



# ***Det nye gullet: den moderne arbeidsstyrken***

*Utfordringer og muligheter i demografisk mangfoldig team, og hvordan organisasjoner kan tilrettelegge for å nå potensialet som ligger i slike team*

**Sivert Løvendahl Mogstad Eri og Parth Kumar Sarna**

**Veiledere: Vidar Schei og Therese Sverdrup**

Masterutredning i økonomi og administrasjon  
Hovedprofiler: Strategi & ledelse og Økonomisk styring

**NORGES HANDELSHØYSKOLE**

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Sammendrag

Økende globalisering og den teknologiske utviklingen de siste tiårene har gjort at den moderne arbeidsstyrken i stadig større grad kjennetegnes av å være mangfoldig. Formålet med denne oppgaven er å belyse de mulighetene og utfordringene som knytter seg til geografisk mangfoldige team, samt å aktualisere temaet i en norsk kontekst. Videre ønsker vi å bidra med konkrete tiltak som kan forbedre tilrettelegging da eksisterende litteratur fremstår mangelfull på dette området. Vi har gjennomført en kvalitativ studie hvor vi har intervjuet til sammen ti deltakere med erfaring knyttet til mangfold fra bedrifter i forskjellige bransjer. Gjennom semi-strukturerte intervju har vi innhentet informasjon fra både teamledere og teammedlemmer for å belyse hvordan organisasjoner kan lykkes med demografisk mangfold.

Studien vår er tredelt, hvor vi identifiserer (1) *utfordringer* og (2) *muligheter* knyttet til demografisk mangfold. Videre finner vi forskjellige måter å (3) *tilrettelegge* på som bidrar til å oppnå potensialet i dette mangfoldet. Våre funn indikerer tre hovedutfordringer. Disse knytter seg til hvordan- og hvilket språk kommunikasjon foregår på, hvordan forskjellige arbeidsmåter i forbindelse med ulike kulturer kan by på problemer, og hvordan iboende bias fører til sub-optimale arbeidsforhold. Funnene peker videre på to store fordeler. Disse er høyere kvalitet på diskusjoner som fører til mer kompleks problemløsning, samt konkurransefortrinn ettersom man bedre speiler kunden og oppfyller eksterne krav til samfunnets stadig utviklende normer. De konkrete tiltakene som har blitt identifisert for å tilrettelegge for å oppnå potensialet innebærer følgende: håndheve engelsk som selskapsspråk, skreddersy kommunikasjon for de enkelte ansatte, samt aktivt bruke workshops for å bryte ned bias og skape kulturell forståelse. Videre tilrettelegging innebærer å utvikle personlige relasjoner innad i teamet, både mellom teammedlemmer og leder(e) samt å fremme psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet må være til stede i demografisk mangfold team for at de skal kunne utkonkurrere homogene team og dermed representere «det nye gullet» i den moderne arbeidsstyrken.

Hvorvidt mangfold er bra eller dårlig avhenger av i hvilken grad man lykkes med tilretteleggingen. Ettersom utviklingen i samfunnet tyder på at det å jobbe i mangfoldige team har kommet for å bli, burde man fremover sette søkelyset på hvordan man best mulig kan tilrettelegge for å nå dets iboende potensial. Vi har igjennom dette studiet identifisert at nettopp tilrettelegging fokuseres på i større grad av de representerte bedriftene, noe som dermed taler for at fordelene med det demografiske mangfoldet kan overveie ulempene.

## Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Den utgjør 30 studiepoeng, og er skrevet innen hovedprofilene strategi og ledelse og økonomisk styring. Den er en del av forskningsprosjektet Digital Innovation for Growth (DIG), og inngår i forskningsprogrammet Radical Technology-Driven Change in Established Firms (RaCE).

Da vi skulle bestemme oss for tema hadde vi to klare mål. Vår oppgave skulle først og fremst være dagsaktuell, men kanskje enda viktigere så ønsket vi å tilegne oss kunnskap vi selv kan få bruk for i arbeidslivet. Med et økende fokus på mangfold i arbeidsstyrken, og følgelig stor sannsynlighet for å bli eksponert for mangfoldige team i årene fremover selv, følte vi at dette tema krysset av på begge krav. Vi har begge vært studenter i CEMS-programmet, hvor vi både på NHH og på utveksling i henholdsvis England, Brasil, Thailand og New Zealand har opplevd å være del av mangfoldige team, med de muligheter og utfordringer det har ført med seg.

Vi ønsker å rette en stor takk til alle deltakere, som har satt av tid i en ellers travel arbeidshverdag til å dele kunnskap med oss, og har gjort denne studien mulig. Vi føler oss veldig privilegerte som har fått mulighet til å snakke med noen av de flinkeste hodene på temaet mangfold og inkludering, noe som har vært til stor inspirasjon. Den kunnskapen vi har tilegnet oss vil vi ta med oss videre inn i arbeidslivet.

Til slutt ønsker vi å takke våre veiledere Therese E. Sverdrup og Vidar Schei ved Institutt for Strategi og Ledelse på NHH. Deres engasjement og interesse for oppgaven vår har vært til stor hjelp, og deres kunnskap har vært inspirerende. Vi setter også stor pris på tilgjengeligheten gjennom semesteret, hvor tilbakemeldinger og møteforespørsler har blitt besvart meget raskt.

Bergen 29. mai 2023

Sivert Løvendahl Mogstad Eri



---

Parth Kumar Sarna



---

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Forord.....	3
1.0 Introduksjon.....	7
1.1 Bakgrunn.....	7
1.2 Formål.....	8
1.3 Struktur.....	9
2.0 Teori.....	10
2.1 Team.....	10
2.1.1 Mangfoldige team.....	11
2.1.2 utfordringer i mangfoldige team.....	12
2.1.3 Muligheter i demografisk mangfoldige team.....	15
2.1.4 Ledelse av team.....	17
2.2 Psykologisk trygghet.....	18
2.3 Oppsummering av teori.....	21
3.0 Metode.....	22
3.1 Forskningstilnærming.....	22
3.2 Forskningsdesign.....	23
3.2.1 Forskningsmetode.....	23
3.2.2 Forskningsstrategi og tidslinje.....	24
3.3 Innsamling av data.....	24
3.3.1 Datautvalg.....	25
3.3.2 Semi-strukturerte intervju.....	27
3.3.3 Gjennomføring av intervjuer.....	27
3.3.4 Intervjuguide.....	29
3.4 Dataanalyse.....	30
3.4.1 Transkribering.....	30

---

3.4.2 Koding og analyser .....	31
3.4.3 Presentasjon av funn.....	35
3.5 Forskningskvalitet .....	36
3.5.1 Troverdighet.....	36
3.5.2 Overførbarhet .....	37
3.5.3 Pålitelighet.....	38
3.6 Forskningsetikk .....	39
3.7 Oppsummering av metodisk valg .....	41
4.0 Funn.....	42
4.1 Deltakernes og deres bedrifters syn på mangfold .....	43
4.2 utfordringer ved demografisk mangfold .....	45
4.2.1 Kommunikasjon.....	45
4.2.2 Kulturforskjeller.....	47
4.2.3 Bias .....	50
4.3 Muligheter ved demografisk mangfold .....	52
4.3.1 Positiv konflikt.....	52
4.3.2 Speile kunden.....	55
4.4 Tilrettelegging for å nå potensialet.....	57
4.4.1 Skreddersydd kommunikasjon.....	58
4.4.2 Bevisstgjøring for å bryte ned bias.....	61
4.4.3 Aktiv bruk av workshops .....	64
4.4.4 Fasilitere for psykologisk trygghet.....	67
4.5 Oppsummering.....	70
5.0 Diskusjon.....	72
5.2 Hvorfor demografisk mangfold virker utfordrende .....	72
5.2.1 Demografisk mangfold vanskeliggjør kommunikasjon.....	72
5.2.2 Demografisk mangfold fører til kulturforskjeller.....	74

---

5.2.3 Iboende bias vanskeliggjør arbeid med demografisk mangfold .....	76
5.2.4 Generelle betraktninger om mangfoldets utfordringer .....	78
5.3 Hvordan demografisk mangfold bidrar med muligheter .....	78
5.3.1 Potensialet i positiv konflikt .....	78
5.3.2 Muliggjør speiling av kunden .....	80
5.3.3 Generelle betraktninger om mangfolds muligheter .....	81
5.4 Tilrettelegging for å nå potensialet .....	82
5.4.1 Tilrettelegge for skreddersydd kommunikasjon .....	82
5.4.2 Tilrettelegge for å bryte ned bias .....	84
5.4.3 Tilrettelegge for workshops .....	86
5.4.4 Tilrettelegge for psykologisk trygghet .....	88
5.5 Er demografisk mangfold positivt eller negativt? .....	91
5.6 Begrensninger og fremtidig forskning .....	92
5.7 Praktiske implikasjoner .....	93
6.0 Konklusjon .....	95
7.0 Litteraturliste .....	96
8.0 Vedlegg .....	102
8.1 – Førsteutkast intervjuguide .....	102
8.2 – Andreutkast intervjuguide .....	105
8.3 – Samtykkeskjema .....	108

# 1.0 Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn

Vi lever i en verden i stadig utvikling, og de globale trendene de siste tiårene har gjort den moderne arbeidsstyrken mer mangfoldig. Som et resultat av økende globalisering har migrasjon av arbeidstakere eksplodert de siste tiårene. Faktorer som krig og uro, enklere og billigere reisemuligheter samt opprettelsen av internasjonale samarbeid som EU har alle bidratt til å øke flytting mellom landegrenser. I 2023 utgjorde 16% av Norges befolkning innvandrere og 3,9% etterkommere av innvandrere (SSB, 2023). Likevel har kun 0,39% av medlemmene i ledergruppene i Norges hundre største selskap flerkulturell bakgrunn (PA Consulting Group, 2023). Videre har den enorme teknologiske utviklingen vi har vært igjennom i nyere tid bidratt til at det er enklere enn noen gang å sette sammen team fra over hele verden, men det har også ført til et kunnskapsgap mellom generasjoner når det kommer til digital kompetanse (Sabanova, 2023; Harnoss, Schwarz, & Reeves, 2022). Samtidig har kampen for likestilling mellom kjønn blitt mer og mer aktualisert med krav fra ledere og interessenter om høyere kvinneandel i styrever og bedrifter generelt (Ghazi, 2022).

De komplekse utfordringene den moderne verden står overfor krever team med varierte ferdigheter og erfaringer for å løses (Page, 2022; Komlos & Benjamin, 2019). McKinseys rapport «Diversity Wins» viser 25% høyere mulighet for å levere bedre enn snittet av bedriftene i deres studie om man har mer kjønns mangfold enn andre bedrifter, og hele 36% om man er mer etnisk mangfoldig (McKinsey, 2020). Videre viser Lorenzo og Reeves (2018) at selskap med stor grad av mangfold ikke bare får bedre finansielle resultat her og nå, men at de også innoverer i mye større grad enn homogene selskap, som holder de relevante lenger i en verden i stadig endring. Utover kjønn og etnisitet som ble utforsket av McKinsey finner de signifikant positive resultater også på parameterene industri, karrierevei, utdanning og alder. Resultater som dette, samt en generell utvikling av normer og etikk i samfunnet, har ført til at vi ser flere og flere selskap med designerte ledere med ansvar for Diversity, Equity and Inclusion (DE&I), samt en økning i mangfoldsfokus fra selskap både i sosiale medium som LinkedIn samt i sine årsrapporter (Capgemini, 2023).

Til tross for de klare fordelene med mangfold viser også diverse forskning at mange bedrifter presterer dårligere med mangfoldige team (Bresman & Edmondson, 2022; Daily, Whatley,

Ash, & Steiner, 1996). Dette paradokset skaper rom for frustrasjon hos selskap som aktivt rekrutterer mangfoldig, men ikke får det resultatet de hadde forventet. Samtidig motiverer det til å undersøke bakgrunnen for at noen lykkes, mens andre feiler med integreringen av demografisk mangfold.

## 1.2 Formål

Formålet med denne masteroppgaven er å bidra til en større forståelse av hvordan man best kan tilrettelegge for å få ut det potensialet som ligger i demografisk mangfoldige team. Med en stadig mer flerkulturell arbeidsstyrke, større fokus på kjønns mangfold samt en aldrende befolkning får team stadig nye impulser å håndtere. Disse impulsene kan gi store gevinster i form av mer innovasjon og bedre økonomisk resultat, men kan føre til redusert effektivitet og trivsel dersom det ikke adresseres på riktig måte. Derfor er det interessant å analysere hvilke utfordringer som ligger i et ikke-fungerende mangfold og hvilke muligheter bedrifter som lykkes med mangfold kan vente seg. Videre er det også interessant å se hvordan bedrifter på en best mulig måte kan tilrettelegge for at man oppnår nettopp disse mulighetene, og ikke utfordringene, når man rekrutterer mangfoldig og setter sammen team.

Vi har identifisert et gap i litteraturen når det kommer til den overnevnte tilretteleggingen. Mange forskningsartikler fremhever at det må tilrettelegges for å få mangfold til å fungere, men få konkretiserer tiltak for det demografiske mangfoldet som vi ser på. Dette gapet fremheves blant annet i den siste litteraturen på feltet av Bresman og Edmondson (2022), som påpeker at det handler om å «stille de riktige spørsmålene» og «sette den riktige rammen» for at demografisk mangfoldige team skal kunne prestere, uten at de konkretiserer spesifikke tiltak. Derfor ønsker vi å berike litteraturen med konkrete initiativ som bedrifter kan følge for å nyttiggjøre seg av mangfoldet. Følgelig er vårt forskningsspørsmål:

*«Hvilke utfordringer og muligheter oppstår i demografisk mangfoldig team – og hvordan kan organisasjoner tilrettelegge for å nyttiggjøre seg av slikt mangfold i teamet?»*

Dette forskningsspørsmålet legger grunnlaget for en kvalitativ oppgave, hvor vi for å besvare problemstillingen har gjennomført semistrukturerte intervju av personer i forskjellige roller i internasjonale selskap med kontorer i Norge. Eksisterende litteratur på feltet fokuserer i hovedsak på det amerikanske arbeidsmarkedet. Derfor ønsker vi å bidra til litteraturen med å



innhente informasjon i en norsk kontekst. Vi har valgt å intervjuer både ledere og teammedlemmer. Dette gir oss grunnlag til å belyse hvilke tiltak som gjøres av organisasjonene gjennom lederne, samt hvordan disse oppleves i praksis av de som tiltakene er ment for. For å kunne besvare problemstillingen best mulig har vi søkt å snakke med informanter med bred erfaring fra arbeid i mangfoldige team.

## 1.3 Struktur

Studien er strukturert i seks kapitler som sammen søker å besvare forskningsspørsmålet. I neste kapittel presenteres teori relevant for å besvare problemstillingen. I kapittel 3 vil vi gjøre rede for de metodiske valgene som er tatt i gjennomføring av studien. Videre vil vi i kapittel 4 presentere studiens funn gjort under datainnsamlingen, før kapittel 5 drøfter funnene opp mot problemstillingen og det allerede presenterte teorigrunnet. Avslutningsvis konkluderes studien i kapittel 6.

## 2.0 Teori

I dette kapitlet introduseres teori om mangfoldige team, mangfolds påvirkning på team, ledelse og psykologisk trygghet. Sammen har dette som mål å danne grunnlaget for å kunne besvare forskningsspørsmålet vårt. Teoridelen er strukturert i fire deler. Innledningsvis vil vi presentere en definisjon av team. Videre vil vi introdusere mangfoldige team, med en avgrensning av oppgaven mot demografisk mangfold. Etter det ser vi på hvordan demografisk mangfold påvirker team og organisasjoner, før vi introduserer lederrollen og dens ansvar. Til slutt introduserer vi psykologisk trygghet med et fokus på hvorfor det er spesielt viktig i demografisk mangfoldige team.

### 2.1 Team

For å kunne forstå demografisk mangfoldige team må vi først definere hva et team er. Thompson (2015, s. 20) definerer et team som: *«en gruppe av personer som er gjensidig avhengig av hverandre med hensyn til informasjon, ressurser og / eller evner, og som forsøker å kombinere sin innsats for å nå et felles mål»*.

I tillegg til overnevnte momenter, vektlegger Marks, Rittmann og Zaccaro (2001) at teammedlemmene har spesifikke roller og et tidsbegrenset medlemskap. Tidligere beskrivelser av konseptet team omtaler det som intakt, tettknyttet, samlokalisert og arbeidende ansikt til ansikt. Innovasjon og utviklingen ellers i samfunnet har utfordret dette konseptet, og ført til at team i dag kan bestå av mennesker fra forskjellige organisasjoner og bakgrunner som arbeider på tvers av tidssoner og geografisk lokasjon for å jobbe mot et felles mål, en utvikling som bare er økende (Benishek & Lazzara, 2019).

Noen av fordelene med å organisere individer sammen i team er at man får tilgang til mer kunnskap og ferdigheter, samtidig som deltakerne kan dele ressurser og etterprøve hverandres arbeid (Driskell & Salas, 1992). I en verden med stadig mer komplekse oppgaver, er man avhengig av å organisere i team for å få tilgang til den kunnskapen og ferdigheten som skal til for å oppnå et godt resultat (van Dijk, 2022). At individer går sammen og koordinerer sin aktivitet, slik at de kan utføre arbeidsoppgaver de på egenhånd ikke kan løse beskriver Levin og Rolfsen (2015) som selve essensen i teamarbeid.

Glassop (2002) argumenterer også for at organisering i team fører til høyere produktivitet, flatere struktur og redusert gjennomtrekk av arbeidskraft. På den annen side er ikke teamarbeid utelukkende forbundet med positive utfall, men kan også føre til ulemper som ineffektiv kommunikasjon, unnasluntring, ansvarsfraskrivelse og konflikt (Benishek & Lazzara, 2019). Ineffektiv kommunikasjon kan spesielt gjøre seg gjeldende i moderne team som i større grad er virtuelle. Her vil man først og fremst være avhengig av velfungerende teknologi for alle teammedlemmer for å kunne kommunisere. I tillegg vil skriftlig, virtuell kommunikasjon enklere kunne mistolkes enn kommunikasjon gjort ansikt-til-ansikt (Marlow, Lacerenza, & Salas, 2017).

### **2.1.1 Mangfoldige team**

Med økende fokus på demografisk mangfold i samfunnet for øvrig har man også i arbeidslivet sett et økt fokus på dette blant internasjonale selskap. Mangfold defineres av Cox og Blake (1991) som «forskjeller i folkeslag, etnisitet, kjønn og andre demografiske kjennetegn, samt forskjeller i holdninger, verdier og atferdsmønstre relatert til arbeid». Da definisjonen av mangfold omfatter flere dimensjoner enn det som vi anser som praktisk å dekke i en masteroppgave, har vi valgt å spisse oppgaven vår mot den første delen av Cox og Blakes definisjon. Edmondson og Roloff (2009) definerer dette som demografisk mangfold, som omfatter forskjeller i kultur, kjønn, folkeslag, alder og andre synlige biologiske kjennetegn. Horwitz og Horwitz (2007) omtaler denne typen mangfold som «overflatemangfold», og definerer det som lett observerbare biologiske karakteristikk. Videre i oppgaven vil vi benytte benevnelsene «mangfold» og «demografisk mangfold» om hverandre med mindre noe annet er spesifisert.

Den delen av Edmondson og Roloffs definisjon som omfatter kulturelt mangfold oppstår når et team består av medlemmer fra to eller flere kulturer (Vermunt, Smits, Noorderhaven, & Hofstede, 1997). Kulturer defineres videre av Early og Gibson (2002) som variasjoner som eksisterer blant individer med bakgrunn fra forskjellige land, som preges av forskjell i nasjonalitet, etnisitet, språk og religion. Kjønnsmangfold kan deles inn i sosialt og biologisk kjønn, hvor det sosiale kjønn beskriver hvordan et menneske selv definerer sitt kjønn, mens biologisk kjønn beskriver hvilket kjønn du ble født som (Polderman, Beach, Kreukels, & Derks, 2018). I vår oppgave vil vi fokusere på kjønnsmangfold som omfatter biologisk kjønn.

Aldersmangfold er knyttet til det å ha forskjellige aldre og følgelig forskjellige generasjoner i teamet. Hver generasjon har en tendens til å ha distinkte egenskaper og erfaringer som former deres holdninger, verdier og atferd. For eksempel har babyboomere, generasjon X, millennials og generasjon Z blitt formet av forskjellige sosiale, økonomiske, teknologiske og politiske kontekster. Disse kontekstene påvirker deres syn på arbeid, kommunikasjon, teknologi, ledelse og andre livsaspekter (Lyons & Kuron, 2014).

Kontrasten til et mangfoldig team er et homogent team. I slike team er medlemmene av gruppen like på demografiske parametere, som kan variere ut ifra hvem som måler. En gruppe kan for eksempel oppfattes som homogen basert på lik kulturell bakgrunn og folkeslag, selv om den er forskjellig på parameterne alder og kjønn (Horwitz & Horwitz, 2007). Videre vil de som representerer mangfold utgjøre en *minoritet* i selskapet. Begrepet beskriver en kvantitativt mindre subgruppe av personer i en større gruppe, og er motsetningen til *majoriteten* som utgjør den kvantitativt største subgruppen. De to gruppene kan være gjensidig avhengig av hverandre (Spernes, 2012).

### **2.1.2 utfordringer i mangfoldige team**

Det er ingen automatikk i at man får tilgang til mulighetene som ligger i demografisk mangfold, og Marks et al. (2001) trekker frem suksessfull integrering av individers handlinger og ferdigheter som et krav for bedre prestasjon. Uten dette viser forskning at mangfoldet som en i utgangspunktet etterstrebet for å forbedre resultatene kan vise seg å heller by på utfordringer. Blant annet peker både Bresman og Edmondson (2022) og Daily et al. (1996) til tidligere forskning som viser at mangfoldige team i snitt kan prestere dårligere enn homogene.

Forskningen til Bresman og Edmondson (2022) på mangfoldige teams prestasjon i farmasiselskaper fant at medlemmer av mangfoldige team i snitt er mindre fornøyde med teamet sitt enn medlemmer av homogene team. En del av bakgrunnen for lavere tilfredshet i mangfoldige team kan knyttes til mangel på sosial tilhørighet, som Baumeister og Leary (1995) har vist at er en viktig faktor for trivsel i arbeidslivet. Forskere har funnet at ved eksistens av klare kulturelle forskjeller vil arbeidstakere i mange tilfeller føle en sterkere tilknytning til sin kulturelle undergruppe enn hele gruppen som en enhet (Edmondson & Roloff, 2009). Det kommer av at mennesker foretrekker homogenitet over heterogenitet, grunnet at man ønsker å omgås personer med samme verdier, holdninger og tanker. Dette underbygges av van Dijk

(2022) som finner at man også utover kulturelle forskjeller er mer tilfredse når man omgås mennesker som er lik en selv. Dette kan blant annet forklares med at mennesker med forskjellig bakgrunn har ulike forventninger og preferanser for samhandling og relasjonsbygging (Stahl et al., 2010). En konsekvens av at like mennesker jobber sammen er at de søker konsensus i gruppen, noen kan føre til suboptimale avgjørelser, også kjent som gruppetenking (Horwitz & Horwitz, 2007). Det kan også føre til konflikt som følge av misforståelser og misoppfatninger som oppstår når individer ikke forstår hverandres normer, verdier eller praksiser (Gudykunst & Kim, 2003). Eksempelvis kan dette omfatte forskjellige kommunikasjonsstiler, beslutningsprosesser, ledelsesstiler og individets rolle i gruppen som kan være forskjellig mellom kulturer (Trompenaars & Hampden-Turner, 2000). Når konflikt først har oppstått vil forskjellige kulturer også ha forskjellige innfallsvinkler på konflikthåndtering, hvor noen foretrekker åpen og direkte konfrontasjon, mens man for andre får best resultat ved indirekte og mer diplomatiske metoder (Brett, Behfar, & Kern, 2006).

Forskjellige kulturer kan også ha forskjellige forventninger til hvordan man forholder seg til hverandre utenfor profesjonelle settinger, som også kan ha påvirkning på prestasjon i jobb. Personer som kommer fra det som regnes som kollektivistiske kulturer, som for eksempel asiatiske og latinamerikanske land, legger større vekt på å utvikle nære, personlige bånd med de man arbeider med, som kan føre til mer sosialisering og høyere tillit mellom medarbeidere (Triandis, 2001). På den annen side har man det som omtales som individualistiske kulturer, som ofte beskriver kulturen i vestlige land, hvor en har et klart skille mellom forhold utviklet i jobb og på fritiden. Dette kan igjen føre til mer uformelle og overfladiske sosiale relasjoner til sine medarbeidere, med et påfølgende større profesjonelt fokus. Personer i slike kulturer er mer autonome og uavhengig fra sine grupper.

Kulturforskjeller går ikke kun på folkeslag og etnisitet, men også på alder. Aldersmessige kulturforskjeller omhandler hvordan kulturelle praksiser, verdier og normer varierer mellom ulike generasjoner. Mannheim (1952) sin teori om «kohorteffekten» hevder at individets holdninger og verdier i stor grad er formet av de sosiale og historiske kontekstene det er oppvokst i, noe som fører til distinkte kulturelle forskjeller. Den raske spredningen av teknologi i nyere tid har skapt et digitalt gap mellom generasjoner, hvor yngre generasjoner er mer komfortable med, og avhengige av, teknologi (Synnott, et al., 2020). Dette påvirker videre deres kommunikasjonsmåter og verdier. Globalisering og migrasjon har ført til at kulturer blandes, noe som skaper endring i holdninger og verdier mellom generasjoner (Ritzer, 2014).

Dette har vært med på å bidra til økt toleranse og åpenhet blant yngre generasjoner (Furseth, 2018).

Eldre arbeidstakere verdsetter i større grad formelle rammer og strukturert kommunikasjon, med møter ansikt-til-ansikt fremfor bruk av digitale verktøy (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000). Forskjellene gjelder videre i hvilken frekvens de forskjellige generasjonene ønsker tilbakemeldinger, hvor eldre arbeidstakere ønsker mer uavhengighet i arbeidet og mindre hyppige tilbakemeldinger, mens yngre generasjoner forventer mer kontinuerlig tilbakemelding (Cennamo & Gardner, 2008; Twenge, 2010).

I en moderne bedrift med ansatte med forskjellige morsmål kan språkbarrierer mellom ansatte medføre at det opprinnelige budskapet blir misforstått eller forsvinner, som kan føre til misnøye og frustrasjon (Lauring, 2008). Det går også negativt utover teamprosesser, hvor man vil oppleve tregere beslutningstaking og mindre aktiv deltakelse (Daily et al., 1996). Språk er en viktig identitetsmarkør, og en studie av Lauring (2008) gjort på trettifem danske mellom- og toppledere utplassert i et britisk selskap fant at det danske språket ble oppfattet som en trussel av de britiske, da det kunne bli brukt til å omtale de bak deres rygg. Følgelig ble de danske holdt utenfor uformell kommunikasjon som kunne være viktig for prosjektet. Kommunikasjonsutfordringene er ikke kun verbale, men kan omhandle kulturelle forskjeller når det kommer til blant annet nivå av høflighet, øyekontakt, personlig avstand og ikke-verbal kommunikasjon (Cox T. , 1993; Hall, 1976). I Laurings (2008) studium ble de danske oppfattet som frekke da de ikke var gode nok til å si farvel da de forlot kontoret på ettermiddagen, en forskjell i høflighet som var med på å bygge opp under splittelsen i gruppen.

Demografisk mangfoldige team kan også møte utfordringer i forbindelse med forskjellige typer bias (skjevhet). Bias omhandler folks tendenser til å utøve eller vise en urimelig preferanse mot noen menneskegrupper eller tankesett (Stephens, Rivera, & Townsend, 2020). Bias kan forekomme på flere forskjellige måter. De kan være implisitte, altså ubevisste holdninger, stereotypier og antagelser om mennesker basert på deres sosiale grupperinger som eksempevis folkeslag, kjønn, etnisitet (Greenwald, Poehlman, Uhlmann, & Banaji, 2009). Eller så kan det være bekræftelsesbias, altså tendensen til å tolke og huske informasjon slik at den er i tråd med våre eksisterende forventninger eller overbevisninger heller enn fakta og objektivitet (Lilienfeld, Ammirati, & Landfield, 2009). Stereotypier er derfor en form for iboende bias, hvor man bekrefter en negativ stereotype om en sosial gruppe (Schmader, Johns,

& Forbes, 2008). En studie gjennomført av Rock, Grant, & Grey (2016) viser til at det foreligger bias og stereotypier hos enkelte grupper mot mangfoldige team. Denne latente stereotypien viste seg å være avgjørende for at det demografisk mangfoldige teamet ikke fikk ressursene de etterspurte i et felteksperiment, da man hadde mindre tro på at de ville klare å fullføre oppgaven. Konsekvensen av bias og stereotypier kan bli spesielt synlig i bedrifters rekrutteringsprosess med hensyn til mangfold og med tanke på måten ledere setter sammen og engasjerer team til å samarbeide (Rock et al., 2016).

Som vi har sett nevner teorien flere utfordringer ved mangfoldige team. Mangfoldige team vil ifølge noen studier prestere dårligere enn homogene team, om det ikke tilrettelegges for deres suksess. Dette kan blant annet skyldes det flere studier omtaler som en større trivsel for mennesker når de omgås personer som er lik en selv, noe man ikke får ved mangfold. Det kan også komme av kommunikasjonsutfordringer, som fører til misforståelser og mulig konflikt. Med flere kulturer til stede i teamet vil man også få kulturforskjeller, som kan påvirke samhandlingen i teamet. Både ledere og teammedlemmer kan ha iboende bias som styrkes når man opplever slike forskjeller, og disse må adresseres for å skape et inkluderende miljø i mangfoldige team.

### **2.1.3 Muligheter i demografisk mangfoldige team**

I tråd med fordelene trukket frem av Salas og Driskell (1992) i definisjonen av team, er en av mangfoldige teams fordeler at man har tilgang til et enda bredere sett med kunnskap og ferdigheter sammenlignet med tradisjonelle, homogene team. Dette fordi deltakerne i teamet kommer fra forskjellige bakgrunner, og derfor har en diversifisert portefølje med kunnskap og ferdigheter inn i teamet.

Flere studier peker på økt kreativitet og innovasjon som en av hovedfordelene ved mangfold (Ely & Thomas, 2001; Østergaard, Timmermans, & Kristinsson, 2011). Den varierte bakgrunnen og erfaringen til teammedlemmene er med på å gi ulike perspektiver i problemløsningen, som igjen kan bidra til et rikere spekter av ideer og potensielle løsninger på problemer. De påpeker videre at i en stadig mer globalisert verden kan forståelse og riktig utnyttelse av mangfold i arbeidslivet være en nøkkelkomponent for suksess. Dette underbygges av Galinsky et al. (2015) som fremmer mangfold som bidragsyter til videre økonomisk vekst, da det legger grunnlag for dypere informasjonsprosessering og kompleks tenking. Denne

komplekse tenkingen lar mangfoldige grupper tilpasse seg dynamiske kontekster og uforutsette utfordringer. Dette er blitt bevist gjennom studier av flere land, blant annet i USA, hvor det å åpne grensene sine har blitt fulgt av økonomisk framgang, også for majoriteten.

Herring (2009) finner at demografisk mangfold er forbundet med mer konflikt i team og bedre resultat. Dette begrunnes med at mangfoldige team er mer utsatt for konflikt, men at de har evnen til å håndtere konflikt på en bedre måte. Konflikt fører til diskusjoner, ettersom medarbeidere med ulik bakgrunn og erfaring vil ha forskjellige perspektiver og måter å løse problemer på (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999). Diskusjoner i team gir mulighet for en konstruktiv og respektfull meningsutveksling som oppstår når ulike synspunkter og perspektiver møtes (Dreu & Weingart, 2003). Team som suksessfullt håndterer konflikt klarer å få alle sider i tale, forstå deres forskjellige perspektiver og så finne en felles løsning som alle kan stille seg bak (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013). Disse felles løsningene vil følgelig, da de er kommet frem gjennom begrunnede meningsutvekslinger, være av en mer avansert struktur enn det man finner i likesinnede grupper (Herring, 2009). For å lykkes med denne type konflikt må man oppsøke den, vise forståelse for teammedlemmers følelser, og konsentrere energien mot et felles ideal. Konflikt håndtert på riktig måte kan føre til at en organisasjon vokser og forbedrer seg, ved å identifisere svakheter og områder som krever endring eller forbedring (Tjosvold, 1991).

Mer demografisk mangfold gjør også til at bedrifter bedre speiler utviklingen i samfunnet for øvrig, som igjen kan føre til at man bedre forstår sine kunder. Dette er spesielt viktig med tanke på kunder med ulik kulturell bakgrunn, da det hjelper bedriften å tilpasse sin tilnærming og kommunikasjonsstrategi (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Da Herring (2009) undersøkte om selskap med kjønns- og/eller kulturelt mangfold skiller seg fra homogene bedrifter på antall kunder og markedsandel fant han statistisk signifikante og positive resultat på begge parametre. Dette viser en sammenheng mellom å ha en demografisk mangfoldig arbeidsstyrke og å tiltrekke seg kunder. Studien viste videre at dette førte til høyere inntekt og resultat for bedriften. Shen, Chanada, D'Netto og Monga (2009) peker også på at mangfoldige bedrifter opplever økt kundetilgang, og begrunner dette med at selskap som omfavner mangfold får tilgang til en større del av markedet gjennom å speile kundene i et stadig skiftende næringsliv.



Eksterne kunder er ikke de eneste interessentene som bedriftene kjemper om. Også tiltrekking av talent påvirkes direkte av hvilken personellsammensetning som eksisterer i bedriften. Som vi har nevnt tidligere i avhandlingen er mennesker tilbøyelig til å trives i grupper hvor andre har samme karakteristikk som en selv (van Dijk, 2022; Edmondson & Roloff, 2009). Følgelig vil bedriftene med det beste ryktet som arbeidsgiver for mangfoldige kunne vinne kampen om de beste talentene, samt de talentene som best representerer samfunnet rundt oss (Cox & Blake, 1991). Etter hvert som arbeid blir mer komplisert, det blir mangel på kvalifisert arbeidskraft, og den demografiske utviklingen fortsetter i retning av en mer mangfoldig arbeidsstyrke vil følgelig bedriftene som vinner kampen om mangfoldet få større og større fordeler sammenlignet med sine homogene konkurrenter.

Mangfold er forbundet med bedre resultat og mer innovasjon for de bedriftene som klarer å utnytte det. Dette kommer som følge av flere perspektiver, som kan føre til en konflikt som blir positiv om man klarer å styre den mot løsning av felles utfordringer. Mangfold kan også gi større tilgang på talent, da man i større grad klarer å speile samfunnet rundt seg som blir mer og mer mangfoldig.

