

Stephanie Dybdahl Jensen Manlapaz og Ingrid Nagy Molvær

# **Mangfoldsledelse i norske oppstartsbedrifter**

**En casestudie av hvordan norske, små teknologibedrifter  
forholder seg til mangfoldsledelse.**

**Masteroppgave våren 2019  
OsloMet – storbyuniversitetet  
Handelshøyskolen (HHS)**

**Masterstudiet i økonomi og administrasjon**

## **Sammendrag**

Globalisering, teknologiske og demografiske endringer er med på å forme den konteksten bedriftene opererer i dag. Som et resultat av dette fører det til ytterligere behov for global arbeidskraft for å møte behov fra ulike markeder. Bedrifter kan ha varierende fokus på hvordan å ansette, integrere og få fullt utbytte av arbeidstakere med bakgrunn og trekk som viker fra normen. Det er blitt gjort mye forskning på mangfold og mangfoldsledelse på store bedrifter, men forskning på små bedrifter er mangelfullt. I den forbindelse finner vi det interessant at Norge består av 99 % SMB slik at vi anser det som viktig å forske mer på denne mangelen i forskningen. Gjennom en casestudie av 5 norske, små bedrifter i teknologibransjen, undersøker vi hvordan de forholder seg til mangfoldsledelse. Vi gir et innblikk i de ulike bedriftenes motivasjon for å velge å drive med mangfoldsledelse, eller begrunnelser for å ikke drive med mangfoldsledelse. Det undersøkes hvordan de ulike bedriftene er organisert og utfordringer knyttet til å drive mangfoldsledelse. Resultatene viste store forskjeller i hvordan de ulike bedriftene forholdt seg til mangfoldsledelse. Graden av organisering var svært ulik, i tillegg ser vi en sammenheng mellom motivasjon og hvordan mangfoldsledelse blir utført i bedriftene.

## **Abstract**

Changes regarding globalization, technological and demographic changes are shaping the context in which businesses operate in today. As a result, it leads to additional needs for a global workforce as a need to meet the demands from different markets. Leaders can have various focus of how to hire, integrate and achieve the full benefit of employees with characteristics and traits that depart from the norm. A lot of research has been conducted towards diversity and diversity management at large companies, but research on small businesses is deficient. Regarding this connection, we find it interesting that Norway consists of 99 % SMEs and therefore we consider additional research important. In our case study of 5 small Norwegian companies in the technology industry, we examine how these firms relate to diversity management. We present an insight of their motivation towards, or reasons for not committing to diversity management. We examine how the various companies are organized and in addition to what challenges they experience in connection of being a small firm, including managing diversity. The results showed big differences in how the various companies related to diversity management. The degree of organization was very different and in addition, we see a connection between their motivation and how diversity management is carried out in the companies.

## Forord

Denne masteroppgaven symboliserer/markerer vår avslutning på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved handelshøyskolen ved OsloMet – storbyuniversitetet. Vi har begge fordypet oss i strategi, organisasjon og ledelse. Gjennom studieløpet har vi opparbeidet oss «kunnskap» om tematikken i denne oppgaven, herav både ledelse, strategisk personalledelse.

Veien fra den første ideen om temaet, til det ferdige resultatet har vært en interessant og lærerik prosess. Det hele begynte i oktober 2018, der vi deltok på seminar hos Deloitte angående “Can diversity increase a company’s bottom line?”. Dette gav oss motivasjon og inspirasjon til å undersøke mer om teamet mangfoldsledelse. I tillegg deltok vi på Europas største kjønns mangfolds konferanse, SHE-konferansen, som også økte vår interesse for temaet.

I henhold til at oppgaven har en tidsbegrensning som ikke omverdenen alltid har tatt hensyn til, har prosessen både vært utfordrende, frustrerende men også veldig lærerik.

