av språkproblemene informantene hadde. For ansatt 2 handlet det mest om nervøsitet ved å komme i gang med jobben. For ansatt 3 er det mer familiære behov *«Jeg har en sønn med spesielle behov. Han er jo en voksen person, han har valgt det at han vil være hos meg halve måneden, og han er av den karakter at han ikke kan være helt alene. Da hadde jeg en forespørsel med engang til min nye leder at hvis jeg skal begynne å jobbe her, så måtte jeg ha det tilrettelagt» (Ansatt 3).*

Videre er det verdt å påpeke at utfordringene og behovene til de ansatte, uavhengig av etnisitet, er mer dynamiske og skiftende. Dette kommer fram ved at lederne som tar opp utfordringer ved kommunikasjon, er tydelige på at behovet for at slik tilpasning blir borte når språkkunnskapene blir bedre. Dette gjelder også for de ulike ansatte, hvor ansatt 3 utdyper hvordan behovene til sønnen kontinuerlig endrer seg: *«Ting og tang endrer seg med sønnen min underveis, og derfor må vi justere skiftplanen min enda en gang».* Leder 4 utdyper om det samme, og er opptatt av å få fram hvordan behovene og tilpasningen til de ansatte forekommer og er i endring: *«Jeg tror man aldri blir ferdig med å tilrettelegge, fordi ting kan jo skje underveis. Man kan jo tilrettelegge for flere ting og forklare. Samtidig, ting skjer jo. Dem er mennesker som jobber her, ting skjer i livene deres som gjør at dem ja. Det vil hele tiden være et behov uansett».* Disse funnene blir avgjørende ved senere diskusjon om utfordringer og behov ved mangfoldige organisasjoner i diskusjonskapitlet. I neste del av analysen vil jeg utdype nærmere hva som kjennetegner en mangfoldsleder i praksis, gjennom fem overordnede ledertrekk.

4.3 Mangfoldsleder i form av ledertrekk

For å gå nærmere inn på hva mangfoldsledelse utgjør i praksis, ble det naturlig at en stor del av intervjuene omhandlet hvordan lederne utøvde sin rolle og hva de selv betegnet som god ledelse. Ikke minst hvordan de ansatte opplevde sine nærmeste ledere, og hva de eventuelt tenkte var positivt og negativt med deres nåværende leder. Empirien viser høy enstemmighet blant alle de inkluderte informantene, både ledere og ansatte, hvor en mangfoldsleder ser ut til å kunne kjennetegnes gjennom fem ulike lederegenskaper: *fleksibilitet/tilpasningsdyktig, tilstedeværelse, være et forbilde, medmenneskelighet og tålmodighet.*

4.3.1 Fleksibilitet/tilpasningsdyktig

De empiriske funnene viser en tydelig fragmentert og hektisk arbeidshverdag hos lederne. Dette fører til det ofte oppstår hendelser som ikke er planlagte og som de stadig må tilpasse seg etter. Leder 2 beskriver arbeidsdagene slik:

«Det er veldig varierende. Når du slår på datamaskinen og setter deg ned i stolen, så har du kanskje en liten gullapp fra i går med hva du skal gå igjennom, men ved første telefonen eller når første mail kommer så kan det snu. Stjele oppmerksomheten din spesielt ut ifra det du hadde planlagt når du først kom» (Leder 2).

Flere av lederne beskriver hvordan uforutsette hendelser utgjør en stor del av deres arbeidshverdag, og hvor viktig det er å tilpasse seg deretter. Leder 1 beskriver det slik: *«En arbeidsdag er sjeldent lik den neste. Vi er veldig driftsorientert, så hvis det skjer noe i driften eller at det er en trafikkulykke eller at det er en vei som er sperret så blir vi veldig påvirket i våres dag».* Dette understøttes videre av leder 4: *«Vi dreier oss jo etter det som skjer på en måte. Så veldig hendelsesstyrt. Så vi kan planlegge noe, men så må vi justere oss».*

Fleksibilitet blir derfor en avgjørende egenskap for disse lederne for å kunne tilpasse seg fragmenterte arbeidshverdager. Det kan, basert på de presenterte sitatene, se ut som at ledernes fleksibilitet utelukkende er et resultat av at lederne er i en spesifikk bransje. Det blir derimot tydelig under intervjuene at høy fleksibilitet er en kritisk egenskap, uavhengig av bransje. Hovedsakelig for å tilpasse seg de ansattes stadig skiftende behov, som beskrevet av leder 2: *«Ting kan skje, ting du ikke kan planlegge eller lage med linjal og liste. Da handler det om personer, og da kan mye variere ut ifra en standardplan».*

Leder 4 beskrivelse av seg selv som leder understøtter dette: *«Jeg har fokus på å være super fleksibel, og høre på hva folk sier - det viktigste er jo at folk er fornøyd. Hvis man må bytte*

ferie, eller å gi noen en ny turnus selv om det kan lage litt styr, så gjør det». Det samme gjelder leder 1 beskrivelse av seg selv som leder: «Sett utenifra, så er jeg nok ganske rund vil jeg anta. Fleksibel i form av måten jeg løser utfordringer på, det kan være i form av å skifte turnus, ta noen snarveier for å fikse ting. Ganske lydhør, lyttende i forhold til hva som er et behov». Det samme fokuset rundt å måtte tilpasse seg de ansatte blir videre tatt opp av leder 5 som helt avgjørende i lederrollen, noe han erfarte over tid.

«Jeg måtte endre meg og tilpasse meg. Når jeg begynte i stillingen ikke sant, så leser du stillingsbeskrivelsen også jobber du innenfor denne rammen. Men som sagt, når man er leder og jobber med mennesker, så må man hele tiden tilpasse seg» (Leder 5).

Disse funnene støttes videre av intervjuede ansatte, og spesielt ansatt 1 og 3 tar opp hvordan lederne kontinuerlig er åpne og villige til å tilpasse seg de ansattes behov. Ansatt 1 beskriver det slik: «Hvis du har noe i vaskehallen, noen problem jeg ikke kan fikse, og du må snakke med noen - jeg kommer opp på kontoret. Jeg kommer opp, og snakker med leder, han fikser». Når informanten blir spurt om dette gjelder uansett problemstilling, svarer informanten følgende: «Ja, dem alltid hjelpe». Empirien fra intervjuene blir videre styrket ved at det var tydelig under de utførte observasjonene, hvordan lederne ofte hadde en åpen dør for å ta imot de underdorende ved behov. De viste fleksibilitet ved å stadig sette av tid til samtaler og møter – uavhengig av andre arbeidsoppgaver og gjøremål. Fleksibilitet ser da ut til å være en avgjørende egenskap for disse lederne.

4.3.2 Tilstedeværelse

Funnene fra intervjuene med lederne tydeliggjør de ulike ledernes prioriteringer av de ansatte, ved det jeg betegner som tilstedeværelse. Det ville sannsynligvis vært andre synonymer som kunne bli tatt i bruk, men jeg mener de ulike ledernes tilstedeværelse er en god beskrivelse av hvordan de er som ledere. Ikke kun ved at de er tett på dem de leder, men hvordan de er opptatt av å være synlige, og rett og slett være der de andre ansatte er. Dette kommer fram ved flere av ledernes beskrivelser av en god leder.

«En god leder er en synlig leder, en som bruker både formelle og uformelle kontaktarenaer. Hvis jeg møter en sjåfør ute i korridoren her, så kan jeg stoppe opp, uten at det er noe, så kan jeg spørre: hvordan går det med deg? Hvordan har det vært, hvordan har det vært å kjøre i dag? Benytte de her store og små øyeblikkene, de mikroøyeblikkene der du møter opp, omså bare et hei» (Leder 3).

Betydningen av dette understrekkes av leder 2 beskrivelse av deres ledelsestilnærming: «Vi er veldig tett på og raskt. Både at de ansatte føler seg sett, og når de føler seg sett, så kan det være greit hvis dem har noe på hjertet. Ikke fremmedgjøre de på kontoret, eller ledere, eller de høyt oppe. At de alltid kan kontakte oss». Informanten utdyper videre: «Management by walking around - hvor ofte ser du oss ikke med kaffekopp i kantine, istedenfor å bare sitte på kontoret. Ja, men det er en plan med det også. Da ufarliggjør du det å gå inn på kontoret å fortelle om noe, fordi det er ikke alltid sånn du tenker det er helt greit». Betydning av tilstedeværelse er spesielt viktig for leder 5, som selv har vært bussjåfør før han ble leder: «Jeg prøver å være en leder som er til stede. Jeg har vært sjåfør, så jeg vet liksom hvordan det er fra sjåførene sitt synspunkt. Plutselig skjer jo ting, man er fortvilt, man er ute i trafikken, kanskje kommer man i en vanskelig situasjon. Kanskje den ansatte har vært i en ulykke eller et eller annet - så hvis det er noe, da prøver jeg å være tilstede for sjåføren».