#### **2.1.4 Ledelse av team**

En leder har ansvar for å koordinere aktivitetene til et team eller en hel organisasjon. Lederen kan påvirke ansattes atferd gjennom veiledning og støtte, samt ved å gi tillitt og bidra til økt motivasjon (Yukl, 2013). Følgelig spiller en leder en sentral rolle i å forme teamets ytelse, engasjement og tilfredshet ved å tilrettelegge for god kommunikasjon og effektivt samarbeid mellom teamets eller organisasjonens medlemmer (Marks et al., 2001).

For at ansatte skal kunne trives og oppnå mestring må lederen klare å finne en balansegang mellom aktiv styring, autonomi og gi de ansatte ansvar for egen måloppnåelse (Hackman & Wageman, 2005). Dersom lederen tar på seg for mye av ansvaret selv kan dette gå utover teammedlemmers mulighet for selvutvikling, samt lederens mulighet til å suksessfullt gjennomføre egne oppgaver som samlet sett skader teamet.

Empatiske og støttende ledere kan bidra til å redusere stress og konflikter, samtidig som de øker teamets samhørighet og engasjement (Yukl, 2013). Ledere må også støtte teamets utvikling og læring ved å tilby opplæring, ressurser og muligheter for faglig vekst (Day, 2000).

Dette kan innebære å tilby teammedlemmer individuell veiledning og coaching, samt å organisere felles læringsaktiviteter, som workshops og seminarer som er skreddersydde for teamets formål (Goleman et al, 2013). Ved å investere i kompetanse og utvikling, kan ledere bygge et solid fundament for langsiktig suksess og tilpasningsevne for sitt team (Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & McKee, 2014)

Empatiske og støttende ledere kan bidra til å redusere stress og konflikter, samtidig som de øker teamets samhørighet og engasjement (Yukl, 2013). Ledere må også støtte teamets utvikling og læring ved å tilby opplæring, ressurser og muligheter for faglig vekst (Day, 2000). Dette kan innebære å tilby teammedlemmer individuell veiledning og coaching, samt å organisere felles læringsaktiviteter som workshops og seminarer som er skreddersydde for teamets formål (Goleman et al., 2013). Ved å investere i kompetanse og utvikling, kan ledere bygge et solid fundament for langsiktig suksess og tilpasningsevne for sitt team (Day et al., 2014). I en mangfoldig kontekst understreker Edmondson og Roloff (2009) at det krever en innsats for å skape et medmenneskelig klima hvor forskjeller kan bidra positivt til teams prosesser og resultat, et ansvar som i tråd med dets rolle faller på lederen. For at lederen skal kunne gjøre dette må den blant annet utvikle kulturell kompetanse, hvor en viser respekt for kulturforskjeller, og anerkjenner hvordan disse forskjellene leder til engasjement, produktivitet og innovasjon både i deres team og organisasjonen som helhet (Meade, 2021). En må også ta ansvar for å skape en tro blant teammedlemmer om at mangfold er et positivt bidrag til teamet. En studie utført av Homan, Knippenberg, Kneef og Dreu (2007) hvor to grupper enten fikk presentert bevis for at homogene grupper fungerte bedre, eller at mangfoldige grupper presterte bedre, viser at en genuin tro på at mangfold fører med seg positive resultater er grunnleggende for å få mangfoldet til å fungere. Resultatet på studien underbygger det Scott og Edmondson (2021) trekker frem som det viktigste målet for en moderne leder: «å bygge en fryktløs, inkluderende organisasjon som forstår fordelene med mangfold gjennom inkludering og tilhørighet»

## 2.2 Psykologisk trygghet

Amy Edmondson skriver i boken «The Fearless Organization» at det ikke holder for bedrifter å kun ansette talenter for at bedriften skal prestere bra. For å kunne utnytte potensialet til individet, både enkeltvis og kollektivt i team, må bedriften ha et psykologisk trygt arbeidsmiljø (Edmondson, 2018).

Psykologisk trygghet er et begrep som ble introdusert av Schein og Bennis i 1965. Likevel var det ikke før på 1990-tallet at begrepet ble satt på dagsorden via professor Amy C. Edmondson på Harvard Business School. Det finnes flere definisjoner av begrepet. Sverdrup og Jones (2020) forklarer det slik «Psykologisk trygghet innebærer å føle seg fri til å si det en mener og tørre å ta den sosiale risikoen samarbeid kan medføre, som å komme med innspill vel vitende om at det kan bli gjort narr av». En annen definisjonen som det ofte vises til i litteraturen er fra Amy Edmondson: «en felles oppfattelse av at teamet er et trygt sted for mellommenneskelig risikotaking» (Edmondson, 1999, s. 354).

Av definisjonene fremkommer det at et individ i et team ikke er redd for å ytre sine meninger og ideer for resten av teamet. Man har med andre ord ingen frykt for represalier dersom man uttaler noe. Dette bidrar til at den enkelte i større grad involverer seg i de forskjellige prosessene som teamet går gjennom og deler sine synspunkt (Edmondson & Lei, 2014). Dette er spesielt aktuelt for demografisk mangfoldige team, ettersom det nettopp er mangfoldet man ønsker skal bidra til å løse oppgaven man står ovenfor (Bresman & Edmondson, 2022). For å nå målene til organisasjonen er team i stadig større grad avhengig av å måtte jobbe på tvers av demografisk spredning, kulturell kompetanse og andre viktige variabler. Psykologisk trygghet vil derfor ligge som en grunnpilar for at man kan utveksle informasjon og kunnskap uten frykt for å bli straffet (Edmondson, 1999). Kahn (1990) påpeker at denne trygghetsfølelsen kommer av tillit i teamet og det at man behandler hverandre med gjensidig respekt, noe som fører til at man ikke frykter for ytre faktorer som suksess i karrieren, status og eget selvbilde.

Psykologisk trygghet i team er dynamisk og kan endres over tid (Liang, Farh, & Farh, 2012). Et enkelt individ kan føle seg trygg i et spesifikt team, og mindre trygg i et annet (Bang & Midelfart, 2019). Spesielt ved endringer i teamsammensetningen kan psykologisk trygghet variere. Derfor er det viktig at teammedlemmer og ledere aktivt tilrettelegger for utviklingen av det, da det ofte argumenteres for at man aldri når en slutttilstand for psykologisk trygghet (Bang & Midelfart, 2019). For ledere kan dette vise seg å være spesielt vanskelig, ettersom man ikke alltid har luksusen av å ha tiden på sin side i alle avgjørelser, noe som medfører at man til tider ikke kan ta hensyn til alle innspill fra gruppen. Schei, Sverdrup og Fyhn (2020 s. 75) presiserer at «Ofte er folk redde for å såre andre, ødelegge stemningen, eller være budbringeren med en dårlig nyhet», noe som er en utfordring som kan oppstå i gruppen og håndteres deretter.

Kahn (1990) påpeker i sin studie at én av fire faktorer som påvirker psykologisk trygghet i et team er ledelsen. Dette trekkes også frem av Newman et al. (2017) i form av støttende omgivelser. Videre ser man at lederens rolle er sentral for hvordan den psykologiske tryggheten utvikles i gruppen. Særlig blir faktorer som inkludering, støtte, åpenhet og integritet fra lederen trukket frem som variabler som påvirker den opplevde psykologiske tryggheten hos de ansatte, som de adapterer og viderefører i teamet (Edmondson & Lei, 2014). Lederens rolle for å skape et psykologisk trygt miljø støttes også av andre studier hvor blant annet Frazier et al. (2017) viser til at den nærmeste lederen har stor innflytelse på hvordan fenomenet utartes i et team.

### **Psykologisk trygghet i demografisk mangfoldige team**

Forskning viser til at opplevelsen av den psykologiske tryggheten i et team virker å være lik for teammedlemmer innad i teamet (Edmondson & Roloff, 2009). Det å etablere psykologisk trygghet synes å være ekstra viktig i demografisk mangfoldige team (Bresman & Edmondson, 2022). Bresman og Edmondsons (2022) studie viser til at team med homogene medlemmer presterer bedre enn team med flerkulturelle medlemmer dersom begge teamene har like dårlige forutsetninger for psykologisk trygghet i teamet. Dersom den psykologiske tryggheten er til stede i like stor grad i de to teamene, viser imidlertid Bresman og Edmondsons studie (2022) at det flerkulturelle teamet vil prestere bedre enn det homogene teamet.

Edmondson og Scott (2021) trekker frem viktigheten av inkludering for å unngå utviklingen av subgrupper innad i teamene som igjen kan skape en egen, potensielt dårligere, subkultur i teamet. For å bygge psykologisk trygghet i demografisk mangfoldige team trekker Bresman og Edmondson (2022) frem tre viktige aspekter. Man må først og fremst nå en felles enighet når det gjelder arbeidet som skal gjennomføres og konteksten det skal gjøres i. Dette kan gjøres ved å sette spesifikke mål for møter og verdsette verdien av erfaring. Sistnevnte kan eksempelvis gjøres ved å tydeliggjøre at teammedlemmene kommer til å ha forskjellige perspektiver med seg inn i møtet, som bidrar til problemløsningen. For det andre må man være spørrende i tilnærmingen sin til de andre i teamet slik at alle føler seg invitert til å delta. Her er åpne spørsmål, samt spørsmål som bygger tilhørighet og kausalitet viktige. Til slutt må man bygge bro mellom deltakerne i form av å bli bedre kjent med deres mål, utfordringer og ferdigheter de bringer med seg til teamet. Ved å bruke disse teknikkene kan demografisk mangfoldige team bedre tilrettelegge for psykologisk trygghet i teamet (Bresman & Edmondson, 2022). Et arbeidsmiljø som baseres på tillit, respekt og klima hvor det er sosialt

akseptert å være seg selv på jobb er viktige kjennetegn på psykologisk trygge team (Edmondson & Roloff, 2009).

Det å bygge psykologisk trygghet i demografisk mangfoldige team hviler også på teamlederens skuldre. Dersom ledere klarer å identifisere at debatten rundt det ukjente med mangfoldet bidrar som en katalysator til kreativitet og dyp idémyldring, vil de bli bedre til å bruke – og høste gevinstene av det (Rock et al., 2016). Diskusjonen som følge av uoverensstemmelse i mangfoldige team vil, dersom ledet godt nok, stimulere til læring og samarbeid i teamet (Edmondson & Roloff, 2009). Lederens rolle i å bygge psykologisk trygghet i teamet støttes videre av flere kilder (Bresman & Edmondson, 2022; Edmondson & Scott, 2021).

## 2.3 Oppsummering av teori

Dette kapitlet startet med en introduksjon til hva team er. For å besvare problemstillingen vår har vi definert hva et demografisk mangfoldig team er, som er den formen for team vi spisser oppgaven mot. Videre ser vi på hva som er typiske utfordringer i slike team. Kommunikasjon, kulturforskjeller og bias mot forskjellige mennesketyper trekkes frem i den eksisterende teorien som sentrale utfordringer. Vi har også sett hvordan demografisk mangfold kan bidra til flere muligheter. Konstruktive samtaler som gjør at man får sett flere forskjellige nyanser i diskusjonen og muligheter i nye markeder trekkes frem som sentrale momenter her. I forlengelse av dette har vi presentert teori rundt ledelse av team. Dette grunnet ansvaret som hviler på en leders skuldre i forbindelse med teamets prestasjon.

Den andre hovedbolken av teori presenterer fenomenet psykologisk trygghet. Dette må ligge til grunn for at man skal kunne nå potensialet i hvert enkelt team. Teorien utdyper videre hvordan fenomenet utartes i mangfoldige team, og hvorfor det kan være enda viktigere å ha i team som ikke er homogene. Litteraturen presenterer imidlertid ikke konkrete tiltak som kan iverksettes fra en organisasjon på organisasjonsnivå eller teamnivå for å tilrettelegge for potensialet i demografisk mangfoldige team. Det er her vi ønsker, med utgangspunkt i denne oppgaven, å nyansere og berike den eksisterende litteraturen ved å vise til konkrete eksempler gjennomført i deltakerbedriftene. Gjennom dette ønsker vi at flere bedrifter og organisasjoner enklere kan høste gevinstene som kan medfølge arbeidstakere med en annerledes demografisk bakgrunn, og dermed dekke et kunnskapsgap innenfor mangfoldsledelse.

## 3.0 Metode

Dette kapittelet beskriver hvordan vi har gått frem for å svare på problemstillingen: «*Hvilke utfordringer og muligheter oppstår i demografisk mangfoldig team – og hvordan kan organisasjoner tilrettelegge for å nyttiggjøre seg av slikt mangfold i teamet?*» og hvilke implikasjoner de forskjellige valgene har medført for forskningen. Det beskrives hvorfor vi har valgt å gå for en abduktiv tilnærming med kvalitativt design og eksplorerende formål. Etter å ha diskutert de forskjellige metodiske valgene ser vi nærmere på semi-strukturerte intervju som datagrunnlag for studien. Til slutt avslutter vi med en kort oppsummering av dette kapittelet.

### 3.1 Forskningstilnærming

Den teoretiske modellen kan enten ha en deduktiv, induktiv eller abduktiv tilnærming (Saunders, Lewis og Thornhill, 2019). Ettersom vi i denne oppgaven har hatt en åpen tilnærming til problemstillingen, med rom for å gjøre justeringer underveis basert på informasjonen som har kommet frem gjennom intervjuene, anser vi en abduktiv tilnærming som hensiktsmessig.

En abduktiv tilnærming starter som regel med funn som ikke kan forklares med eksisterende teori (Saunders et al., 2019). Man samler derfor data for å utforske fenomenet for å generere ny, eller modifisere eksisterende teori, som man igjen tester gjennom mer datainnsamling. Typisk utfall ved denne tilnærmingen er ofte at man utvikler ny teori eller modifiserer og nyanserer eksisterende teori.

Vi startet forskningen med en nysgjerrighet rundt fenomenet mangfoldige team, og ønsket å få bedre forståelse for hva som skal til- og hvordan organisasjoner kan bedre utnytte potensialet i slike team. For å få til dette var vi sikre på at vi måtte snakke med personer som jobber med temaet for å få en dypere forståelse. Derfor var målet å ta utgangspunkt i en foreløpig problemstilling til informasjonsinnhenting, for så å gå tilbake til problemstillingen og se om vi hadde forutsetningene for å svare på den. Nettopp denne arbeidsmetodikken kjennetegner en abduktiv tilnærming. Dette har også gitt oss anledningen til å kunne bevege oss frem og tilbake mellom teori og empiri. Som følge av dette kan modifikasjoner av eksisterende teori- eller ny teori- fremkomme (Saunders et al., 2019). Saunders et al. (2019) påpeker også at ren induktiv og deduktiv tilnærming i de fleste tilfeller er vanskelig å oppnå, derav drives mye av

forskningen innenfor strategi og ledelsesfeltet i praksis med en viss grad av abduktiv tilnærming.

## 3.2 Forskningsdesign

Ifølge Saunders et al. (2019) er forskningsdesignet en generell plan for hvordan forskningen skal gjennomføres for å svare på problemstillingen. Dette innebærer blant annet å avklare om studien skal være eksplorerende, deskriptivt, forklarende eller evaluerende. Studien vår har til hensikt å sette søkelyset på hvordan organisasjoner kan tilrettelegge for at demografisk mangfoldige team bedre skal kunne utnytte potensialet som ligger i slike team. Siden vi ønsker å utforske og undersøke forskjellige fenomener knyttet til problemstillingen vår har vi valgt et eksplorerende design. Dette er også hensiktsmessig blant annet på grunn av vi per dags dato har funnet forskning som indikerer at mangfold i forskjellige former *kan ha* en positiv effekt for organisasjonen, men som i liten grad forklarer *hvorfor* det er slik.

Designet står også i tråd med de andre metodiske valgene vi har gått for i studien. Videre vil et eksplorerende design også gi rom for mer fleksibilitet, slik at man ved behov kan gjøre justeringer med hensyn til fokuset av studien basert på informasjonen og funn som kommer frem underveis (Tjora, 2018). Typisk vil man starte med en bred tilnærming som snevrer seg etter hvert som datagrunnlaget blir større (Saunders et al., 2019). Etersom vi hadde en åpen tilnærming til problemstillingen ved inngangen til studien har fleksibiliteten dette studiedesignet medfører vært svært fordelaktig, da vi lettere kunne utforske oppdøkkende temaer underveis.

### 3.2.1 Forskningsmetode

Når det gjelder forskningsmetode er det hovedsakelig to retninger man skiller mellom: kvalitativ og kvantitativ. Formålet med et kvalitativt design er å generalisere til teori og ikke generalisere statistisk sett (Saunders et al., 2019; Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016) Det å skape en dypere forståelse av fenomenet som forskes på står sentralt i denne metoden. Den kvalitative metoden er en praktisk tilnærming når vi søker etter svar på problemstillingen vår ved hjelp av ikke-numerisk data basert på menneskelige erfaringer og opplevelser. Derfor har vi som grunnlag at denne oppgaven følger en kvalitativ tilnærming hvor målet er å studere en reell situasjon slik at man kan utvikle ny innsikt om temaet.

For å utvikle denne innsikten er det viktig med en dyp forståelse av fenomenet som studeres, noe man kan tilrettelegge for ved å la deltakere dele sine meninger gjennom intervjuer. Videre har vi ved hjelp av denne metoden større fleksibilitet når det kommer til å plukke ut intervjuobjekter, slik at vi kan rette oss inn mot individer som har erfaring og kompetanse til å kunne bidra til å svare på problemstillingen vi ønsker å svare på. Metoden passer derfor godt til det eksplorerende designet og den abduktive tilnærmingen til studien.

### **3.2.2 Forskningsstrategi og tidslinje**

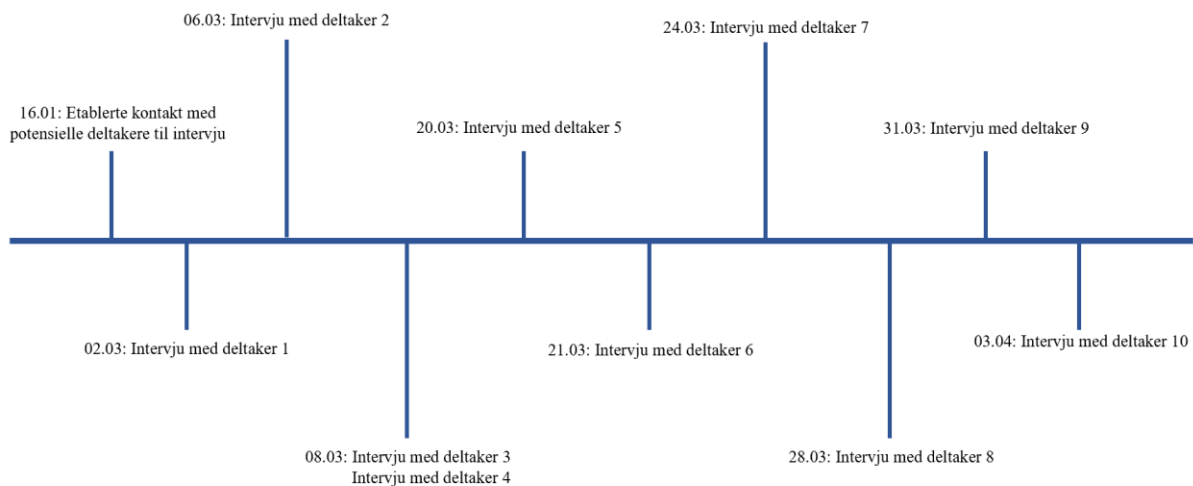
Målet med studien er å bidra til å sette søkelys på beste-praksis-tilfeller av det å utnytte potensialet av demografisk mangfold i team, og hvordan organisasjoner kan gå frem for å tilrettelegge for dette. Ifølge Saunders et al. (2019) skal forskningsstrategien stå i tråd med de metodiske valgene og formuleringen av problemstillingen til studien. Kombinasjonen av en eksplorerende problemstilling, kvalitativ metode og abduktiv tilnærming gjorde at semi-strukturerte intervju ble valgt som hensiktsmessig forskningsstrategi for å svare på problemstillingen.

Ettersom intervjuene våre viser innblikk i en situasjon på et gitt tidspunkt, og ikke utviklingen over tid, har vi en kryss-seksjonell tidshorisont for oppgaven. Dette begrunnes hovedsakelig i tidsbegrensningen for masterutredningen, som gjør det noe vanskeligere å hente data over en lengre tidsperiode. Videre vurderer vi sannsynligheten for at intervjudeltakere endrer meninger om- og opplevelser av tema i løpet av studiens varighet som relativt liten, noe som taler for bruken av kryss-seksjonell data.

## **3.3 Innsamling av data**

I denne delen skal vi gjøre rede for fremgangsmåten vi har benyttet for å samle inn data til oppgaven. Det finnes i hovedsak to former for data man kan benytte, primær- og sekundærdata. Ifølge Saunders et al. (2019) samles primærdata spesifikt inn for studiens formål. Vi har i denne studien benyttet den kvalitative datainnsamlingsmetoden semi-strukturerte intervju som primærkilde da dette er i tråd med de metodiske valgene vi har gjort. Figur 1 viser en tidslinje over når de forskjellige intervjuene fant sted.





Figur 1 - Tidslinje for gjennomføring av semi-strukturerte intervju

Sekundærdataen tar hovedsakelig form som presentasjoner og offentlig publiserte rapporter fra bedriftenes nettsider, som vi har fått tilsendt- og blitt henvist til fra intervjudeltakerne. Denne dataen har hovedsakelig fungert som tilleggsmateriale slik at vi enklere kan forstå konsepter som blir snakket om i intervjuene. Vi ønsket å få tilgang til interne undersøkelser vedrørende mangfolds påvirkning i bedriften, men dette var noe de fleste ikke ønsket å dele av diverse årsaker. Dette adresseres i kapittel 5.5 om oppgavens begrensninger.

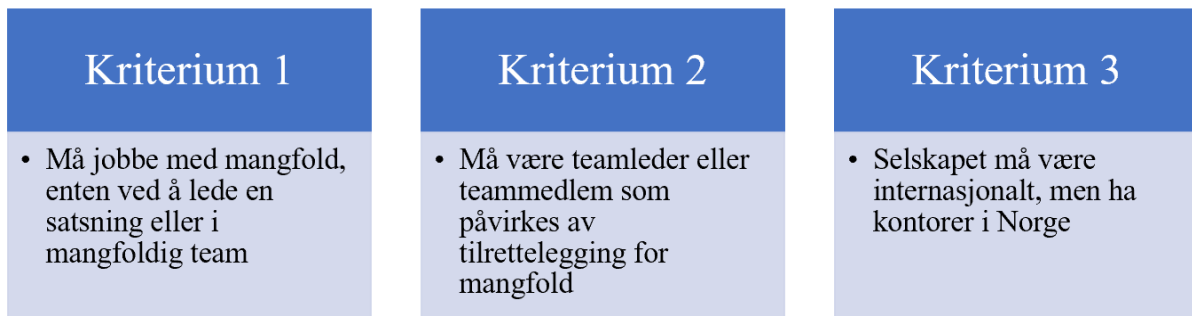
De neste avsnittene tar for seg hvordan vi har valgt hvem vi skal intervjuer, hvilke spørsmål som ble stilt, samt andre vurderinger vi har foretatt i forbindelse med innsamlingen av data.

### 3.3.1 Datautvalg

Datautvalget skal reflektere informasjonsbehovet basert på problemstillingen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Ettersom det å studere store deler av populasjonen ikke er innenfor omfanget til oppgaven og heller ikke nødvendig for å svare på problemstillingen, har vi sett på et utvalg i populasjonen som er mer relevant. Dette står i tråd med det Johannesen et al. (2020) mener målet med en kvalitativ studie kan være, nemlig å utvikle en dypere forståelse av temaet, snarere enn generalisering av temaet. Derfor har vi i vårt tilfelle valgt å se nærmere på det Saunders et al. (2019) omtaler som frivillig utvalg innenfor ikke-sannsynlighetsutvalg.

Frivillig utvalg kan videre skille mellom snøballmetoden og selv-seleksjonsmetoden (Saunders et al., 2019). Begge disse metodene ble brukt i vår tilnærming. Først identifiserte vi noen kriterier som intervjuobjektene måtte inneha sett i lys av problemstillingen vår for at vi skulle

ønske å intervju de. Disse kriteriene sikret at vi fikk personer med relevant bakgrunn og erfaring til studiet vårt. Figur 2 viser disse kriteriene og kvalifikasjonene.



Figur 2 - Kriterier for intervjuobjekter

Deretter benyttet vi forretnings- og ansettelsesplattformen LinkedIn til å finne personer som møtte disse kriteriene. Etter å ha etablert kontakt, enten via e-post eller den innebygde samtalefunksjonen på plattformen, avtalte vi intervju. I løpet av intervjuene ble snøballmetoden benyttet for å bli henvist til andre personer med de relevante kvalifikasjonene i eller utenfor organisasjonen som kunne la seg intervju i forbindelse med temaet.

I denne oppgaven har vi intervjuet ti forskjellige personer fra et bredt spekter av norsk næringsliv for å lære mer om hvordan man kan tilrettelegge for å utnytte potensialet som ligger i demografisk mangfoldige team. Alle deltakerne i denne studien representerer bedrifter som har hovedkontor eller regionkontor i Norge, og vi har på denne måten fått et bredt utvalg fra både industri og næringsliv. Av de ti deltakerne var seks kvinner og fire menn. Videre har to av deltakerne rolle som teammedlem i et team i bedriften, fire av deltakerne innehar rolle som teamleder og teammedlem, to av deltakerne har rolle som kun teamleder, mens de siste to deltakerne har en overordnet lederrolle. Etter åtte intervju begynte vi å nærme oss et metningspunkt i dataene, men ettersom vi hadde allerede avtalt de siste to intervjuene valgte vi å gjennomføre de også. Et metningspunkt er ifølge Thagaard (2018) det punktet hvor man begynner å se gjentakende mønstre i dataene uten å nødvendigvis avdekke ny informasjon.

Figur 3 under viser sammensetningen av intervjuobjektene som har blitt benyttet i studien. Måten vi har valgt datautvalget på har også hatt implikasjoner for studiens kvalitet. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 3.5.

Deltaker	Kjønn	Deltakers rolle	Bransje bedriften operer i	Intervjulengde
Deltaker 1	Mann	Leder for team*	Konsulentvirksomhet	90 minutter
Deltaker 2	Kvinne	Leder for team*	Konsulentvirksomhet	90 minutter
Deltaker 3	Kvinne	Leder for team*	Industri	75 minutter
Deltaker 4	Mann	Leder	Service og samferdsel	75 minutter
Deltaker 5	Mann	Leder	Media	90 minutter
Deltaker 6	Kvinne	Leder for team	Bemanningsbyrå	60 minutter
Deltaker 7	Mann	Teammedlem	Konsulentvirksomhet	90 minutter
Deltaker 8	Kvinne	Leder for team	Industri	75 minutter
Deltaker 9	Kvinne	Teammedlem	Konsulentvirksomhet	60 minutter
Deltaker 10	Kvinne	Leder for team*	Bank og finans	40 minutter

Figur 3 - Oversikt over intervjudeltakere

### 3.3.2 Semi-strukturerte intervju

Saunders et al. (2019) skiller mellom standardiserte og ikke-standardiserte intervju. Ikke-standardiserte intervju deles videre inn i semi-strukturerte intervju og ustrukturerte intervju. Hovedforskjellen mellom standardiserte og ikke-standardiserte intervju, baserer seg på hvor rigid oppsettet for å stille spørsmål til intervjuobjektet er. En av de største oppsidene ved å benytte intervju som datakilde er ifølge Yin (2018) at man får personlige synspunkter og dermed bedre innsikt i forklaringene til intervjuobjektene.

I vår tilnærming har vi benyttet semi-strukturerte intervju, grunnet det eksplorerende designet i studien vår. Det er flere fordeler med semi-strukturerte intervju. Først og fremst hjelper denne intervjutypen oss med å føre samtalen i den retningen vi ønsker for å få mest mulig verdifull innsikt, da man har noen forhåndsutvalgte tema som man ønsker å belyse. Samtidig gir semi-strukturerte intervju fleksibiliteten til å utforske oppdukkende temaer som er interessante for problemstillingen underveis, uten at man er låst til spørsmålene. Dermed legger denne intervjutypen grunnlaget for en åpen, informativ samtale (Saunders et al., 2019).

### 3.3.3 Gjennomføring av intervjuer

Etter å ha bekreftet interesse hos intervjuobjektene for gjennomføring av intervju uformelt via LinkedIn, sendte vi formelle e-poster, enkeltvis, til deltakerne for å avtale intervjutidspunkt. Vi informerte om at vi var svært fleksible med hensyn til tid og dag, men foreslo konkrete tidspunkt tre til fire uker frem i tid for å gjøre det lett for intervjuobjektene å sette av tid i

kalenderen da de fleste deltakerne har svært travle arbeidsdager. Alle intervjuobjektene fikk samme informasjonspakke om studien vi gjennomførte slik at vi kunne etablere en felles forventning og forståelse. Denne informasjonspakken innebar blant annet informasjon om hvorfor vi ønsker å gjennomføre studien, hvordan deltakeren kunne bidra, hvilke tema vi ønsket å ta opp i intervjuet, samt informasjon om personvern i forbindelse med databehandling og anonymitet. Vi var spesielt nøye med å bruke begrepet «anonymitet» og ikke «konfidensialitet» da Gioia, Corley og Hamilton (2012) påpeker at sistnevnte begrep automatisk utelukker all form for rapportering, noe som gjør det vanskelig å benytte funnene i en oppgave slik som denne. I tillegg uttrykte vi et ønske om å gjennomføre videoopptak av intervjuene for å enklere kunne gjennomføre transkribering i etterkant. Dette kom i tillegg til den initiale meldingen de fikk fra oss gjennom LinkedIn, hvor noen av overnevnte punkter også var beskrevet i korthet.

Det å formidle overnevnte informasjon med deltakerne la grunnlaget for at intervjuene ble gjennomført på en god måte, samtidig som det styrker studiens validitet og reliabilitet (Saunders et al., 2019). Vi vurderte fordelene og ulempene knyttet til det å gjennomføre fysiske og virtuelle intervju. Av praktiske- og bærekraftsmessige årsaker valgte vi å gjennomføre alle intervjuene på Microsoft Teams. Ifølge Johannessen et al. (2020) er videointervju like godt egnet som fysiske intervju med hensyn til datainnsamling og registrering av ikke-verbal kommunikasjon, noe som bidro til at valget falt på digitale intervju. Intervjuobjektene fikk også beskjed om å lese over og signere samtykkeerklæringen til RaCE, slik at vi kunne forsikre dem om at datainnsamlingen foregår i henhold til vilkår fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) (vedlegg 3).

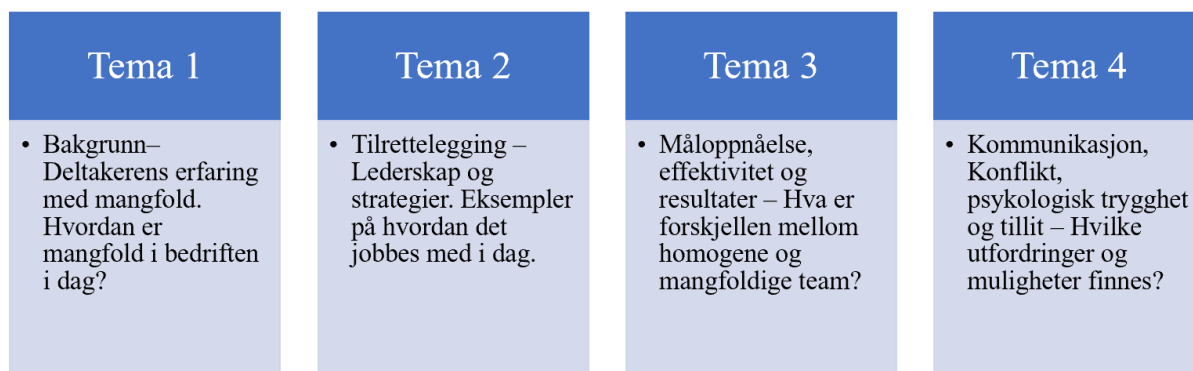
For å overholde god struktur og etablere tillit hos intervjuobjektet hadde vi spesifikke roller i møtet. Den ene ledet intervjuet og hadde hovedansvar for å stille spørsmål, mens den andre tok notater og sørget for at videoopptaket gikk i orden. Vi hadde satt av 90 minutter til møtene, hvor de første 15 minuttene ble brukt til introduksjon av oss intervjuere samt en uformell prat for å etablere gjensidig tillit. Det var satt av 60 minutter til selve intervjuet, i tillegg til 15 minutter buffertid. Intervjuet fulgte en relativt kronologisk struktur, hvor vi etter den uformelle praten startet med introduksjonen til studien, etterfulgt av generelle- og tematiske spørsmål før vi rundet av med avslutningsspørsmål og veien videre for både oss og deltakeren.

Samtlige deltakere virket genuint engasjert i temaene vi diskuterte. Begge parter satt igjen med et meget godt inntrykk etter endt intervju. Vi opplevde ingen tekniske problemer, noe som

bidro til god flyt gjennom hele samtalen. Etter avslutningsspørsmålene informerte vi nok en gang om samtykkeerklæringen og at all innsamlet data ville bli anonymisert. Vi tilbød også deltakerne muligheten til å lese gjennom transkriberingen for å styrke validiteten til oppgaven. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 3.5.

### 3.3.4 Intervjuguide

Ettersom vi intervjuet teamledere og teammedlem utviklet vi to intervjuguides som ble brukt i henhold til det som passet best med intervjuobjektets stilling og ansvarsområde (vedlegg 1 og 2). Guiden bestod av totalt seks forhåndsdefinerte temaer inkludert generelle introduksjons- og avslutningsspørsmål som vi ønsket svar på. Temaene kom vi frem til basert på hva vi ønsket mer informasjon om i forbindelse med problemstillingen vår. Figur 4 viser en oversikt over temaene.



Figur 4 – Overordnede tema i intervjuguiden

Det ble benyttet åpne spørsmål i begynnelsen for å få en god flyt i samtalen. Disse spørsmålene fulgte kravene til kvalitative spørsmål slik som beskrevet i Saunders et al. (2019) hvor formuleringen ofte begynte med «hvordan», «hva er», «forklar meg», og «kan du fortelle om». Rekkefølgen på temaene varierte også fra intervjuobjekt til intervjuobjekt avhengig av hvordan samtalen utviklet seg.

Etter å ha utviklet intervjuguiden ble denne sendt til veilederne våre, slik at vi kunne få tilbakemeldinger. Disse tilbakemeldingene ble gjennom en iterativ prosess applisert slik at vi fikk en mest mulig optimal guide. Vi gjorde også fortløpende justeringer på intervjuguiden mellom intervjuene slik at vi enklere kunne følge opp relevante temaer som dukket opp i samtalen. Intervjuguiden fungerte som et godt hjelpemiddel underveis i intervjuene og bidro til at vi kunne følge en rød tråd fra start til slutt.