Vi vil gjerne takke alle som har hjulpet oss gjennom semesteret. Vi vil først og fremst gi en stor takk alle informantene som stilte til intervju. Uten dere hadde ikke det blitt noen studie. Intervjuene og samtalene rundt, har vært lærerike og inspirerende, og i tillegg gitt oss begge tanker om at det hadde vært spennende å jobbe i en oppstarts bedrift. Under prosessen med masteroppgaven har vi vært i kontakt med en rekke ulike organisasjoner som aktivt jobber med mangfoldsledelse. Disse er blant annet Oslo Business Region, MESH, Mak, IMDI og Seema som har hjulpet oss i riktig retning med både kunnskap og forslag til bedrifter vi kan intervju.

Vi vil også takke vår veileder Aagoth Elise Lossius Storvik for konstruktive tilbakemeldinger og gode råd gjennom arbeidet med oppgaven. En takk rettes også til korrekturlesere for gode tilbakemeldinger og innspill.

Oslo, 31. mai 2019  
Ingrid Nagy Molvær og Stephanie Dybdahl Jensen Manlapaz

## Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Bakgrunn for valg av tema .....</b>	<b>5</b>
1.1.1 Hva har mangfold å si for samfunnet.....	5
1.1.2 Oppgavens vitenskapelige relevans.....	8
<b>1.2 Valg av problemstilling og forskningsspørsmål.....</b>	<b>11</b>
1.2.1 Begrepsavklaring .....	12
<b>1.3 Historien bak Mangfoldsledelse.....</b>	<b>12</b>
1.3.1 Mangfoldsledelse har sin opprinnelse fra USA .....	13
1.3.2 Mangfold i Europa og Skandinavia.....	13
1.3.3 I norsk kontekst.....	14
<b>1.4 Oppgavens videre struktur .....</b>	<b>16</b>
<b>2. Teoretisk og empirisk bakgrunn .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Definisjoner .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2. Teori del 1 – Grunner for mangfold og mangfoldsledelse .....</b>	<b>19</b>
2.2.1 Forretningsargumentet for mangfold.....	20
2.2.1.1 Interne effekter .....	20
2.2.1.2 Eksterne effekter.....	21
2.2.2 Forretningsargumentet for små bedrifter. ....	23
2.2.3 Bedriftens etiske og sosiale ansvar .....	24
<b>2.3 Teori del 2- Bedriftens struktur, formaliteter og etablering av styringsmodeller .....</b>	<b>24</b>
2.3.1 Nivåer av mangfoldsledelse .....	25
2.3.2 Segregerende Lederstil .....	28
2.3.3 Assimilerende Lederstil.....	28
2.3.4 Bedriftens samfunnsansvar .....	29
2.3.3.1 Sammenhengen mellom mangfold og CSR .....	30
2.3.3.2 Generelle retningslinjer for håndtering av CSR og mangfold.....	30
<b>2.4 Teoridel 3: utfordringer knyttet til mangfold og mangfoldsledelse .....</b>	<b>31</b>
2.4.1 utfordringer med det å være en liten bedrift.....	32
2.4.2 Negative effekter av mangfold og mangfoldsledelse .....	33
2.4.3 Kjønnsmangfold og entreprenørskap .....	34
2.4.4 Sosial-psykologiske teorier .....	35
2.4.5 Diskriminering gir rekrutteringsutfordringer .....	36
<b>3. Metode .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 Valg av forskningsdesign og forskningsstrategi .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2 Casestudie .....</b>	<b>40</b>
<b>3.3 Utvalg.....</b>	<b>41</b>
<b>3.4 Datainnsamling .....</b>	<b>42</b>
<b>3.5 Intervju .....</b>	<b>43</b>
3.5.1 Struktur .....	43
3.5.2 Gjennomføring av intervjuene .....	44
3.5.3 Transkripsjon .....	45
<b>3.6 Forskningsprosjektets etiske hensyn.....</b>	<b>46</b>
<b>3.7 Hermeneutiske fortolknings prinsipper.....</b>	<b>47</b>
<b>3.8 Vurdering av datagrunnlagets kvalitet .....</b>	<b>48</b>