Alle lederne tar opp dette med tilstedeværelse for sjåføren, og hvilke positiv betydning det har for dem det gjelder. Betydning av tilstedeværelse hos lederen blir tatt opp av ansatt 2 ved spørsmål om hva informanten ønsker mest hos en leder: «En som er tilgjengelig for de ansatte». Dette styrker betydning av ledertrekket tilstedeværelse ytterligere.

4.3.3 Forbilde

I teorikapittelet ble det tatt opp hvordan en god mangfoldsleder så ut til å være ansvarlig for å tydeliggjøre en felles visjon og være et forbilde for akseptabel atferd i organisasjonen.

Funnene fra datainnsamlingen støtter beskrivelsen, hvor observasjonene og intervjuene tydeliggjør hvordan en mangfoldsleder er et forbilde for hvilken retning organisasjonen skal bevege seg mot, samt hva som utgjør akseptabel atferd i virksomheten. Leder 1 hevder at dette er en prioritering hos alle lederne, og hvordan mye av lederjobben omhandler å få alle med på samme visjon:

«Da jeg hadde personalgrupper jeg skulle følge opp, så gikk mye på hvordan vi skulle kommunisere og informere, og få alle til å trekke i samme retning. Der er vi nok blitt flinkere, at vi skaper et bilde over hvordan det skal være og hvorfor det er bra» (Leder 1).

Dette blir tatt opp av leder 2 ved spørsmål om hva som er viktig for en god leder i en organisasjon som deres: «Hvis jeg hadde vært arbeidstaker ville jeg forventet at lederen var tydelig når det kom til hvilke retning vi skal bevege oss mot, men også i forhold til hva vi skal gjøre». Informanten utdyper videre: «Fordi da får du retningen når det kommer til hvor vi

skal. Alle har jo en plan eller et oppsett bak seg som de er satt til å lede og følge, fordi vi ikke skal bevege oss mot alle retninger. Du må ha en struktur, og det må du presentere videre ned i organisasjonen. Men som jeg sier, så skjer det så mye forskjellig ut i feltet, at vi også må være lydhør innover». Leder 5 sin beskrivelse av en god leder, uavhengig av organisasjonen, vektlegger betydning av å være et forbilde for de andre ansatte: «Man skal løfte opp folk; som leder er det å veilede og løfte opp viktig, ikke sette ned folk syntes jeg, ellers vil du miste folk, de vil forlate deg. Det handler om å være attraktiv for andre, tiltrekke seg folk og samtidig beholde de man allerede har».

Tidligere i oppgaven ble det nevnt at jeg ikke observerte forskjellbehandling eller tilpasning basert på fysiske kjennetegn hos de ansatte av lederne. Det ble derimot observert hvordan en av de ansatte opplevde en av ledernes etnisitet som en form for hindring, som førte til at en annen leder ble konfrontert med problemstillingen den ansatte hadde. Denne situasjonen ble beskrevet mer detaljert under kapittel 4.4.2. Ettersom jeg ikke deltok i samtalen som foregikk i ettertid mellom lederen og den ansatte, har jeg ikke innsikt i hvordan situasjonen ble løst av lederen. Samtidig tar leder 1 opp under intervjuet, hvordan utfordringer i forhold til etnisitet og kategorisering, ligger mer mellom de ansatte, enn mellom en leder og en enkelt ansatt: «Utfordringer når det kommer til etnisitet er ikke så mye relatert til forholdet mellom leder og ansatt tenker jeg. Det er mer ansatte til ansatte; du får gruppering og segmentering i arbeidsmiljøet. Du har de som kommer fra Polen som sitter sammen på det samme bordet, og de fra Somalia sitter på det samme bordet. Så du får veldig sånn; det blir veldig segmentert».

4.3.4 Medmenneskelighet

Jeg har tidligere tatt opp hvordan ledelseskonseptet mangfoldsledelse betegner de ansatte som den mest avgjørende og betydningsfulle kontekstuelle faktoren for å utføre god ledelse.

Observasjonene og intervjuene tydeliggjør hvordan lederne har et betydelig fokus på nettopp de ansatte, og gir uttrykk for en høy grad av medmenneskelighet. Dette kommer fram i hvilke grad de prioriterer, og betegner de ansatte som de leder.

«Har man ansatte så kan du ikke se den ansatte som en arbeidsoppgave. Den ansatte vil alltid være et menneske - et individ, som alltid vil ha egne behov, egne følelser, egne opplevelser og ja» (Leder 3).

Det ser heller ikke ut til at sitatet ovenfor er noe særegent for leder 3, men et kjennetegn som gjelder alle lederne som ble intervjuet. Dette har allerede kommet fram i ulike presenterte

sitater i andre deler av kapitelet, men blir også tatt opp direkte under intervjuene ved flere anledninger. Ved beskrivelse av seg selv som leder, tar leder 4 opp hvordan de ansatte blir høyt prioritert: *«Jeg har jo fått noen tilbakemeldinger på at de fleste synes det er greit å prate med meg, og at jeg lytter til dem. Det forsøker jeg virkelig, fordi jeg bryr meg jo faktisk om alle. Ikke sant, alle som jobber her. Så at man er forståelsesfull, lyttende og faktisk genuin interessert i å hjelpe».*

Det samme fokuset på mennesket tas opp av leder 2: *«Det er også viktig å kunne se folk bak deg. Ikke bare at nå skjedde ditt og datt, men også å stille åpne spørsmål. Fordi det kan være noe som ser opplagt ut, som kanskje har en helt annen forklaring. Så får du belyst det fra begge sidene».* Leder 5 tar opp under intervjuet hvordan kontakt med de ansatte er noe som tar store deler av hverdagen. Det blir stadig mer tydelig under intervjuet hvordan informanten i likhet med de andre lederne har en tydelig omsorg for de ansatte og deres individuelle situasjon. I intervjuet tydeliggjøres det at informanten strekker seg langt for de han leder, og hvordan de ansatte alltid er høyest prioritet.

«Det er veldig mye kontakt med de ansatte jeg har lederansvar ovenfor. Det er en del som tar kontakt med meg, både under- og etter arbeidstidene. Som sagt så er det folk med forskjellig bakgrunn, folk fra forskjellige land. Ting skjer jo plutselig et eller annet sted, dem mister familiemedlemmer, også må dem plutselig reise, men så står dem oppført på jobb i morgen og er fortvilt. Da ringer de, og sier hva som har skjedd, og da må du hjelpe dem» (Leder 5).

Informanten utdyper videre om hvordan dette ikke kun gjelder de med utenlandsk familie: *«Ja selvfølgelig gjelder det også norske ansatte. Hvis det skjer ting, og plutselig skjer jo ting - ting som ikke kan vente. Det er noen som har min privattelefon, som jeg svarer på jobb og privat. Det skal jeg egentlig ikke gjøre, men for å være et medmenneske så ser jeg at ting kan plutselig skje, ting som ikke kan vente til neste dag eller til mandag hvis det skjer på en fredag. Da er det bare å ta kontakt hvis de er i en nødsituasjon, så er det å hjelpe dem».* Disse funnene, som illustrerer ledernes høye grad av medmenneskelighet, blir videre understøttet av intervjuene med de ansatte. Ansatt 2 beskrivelse av den lederen han har mest kontakt med, gir et tydelig inntrykk av lederens fokus på dem: *«Han er sånn vennlig, og han er veldig flink med folk. Det er ikke bare med meg, men med alle. Når jeg er på mitt verste for eksempel, han prøver å sjekke min hjerne – hva jeg liker, hva jeg ikke liker. Han prøver å prate om hva man er glad i; er det fotball så fotball, er det ski så ski, sånne ting. Han er veldig opptatt av meg som person».* Det samme gjelder ansatt 3, som hadde behov for tilpasning på grunn av

sønnens behov, og hvordan nærmeste lederen visste tydelig forståelse for informantens behov: *«Jeg fikk et klart svar med engang om at det var ikke noe problem».*

4.3.5 Tålmodighet

Funnene peker i retning av at lederne kontinuerlig går gjennom ulike endringsprosesser med enkelte av de ansatte. Det kan gjelde alt fra den enkelt ansattes prosess ved å bli bedre i norsk, eller informere om det som ofte kan tas for gitt som allmenn kunnskap. Dette blir tatt opp av leder 4: *«Det er jo sånn at noen tar ting veldig lett, og henger med på alt du sier, mens andre må du kanskje bruke veldig lang tid på for å få dem til å forstå hvordan ting fungerer. Ikke alle forstår det her med for eksempel feriepenger. Hvordan fungerer det? Hvis du ikke har jobbet i Norge før, så vet du kanskje ikke. Sånne ting bruker man jo faktisk litt tid på, men det kan variere kjempemasse».* Denne endringsprosessen krevde mye av lederen, og sitatet illustrer hvordan lederen gang på gang bruker tid og ressurser på ofte tatt for gitt kunnskap. Den samme lederen utdyper senere i intervjuet hvordan dette ser ut til å kreve betydelig tålmodighet:

«Du må være mye mer tålmodig, og du må rett og slett bry deg. Fordi det nytter ikke å ha den her jobben, også la vær å svare på de spørsmålene, og la være å strekke ut en hånd på en måte. Du må liksom gi litt ekstra, også for at de skal trives» (Leder 4).