## 3.4 Dataanalyse

I denne delen av oppgaven går vi nærmere inn på hvordan dataanalysen, transkriberingen og koding av innsamlet kvalitativ data har blitt gjennomført. Dataanalyse omhandler fremgangsmåten fra å dokumentere-, utforske- og systematisere data til å sammensveise data og er en interaktiv prosess som foregår både under og etter datainnhenting (Johannessen et al., 2020). Kort forklart er dette prosessen hvor man går fra rådata, til data som gir mening (Saunders et al., 2019). Ettersom datainnhenting og analysen er en interaktiv prosess vil man kunne gjenkjenne viktige temaer, mønstre og forhold underveis i arbeidet (Saunders et al., 2019).

Datainnhenting resulterer i ikke-standardisert data som krever klassifisering i kategorier. For å behandle de store mengdene med data måtte vi derfor lage sammendrag og oppsummere hovedtemaer i flere omganger slik at vi kunne slå sammen og analysere gjentakende trekk gjennom tematisk koding. Tematisk koding blir ofte referert til som en fundamental metode for å gjennomføre kvalitativ dataanalyse og lar deg trekke logiske slutninger som er godt forklart og beskrevet (Braun & Clarke, 2006).

Essensen i tematisk koding er at man systematisk jobber seg gjennom dataen fra start til slutt. Saunders et al. (2019) trekker frem fire viktige elementer ved tematisk koding som vi har fulgt i vår prosess. Først og fremst må man bli kjent med dataen, deretter må man kode eller gruppere den. Videre må man finne gjentakende temaer og forhold i dataen. Til slutt må man definere arbeidstemaer. Ettersom vi har skrevet en kvalitativ oppgave med abduktiv tilnærming har vi også måttet bevege oss frem og tilbake under kodingsprosessen etter hvert som vi har spisset inn problemstillingen og temaene vi ønsket å utforske. Videre i de kommende underkapitlene skal vi se nærmere på de fire elementene for tematisk koding.

### 3.4.1 Transkribering

Transkribering innebærer å reprodusere verbal dialog til tekstformat, ord for ord uten å legge en fortolkning i det (Saunders et al., 2019). Dette omfatter også kontekstuell informasjon og ikke-verbal kommunikasjon slik som ansiktsuttrykk og toneleie for det som blir sagt av deltakeren. Transkriberingsprosessen kan derfor være svært tidkrevende. Ettersom vi gjennomførte alle intervjuene digitalt på Microsoft Teams benyttet vi oss av den innebygde

transkriberingsfunksjonen til Teams. Dette opplevde vi som en positiv støtte da det reduserte omfanget vi måtte transkribere manuelt. Likevel måtte vi lese gjennom samtlige transkriberinger for så å utbedre store deler av tekstene ettersom vi opplevde noen problemer knyttet til dialekter og muntlig uttale som dataverktøyet tolket feil. Dette rettet vi opp i ved hjelp av videoopptakene slik at vi fikk riktig informasjon på riktig sted i transkriberingen. Til tross for dette opplevdes transkriberingsprosessen som en svært nyttig jobb ettersom vi fikk bedre og dypere kjennskap til datamaterialet, noe som er en vital del for å kunne gjennomføre tematisk koding.

Det faktum at vi begynte med transkriberingen kort tid etter selve intervjuet var gjennomført bidro til at vi hadde sentrale poeng ferskt i minnet, slik at vi kunne notere de ned. Transkriberingen, i kombinasjon med videoopptaket av intervjuet viste seg å være en meget god kombinasjon da vi enkelt kunne spole frem- og tilbake i både intervjuene og transkriberingen slik at vi enkelt kunne få med den kontekstuelle informasjonen. Sistnevnte poeng var veldig viktig for oss å få frem i transkriberingene, da vi på forhånd hadde bestemt oss for at vi skulle være nøye med å ikke behandle videoopptaket som en erstatning for transkriberingene. Dette grunnet viktigheten av å ha dataen tilgjengelig i tekstformat slik at sentrale poeng blir lettere å hente ut i videre analyse (Saunders et al., 2019).

Det at vi på forhånd hadde bestemt oss for å ta videoopptak av intervjuet frigjorde også mental kapasitet for oss til å ta notater som knyttet forskjellige konsepter og utsagn på kryss og tvers av deltakerne under selve intervjuene, uten at vi måtte stresse med å notere ned hvordan deltakerens kroppsspråk var. Dette var meget nyttig da vi gikk videre til å kode dataen. Det å få med seg kontekstuell informasjon som kroppsspråk er noe Thagaard (2018) påpeker kan være en utfordring ved transkriberinger av intervju, men som i vårt tilfelle ikke var problematisk grunnet tilgangen på video. Samlet sett utgjorde transkriberingen av de 10 intervjuene 223 Microsoft Word sider med skrifttype Calibri i størrelse 12 og én i linjeavstand. Disse 115 179 ordene utgjorde datagrunnlaget for oppgaven vår.

### **3.4.2 Koding og analyser**

Koding benyttes for å kategorisere funn og er et nyttig verktøy for å dele inn dataen man har i bolker som gjør de lettere å analysere (Saunders et al., 2019). For å gjennomføre kodingen kan det være nødvendig å først fragmentere dataen i mindre biter for så å gruppere like biter

sammen. Dette gjør det også lettere å etablere tydeligere forhold mellom dataen og lar oss enklere se koblinger mellom funnene fra de forskjellige intervjuene som i sin tur legger grunnlaget for analysen (Saunders et al., 2019). I tråd med Gioia et al. (2012) har vi også lagt til grunn to forutsetninger for vår analyse. Først og fremst forutsettes det at individene vi har intervjuet er kunnskapsrike agenter i sin organisasjon som vet hva de ønsker å oppnå samt at de tydelig klarer å kommunisere sine tanker, intensjoner og handlinger. For det andre forutsettes det at vi som forskere også er kunnskapsrike agenter som kan finne mønstre og mening i dataen som videre lar oss formulere konsepter og relasjoner basert på informasjonen fra studiens deltakere.

Etter at transkriberingen var gjennomført startet vi arbeidet med å kode dataen. Dette ble gjort for hvert eneste intervju rett etter refleksjonsmøtene vi avholdt. Utgangspunktet for kodingen var syv fremtredende kategorier som vi hadde blitt enige om. Disse kategoriene var - ikke overraskende nok -relativt like kategoriene som ble benyttet i intervjuguiden. Ved hjelp av fargefunksjonen i Microsoft Word fremhevet og markerte vi kategoriene *psykologisk trygghet*, *ledelses- og læringsprinsipper*, *utfordringer*, *muligheter*, *tilrettelegging*, *målsetning* og *definisjoner* i hver sin farge for hvert enkelt intervju, der de hadde en naturlig kobling. Kategorien *definisjoner* ble inkludert i den hensikt å få deltakernes subjektive definisjoner på sentrale begrep fra intervjuene eksplisitt formulert, da disse varierte fra person til person og fra bedrift til bedrift. I tilfeller hvor samme utsagn falt innenfor to kategorier benyttet vi både farge på teksten, samt markeringsfarge for å indikere dette, noe som etter hvert resulterte i et svært fargerikt arbeidsdokument.

I tillegg til disse syv kategoriene hadde vi en åttende kategori, *diverse*, som omhandlet annen relevant informasjon som ikke falt under de andre kategoriene. Informasjonen som havnet i denne kategorien ble videre kommentert grundig ved hjelp av kommentarfunksjonen i Microsoft Word, slik at vi enklere kunne finne frem til konteksten og den tiltenkte bruken når vi skulle analysere informasjonen i neste omgang. Et eksempel fra et vilkårlig intervju presenteres i utdraget nedenfor.



The figure consists of a 4x6 grid of 24 small screenshots. Each screenshot shows a different stage or aspect of a coding process, likely related to text analysis or data processing. The screenshots are arranged in a grid, with each cell containing a different view of text with various highlights, annotations, and interface elements. The text is often highlighted in yellow, green, or blue, and there are various icons and symbols scattered throughout. The overall appearance is that of a complex, multi-step workflow or a series of related tasks.

Figur 5 - Utdrag av kodingsprosessen

Etter at denne prosessen var gjennomført for samtlige intervju måtte vi gruppere dataene. Dette gjorde vi ved å sammenfatte informasjon for hver enkelt kategori slik at de stod i kategorisk rekkefølge, i stedet for tilfeldig slik som i eksemplet over. For å opprettholde oversikten over hvem som hadde sagt hva, inkluderte vi deltakernummeret foran hvert utsagn. Videre skrev vi én til to oppsummerende setninger for hvert utsagn som vi hadde markert som nyttig i den hensikt å belyse den mest interessante informasjonen fra utsagnet. Dette var en tidkrevende prosess, men den hadde sine fordeler. Som nevnt ble vi meget godt kjent med dataen, i tillegg til at vi fikk klassifisert den på en enhetlig måte som sikret konsistens på tvers av intervjuene (Thagaard, 2018).

Resultatet av denne prosessen var en første-ordens analyse (Gioia et al., 2012). I utklippet nedenfor har vi vist et eksempel på dette for temaet *utfordringer* og utsagnene til Deltaker 1 som ble markert som relevante for dette temaet. Setningene som er uthevet er vår oppsummering av utsagnet som følger under.

## Utfordringer:

### Deltaker 1

**Hva man ender opp med av mangfold i teamet avhenger av hvordan man har rekruttert. I rekrutteringsprosessen er det viktig å være unbiased.**

Typisk handler egentlig bare om litt sånn holdning, holdninger vi har til seleksjon og liksom at vi har en eller annen form for bias med oss når vi skal velge team og plukke ut. Sette sammen et team. Det er sånne ting som liksom er en bias man kan ha i forhold til det med den sammensetningen. Så nå kommer jeg litt sånn til poenget og litt derfor jeg er så engasjert også på funksjonsnedsettelse. Det som er det store poenget, det er den store utfordringen. Det er når du har liksom kvalifikasjon da eller liksom performance, yteevne som ikke nødvendigvis er like god eller er veldig annerledes av det man er vant til å se. Hmm hvor god er man da til å skape liksom strukturer som gjør at det skaper en merverdi inn i teamet, selv om kanskje liksom leveransen og kvaliteten ikke er like effektiv og like god som den med blå skjorte fra handelshøyskolen med veldig godt snitt som bare dunker på og liksom leverer helt strålende da. Det kan være fordi du er blind eller fordi du er døv eller fordi. Du har en annen sykdom som gjør at du bare kan jobbe 60%, for du trenger mer hvile enn andre.

Hmm alle disse tingene og så helt ut til de dere møter i intervjuer, og ikke sant når de ikke har med seg denne awarenessen i forhold til å si at vi i hvert fall ikke skal gå inn med en forutinntatt bias knyttet til seleksjon. Her skal de jo være veldig åpne, og det har de fått beskjed om, og det er liksom det som er viktig for oss, så derfor så må det liksom. Den må ut i hele organisasjonen.

**Må være god til å lede team for å få til å styre mangfoldet**

Hmm, så det er også viktig å få inn i et team, men da må du være god til å lede. Du må være god til å identifisere hvordan de verdibaserte bidragene skal være da.

Man er tankemessig litt sånn fra hverandre, og kommer fra litt ulike perspektiv, og da trenger du tid og du trenger erfaring med å lede team som har den sammensetningen for å få fram det beste resultatet.

**Bedriften har fortatt en lang vei å gå, selvom kjønnskampen har blitt tatt tak i.**

Men jeg ser jo at vi fortsatt har en lang vei å gå. Vi er jo liksom kommet der og liksom kjønn er helt klart en del av diskusjonen i rekruttering, og man søker å liksom jobbe seg opp til en bedre balanse, så der gjør man liksom konkrete ting. Men ikke så mye på andre dimensjoner. Det er litt sånn mer tilfeldig i forhold til hvem som søker og hvem som kommer inn. Som avdeling som ikke har så veldig mye mangfold da vil jeg påstå at det mangfoldet vi har fått liksom gjerne handler jo mye om internasjonal bakgrunn, så det kan være liksom språkforskjeller.

*Figur 6 - Eksempel på første-ordens analyse*

Videre i analysen måtte vi finne gjentakende temaer. Dette gjorde vi ved hjelp av de uthevede, oppsummerende setningene. Ved å kategorisere disse setningene sammen, fortsatt med deltakernummeret foran, slik at vi kunne gå tilbake og finne utsagnet, fikk vi en oversikt på én til tre sider med relevant informasjon for hvert tema. Dette utgjorde datagrunnlaget for andre-ordens analyse (Gioia et al., 2012). Nå kunne vi enklere se gjentakende mønstre, ikke-gjentakende mønstre, samt overraskende informasjon som kom frem i løpet av intervjuene. Tilsvarende prosess ble gjennomført for samtlige temaer. Et utklipp av resultatet for denne runden med koding og analyse er vist nedenfor for temaet *psykologisk trygghet*.

## Psykologisk trygghet

- 1: Sosial integrering er veldig viktig del av dette temaet fordi det kan bygge ned holdninger og biases
- 3: Hvordan de fasiliterer for psykologisk trygghet i bedriften
- 3: Stor del av det som kjennetegner effektive team er psykologisk trygghet
- 3: Det er viktig å tørre å feile
- 3: Retro- og refleksjonssamtaler er viktig for å skape psykologisk trygghet:
- 4: Vedkommende tilrettelegging for psykologisk trygghet baserer seg i stor grad på at vedkommende har personlige samtaler med de i teamet slik at de skal føle seg trygge
- 5: Ressursgrupper er et eksempel på hvordan de fasiliterer for psykologisk trygghet i bedriften
- 5: Det å bli sett må til for å skape tillit og psykologisk trygghet, hvordan ulike perspektiv skaper tillit
- 5: Videre om hvordan man kan skape psykologisk trygghet. Viktig at det skjer på teamnivå også
- 5: Hvis man ikke kan komme med de dårlige ideene skaper det friksjon. Alder har også litt å si, man må være åpne med hver andre på kryss av alder
- 5: Et psykologisk trygt miljø kjennetegnes ved at du kan ta med hele deg selv på jobb
- 5: Noen ting kan påvirke miljøet, blant annet språk. Spesielt hvis man snakker engelsk i et nordisk land, også går over til nordisk språk i pausen, mens det er engelsktalende personer der.
- 6: Gjensidig tillit og respekt er med på å bygge takhøyde. Dette må investeres i. Spilleregler funker.
- 6: Bygger psykologisk trygghet ved å sette det på agendaen. Tilbakemeldingskultur hjelper.
- 7: Agile team trenger psykologisk trygghet for å fungere
- 8: Jobber med egen avdeling i bedriften for å skape psykologisk trygghet. Det ligger under HCQ
- 9: I konsulentbransjen blir mange ledere for ett eller annet. Det å skape psykologisk trygghet i teamet ligger ofte hos lederen
- 9: For å skape psykologisk trygghet så kan ledere være mer åpne, tilrettelegge for samtaler, dele historier (ala self-board fra FL) og gå foran som et godt eksempel for å dele ting.
- 10: Det er viktig å gi teamene tillit til å løse oppgaven. Gi de rammene og la dem finne veien selv
- 10: Uten psykologisk trygghet får vi ikke de gode ideene

*Figur 7 - Eksempel på andre-ordens analyse*

### 3.4.3 Presentasjon av funn

Etter endt kode- og analyseprosess hvor overlappende temaer ble redusert satt vi til slutt igjen med ti kategorier. Disse kategoriene er såkalte andre-ordens samlede dimensjoner, som ble våre arbeidstemaer (Gioia et al., 2012; Saunders et al., 2019). I neste kapittel presenteres funnene gjennom det Golden-Biddle og Locke (1997) omtaler som «show and tell». Sitatene blir presentert i *kursiv* slik at de blir lettere å skille fra resten av teksten, sammen med et anførselstegn i begynnelsen og slutten av sitatet. I eksempler hvor vi ser det som nyttig å presentere kontekstuell informasjon blir dette skrevet inn i egne klammeparentes «[ ]». Vi benytter i mange tilfeller deler av sitater, i stedet for «hele avhandlinger» for å kunne komme raskere til poenget eller for å kun ta med den informasjonen som er relevant. I så tilfelle benyttes tegnene «(...)» der hvor deler av sitatene blir presentert.

## 3.5 Forskningskvalitet

For å sørge for at forskningen opprettholder høy kvalitet og er til å stole på, må man adressere to sentrale aspekter, reliabilitet og validitet (Jacobsen, 2022). Likevel er det ikke alltid slik at disse to begrepene egner seg for å rettferdiggjøre kvalitative studier. Dette kan skyldes at begrepene blir for rigide og strenge i en kvalitativ sammenheng hvor man ikke nødvendigvis har til hensikt eller forutsetningene til å duplisere studien (Saunders et al., 2019). I slike tilfeller kan det være nødvendig med alternative kriterier for å vurdere studiens kvalitet. Lincoln og Guba (1985) foreslår derfor følgende alternative kriterier til å vurdere kvaliteten på studien: *troverdighet, overførbarhet og pålitelighet*. Videre i dette kapittelet skal vi se nærmere på disse tre begrepene.

### 3.5.1 Troverdighet

Troverdighet handler om hvorvidt de uttrykte utsagnene til deltakerne i studien står i tråd med det de hadde som intensjon å formidle (Saunders et al., 2019). I forlengelse av dette handler troverdighet også om hvorvidt funnene fra studien er til å stole på og kan benyttes som analysegrunnlag (Lincoln & Guba, 1985; Shenton, 2004).

Når vi ser tilbake på datainnsamlingsprosessen er det flere sentrale poeng som taler for at vi har fått en mest mulig virkelighetsnær representasjon fra deltakerne. Først og fremst har vi hatt meget stor fleksibilitet med hensyn til deltakerutvalget i studien, noe som har ført til at vi i teorien har kunnet «håndplukke» relevante deltakere til studien vår. Ved å ha spesifikke kriterier som utgangspunkt for hvem vi ønsket å intervju (figur 2) har vi klart å forholde oss til relevante deltakere med kunnskap og erfaring om temaene vi tar opp i denne oppgaven. Ettersom vi har intervjuet både ledere, teammedlemmer og andre ansatte med tosidig roller i teamene sine opplever vi at vi har klart å sikre flere perspektiv og innfallsvinkler rundt tematikken. På den måten har vi fått bredde i informasjonen vår, til tross for at vi har «håndplukket» deltakere. Det bør også nevnes at vi ble anbefalt å ta kontakt med andre ansatte i- og utenfor bedriften. I tillegg til å passe til våre kriterier ble disse intervjudeltakerne «filtrert» gjennom et ekstra ledd.

Som nevnt innledningsvis er det viktig for studiens troverdighet at deltakerne deler sine faktiske opplevelser og tanker om temaet. Dette var noe vi tilrettela for i intervjuguiden vår. For å ikke påvirke deltakerne i noen tendensiøs retning, etterstrebet vi å holde oss til åpne

spørsmål. Gjennom intervjuet fokuserte vi på å si minst mulig, slik at deltakeren kunne holde samtalen i gang og dele informasjon de følte for å dele, uten vår påvirkning. Dette bidro til å gjøre informasjonen deltakeren delte mer troverdig, da den er bedre forankret i deres virkelighetsoppfatning (Jacobsen, 2022).

Et annet sentralt aspekt ved troverdighetskriteriet gjelder hvorvidt forskerne gir en sann representasjon av dataene (Saunders et al., 2019). Grunnet videoopptakene av intervjuene har vi klart å få til ordrette transkripsjoner, hvor ingen deler av samtalen har måttet bli overlatt til tolkning. Dermed har vi som forskere sikret avstand til dataen slik at våre tanker og meninger ikke påvirker den. Under avslutningsdelen av hvert intervju informerte vi deltakerne om veien videre for både oss og dem. En del av denne avslutningen var å tilby deltakerne transkriberingen av intervjuene for deltakervalidering.

En annen potensiell utfordring det kan diskuteres rundt er hvorvidt vi hadde tid nok til å etablere tillit hos deltakerne. Ettersom vi kun hadde skriftlig kommunikasjon med deltakerne i forkant av intervjuet, og kun ett intervju, var det vanskelig å bygge tillit over tid. Dette kan ha hatt noe å si for om enkelte deltakeren har holdt igjen personlige erfaringer i samtalen med oss. Dette mener vi at vi i stor grad klarte å motvirke ved å sette av dedikert tid i begynnelsen av intervjuet til uformell prat, som bidro til å skape en trygg atmosfære. Overraskende nok opplevde vi i noen intervjuer svært personlige opplevelser og erfaringer, noe som tyder på at informantene følte seg trygge nok til å dele informasjon med oss.

### **3.5.2 Overførbarhet**

Overførbarhet handler om hvorvidt funnene fra denne studien kan overføres til å forstå andre liknende kontekster eller situasjoner og andre sammenhenger (Saunders et al., 2019). Overførbarhet tilsvarer generaliserbarhet og ekstern validitet i kvantitative studier. Mens det i kvantitative studier fokuseres på statistiske generaliseringer vil man i kvalitative studier fokusere på leserens evne til å benytte funnene i andre settinger som likner deres egen (Lincoln & Guba, 1985; Shenton, 2004).

Gjennom studiens metodekapittel har vi gitt en detaljert beskrivelse av studiens oppbygning, formål, kontekst, funn, og tolkninger. Med utgangspunkt i denne informasjonen vil det være lettere for leseren å avgjøre og vurdere hvorvidt studien kan overføres til en liknende setting

leseren ønsker å foreta forskning på (Saunders et al., 2019). Det bør likevel påpekes at kvalitative studier ikke alltid har til hensikt å skulle være generaliserbare, man ønsker heller å maksimere informasjonen man kan avdekke for studien som foretas (Guba, 1981). Videre diskuterer man overførbarheten ned hensyn til konteksten. Dette medfører et større fokus på å formidle studiens metode slik som nevnt innledningsvis i dette avsnittet.

Det faktum at utvalget vårt jobber med demografisk mangfold innenfor et relativt bredt bransjespekter er med på å støtte overførbarheten til studien til representanter som jobber med demografisk mangfold i liknende bransjer. Til tross for at vi har et bredt bransjespekter har vi et relativt begrenset utvalg for hver bransje, noe som gir grunnlag for at resultatene kan reflekterer personlige meninger heller enn objektive faktorer, noe som påvirker overførbarheten negativt. Dette diskuteres videre i kapittel 5.5 om oppgavens begrensninger.

Dataen vi har samlet inn viser et øyeblikksbilde i tiden fra innsamlingstidspunktet. Dette kan i utgangspunktet endre seg over tid, likevel er det nærliggende å forutsette at perspektivene vi har plukket med oss er relativt statiske, og at en eventuell endring som følge av modenhet hos deltakeren angående emnet har blitt plukket opp i vårt utvalg.

Da vi var i idemyldringsfasen når det gjelder temaet vi skulle forske på, var det et viktig kriterium vi la vekt på for å ta avgjørelsen. Vi bestemte oss tidlig for at det vi skulle forske på skal være relevant for både oss og andre når vi går inn i arbeidslivet, og at temaet skulle være av økende relevans i tiden fremover. Vi mener at det å jobbe med mangfoldige team er noe man i større grad kommer til å gjøre i tiden fremover, ettersom moderne, komplekse problemer trenger en bredde av ferdigheter for å løses. Samtidig muliggjør teknologiske fremskritt mangfoldig arbeid virtuelt. Det å vite hvordan man best kan tilrettelegge for potensialet som ligger i demografisk mangfoldige team vil derfor være aktuelt i lang tid fremover. Følgelig mener vi også at innsikten fra denne studien vil kunne være teoretisk overførbar og anvendelig for flere arbeidstakere og forskere ettersom vi har et utvalg som kan representere mange forskjellige arbeidssituasjoner.

### **3.5.3 Pålitelighet**

Pålitelighet handler om hvorvidt datainnsamlingsmetoden i denne studien vil generere de samme resultatene dersom studien ble gjennomført av andre (Saunders et al., 2019).

Et av tiltakene som sikrer pålitelighet i studien omhandler metoden vi har brukt for datainnsamling og analyse. En «audit trail» har blitt benyttet for å dokumentere alle trinnene i forskningsprosessen (Pandey & Patnaik, 2014). Denne inkluderer begrunnelser rundt valg av utvalg, analyse og koding og har blitt gjort rede for tidligere i denne oppgaven. Videre har vi meget nøyaktig rådata i form av fullverdige transkripsjoner tilgjengelig, som gjør at våre konklusjoner kan etterprøves av andre og at vi dermed kan redusere sannsynligheten for at forskerfeil og forskerbias inntreffer.

En annen faktor som taler for studiens pålitelighet er at begge forskerne gjennomførte koding og refleksjonssamtaler, noe som tillater kryssjekking dersom begge er enige om kategoriseringen. Dette, sammen med det faktum at begge forskerne gjennomførte alle intervjuene og dermed sikret relativt like undersøkelseeffekter er med på å styrke studiens pålitelighet.

På samme måte som vi har sikret oss mot forskerfeil og forskerbias i studien kan man iverksette tiltak for å forhindre deltakerfeil og deltakerbias. Deltakerfeil har å gjøre med faktorer som påvirker hvordan deltakeren svarer på spørsmålene. Deltakerbias handler om hvorvidt atferdsmønsteret til deltakeren endres grunnet eksterne faktorer (Saunders et al., 2019). Disse skjevhetene har vi forhindret ved å klart og tydelig kommunisere formålet med studien til deltakerne, både i forkant og underveis i intervjuet, slik at de visste hva som var forventet av dem. I tillegg til dette forsikret vi deltakerne om deres anonymitet både i forkant, underveis og etter intervjuet. Videre sørget vi for at deltakerne hadde satt av ekstra god tid slik at de ikke skulle stresse med å gjennomføre intervjuet. Samtidig bidrar måten intervjuene har blitt gjennomført på, gjennom Microsoft Teams i lukkede grupperom, til å forhindre andre fra å lytte til samtalen vår. Dette gjorde at informantene kunne dele sine ærlige meninger, uten frykt for represalier.

## 3.6 Forskningsetikk

For en studie holder det ikke kun at forskningen holder høye standarder for kvalitet, det er også viktig å overholde etiske retningslinjer. Med forskningsetikk menes bruken av grunnleggende etiske prinsipper på et emne som involverer vitenskapelig forskning og beskriver forventninger til atferd forskerne skal utvise for å ivareta interessene til de som blir påvirket av studien

(Saunders et al., 2019; Resnik, 2011). I dette delkapittelet skal vi se nærmere på ulike forskningsetiske dilemmaer for vår studie, og hvordan vi har håndtert disse.

Et sentralt element ved forskningsetikk er å ha deltakerens samtykke til studien (Saunders et al., 2019). Dette er noe vi tilrettela for gjennom å tidlig informere deltakeren om hva deres deltakelse ville innebære. Dette ble kommunisert skriftlig i invitasjonen til å delta i studien og muntlig underveis i intervjuet. I tillegg fikk deltakeren en samtykkeerklæring med utdypende informasjon om deres rettigheter i forbindelse med studien som de skrev under på. Vedlegg 3 viser denne samtykkeerklæringen hvor det blant annet fremkommer at deltakeren har rett til å trekke seg fra studien på et hvilket som helst tidspunkt. Vi informerte også om at deltakelse var frivillig og at vi følger retningslinjene utarbeidet av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Mot slutten av intervjuet åpnet vi opp for at deltakeren kunne stille oss spørsmål, slik at de kunne avklare eventuelle feiltolkninger. Ettersom vi hadde skriftlig kommunikasjon i forkant av intervjuet satt begge parter med kontaktinformasjonen til hverandre som vi oppfordret deltakeren til å benytte dersom noen spørsmål skulle dukke opp i ettertid.

Et annet sentralt poeng var å forsikre deltakeren om at vi skulle beskytte deres identitet i studien vår (Saunders et al., 2019). Dette gjorde vi ved å anonymisere deltakerne og bedriftene de jobber for, samt fjerne ytterligere detaljer som kunne ha bidratt til å identifisere dem. Ettersom vi tok videoopptak av intervjuene forsikret vi deltakerne om at disse ville bli ivaretatt i henhold til gjeldende personvernregler. Deltakerne fikk informasjon om at videoene i Microsoft Teams automatisk blir slettet etter 30 dager. Til tross for denne automatiske slettingen, tilstrebet vi å manuelt slette videoen så snart transkriberingene var ferdig. Alt som kunne ha bidratt med å gjenkjenne deltakeren i transkriberingene ble anonymisert. Ettersom studien er en del av forskningsprogrammet RaCE måtte vi videreformidle at datamaterialet ville være tilgjengelig for forskere på instituttet fremover, anonymisert, slik som beskrevet i samtykkeerklæringen.

Videre har vi forsøkt å være så transparente som mulig når det gjelder å presentere funnene fra studien. Vi har som nevnt tidligere vært påpasselige med å transkribere intervjuene ved hjelp av videoopptakene slik at funnene ikke skal bli forvrent. Det stilles store krav til integriteten til forskerne med hensyn til datamanipulasjon. Samlet sett har disse tiltakene, samt studiens natur bidratt til å opprettholde både høy kvalitet på forskningen og god forskningsetikk.

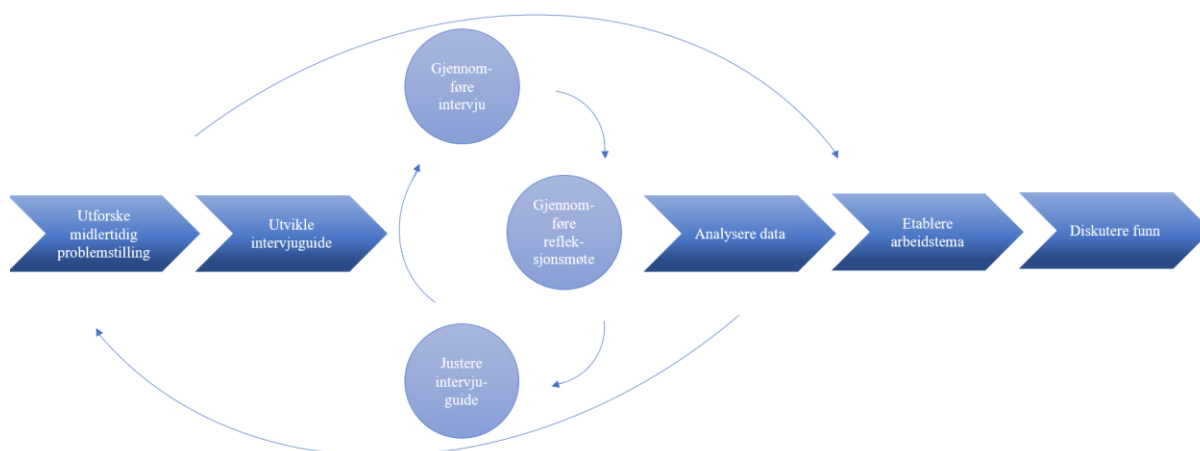


### 3.7 Oppsummering av metodisk valg

Gjennom kapittel 3.0 Metode har vi sett hvordan studien er bygd opp med hensyn til metodiske valg som er foretatt underveis for å sikre god kvalitet på forskningen. For å oppsummere har vi i denne kvalitative studien benyttet en abduktiv forskningstilnærming med eksplorerende design. Forskningsstrategien tar utgangspunkt i semi-strukturerte intervju med kryss-seksjonell tidsramme. Vi har sett hvordan utarbeidelsen av intervjuguiden har bidratt med gjennomføring av intervjuene samt hvordan tematisk koding og analyse av de ti intervjuene ble gjennomført. Til slutt diskuterte vi potensielle faktorer som påvirker forskningskvaliteten og etiske spørsmål knyttet til studien. De metodiske valgene er oppsummert i figur 8, sammen med en illustrasjon av forskningsprosessen i figur 9.

Dimensjon	Metodisk valg
Forskningsmetode	Kvalitativ
Forskningstilnærming	Abduktiv
Forskningsdesign	Eksplorativ
Forskningsstrategi	Semi-strukturerte intervju
Tidshorisont	Kryss-seksjonell
Datanalyse	Tematisk koding

Figur 8 - Oppsummering av metodiske valg



Figur 9 - Illustrasjon av forskningsprosessen

## 4.0 Funn

I dette kapitlet presenterer vi funnene fra dataanalysen. Kapitlet er strukturert med hensikt å besvare forskningsspørsmålet:

*«Hvilke utfordringer og muligheter oppstår i demografisk mangfoldig team – og hvordan kan organisasjoner tilrettelegge for å nyttiggjøre seg av slikt mangfold i teamet?»*

I delkapittel 4.1 gis det en oppsummering av deltakernes egen definisjon av mangfold, deres egen erfaring med arbeid i mangfoldige team, samt en beskrivelse av hvordan mangfoldsarbeidet foregår i deres bedrift. Deretter besvares første del av forskningsspørsmålet, identifisering av utfordringer og muligheter, i kapittel 4.2 og 4.3. Videre presenteres måter å tilrettelegge for å ha større mulighet for å lykkes med mangfold i kapittel 4.4, før hele kapitlet oppsummeres i 4.5. I presentasjonen av funnene bruker vi direkte sitat fra deltakerne slik som beskrevet i kapittel 3.4.3 *presentasjon av funn*.

I løpet av kodingen fant vi totalt seksten interessante tema som hadde blitt nevnt av deltakerne i intervjuprosessen. Fra disse valgte vi av praktiske hensyn å fordype oss i de ni vi vurderte at sammen gir et best mulig grunnlag for å besvare problemstillingen. Utvalget ble gjort på bakgrunn av tre kriterier. Først, hvor viktig deltakerne mener at temaet er for å besvare problemstillingen, noe vi vurderte basert på deltakernes egne svar, og i hvilken grad de vektla de forskjellige teamene. Videre vurderte vi hvor mange deltakere som snakket om det. Da vi ønsket et best mulig datagrunnlag på hvert tema, samt flere perspektiver på alle punktene vi skulle gå i dybden på, var dette et viktig kriterium. Til slutt vurderte vi hvilke temaer som i lys av hverandre kunne belyse problemstillingen på en best mulig måte, for å skape en rød tråd gjennom besvarelsen. En oversikt over hvilke temaer som ble identifisert kan man se i figur 10, med tema vi valgte å gå videre med i grønn, og tema vi valgte å utelate fra videre analyse basert på de overnevnte kriteriene, i rød. Videre vil vi kort gjøre rede for hvorfor vi ikke valgte å videre analysere de røde temaene, basert på overnevnte kriterier.

Utfordringer	Muligheter	Tilrettelegging
Kommunikasjon	Positiv konflikt	Kursing og workshops
Kulturforskjeller	Speile kunden	Bygge grunnlag for psykologisk trygghet
Bias	Tverrfaglig gevinster	Kommunikasjon
Mangfold som «greenwashing»		Bryte ned bias
Mangfold er vanskelig virtuelt		Prioritere mangfold i teamsammensetning
Mangfold er vanskelig å måle		Individuelle ledelsesprinsipper
		Mer kartlegging og målsetting

Figur 10 - Oversikt over tema identifisert i den tematiske kodingen

### Utfordringer

Grunnen til at vi har utelatt utfordringene *mangfold som greenwashing* og *mangfold er vanskelig virtuelt*, er at kun et fåtall av deltakerne var innom temaet. Følgelig virket det ikke relevant for mange nok bedrifter til at vi videre analyserte dette. Temaet *mangfold er vanskelig å måle* ble utelatt ettersom noen av deltakerne, på tross av de så på det som en utfordring, ikke mente det var utslagsgivende for å lykkes med mangfold.