3.8.1 Validitet.....	48
3.8.2 Reliabilitet.....	49
<b>4. Presentasjon og diskusjon .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1 Overordnet bilde av bedriftene .....</b>	<b>51</b>
4.1.1 Hva slags mangfold har bedriftene? .....	52
<b>4.2 Motivasjonsfaktorer bak mangfold .....</b>	<b>53</b>
4.2.1 Mangfold – et komplekst begrep.....	53
4.2.2 Ønsker bedriftene mangfold, eventuelt hvilken type mangfold?.....	55
4.2.3 Informantenes bakgrunn - motivasjon .....	57
4.2.4 Bedriftenes grunner for mangfold. ....	59
4.2.4.1 Økonomiske grunner.....	59
4.2.4.2 Etske og moralske begrunnelser .....	60
4.2.4.3 Samfunnsansvar .....	61
<b>4.3 Hvordan er bedriftene organisert?.....</b>	<b>63</b>
4.3.1 Rekrutteringspraksiser .....	63
4.3.2 Måler bedriftene mangfold?.....	67
4.3.3 Inkludering .....	68
<b>4.4 Hvorfor kan det være utfordrende for SMB å drive mangfoldsledelse? .....</b>	<b>69</b>
4.4.1 Rekrutteringsutfordringer.....	70
4.4.2 Utfordringer knyttet arbeidsmiljø.....	72
4.4.3 Utfordringer knyttet til måling av mangfold .....	74
<b>5. Sammendrag og diskusjon.....</b>	<b>75</b>
<b>5.2 Motivasjonsfaktorer bak mangfold .....</b>	<b>76</b>
5.2.1 Mangfold – et komplekst begrep.....	77
5.2.2 Oppsøker bedriftene mangfold?.....	78
5.2.3 Grunner for mangfold .....	79
5.2.3.1 Økonomiske grunner.....	80
5.2.3.2 Etske argumenter.....	83
5.2.3.3 Personlige grunner .....	84
5.3.2.4 Forretningsverdi knyttes til mangfold og CSR.....	85
<b>5.3 Hvordan er bedriftene organisert?.....</b>	<b>86</b>
5.3.1 Rekrutteringspraksiser .....	87
5.3.1.1 Ulike former for diskriminering eller antydninger til diskriminering .....	87
5.3.1.2 Diskriminering kan ha negativ effekt på bedriftens ytelse.....	88
5.3.1.3 Homososial reproduksjon .....	89
5.3.1.4 Oppstarts bedrifter sine utfordringer knyttet til rekruttering av mangfold.....	90
5.3.2 Måling .....	91
5.3 Vi «putter folk i bås» .....	91
5.3.2 Kulturbygging .....	92
5.3.2.1 Inkludering .....	92
5.3.2.2 HR-relaterte oppgaver .....	92
5.3.2.3 Sosialisering, et verktøy for inkludering.....	93
5.3.2.4 Språkbarrierer .....	94
<b>6. Oppsummering og konklusjon .....</b>	<b>95</b>
6.1 Oppgavens styrker og begrensninger .....	96
6.2 Veien videre – forslag til videre forskning .....	97
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>98</b>
<b>Vedlegg 1.....</b>	<b>106</b>

## 1. Innledning

Tema for denne studien er mangfold i små og mellomstore bedrifter. Vi undersøker motivasjonen til hvorfor små, norske bedrifter oppsøker mangfold, hva slags type mangfold, i tillegg til hvorfor og på hvilken måte mangfoldsledelse håndteres i norske små bedrifter. For å kunne svare på dette har vi tatt utgangspunkt i fem norske små bedrifter der vi undersøker deres forhold til mangfoldsledelse. Problemstillingen for oppgaven er som følger:

### *Hvordan forholder norske SMB bedrifter seg til mangfoldsledelse?*

Vi finner det nødvendig å presisere at vi ser på mangfold i arbeidslivet, i form av menneskelige ressurser. Og at mangfoldsledelse omhandler en leder som har innsett de positive effektene som en mangfoldig arbeidsstyrke kan medføre, og av den grunn, søker lederen å ta beslutninger som bidrar til å fremme slike effekter.