Flere av funnene fra datainnsamlingen styrker påstanden om de ulike ledernes høye grad av tålmodighet, ettersom de må ta for seg en rekke oppgaver til det kjedsommelige, som for dem kan være helt åpenbare. Leder 1 tar opp hvordan han med tiden har blitt stadig mer nøye på informasjon han sender ut, slik at det er forståelig for alle, som igjen krever mer tid: *«Jeg ser jo at når jeg sitter og skriver en artikkel på intranett, eller uansett. Hvis jeg skriver en mail, hva er det jeg faktisk skriver? Så retter jeg mailen før jeg sender den ut slik at den blir enda mer tydelig. Så mye jobb for å bli enda tydeligere».* Når ansatt 3 ble spurt om å utdype hva som blir det viktigste hos en leder for å klare å være den ideelle leder, som informantene beskriver som sosial og tilpasningsdyktig, spesifiserer han *«tålmodighet»* som den mest betydningsfulle lederegenskapen. Dette styrker analysen av funnene fra intervjuene, ytterligere.

5 Diskusjon

I diskusjonskapittelet vil jeg gå i dybden på de mest fremtredende funnene fra analysekapittelet, og knytte dem opp mot den presenterte teorien fra teorikapittelet. Dette for å svare på den utformede problemstillingen: «*Hvordan forstås mangfoldsledelse av ledere og ansatte i en mangfoldig norsk virksomhet?*». Jeg vil ta utgangspunkt i de illustrerte hovedtemaene gitt i figur 2: utgangspunktet for mangfold, fokus og mangfoldsleder i form av ledertrekk, hvor temaet forskningstilnærming blir tatt opp underveis i diskusjonen. Jeg vil tydeliggjøre hvordan ledelse av mangfoldige organisasjoner forstås i Tide Buss AS, som beskrevet av ledere og ansatte i virksomheten, og ikke minst slik jeg observerte det. Dette bidrar til oppgavens formål: å utvide vår kunnskap om hva ledelse i en mangfoldig norsk virksomhet innebærer i praksis - fra et problematiserende perspektiv.

5.1 Utgangspunkt for mangfold

I mangfoldsledelseslitteraturen er søkelyset ofte rettet mot surface diversity (Post et al., 2021). Dette gjelder hovedsakelig når det kommer til hvordan individer defineres i ulike grupper som differensierer dem fra hverandre (Klarsfeldt et al., 2016) – et resultat av forskerens egen tilnærming til fenomenet (Post et al., 2021). Betydningen av dette er som påpekt av Klarsfeldt et al. (2016) at hvordan mangfoldsbegrepet defineres, igjen fører til hvordan kategoriseringen av individer foregår i ulike (ofte forhåndsdefinerte) grupper. Dette utgjør mye av hovedessensen til mangfoldsledelseslitteraturen – på bakgrunn av at individers mangfold ofte begrenses til surface diversity, blir fokuset til lederne deretter (Post et al., 2021; Sandal et al., 2013). Det er derfor sannsynlig at litteraturens beskrivelse av en mangfoldsleder som en leder med høyere verdsettelse og respekt for etniske og kulturelle ulikheter (Sandal et al., 2013), er et resultat av hvordan mangfold har blitt definert i tidligere forskning.

Det er derfor spennende at det empiriske materialet bidrar med flere interessante funn. Når det gjelder hvordan lederne i Tide Buss AS definerer mangfoldsbegrepet er det et mindretall som vektlegger fysiske kjennetegn. Enda mer interessant er det at alle de intervjuede lederne er enstemmig når det gjelder kategorisering av de ansatte med utgangspunkt i surface diversity. Det blir blant annet sagt: «*det er ikke det vi skal gjøre, vi skal ikke gruppere*», og «*jeg kunne egentlig ikke brydd meg mindre om hvor folk kommer fra*», samt at det beskrives som «*veldig problematisk*» og «*fremmed*». Beskrivelsene er i samsvar med de ansatte som verken ønsker en slik kategorisering, eller betegner det som en fordel. Dette oppsummeres ved følgende utsagn: «*Ikke bra. Fordi når vi er ansatt her - 300 ansatte som 1 ansatt*». At funnene er i

kontrast med mye av litteraturen, kan være et resultat av oppgavens tilnærming med et bredere/deep-level utgangspunkt til hva mangfold og identitet innebærer. Dette er både i tråd med Alvesson & Sandbergs (2011) argumenter for en slik tilnærming som er å bidra med spennende og ny innsikt, og Ahonen et al. (2014) som påpeker hvordan litteraturen om mangfoldsledelse må forstås som et konstruert produkt mellom objekt (det som forskes) og forskeren. I denne oppgaven har jeg forsøkt å se bort fra de eksisterende og lite reflekterte antakelsene i litteraturen, som kan bidra til å forklare disse funnene.

En av informantene går mer i dybden på hvordan kategorisering av de ansatte kan oppleves som «naturlig», hvor ledernes motstridende tilnærming er et resultat av egne erfaringer gjort med lederrollen over tid. Ettersom en av de største utfordringene som er påpekt i litteraturen handler om hvordan slike naturlige antakelser tas for gitt (Alvesson & Sandberg, 2011), kan det forklare hvordan denne oppgaven har kommet med motstridende resultater. Det kan argumenteres for at de «naturlige» antakelsene om at kategorisering av de ansatte er nyttig og positivt, i større grad er et resultat av forhåndsbestemte forventninger. Det foregår ikke som et resultat av de ansattes ønsker, som påstås i mangfoldsledelseslitteraturen (Wrench, 2005). Dette ses blant annet når de ansatte synspunkter om temaet inkluderes, hvor det blant annet blir sagt: «*Det skal være likt for alle på en arbeidsplass...*». Dette er ikke et forsøk på å neglisjere verdien og kvaliteten av tidligere forskning, men bør inkluderes på bakgrunn av at utviklingen av mangfoldsledelseslitteraturen har stagnert (Janssens & Zanoni, 2014).

I teorikapittelet tok jeg opp hvordan den økte populariteten til mangfoldsledelseslitteraturen var et resultat av hendelser før, under og etter borgerrettighetsbevegelsen, hvor neglisjering av afro-amerikanske rettigheter i arbeidslivet var utbredt (Kelly & Dobbin, 1998). Alvesson & Sandberg (2011) tar opp hvordan utviklingen av en teori ofte er et resultat av erfaringer, antakelser og ideologier som har sitt opphav fra tidligere hendelser. Det kan derfor virke til at på bakgrunn av at tyngden av forskningen om mangfoldsledelse er underproblematiserende, og i for liten grad har belyst disse antakelsene – kan det bidra til å forklare litteraturens nesten utelukkende fokus på surface diversity (Post et al., 2021). Det kan potensielt være et resultat av at antakelser og erfaringer henger igjen fra en tid hvor enkelte minoriteters rettigheter ble spesielt neglisjert i arbeidslivet. Eksisterende forskning har heller ikke i tilstrekkelig grad satt disse antakelsene på dagsorden, tvert imot har de bare blitt «akseptert», som da har kontinuerlig forsterket dem (Alvesson & Sandberg, 2011). Dette uavhengig av progresjonen i samfunnet ellers, og kan igjen forklare den manglende progresjonen i studiene om mangfoldsledelse.