### Muligheter

Når det gjelder muligheten knyttet til *tverrfaglig gevinster* ligger konseptet tverrfaglighet utenfor vår avgrensning av oppgaven mot demografisk mangfold.

### Tilrettelegging

*Prioritere mangfold i teamsammensetning* innebærer det å aktivt sette sammen mangfoldig team, med mål om å øke andelen mangfold i bedriften uten å hensynta prestasjon. Dette er noe som ikke tilfredsstilte kriteriet om å belyse problemstillingen, og ble derfor utelatt. Til tross for at flere deltakere fulgte *individuelle ledelsesprinsipper* var mange av disse urelaterte til demografisk mangfold, og følgelig ikke relevant for oppgaven. *Mer kartlegging og målsetting* ble nevnt av et par av deltakerne, men datagrunnlaget var ikke omfattende nok til å være relevant for oppgaven.

## 4.1 Deltakernes og deres bedrifters syn på mangfold

I begynnelsen av hvert intervju spurte vi hver deltaker om de kunne definere hva mangfold betyr for de, hvilken egenerfaring de har med arbeid i mangfoldige team, samt hvordan

mangfold er forstått i deres bedrift. Vi vil følgelig begynne med å presentere hver deltakers personlige refleksjoner. Resultatet av dette er oppsummert i figur 11:

Deltaker	Personlig definisjon / forståelse av mangfold	Egenerfaring med mangfoldige team	Bedriftens forståelse av / arbeid med mangfold
1	Altså mangfoldig team er jo det motsatte av et veldig homogent team, som vi ofte er. (...) Det handler om noen som bringer inn et annet kulturelt perspektiv i form av erfaring som også skaper verdi i en mangfoldsdiskusjon. Etnisitet, og seksuell orientering (...) Også på funksjonsnedsettelse.	Som avdeling som ikke har så veldig mye mangfold da vil jeg påstå at det mangfoldet vi har fått handler mye om internasjonal bakgrunn, så det kan være liksom språkforskjeller.	Det har vært en utvikling i Bedrift 1 hvor vi har blitt mye mer mangfoldig som organisasjon. Kompetansemessig, definitivt. (...) også det at de kompetansene man bygger ut virksomheten med bringer inn ulike personer og personligheter.
2	Jeg definerer mangfold som alt som gjør oss unike, alt som gjør oss til oss. Mangfold er veldig kontekstuell. (...) Hva er et diverse team? Mennesker fra ulike bakgrunner, men det er også litt vanskelig, for vi er alle ulike på forskjellige måter, så det går liksom ikke an å 100% definere synes jeg.	Jobber på med mangfold på tvers av Norden, men jobber også tett med en ansatt i India. Det kan være litt vanskeligere.. Det har oppstått kommunikasjonsvansker blant annet.	Man jobber med mangfold generelt, med alle typer mangfold. Kjønn, kulturelt, LGBTQ+.
3	Jeg tenker på veldig mye rart [når jeg tenker på mangfold]. Jeg tror jo i bunn og grunn på dette med tverrfaglighet da, og da kan du si at mangfold kan være mange dimensjoner, ikke sant? Det kan være kulturelt mangfold, og det kan være kompetansemangfold. Og det kan være erfaringsmangfold.	Å være del av et lite team som er i stand til å håndtere mye, eller ha mye kompetanse er utrolig kraftfullt og veldig inspirerende. Samtidig så er det av og til litt krevende fordi folk har ulik bakgrunn og ulik mening om sine fagområder. Så jeg har generelt jobbet en god del i slike team.	Det er i nyere tid snakk om kryssfunksjonalitet og samarbeid på tvers. Det er det med krysspollnering på tvers. Hvordan få til en kultur hvor man opplever en veldig lojalitet til der man står nettopp for å på en måte bygge bro mellom kompetanseområder.
4	Jeg tenker umiddelbart på visuelle ting. Hudfarge, kjønn. Og også fysiske kapabiliteter. Og det er også et dypere lag, forskjeller i kultur, geografiske forskjeller, forskjeller i mental kapasitet, så de tingene man ikke nødvendigvis ser.	Som kvinne med karriereambisjoner i en mannsdominert bransje har det vært mye om kjønn. Mangelen på muligheter, og måten jeg ble verdsatt for muligheter jeg hadde gjort meg fortjent til. Nå ser jeg jeg på mangfold som noe veldig positivt, og noe vi virkelig ønsker å jobbe for. Nå som leder har jeg mulighet til å gjøre en virkelig forskjell.	Mangfold er en del av kulturen vår, og mangfold og inkludering er ord jeg konstant hører som leder. (...) Jeg føler at vi som selskap er langt foran når det kommer til mangfold, og vi ser på det i sammenheng med inkludering.
5	Når vi ser på mangfold er det i to lag. Primaerlaget er typisk ting du er født med, ikke sant? Eller som gjerne ofte er synlige, og det er for eksempel alderen din. Det kan være kjønn ditt. Det kan være funksjonsevnen din, etnisiteten din og så videre. Og så er det et sekundærlag som gjerne ikke er synlig, og det kan være det kognitive måten å resonere på. Det er mer kompetansen du har. Altså hvilke industrier har du vært i? Hva slags roller har du? Hva slags utdanning har du? Det relasjonelle, altså er du gift, har du barn og så videre? Det kan være sosiale. Hvor har man vokst opp og hvem man henger med?	Jeg har vært heldig og jobbet med ledere som har vært veldig bevisst på mangfold, det er en måte å sikre at teamet har minst mulig blindsoner. Det har vært fordeler på ting som alder og bakgrunns erfaring og kjønn. Man har fått mye mer diskusjon, og bedre diskusjon.	Ja, når jeg sier disse primære og sekundære lagene [som i personlig definisjon], så er jo det vår [selskaps] logikk på det, altså. Det er jo liksom sånn det. Det er på en måte noe som er liksom forankret på toppen, og som vi prøver å jobbe etter da, og så tror jeg det er nok en vei å gå. Det er jo ikke sånn at alle x menneskene kjenner til det på en måte. Det er jo på en måte at vi er egentlig begynnelsen av reisen, og så jobber vi nå med å liksom få bevisstheten og forståelsen knyttet til det.
6	Veldig ofte så snakker vi om kvinner, ikke sant? Men jeg mener at mangfoldig er så mye mer. Det handler om kjønn. Det handler om alder. Jeg synes faktisk det er ganske viktig i forhold til alder. Det handler om retning og tilhørighet, og hvilken bakgrunn en har, som jeg tror er viktig. Hmm og så har det med bakgrunn.. også med formell bakgrunn, at du også har et mangfold i det, så for meg så er det ikke bare kjønn og alder og etnisk, men også rett og slett formell bakgrunn, at du har litt ulik erfaring, så det er viktig å ha miksen av alt.	Jeg er et medlem i en ledergruppe på tvers av Europa, og for Norden er det jeg som leder ledergruppen.	Så jobber jeg mye med kjønn. Det bruker jeg fortsatt på en tid på å få fram damer i ledelsen. Vi jobber en del med DE&I. Så vi har jo en egen direktør globalt som jobber med det, og hun sitter faktisk i Sverige, men hvor vi jobber med hvordan vi skal få til akkurat det jeg snakker om på kulturmangfold, så det er satt i system og vi setter oss noen konkrete mål for det.
7	For meg har det mange faktorer. Så klart, om man kommer fra forskjellige land, det er grunnleggende. Men også, hva er bakgrunnen din? Man kan være fra sammen land, men ha forskjellige bakgrunn. Vi kan ha utdanning, eller hvilke opplevelser du har i livet. Du kan ha personlige problemer som har bygget din bakgrunn.	Har jobbet i mange forskjellige mangfoldige team i flere bedrifter, med personer fra forskjellige verdensdeler, kjønn og erfaringer	Vi jobber blant annet med bakgrunn og kjønn. Det er mye fokus på mangfold. Vi har en egen nordisk mangfoldssjef. Det jobbes med både regionalt og lokalt. Vi har også sponsorer for forskjellige typer mangfold.

8	Først og fremst det som kan måles. Måler jo hvilket kjønn og hvilken nasjonalitet du har. Hvilket studie tok du utdannelsen din fra. Vi måler også alder, og hvilken generasjon du tilhører.	Jobber i utlandet med et globalt team fra flere lokasjoner, med forskjellige etnisiteter og kjønn. Har opplevd en del konflikt som følge av mangfold, men også hvilke store muligheter det kan gi.	Selskapets forståelse er i store trekk den samme som den personlige forståelsen.
9	Det er veldig stort, og skummelt for mange å ta i. Det baserer seg på forskjeller. Mangfold i ansatte, som representerer det miljøet vi har rundt oss.	Har blant annet studert i utlandet og samarbeidet i team med personer fra over hele verden, på godt og vondt.	Det varierer litt hva vi fokuserer på i forskjellige deler av bedriften. I XX hvor jeg jobber har vi en god balanse på kjønn, og da ser vi mer på kultur. Mens i den andre delen av bedriften er det veldig mannsdominert, men de har mye kulturelt mangfold, og da er naturligvis fokus på å få inn flere kvinner.
10	Med mangfoldig team så tenker jeg ikke bare på kjønn, men jeg tenker også alder og bakgrunn, og gjerne fagområde. Det er et team som har ulike personligheter innenfor de kategoriene egentlig. Ja både unge og eldre. Noen som har vært i bransjen lenge, noen som er ny i bransjen. Noen som er akademikere, andre som er matematikere eller kommer med ulike bakgrunner inn i teamet da	Mangfold er tungt. Det er det ingen tvil om, fordi spesielt det å sette folk som kommer fra ulike oppfattelse sammen i samme rom da de kommuniserer også ulikt. (...) du får et bedre svar i totaliteten, men du skal også jobbe litt for å komme dit.	Jeg tror bedriften min har ganske samme definisjon på mangfold som det vi har snakket om. Det er ikke bare kjønn det er... Veldig viktig at vi har unge som også lærer av de som har vært i gamet lenge. Det er veldig viktig at vi setter sammen noen som er veldig teknisk kapable med andre som har markedsføringsbakgrunn eller kommer fra helt andre studier. (...) Vi har også veldig mye fokus på å tilrettelegge for utfoldelse av kultur og religion.
Alle	Et gjennomgående tema blant deltakerne er et mangfold er satt sammen av mange faktorer. Kjønn dras frem av mange, men også etnisitet, alder, kompetanse og funksjonsevne trekkes frem. Generelt forstår mange mangfold i tråd med det demografiske mangfoldet vi har valgt å spisse oppgaven mot, som gir en trygghet om at de innehar riktig kompetanse.	Deres egenerfaring er svært varierende, i tråd med deres varierte roller. Noen få jobber i bedrifter med relativt lite mangfold, mens andre jobber konsekvent i mangfoldige team.	Alle bedriftene har et klart fokus på mangfold, og det er tydelig at flere av de personlige forståelsene er i tråd med forståelsen til bedriften hvor deltakerne jobber. Det er mye fokus på demografi som kjønn, alder og kultur, men også tverrfaglighet og legning.

Figur 11 - Deltakernes forståelse, egenerfaring, og deres bedrifters arbeid med mangfold

## 4.2 Utfordringer ved demografisk mangfold

Fra datainnsamlingen fremkom det tre hovedutfordringer som kan påvirke team med høy grad av demografisk mangfold. Disse omhandler kommunikasjon, kulturforskjeller og bias. I dette kapitlet adresserer vi disse utfordringene i hver sin seksjon.

### 4.2.1 Kommunikasjon

For mangfoldige team kan det oppstå kommunikasjonsutfordringer på flere parametere. Først og fremst kan språk være en barriere som er utfordrende for mange i en flerkulturell sammenheng, hvor de ikke føler seg kvalifiserte eller komfortable med å kommunisere på andre språk enn sitt morsmål, som beskrevet av Deltaker 9:

*Jeg tror språk er den største barrieren vi har [for å integrere mangfold]. (D9).*

Videre kan kommunikasjon være med på å skape splittelser, hvor man innad i samme team kan få grupperinger basert på hvilket språk man foretrekker å benytte. Deltaker 4 mener dette kan hindre at man får ut potensialet i mangfold:

*Hvis du ikke kan finne måter å være komfortabel med disse [språklige] forskjellene så når du kanskje ikke like mye ut til den kollegaen [med annet språk] som du kan eller bør gjøre. Da kan det være tapte muligheter fordi du ikke har utviklet et godt teamarbeid. Som leder er det viktig å sørge for at danskene ikke bare jobber på prosjekt*

*sammen, og det samme med nordmennene, og de engelsktalende. Det er viktig å samle alle. (D4).*

Selv om de fleste selskapene vi har intervjuet bruker engelsk i alle profesjonelle settinger er heller ikke dette problemfritt. Da kommunikasjon ikke bare er tale, men også andre måter å uttrykke seg på som kroppsspråk og tonefall, kan informasjon gå tapt når folk må kommunisere på et annet språk enn sitt morsmål, som her illustrert av Deltaker 8:

*(...) det er utfordrende å kommunisere på et annet språk [enn sitt morsmål]. Det gjør at ting kan endre noe mening, for eksempel gjennom tonefall og ord man bruker for å formulere seg. Det er enklere om man bruker samme språk. (...) om man ikke er vant til å bruke noe annet enn sitt morsmål kan det også skape misforståelser. (D8).*

Dette kan også gjelde tekst, da ord og uttrykk kan bli feil oversatt, eller mister sin mening når man oversetter fra et språk til et annet, slik Deltaker 4 beskriver her:

*Selv om vårt selskapspråk er engelsk mottar til og med jeg som leder noen ganger mailer på norsk. Jeg kan bruke Google Translate, men det er ikke nødvendigvis det mest hensiktsmessige, da noen språklige nyanser kan forsvinne i prosessen. (D4).*

Noen deltakere mener også at det kan oppstå kommunikasjonsutfordringer når man går fra en profesjonell til en sosial setting, spesielt når man ikke håndhever at selskapspråket også skal brukes sosialt. Dette kan blant annet føre til at minoriteter føler seg ekskludert, noe Deltaker 4 her beskriver fra egenerfaring som arbeidende i Norge med engelsk som morsmål:

*(...) Når vi er i møter snakker alle engelsk. Men når man reiser seg og sier «la oss ta en ti minutters kaffepause» så bytter alle over til norsk. Om du da er den eneste ikke-norske, så forstår du ikke hva de andre snakker om selv om du ønsker å være en del av samtalen (...). (D4).*

Dette blir spesielt problematisk når uformell pauseprat glir over i businessprat underveis i samtalen, og relevante personer blir holdt utenfor på grunn av språk:

*(...) og noen ganger glir det over i business også. Så det er ikke bare snakk om været og hvordan har barna det, men man skjønner at det glir over i businessprat også, og man tenker «vent nå litt, dette angår også meg». (D4).*

Det å være den eneste engelskspråklige kan også by på problemer om alle må ta hensyn på grunn av deg:

*Det bør være ansvaret til de som holder møtet å ikke si sånn «is there anyone not speaking Norwegian here?» (...) da singles folk veldig ut, noe som skaper utrygghet. De bør heller ha sjekket dette på forhånd. (D9).*

Vi har her sett hvordan flere av deltakerne opplever kommunikasjonsutfordringer grunnet mangfold. Dette gjelder spesielt språk, hvor det ikke alltid er like lett å bare gå over til engelsk for alle, da man enten ikke er komfortabel med det, eller viktige nyanser forsvinner. Språk kan følgelig føre til at enkelte føler seg utelatt, da de enten ikke er komfortable med å delta på engelsk, eller engelsk kun blir brukt i en jobbsetting, og majoriteten bruker morsmålet i sosiale settinger.

#### 4.2.2 Kulturforskjeller

Når man har ansatte med forskjellige kulturelle bakgrunner, vil det oppstå kulturforskjeller på arbeidsplassen. Disse forskjellene kan utfolde seg på flere områder, og kan gi positive effekter om de håndteres riktig. Som flere av deltakerne påpeker kan det også danne grobunn for splittelse og konflikt når det ikke håndteres riktig. For flere av deltakerne trekkes det frem som den vanskeligste av mangfoldsdimensjonene å håndtere, som Deltaker 6 og 8 uttrykker her:

*Det kan være utfordringer [med mangfold], og jeg tror det er spesielt i forhold til kultur. (D6).*

*Det som er med [kulturelt] diversity, er at noen ganger leder det til friksjon mellom teammedlemmer. (D8).*

Det er ikke mulig å peke på en enkelt årsak til at kulturforskjeller fremstår som utfordrende, da funnene viser at det kan oppstå varierte utfordringer. Noe som flere trekker frem er en mangel på kulturforståelse, samt hvordan flere forskjellige perspektiver kan virke utfordrende, her beskrevet av Deltaker 4, 8 og 2:

*Det åpner for potensiell konflikt når man har slik type [kulturelt] mangfold, da folk ikke nødvendigvis forstår hverandres kultur. (D4).*

*Når du har et selskap med 90 forskjellige nasjonaliteter så er det utrolig mange forskjellige måter å gjøre ting på, og du må få med deg forskjellige lover, og du må få med deg ulike hierarkier. (D8).*

*Mangfoldige team er vanskeligere å jobbe med for de har forskjellige perspektiver, og man må gå frem og tilbake for å komme fremover. Det er mer slitsomt. Det er jo mye lettere om alle tenker det samme, for da kommer man frem til beslutninger og handlinger kjappere (...). (D2).*

Deltaker 8 beskriver også hvordan dette kan påvirke arbeidstakere negativt:

*Det at man har så ulik forståelse av hvordan man jobber fører til en del stress for enkelte, og man må være forsiktig sånn at det ikke bikker over. (D8).*

I tillegg til disse generelle refleksjonene trekker flere frem eksempler fra egne arbeidserfaringer som viser hvordan utfordringer med kulturforskjeller kan utfolde seg. Blant annet trekker Deltaker 7 frem hvordan personer med forskjellig kulturell bakgrunn håndterer motstand ulikt, med et eksempel fra et kulturelt mangfoldig prosjektteam vedkommende var del av:

*I begynnelsen av et prosjekt hadde vi problemer, og den lokale IT-manageren [norsk] gikk til investeringslederen, som er tysk, og foreslo at vi spiste sushi sammen for å gjøre noe hyggelig. Da kom han [investeringslederen] til meg og sa at «prosjektet går ikke bra, og i tillegg kommer IT-manageren og vil ha sushi. Det er ikke riktig timing, ikke sant?». Så jeg tror at hun [IT-manageren] som nordmann prøvde å skape psykologisk trygghet i teamet [for å prestere], mens han, som tysk, fokuserte mer direkte på å løse problemet. (D7).*

Funnene viser hvordan to personer med samme oppgave å løse ønsker å bruke diametralt forskjellige fremgangsmåter for å tilrettelegge for teamets suksess, da de kommer fra en annerledes arbeidskultur. Dette kan virke utfordrende for gruppen om man ikke klarer å enes om en felles strategi, slik også Deltaker 8 har opplevd i sitt multikulturelle team:

*(...) En kvinnelig ansatt som har jobbet for oss som er fra Malaysia, og har jobbet for oss i Qatar, Malaysia og nå i Norge. Og hun har jo en sånn arbeidsstil som også er veldig sånn påvirket av den [kulturelle bakgrunnen]. En tankegang med at ting er veldig strukturert. Sånn at man hiver seg ikke rundt sånn uten videre. Man jobber med en struktur. Og hun er veldig altså. Hun liksom jobber på den måten der.. Det er veldig analytisk. Og hun forstår veldig godt de regionene der og på en måte hun kommuniserer alltid lang tid i forveien og veldig opptatt av at ingen skal få se noen overraskelser. Så skjønte vi at dette her er kjempebra, men noen ganger må vi hive oss rundt, så vi har også da ansatt en kollega som er fra India og som har jobbet mange år i Saudi Arabia. Og han har en helt annen mentalitet, en helt annen arbeidsstil. Han er.. Og selvfølgelig altså Malaysia og India, alle er forskjellig som individer, men man blir formet av det utdanningsløpet man har gått og den arbeidskulturen som har vært, ikke sant. Så han var veldig sånn.. Hvis noe er businesskritisk, så hiver han vekk det andre og begynner å satse på det som man anser som mest businesskritisk, selv om det ikke har ligget i pipelinen i et par måneder. Men så av og til er ikke ting, kanskje så gjennomarbeidet som hos hun andre. Så da er det jo da.. de to har jo da på en måte vært nær ved å krasje et par ganger for de har sånn enormt ulik arbeidsstil og prioritering. Så da er det jo opp til meg som leder og se det der kommer, og liksom sørge for at de der ikke krasjer, og sørge for at begge to har forstått den andre sitt perspektiv. Og hva er det er den*



*andre er bekymret for? Mm, så det er liksom, og så har vi selvfølgelig flere i det teamet da, men det er liksom på en måte de to som har bragt inn noe helt nytt, noe helt annerledes. Som har en kjempestyrke begge to, men som vi bare må sørge for at det ikke krasjer sånn at vi får tak i det gullet. (D8).*

Da hverken Norge og Tyskland eller India og Malaysia grenser til hverandre kunne man i utgangspunktet prøvd å forklare funnene med geografiske forskjeller, men flere oppgir også at man ser klare kulturelle forskjell mellom naboland man på bakgrunn av geografisk nærhet ville trodd var kulturelt og organisatorisk like. Deltaker 7 har blant annet opplevd store forskjeller innad i Skandinavia:

*(...) I Sverige og Norge må man ha konsensus om alt, og alle skal alltid være enige. Det er veldig bra, og fungerer her i Norge, og i Sverige. Samtidig trenger man ikke å dra lenger enn over vannet og jobbe med dansker, som også er skandinaver, før de har et annet tankesett og et annet system på jobb. Den norsk-svenske konsensusen er ikke alltid så relevant for dem. Dette gjelder også om du snakker med tyskere, israelere, folk fra Midtøsten eller amerikanere, der er det ikke alltid konsensus. (D7).*

Kulturforskjeller gjør seg ikke kun gjeldende på det profesjonelle plan, men også sosialt, som i like stor grad kan gjøre seg synlig på ansattes prestasjon. Flere trekker frem at vi nordmenn skiller veldig mellom jobb og fritid, her beskrevet av Deltaker 1:

*(...) I Norge har vi en kultur hvor man fullfører jobben før du skal hjemover, (...) og så er du hjemme med familien på kvelden (...) det er vanskelig å bli kjent med nordmenn (...) fordi vi skiller ganske mye mellom jobb og privat. Jeg omgås jo nesten ingen kollegaer her på ettermiddagene, liksom jeg vet jo knapt hva kjæresten deres heter. Men vi er verdens beste kollegaer og vi sitter i lunsjen og ler og snakker om fotball og «what not». (D1).*

Videre trekker han frem hvordan dette er en stor forskjell for noen av de han har møtt som har flyttet til Norge, og kan ha negative konsekvenser for folk som er vant til et mindre skille mellom jobb og fritid:

*Hører fra veldig mange som flytter til Norge at nordmenn er nesten umulig å komme inn på fordi vi skiller veldig mellom jobb og privat (...). (D1).*

Han fortsetter med et eksempel fra en spesifikk person som var en del av hans team som ikke klarte å håndtere kulturforskjellen dette representerte sammenlignet med i hennes hjemland:

*Å komme hit kan da føles ut som det kan være litt krevende å komme inn [i det sosiale], og da vet jeg at hun ene utenlandske som var her mistet selvtilliten etter hvert. [hun*

*var] vant til å være i et miljø hvor man sosialiserte mye etter jobb, og ble kjent med kollegaer på en annen måte [enn profesjonell] (...). (D1).*

Kulturforskjeller skaper utfordringer både på det profesjonelle og sosiale plan. Forskjellige arbeidsmåter kan skape problemer i multikulturelle team, da teammedlemmer både kan ønske å utføre arbeidet på en forskjellig måte, men også strukturere teamet og det sosiale forskjellig. Dette kan føre til at personer som ikke får den stimuli de trenger ikke fungerer optimalt i teamet.

### 4.2.3 Bias

Bakgrunnen for de utfordringene som kan oppstå fra kulturproblemer er de fleste av deltakerne enige i at ikke ligger i de som kommer inn med en annen kulturell bakgrunn, men i iboende bias hos majoriteten. Disse biasene påvirker folks forventninger og tålmodighet med de som representerer mangfold i organisasjonen, slik her beskrevet av Deltaker 1:

*Man vil i stor grad ha bias og forutinntatthet som påvirker bedømmingen av prestasjoner hos mangfoldige personer. Presterer de dårlig i starten så får man «bekreftet» at de er dårlige, selv om det egentlig bare kan være grunnet dårlig integrering (...). (D1).*

Videre trekker flere frem hvordan den manglende prestasjonen henger sammen med manglende tilrettelegging, som i noen tilfeller kan oppstå fordi man uansett forventet dårligere prestasjon, og man derfor havner i en ond sirkel:

*Hvis man observerer at «performansen» ikke er så god, er det kanskje fordi man var litt forutinntatt i utgangspunktet. Så når man ikke så «top performance» med en gang så fikk man bekreftet en bias som man hadde, og ikke ga den oppfølgingen og tilretteleggingen som man kunne gitt. (D1).*

*Man vil bare at alt skal gå, og være «superperformance», så i en hektisk hverdag kan det snike seg inn at det [mangfold] er en ekstra utfordring (...) Prosjektleder forventer superprestasjon fra dag en, og har derfor kanskje ikke tid til å tilrettelegge. (D1).*

*Det er jo egentlig bare at ulike mennesker med ulike bakgrunn betyr ulike behov, ikke sant? Så hvis du ikke tilpasser det så vil det jo på en måte.. For det første diskriminerer du egentlig fordi du vil på en måte? (D5).*

Flere trekker frem at bias påvirker allerede i rekrutteringsprosessen, hvor både de som rekrutterer og de som skal bli rekruttert kan utvise bias på forskjellige måter. Først og fremst

er dette et ansvar fra bedriftens ståsted, hvor man kan få problemer med mangfold allerede fra man begynner å screene søknader:

*Det kan være vanskelig å rekruttere mangfoldig om de som rekrutterer sitter med bias. (D9).*

Dette understøttes av Deltaker 7, som viser hvordan de i hans bransje ofte rekrutterer de samme profilene som man allerede har i selskapet:

*[Konsulentbransjen er] veldig mannsdominert. Og det er mest.. hvite menn, ikke sant? Det er mange likesinnede mennesker, som kommer fra samme bakgrunn, samme type skoler, samme akademiske bakgrunn. (D7).*

Et videre funn er at flere av deltakerne ikke bare tror dette har påvirkning på hvordan bedriftene rekrutterer, men også hvem de får mulighet til å rekruttere, da kandidater utvikler bias om bedriftene basert på hvilke profiler som allerede er der:

*Jeg mener, ikke alle vil kanskje søke seg her til [Bedrift 1], ikke sant? På grunn av forskjellige grunner. (..) kanskje det er misforståelser der ute, som gjør til at kun like personer søker på slike typer jobber? (D7).*

For personer med mangfoldig bakgrunn som trosser stereotypene og søker på jobber hvor de kommer inn som minoritet vil de følgelig kunne føle seg utilpass, noe Deltaker 4 beskriver fra egne opplevelser som kvinne i en mannsdominert bransje:

*Tror de [majoriteten] at jeg har fått jobben på grunn av mine ferdigheter, eller tror de at jeg har fått jobben på grunn av at jeg er kvinne? (D4).*

Bias er noe iboende som er vanskelig å utradere helt, men er noe som kan reduseres over tid om man er bevisst på at de eksisterer:

*Jeg tror man fortsatt har disse følelsene [bias]. Det er noe man ikke kan bli kvitt uansett hvor mye man prøver, men over tid tror jeg det vil reduseres litt etter litt. (D4).*

En vanskelig utfordring å kontrollere er iboende bias som personer har mot andre med demografisk mangfoldig bakgrunn. Disse biasene kan føre til at man går inn med en forutinntatt mening om at noen ikke kommer til å lykkes, som igjen fører til at man legger dårligere til rette. Dette kan gjøre bias til en selvoppfyllende profeti. Det kan også oppstå fra arbeidstakernes side, hvor enkelte selskaper blir mindre attraktive på grunn av bias som personer har mot de som arbeidsgiver.

## 4.3 Muligheter ved demografisk mangfold

I intervjuene fokuserte vi også på hvilket potensiale intervjudeltakerne selv mener mangfoldige team har. Det viste seg at ved å reflektere over dette temaet, kunne vi avdekke flere velbegrunnede svar som deltakeren initialt ikke hadde tenkt på. I dette delkapittelet skal vi trekke frem og se nærmere på noen av de mest interessante funnene som handler om mulighetene som ligger i det å ha positiv konflikt. Videre skal vi se på hvordan demografisk mangfold kan bidra med å speile kunden, noe som igjen kan føre til økt kommersiell verdi og hvordan slikt mangfold kan tiltrekke nye talenter og bedre markedskunnskap.

### 4.3.1 Positiv konflikt

Et kjennetegn ved mangfoldige team som ble trukket frem gjentatte ganger i intervjuene med de forskjellige deltakerne var hvordan mangfold i team er med på å bidra til å løse utfordringer med forskjellig innfallsvinkel. Utfallet av dette, dersom man klarer å lede diskusjonen på en fornuftig måte, er at det aktuelle teamet løser oppgaver bedre enn teamene hvor man er relativt homogene. Resultatet for hele teamet forbedres og dermed gjør bedriften det også bedre som forlengelse av teamet. Deltaker 3 og 4 forklarer dette:

*Mangfold bidrar til å se ting fra forskjellige perspektiv. Du får et annet syn på ting, for eksempel når vi skal jobbe med ett nytt fagområde som er ganske nytt. Da er det veldig stimulerende at du liksom kan møte motstand blant annet i eget team på noe du tok for gitt. (D3).*

*Jeg tenker, altså naturligvis fordi mangfoldige team av natur, basert på hvor de kommer fra, forskjellige hjerner, ikke sant, de har forskjellige måter å opptre på. De har forskjellige tanker, forskjellige erfaringer, så de må ha konflikt. Hvis ikke funker det ikke riktig. Det er i vår menneskelige natur. Men igjen, spør du meg, så synes jeg jo konflikt er bra, for jo mer du har det, dess mer kan du regulere det. På en kontrollert måte. Så du kan faktisk bli mer effektiv og mer kreativ. Tilbake til ditt forrige spørsmål, ikke sant, du kan være mer kreativ ved å utfordre deg selv og andre. I stedet for bare å nikke videre. Generelt sett så tror jeg at mangfold kan trigge litt mer konflikt. Men så handler alt om hvordan du håndterer de konfliktene, ikke sant? (D7).*

Disse utsagnene illustrerer også hvordan mangfold i team er med på å skape sunn diskusjon og positiv konflikt som har vært en sentral fordel for teamene. Viktigheten av å kunne ha konflikt blir videre beskrevet av Deltaker 7:

*(...) Du vet.. Vi burde ikke være redde for å ha konflikt, ikke sant? Altså, jeg liker det veldig. Og da kan folk bli litt skremt fordi jeg vanligvis, sier noe.. vel, jeg liker konflikt og folk bare «hva?! Hvordan kan du like konflikt?». Så sier jeg ja, jeg liker konflikt, men man må forstå hva det betyr, ikke sant? Fordi hvis vi kan være uenige. Altså, at jeg har en mening og du har en mening. Få høre din mening, så kan vi diskutere, da er det greit at det er konflikt, ikke sant? Også er det OK å si at OK, vi er uenige, men vi må fortsatt ta et valg på hvilken retning vi skal gå. Og så forplikte oss til det, selv om vi har vært uenige. Det er derfor jeg sier at du må «fight and unite», ikke sant. (D7).*

Gjennomgående for disse teamene er at de fokuserer på å ha en konstruktiv diskusjon innenfor gitte rammer. Dette tillater flere synspunkt på sakene som diskuteres. I ett av intervjuene ble lansering av ett nytt produkt brukt som eksempel for å forklare gevinsten av disse konstruktive diskusjonene. Man argumenterte for og mot lanseringen. De som var imot fikk muligheten til å bli kvitt tvilen tilknyttet lanseringen av produktet *før* man lanserte det gjennom en aktiv diskusjon, hvor man ellers ville ha holdt bekymringene sine inne. Dette viste seg å være et realistiske problem som man måtte ha håndtert i *ettertid* av produktlanseringen, men som man nå fikk avdekket mye tidligere i prosessen. Begrepet «fight and unite» ble brukt om en slik diskusjon, hvor hensikten er å ytre alle meninger og bekymringer, for så å forenes om en løsning som man som team forplikter seg til å følge, uavhengig av om man er enig eller uenig i fremgangsmåten. En nøkkelfaktor som bidrar til at disse diskusjonene blir ledet på en fornuftig måte er at alle i teamet er innforstått med at de jobber mot en felles visjon og mål. Deltaker 10 forklarer hvordan de opererer med et felles mandat, både på team- og organisasjonsnivå:

*Jeg tror de har kommet langt i å etablere verdier og normer. En felles visjon, en felles arbeidsmåte, fordi det er ting som man har sett, har variert i veldig, veldig stor grad. Men da å gå sammen, etablere at OK, her er det noe fellesskapet skal oppnå, og dette er egentlig et felles mål. Vi kaller det mandat som da betyr at våre ledere også gir et grønt signal for å gjøre det i fellesskap da. (D10).*

Det at man får forskjellige synspunkter som hindrer gruppetenking som følge av større mangfold i teamet var gjennomgående og viktig for flere av deltakerne i intervjuene våre.

*Vel, den største fordelen jeg ser med mangfoldige team er å tenke på ting på en annen måte. Så det er liksom det friske, det friske blikket. Og jeg tror at det kan være veldig fordelaktig for spesielt strategi og hvordan vi ser på ting. Så.. Prøve å ha en frisk måte å se på ting. Så noen fra en annen bakgrunn og noen yngre kan gjøre det (...). (D4).*

*(...) Du får jo mye mer diskusjon, bedre diskusjon da, og det opplever jeg vel at de teamene jeg har vært en del av liksom, at man har vært veldig bevisst på det da. (D5).*

*(...) Og det er jo det som er hele hensikten at det [mangfold] skaper litt mer friksjon og det skaper kanskje, det blir litt sånn tyngre å trække opp nye veier, men når du da på en måte har tråkket opp den veien, så er det en vei som er tilpasset flere mennesker og bevege seg på da, på en måte. (D8).*

Deltaker 5 påpeker videre at det er en generell enighet i bedriften til vedkommende, og ut ifra teamene vedkommende har jobbet i, at de fleste kollegaer «kjøper» tanken om at mangfold bidrar til bedre resultater. Dette begrunnes igjen i at man får diskutert momenter som representerer synspunktene til et større utvalg av mennesker som gjør at man får det beste resultatet.