Utvalget vårt består av entreprenørbedrifter i teknologibransjen. De små og mellomstore bedriftene (SMB) utgjør mer enn 99 prosent av alle bedrifter i Norge, og 47 prosent av disse er i privat sektor (NHO u.å.). SMB står for nær halvparten av den årlige verdiskapingen i landet, altså nær 700 milliarder kroner. Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) definerer små og mellomstore bedrifter som bedrifter med under 100 ansatte, bedrifter med 1-20 ansatte som små og bedrifter med 21-100 ansatte som mellomstore (NHO u.å.). For å avgrense oppgaven ytterligere, har vi dermed valgt å undersøke små bedrifter med under 20 ansatte.

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

#### 1.1.1 Hva har mangfold å si for samfunnet

Det finnes ulike faktorer som har bidratt til å påvirke oppmerksomheten rundt behovet for mangfoldsledelse. I de senere år har økt globalisering ført til økt mangfold, både i samfunnet generelt og innen organisasjons- og næringsvirksomhet (Mannix og Neale 2005b). Virkninger som kommer av globalisering er teknologisk utvikling (Eriksen 2008), økt samarbeid på tvers av landegrensene, økt internasjonal handel og økt arbeidsmobilitet (Brenna og Solheim 2018). En annen faktor er den demografiske utviklingen som viser til at arbeidsmarkedet har fått en økning i antall sysselsatte kvinner og av mennesker med innvandrerbakgrunn, som bidrar til mangfold av etnisiteter, språk, kulturer, religioner, perspektiver og erfaringer (Brenna og

Solheim 2018). Brenna (2018) mener at summen bidrar til en mangfoldig arbeidsgruppe som med deres ulike perspektiver kan bidra til å styrke bedriftens konkurransekraft.

Et annet viktig aspekt på dagsordenen er bærekraftig utvikling, som består av de tre dimensjonene; økonomi, miljø, og sosiale forhold. Overordnet, handler bærekraftig utvikling om at behovene til de menneskene som lever i dag blir ivarettatt, uten at de fremtidiges menneskers muligheter går på bekostning av dette (FN-sambandet 2019). I sammenheng med å drive bærekraftig kan mangfold og mangfoldsledelse være et bidrag å realisere enkelte av FN sine bærekrafts mål. Bærekrafts mål nummer fem handler om å oppnå likestilling mellom kjønnene (FN-sambandet 2017).

I en bedrift kan mangfoldige team generere innovative ideer, forbedre problemløsning, skape dynamiske arbeidskulturer, i tillegg til å øke bedriftens produktivitet, effektivitet og profitt (McLeod, Lobel og Cox Jr 1996; Watson, Kumar og Michaelsen 1993; Wilson og Iles 1999). FN's niende bærekraftsmål omhandler områdene innovasjon og infrastruktur og viser til at *"teknologi og innovasjon kan bidra til å løse miljømessige utfordringer som følger utbyggingen av infrastruktur"* (FN-sambandet 2017).

Å drive bærekraftig er også at bedrifter tar samfunnsansvar. Regjeringen (2019) stiller krav og forventninger til at alle norske virksomheter opptre ansvarlig. Mangfold og mangfoldsledelse har en viktig rolle innen CSR (samfunnsansvar) (Neuhaus og Schröer 2017). For bedrifter som konkurrerer om å skaffe de beste talentene innen teknologi, samt beholde de beste, spiller mangfoldsledelse en viktig rolle. Ifølge Drange (2014b) kan mangfold begrunnes i sosialt ansvar innen områdene rettferdighet og moral. Alle mennesker har like mye rett til å få arbeid og en karriere, dermed kan CSR bidra til dette. Utstøting og diskriminering har vært med på å skape både individuelle og samfunnsmessige konsekvenser i flere land (Kaul og Kvande 1991). Det finnes en tydelig sammenheng med innvandreres tilknytning til arbeid, sosialisering og norskkunnskaper. I tillegg fører arbeidsledighet til mer generelle økonomiske ulemper, lav selvfølelse, isolasjon og så videre (Kaul og Kvande 1991).