Samtidig er mangfoldsledelse et komplekst tema, og funnene når det gjelder lederens kategorisering av de ansatte kan ha andre forklaringer enn kun forskerens tilnærming til fenomenet. Det bør tas høyde for at hovedvekten av de ansatte i casebedriften er bussjåfører eller renholdere, hvor arbeidsoppgavene til de i samme arbeidsstilling skiller seg lite til ingenting fra hverandre. Dette perspektivet deles av lederne, hvor hovedvekten av de ansatte beskrives som et og samme «grunnfjell» med lite forskjeller. Zaroni & Janssens (2004) beskriver at å løfte fram forskjeller mellom ansatte, med utgangspunkt i surface diversity, ofte foregår med et tenkt formål om å gi ytterligere verdi til virksomheten. Det må derfor stilles spørsmålsteget til om den manglende kategoriseringen av de ansatte, rett og slett er fordi lederne umiddelbart betegner det som uhensiktsmessig når det tas høyde for hva jobben til de ansatte innebærer. Å være bussjåfører og renholder innebærer å drive med viktige samfunnsoppgaver, samtidig er det et ensidig og direkte arbeid, hvor det å løfte fram forskjeller mellom ansatte blir mer unaturlig når det vurderes hvilken merverdi det eventuelt skulle bidra med til denne virksomheten. Fraværende kategorisering hos lederne kan derfor i større grad være et resultat av det ensidige arbeidet de ansatte har i nettopp casebedriften.

Et siste viktig poeng som ofte neglisjeres når en stadig kritiseres den positivistiske forskningen på mangfoldsledelse er at vi forskere bør tre med varsomhet, ettersom kategorisering med utgangspunkt i surface diversity egentlig ikke bør være overraskende (Post et al., 2021). Det vil ikke være overraskende om leseren av oppgaven skulle reagere på hvordan fem ledere i casebedriften har det overordnede personalansvaret for over 300 ansatte. Samtidig bør det eksistere liten tvil om den omfattende kompleksiteten og dynamiske arbeidet som lederrollen innebærer (Hewison, 2009) - tydeliggjort i denne oppgaven gjennom ledernes beskrivelser av deres hektiske og uforutsigbare hverdag. Å forvente at lederne tar i bruk etnisitet og kjønn (surface diversity) som desperate, men lett observerbare kilder til virkemidler for å forenkle og håndtere deres hektiske hverdag, bør derfor ikke være overraskende. Til tross for at de intervjuede lederne tydeliggjør at de ikke behøver eller tar i bruk slik kategorisering, som et resultat av tilegnet erfaringer over tid, gir det et mer nyansert perspektiv å løfte fram hvorfor surface diversity likevel for et høyt fokus i mangfoldsledelseslitteraturen (Post et al., 2021).

Diskusjonen til nå gir flere ulike forklaringer til funnene når det gjelder lederens kategorisering av de ansatte, i alle fall når det gjelder surface diversity, som ikke eksisterende. Ikke minst om hvorfor slik kategorisering preger store deler av mangfoldsledelseslitteraturen (Post et al., 2021). I teorikapittelet ble forskningstilnærming tatt opp som en av de mest

omdiskuterte og kritiske temaene i litteraturen, hvor oppgavens problematiserende perspektiv ser ut til å tydeliggjøre verdien av denne diskusjonen. De neste kapitlene i diskusjonen foreslår en annen retning når det kommer til ledelse av mangfold, framfor kun å kritisere, ved å gå nærmere inn på fokuset og beskrivelsen av mangfoldsledelse.

5.2 Fokus

Fokuset til lederne blir i mangfoldslitteraturen beskrevet å rette seg mot minoritetene i en mangfoldig virksomhet, altså de som skiller seg fra de dominerende i virksomheten (Köllén, 2021). Dette har ført til betydelig kritikk for å bidra til reifikasjon og uønsket forskjellsbehandling (Wrench, 2005). Samtidig blir verdien av denne diskusjonen lavere, når det blir tydelig hvordan et slikt fokus ser ut til å være ikke-eksisterende hos lederne i casebedriften. Dette kommer fram ved flere ulike beskrivelser: «*jeg klarer ikke helt å se hvor folk kommer fra egentlig som et form for skille*» og «*Jeg prøver å være nøytral og ha samme forholdet til alle*». Ikke minst at det understøttes av de ansatte det gjelder: «*Du gjør din jobb riktig, da er alt likens*». Fokuset til lederne baserer seg ikke på, eller kretser rundt, surface diversity som beskrevet i mangfoldsledelseslitteraturen (Sandal et al., 2013). Det kan argumenteres for at funnene er et direkte resultat av hvordan lederne heller ikke betraktet kategorisering av de ansatte som en fordel, eller ønskelig.

Hvor mangfoldsledelseslitteraturen beskriver mangfoldsledelse hovedsakelig som en leder som ser ulikheter på individnivå, og tilpasser sin lederatferd deretter (Post et al., 2021; Sandal et al., 2013), er fokuset til lederne i praksis langt mer dynamisk. Samtidig er det skiftende med utgangspunkt i ansattes behov, og erfaringene de gjør. Fokuset til lederne kan beskrives som tredelt med et generelt utgangspunkt som gjelder enhver ansatt: «*I utgangspunktet så starter man jo likt med alle, og prøver å behandle alle likt*», hvor det eksisterer en felles forståelse for at behovet for tilpasning er nødvendig for en gruppe med ansatte. De i gruppen med et større behov er heller ikke begrenset til å utelukkende gjelde surface diversity: «*det er jo forskjellige mennesketyper selvfølgelig. Så det kommer jo egentlig helt an på*». Like tydelig er det hvordan lederne har et bredere fokus på den enkelte ansatte, og hvordan de tilpasser seg individene i gruppen med større behov. Beskrivelser som: «*... «one size fits all», det funker ikke*», og «*Det kommer an på jobben, og hva utfordringene er hos den enkelte*», viser det individuelle og praksisnære fokuset til lederne.

I denne delen av diskusjonen er det verdt å ta opp hvordan mangfoldsledelse, som et eget ledelseskonsept, flere ganger i litteraturen har blitt sammenlignet med andre mer veletablerte

ledelsesteorier (Mujtaba & Sungkhawan, 2009; Sandal et al., 2013; Sund 2019). Dette bør ses i lys av hvordan det tredelte dynamiske fokuset til lederne i casebedriften, er i tydelig kontrast med litteraturens beskrivelse av en mangfoldsleder (se tabell 1). Et høyere fokus på å verdsette og fremheve kulturelle og etniske ulikheter er fraværende, som i litteraturen betegnes som den mest særegne egenskapen til mangfoldsledere (Sandal et al., 2013). Ikke minst er mangfoldslederne i praksis, basert på oppgavens funn, langt fra situasjonsuavhengig – tvert imot er de høyt dynamiske og fleksible. Det kan derfor settes spørsmålsteget ved betegnelsen mangfoldsleder, når de særegne egenskapene for en slik leder ikke gjelder i praksis hos ledere i en virksomhet med høyt mangfold.

Ledernes fokus og tilnærming til de ansatte i casebedriften, er altså i samsvar med flere av de mer veletablerte ledelsesteoriene tatt opp i teorikapitlet. Dette gjelder både den generelle situasjonsbestemte ledelsesteorien, hvor en slik leder stadig skal tilpasse seg endringer hos individet og eventuelle behov (Hersey et al., 2001; Vroom & Jago, 1995), som er i samsvar med de dynamiske og fleksible lederne i casebedriften. Samtidig er det tydelige likhetstrekk med LMX-teorien om ledelse, spesielt når det kommer til at en enkelt gruppe med ansatte får større oppmerksomhet hos lederen i virksomheten (Breukelen et al., 2006). Dette ses ved hvordan lederne har en felles aksept for at en gruppe på «20 prosent» krever mer oppfølging og tilrettelegning. Samtidig er ledernes fokus mest i samsvar med betegnelsen av en transformasjonsleder, som innebærer hvordan en leder tilpasser seg den ansatte for individuell stimulering og utvikling. En transformasjonsleder er videre en avgjørende aktør når det kommer til transformasjonsprosessen som foregår hos individet over tid (Yukl & Gardner, 2020) – en individuell utvikling som stadig foregår i casebedriften: «*De fleste har jo blitt veldig flink i norsk*». Dette er relevant i diskusjonen om verdien av en egen betegnelse kalt mangfoldsledelse, når slik ledelse i praksis ikke virker til å skille seg fra eksisterende ledelsesteorier. Denne diskusjonen plukkes videre opp i delkapittel 5.3, ettersom jeg vil gå nærmere inn på de egenskapene som kjennetegner en «god» mangfoldsleder i praksis.