*Jeg tenker jeg tenker jo altså de fleste kjøper jo det at hvis du har liksom ulike perspektiver i rommet, så er det en forsikring mot at du faktisk ikke går glipp av noe da, så det skaper jo egentlig bare bedre diskusjon, så jeg tror det er jo utgangspunktet for veldig mange (...). (D5).*

I bedriften til Deltaker 6 viser man til konkret forskning, fremfor å bare anta at folk er med på at mangfold skaper bedre resultater. Likevel påpekes det at dette ikke fungerer av seg selv.

*Men all forskning viser jo at hvis du får team med mangfoldet til å fungere, så presterer de bedre. Hvis du ikke får det til å fungere, så er det ikke bra, ikke sant? (D6).*

Deltaker 10 beskriver hvordan demografisk mangfoldige team kan bidra med å løse problemer selv svært erfarne kollegaer ikke får til å løse, grunnet deres forskjellige perspektiver:

*(...) Mens, hvis du putter inn noen unge som er helt nye i denne organisasjonen, noen med en annen bakgrunn, mer kjønnsbalanse og så gjør vi samme øvelse [rundbordøvelse]. Så har jeg sett resultater hvor man får for det første mye mer diskusjon (...) Og da får man jo et helt annet svar, ikke sant? Ja, men det er jo ved å gjøre sånn og sånn da kommer man fram til dette her og så sitter en stor gjeng med erfarne folk som bare ikke visste det heller. Da kan man faktisk krysse vekk det problemet fra den listen (...). (D10).*

I dette delkapittelet har vi sett hvordan det å ha større mangfold i teamet, både i form av kjønn, alder og kulturell bakgrunn, bidrar til at flere synspunkt, innfallsvinkler for problemløsning, samt konstruktive diskusjoner finner sted. I sum fører dette ifølge deltakerne til bedre løsninger enn det homogene team kommer frem til.

### 4.3.2 Speile kunden

I intervjuene har en annen interessant mulighet som følge av mangfold i team blitt forklart gjentatte ganger. Dette går ut på ekstern påvirkning fra kunden om at de som leverer tjenester og produkter i større grad må speile samfunnet produktene og tjenestene leveres til, ettersom forbrukere har blitt mer opptatt av det. Dette gjelder også for arbeidstakere, som i større grad har blitt opptatt av mangfold og inkludering i bedriftene de søker seg til. Videre forteller de at team med større grad av mangfold også bidrar til flere muligheter ute i markedet og dermed er av større kommersiell verdi. Dette gjelder både kjønns mangfold, alders mangfold og kulturelt mangfold. Deltakerne begrunner dette i at man enklere forstår behovene til forskjellige kundesegmenter, noe som igjen fører til at man kan utvikle bedre og mer målrettede tjenester.

*(...) Det er jo det at det er et poeng for oss som er en organisasjon som selger tjenester at vi må også speile kundene våre. Ikke sant? Det, og det har vi sett nå i forhold til at noen liksom krever at de [som leverer tjenestene] har en kvinnelig partner, for eksempel på enkelte oppdrag og sånn altså de tar standpunkt, kundene, og sier sånn da «Vet du hva? Vi jobber med mangfold hos oss. Det skal vi se hos våre leverandører også.», så det er også et argument for, og som da ikke bare er sånn som handler om teamytelse om at bedre team yter bedre. Men kunden sier at vi vinner. Vi vinner mer i markedet, vi leverer mer hos kundene våre. Hvis vi er mangfoldige, så det har en kommersiell verdi. (D1).*

*Et annet [hovedaspekt ved mangfold] er jo dette med at vi kan jo påvirke kundene våre óg veldig. Vi ser jo, det er jo større og større etterspørsel også fra kunder i ulike hold, om det er på en måte, uansett om det er norske kunder eller internasjonale kunder så er dette også et fokus som de vil ha. (D9).*

I noen sammenhenger dras det paralleller mellom kunder og kommende talenter, hvor organisasjonene ser muligheten til å rekruttere bredere dersom de har etablerte planer eller strategier for mangfold. Dette kommer av talentene og nyutdannede som i økende grad stiller krav til mangfold i bedriftene de vurderer å starte hos. Deltaker 10 og 1 trekker frem dette:

*Også er det jo et poeng til. Vi merker veldig tydelig at studenter vi snakker med når vi besøker skoler, at de stiller høyere krav til at arbeidsplassen skal være mangfoldig fordi de også vil ha nye impulser og få et mer globalt mindset. Så det hjelper jo på når vi utvikler strategier. Vi ønsker jo at mangfoldige talenter skal føle at de har en plass hos oss også. (D10).*

*Så det er liksom, for å være litt sånn kritisk, så er det jo også sånn at det kan være med å åpne opp for et litt større mangfold. Du kan få flere liksom. Du kan øke*

*tilfanget av personer som vil jobbe der, fordi at en sånn hybridmodell passer bedre for de, sånn at du vil få økt mangfold og økt liksom rekruttering på grunn av det.*

*(D1).*

Deltaker 8 påpeker at det er viktig for de globale bedriftene å se på hva som skjer på den sosiale- og demografiske utviklingen globalt. Det å få med seg makroøkonomiske trender, hvor økt kjøpekraft hos noen folkegrupper, som i større grad kan bli representert i team har en kommersiell, og direkte overførbar effekt, har fått større betydning i organisasjonene.

*(...) Men når det gjelder sånn eksternt, så er det jo en selvfølge, som også blir tydeligere [for vestlige markedsaktører], på at kjøpekraften i verden er under endring. Der kvinner nå får veldig økt kjøpekraft. Så en ting er jo å ha kvinner inne i marketing, i innovasjon, i salg for å på en måte forstå andre kvinner og salgskampanjer som fungerer for kvinner. Og så ser vi jo også at hvis bare den tanken, det å tenke annerledes og det å balansere team sånn kjønnsmessig gjør en utrolig bra del for balanse av ulike perspektiver, risikotaking, inkludering og engasjering. Altså det er masse å hente der, og det tror jeg ganske mange har forstått etter hvert. Vi har også forstått at det blir en bedre selskapskultur av det (...). (D8).*

Som nevnt innledningsvis hørte vi i flere intervju hvordan teamene som har stor grad av mangfold bidrar til nye markedsmuligheter og dermed bidrar til større kommersiell verdi enn homogene team. Dette skyldes for eksempel fordelene som kommer av at man har en annen kulturell opprinnelse eller erfaring, kombinert med språkkunnskaper utover det «alle andre har». Ansatte med overnevnte trekk kan forstå markeder bedre og det hjelper selskap som ønsker å ekspandere til nye markeder.

*(...) Men den andre tingen jeg kan tenke på er kulturell bakgrunn fordi vi er en veldig global organisasjon, og å ha personer som kommer fra forskjellige kulturer gjør virkelig en forskjell. Så for eksempel har vi noen som er en del av teamet vårt som har indisk bakgrunn, og det har virkelig gjort en stor forskjell å ha disse forbindelsene og ha den kulturelle forståelsen for India. Og vi har absolutt vært i stand til å være mer vellykket i å identifisere forskjellige synergier og samarbeide med forskjellige selskaper [i India] på et mye dypere nivå. Hvis vi ikke hadde hatt noen med den kulturelle bakgrunnen, og vi ser det i alle deler av Asia egentlig. Vi har definitivt målrettet, og jeg snakker om bedriften vår, ikke nødvendigvis innenfor min gruppe. Det har ikke vært like aktuelt, men vi har definitivt målrettet funnet personer som kommer fra et kinesisk marked som kan snakke kinesisk og ser at det er en viktig komponent for at vi skal kunne*



*levere større og bedre resultater og ha personer som kan bidra med det. Så vi ser definitivt det (...). (D4).*

*(...) Vi utvider jo hele tiden med nye markeder. Vi går jo inn i mange emerging markets ganske tidlig. Vet ikke om dere har sett på liksom bedriften sin business modell, men, der er det jo sånn at det er veldig.. Vi ser jo at det er kjempenyttig å ha folk som forstår. Altså nå er vi liksom inne i Etiopia. Vi er på vei med å styrke oss inn i Uganda. Vi er i Myanmar, veldig nyttig å ha folk som forstår hvordan ting fungerer på bakken, hvordan ting fungerer med myndighetene, hvordan liksom.. Ledelsen er tilpasset ledelsen av de unge, yngre generasjonene også, og de er jo veldig mye likere på tvers av kulturer. (D8).*

Et annet eksempel hvor ansatte med minoritetsbakgrunn har bidratt til bedre produktløsning trekkes frem av Deltaker 10:

*Halve Norge er kundene våre og halve Norge vil si at det er en ekstremt stor bredde i hvem de menneskene er. Det er et mangfold av eldre og unge. Minoritetsbakgrunner, etnisk norske og så videre. Og når de bruker våre tjenester, så trenger vi også å treffe dem på det som er relevant. Og vi har et konkret eksempel hvor innspill fra minoritetsansatte hos oss har ført til å forbedre en produktkategori som ikke var tenkt på før, for en minoritetsgruppe i den generelle befolkningen. (D10).*

Ifølge deltakerne er en stor mulighet ved demografisk mangfold i teamet at man bedre lykkes ute i markedet. Dette skyldes først og fremst det faktum at man har bedre forståelse for hvilke utfordringer kundene møter på i dagliglivet. I tillegg muliggjør stor grad av mangfold i organisasjonen bedre tilgang på talenter. Videre har man også bedre mulighet til å kommunisere med kundene innenfor nye markedssegmenter, som kan gjøre overgangen til et nytt marked lettere.

## 4.4 Tilrettelegging for å nå potensialet

I de foregående to delkapitlene har vi sett hvordan intervjudeltakerne beskriver utfordringer og muligheter som følge av mangfold i team. I dette delkapittelet skal vi se nærmere på hvordan de tidligere nevnte utfordringene kan omgjøres til mulighetene som er beskrevet. Måten dette skjer på er via *tilrettelegging*. Forslagene til hvordan bedrifter kan tilrettelegge er en samling av erfaringer og råd fra deltakerne, med bakgrunn i utfordringene de selv har erfart. Delkapittelet tar for seg hvordan man kan tilrettelegge for bedre *kommunikasjon, bryte ned*

*bias, effektive workshops og psykologisk trygghet.* Sammen søker dette å danne et grunnlag for at bedrifter kan overkomme de tidligere nevnte utfordringene, og få tilgang til mulighetene som ligger i mangfold.

#### **4.4.1 Skreddersydd kommunikasjon**

Å kunne kommunisere effektivt fremstår som en forutsetning for suksessfulle team for alle våre deltakere. Dette gjelder spesielt i en kulturelt mangfoldig setting hvor det kan være at man kommuniserer på forskjellig språk, men også kan ha veldig forskjellige måter å uttrykke seg på. God kommunikasjon må i en flerkulturell setting tilrettelegges for, noe de fleste av deltakerne hadde opplevelser med eller tanker om.

Det første man må tilrettelegge i sin kommunikasjon er *hvordan* man kommuniserer. Dette trekkes frem på flere mangfoldsdimensjoner. Forskjellige kjønn og forskjellige kulturer kommuniserer forskjellig, noe som kan gi negative resultat om man ikke tilrettelegger kommunikasjonen til mottakeren. Deltaker 5 trekker frem kjønnsdimensjonen, hvor han forklarer hvordan man som leder kan gjøre både seg selv og selskapet mer eller mindre interessant for spesifikke kjønn på bakgrunn av hvordan en kommuniserer:

*Altså måten du kommuniserer på (...) du kan jo på en måte tiltrekke deg, og gjøre det relevant for noen kjønn for de vil jo liksom ha litt mer eller mindre maskulin kultur eller uttrykksformer eller språk eller strukturer. Måten som gjør at du gjør deg mer relevant.. for kanskje egentlig noen kjønn mer enn andre, ikke sant? Så det å liksom ta innover seg det tror jeg er viktig. Kommunikasjonen er jo på teamnivå, så handler det om du som leder, hvor inkluderende er du? (D5).*

Kommunikasjonen trenger ikke kun å komme fra ledere til ansatte, man kan også tilrettelegge for bedre kommunikasjon innad i prosjektteam:

*(...) Jeg tror feedbackkultur og det å gi tilbakemeldinger til hverandre, ikke bare fra leder til ansatte, men også at man tilrettelegger for det innad i teamet. At man kan gi hverandre feedback i team også. (D6).*

Det er her viktig å ta innover seg kulturelle forskjeller som ikke kun går på bakgrunn, men også generasjoner, hvor noen fra eldre generasjoner kan se på det som problematisk å fokusere for mye på mangfold, da de ikke ser verdien det gir til bedriften. Yngre medarbeidere vil følgelig i større grad forvente et større fokus på mangfold enn eldre generasjoner. En må derfor tydelig kommunisere til de eldre hvorfor man prioriterer mangfoldet, med fokus på den kommersielle verdien det kan gi til selskapet, for å få alle generasjoner til å trekke i samme retning.

*Så vi må balansere det, for der er det både kulturelt, men også altså veldig ulike forventninger fra ulike generasjoner. Det oppleves det [fokus på mangfold] som de yngre generasjonene forventer. Det synes de eldre ofte er noe tøv rett og slett. Så det må vi balansere og finne ut av. Jeg tror at hvis du ukritisk på en måte følger den linjen som er naturlig for en ung og ja.. kan ikke bruke «woke» lenger, for nå er det så kontroversielt i Norge. Men altså. Hvis du, hvis du ukritisk på en måte bruker det som forventes av den generasjonen her, så risikerer du da å «alienate» en annen generasjon og andre kulturer, de orker ikke å høre på de greiene. Og derfor mener jeg at det er veldig viktig å gjøre det på en smart måte. (...) Du må ikke ta for mye plass heller. Du må liksom kommunisere på en måte de forstår at du forstår at det å liksom faktisk gjøre business. Det er liksom primærhensikten. (...) Så prøver vi å gjøre det vel så mulig for at businessen skal florere. (D8).*

Flere av deltakerne har selv erfart hvordan man må tilrettelegge hvordan en kommuniserer med kolleger fra andre land, da man kan ha forskjellige kommunikasjonsformer. Dette kan igjen føre til at man oppfattes feil om det ikke tas hensyn til:

*Hvis jeg ser på [Bedriften] på prosjektet jeg er på akkurat nå så har vi et større team. Jeg jobber med folk fra Tyskland, Israel og Sveits.. og Norge. Forskjellige bakgrunner, i et viktig prosjekt. (...) Noen ganger må man få folk inn i samme rom og diskutere, andre ganger må man være rett frem. (...) Så noen ganger må jeg være rett frem og si: «hør, dette er ikke noe personlig, men vi har et problem. Du må vite om det, og du må gjøre noe med det.» Og andre ganger må vi bare tenke, okay vi kan ikke være direkte nå, det er ikke riktig tidspunkt. (D7)*

*Så man hører ofte «wow den personen var så direkte mot meg at det nesten gjorde vondt». Men så vil noen andre si imot, å si at nei, det er bare den norske kulturen. Det er den norske måten å kommunisere på. Mens for meg [en annen nasjonalitet] vil jeg sitte der å tenke «jeg forstår ikke hvordan vedkommende kunne noe si slik til meg». Desto mer vi samarbeider og jo nærmere vi klarer å føre kulturene våre sammen, desto flinkere vil vi bli på det. Jeg tror også dette blir bedre når man henter inn yngre krefter. (D4).*

Det neste man må tenke på når man kommuniserer er *hvor ofte* en skal kommunisere for å inkludere mangfoldige medarbeidere. Deltaker 7 og 6 opplever at hyppig feedback er med å tilrettelegge for trygghet i team:

*I løpet av dagene og ukene prosjektet varer, om prosjektet er kort.. Sånn 2-3 ukers prosjekt, så må vi kommunisere hele tiden, ikke sant? Og denne interaksjonen hjelper*

*å få klarhet i alt av misforståelser basert på din bakgrunn, hva du forstår, hva jeg forstår. Den gir oss mulighet til å adressere disse tingene på et tidlig tidspunkt. (D7).*

*Hva kan jeg bli bedre på, ikke sant? Ønsker hele tiden hyppigere feedback, så også mellom generasjoner. Så er det ganske viktig å tenke på for en som er seniorleder at de unge som kommer til, de forventer å få litt feedback og løpende oppfølging. Ikke å få sånne greier én gang i året, går det bra eller dårlig, for da blir man usikre. (D6).*

*(...) Så skal du få med deg yngre mennesker, så må du.. de sier at «one size fits none», altså du må virkelig tenke gjennom hvem du leder, og en seniormedarbeider ønsker en annen tilbakemelding enn en junior, så det er også på alder og generasjoner at en ser forskjeller. (D6).*

Tilretteleggingen kan videre fasiliteres for gjennom internkommunikasjon. Her har flere av deltakerne tanker rundt hvordan dette kan gjøres for å få mangfold til å fungere. Først illustrert ved Deltaker 5 som snakker om hvor viktig det er å legge internkommunikasjon på et språk som alle i organisasjonen kan forstå:

*På neste nivå er det jo litt sånn internkommunikasjon, ikke sant? Basert på.. Er det liksom.. Kommuniserer vi på en måte som inkluderer alle, eller ekskluderer vi deler av dem fordi vi ikke tar det inn innover oss på en måte at folk er ulike. For eksempel om det er.. Vi har jo mange som ikke snakker norsk. Er da kommunikasjon.. Er språket norsk, eller er det på engelsk? (D5).*

Bruk av internkommunikasjon går ikke bare på *hvordan* man kommuniserer, men også *hva* man kommuniserer for å understøtte tiltak for mangfold. Deltaker 4 opplever at norske bedrifter generelt er flinke til å fronte mangfold i kommunikasjonen sin, men at hennes bedrift er en foregangsbedrift når det kommer til å fremme mangfold, samt inkludering. Dette underbygges av deres pågående mangfoldsfokus på flere interne kommunikasjonsplattformer:

*Vi ser mye fokus på det [mangfold] på vårt intranett, mye promotering av det. Vi bruker også [internkommunikasjonsplattform] som er vårt kommunikasjonsmedium internt og du ser mye fokus på det der og. Mangfold og inkludering er ord som jeg hele tiden hører som leder, og som jeg kontinuerlig bruker som leder i mitt team, så det er en veldig stor del av kulturen her. Jeg føler at i en europeisk kultur, og ikke minst i en norsk kultur, er vi i [Bedriften] langt foran andre organisasjoner når det kommer til mangfold og som mange ofte ser det som, mangfold og inkludering. Så det er ikke bare mangfold i seg selv, men mangfold og inkludering. (D4).*

Deltaker 10 mener man ikke kun kan dele det som fungerer, men at man også må være ærlige internt om hva bedriften kan bli bedre på, slik man kan skape mer bevissthet rundt tema internt i organisasjonen:

*(...) Det er en måte jeg opplever selv at vi deler en del sånne historier [om mangfold] på [internkommunikasjonsplattform], som er vår på en måte Facebook på jobb om ting man trodde skulle fungere eller ting man starter på som ikke lønte seg. Men vi har troen på at dette er måten å skape bevissthet rundt temaet på, motvirke forutinntatte holdninger og skape sterke bånd oss selv imellom, så derfor gjør vi det. Det er også viktig å trekke frem losses, på samme måte som wins. (D10).*

Det er ikke kun viktig at det blir kommunisert internt, men også hva. Deltaker 8 understreker betydningen av å kommunisere viktigheten av mangfold innad i organisasjonen, og skape en forventning om at alle skal bidra i diskusjoner, slik at ordskiftet ikke blir dominert av majoriteten:

*Så det vi har tilrettelagt for er jo på en måte å veldig tydelig kommunisere hvorfor vi har et mangfoldig team, hva som er hensikten med det. Veldig tydelig kommunisere hva det er, hva slags perspektiv. Det som hver og en bringer med seg. (...) Erfaringen min er at hvis du på en måte har det helt åpent og sier, «er det noen som vil si noe?» Er det enkelte mennesketyper, ofte nordmenn som sier noe, så sitter andre litt sånn taus rundt. Men hvis du da legger til en sånn runde rundt bordet der det er en forventning om at alle kommer med bidrag, så har det vært mye lettere å engasjere. (D8).*

Tilrettelegging for god kommunikasjon må gjøre på tre parametere: kommunikasjonsmåte, frekvens og internkommunikasjon. For å få alle med på samme lag må man kommunisere på en måte som folk forstår, og aksepterer. Videre må man også kommunisere i et tempo som er tilpasset hver arbeidstaker, da noen, spesielt yngre, ønsker kontinuerlig feedback, mens eldre hovedsakelig ønsker formelle møter med større mellomrom. Det er også viktig at man kommuniserer internt til hele bedriften hvorfor man tilpasser for mangfold, med eksempler på positive resultat det kan føre til for bedriften.

#### **4.4.2 Bevisstgjøring for å bryte ned bias**

Mange av problemene som oppstår som resultat av mangfold synes å bunne i mangel på kulturell forståelse. Dette igjen kan føre til at man ikke klarer å se potensialet i mangfold, på tross av at dette er bevist gjennom en rekke forskning som diskutert tidligere i avhandlingen. Skal man klare å få de ansatte til å se på mangfold som en mulighet fremfor en utfordring må

man følgelig bevisstgjøre, noe Deltaker 3 oppsummerer med å si «det er en brobygger mellom ulike kulturer». Videre presiserer både Deltaker 9 og Deltaker 1 at bevisstgjøring er noe av det viktigste de kan gjøre for å få mangfold til å fungere:

*Det handler mye om bevisstgjøring. Det var mer for å få en litt sånn felles terminologi på det. (D9).*

*[Det] handler jo i veldig stor grad om litt sånn awareness da, altså oppmerksomhet på tema og en erkjennelse av at det er en prioritet for virksomheten. Og hvorfor er det viktig? Jo, det er jo viktig fordi at det skal være med i vurderinger og prioriteringer som man gjør på ulike nivåer i organisasjonen. Alt fra litt aktiviteter man gjør til kanskje konkret da rundt hvordan vil vi at [Bedriften] sin merkevare skal være assosiert med ting som er viktig, ikke sant? Vi arrangerer jo blant annet med ... og sponser ... [ramser opp flere konkrete, offentlige tiltak som er anonymisert] (D1).*

Deltaker 4 trekker frem hvordan konflikt kan komme som følge av mangelen på kulturell forståelse. Deltaker 1 poengterer videre at det er majoritetens ansvar å bryte ned slike bias, og ikke den som representerer mangfoldet:

*(...) Så jeg tror at om man ser økt konflikt som følge av mangfold så er det grunnet mangel på forståelse eller takknemlighet for de forskjellige kulturelle måtene å kommunisere på. (D4).*

*Det er selvfølgelig stor variasjon der også som vi var inne på tidligere i forhold til om man kommer direkte flyttende til Norge med en helt annen kulturell kontekst og sånn eller om det bare handler om å se annerledes ut eller representere en annen kultur selv om det begynner å bli noen generasjoner tilbake. Det er veldig forskjell på det. Men og da mener jeg at liksom, hvis man egentlig er veldig sosialt integrert da, så mener jeg ikke det skal.. Man skal ikke stille ansvar til den som representerer mangfold at den skal måtte gjøre veldig mye annerledes fordi at man bare har den bakgrunnen. (D1).*

Flere har konkrete eksempler på hva bedriften deres gjør for å bryte ned bias. I bedriften til Deltaker 1 ser man hvordan fokuset fortsatt er på kjønnskampen, men at de også i større grad ser på andre mangfoldsdimensjoner. Deltaker 7 forteller hvordan de nylig har gjennomført tiltak for å øke kunnskapen om Ramadan, og Deltaker 2 følger opp med å forklare hvordan de jobber med å øke den kulturelle forståelsen for minoriteter i hennes team, som hun mener er nøkkelen til prestasjon i mangfoldige team:

*Vi jobber med [to konkrete, offentlige initiativ], ikke sant? Fortsatt mye kjønn da, men det er jo der hvor man har puttet investeringene fordi at det har vært den mest kanskje angripelige dimensjonen. Så har det jo også nå skjedd veldig mye med seksuell*

*orientering, ikke sant? I forbindelse med sånn rainbow days og.. Og man kjører liksom kampanjer eller initiativer på det. Både har vi kjørt egne awareness days hvor det har vært speakers som har snakket. (...) Og så er det viktig å få opp rollemodeller oppover i organisasjonen, og at man ser at vi har godt mangfold der også. Og det er som vi har snakket en del om på funksjonsnedsettelse, så det å få folk opp i de posisjonene som viser til både kunder og potensielt ansatte at «vet du hva [Bedrift 1] er et sted hvor det er mulig å få jobb for alle». (D1).*

*Det er mye fokus på mangfold. (...) For eksempel nå for alle muslimer der ute er det Ramadan. Der hadde vi en session, der er team med muslimer i bedriften hadde en 30 minutters gjennomgang av hva Ramadan er. For meg er dette et tegn på mangfold. Så det er definitivt på agendaen, og vi jobber med det. (D7).*

*I mitt team har vi satt av tid til å gå igjennom det indiske kartet for å forstå, hva handler hennes bakgrunn om? (...) Jeg tror at det å virkelig forsøke å være åpen for å lære om hverandre på et kulturelt plan, men også personlig, er selve nøkkelen til et godt samarbeid og større forståelse for hverandre. (D2)*

Deltaker 4 og Deltaker 1 fokuserer videre på integrering som en viktig del av det å bryte ned bias:

*Når vi har noen på et internasjonalt oppdrag og de må flytte fra et land til et annet, så har vi et gjennomført program for dette, også for familien deres. Bedriften sponser dette fra et kulturelt perspektiv. Det er noe som er viktig for oss som organisasjon, at om noen skal flytte på seg så vil vi være sikre på at de og familien forstår hvilke kulturelle endringer de kommer til å oppleve. (D4).*

*Sosial integrering er veldig viktig del av dette temaet fordi det kan bygge ned holdninger og biases, og det kan skape trygghet for å være seg selv og stille spørsmål også for den som også representerer mangfoldet, ikke sant? (D1).*

For å skape et åpent og integrerende miljø må man bryte ned de bias som folk har mot mangfoldige grupper. Dette innebærer å opplyse andre ansatte, og skape en medmenneskelig forståelse. Tiltak strekker seg fra å ha dagsarrangementer og møter med hele organisasjonen, til å tilrettelegge for mellommenneskelige samtaler i teamet hvor man legger opp til å forstå mer om bakgrunnen til hver enkelt.

#### 4.4.3 Aktiv bruk av workshops

Tilrettelegging kan foregå på mange forskjellige måter, hvor noen er mer utbredt enn andre. Workshops og andre former for kursing var et tiltak som ble nevnt i flere intervju.

*(...) Og da har vi workshops som inviterer til at folk skal komme med forslag og innspill. Rett og slett lage en sånn runde rundt bordet (...). Dette, i tillegg til trening som hele organisasjonen har vært gjennom, bidrar [med å tilrettelegge]. Vi har hatt Diversity and Inclusion trening, Bias trening, «Hvordan være en inkluderende kollega» kurs, workshops rundt hvordan tilrettelegge for tidssoner, dietter og religioner, kulturtrening som for eksempel hvordan tolke dette med øyekontakt, håndtrykk osv. Så det har vi gjort ganske mye på som har påvirket folka våre positivt på deres holdninger, i hele organisasjonen. (D8).*

Det var også noen deltakere som var involvert i workshops gjennom andre roller. Eksempelvis er Deltaker 2 med på å holde workshops for andre i bedriften sin. Vedkommende tilrettelegger for psykologisk trygghet i sine workshops for andre ledere. På den måten viser man at det er mulig å etablere psykologisk trygghet i forskjellige settinger, og workshop-deltakerne lærer noe de kan bruke i sine egne team.

*For meg er det jo kjent [psykologisk trygghet] siden jeg jobber med det. Spørsmålet som er vanskeligere å svare på er om den gjengse personen der ute er så psykologisk trygg i team. Jeg vet ikke helt, men jeg håper det. Så når jeg modererer workshops og trener ledere, snakker vi mye om psykologisk trygghet, og vi snakker om «the equation of trust» for å bygge opp til psykologisk trygghet. Ofte er det en del av de workshopene som jeg driver og når jeg skal snakke om inkludering, noe som er så utrolig viktig. (D2).*

Mens noen har kapasitet og kunnskap til å holde og gjennomføre workshops innad i organisasjonen, er det andre som må ha ekstern hjelp til dette. I Deltaker 4 sin organisasjon finnes det mange interne utdanningstilbud og seminarer som skal kunne styrke ledere, og ansattes tilnærming til mangfold. Samtidig er det i mange tilfeller også et krav fra høyere ledelse om å benytte seg av eksterne eksperter til å holde seminarer og kurs. I disse kursene bygger man ofte tryggheten i teamet.

*Det er mange seminarer og utdanningstilbud vi kan benytte oss av, ikke bare som ledere, men også som ansatte. Så igjen, de verktøyene og mulighetene til å nå ut og dra nytte av det er absolutt til stede for teamene våre. Det er også noe ledere blir bedt om å gjøre minst en gang i året, og det er å hente inn eksperter fra utenfor bedriften for å snakke med oss om det. Så det er en avsatt tid som er bestemt for at vi skal vie oss til dette og arbeide med teamene våre. Så det er noe som kommer ovenfra og ned, og vi*



*må alle gjøre det. Det er forskjellige programmer, det er ett som heter "top team alignment" der vi kommer sammen som et team og gjør forskjellige ting. Vi tar en takknemlighetsrunde og ting som det. Også, så det er en måte å prøve å takle det på og ha den psykologiske tryggheten i det. (D4).*

Deltaker 9 beskriver hvordan de gjennom samarbeid med to eksterne bedrifter har holdt workshops og kurs på forskjellige nivåer i sin organisasjon. Disse kursene og workshopene har variert i omfang, hvor ansatte på lavere nivå gjennomgår annerledes trening enn ansatte på toppledelsenivå. Kursene bidrar til å skape en diskusjonsarena, og man kan bygge nettverk som igjen bidrar til at temaene prioriteres på agendaen. De ser også resultatet av «mangfoldstreningen» lengre ned i organisasjonen, spesielt i ordbruken og omtalen av mangfold som begrep.

*Men hvert fall med [ekstern bedrift 1] så hadde vi da, hvor mange var det? 4 workshops med 20 forskjellige «D and I» ambassadører da som vi kalte de. Der vi hadde gjennomgang på en måte av ulike «topics» da som ja, biases, unconcious biases, hva som ligger i mangfold, opplevd mangfold versus på en måte KPIer og sånt da. Om man kan si det. Og var på en måte, man fikk et type nettverk og ble enige om at ok, nå skal vi kunne ta kontakt med hverandre, og vi skal på en måte sørge for at dette blir fokus i alle byene da [hvor bedriften har kontor] og så videre. Og så gjennom [ekstern bedrift 2], så har vi jo da hatt 8 av våre toppledere i bedriften da på type VP-nivå gjennom denne mangfoldstreningen, og som dere da sikkert vet, den er ganske omfattende, så det har vært veldig kult å se at de faktisk har tatt tiden da til å gjøre det, for det er vel rundt 100 timer som de har brukt på det. Ja, det er mye workshops. De sitter i type klasserom der. Pluss lekser og så videre da og eksamener. Jeg merker hvert fall stor forskjell i hvordan de omtaler mangfold, hvordan de på en måte, når de er, utad, er dette noe de nevner, og så må vi se at det er noe de lever opp til da, at det kommer igjen i hva som faktisk skjer. Men vi ser i hvert fall at det er mye mer omtalt og fokus på internt og eksternt. (D9).*

I noen tilfeller så beskriver deltakeren hvordan organisasjonen deres lærer ansatte opp i tydelige verdier, på teamnivå, for å tilrettelegge for mangfoldet. De bruker interne og eksterne kurs for at ansatte i organisasjonen kan utvikle seg som personer og på teamnivå. Videre lærer de også ledelsesprinsipper som kan nyttes i arbeidsrelaterte sammenhenger.

*Vi har jo egentlig en Global Leadership Succsess modell som er veldig tydelig på hvilke verdier er det vi skal ha, ikke sant? Så vi har veldig tydelige verdier, og vi har veldig tydelige ledelsesverdier. Og så har vi også i forhold til team sånn som jeg jobber her i*

Norge, så har vi jo jobbet mye med teamutvikling i forhold til hvordan skal vi samhandle. Og det handler også om hvordan du skal sette agendaen og hva du skal ha på agendaen og hva du ikke skal ha på agendaer. Og det handler også mye om hvordan du skal gi feedback til hverandre i forhold til det, og vi kjører mye ledertreningen på alle nivåer. Jeg har jo mennesker nå som er med på sånn, noen som er med på sånn Leadership Program som er da globalt. Seniorledere som er med på globale lederutviklingsprogram, og så har jeg med de som er med på sånn, lavere ledernivå som også er med på det som er sånn Future Leaders, og det kjører vi jo globalt, fordi at både for at vi skal få inn noe på dette, men også for at de kan lære en del av ledelsesprinsippene og hvordan de kan utvikle seg som personer. (D6).