I følge Døving og Nordhaug (2007) har norsk arbeidsliv de siste ti årene blitt betydelig mer heterogen. Dette resulterer i at flere forhold i norsk samfunn og næringsliv gjør at det er behov for både mer kunnskap og handling for å forbedre tilnærmingen til økt mangfold, og forvaltningen av mangfoldig arbeidskraft og kompetanse. Disse inkluderer innvandring og

innvandreres stilling i Norge, samt kvinners situasjon i utdanning og arbeidsliv (Brenna og Solheim 2018; Døving og Nordhaug 2007).

Innvandring i Norge har ført til økt tilgang på arbeidskraft, men konsentrerer seg ofte i lavtlønnede yrker med behov for mindre utdanning, og sjeldnere i lederstillinger (Brenna 2018). Det finnes mye forskning som også viser til at høyt utdannede innvandrere har opplevd problemer i henhold til å integreres i det norske arbeidsmarkedet (Døving og Nordhaug 2007; Fosslund og Aure 2011). Til tross for at flere av disse menneskene er høyt utdannede mennesker får de ikke relevante stillinger (Brekke 2008; Rogstad og Orupabo 2007; Berg og Lauritsen 2000; Kvitastein, Johansen og Supphellen 1996; Fosslund og Aure 2011). Norge har i dag 765 108 innvandrere fra ulike deler av verden. Når vi ser på innvandrere og norskfødte med innvandrere foreldre har Norge så mange som 944 402, 66,6 prosent av disse er sysselsatte (SSB 2019a). Sysselsettingsprosenten er en god del lavere blant innvandrere enn blant den øvrige befolkningen, og enda lavere blant flyktninger (Olsen 2011).

Armitage, Feldman og Wang (2016) mener at kvinner er særlig underrepresentert i start-up og i teknologiske miljøer. Kun 0,99 prosent av teknologiselskaper har kvinnelig leder, styreleder eller gründer (Innovasjon Norge 2018). Forfatterne mener at dette kan endre seg dersom bedrifter allerede fra et tidlig stadium jobber med inkludering av kvinner.

Ifølge SSB er arbeidsmarkedet kjønnsdelt ettersom kvinner og menn velger ulike sektorer. Dette er videre med på å skape lønnsforskjeller og karrieremuligheter (Bye 2018). Likevel, ser man i dag tendenser til at flere kvinner velger tradisjonelt mannsdominerte utdanninger og yrker (Bye 2018).

For funksjonshemmede er sysselsettingen svært lav (Svalund 2004). Avhengig av hvordan man definerer funksjonshemmet, er mellom 7 og 14 prosent av de yrkesaktive. Av alle som defineres som funksjonshemmede er under halvparten (43,9%) av disse i arbeid (SSB 2018). Norske virksomheter har i liten grad prioritert å rekruttere funksjonshemmede sammenlignet med andre land (Døving og Nordhaug 2007).

Det finnes flere argumentasjoner om at bedrifter har et sosialt ansvar ut over det å drive forretning (Drøpping 2004; Midtsundstad, Djuve og Drøpping 2003; Møller og Erdal 2003; Rosdahl 2003). For eksempel at man skal inkludere mennesker med nedsatt funksjonsevne i lønnet arbeid.



Ifølge Solem (2001) anses aldersdiskriminering å være like utbredt som kjønnsdiskriminering. Et typisk eksempel på aldersdiskriminering på arbeidsplassen kan gjelde ved intern rekruttering, karriereutvikling og da særlig om de unge arbeidstakerne blir foretrukket dersom ny teknologi skal innføres (Døving og Nordhaug 2007).