5.3 Den gode mangfoldsleder i form av ledertrekk

Den gode mangfoldsleder har i litteraturen blitt hevdet til å være en leder som kontinuerlig jobber mot at hele organisasjonen kjennetegnes av tilretteleggelse, respekt og verdsettelse av mangfoldet det utgjør (Berg et al., 2012; Sandal et al., 2013). Oppgavens problematiserende tilnærming kunne med utgangspunkt i dens deep-level tilnærming til hva mangfold og identitet innebærer, ikke ta denne beskrivelsen av en mangfoldsleder for gitt. Det er derfor

spennende at datainnhentingene har bidratt med en rekke motstridende funn, i alle fall hvordan lederne og ansattes beskrivelse av en god mangfoldsleder ikke er i samsvar med mye av litteraturens beskrivelse av en slik leder. Alle intervjuede, både lederne og ansatte er enstemmige når det gjelder hva som er avgjørende for god ledelse av en mangfoldig organisasjon. En god mangfoldsleder er fleksibel og tilpasser seg de ansattes dynamiske behov, og den dynamiske hverdagen som preger organisasjoner flest (Yukl & Gardner, 2020). En slik leder er medmenneskelig, som beskrevet av de ansatte: «*Han er veldig opptatt av meg som person*», og forsøker alltid å være til stede: «*Jeg prøver å være en leder som er til stede*». Videre utgjør lederen et nødvendig forbilde for hele organisasjonen både når det kommer til akseptabel atferd, og tydeliggjøre virksomhetens felles mål. Like viktig er det at en god mangfoldsleder er, som beskrevet av en av de ansatte, tålmodig.

Jeg har allerede tatt opp hvordan antakelser innad mangfoldsledelseslitteraturen ser ut til å henge igjen fra en tid hvor enkelte minoriteter ble spesielt neglisjert i arbeidslivet. I kapittel 4.2.4, ble det tatt opp hvordan enkelte utfordringer i casebedriften er et direkte resultat av det økte mangfoldet i virksomheten. Dette ses ved beskrivelser som: «*Ja det er det at du får god kvalitet på den kommunikasjonen ut mot spesielt innvandrergroupe, siden det eksisterer forskjellig tolkning på det man sier*». Det er derfor interessant at slike utfordringer ikke gir utslag i lederne tilnærming til deres lederrolle, noe som ikke er tilfeldig når en går mer i dybden på hvilke lederegenskaper som lederne har tilegnet seg med tiden.

Ledernes fleksibilitet bidrar til at de besitter evnen til å tilpasse seg enkeltindividets behov, også ved språkutfordringer. Dette illustreres ved enkeltlederens innhenting av tolk, men også hvordan lederne har blitt mer tydeligere når det gjelder både muntlig- og skriftlig kommunikasjon. Videre besitter lederne en høy grad av medmenneskelighet, som kan forklare deres prioritering av å se enkeltmennesket når behovet oppstår. Det samme gjelder den høye graden av tålmodighet - en avgjørende egenskap når en leder involverer seg i utviklingen til enkeltindividet over en lengre tidsperiode (Yukl & Gardner, 2020), som tilegnelsen av norske språkkunnskaper. Disse lederegenskapene kan da forklare hvorfor lederne ikke behøver andre egenskaper for å løse de nevnte språkutfordringene, ettersom de allerede er villig til å bruke tilstrekkelig med tid og ressurser på enkeltindividet. Språk og kommunikasjon blir da bare enda en potensiell, men løselig utfordring for disse lederne. En kan samtidig argumentere for at lederens hovedsakelig uendrede lederatferd kan være et resultat av neglisjering av de ansattes behov, altså det motsatte av det oppgaven argumenter for. Her vil jeg trekke fram hvordan intervjuene fra de ansatte understøtter lederne atferd. Til tross for at enkelte ansatte

påpeker utfordringer med språk, beskriver de ledere som imøtekommende og som «*veldig bra*». Dette styrker funnene, og tolkningen gjort av dem, betraktelig. Hvis argumentet for det litteraturen betegner som mangfoldsledelse er relatert til potensielle utfordringer ved økt mangfold, bør det i det minste tas opp i større grad i lys av denne diskusjonen. I alle fall når lederegenskapene lederne allerede besitter er tilstrekkelig for å løse utfordringene – lederegenskaper som allerede kjennetegner god ledelse generelt (Den Hartog, 1999). Samtidig vil verdien av å betegne mangfoldsledelse som et eget ledelseskonsept ved økt mangfold i arbeidsstyrken, bli ytterligere svekket sett i lys av denne diskusjonen.

En generell, men passende kritikk som ofte rettes mot ledelseslitteraturen er hvordan det stadig forsøkes å utvikle en form for «hellig gral» av løsning på noe så komplekst og utfordrende som ledelse (Hewison, 2009). Mangfoldsledelseslitteraturen er heller ikke ulik, hvor det til tross for å påstås at ledelse av mangfold medfører ytterligere utfordringer for lederne (Yadav & Lenka, 2020), kan det løses ved hjelp av noen få retningslinjer som omhandler verdsettelse og respekt for kulturelle ulikheter (Sandal et al., 2013). Til tross for at denne oppgaven skiller seg fra de overproblematiserende studiene om ledelse av mangfold, ved å komme med forslag til alternativer framfor å kun kritisere litteraturen (Alvesson & Sandberg, 2011), eksisterer muligheten for at leseren er for ukritisk i forslagene denne studien presenterer. Det er derfor avgjørende å påpeke at uavhengig av om det gjelder kategorisering, fokus eller hvilke ledertrekk som betegner lederne i casebedriften, er det ikke en endelig løsning eller magisk formel for hvordan lederrollen i mangfoldige virksomheter kan håndteres. Det kan potensielt virke slik hvis det løftes fram hvordan de ansatte i casebedriften nesten har et utelukkende positivt syn på deres ledere. Samtidig er det viktig å understreke at det er et begrenset antall informanter inkludert i studien. Oppgaven er derfor ikke en fasit for hvordan lederrollen skal eller bør utøves, men den bidrar likevel med spennende innsikt i temaet mangfoldsledelse.

Jeg ønsker i den siste delen av diskusjonskapitlet å ta opp diskusjonen om mangfoldsledelse sammenlignet med andre eksisterende veletablerte ledelsesteorier. En mangfoldsleder har tidligere i litteraturen blitt påpekt til å være slående lik betegnelsen av en transformasjonsleder, hvor skillet har vært i mangfoldsledernes fokus på kulturelle- og etniske ulikheter, og verdsettelse av disse ulikhetene (Sandal et al., 2013). Likevel har diskusjonen til nå tydeliggjort hvordan funnene i oppgaven ikke støtter denne beskrivelsen. Det vil si verken hvordan det forstås eller praktiseres av lederne i casebedriften: «*Forskjeller ved etnisitet har ganske lavt fokus på min rangeringsstige*».

Forståelsen av en god mangfoldsleder i praksis, blir altså bemerkelsesverdig likt eksisterende ledelsesteorier, spesielt transformasjonsledelse. Mangfoldsledere er i praksis tålmodige, til stede og medmenneskelige for å kunne bidra med støtte, oppmuntring og veiledning når det er nødvendig. Mangfoldsledere er fleksible for å kontinuerlig kunne tilrettelegge og motivere de ansatte. Slike ledere er forbilder for de andre ansatte i virksomheten med tanke på visjon og akseptabel atferd. Akkurat hvordan litteraturen betegner en transformasjonsleder i besittelse av egenskaper for å oppnå idealisert innflytelse, intellektuell stimulering og individuell vurdering (Mittal & Dhar, 2015; Yukl & Gardner, 2020). Diskusjonen til nå har også satt søkelyset på hvordan gruppering av mangfoldet i organisasjonen heller ikke er eksisterende hos lederne i praksis, og styrker da påstanden om at god ledelse av mangfold ser ut til å dele en rekke fellestrekk med allerede etablerte ledelsesteorier.

Diskusjonen til nå har tydeliggjort kompleksiteten og omfanget som utgjør mangfoldsledelseslitteraturen, som stadig forsøker å utarbeide ny og viktig kunnskap og innsikt. Post et al. (2021) påpeker hvordan litteraturen endelig ser ut til å bevege seg framover gjennom mer komplekse og deep-level tilnærminger til ledelseskonseptet. Jeg vil argumentere for at dette, med utgangspunkt i diskusjonen til nå, potensielt ikke er den foretrukne løsningen på behovet om ny kunnskap om ledelse av mangfoldige organisasjoner. Når det kommer til begrepet mangfoldsledelse i seg selv blir det tydeliggjort gjennom funnene og diskusjonen hvordan slik ledelse, hvert fall i praksis, skiller seg lite fra mer veletablerte ledelsesteorier som transformasjonsledelse. Samtidig blir det påpekt hvordan det som potensielt kan gå galt når det kommer til ledelse av mangfold, som oftest gjør det (Von Bergen et al., 2002), som ses gjennom lederne og ansattes meninger og synspunkt på temaet. Jeg vil derfor heller avslutte og oppsummere diskusjonsdelen med å argumentere for det må igjen tas et skritt tilbake og vurderes hva vi ønsker å oppnå med forskningen på temaet. Potensielt enda viktigere om hvor stor verdi det egentlig er å utvikle et eget ledelseskonsept ved navn mangfoldsledelse for ledelse av fremtidens mangfoldige virksomheter. Beskrivelsen: «*Om du er fra Somalia, Polen eller om du er fra byen her, eller hvor du er fra. Om du er mann eller kvinne, det skal ikke spille noe rolle. Det skal være likt for alle på en arbeidsplass, eller så går det jo galt*», er trossalt en presis oppsummering på tematikken av de det faktisk gjelder.