Noen bedrifter ser klare resultater når de gjennomfører initiativ, som bedriften til Deltaker 3 som gjennomførte en mangfoldsworkshop for over 250 medarbeidere som skapte kreativitet og et voldsomt engasjement for tema:

*Vi fikk startet en ny organisasjon første i niende. Så hadde vi reorganisering av mangfoldige team. Det vi gjorde da den hadde vi aldri gjort før, men da var mitt team ansvarlig for å liksom fasilitere.. kjøre en sånn vi kalte det mobiliseringssprint, én uke for alle disse timene og det var jo veldig stor fallgrube, ikke sant? Vi tok 250 stykker ut av jobb i en uke. (...) Men det å tørre å liksom bruke anledningen til å gjøre noe annerledes, gjorde at det skapte en voldsom energi blant de som deltok og så fikk vi det til å bli bra ikke sant? Du møter motstand underveis, men det blir annerledes og det blir veldig bra, og det blir veldig troverdig for teamene som opplevde at dette var på teamets premisser og det skaper kultur så det er også en sånn måte, ikke sant? Man må tørre. Ok, vi kunne drite oss ut, men du får til mye mer når du får lov til å være kreativ, og da kommer det igjen dette med mangfold inn, ikke sant? Fordi her var det team med masse forskjellige kompetanse. Vi gjorde noe vi aldri hadde gjort før, men det ble dritbra, vi kunne, vi fikk til det, ikke sant? Folk er engasjert. Du vil det beste og få lov å drite deg utpå. Da skaper du gode resultater. (D3).*

Deltaker 5 har også eksempel på hvordan workshops bidrar til verdiskapning for selskapet hans, gjennom kulturforståelse både for forskjellige aldre og kulturer i selskapets kundegruppe:

*Så det vi for eksempel gjorde i høst, var jo i Stockholm. Der er det jo litt mer sånn belasta områder. Det er mange i en av disse gruppene som er såkalte, liksom [ikke brukere av deres tjenester]. Det er unge flerkulturelle, så da fikk man hyret inn 20 unge flerkulturelle, hvor man hadde workshop med dem i høst for å liksom se OK.. Hva skulle til for at de de skulle [benyttet tjenestene til bedrift 4]? Hva slags [tjenester]? Hva slags*

*[tjenester ville de brukt], hva slags format ville de ønsket (...) Men da var de med på workshops rundt dette da, så det er et eksempel i forhold til verdiskaping og liksom forstå disse ulike gruppene bedre. (D5).*

Til tross for mye tilrettelegging via blant annet workshops og kursing er det ikke alltid like lett å se resultatet av slike initiativ svart på hvitt. Deltaker 10 trekker frem hvordan det er vanskelig å evaluere resultatet av tiltakene i hennes bedrift, men at de har troen på at dette er måten å gjøre det på som gir resultat:

*Det er et veldig vanskelig spørsmål, men jeg tror bare det å kunne være åpen om feil, tørre å snakke om de grepene man trodde skulle fungere, som kanskje ikke fungerte (...) Men vi har troen på at dette er måten å skape bevissthet rundt temaet på, motvirke forutinntatte holdninger og skape sterke bånd oss selv imellom, så derfor gjør vi det. (D10).*

Flere av deltakerne i studien vår gjennomfører forskjellige workshops og kurs på arbeidsplassen for å bedre tilrettelegge for mangfoldet. Disse kursene bidrar til å bygge bro mellom de ansatte og bryte ned bias mot demografiske mangfold. De fleste ser klart resultatene det gir, og at det er med å bidra til verdiskaping i bedriften.

#### **4.4.4 Fasilitere for psykologisk trygghet**

I løpet av intervjuprosessen fant vi også noen andre interessante perspektiv som har en indirekte positiv effekt for demografisk mangfoldige team. Dette knytter seg til viktigheten av å etablere psykologisk trygghet i teamet. Til tross for at dette ikke er noe som er forbeholdt slike team, kan det virke som at det er ekstra viktig for nettopp demografisk mangfoldige team å etablere psykologisk trygghet. Intervjudeltakerne begrunner dette i stor grad med at tilliten i teamet må være på plass for at de skal kunne dra nytte av potensialet som medfølger det demografiske mangfoldet. Hvis ikke denne grunnmuren av psykologisk trygghet er til stede, er det heller ikke mange som tør å komme med innspill som utfordrer «status quo».

I intervjuene prøvde vi å kartlegge hvordan deltakerne selv opplever at den psykologiske tryggheten blir tilrettelagt for i sine respektive bedrifter. Forskjellige initiativer blir brukt hos de ulike organisasjonene. I Deltaker 3 sin bedrift bruker de retro- og refleksjonssamtaler for å skape psykologisk trygghet. Dette er samtaler man som team holder regelmessig hvor man vurderer de(n) foregående aktiviteten(e).

*(...) Vi snakker jo om psykologisk trygghet, og vi vi vi gjør jo en del av de tingene der og snakker om dette med å liksom flytte fokus fra oppgave til relasjon og så bli sterkere på relasjonsledelse og sånt. Men det er jo litt sånn. Dette er jo på en måte, folk er forskjellig, og dette har med kultur å gjøre. Det er veldig vrient å endre over natta, så jeg tror. Liksom vår viktigste inngang er det med liksom, ja, retrosamtaler, få til refleksjoner og få til å skape arenaer hvor folk kan få lov til å diskutere sammen. Og så er det liksom å endre involveringsform, ikke sant? Slutte å ha veldig mye sånn én-til-alle-kommunikasjon, alle [ansatte] møter én-til-alle-kommunikasjon, men heller skape mer sånn type engasjerende delingsrom da. Hmm. Ja, så det er liksom. Skape trygghet i team det er en lang reise, men ja, igjen altså. (...) Ledere har en viktig rolle i det og selvfølgelig team også, men. Det å gi folk rom til å få lov å driste seg ut på det, tror jeg kanskje er det absolutt viktigste. (D3).*

I noen tilfeller påpekes det at ledere har et ekstra ansvar for å gå foran og vise sårbarhet. Hos dem ligger ansvaret for å være åpen og ærlig, i den hensikt å etablere tillit til seg selv blant kollegaene. En måte å gjøre dette på er ved hjelp av verktøyet «Self Board» som er en visuell fremstilling av hendelser i løpet av ens liv, som har vært med på å forme den man er i dag.

*Da var det dette med psykologisk trygghet, hvordan vi kan sikre det fra starten av da, og hvordan man kan på en måte være seg selv inn mot dette i team. Og så ble det diskutert rundt ulike måter å gjøre det på, hva er best practice også i en profesjonell setting? Jeg nevnte jo mange av de tingene vi gjorde i Future Leaders, for eksempel hvordan vi brukte Self Board da til å liksom bli tryggere på hverandre og at det blir en trygghet i rommet man kommer inn i. (...). Og tørre som leder hvert fall da å gå foran med et godt eksempel på å være åpen og ærlig om hva som skjer og hvordan de ønsker at teamet skal fungere og det skal være. (D9).*

Til tross for at ledere kan bidra til psykologisk trygghet mellom ansatte er det viktig at tilliten skapes på flere nivå. Deltaker 5 påpeker at dette må skapes på teamnivå, slik at folk faktisk tør å feile og akseptere sårbarheten.

*Da holder det ikke bare på ledernivå [psykologisk trygghet], ikke sant? Det må liksom være på teamnivå, ikke sant? I forhold til at ja i dette teamet her, så elsker vi dårlige ideer og vi omfavner de dårlige ideene fordi alle i dette teamet vet at det er de dårlige ideene som leder til de gode ideene. Da skaper du en trygghet på at folk faktisk tør å dele mer og være mer kreative da ikke sant, så hvis du har det som et utgangspunkt, så er det med på å illustrere det man ønsker å ha, ikke sant? (D5).*

For de fleste deltakerne var begrepet tillit tett knyttet til psykologisk trygghet. Viktigheten av tillit innad i teamet, enten mellom kollegaer, eller mellom ledere og kollegaer ble trukket frem gjentatte ganger. En deltaker trakk frem hvordan manglende tillit i et tidligere jobbforhold, holdt vedkommende igjen fra å nå sitt potensial.

*Jeg har aldri vært på et så bra sted som der jeg er akkurat nå, så det er i utgangspunktet veldig bra. Mine ledere og partnere i avdelingen er virkelig gode mennesker. For å svare på dette spørsmålet [om hva som fasiliterer for psykologisk trygghet i et team] er det, basert på min personlige erfaring, å gjøre som lederne mine. Det h\*n gjør er i hovedsak å gi tillit til oss. Det er det motsatte av hva jeg opplevde i jobben min hos [tidligere bedrift], hvor jeg følte at jeg var klar for mer ansvar. Jeg følte at jeg gjorde arbeid på et nivå under det jeg kunne gjøre, og at jeg ikke brukte potensialet mitt. Jeg ba om mer ansvar fra prosjektlederen, og han sa, «vel, du må først oppnå tilliten». Og jeg sa, «hva mener du med å oppnå tillit? Er jeg ikke pålitelig?» Hvorfor sier du dette spurte jeg meg selv i hodet mitt. Jeg spurte han ikke. Jeg var for ung. Ikke sant? Så, jeg tror. Hvis du vil legge til rette for psykologisk trygghet, må du ha denne tilliten til dine ansatte. (D7).*

Tillit kan også skapes ved å være mer personlig og vise interesse for de man jobber med. Da kan man tilrettelegge for at folk føler seg mer komfortable på jobb, og blir godt integrert.

*(...) og så er det liksom den personlige biten for å få alle til å føle seg som en del av teamet. Og da er egentlig min strategi å bare være ganske personlig med alle. For det er noe med at hvis du liksom byr på deg selv, og hvis du er litt lite selvhøytidelig, og hvis du spør folk, er opptatt av folk, er liksom opptatt av hobbyene deres, familiene deres, så deler alle hvis de er trygg nok på det, og da hører jo de det fra de andre teamene. Man blir godt integrert og finner en del sanne felles punkter da. Så det tror jeg er kjempeviktig. (D8).*

Deltaker 4 påpeker at vedkommende som leder prøver å utvikle psykologisk trygghet i teamet. Dette gjøres ved å invitere til én til én samtaler med alle ansatte slik at man lærer mer om hverandre, på et dypere, mer personlig plan.

*Altså, som leder, når jeg tenker på psykologisk trygghet, tenker jeg på den mentale helsen til hver person som rapporterer til meg. Så jeg tar det på meg å sørge for at jeg har en-til-en-samtaler med alle som rapporterer til meg, og disse samtalene er ikke bare for å snakke business. De handler veldig mye om hvordan familien din har det, hvordan går det med dette og hvordan går det med det? (...) Vi prøver å, hvis det er et dødsfall i familien, eller hvis du vet at noen sitt barn flytter til universitetet, og kanskje*

*det er litt vanskelig for dem, eller deres nærmeste, så igjen må hver leder ta det på seg litt mer ansvar, avhengig av om de velger det eller ikke. Noen ledere vil gjøre et poeng av å ønske noen en god bursdag. Andre ledere vil ikke. Det avhenger virkelig. Men for meg personlig vil jeg absolutt beskrive dette som svært viktig som en omsorgsfull leder. (D4).*

Noen ting kan påvirke miljøet, blant annet språk. Spesielt hvis man snakker engelsk i et nordisk land, også går over til nordisk språk i pausen, mens det er engelsktalende personer der. Dette kan gi motsatt effekt enn det man egentlig prøver å oppnå ved å snakke et internasjonalt språk i utgangspunktet.

*Hmm jeg tror jo i forhold til det at folk som ikke snakker de nordiske språkene, at de er i møter og kanskje at folk der ikke tar hensyn. Men samtidig, det er jo ikke sånn at folk er dumme, så de skjønner jo at når jeg sitter på bordet så begynner folk å snakke kanskje engelsk til og med. Og i det jeg går så, ikke sant, switches det. Da føles det som jeg kanskje burde ha dratt tidligere, ikke sant? Selv om folk er høflige og liksom tilpasser seg det. Men man blir jo litt usikker. (D5).*

I forlengelse av det å ha psykologisk trygghet som grunnlag, presiseres også viktigheten av at man har etablert nok trygghet til at man tør å ta med «hele seg selv» på jobb. Dette er sentralt for å tørre å dele perspektivene sine.

*Men grunnprinsippet er jo at du skal kunne ta med hele deg selv på jobben da. (...) Det handler jo ikke bare om å være snill eller å liksom være åpen eller være tolerant. Det handler jo egentlig om å faktisk gå hakket dypere og kunne se potensialet i det du har i organisasjonen. Skape den tryggheten da på at folk tør å dele sine, kanskje unike perspektiver. (D5).*

Det har blitt etablert at psykologisk trygghet er limet som får mangfoldige team til å prestere godt. Psykologisk trygghet henger tett opp mot tillit ifølge deltakerne. Det å tilrettelegge for etableringen av denne tryggheten kan gjøres på forskjellige måter. Vi har sett hvordan deltakere forklarer at de benytter seg av retro- og refleksjonssamtaler samt vise personlig interesse for å styrke dette på teamnivå, mens andre etablerer retningslinjer for organisasjonsspråk for å tilrettelegge for psykologisk trygghet på organisasjonsnivå.

## 4.5 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett hvordan mangfold i team kan bidra til utfordringer av forskjellige type. Disse utfordringene knytter seg hovedsakelig til kommunikasjonsproblemer,

kulturforskjeller og bias. Samtidig har vi sett hvordan mangfoldige team kan bidra til flere muligheter. Positiv konflikt er en slik mulighet, som innebærer sunn diskusjon hvor målet er å oppnå bedre resultat enn man får i homogene team. Videre har vi sett hvordan mangfoldige team kan speile kunden i den moderne verden, og føre til positiv kommersiell verdi for bedrifter.

For å begrense *utfordringene*, og oppnå potensialet som ligger i *mulighetene*, har *tilrettelegging* vist seg å være en nøkkelfaktor. Blant annet ser vi hvordan kursing og workshops gjør at man bedre kan forstå mangfold. Videre er det å forstå hvordan og når man skal kommunisere, hvordan man skal tilrettelegge for å bekjempe bias, samt fasilitere for psykologisk trygghet, essensielt for å lykkes.

## 5.0 Diskusjon

I dette kapittelet vil funnene fra kapittel fire bli tolket og diskutert i lys av litteraturen presentert i kapittel to. Formålet er å tilegne seg en dypere forståelse som kan brukes som grunnlag for å besvare forskningsspørsmålet vårt. Funn som støtter eksisterende litteratur vil bli analysert, og eventuelle funn som nyanserer eksisterende litteratur vil bli diskutert. I tilretteleggingsdelen vil vi også diskutere de konkrete tiltakene som er foreslått av deltakerne. Diskusjonen avsluttes med vår vurdering av hvorvidt demografisk mangfold er positivt eller ikke for bedrifter. Deretter vil oppgavens praktiske implikasjoner med tilhørende foreslått rammeverk bli presentert, før kapittelet avsluttes med avgrensninger og grunnlag for videre forskning.

## 5.2 Hvorfor demografisk mangfold virker utfordrende

For å besvare forskningsspørsmålet skal vi diskutere utfordringene trukket frem av deltakerne i lys av teorigrunnlaget. Her fant vi blant annet at det ofte kan oppstå kommunikasjonsutfordringer på flere parametere når man setter sammen team som kommuniserer på forskjellig måte og med forskjellig frekvens. Vi fant også at kulturforskjellene som oppstår når kulturer blandes kan gi grobunn for konflikt. Videre er et hinder for tilstrekkelig tilrettelegging iboende bias hos ledere og medarbeidere.

### 5.2.1 Demografisk mangfold vanskeliggjør kommunikasjon

I funnene trekkes kommunikasjon frem som noe som blir mer utfordrende etter hvert som organisasjoner blir mer demografisk mangfoldig. Det vises til hvordan språk kan føre til tap av informasjon dersom enkelte teammedlemmer ikke er helt komfortable med å kommunisere på noe annet enn sitt morsmål. Dette kan føre til at man i stor grad ikke når ut til kollegaer med et annet språk. Slike grupperinger kan være en hindring for teamet, da man får konstellasjoner basert på språk fremfor hvor compatible ferdigheter de ansatte har med hverandre. Dette er i tråd med funnene i studien til Luring (2008) som fant at man i en situasjon med flere språk ønsket å samarbeide med de man delte morsmål med, på tross av at organisasjonen i utgangspunktet ønsker samarbeid på tvers.

Daily et al. (1996) trekker videre frem hvordan språkutfordringer kan føre til mindre aktiv deltakelse fra teammedlemmer. Funnene våre indikerer at dette skjer på spesielt to måter. For det første kan språklige minoriteter føle en usikkerhet om de er grunnen til at et helt team må



snakke på engelsk på tross av at de fleste inngår i en språklig majoritet. Dette vil kunne bidra til mindre aktiv deltakelse. For det andre kan utfordringene også gjøre seg gjeldende i uformelle settinger når man av selskapet ikke er pålagt å benytte engelsk som felles språk. På tross av at en setting i utgangspunktet er uformell er det naturlig at man, i kraft av å være kollega på samme prosjekt, kommer innom informasjon som kan være viktig for prosjektet man jobber med. Dette oppleves under blant annet pauser og sosiale sammenhenger, hvor ikke-norsktalende ansatte kan føle seg ekskludert fra samtaler, og følgelig delvis ekskludert fra teamet. Slike funn støttes av resultatene i Laurings (2008) studium, med danning av sosiale subgrupper basert på språklige skiller. Dette fører i tråd med teorien til Daily et al. (1996) med seg negative konsekvenser for teamprosesser.

Lauring (2008) peker også på hvordan språkutfordringer kan lede til misforståelse eller tap av informasjon. I en tid med avansert teknologi og et stort utvalg av oversettelsesverktøy hadde det vært nærliggende å tro at disse utfordringene var i ferd med å forsvinne. Funnene våre indikerer likevel at det enda ikke eksisterer alternativ som suksessfullt oversetter utsagn uttrykt på morsmålet. Grunnen til dette er at man ikke får med nyanser som kan komme av faktorer som tonefall, grader av høflighet og ikke-verbal kommunikasjon, noe både Cox og Blake (1993) og Hall (1976) mener kan være grunnlag for kommunikasjonsutfordringer. Moderne hjelpemidler som Google Translate fremstår som ikke-fullgode alternativ, da de nevnte språklige nyansene kan forsvinne i oversettelsesprosessen. Dette er en berikelse av teorien i en mer moderne kontekst, som viser at nåværende teknologiske løsninger kun delvis klarer å motvirke språkproblemer.

Ifølge Mannheims (1952) teori om «kohorteffekt» formes individers holdninger og verdier av den konteksten de er vokst opp i, noe som tydelig gjør seg gjeldende også når det kommer til måten å kommunisere på. I tråd med litteraturen til Cennamo og Gardner (2008) og Twenge (2010) viser funnene til hvordan yngre arbeidstakers forventning til kommunikasjon med sin arbeidsgiver skiller seg fra de eldre. Samtidig tar de yngre i stadig større grad i bruk digitaliserte løsninger slik beskrevet av Synnott et al. (2020). Om arbeidsgiverne ikke følger med på denne utviklingen, og tilpasser seg ønskene til sine nye arbeidstakere, risikerer man å støte fra seg de yngre. Samtidig vil man ved å gå for fort frem kunne oppleve misnøye blant eldre arbeidstakere som er vant til å kommunisere slik de alltid har gjort, med mer struktur og i formelle rammer. Følgelig fremstår det utfordrende for bedriftene å klare å oppfylle alles ønsker etter hvert som

arbeidsstyrken i Norge blir mer demografisk mangfoldig, samtidig som den digitale utviklingen fortsetter med uforminsket styrke.

Kommunikasjonsutfordringene som deltakerne har nevnt i kapittel fire er i store trekk i tråd med teori, og peker på de samme utfordringene med språk som en mulig bidragsyter til ekskludering, misforståelser og tap av informasjon. Den moderne konteksten funnene er gjort i, sammenlignet med mye av litteraturen som fokuserer på verbal kommunikasjon, er med på å belyse språkbarrierer som noe som fortsatt er gjeldende også i en tid med teknologi som er ment for å redusere utfordringene. Den moderne konteksten kan også føre til utfordringer når ønskene fra forskjellige generasjoner skal hensyntas.

### **5.2.2 Demografisk mangfold fører til kulturforskjeller**

Det synes å være en konsensus blant deltakerne om at kulturforskjeller er noe av det vanskeligste å håndtere i demografisk mangfoldige team. Økt konflikt som følge av mangel på forståelse for hverandres normer og perspektiver går igjen på tvers av bransjer og bedrifter. Dette er i tråd med Gudykunst og Kims (2003) teori om økt konflikt i mangfoldige team. Et av funnene oppsummerer dette med «*når det er 90 forskjellige nasjonaliteter er det mange forskjellige måter å gjøre ting på*», noe som fører til manglende forståelse for hverandres normer, verdier og praksiser. At dette danner grobunn for mer konflikt enn i homogene team, kan ses i sammenheng med teorien til van Dijk (2022) og Stahl et al. (2010) som sier at man trives best i grupper som er lik en selv. Det kan forklares med at mennesker har ulike preferanser for samhandling og relasjonsbygging som er viktig i en teamsammenheng. Dette ser vi på som naturlig, da man med lik tankemåte unngår konflikt. Følgelig vil de demografisk mangfoldige teamene som er preget av ulike tankesett være mer utsatt for uenigheter.

Arbeidsprosesser i mangfoldige team tar også lenger tid, da ting må diskuteres for å nå konsensus, noe som påvirker effektiviteten til teamene slik flere av funnene belyser. Dette kan igjen føre til slitasje og stress som trekkes frem som direkte konsekvens av å samarbeide i mangfoldige team. Tompenaars og Hampden-Turners (2000) fokuserer på beslutningsprosesser som en situasjon hvor det potensielt kan oppstå konflikt ved demografisk mangfold. Dette går igjen i funnene, hvor forskjeller i struktur og planmessighet begrunnet av deltakerne med bakgrunner fra forskjellige kulturer og skolesystem har vært med å føre til betente situasjoner mellom ansatte. At dette har ført til konflikt er i tråd med Gudykunst og

Kim (2003) som omtaler hverandres normer og praksiser som muligheter for konflikt. Om man skal få ut potensialet i mangfold må man derfor klare å finne en balanse hvor disse forskjellige normene og praksisene ikke kræsjer, men heller komplementerer hverandre. Hvis ikke vil mangfold kunne føre med seg negative konsekvenser for samhandling i team.

Forskjeller mellom kollektivistiske og individualistiske kulturer slik Triandis' (2001) beskriver det i sin litteratur kan identifiseres i funnene. Det fremkommer tydelig at norske medarbeiderrelasjoner er mer overfladiske enn det forventningene har vært hos noen av medarbeiderne med utenlandsk opprinnelse som noen av våre deltakere har arbeidet med. Det funnene beskriver som hovedsakelig profesjonelle og upersonlige relasjoner blant nordmenn stemmer godt overens med en individualistisk kultur, hvor en skiller mellom jobb og privat, og ikke «tar med seg jobben hjem». Dette betyr ikke at man ikke har gode, profesjonelle relasjoner, men som en deltaker oppsummerer det så kan man være «*verdens beste kolleger*» uten å vite hva kjæresten til hverandre heter i et individualistisk land som Norge. I møtet mellom det kollektivistiske og individualistiske har det oppstått problemer, hvor det spesielt for noen som er vant med en kollektivistisk kultur hvor gruppen står i fokus kan få problemer med selvtillit og prestasjon når en prøver å integrere seg i en kultur hvor folk er mer autonome. Følgelig kan det demografiske mangfoldet føre meg seg problemer, da den som representerer mangfoldet presterer dårligere grunnet faktorer som ikke har med ens profesjonelle ferdigheter å gjøre. Noen av deltakernes opplevelser i internasjonale team er også med på å nyansere Triandis' (2001) teori. Flere opplevelser med nordmenn har vist større ønske om å fokusere på gruppen som helhet. Dette har inkludert initiativ til å knytte sosiale bånd med mål om å styrke gruppens samhold, fremfor å fokusere på individuelle arbeidsoppgaver slik det har vært gjort av andre europeere i samme team. Dette plasserer nordmenn mellom en kollektivistisk og individualistisk tankegang, og nyanserer Triandis' gruppering av nord- og vest-europeiske land som individualistiske.

Kulturforskjellene som funnene sier, kan føre til utfordringer og er i stor grad forklart gjennom teori med ulike normer og verdier som grunnlag for konflikt. Det er også noen av funnene som er med å nyansere eksisterende teori, da teorien er mer bastant på å skille mellom kulturer, mens funnene støtter opp om at det også eksisterer regionale forskjeller mellom land som en i utgangspunktet ville trodd var sammenlignbare basert på geografiske og kulturelle likheter.

### 5.2.3 Iboende bias vanskeliggjør arbeid med demografisk mangfold

Bias er et resultat av kulturforskjeller, men er gjennomgående behandlet som en egen kategori da vi mener det gir merverdi å skille mellom ytre observerbare kulturforskjeller, og bias som en underliggende faktor.

Vi ser av funnene hvordan flere av medlemmene tror at mangfoldige teammedlemmer ikke får en rettferdig sjanse til å vise sin verdi. I følge Edmondson og Roloff (2009) spiller lederen en viktig rolle i å tilrettelegge for et medmenneskelig klima hvor forskjeller bidrar positivt i teamet. I flere av deltakernes bedrifter har ikke lederne tatt dette ansvaret, blant annet i form av at ledere ikke har tatt seg tid til å tilrettelegge for de som kommer med et utgangspunkt som er annerledes enn for en selv og majoriteten av teamet. Følgelig har flere opplevd at ansatte med en annen demografisk bakgrunn, da spesielt kulturelt, har prestert dårlig. Meade (2021) understreker viktigheten av at lederen har respekt for kulturelle forskjeller. Uten at troen kommer fra toppen, altså fra lederen, tar man heller ikke det Meade omtaler som et ansvar for å skape en tro blant resten av teamet om at mangfold bidrar positivt. Dette er en tro som ifølge Homan et al. (2007) er helt grunnleggende for at mangfold i det heletatt skal kunne fungere., og hvis den ikke er tilstede er det minst like bra med en homogen organisasjon.

Den lederkulturen som flere av deltakerne beskriver er preget av sterke bekreftelsesbias. Slik beskrevet av Lilienfield et al. (2009) er dette en kultur hvor en tolker informasjon i tråd med egen forventning og overbevisning heller enn objektivitet. Da noen ledere oppgis å være overbevist om at mangfold fører til merarbeid, og ikke nødvendigvis er positivt, har dette ført til at de ikke har gitt den tilretteleggingen som har vært nødvendig. Følgelig har de, slik beskrevet i funnene «*bekreftet at de [mangfoldige arbeidstakerne] er dårligere, selv om det egentlig bare kan være grunnet dårlig integrering*». Disse resultatene, med mangel på tilrettelegging og ressurser, er lik det Rock et al. (2016) opplevde i sitt studium, hvor et mangfoldig team ikke fikk tilgang til de ressursene de etterspurte grunnet manglende tro på suksess, og følgelig opplevde dårlig resultat. Dette kan være en tilfeldighet, eller vise at dette er et omfattende problem som foregår i flere bedrifter over hele verden.

Mange bedrifter bruker betegnelsen «Diversity, Equity and Inclusion» når de omtaler fokuset for mangfoldsarbeidet sitt. Da ordet equity betyr å gi alle det de individuelt trenger for et likt utgangspunkt, heller enn å gi alle det samme utgangspunktet, fremstår denne manglende tilretteleggingen som et paradoks. Med tilrettelegging ville lederne ha gitt alle den tilpasningen

de hadde trengt for å ha lik mulighet for å lykkes. I fravær av dette er det flere bedrifter som ikke lykkes med mangfoldsarbeidet sitt grunnet bias hos lederne.

Rock et al. (2016) nevner også hvordan bias og stereotypier blir synlig i rekrutteringsprosesser, hvor en kan oppnå mindre mangfoldig rekruttering om de som engasjerer ansatte og setter sammen team sitter med det Stephens et al. (2020) omtaler som implisitte bias mot noen sosiale grupperinger. Dette fører i et norsk perspektiv til at flere av bedriftene i norsk næringsliv er preget av å være, slik funnene beskriver det «*mannsdominert, og det er mest.. hvite menn*». Da dette har fungert tidligere kan det føre til at de som rekrutterer velger samme oppskrift, og at bedriften derfor ikke undersøker mulighetene som ligger i mangfold. Her ser teorien i utgangspunktet på det fra arbeidsgiveren sin side, men oppgaven vår er med på å berike denne teorien. Funnene beskriver hvordan nettopp det at de over tid har rekruttert likt fører til at talentene som skal rekrutteres i fremtiden har forutinntatte holdninger om at de ikke passer inn i spesifikke bedrifter fordi de ikke er en del av denne stereotypen som tradisjonelt sett har blitt rekruttert. Dette fører til at demografisk mangfoldige arbeidstakers bias mot bedrifter som har vist seg dårlige til å integrere mangfold, reduserer bedriftenes talenttilgang. Med holdningsendringene som skjer blant de yngre generasjonene, hvor også ikke-mangfoldige forventer høyere grad av mangfold i bedriften kan dette med tiden føre til en redusert tilgang av alle typer arbeidstakere. Nåværende litteratur baserer seg i stor grad på bias som er iboende fra ledere og arbeidsgivers side, og ser i liten grad på bias som arbeidstakere har mot potensielle arbeidsgivere. Derfor er disse funnene med å nyansere eksisterende teori, ved å belyse dette fra et nytt perspektiv.

I dette kapitlet har vi sett hvordan bias fra lederen er med å hindre tilrettelegging for team, da de forventer dårligere prestasjon fra mangfoldige team. Følgelig vil man kunne få en «ond spiral», hvor lederens manglende tilrettelegging fører til dårlig resultat fra mangfoldige arbeidere, som igjen bidrar til at ledere får bekreftet mistankene de hadde grunnet sitt bekræftelsesbias. Dette kan sørge for at de satser mindre på mangfold i fremtiden. Videre er funnene i tråd med eksisterende teori på hvordan bias påvirker hvem bedrifter rekrutterer, men nyanserer teorien med å også peke på hvordan bias går begge veier. Dette fordi potensielle arbeidstakere sine bias mot potensielle arbeidsgivere påvirker organisasjoners tilgang til talent negativt gjennom at folk ikke ønsker å søke seg til plasser de har et inntrykk av at de ikke passer inn i.

### **5.2.4 Generelle betraktninger om mangfoldets utfordringer**

Basert på alle utfordringene som funnene belyser, og som støttes opp av eksisterende teori, kan det virke som om mangfold er vanskelig for flere bedrifter å integrere. Det å måtte håndtere utfordringer på tvers av demografiske forskjeller, med blant annet en aldrende befolkning og en økende multikulturell arbeidsstyrke fremstår som et krevende arbeid når flere demografiske dimensjoner påvirker samtidig. Man må få med seg ledere, da det er deres ansvar å legge til rette for gode, inkluderende rammer. Man må samtidig sørge for at medarbeidere på alle nivå godtar at mangfold er en del av bedriftens plan, da de påvirkes av om bedriften tilpasser sitt språk, endrer tilbakemeldingsrutiner eller pålegges å sette seg inn i normer og regler for andre kulturer som i utgangspunktet ikke påvirker de. Følgelig kan mangfold fremstå som en byrde for bedriften om en utelukkende ser på de mange utfordringene som det fører med seg. Samtidig kan man ikke vurdere det basert på kun å se på utfordringene, derfor vil vi videre nyansere diskusjonen ved å se på mulighetene mangfold kan føre med seg.

## **5.3 Hvordan demografisk mangfold bidrar med muligheter**

Teorigrunnlaget fra kapittel to viser at demografisk mangfold i team også kan føre med seg noen fordeler. I dette kapittelet skal vi adressere funnene i lys av litteraturgrunnlaget vårt, og poengtere hvordan vi eventuelt kan berike eksisterende teori. Kapittelet diskuterer hvorfor det er viktig at organisasjoner legger opp til positiv konflikt og hvordan det oppstår muligheter som følge av at man speiler kunden. Avslutningsvis diskuteres generelle betraktninger om mangfoldets muligheter.

### **5.3.1 Potensialet i positiv konflikt**

Herring (2009) beskriver i sin litteratur hvordan demografisk mangfold i mange sammenhenger er forbundet med mer konflikt på teamnivå. Riktignok påpekes det også at denne konflikten bidrar til bedre resultater. Dette støttes i funnene, hvor vi ser hvordan deltakerne i studien vi har gjennomført gjentatte ganger påpeker at team som består av et demografisk mangfold fører til bedre diskusjoner. Grunnen til at dette skjer er som Dreu og Weingart (2003) trekker frem at man får konstruktiv og respektfull meningsutveksling på kryss av forskjellige synspunkter og perspektiver. Som vi har sett fra funnene trekkes nettopp det at man har folk med forskjellig bakgrunn – både i alder, kjønn og kultur - som klarer å se problemer og løsninger, frem som styrken som gjør at slike team presterer bedre. Løsningene som kommer frem blir ifølge Herring (2009) mer velbegrunnet og komplekse i struktur, noe som øker kvaliteten i forhold til

det likesinnede, homogene team får til. Denne positive konflikten kan refereres til som «fight» delen av begrepet «fight and unite» som vi introduserte i kapittel fire.

Goleman et al. (2013) presiserer at konfliktene som oppstår grunnet det demografiske mangfoldet, må kunne håndteres ved at man finner frem til felles løsning som alle kan stille seg bak. I funnene ser vi blant annet hvordan det at team med felles mandat, altså en visjon og mål om å løse oppgaven i fellesskap, kan bidra til at man forenes om løsningen. Normen om at fellesskapet skal oppnå målet er med på å «forene» teamet etter en konstruktiv diskusjon. Dermed oppnår man den essensielle «unite»-delen av begrepet «fight and unite».

Tjosvold (1991) argumenterer for at man er nødt til å oppsøke slik positiv konflikt og at den ikke kommer av seg selv. Dette er noe deltakerne i intervjuene våre også trekker frem. Blant annet ser vi hvordan det å være åpent innstilt og «invitere» konflikt inn i et team er med på å normalisere diskusjon. Det å ufarliggjøre konstruktiv konflikt er viktig for at deltakerne skal kunne se verdien som disse diskusjonene kan føre med seg, uten å frykte for utfallet. Det er ved å ønske konflikten velkommen, diskutere forskjellige perspektiv, for så å forenes om en felles utførelse, at man kan identifisere svakheter om områder som krever forbedring (Tjosvold, 1991). Dette kan til syvende og sist føre til at demografisk mangfoldige team kan prestere bedre enn homogene team.

Et interessant funn som er vanskelig å forklare basert på eksisterende teori er at den generelle troen hos de forskjellige deltakerne om at demografisk mangfoldig team og diskusjonene disse teamene har *automatisk* fører til bedre resultater. I intervjuene ble deltakerne spurt om de kunne fortelle hva de syntes var bra med mangfold. De fleste svarte at det førte til bedre resultater grunnet de forskjellige perspektivene som, igjen, *automatisk* kommer frem. Videre argumenterte deltakerne for at alle «kjøper tanken» om at mangfold bidrar til bedre resultater, derfor støttet de det også. Dette er interessant fordi en slik tanke kan medføre en selvoppfyllende profeti og bidra positivt til at mangfoldet *faktisk* fører til bedre resultater slik Meade (2021) argumenterer for. Samtidig er det vanskelig å avgjøre om dette er en genuin tro eller noe som blir sagt for å fremstå politisk korrekt. Uansett bidrar dette til at organisasjonen fortsetter å satse på demografisk mangfoldig team.

I dette kapittelet har vi sett at store deler av funnene rundt positiv konflikt står i tråd med eksisterende teori. Likevel nyanseres teorien med funn som påpeker en selvoppfyllende profeti

fra arbeidstakerens side, i forbindelse med troen på at mangfoldet bidrar positivt til organisasjonen.

### **5.3.2 Muliggjør speiling av kunden**

Hofstede et al. (2010) sier at demografisk mangfold i bedrifter er viktig fordi det speiler utviklingen i samfunnet generelt sett. Dette gjør at man forstår kundenes behov, ettersom kundene i samfunnet også representeres av individene som jobber i bedriften. I våre funn er det gjentakende fokus på at mangfold i praksis betyr flere muligheter for bedriften. Det blir trukket frem at man som organisasjon må speile kunden for å kunne forstå behovene de har, og skreddersy løsninger som bidrar til verdiskapning.