I denne oppgaven fokuserer vi på små bedrifter i teknologibransjen, som har sine kjennetegn og demografi. Samfunnet som er preget av høy kompleksitet, en dynamisk teknologisk utvikling, internasjonalisering, globalisering og økt utdanning (Grund 2006), er med på å skape den konteksten teknologiske bedrifter opererer i. Disse bedriftene er også omtalt som kunnskapsbedrifter hvor kunnskap og arbeidskraft er den kritiske suksessfaktoren (Grund 2006).

Kjønnsfordelingen i denne bransjen er mannsdominert, med 71,2 prosent menn (bufdir 2016). Ifølge IKT-Norge er mangfold avgjørende for å lykkes, dette innebærer først og fremst flere kvinnelige sysselsatte (Heidi Arnesen Austlid og Freihow u.a.). Ifølge SSB har nær halvparten av innvandrere svake digitale ferdigheter, noe som kan resultere i ekskludering fra enkelte samfunnsarenaer (Lene K. Guthu og Holm 2010). Globalisering kan føre til et større behov for en mangfoldig arbeidsstyrke som kan gjenspeile kundemassen i form av språk, forretningskulturer og imøtekomme krav og forventninger av markedet (Bye og Haugum 2009a). Norge består av 581 956 virksomheter per 1. Januar 2019 (SSB 2019b). Videre er 99 prosent av disse SMB. I 2016 bidro SMB med 42 prosent av det norske statsbudsjettet.

Oppstartsbedrifter har som oftest få ansatte og kan dermed også klassifiseres som små bedrifter. I følge Grünfeldt Leo et al. (2019) er bedriftenes evne for vekst viktig for den langsiktige økonomiske veksten og verdiskapingen i samfunnet. At oppstartsbedrifter vokser er et tegn på økonomisk vekst og at konkurranse og innovasjon finner sted.. Den største utfordringen for små bedrifter er tid, kapital og (menneskelige) ressurser (Commission 2008).

### 1.1.2 Oppgavens vitenskapelige relevans

Vi har nå sett på hvorfor mangfold er interessant for små bedrifter i et samfunnsperspektiv. For å imøtekomme behovet til samfunnet og holde tritt med både samfunnsendringer og det skiftende næringslivet, har mange forskere også rettet oppmerksomhet til mangfold på arbeidsplassen og mangfoldsledelse (Roberson 2019). Mangfold og mangfoldsledelse har de siste tiårene blitt studert og forsket på i flere forskjellige akademiske felt, blant annet;

psykologi, sosiologi, økonomi, sosialt arbeid, offentlig politikk, utdanning, markedsføring og arbeidsforhold (HRM) (Roberson 2019). Hovedvekten av teorier rundt mangfold stammer fra USA, i tillegg er flesteparten av forskningsbidragene i stor grad gjennomført av amerikanske forskere. En gjennomgang av mangfolds-litteraturen i internasjonal sammenheng gjennomført av Jonsen, Maznevski og Schneider (2011), viser at forskningslitteraturen på mangfold ikke er særlig mangfoldig. Litteratur gjennomgangen viser at definisjoner og praksiser for mangfoldsledelse utenfor USA er særlig mangelfull.

I internasjonal kontekst er litteraturen på mangfold og mangfoldsledelse stor. Det er forsket på enkeltelementer som for eksempel rekruttering og turnover som sentrale utfallsmål (Drange 2014a). Å forske på mangfold er komplekst (Traavik 2006a), og mye av forskning på mangfold er gjort på en isolert del av organisasjonen, som for eksempel i gruppekontekst slik som i ledelsen, programmer knyttet til talentutvikling, kurs eller rekrutteringsstrategier. Men det finnes begrenset empirisk forskning som viser til effekter eller virkninger av mangfoldsledelse på resultatmål, som for eksempel lønnsomhet, innovasjon og arbeidsmiljø (Drange 2014a).