5.4 Svar på forskningsspørsmålene

I dette kapittelet vil jeg presentere mer direkte og korte svar på de ulike forskningsspørsmålene som ble presentert innledningsvis i denne oppgaven.

Forskningsspørsmål 1

Det første forskningsspørsmålet var: «*Hvordan definerer og beskriver ansatte og ledere mangfoldet i virksomheten?*». Empirien tydeliggjør hvordan lederne ser ut til å bevege seg fra mer naturlige forventinger når det gjelder tematikken, og i utgangspunktet verken definerer eller beskriver de ansatte noe ulikt fra hverandre. Dette er i samsvar med behovene og forventningene til de ansatte som har blitt intervjuet. Eventuelle ulikheter ved beskrivelsen og defineringen av de ansatte er et resultat av erfaringer over tid og ikke tilknyttet forhåndsbestemte forventinger eller antakelser. Dette i tydelig overenstemmelse med funnene fra den presenterte empirien og ansattes synspunkt på temaet.

Forskningsspørsmål 2

Forskningsspørsmål 2: «*Hvilke ansatte står i fokus hos en leder i en mangfoldig virksomhet?*», hadde til målsetting å få mer kunnskap om prioriteringene til lederne i Tide Buss AS. Empirien tydeliggjør hvordan ingen av de ansatte i utgangspunktet står mer i fokus enn de andre, og eventuelle prioriteringer blir gjort av lederne ved behov hos de ansatte det gjelder. Derfor kan enhver ansatt oppleve mer oppmerksomhet hos lederne i virksomheten hvis et slikt behov oppstår, og konklusjonen er derfor at ingen ansatte er mer i fokus enn andre. De er alle likt prioritert gjennom det som kan betegnes som et dynamisk og situasjonsbestemt fokus hos lederne. Empirien tydeliggjør hvordan fokuset til lederne er dynamisk, både gjennom deres og de ansattes beskrivelser. Ikke minst at det er i samsvar med ønskene og forventningene til de ansatte.

Forskningsspørsmål 3

Forskningsspørsmål 3: «*Hvilke lederegenskaper er mest sentrale for å lede en mangfoldig arbeidsstyrke?*», er av høy betydning ettersom det skiller denne oppgavens problematiserende tilnærming fra kritiske tilnærminger om tematikken. Dette gjennom å foreslå et alternativ for den eksisterende beskrivelsen av en god leder av en mangfoldig organisasjon. De mest sentrale lederegenskapene for å lede en mangfoldig arbeidsstyrke kan oppsummeres til følgende fem egenskaper: fleksibilitet/tilpasningsdyktighet, tilstedeværelse, forbilde, medmenneskelighet og tålmodighet.

6 Avslutning

I det siste kapittelet skal jeg konkludere den gjennomførte studien ved å svare på problemstillingen, hvor jeg deretter tar for meg studiens styrker og begrensinger.

Avslutningsvis vil jeg kort diskutere potensielle praktiske og teoretiske implikasjoner for fremtidige studier, og forslag til videre forskning på ledelse av mangfoldige organisasjoner.

6.1 Konklusjon

Innledningsvis i oppgaven uttrykket jeg en form for spenning, samt bekymring over hva mangfoldsledelse innebar og hvilken retning ledelseskonseptet var på vei. Dette på bakgrunn av å være norsk med en flerkulturell bakgrunn, som kanskje alt for ofte befinner meg i situasjoner som utelukkende er et resultat av nettopp min minoritetsbakgrunn. Basert på at det finnes lite enstemmighet når det gjelder hva mangfoldsledelse innebærer, ble ledelse i en mangfoldig virksomhet fokuset for oppgaven. Den følgende problemstillingen til oppgaven ble derfor:

«Hvordan forstås mangfoldsledelse av ledere og ansatte i en mangfoldig norsk virksomhet?»

Formålet til studien har vært å bidra til å utvide vår kunnskap om hva ledelse i en norsk virksomhet innebærer i praksis. Jeg inkluderte derfor teori, både fra den positivistiske- og kritiske litteratureretningen innenfor mangfoldsledelseslitteraturen. Jeg har begrenset meg til de mest sentrale temaene innenfor litteraturen: utgangspunktet for mangfold, fokus, mangfoldsleder i form av ledertrekk og forskningstilnærming. Det ble inkludert teori om relevante og mer veletablerte ledelsesteorier, som har bidratt til en mer omfattende, men nødvendig teoretisk rammeverk for oppgavens problematiserende tilnærming. Teorien la grunnlaget for det illustrerte konseptuelle rammeverket til oppgaven, og videre utgangspunktet for å presentere de empiriske funnene fra datainnsamlingen. For innhenting av et nødvendig empirisk grunnlag har jeg skygget og observert hverdagen til ledere i Tide Buss AS, samt intervjuet ledere og ansatte for økt dybdekunnskap om hvordan slik ledelse utspiller seg i praksis.

Mangfoldsledelse forstås av både lederne og de ansatte i en norsk virksomhet som likt det vi allerede kjenner til som transformasjonsledelse i litteraturen, og dermed ikke som et unikt ledelseskonsept. Oppgaven har ikke forsøkt å presentere «et fasitsvar» på god ledelse innenfor en norsk mangfoldig virksomhet, men gir likevel spennende innsikt i hva slik ledelse

innebærer i praksis. De mest betydningsfulle lederegenskapene for lederne i casebedriften forstås som: fleksibilitet/tilpasningsdyktighet, være et forbilde, tilstedeværelse, medmenneskelighet og tålmodighet. Lederegenskaper som er helt sentrale for en tilfredsstillende utførelse av lederjobben i en mangfoldig virksomhet som beskrevet av lederne, og ikke minst de ansatte med utgangspunkt i deres behov og forventinger. Samtidig har lederne et tredelt fokus når det gjelder de dem har til ansvar å lede, hvor et høyt individuelt fokus uansett er sentralt. Ledelse av en mangfoldig virksomhet forstås dermed ikke som et unikt ledelseskonsept av verken ledere eller ansatte, hvor verken fokuset til lederne eller hvordan de grupperer eller kategoriserer individene i virksomheten, er noe spesielt ulikt enn det som ville forventes i noen annen virksomhet.

6.2 Styrker og begrensinger ved studien

Når det gjelder studiens styrker og begrensinger er det en rekke punkter som er verdt å ta opp. Det mest unike er sannsynligvis hvordan min flerkulturelle bakgrunn kan ha påvirket studien, uten at det kan unngås. Min flerkulturelle bakgrunn, spesielt tatt i betraktning at fenomenet i fokus var ledelse av mangfold, kan derfor ha medført feilkilder som kan ha gitt utslag i datainnhenting, samt tolkningen av den. Det har blitt gjennomført en rekke tiltak for å forebygge, samt unngå disse utfordringene. Jeg har vært gjennomgående kritisk til den potensielle forskningseffekten min flerkulturelle bakgrunn har hatt gjennom hele studien, fra utforming av problemstillingen til diskusjonen i oppgaven. Jeg har derfor vært transparent, men likevel vil min egen bakgrunn utgjøre en av studiens mest betydningsfulle begrensninger. Samtidig har bakgrunnen min bidratt til en unik innsikt til temaet om ledelse av en mangfoldig virksomhet, og ikke minst besittelse av erfaringer som kan bidra til en unik og nødvendig tilnærming til ledelse av mangfold. Dette gjelder alt fra egne erfaringer med hvordan det er å være en ansatt som har opplevd ulik tilrettelegging og ledelse, eller å ha opplevd en høyere aksept i det mangfoldige miljøet i casebedriften. Jeg vil derfor påstå at min flerkulturelle bakgrunn samtidig har vært en styrke gjennom hele studien, samt vært en berikelse.