Ikke bare er det slik at demografisk mangfoldige team bidrar til at bedrifter forstår kundene sine, de fører også til økt kundetilgang og bedre resultater for bedriften (Herring, 2009). Dette er gjennomgående i våre funn, hvor spesielt ett viktig aspekt trekkes frem. Det faktum at kulturforskjeller i bedriften kan utnyttes i forbindelse med utvidelse til nye markedssegmenter, enten geografisk eller demografisk, er en stor fordel deltakerne i våre intervjuer skildrer. Kulturforståelsen en med et annet etnisk opphav, enn en nordmann har, dersom man skal utvide til et land hvor denne personen opprinnelig er fra, er unik kunnskap som man ikke kan tilegne seg på kort tid. Det samme gjelder i forbindelse med produktutvikling for aldersspenn som er representert i mindretall i samfunnet. Dette støttes av Shen et al. (2009) som viser til at bedrifter opplever økt kundetilgang som følge av at de speiler kundene i et dynamisk og skiftende næringsliv.

Videre argumenterer deltakerne våre for at en arbeidsplass med større grad av demografisk mangfold er attraktivt i forbindelse med tiltrekking av talenter. Dette underbygges av van Dijk (2022) og Edmondson og Roloff (2009) som sier at folk trives i grupper hvor andre har samme karakteristika som en selv, noe som reflekteres i større grad av den kommende generasjonen arbeidstakere. Funnene våre viser til at nye arbeidstakere rett og slett stiller høyere og mer aktivt krav til at bedrifter er mangfoldige, ettersom de ønsker en mer mangfoldig arbeidsplass. Dette funnet støttes også av World Economic Forums «DE&I Lighthouses 2023» rapport hvor de påpeker at «mangfoldig og inkluderende organisasjoner» er blant Generasjons Z sine topp tre krav til nye arbeidsgivere (WEF, 2023). Derfor er det viktig for bedriftene å etterfølge dette da de konkurrerer om talentene (Cox og Blake, 1991).



Ikke bare er det krav fra nyansatte om at bedriftene må representere samfunnet som helhet, dette kravet stilles ifølge våre funn også i større grad av kunder som ønsker mangfold i hele verdikjeden. Det er altså en stor bevisstgjørelsesprosess på gang om at man må kombinere det heterogene med det homogene i samfunnet. Kundenes krav til bedrifter om å ha et mangfoldig arbeidsmiljø kommer ikke like tydelig frem av eksisterende teori og er derfor noe vi anser som et supplement til overnevnte avsnitt. Ikke bare viser det seg at folk trives i relativt like grupper slik som Van Dijk (2022) og Edmondson og Roloff (2009) argumenterer for, men det synes å virke som at man er nødt til å dekke dette behovet også i andre sammenhenger slik som i en verdikjede. For å sikre representasjonen i samfunnet er det enkleste tiltaket å få inn flere med ulik bakgrunn i verdikjeden. På denne måten forblir man attraktiv for kunder og investorer, noe som bidrar til større kommersielle muligheter for bedriften.

I dette delkapittelet har vi sett hvordan eksisterende litteratur støtter mange av funnene våre rundt det faktum at demografisk mangfold bidrar til å speile kunden og dermed er av kommersiell verdi for bedriften. I tillegg fører dette til økt kundetilgang og at arbeidsplassen blir mer attraktiv for nye talenter. Teorien berikes av våre funn knyttet til et økende krav fra kundenes side om mangfold i bedriftene de jobber med i en norsk kontekst. Videre nyanserer vi hvordan talenter er med på å øke mangfoldsrepresentasjonen i bedriften ved å aktivt stille krav til at organisasjonen er mangfoldig.

### **5.3.3 Generelle betraktninger om mangfolds muligheter**

Basert på de identifiserte mulighetene fremstår demografisk mangfold som et viktig element for bedrifter som ønsker å være relevante i det moderne markedet. Muligheten til å både tiltrekke seg flere kunder, samt de beste talentene har potensialet til å være en konkurransefordel mot mer homogene selskap. Sammen med hvordan forskjellige perspektiver fører med seg nye forretningsmuligheter og innovasjon gir de et samlet inntrykk om at mangfold ikke er noe man bare bør, men må ha. Basert på de demografiske utviklingene innenfor spesielt kultur, kjønn og samfunnets alderssammensetning som ble beskrevet i kapittel en er dette en utvikling som funnene sammen med eksisterende teori indikerer at bare vil øke i viktighet. Dette er i kontrast til det samlede inntrykket man fikk som følge av de mange utfordringene mangfold fører med seg som ble diskutert i 5.1. En diskusjon om hvorvidt mangfold totalt sett fremstår som en mulighet eller en hindring vil derfor følge etter at vi har sett nærmere på hvilke tiltak som må gjennomføres for å tilrettelegge for det i 5.3.

## 5.4 Tilrettelegging for å nå potensialet

Dette kapittelet tar for seg hvordan organisasjoner kan møte utfordringene vi har diskutert tidligere i oppgaven og gjøre dem om til muligheter ved å *tilrettelegge*. Først diskuteres tilrettelegging for inkluderende kommunikasjon. Deretter diskuterer vi hvordan man kan bryte ned eksisterende bias. Videre diskuteres det hvordan man kan tilrettelegge via workshops, før vi til slutt diskuterer tilrettelegging for psykologisk trygghet. Vi nyanserer eksisterende litteratur og kommer med bidrag i konteksten av demografisk mangfoldige team i en norsk arbeidssituasjon.

### 5.4.1 Tilrettelegge for skreddersydd kommunikasjon

Brett, Behfar og Kern (2006) forklarte i teorien hvordan forskjellige kulturer har forskjellige måter å løse konflikt på, noe vi ser igjen i funnene og som må tilrettelegges for. I prosjekter med deltakere fra forskjellige kulturer kan en oppleve å støte fra seg mennesker om man enten er for direkte, eller har en for diplomatisk fremtoning. Følgelig fremstår det viktig med en forventningsavklaring i forkant av prosjekter for å redusere mulighetene for konflikt. En slik forventningsavklaring kan være med på å bygge kulturell forståelse.

Det er viktig å tilrettelegge for riktig kommunikasjon basert på hvem man snakker med, slik et funn beskriver det: «one size fits none». Bedrifter kan tilrettelegge for dette ved å implementere en dynamisk tilbakemeldingsmodell, hvor hver enkelt deltaker får være med å bestemme hyppighet og format tilbakemeldinger kommer i. Yngre generasjoner krever ifølge funnene hyppigere tilbakemeldinger og å bli løpende fulgt opp i arbeidshverdagen, mens de eldre forventer mer autonomi og en arbeidsplass som de føler gir de tillitt. I tråd med kohorteffekten kan dette basere seg på hvordan den raske spredningen av teknologi primært har truffet yngre arbeidstakere (Synnott, et al., 2020). Det gjør de også mer tilgjengelige for tilbakemeldinger enn tidligere gjennom bruk av digitale verktøy, mens eldre fortsatt foretrekker formelle, planlagte møter ansikt-til-ansikt (Zemke et al., 2000). Ved å implementere en dynamisk løsning kan man også hensynta personlige preferanser innad i generasjoner, samtidig som bedrifter enklere kan benytte en hybrid arbeidsmodell som blir mer og mer populært.

Slik Furseth (2018) beskriver har yngre generasjoner, blant annet grunnet migrasjon og globalisering, en høyere toleranse for mangfold, og en større åpenhet rundt tema. I lys av

kohorteffekten (Mannheim, 1952), har dette å gjøre med den verden de er vokst opp i, som er mer global enn noen gang. Følgelig kan man ikke ta det for gitt at de eldre generasjonene, som ikke er oppvokst i den moderne verden, uten videre skjønner hvorfor det plutselig skal fokuseres på mangfold. Da risikierer man å «alienate» de eldre, altså støte de fra seg. Derfor er det viktig at bedriften tilpasser kommunikasjonen sin på en måte som fremmer at fokuset på mangfold ikke er der fordi «man må», men faktisk er noe som fører med seg positive resultater for bedriften. Viktigheten av å tilrettelegge for denne genuine troen som funnene foreslår understøttes av studien til Homan et al. (2007) som viser at en grunnleggende tro på at mangfold er bra for det økonomiske resultatet er viktig for at mangfold skal fungere, og gjelder spesielt når man henvender seg til eldre generasjoner.

Troen som Homan et al. (2007) fant at er beviselig for å få positive resultat ved mangfold gjelder ikke kun mellom generasjoner, men også generelt i bedriften. Flere av bedriftene våre deltakere jobber i har opplevd økt oppslutning rundt tiltakene ved å benytte sitt intranett til å belyse de gode sidene ved mangfold. Å promotere hvilke tiltak som gjennomføres, og ikke minst *hvorfor*, er i tråd med teori for å få team til å forstå verdien i mangfold (Meade, 2021). Et annet viktig perspektiv er å skape en kultur hvor alle må bidra. Slik vil man i mindre grad oppleve at majoriteten dominerer møter og samlinger som kan være med å skape gruppetenking som gir suboptimale avgjørelser (Horwitz & Horwitz, 2007). Et interessant funn som nyanserer teorien er at det er like viktig å trekke frem hva som ikke fungerer med mangfold, som det å trekke frem suksesshistoriene. Homan et al. (2007) sin studie baserte seg på å skape en felles tro om at det er noe positivt, og selv om det i noen av funnene kan fungere å også belyse feilene, kan det i henhold til teori være med på å minske troen på mangfoldet, som igjen kan påvirke resultatene i mangfoldige team negativt.

For å unngå å ekskludere språklige minoriteter som ikke kan norsk er det viktig å ha etablert et felles selskapsspråk som inkluderer alle. Det faktum at sosial interaksjon ofte glir over i profesjonell interaksjon mellom kollegaer bidrar til at minoriteter potensielt ekskluderes fra å delta i avgjørelser og indikerer at språket bør håndheves i alle situasjoner, ikke kun profesjonelt. På tross av at Luring (2008) påpeker at språk er en viktig identitetsmarkør er vi overrasket over i hvilken grad flere av deltakere opplever ekskludering på bakgrunn av språk, med Norge som en av verdens mest engelskyndige land. Det at dette har oppstått også i bedrifter som oppgir engelsk som sitt jobbspråk viser at det per i dag ikke håndheves godt nok. Et tiltak for å hindre slike uønskede situasjoner er at all kommunikasjon skal gjennomføres på

engelsk, også sosialt, i alle settinger hvor man kan møte personer som ikke forstår norsk. Dette må kommuniseres i hele organisasjonen, slik at det praktiseres i større grad enn det gjøres i dag.

Generelt trekkes det å kommunisere i henhold til arbeidstakernes preferanser og å ha klare rammer for kommunikasjon frem som essensielle måter for å tilrettelegge for effektiv samhandling i mangfoldige team. Det er interessant hvordan et av funnene utfordrer den eksisterende teorien med å trekke frem viktigheten av å dele når man har feilet i lik grad som når en har lyktes. Basert på de språklige utfordringene som er identifisert foreslår vi at engelsk håndheves som profesjonelt- og sosialt språk i organisasjonssammenhenger hvor ikke-norsktalende deltar.

#### **5.4.2 Tilrettelegge for å bryte ned bias**

En av deltakerne avsluttet sin gjennomgang av utfordringer ved bias med å si at hun tror bias er noe som kommer til å fortsette og aldri kan bli fullstendig utradert, men at det over tid vil reduseres litt etter litt. Om denne reduksjonen skal skje trekkes det å bygge «awareness» (forståelse) frem som et sentralt punkt. Dette vil si å skape en forståelse for hvorfor folk gjør ting annerledes, hvordan dette kan forbedre resultater, og hvorfor dette prioriteres i bedriften.

Deltakerne har flere konkrete tiltak de selv har erfaring med, som de mener er relevante for å hjelpe å bryte ned bias. I lys av hvordan implisitt bias går på ens holdninger mot spesifikke sosiale grupperinger, som folkeslag, kjønn eller etnisitet, peker funnene på at opplysningsarbeid kan være et konkret tiltak for å skape kulturell forståelse, og unngå konfliktene som oppstår av mangel på forståelse for hverandres normer eller praksiser slik beskrevet av Trompenaars og Hampden-Turner (2000). Noe som spesifikt har fungert er å gjennomføre allmøter for å informere om demografisk mangfoldige dimensjoner som eksisterer i bedriften. Dette har blitt gjennomført på organisasjonsnivå, hvor de som representerer mangfoldet har fått presentere informasjon og kjennetegn med sine kulturelle ulikheter. Ved å informere om slike kjennetegn, og hvordan det har vært med å forme den de er, skaper det en større kulturell forståelse i organisasjonen som kan være med på å bryte ned bias. Dette fremstår som gode tiltak, da det ved å gjennomføres på organisasjonsnivå kan nå mange på samme tid. Samtidig inkluderer det de som faktisk representerer mangfoldet i arbeidet å forme det inntrykket som blir gitt av hvordan deres bakgrunn påvirker de både sosialt

og profesjonelt. Funnene viser til at dette har skapt opplysning og engasjement for tema i de organisasjonene det er blitt gjennomført i.

De nevnte tiltakene er på organisasjonsnivå, men funnene har vist hvordan man også kan gå mer personlig til verks på teamnivå. I funnene vises det til tilfeller hvor nøkkelen til et godt samarbeid, og nedbryting av bias, har vært å la mangfoldige personer få forklare kulturen hvor de kommer fra. Eksemplifisert med en person fra India, som har fått presentere for teamet hvordan India er et helt spesielt land med interne kulturelle forskjeller og mange språk, som har vært med å forme den hun er i dag. Med slike tiltak vil de andre i teamet få en større forståelse for hvorfor hun tenker som hun tenker, og hva hun kan være med å tilby i teamet.

Videre er det, som nevnt i diskusjonen om utfordringer som følge av bias i kapittel fire, også et problem at arbeidstakere har bias mot arbeidsgiver basert på antakelser om selskapet. Slike antagelser kan være vanskelig å bli kvitt, og kan for eksempel bli gjentatt internt på utdanningsinstitusjoner over flere år. Som funnene foreslår er det viktig for mangfoldige arbeidstakere å ha forbilder å se opp til, og selskap har derfor et ansvar for å tilrettelegge for å få personer med mangfoldig bakgrunn opp i systemet. De kan da være bevis på at det er en arbeidsplass for alle, noe som igjen gir selskapet tilgang på et større utvalg av talent. Dette er med på å nyansere eksisterende forskning som hovedsakelig tar for seg bias fra personer fra selskapets side, og ikke biasene som kommer utenfra.

Et siste punkt som går igjen i funnene for å unngå bias er suksessfull sosial integrering. Ved å integrere mennesker i en gruppe unngår man ulempene man får når man føler at det er «oss mot de», som i litteraturstudien ble knyttet til lavere tilfredshet av Baumeister og Leary (1995). Slik Edmondson og Roloff (2009) forklarte føler mennesker, dersom det eksisterer klare kulturelle forskjeller, en sterk tilknytting til sin undergruppe, som hindrer samarbeid. Klarer man å sosialt integrere vil man få en sterk gruppefølelse hos alle, og tilrettelegge for å unngå disse utfordringene. Dette kan gjøres slik tidligere nevnt ved å være nysgjerrig ovenfor de som representerer mangfoldet, men det går også motsatt. Et konkret forslag fra funnene som har gitt gode resultater er å gi kulturell trening til de som skal flytte til et kontor i et annet land. Dette kan være med på å bryte ned bias minoriteten har mot majoriteten, og skape en kulturell forståelse som bidrar til en sterkere gruppefølelse på tvers av kulturelle forskjeller. Da teorien i hovedsak fokuserer på hvordan bias påvirker majoritetens holdning mot minoriteter er slike funn med på å belyse teorien fra en ny side.

Vi har nå sett hvordan bias kan brytes ned ved forskjellige tiltak. Bias fra majoriteten kan brytes ned ved å holde informasjons- og holdningskampanjer som har som mål å skape forståelse for hvorfor minoriteter er som de er, og hvordan deres spesielle perspektiver kan bidra til merverdi for bedriften. Videre må dette også gjøres på teamnivå, hvor mangfoldige medlemmer må få lov til å presentere seg og sine perspektiv, noe som har vist å gi gode virkninger. Den som representerer mangfold må følgelig også få en innføring i majoritetskulturen for å føle seg integrert, og unngå de ulempene som kommer med å dele bedriftskulturen i «oss og de». Dette nyanserer eksisterende teori som hovedsakelig baserer seg på majoritetens synspunkt.

### **5.4.3 Tilrettelegge for workshops**

Et av de mest nevnte tiltakene i intervjuene for å bedre kunne forstå og bli kjent med mangfoldet i organisasjonen og teamet er workshops, kursing og seminarer. Videre i dette kapittelet vil vi bruke ett av ordene som samlebetegnelse for alle tre, da de innebærer generelt sett det samme; samtale og læringsaktiviteter i en gruppesetting. Workshops blir benyttet i flere av deltakernes bedrifter. Dette er i tråd med teorien hvor blant annet Goleman et al. (2013) sier at workshops og skreddersydde seminarer kan bidra til teamets utvikling. Likevel fokuserer ikke teorien på hvordan disse kan skreddersys. Det blir nevnt som et generelt tiltak, uten videre veiledning. I intervjuene har vi gravd etter konkrete eksempler hos deltakerne våre for å lære mer om hvordan dette burde gjøres i praksis i en demografisk mangfoldig situasjon, og for å se hvilke implikasjoner dette medfører. Det kommer frem at man kan ta ansvar for å gjennomføre workshops på tre nivåer: organisasjonsnivå, toppledernivå og teamnivå med teamleder i spissen. I dette kapittelet skal vi diskutere disse tre nivåene.

Day (2000) sier at ledere må støtte organisasjon- og teamutvikling ved å tilby opplæring og muligheter for vekst. Funnene våre viser til at workshops gjennomført på organisasjonsnivå kan være slike initiativ fra ledere. I funnene våre ser vi eksempler på hvordan det å gjennomføre «Diversity and Inclusion»-trening, «Hvordan være en inkluderende kollega»-kurs, workshops for å tilrettelegge for tidssoner, religioner og kulturtrening har hatt en positiv effekt på holdningen til arbeidstakerne i bedriften. Det har dermed vært med på å bygge bedre forståelse for mangfoldet. Disse kursene ledes av kompetente fagfolk, enten interne med spesifikk DE&I-trening, eller eksterne med dette som fagfelt, som inviterer til samtale og diskusjon rundt

temaene for å skape bevissthet. Tydelige kurstiltak slik som overnevnte er med på å nyansere teorien for demografisk mangfoldig team.

Videre er det interessant å se hvordan funnene fra intervjuene viser til at workshopdeltakere kurses i konkrete verktøy som de selv kan benytte for å styrke den psykologiske tryggheten i sine respektive team. Ved å samle kollegaer fra organisasjonen som til vanlig ikke jobber med hverandre, skaper man et nytt team for kursets formål. Når det gjennomføres praktiske øvelser som bidrar til å styrke den psykologiske tryggheten i kursteamet får deltakerne førstehåndserfaring som de kan benytte i sine respektive team. Eksempler på slike konkrete workshop typer er til etterfølgelse som et bidrag til teorien hvor fokuset ikke er like konkret.

På toppledernivå kan det også gjennomføres workshop (Goleman et al., 2013). Day et al. (2014) argumenterer for at man kan bygge et solid fundament for langsiktig suksess dersom man investerer i kompetanse og utvikling. Galinsky et al. (2015) støtter dette ved å si at mangfold kan være en bidragsyter til økonomisk vekst. Funnene viser at å gjennomføre målrettet kursing på toppledernivå kan være med på å skape positive ringvirkninger, såkalt «trickle-down» effekter, i organisasjonen. Om man underviser ledere i bedriften om de positive virkningene ved mangfold, og hvordan de kan utnytte dette gjennom å aktivt tilrettelegge for dets suksess, kan man få økt oppslutning til mangfoldsarbeid også lengre ned i organisasjonen. Denne troen fra lederen er som Meade (2021) og Homan et al. (2007) trekker frem en av fundamentene for å få mangfold til å fungere, og derfor noen bedrifter aktivt må adressere. For bedrifter som ikke har den interne kompetansen på feltet så eksisterer det i dag eksterne tilbydere av mangfoldsundervisning som funnene indikerer at har gitt gode, positive resultater.

Litteraturen legger opp til at teamledere skal støtte teamets utvikling gjennom workshops og seminarer som kan være individuelt tilpasset eller gjennomføres i fellesskap (Day, 2000; Goleman et al., 2013; Day et al., 2014). Likevel viser ikke litteraturen til hva disse skal inneholde utover at de skal være tilpasset teamet. Vi har funnet at det i konteksten til et demografisk mangfoldig team kan gjøres på flere måter. Utgangspunktet for at dette kan skje er at man har stor grad av tillit og psykologisk trygghet i teamet. Flere deltakere trekker frem viktigheten av å etablere personlige forhold innad i teamet som en katalysator for å bli bedre kjent på tvers av teamet og for å skape tillit. Når dette er gjort, er det lettere å legge opp til workshops og programmer som tar hensyn til mangfoldet. Et konkret eksempel som blir nevnt er hvordan man skal gi tilbakemeldinger i demografisk mangfoldig team som ivaretar

interessene til de som blir berørt, uten at man skal tolke tilbakemeldingen på en negativ måte, grunnet forskjell i kultur eller generasjoner. Dette er med på å styrke samholdet i teamet, samtidig som man tilrettelegger for at mangfoldet blir bedre forstått.

I dette avsnittet har vi sett hvordan konkrete workshops på organisasjon-, toppledelse, og teamnivå bidrar til å berike eksisterende litteratur på hvordan man skal kunne tilrettelegge for å bedre forstå demografisk mangfold i bedrifter. Det å invitere til- og gjennomføre diskusjoner om mangfold, hvordan være inkluderende kollega, drive kulturtrening, dele verktøy for å bygge psykologisk trygghet og gjennomføre tilbakemeldingsseanser som tar hensyn til alder- og kulturforskjeller er noen eksempler på dette. Gjennomføring av dette på ledernivå gir også positive «trickle-down» effekter som spres seg nedover i organisasjonen

#### **5.4.4 Tilrettelegge for psykologisk trygghet**

For at det demografiske mangfoldet skal utgjøre en mulighet for organisasjonen må det være etablert psykologisk trygghet i teamet slik som Bresman og Edmondson beskriver (2022). I funnene kommer det frem fra både teammedlemmer -og ledere at dette er noe de også mener er nøkkelen til bedre resultater for slike team. Likevel ser vi at det ikke kommer av seg selv. Flere faktorer spiller en viktig rolle her. Vi starter med å diskutere teammedlemmenes rolle i å skape et psykologisk trygt miljø slik som beskrevet av studiedeltakerne. Deretter skal vi se videre på hvordan de, sammen med teamlederne, støtteapparatet og konsernledelsen kan tilrettelegge for dette.

#### **Teammedlemmenes rolle**

Det fremkommer av studien som Bresman og Edmondson (2022) har gjennomført at dersom det ikke eksisterer psykologisk trygghet i demografisk mangfoldig team, er det heller ikke noe poeng å investere tid og ressurser i å rekruttere og sette sammen slike team, da de homogene teamene vil gjøre en like god eller bedre jobb. Viktigheten av å etablere psykologisk trygghet i demografisk mangfoldig team kommer derfor tydelig frem hvis man antar at det er mer krevende, både med hensyn til tid og ressurser, å rekruttere dette mangfoldet, kontra det å rekruttere uten hensyn til mangfold. I så tilfelle vil bedriften komme bedre ut med å rekruttere homogent som et substitutt til demografisk mangfold, da de ikke får ut verdien av mangfoldet.



I studien vår fremkommer det at organisasjonene prøver å skape et arbeidsmiljø hvor man kan ta med «hele seg selv» på jobb. Dette er en viktig del av det å skape et psykologisk trygt arbeidsmiljø ifølge Edmondsons og Roloff (2009), hvor tilliten til teamet står høyt. Dersom man ikke lykkes i å gjøre dette vil man ikke kunne nå potensialet som ligger i arbeidsstyrken. Dette trekkes også frem av våre deltakere, hvor fokuset er stort på at man skal kunne tørre å feile foran kollegaer, uten å være redd for at det blir brukt imot dem. Det å utfordre hverandre til bedre diskusjoner trekkes videre frem som tillitsfremmende da man i utgangspunktet har etablert gjensidig respekt til hverandre slik som Kahn (1990) beskriver.

Lederne for de ulike teamene kan være med på å bygge denne tryggheten. Likevel er det viktig at dette skjer på team-nivå, hvor alle teammedlemmer er like inkludert i prosessen. Dette er interessant ettersom teorien i stor grad vektlegger lederens rolle i å utvikle et trygt miljø (Yukl, 2013; Scott og Edmondson, 2021), og fokuserer i mindre grad på hva den enkelte ansatte kan gjøre. Det fremstår derfor som nyanserende at både teammedlemmer og teamledere vi har snakket med, legger ekstra vekt på at kollegaene deres skal bidra til å skape denne tryggheten utover lederne, selv om teorien argumenterer for at lederne burde ta en tydelig rolle. Det er interessant å se at samtlige deltakere anerkjenner den enkelte arbeidstakerens rolle i å skape et psykologisk trygt miljø for seg selv og deres kollegaer, og dermed bidrar til å nyansere teorien om at lederen har mest ansvar.

### **Lederens rolle**

Lederen kan også ha en viktig rolle i å fasilitere for psykologisk trygghet i teamet (Bresman og Edmondson, 2022; Edmondson og Scott, 2021). Dette støttes av Edmondson og Roloffs studie (2009) hvor de fant at det krever en innsats fra et teams leder for å bidra til et medmenneskelig klima som er positivt for teamets prestasjon. Felles for alle deltakerne er det at de trekker frem lederens rolle i å tilrettelegge for denne tryggheten, til tross for at de mener at teammedlemmer har et stort ansvar i å utøve dette. I studien vår ser vi hvordan det at lederen tar initiativ til å etablere personlige forhold innad i teamet oppleves som tillitsøkende og bidrar til å skape psykologisk trygghet i teamet. Spesielt trekkes viktigheten av å bli godt kjent med de man leder på daglig basis frem, og sørge for at de som jobber sammen blir godt kjent. Dette støttes av teorien til Bresman og Edmondson (2022) hvor de påpeker at nettopp det å bygge bro mellom deltakere er én av tre viktige aspekter for å bygge psykologisk trygghet i et demografisk mangfoldig team.

I noen tilfeller er lederne er nødt til å gå foran og vise sårbarheten sin for å redusere eventuelle barrierer for å dele personlig informasjon. Dette kan blant annet gjøres ved å presentere «Self Board», et verktøy som viser hendelser i løpet av ens liv som har vært med på å forme den man er i dag. Ved å dele slik informasjon i kontrollerte omgivelser som i små team som jobber tett med hverandre vil man skape bedre forståelse for hvorfor deltakerne handler og reagerer på den måten de gjør. Dette bidrar til at man blir kjent på et dypere, mer personlig plan og dermed er med på å heve nivået av psykologisk trygghet i teamet. Self Board og samtaler som har til hensikt å bli kjent på et dypt personlig nivå er eksempler på bidrag som kan nyansere teorien om hvordan man kan skape psykologisk trygghet i demografisk mangfoldig team i en norsk arbeidssammenheng.

Videre påpekes det at man på organisasjonsnivå kan tilrettelegge for tilbakemeldingsseanser hvor formålet er å reflektere over hvordan et prosjekt har gått. Marks et al. (2001) viser at en leder spiller en sentral rolle i å tilrettelegge for effektivt samarbeid og god kommunikasjon mellom organisasjonens medlemmer, noe overnevnte er et eksempel på. Her vil man kunne gi og få konstruktive tilbakemeldinger i en trygg atmosfære som bidrar til personlig og organisasjonell vekst. Dette kan ses på som det Bresman og Edmondson (2022) omtaler som en spørrende tilnærming til ansatte, for å få deres bidrag til diskusjonen. Likevel påpeker teorien at dette burde gjennomføres i idémyldringsfasen snarere enn i evalueringsfasen og kan derfor bidra til å nyansere eksisterende teori. Funnene trekker også frem hvordan det at ledere tørr å trekke frem prosjekter som ikke lyktes - og ikke kun ganger man har oppnådd noe bra - er med på å bygge psykologisk trygghet og tillit fra toppledelsen og nedover i organisasjonen. Slik tillitsskaping er også sentralt på teamnivå, da det er her man til daglig gjennomfører sitt arbeid, og funnene viser til positive effekter av å gjennomføre lignende refleksjonssamtaler i teamet for å skape åpen dialog og heve tillitsnivået i gruppen.

Deltakerne i vår studie påpeker at ledere i team har ansvar for å tilrettelegg for psykologisk trygghet i teamet, til tross for at teammedlemmene er de som i stor grad må bidra til å utøve dette. Det trekkes frem at man er nødt til å bli godt kjent på et personlig plan for å få til dette. Vi belyser hvordan teorien kan nyanseres fra at leder må være førende i arbeidet med å skape denne tryggheten, til at medarbeidernes rolle er ekstra viktig. I noen situasjoner kan det også være nyttig for ledere å gå foran med personlige historier for å få andre til å også åpne seg. Dette bidrar til den eksisterende teorien, samtidig som vi trekker frem viktigheten av refleksjonssamtaler på organisasjons- og teamnivå.

## 5.5 Er demografisk mangfold positivt eller negativt?

I utgangspunktet er det vanskelig på bakgrunn av vår diskusjon å trekke en generell konklusjon om hvorvidt mangfold er bra eller dårlig, da svaret kommer an på om man klarer å tilrettelegge for det eller ikke. I tråd med teorien som sier at mangfoldige team i snitt gjør det dårligere enn homogene team, peker funnene våre på at det kan oppstå mange forskjellige problemer med mangfold. Det virker derfor ikke som noe som er smart å satse på om man ikke er klar for å tilrettelegge for å unngå disse utfordringene.

Samtidig peker funnene våre og statistikken om utviklingen av demografisk mangfold presentert i kapittel en mot at mangfold, uavhengig av hvorvidt man ønsker det eller ikke, er kommet for å bli. Det er derfor ikke noe man aktivt kan velge bort da det preger både kunder og arbeidstakere i stadig større grad. Derfor føler vi at oppgaven vår bør være med på å skyve debatten bort fra hvorvidt man synes demografisk mangfold er bra- eller ikke, over til å fokusere på hvordan en skal tilrettelegge for å kunne nå potensialet i det, noe vi har forsøkt å konkretisere gjennom denne utredningen. Funnene peker også mot at utfordringene vi har identifisert vil reduseres over tid, da yngre generasjoner har større kulturell forståelse, er flinkere til å kommunisere og har forståelse for at mangfold er noe bedriftene bør jobbe med utover kommersielle grunner. Derfor vil tilretteleggingen bli enklere og kreve mindre ressurser med tiden. Grunnet dette tror vi samlet sett at demografisk mangfold vil få en økende rolle i arbeidslivet, og at man vil se mindre til utfordringene, og mer til mulighetene dette gir.

Det virker ut fra funnene våre som at både organisasjoner og ansatte i disse organisasjonene selv ønsker å lykkes med demografisk mangfold, noe som taler for at det er fullt mulig å oppnå fordelene som kommer med slike team. I intervjuene våre påpekes det tross alt av informantene at de satser på mangfoldet grunnet dets iboende potensial. Noe de også argumenterer for at de jobber med å tilrettelegge for, slik flere kilder påpeker er nødvendig for å lykkes med det (Bresman & Edmondson, 2022; Herring, 2009). Basert på dette kan en derfor si at fordelene overveier ulempene *dersom* man lykkes i å etablere og gjennomføre en strategi som tar hensyn til det demografiske mangfoldet.

## 5.6 Begrensninger og fremtidig forskning

I dette kapittelet ønsker vi å belyse studiens begrensninger, og vise hvordan disse kan ha påvirket vårt arbeid og resultatene som kommer frem av studien.

Studien er gjennomført basert på kvalitativ data fra et begrenset antall respondenter, som setter sterke restriksjoner for studiens generaliserbarhet. Vi ønsket i utgangspunktet å intervjuere ansatte ved flere bedrifter for å kunne danne oss et bilde av hva som er «best practice» når det kommer til arbeidet med mangfold, men dette går på bekostning av dybden og verifiserbarheten for hver bedrift. Mer spesifikt vil dette si at svarene fra hver bedrift hovedsakelig baserer seg på én respondent sine personlige erfaringer, og derfor ikke kan generaliseres til hele respondentens bedrift. I tillegg er det som ledd i datainnsamlingen benyttet snøball-metoden, hvor deltakerne har fått mulighet til å sende oss videre til potensielle deltakere de mener er relevant å intervjuere for å belyse problemstillingen. En fordel ved denne metoden er at vi får tilgang til personer som andre verifiserer har relevant erfaring, men en begrensning er at de kan sende oss videre til personer med samme opplevelser som dem selv, som kan ha gitt oss et begrenset antall perspektiver. Fremtidige studier kan derfor undersøke mer data fra hver bedrift, med et mer objektivt utvalg som sikrer uavhengige perspektiver.

En annen sentral begrensning er at vi har hatt begrenset med numerisk data til å verifisere de positive virkningene av mangfold og eventuell tilrettelegging som nevnes av deltakerne. Følgelig kan vi ikke bekrefte hvorvidt de virkningene som deltakerne nevner er reelle, og kan kun kommentere deltakernes opplevelser fra deres subjektive synspunkt. Vi har etterspurt sekundærdata for å bekrefte oppgitte resultat, men dette er noe de fleste bedrifter ikke ønsker å gi ut av anonymitets- eller konkurransehensyn. Følgelig kunne man i et videre studium gjennomført et eksperiment hvor man kvantitativt måler effekten av å implementere noen av tiltakene som foreslås i studien. Slik vil man få muligheten til å verifisere at deltakernes subjektive oppfattelser stemmer med virkeligheten, samt bygge videre på våre resultater.

Mangfold er et tema som er veldig i vinden, og mange bedrifter har offentlig uttrykt sin strategi og visjon for mangfold. Intervjuobjektene er intervjuet i sin arbeidstid, og vil i kraft av sin rolle være en representant for selskapet. Det er derfor uvisst i hvilken grad de føler at de kan snakke fritt, på tross av anonymitet, eller om de i stor grad presenterer selskapet sitt syn på hvordan mangfold ideelt skal fungere. I forlengelse av dette kan det hende at de av rekrutteringsmessige

grunner også har kommunisert ønsket situasjon i sin bedrift til oss, snarere enn den faktiske situasjonen, noe som kan være en potensiell begrensning.

## 5.7 Praktiske implikasjoner

I denne delen vil vi se videre på hvilke praktiske implikasjoner vårt studie kan ha for bedrifter, i form av potensiell bruk i fremtiden. Vår oppgave vil, på bakgrunn av et økende mangfold i næringslivet, være relevant for alle bedrifter som har en mangfoldig arbeidsstyrke. Da data er samlet inn fra bedrifter sitt norgeskontor vil det ha spesiell relevans for norske bedrifter, da de opererer i de samme markedene, og med den samme arbeidsstyrken som funnene i studien baseres på.