Studien er gjennomført med et begrenset antall informanter. Dette svekker studien ettersom det blir mer utfordrende å argumentere for at synspunktene til få informanter blant de ansatte er representativt for alle ansatte i organisasjonen. Det er ikke uvanlig at kvalitative studier begrenser antallet informanter, men denne studien svekkes også på grunn av tidspress. En annen begrensning er hvordan oppgaven på et tidlig tidspunkt i studieprosessen foretok en

begrensning ved å utelukkende betrakte mangfoldsledelse i retning av ledelsesbegrepet. Beslutningen ble begrunnet, men samtidig kan oppgavens endelige resultater blitt påvirket av denne beslutningen. Det er mulig at lederne utfører noen spesifikke tiltak og/eller prosesser eksempelvis i ansettelsesprosessen som fører til et mindre behov for en unik lederatferd.

6.3 Implikasjoner og videre forskning

Min studie er ikke entydig med kritikk rettet mot den eksisterende litteraturen om ledelse av mangfold, men heller en stafettpinne for inspirasjon, nye ideer, fremgangsmåter og tanker om et stadig mer avgjørende ledelseskonsept, hvor utviklingen har stagnert (Janssens & Zaroni, 2014). Studien gir innsikt i hvordan ledelse av mangfold foregår i en norsk virksomhet, og peker i retning av at videre forskning bør utforske mer problematiserende tilnærminger og innfallsvinkler til tematikken. Dette betyr at videre forskning i større grad bør sette søkelys på de antakelsene og idelogene i litteraturen, og hvordan det påvirker de endelige resultatene til studiene. Samtidig peker flere områder i diskusjonen på at fremtidige studier kan ha til fordel at det settes sammen forskerteam med ulik kulturell bakgrunn, både for å berike studiene, men også kompensere for flere av utfordringene innad litteraturen. Til videre forskning kan det være interessant å gjennomføre lignende studier på andre mangfoldige virksomheter, for å vurdere om de samme lederegenskapene som beskrives som kritiske i denne oppgaven, går igjen i disse virksomhetene.

Referanseliste

- Ahonen, P., Tienari, J., Meriläinen, S. & Pullen, A. (2014). Hidden contexts and invisible power relations: A Foucauldian reading of diversity research. *Human Relations*, 67(3), 263–286. <https://doi.org/10.1177/0018726713491772>
- Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of management policies and practices*, 2(3), 71-82.
- Alvesson, M & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *The Academy of Management Review*, 36(2), 247–271. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0188>
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A. & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245–260. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>
- Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (2019, 25. april). *Derfor vet vi at mangfold er lønnsomt*. Mangfoldsprisen. <https://www.mangfoldsprisen.no/artikler/derfor-vet-vi-at-mangfold-er-lonnsomt/>
- Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (u.å). *Om mangfoldsprisen*. Mangfoldsprisen. <https://www.mangfoldsprisen.no/om-mangfoldsprisen/>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmilj>
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utg.). Oxford University Press.
- Berg, B. & Håpnes, T. (2003). *Desiring diversity versus equality: what is good practice to combat discrimination of ethnic minorities in employment?* (Vol. 2/03). SINTEF Teknologiledelse IFIM.
- Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., Svendsen, S. & Øiaas, S. H. (2012). *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold*. NTNU Samfunnsforskning AS.
- Bollestad, O. V. & Ropstad, K. I. (2018, 18. oktober). Vi trenger et samfunn hvor alle ønskes velkommen. *Verdens gang*. <https://www.vg.no/nyheter/meninger/i/wE2d61/vi-trenger-et-samfunn-hvor-alle-oenskes-velkommen>

- Breukelen, V. W., Schyns, B. & Blanc, Le, P.M. (2006). Leader-member exchange theory and research : accomplishments and future challenges. *Leadership (London, England)*, 2(3), 295–316. <https://doi.org/10.1177/1742715006066023>
- Brink, P. J. (1998). Exploratory designs. I Brink, P.J. & Wood, M. J. (Red.), *Advanced design in nursing research* (2.utg., s. 141-160). SAGE Publications, Incorporated. <https://doi.org/10.4135/9781452204840>
- Brubaker, R. & Cooper, F. (2000). Beyond "Identity". *Theory and Society*, 29(1), 1–47. <https://doi.org/10.1023/A:1007068714468>
- Burr, V. (2015). *Social constructionism* (3.utg.). Routledge.
- Canen, A. & Canen, A. (2008). Multicultural leadership. *The International Journal of Conflict Management*, 19(1), 4–19. <https://doi.org/10.1108/10444060810849155>
- Den Hartog, D.N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S.A. & Dorfman, P.W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219–256. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00018-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00018-1)
- Drange, I. (2014). *Mangfoldsledelse: En kunnskapsoversikt* (AFI-rapport 3/2014). Arbeidsforskningsinstituttet. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/20.500.12199/6220>
- Dyson, E. (u.å.). *Managing diversity in the workplace*. PeopleScout. <https://www.peoplescout.com/insights/managing-diversity-in-workplace/>
- Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research*. (2.utg.). SAGE Publications.
- Foucault, M. (2007). *Security, territory, population: lectures at the Collège de France, 1977-78*. Springer.
- Ganji, S. F. G., Rahimnia, F., Ahanchian, M. R. & Syed, J. (2023). A qualitative study of diversity management practices in Iran's private sector organizations. *Equality, Diversity and Inclusion an International Journal*.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Godbolt, J. (2022, 16 februar). *Borgerrettsbevegelsen*. Store norske leksikon på snl.no. Hentet 24. oktober 2022 fra <https://snl.no/borgerrettsbevegelsen>
- Graeff., C. L. (1983). The situational leadership theory: A critical view. *The Academy of Management Review*, 8(2), 285–291. <https://doi.org/10.2307/257756>

- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: utilizing human resources* (4 utg.). Prentice-Hall.
- Hersey, P. (1987). *Den situasjonsorienterte leder*. Bedriftsøkonomens forlag.
- Hersey, P. Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behavior: leading human resources* (8 utg.). Prentice Hall.
- Hewison, A. (2009). Do we expect too much of our leaders? *Journal of Nursing Management*, 17(8), 913–916. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01057.x>
<https://doi.org/10.1108/EDI-062022-0158>
- Ivancevich, J. M. & Gilbert, J. A. (2000). Diversity management. *Public Personnel Management*, 29(1), 75–92. <https://doi.org/10.1177/009102600002900106>
- Janssens, M. & Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 317-331. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.12.006>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt forlag.
- Johnston, W. B. & Packer, A. H. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the 21st century*. Indianapolis, i: Hudson institute.
- Kearney, E. & Gebert, D. (2009). Managing Diversity and Enhancing Team Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77–89.
<https://doi.org/10.1037/a0013077>
- Kelly, E. & Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity management. *The American Behavioral Scientist (Beverly Hills)*, 41(7), 960–984.
<https://doi.org/10.1177/0002764298041007008>
- Klarsfeld, A., Ng, E. S. W., Booyesen, L., Christiansen, L. C. & Kuvaas, B. (2016). Comparative equality and diversity: main findings and research gaps. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(3), 394-412.
- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: what's the difference? *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13.

- Kunnskapsdepartementet. (2018). *Integrering gjennom kunnskap: Forskrift om regjeringens integreringsstrategi 2019-2022*. Regjeringen.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/integrering-gjennom-kunnskap/id2617246>
- Köllen. (2021). Diversity Management: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259–272. <https://doi.org/10.1177/1056492619868025>
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications, Inc.
- Lunde, A. F. (2012, 10. juli). Oslo-ungdommer føler seg ikke norske. *Aftenposten*.
<https://www.aftenposten.no/norge/i/VbQ5d/oslo-ungdommer-foeler-seg-ikke-norske>
- Manoharan, A. & Singal, M. (2017). A systematic literature review of research on diversity and diversity management in the hospitality literature. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 77–91. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.002>
- Mees-Buss, J., Welch, C. & Piekkari, R. (2022). From templates to heuristics: How and why to move beyond the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 25(2), 405–429. <https://doi.org/10.1177/1094428120967716>
- Mittal, S. & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894–910. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>
- Mone, C. S. (2022, 10. september). Funksjonshemma, eg? *Aftenposten*.
<https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/O8pgO1/funksjonshemma-eg?fbclid=IwAR1v4JrHJz27pN6K9W5DwI6ZDVojgXPV41uG4OEQkvNEjNol4I5bEn1miAg>
- Mujtaba, B.G. & Sungkhawan, J. (2009). Situational leadership and diversity management coaching skills. *Journal of Diversity Management*, 4(1), 1–12.
<https://doi.org/10.19030/jdm.v4i1.4947>
- Munir, R. I. S., Rahman, R. A., Malik, A. M. A. & Ma'amor, H. (2012). Relationship between transformational leadership and employees' job satisfaction among the academic staff. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 65, 885–890.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.215>
- Oreg, S. & Berson, Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel psychology*, 64(3), 627-659.
- Oslo Kommune. (u.å). *Hvorfor er mangfold viktig?* <https://www.oslo.kommune.no/oxlo/om-mangfoldsledelse/hvorfor-er-mangfold-viktig/>

- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01977.x>
- Post, C., Muzio, D., Sarala, R., Wei, L. & Faems, D. (2021). Theorizing Diversity in Management Studies: New Perspectives and Future Directions. *Journal of Management Studies*, 58(8), 2003–2023. <https://doi.org/10.1111/joms.12779>
- Renganathan, S. (2009). Exploring the researcher-participant relationship in a multiethnic, multicultural and multilingual context through reflexivity. *Qualitative Research Journal*.
- Risberg, A & Söderberg, A.-M. (2008). Translating a management concept: diversity management in Denmark. *Gender in Management*, 23(6), 426–441.
<https://doi.org/10.1108/17542410810897544>
- Sandal, G. M., Bye, H. H., Fyhn, T. & Markova, V. (2013). "Mangfoldsledelse" og innvandreres tilknytning til arbeidsplassen. Universitetet i Bergen. Hentet fra <https://kudos.dfo.no/dokument/-mangfoldsledelse-og-innvandreres-tilknytning-til%20arbeidsplassen?evalueringsportalen=1>
- Silverman, S. K. (2010). What Is Diversity? An inquiry into preservice teacher beliefs. *American Educational Research Journal*, 47(2), 292–329.
<https://doi.org/10.3102/0002831210365096>
- Sirris, S., Lindheim, T. & Askeland, H. (2022). Observation and Shadowing: Two methods to research values and values work in organisations and leadership. I *Researching values: Methodological approaches for understanding values work in organisations and leadership* (s. 133-151). Cham: Springer International Publishing.
- Skogstad, A. (2017). God og dårlig ledelse. I A. Skogstad (Red.), *Organisasjon og ledelse* (s. 335-370). Gyldendal.
- Sund, B. (2019). Typisk norsk å være (selv)god. Cappelen Damm Akademisk.
- Syed, J. & Özbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2435–2453. <https://doi.org/10.1080/09585190903363755>
- Tide. (u.å.). *Menneskene*. <https://www.tide.no/om-tide/menneskene/>
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Gyldendal Norsk Forlag.
- Val, C., & Kemp, J. (2012). Leadership Styles. *Pathways: the Ontario journal of outdoor education*, 24(3), 28-31.

- Von Bergen, C. W., Soper, B. & Foster, T. (2002). Unintended negative effects of diversity management. *Public personnel management*, 31(2), 239-251.
<https://doi.org/10.1177/009102600203100209>
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1995). Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 169–181.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90033-0](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90033-0)
- Wise, L. R. & Tschirhart, M. (2000). Examining empirical evidence on diversity effects: How useful is diversity research for public-sector managers? *Public Administration Review*, 60(5), 386–394. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00102>
- Wrench, J. (2005). Diversity management can be bad for you. *Race & Class*, 46(3), 73-84.
- Yadav, S. & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. Equality, diversity and inclusion. *An International Journal*, 39(8), 901–929.
<https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Press.
- Yukl, G. & Gardner, L. W. (2020). *Leadership in organizations* (9.utg.). Pearson Education Limited.
- Zanoni, P. & Janssens, M. (2004). Deconstructing Difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses. *Organization Studies*, 25(1), 55–74.
<https://doi.org/10.1177/0170840604038180>
- Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y. & Nkomo, S. (2010). Guest editorial: Unpacking diversity, grasping inequality: rethinking difference through critical perspectives. *Organization*, 17(1), 9-29.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide for ledere

Introduksjon for intervju - Husk!

- Informere kort om studien
- Gjengi informasjonsskriv
- Få samtykke til lydopptak

Innledning

1. Hvor lenge har du vært ansatt i Tide?
2. Hvor lenge har du hatt lederstilling i selskapet?
 - Noen lederstilling(er) før dette?
 - Hvis ja, merker du noen forskjell etter å ha byttet selskap og/eller stilling?
3. Kan du utdype om hva jobben din innebærer?
4. Kan du beskrive Tide som selskap?
 - Mangfold blir ofte tatt opp i selskapet, hvordan vil du beskrive begrepet?

Arbeidshverdag og utfordringer

1. Hvilke forventinger hadde du til jobben når du først ble ansatt?
 - Var det som forventet eller ikke?
2. Hvordan vil du beskrive en «normal arbeidsdag» for din del?
 - Noen arbeidsoppgaver som er mer fremtredende?
3. Hvilke utfordringer møter du som leder?
 - Noen utfordringer som er spesielt fremtredende?
 - Hvordan håndterer du disse utfordringene?
 - Er det utfordringer du tror er generelle for alle selskap?
4. Hvor mye av jobben din går ut på å kommunisere og være i kontakt med ansatte du har lederansvar ovenfor?
 - Har du samme forholdet til alle disse ansatte?
 - Hvis nei, hvorfor er det slik tror du?

Lederatferd

1. Hvordan opplever du deg selv som leder?
 - Spesifikk lederatferd eller ledertrekk som beskriver deg som leder?
2. Ville du beskrevet deg på samme når du først begynte i jobben?

- Noen endringer?
- 3. Hvis det hadde blitt ansatt en ny person i samme stilling som deg, hvilke anbefalinger ville du gitt dem?
- 4. Med utgangspunkt i din egen erfaring: hvordan vil du beskrive en god leder for deres selskap?
 - Spesifikke egenskaper eller ferdigheter?
 - Hvorfor disse egenskapene
 - De samme egenskapene for ikke-mangfoldige organisasjoner?
 - Hvis nei, hvorfor ikke?
- 5. Hva tenker du om en følgende type leder?
 - En leder som tilpasser og imøtekommer ansatte med utgangspunkt i deres kjønn, etnisitet og/eller kultur.

Avslutningsvis

1. Når vi snakke om ledelse av mangfoldige organisasjoner, er det noen punkter du føler er viktig som vi ikke har snakket om?
 - Er det generelt noe du tenker vi ikke har snakket om som du vil tilføye?

Vedlegg 2: Intervjuguide for ansatte

Introduksjon for intervju - Husk!

- Informere kort om studien
- Gjengi informasjonsskriv
- Få samtykke til lydopptak

Innledning

1. Hvor lenge har du vært ansatt i Tide
2. Hvordan fikk du jobben
3. Kan du beskrive hva jobben din innebærer?
4. Hvordan vil du beskrive Tide som selskap?
 - Mangfold blir ofte tatt opp i selskapet, hvordan vil du beskrive begrepet?

Arbeidshverdag

1. Kan du beskrive hvordan en «normal arbeidsdag» vil være for din del?
 - Er det enkelte dager eller perioder som skiller seg ut?
2. I løpet av arbeidsdag, hvor ofte vil du være i kontakt med en av lederne i bedriften?
 - Er det enkelte dager eller perioder som skiller seg ut?

Behov

1. Hvilke generelle forventinger hadde du når du først begynte i jobben?
 - Hadde du noen spesifikke forventinger til lederne?
2. Husker du hvilke problemstillinger og temaer du hadde behov et spesielt behov å ta opp med din nærmeste leder når du først begynte?
 - Har du behov for å ta opp de samme problemstillingene nå?
3. Er det enkelte temaer eller problemstillinger du opplever som ikke mulig å ta opp med noen av lederne i selskapet?
 - Hvis ja, hvorfor tror du det er slik?

Forholdet med leder

1. Kan du huske hvordan du ble tatt imot av de ulike lederne du var i kontakt med når du begynte i selskapet?
2. Er det enkelte/en enkelt leder du har mer kontakt med enn andre?
3. Hvordan vil du beskrive den lederen?
 - Opplever du de andre lederne i bedriften veldig ulik vedkommende?

4. Opplever du at du blir behandlet noe annerledes av lederne enn de andre ansatte i selskapet?
 - **Hvis ja**, på hvilken måte?
 - Hvorfor tror du at det er slik?
 - **Hvis nei**, er dette noe du ønsker?
5. Er du generelt fornøyd med de ulike lederne i selskapet?
 - Noe som kunne vært bedre?

Ønsket leder

1. Hvilke egenskaper opplever du at en bør ha for å være leder i selskapet?
 - Hvorfor akkurat disse egenskapene?
2. Hva tenker du om en følgende type leder?
 - En leder som tilpasser og imøtekommer ansatte med utgangspunkt i deres kjønn, etnisitet og/eller kultur.

Avslutningsvis

2. Er det noe annet du vil ta opp når det kommer til ledelse av mangfoldige organisasjoner?
 - Er det generelt noe du tenke vi ikke har snakket om som du vil tilføye?