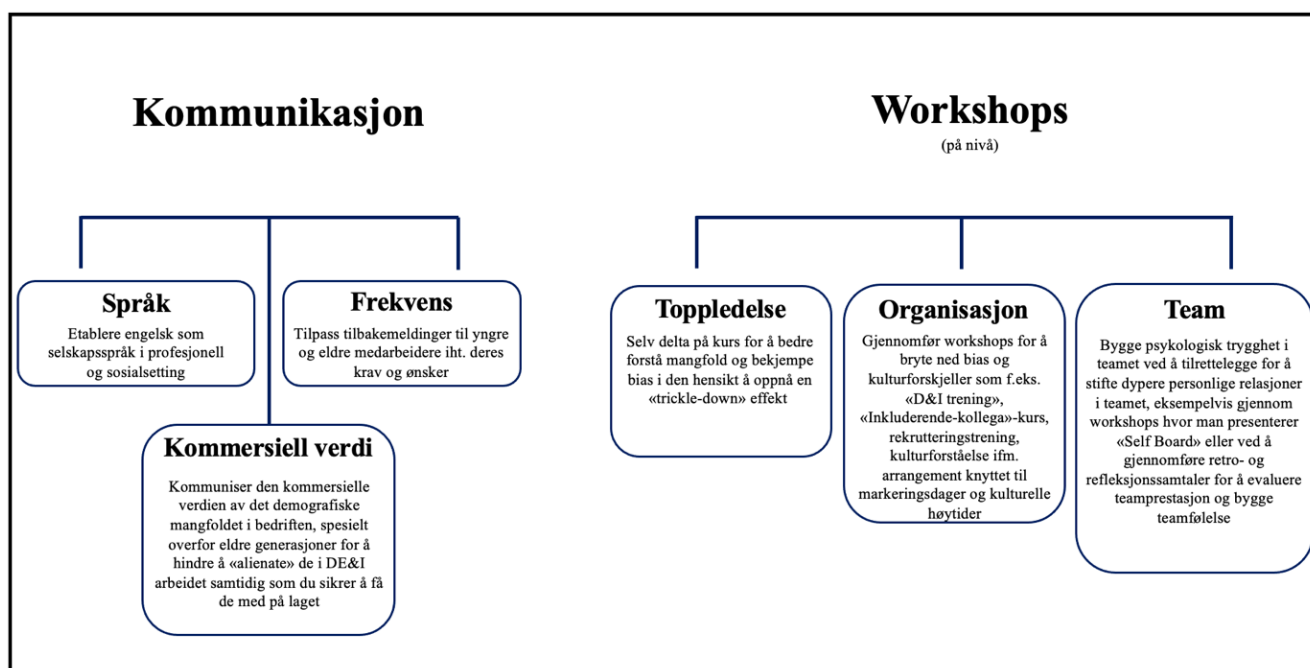
Våre funn indikerer at selskaper må legge til rette for en psykologisk trygg arbeidshverdag for sine ansatte om de ønsker å få ut potensialet som ligger i demografisk mangfold. Dette innebærer å ha jevnlig møter hvor de ansatte kan adressere sine bekymringer, samt gi innføring i hvilke kulturforskjeller som kan ha praktiske betydninger for samspill i teamet både fra majoriteten og minoritetens side. Med å skape en forventning om at alle skal bidra i diskusjoner, fremfor at det er valgfritt, vil en også kunne få flere minoriteter i tale i situasjoner hvor det er vanlig at majoriteten dominerer. Slik vil team kunne få nytte av den økte mengden perspektiver en har i mangfoldige team. For å få de ansatte til å tørre å åpne seg og komme med sine perspektiver, må ledere også være klar for å dele når de selv og organisasjonen feiler i lik grad som når de lykkes, for å skape en kultur tuftet på åpenhet og tillit.

For å motvirke de forskjellige utfordringene som oppstår ved kommunikasjon i demografisk mangfoldige team viser funnene våre at bedrifter må ha klare føringer på hvordan man kommuniserer internt. Først og fremst betyr dette å håndheve *et felles selskapsspråk* som benyttes sosialt i lik grad som profesjonelt. Følgelig anbefaler vi at selskaper som opererer internasjonalt, og med flerkulturelle ansatte, benytter engelsk i alle settinger på arbeidsplassen. Slik unngår man ekskludering av personer som ikke snakker norsk, og muliggjør enklere sosial integrering. Videre peker funnene våre på at man må tilpasse kommunikasjonen til hvilke generasjoner man snakker med om man vil tilfredsstille alle. Derfor anbefaler vi å la de ansatte være med på å gjøre sine personlige preferanser når det gjelder *frekvensen* man skal motta veiledning og tilbakemeldinger på, noe vi har funnet tilsier hyppigere tilbakemeldinger til yngre enn til eldre. Man må også tilpasse kommunikasjonen rundt hvorfor man har mangfold,

hvor det må utarbeides en plan for å bevisstgjøre eldre arbeidstakere om den *kommersielle verdien* det demografiske mangfoldet har for bedriften.

Funnene har vist at deltakerne har godt utbytte av workshops arrangert på arbeidsplassen, noe som indikerer at det er en god tilretteleggingsstrategi. Workshops må gjennomføres på forskjellige nivå for å dekke hele organisasjonen. Først må de gjennomføres øverst i hierarkiet på *toppledelsenivå*. Kursing av ledere på hvordan mangfold påvirker bedriften positivt både finansielt og sosialt, samt hvilke hindringer som iboende bias som hindrer dets integrering kan være med å skape positive ringvirkninger nedover i organisasjonen. Workshops må også gjennomføres på *organisasjonsnivå* med ansatte fra hele organisasjonen. Innføringer i tema knyttet til DE&I som religioner, kulturer og bevisstgjøring av generasjonsforskjeller er med å skape kulturforståelse. De som sitter med rekrutteringsansvar, trenger særlig bevisstgjøring av sine bias som kan være med å påvirke hvordan de screener kandidater i ansettelsesprosesser. På *teamnivå* må det settes av tid til, og lages rammer for å bli kjent på et personlig nivå. Dette gjelder spesielt for å la minoriteter presentere seg og sin bakgrunn for majoriteten, samt for å etablere psykologisk trygghet. Bruk av verktøy som Self Board hjelper arbeidstakere å forklare hva som har vært med å forme deg som person, og danner et grunnlag for å forklare ens tenkemåte og handlinger, og kan følgelig være et effektivt verktøy i tilretteleggingen. Disse tiltakene er oppsummert i Tilretteleggingsrammeverket illustrert i figur 12.

## Tilretteleggingsrammeverk



Figur 12 – Tilretteleggingsrammeverket

## 6.0 Konklusjon

I en økende globalisert verden kombinert med stor teknologisk utvikling har arbeidsgivere den fordel at de kan ansette fra et stort mangfold av mennesker, noe som kan by på diverse utfordringer, men også store muligheter. For å få mangfoldige ansatte til å prestere best mulig er det viktig å tilrettelegge for at de kan nå deres potensial. Vi har fokusert på mangfold av typen demografisk – forskjeller i kultur, kjønn, folkeslag, alder og andre synlige biologiske kjennetegn. Denne masterutredningen har som formål å bidra med kunnskap til hvordan man kan nå potensialet til slike team gjennom problemstillingen:

*«Hvilke utfordringer og muligheter oppstår i demografisk mangfoldig team – og hvordan kan organisasjoner tilrettelegge for å nyttiggjøre seg av slikt mangfold i teamet?»*

Gjennom en kvalitativ oppgave med data fra ti semi-strukturerte intervju svarer vi på denne problemstillingen. Funnene våre viser at de tre største utfordringene organisasjoner står ovenfor knyttes til *kommunikasjon*, hvor språk i både profesjonelle og sosiale settinger spiller en meget stor rolle, *kulturforskjeller*, hvor forskjellige arbeidsmåter og teamstrukturering kan by på problemer, samt *bias*, hvor iboende fordommer man har mot folk med demografisk mangfoldig bakgrunn kan bidra til sub-optimale arbeidsforhold. Mulighetene for disse teamene er likevel mange dersom man klarer å utnytte dem. *Positiv konflikt*, altså konstruktive diskusjoner hvor forskjellige perspektiver fritt blir kommunisert og det at man ved å *speile kunden* bidrar til større kommersiell verdi for organisasjonen blir pekt på som de største fordelene.

For å besvare den andre delen av problemstillingen, *hvordan organisasjoner kan tilrettelegge for å nyttiggjøre seg av slikt mangfold*, har vi identifisert spesifikke tiltak. Tilretteleggingen innebærer at *psykologisk trygghet* må ligge som et fundament i teamet. Det å håndheve engelsk som profesjonelt og sosialt språk i bedriften, lage målrettede workshops som har til hensikt å bryte ned bias, bygge psykologisk trygghet, og skape bedre forståelse for mangfold i teamet, er konkrete tiltak som organisasjoner kan implementere for å nyttiggjøre seg av mangfoldet. Dette er med på å berike en teori hvor det eksisterer en mangel av konkrete tiltak, og vil kunne bidra til at organisasjonen når nye høyder gjennom å få tilgang til «det nye gullet» som ligger i demografisk mangfoldige team.

## 7.0 Litteraturliste

- Bang, H., & Midelfart, N. T. (2019). *Effektive ledergrupper (2.utgave)*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 497-529.
- Benishek, L. E., & Lazzara, E. H. (2019, May 9). *Teams in a New Era: Some Considerations and Implications*. Retrieved from <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01006/full>: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01006>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research In Psychology*, 77-101.
- Bresman, H., & Edmondson, A. C. (2022, Mars 17). *Research: To Excel, Diverse Teams Need Psychological Safety*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2022/03/research-to-excel-diverse-teams-need-psychological-safety>
- Brett, J., Behfar, K., & Kern, M. C. (2006). Managing Multicultural Teams. *Harvard Business Review*, 84-91.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 891-906.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations*. Berrett-Koehler.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 45-56.
- Daily, B., Whatley, A., Ash, S. R., & Steiner, R. L. (1996). The effects of a group decision support system on culturally diverse and culturally homogeneous group decision making. *Information & Management*, 281-289.
- Day, D. V. (2000). Leadership Development: A Review in Context. *The Leadership Quarterly*, pp. 581-613.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014, November 25). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, pp. 63-82.
- Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 741-749.
- Driskell, J. E., & Salas, E. (1992). Collective Behavior and Team Performance. *Human Factors*, 277-288.
- Early, C. P., & Gibson, C. B. (2002). *Multinational Work Teams, A New Perspective*. New Jersey: Routledge.



- Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Johnson Graduate School of Management, Cornell University, 2009(2) s.350-383. <http://www.jstor.org/stable/2666999?origin=JSTOR-pdf>.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Edmondson, A., & Roloff, K. (2009). Leveraging Diversity Through Psychological Safety. *Rotman Magazine*, 47-51.
- Ellingrud, K., & Baller, S. (2023). *Global Parity Alliance: Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2023*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum in collaboration with McKinsey and Company.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001, Juni). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group. *Administrative Science Quarterly*, pp. 229-273.
- Frazier, M., Fainshmidt, S., Klinger, R., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytical review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Furseth, I. (2018). *Religious Complexity in the Public Sphere*. Springer International Publishing.
- Galinsky, A. D., Todd, A. R., Homan, A. C., Phillips, K. W., Apfelbaum, E. P., Sasaki, S. J., . . . Maddux, W. W. (2015). Maximizing the Gains and Minimizing the Pains of Diversity: A Policy Perspective. *Perspectives on Psychological Science*, 742-748.
- Ghazi, R. (2022, September 12). *Why The World Needs More Women In Leadership*. Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/09/12/why-the-world-needs-more-women-in-leadership/?sh=63bed72c1e2e>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 1-19.
- Golden-Biddle, K., & Locke, K. (1997). *Composing Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York City: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Power: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Greenwald, A. G., Poehlman, T., Uhlmann L., E. R., & Banaji, M. (2009). Understanding and using the Implicit Association Test: III. Meta-analysis of predictive validity. *Journal of personality and social psychology*, 97(1), 17-41.

- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *ECTJ*, 29(2) <https://www.jstor.org/stable/30219811> , 75–91.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2003). *Communicating With Strangers: An Approach to Intercultural Communication*. Boston: McGraw-Hill.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Press.
- Harnoss, J., Schwarz, A., & Reeves, M. (2022, Januar 24). *Building a Globally Diverse Team Is Actually Getting Easier*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2022/01/building-a-globally-diverse-team-is-actually-getting-easier>
- Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 208-224.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw Hill.
- Homan, A. C., Knippenberg, D. v., Kleef, G. A., & Dreu, C. K. (2007). Bridging Faultlines by Valuing Diversity: Diversity Beliefs, Information. *Journal of Applied Psychology*, 1189-1199.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. *Journal of Management*, 987-1015.
- J, S., M, H., B, H., A, M., D, H., D, M., . . . C, N. (2020, 6). The Digital Skills, Experiences and Attitudes of the Northern Ireland Social Care Workforce Toward Technology for Learning and Development: Survey Study. *JMIR Medical Education*.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jehn, K., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999, December). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, pp. 741-763.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (5.utgave)*. Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Komlos, D., & Benjamin, D. (2019). *Cracking Complexity: The Breakthrough Formula for Solving Just About Anything Fast*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Lauring, J. (2008). Rethinking social identity theory in international encounters: Language use as a negotiated object for identity making. *International Journal of Cross Cultural Management*, 343-361.
- Liang, J., Farh, C., & Farh, J. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.

- Lilienfeld, S. O., Ammirati, R., & Landfield, K. (2009). Giving debiasing away: Can psychological research on correcting cognitive errors promote human welfare? *Perspectives on Psychological Science*, 390-398.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.
- Lorenzo, R., & Reeves, M. (2018, January 30). *How and Where Diversity Drives Financial Performance*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2018/01/how-and-where-diversity-drives-financial-performance>
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 139-157.
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, 276-320.
- Marks, M. A., Rittman, A. L., & Zaccaro, S. J. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 451-483.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 575-589.
- Meade, J. (2021, Desember 16). *Are You Prepared to Lead a Diverse Team?* Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2021/12/are-you-prepared-to-lead-a-diverse-team>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- PA Consulting Group. (2023, Mai 19). *0,22 prosent med flerkulturell bakgrunn i norske ledergrupper*. Retrieved from NTB Kommunikasjon: [https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/022-prosent-med-flerkulturell-bakgrunn-i-norske-ledergrupper?publisherId=2911686&releaseId=17968569&lang=no&fbclid=IwAR1xpuHZz0vdH3KmjX\\_M\\_neXi4y7KEmc321T-eXLdQUSeFacVKm7ZHfZrao](https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/022-prosent-med-flerkulturell-bakgrunn-i-norske-ledergrupper?publisherId=2911686&releaseId=17968569&lang=no&fbclid=IwAR1xpuHZz0vdH3KmjX_M_neXi4y7KEmc321T-eXLdQUSeFacVKm7ZHfZrao)
- Page, S. (2022, Oktober 31). *Why diversity is the secret to solving complex problems*. Retrieved from University of Michigan: <https://umdearborn.edu/news/why-diversity-secret-solving-complex-problems>
- Pandey, S. C., & Patnaik, S. (2014). Establishing reliability and validity in qualitative inquiry: A critical examination. *Jharkhand Journal of Development and Management Studies*, 12(1), 5743-5753.
- Polderman, T. J., Beach, L., Kreukels, B. P., & Derks, E. M. (2018). The Biological Contributions to Gender Identity and Gender Diversity: Bringing Data to the Table. *Behavior Genetics*.

- Resnik, D. B. (2011). What is Ethics in Research & Why is it Important? *National Institute of Environmental Health Sciences*.  
<https://www.niehs.nih.gov/research/resources/bioethics/whatis/index.cfm>.
- Ritzer, G. (2014). *The McDonaldization of Society*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Rock, D., Grant, H., & Grey, J. (2016). Diverse Teams Feel Less Comfortable — and That's Why They Perform Better. *HBR*.
- Sabanova, I. (2023, Mars 6). *Who is really fit for the digital age?* Retrieved from IPS:  
<https://www.ips-journal.eu/work-and-digitalisation/who-is-really-fit-for-the-digital-age-6552/>
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. . United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Schei, V., Sverdrup, T., & Fyhn, B. (2020). Effektive team: Fant Google oppskriften? . *Magma*, 4/2020, , 73-83.
- Schmader, T., Johns, M., & Forbes, C. (2008). An integrated process model of stereotype threat effects on performance. *Psychological Review*, 115(2), 336-356.
- Scott, S., & Edmondson, A. (2021, April 13). *Unlocking diversity's promise: psychological safety, trust and inclusion*. Retrieved from Reuters:  
<https://www.reuters.com/article/bc-finreg-unlocking-diversity-inclusion-idUSKBN2C01N2?fbclid=IwAR2B4vVtJCHiZ7UXnSNQ9TbMYtZV62GAIHjfyoKt9HJN2UDcTr3eFCMiOFQ>
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 235-251.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75.
- Spernes, K. (2012). *Den flerkulturelle skolen i bevegelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Jonsen, K., & Voigt, A. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 1-20.
- Statistisk Sentralbyrå. (2022, November). *Immigration and Immigrants in the Nordic Countries 2016-2020*. Retrieved from Statistisk Sentralbyrå:  
<https://www.ssb.no/en/befolkning/flytting/artikler/immigration-and-immigrants-in-the-nordic-countries-2016-2020>
- Stephens, N. M., Rivera, L. A., & Townsend, S. S. (2020). *What Works to Reduce Bias? A Multilevel Approach*. Illinois: Management and Organizations Department, Kellogg School of Management, Northwestern University and Management and Organization Department, Marshall School of Business, University of Southern California.

- Sverdrup, T., & Jones, M. (2020, 4.mai). Lederskap - NHHs podkast om ledelse. Psykologisk trygghet med Kristine Laugen og Bård Fyhn (Audio podkast episode). . Bergen, Norge.
- Synnott, J., Harkin, M., Horgan, B., McKeown, A., Hamilton, D., McAllister, D., . . . Nugent, C. (2020). The Digital Skills, Experiences and Attitudes of the Northern Ireland Social Care Workforce Toward Technology for Learning and Development: Survey Study. *JMIR Publications*.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, L. L. (2015). *Making the team: A Guide for Managers*. London: Pearson Education Limited.
- Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis (3th ed)*. Oslo: Gyldendal.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13-23.
- Triandis, H. C. (2001). Individualism & collectivism. *Journal of Personality*, 907-924.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2000). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. New York: McGraw-Hill.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 201-210.
- van Dijk, H. (2022). Uncertainty in diverse teams. *Handbook of Uncertainty: Management in Work Organizations*.
- Vermunt, A. H., Smits, M. T., Noorderhaven, N. G., & Hofstede, G. J. (1997). Wired international teams: Experiments in strategic decision making by multi-cultural virtual teams. *Proceedings of the 5th European Conference on Information Systems (ECIS)* (pp. 321-336). Loebbecke: Tilburg University.
- World Economic Forum in collaboration with McKinsey and Company. (2023). *Global Parity Alliance: Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2023*.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations Global Edition*. Pearson.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipeczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. AMACOM.
- Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 500-509.

## 8.0 Vedlegg

### 8.1 – Førsteutkast intervjuguide

Intervjuguide til ledere vedrørende mangfoldspraksis i sin bedrift

#### Introduksjon

- Takke intervjuobjektet for tiden deres
- Bakgrunnen for dette studiet er at vi stadig kan lese flere og flere rapporter og akademiske artikler fra anerkjente konsulenthus og academia som skriver at mangfoldige team er det nye gullet for bedrifter. Dette begrunner de i at man blir flinkere til å se- og finne løsninger på- problemstillinger fra ulike perspektiv. Gjennom dette intervjuet ønsker vi å samle informasjon om hvordan bedrifter, slik som dere, kan utnytte potensialet som ligger i mangfoldige team gjennom konkrete handlinger. Vi er på utkikk etter informasjon om hvordan et typisk mangfoldig team i deres bedrift jobber fra start til slutt på forskjellige prosjekter, hvilke utfordringer og muligheter de kommer over grunnet deres gruppesammensetning og hva lederen(e) for disse gruppene gjør for å veilede dem gjennom forskjellige hindre.
- Intervjuet vil vare i ca. én time +-15 minutter.
- Både du og bedriften vil bli anonymisert i oppgaven
- Vi ønsker å gjennomføre opptak av intervjuet slik at vi kan transkribere, og bruke relevante sitater i oppgaven vår senere, dersom det er greit for deg.
- All innhentet informasjon og data vil bli slettet etter prosjektets avslutning i midten av juli 2023.

#### Generelle spørsmål

- Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
- Kan du fortelle litt om din rolle i selskapet, og innen team og prosjekter du deltar i?
- Kan du fortelle litt om din erfaring med å jobbe med mangfoldige team?

#### Bakgrunn – Hvordan er mangfold i bedriften i dag

- Kan du fortelle om forekomsten av mangfold i din bedrift (både med tanke på kjønn, kultur og funksjonsnedsettelse)?
- Kan du gi noen eksempler på hvordan din bedrift jobber med å skape mangfold i bedriften?
- Hvordan har utviklingen av mangfold vært i deres bedrift de siste årene?
- Har dere spesifikke strategier og mål for å øke mangfoldet i deres bedrift?
  - KPIer på for eksempel andeler kvinner, personer med minoritetsbakgrunn eller funksjonsnedsettelse
- Har du sett et skifte i fokus på mangfold i organisasjonen din?
  - Når inntraff dette skiftet?
    - Hvordan merker du det i bedriften? (Fokus på mangfoldige nyansettelse? Mer snakk om mangfold? Andre (konkrete) initiativ?)

- Opplevs dette positivt eller negativt?

### **Tilrettelegging – Lederskap, strategier, eksempler på hvordan det jobbes med i dag**

- Hvordan tilrettelegger dere for at team i deres bedrift skal fungere effektivt?
- Har du eksempel på tilpasninger dere gjør for at mangfoldige team skal jobbe samstemt mot samme mål?
- Har du eksempler på ledelsesprinsipper dere følger i deres team?
  - Er det slik at dere følger noen teoretiske rammeverk?
  - Andre spesifikke tilnærminger?
  - Føler du at noen av disse er forbundet med mangfold?
- Hvordan måler dere medarbeidertilfredshet i bedriften deres?
  - Har du eksempler på områder hvor personer med mangfoldig bakgrunn skiller seg ut?
  - Hvordan er prosedyrene for å løse eventuelle negative tilbakemeldinger?

### **Effektivitet og resultater**

- Har du eksempel på muligheter som oppstår som følge av mangfold?
  - Har du flere eksempler?
- Hvordan føler du at mangfold påvirker oppstartsfasen i team?
  - Tar oppstartsfasen i team lengre tid når medlemmer kommer fra forskjellig bakgrunn?
- Hvordan føler du at fremgangen er i mangfoldige team, sammenlignet med i andre?
  - Arbeider de mindre, like eller mer effektivt enn tradisjonelle, homogene team?
  - Benytter de mer kreative fremgangsmåter?
- Hva er forskjellen på resultater som oppnås i mangfoldige team sammenlignet med tradisjonelle team?
  - Kommer de ofte frem til bedre løsninger?
  - Hvordan vil du beskrive løsningene de kommer frem til kontra de i homogene grupper?

### **Kommunikasjon, tillit og konflikt**

- Hva mener du er viktig for å bygge tillit i et team?
- Kan du forklare hvordan kommunikasjonen foregår i deres bedrift?
  - I hvilken grad gjøres tilpasninger dersom dere har mangfoldige teammedlemmer, endres f.eks. alt av arbeidsspråk under et prosjekt til engelsk om et medlem ikke er norskspråklig?
- Hvordan opplever dere teammedlemmers åpenhet til å motta og dele informasjon og tilbakemelding i mangfoldige team sammenlignet med homogene?
- Har du eksempel på utfordringer som har oppstått som følge av mangfold?
  - Har du andre eksempler?
- Hvordan opplever du at mangfold påvirker konfliktnivået i team?
  - Er det mer eller mindre uoverensstemmelser?
- Kan du fortelle om en eller flere episoder hvor mangfold har ført til konflikt i bedriften?
- Forklar meg hvordan dere løser eventuell konflikt i deres bedrift

- Har dere fastsatte rutiner, eller er hvert team overlatt til å finne ut av det selv?

➤ **Avklare kunnskap om psykologisk**

**I et team med høy grad av psykologisk trygghet:**

- *Tør man å vise «sitt sanne ansikt»*
  - *Tør man å gi mer av seg selv i møte med andre*
  - *Tillates det at noen gjør en feil, uten at det holdes mot dem*
  - *Kan man se uenighet som noe positivt*
  - *Ønsker man å høre på hva andre i teamet har å si, og*
  - *Tør man å spørre andre om hjelp uten at man føler at man selv mister ansikt.*
- Med bakgrunn i beskrivelsen over, hvordan tilrettelegger dere i bedriften for at de ansatte skal føle psykologisk trygghet i team?
  - Hvordan tilrettelegger dere for at ansatte i team hos dere skal tørre å være seg selv, og si hva de tenker og mener?
  - Har du eksempel på tilfeller hvor du har opplevd at den psykologiske tryggheten har vært forskjellig mellom majoriteten og kulturelt mangfoldige personer?

**Avslutning**

- Hva er noen fremtidige utfordringer ved teamet, som du mener i mindre grad diskuteres i dag?
- Hva annet burde vi vite angående teamene vi har snakket om i dag som ikke har blitt dekket i intervjuet?
- Kan du fortelle om noen andre i bedriften din vi burde intervjuet for å få en dypere forståelse for det som har blitt diskutert i dag?
- Har dere noen sekundærkilder i form av interne spørreundersøkelser, egne forskningssentre, eller andre dokumenter vi kunne ha fått tilgang til som belyser tematikken vi har snakket om i dag?

**Videre prosedyre:**

- Videre prosedyre nå er at vi skal gå gjennom intervjuet og transkribere det før vi plukker ut relevant informasjon gjennom en tematisk koding som vi kan bruke i diskusjonsdelen av oppgaven vår. Som nevnt innledningsvis vil vi slette all innhentet data når prosjekter ferdigstilles i midten av juli 2023.
- Vi har notert ned kontaktinformasjonen din. Dersom du har mulighet, ønsker vi å sende transkriberingen vår til deg for en rask gjennomlesing og godkjenning.
- Det siste som gjenstår, er å takke deg for tiden du har brukt sammen med oss. Det setter vi utrolig stor pris på.



## 8.2 – Andreutkast intervjuguide

### Intervjuguide – Semistrukturerte intervju om mangfoldspraksis

#### Introduksjon

- Takke intervjuobjektet for tiden deres
- Bakgrunnen for dette studiet er at vi stadig kan lese flere og flere rapporter og akademiske artikler fra anerkjente konsulenthus og akademia som skriver at mangfoldige team er det nye gullet for bedrifter. Dette begrunner de i at man blir flinkere til å se- og finne løsninger på- problemstillinger fra ulike perspektiv. Likevel er forskningen mer nyansert, og andre akademiske artikler hevder at mangfoldige team ikke alltid fører til gode resultater. Dette gjør det spesielt interessant for oss å studere. Gjennom dette intervjuet ønsker vi å samle informasjon om hvordan bedrifter, slik som dere, kan utnytte potensialet som ligger i mangfoldige team gjennom konkrete handlinger. Vi er på utkikk etter informasjon om hvordan et typisk mangfoldig team i deres bedrift jobber fra start til slutt på forskjellige prosjekter, hvilke utfordringer og muligheter de kommer over grunnet deres gruppesammensetning og hva lederen(e) for disse gruppene gjør for å veilede dem gjennom forskjellige hindre.
- Vår motivasjon for å skrive en oppgave om dette er..
- Intervjuet vil vare i ca. 75 minutter.
- Både du og bedriften vil bli anonymisert i oppgaven
- Vi ønsker å gjennomføre opptak av intervjuet slik at vi kan transkribere, og bruke relevante sitater i oppgaven vår senere, dersom det er greit for deg.
  - Sette på opptak i Teams, og sekundæropptak på mobilen
- All innhentet informasjon og data vil bli anonymisert eller slettet etter prosjektets avslutning i midten av juli 2023.

#### Generelle spørsmål

- Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
- Kan du fortelle litt om din rolle i selskapet, og innen team og prosjekter du deltar i?
- Hva tenker du på hvis vi sier «mangfoldige team»?
  - *Hva er mangfoldig team for deg?*
- Kan du fortelle litt om din egen erfaring med å jobbe med mangfoldige team?

#### Bakgrunn – Hvordan er mangfold i bedriften i dag

- Hvordan forstås mangfold i din bedrift?
  - *Kan du fortelle om forekomsten av mangfold i din bedrift?*
- Kan du gi noen eksempel på hvordan dere i XXXX jobber med å skape mangfold i bedriften?
  - *Har dere spesifikke mål og strategier?*
  - *F.eks. KPIer for personer med minoritetsbakgrunn, kvinneandel osv.*
- Hvordan har utviklingen av mangfold vært i deres bedrift de siste årene?
- Har du sett et skifte i fokus på mangfold i organisasjonen din?
  - *Når inntraff dette skiftet?*

- *Hvordan merker du det i bedriften. Økt fokus på mangfoldige nyansettelser? Mer snakk om mangfold? Andre (konkrete) initiativ?*
- *Opplevs dette utfordrende eller mulighetsskapende?*

#### **Tilrettelegging – Lederskap, strategier, eksempler på hvordan det jobbes med i dag**

- *Hvordan tilrettelegger dere for at team i deres bedrift skal fungere effektivt?*
- *Går dere aktivt inn for å sette sammen så mangfoldige team som mulig, eller ikke?*
  - *Er det spesielt for visse typer prosjekter?*
- *Har du eksempel på tilpasninger dere gjør for at mangfoldige team skal jobbe samstemt mot samme mål?*
- *Har du eksempler på ledelsesprinsipper dere følger i deres team?*
  - *Er teamene autonome eller ledes de av en leder?*
  - *Er det slik at dere følger noen teoretiske rammeverk?*
  - *Andre spesifikke tilnærminger?*
  - *Føler du at noen av disse er forbundet med mangfold?*

#### **Effektivitet og resultater**

- *Har du eksempel på muligheter som oppstår som følge av mangfold i XXX?*
  - *Har du flere eksempler?*
- *Hvordan føler du at mangfold påvirker oppstartsfasen i team?*
  - *Er det noe spesielt dere tilrettelegger for? Vil mangfold i teamet spille inn på hvordan dere tilrettelegger for at teamet får en god oppstart?*
- *Hva føler du at forskjellen er mellom mangfoldige team, sammenlignet med andre?*
  - *Arbeider de mindre-, like- eller mer effektivt enn tradisjonelle, homogene team?*
  - *Benytter de mer kreative fremgangsmåter?*
- *Hva er forskjellen på resultater som oppnås i mangfoldige team sammenlignet med tradisjonelle team?*
  - *Kommer de ofte frem til bedre løsninger?*
  - *Hvordan vil du beskrive løsningene de kommer frem til kontra de i homogene grupper?*

#### **Kommunikasjon, tillit og konflikt**

- *Hva er dine tanker knyttet til mangfold og konflikt (i team)?*
- *Hva er dine tanker knyttet til mangfold og kommunikasjon (i team)?*
- *Har du eksempel på andre utfordringer som har oppstått som følge av mangfold?*
  - *Har du andre eksempler?*
- *Kan du fortelle om en eller flere episoder hvor mangfold har ført til konflikt i bedriften?*
- *Forklar meg hvordan dere løser eventuell konflikt i deres bedrift*
  - *Har dere fastsatte rutiner, eller er hvert team overlatt til å finne ut av det selv?*
- *Hva mener du er viktig for å bygge tillit (i team)?*
- *Hvordan tilrettelegger dere i bedriften for at de ansatte skal føle psykologisk trygghet?*

- Har du eksempel på tilfeller hvor du har opplevd at den psykologiske tryggheten har vært forskjellig mellom majoriteten og kulturelt mangfoldige personer?

#### Avslutning

- Hva er noen fremtidige utfordringer ved teamet, som du mener i mindre grad diskuteres i dag?
- Hva annet burde vi vite angående teamene vi har snakket om i dag som ikke har blitt dekket i intervjuet?
- Kan du fortelle om noen andre i bedriften din vi burde intervju for å få en dypere forståelse for det som har blitt diskutert i dag?
- Har dere noen sekundærkilder i form av interne spørreundersøkelser, egne forskningssentre, eller andre dokumenter vi kunne ha fått tilgang til som belyser tematikken vi har snakket om i dag? Transformative leadership
- **Spørsmål fra den som styrer praten til den som tar notater: Har du noen spørsmål du vil stille?**

#### Videre prosedyre:

- Videre prosedyre nå er at vi skal gå gjennom intervjuet og transkribere det før vi plukker ut relevant informasjon gjennom en tematisk koding som vi kan bruke i diskusjonsdelen av oppgaven vår. Som nevnt innledningsvis vil vi slette eller anonymisere all innhentet data når prosjekter ferdigstilles i midten av juli 2023.
- Vi har notert ned kontaktinformasjonen din. Dersom du har mulighet, ønsker vi å sende transkriberingen vår til deg for en rask gjennomlesing og godkjenning.
- Det siste som gjenstår, er å takke deg for tiden du har brukt sammen med oss. Det setter vi utrolig stor pris på.

## 8.3 – Samtykkeskjema

### Samtykkeerklæring – deltakelse i forskningsprosjekt

#### Bakgrunn og formål

Denne forskningen er en del av RaCE programmet på SNF og NHH. Formålet er å undersøke hvordan selskap kan tilrettelegge for effektiv bruk av mangfold i organisasjonen. Vi henvender oss til personer med informasjon om eller opplevelser med mangfold.

#### Hva innebærer deltakelse i studien?

Ett intervju på maks 1.5 time(r). Med din godkjenning tar vi opp intervjuet på video og transkriberer det i etterkant. Videofilen slettes etter transkribering, og den transkriberte versjonen av intervjuet vil anonymiseres.

#### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og informasjonen som lagres sammen med den transkriberte versjonen av intervjuet vil ikke inneholde navn – men en tilegnet kode. Navn og eventuelle kontaktopplysninger, samt dette skjemaet, vil oppbevares adskilt fra intervjudata. Det er kun prosjektgruppen på NHH/SNF som vil kunne få tilgang til de anonymiserte intervjuene.

Din bedrift vil bli anonymisert.

Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2023.

#### Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i forskningsprosjektet, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg, og ditt intervju, bli slettet.

Dersom du har spørsmål til forskningsprosjektet, kan du kontakte Inger Stensaker på mobil: 997 92 127, epost: [inger.stensaker@nhh.no](mailto:inger.stensaker@nhh.no). Om du har flere spørsmål kan du også kontakte vårt personvernombud på [personvernombud@nhh.no](mailto:personvernombud@nhh.no).

På oppdrag fra SFN/NHH har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

#### Dine rettigheter

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

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

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

**Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta i intervju

-----  
(Signert av informant, dato)