Forskning på effektene av mangfold har fokusert på innflytelsen på organisasjonen som helhet, gruppekontekst og om mangfold lønner seg for bedrifter. Ulik forskning på enkeltelementer viser at mangfold fører til høyere innovasjon, kreativitet, «kampen om å vinne de beste talentene», styrker kundepreferanser, øker medarbeidertilfredsheten og forbedrer beslutningstaking (Page 2008; Barta, Kleiner og Neumann 2012; Dewhurst, Pettigrew og Srinivasan 2012; Hunt, Layton og Prince 2015). En studie fant for eksempel ut at mangfoldsledelse er positivt korrelert med innovasjonsevne, men at små bedrifter henter ut mindre av potensialet som mangfoldsledelse har for innovasjon (Bridgstock et al. 2010b).

Når det gjelder positive utfall og avkastning, har McKinsey utarbeidet en rapport som viser til at mangfold fører til høyere avkastning for bedrifter. Rapporten baserte seg på 366 bedrifter i ulike bransjer i Storbritannia, Canada, USA og Latin-Amerika. Resultatet viser at når ledelsen består av ulike kjønn, er avkastningen beregnet å være opptil 21% høyere enn gjennomsnittet for bransjen. For bedrifter med stort etnisk mangfold blant de ansatte, er avkastningen beregnet å være opptil 33 prosent høyere enn gjennomsnittet for bransjen (Hunt, Layton og Prince 2015). Studien ser på kjønns- og etnisitetssammensetning i toppledelse og styret, i store bedrifter, og finner ut at det har betydning for bedrifters lønnsomhet.

En nylig utgitt artikkel som oppsummerer forskning på mangfold viser at resultatene fra forskjellige studier er svært variable (Roberson 2019). Ulike studier bruker forskjellige analyser, konseptualiserer, operasjonaliserer og bruker forskjellige indikatorer på ytelse. De bruker altså ikke samme variabler for å måle like ting, og dermed blir det vanskelig å sammenligne og trekke sterke konklusjoner. Roberson mener også at forskningsfeltet så vidt har begynt å forstå mangfold og mangfoldsledelse som en vitenskap. Det er fortsatt nødvendig med mer empirisk arbeid knyttet til å fremme forståelse av nettoverdien av mangfold i organisasjoner (Roberson 2019).

I norsk kontekst kom det i 2014 en kunnskapsoversikt om mangfoldsledelse i norske virksomheter, som ble utført i samarbeid mellom arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og Virke. Rapporten hadde som formål å finne en sammenheng mellom en mangfoldig arbeidsstokk og lønnsomhet (Drange 2014a). Det fremkommer at forskning på mangfoldsledelse har vært basert på enkeltelementer av mangfolds arbeidet, og at det derfor er vanskelig empirisk å se langtidsvirkningene av mangfolds strategier i bedrifter (Drange 2014b). I tillegg ble det utført en spørreundersøkelse blant medlemmer av Virke der 766 bedrifter svarte. Resultatene viser at mangfold ikke står høyt på agendaen i norske virksomheter (Drange 2014b). Resultater fra en nylig spørreundersøkelse utført november 2018 samsvarer med Dranges rapport. Også her kommer det frem at mangfold ikke står høyt på agendaen i norske bedrifter (FinansNorge 2018). Forskning på mangfold i Norge har hatt mest fokus på casestudier av store bedrifter, som for eksempel Posten, Telenor og Equinor (Drange 2014b). Forskning på etniske minoriteter i arbeidslivet, ser i stor grad på rekrutteringsprosessen (Døving og Nordhaug 2007).

Når det kommer til forskning på små og mellomstore bedrifter, er det både mangelfullt i internasjonal sammenheng og i norsk kontekst. Drange mener at det er viktig for Norge å få frem forskning basert på kunnskap om hvordan og på hvilken måte mangfold håndteres i SMB, og hvilken virkning et flerkulturelt mangfold har i disse bedriftene (2014b). I sammenheng med vår forskning er det relevant og interessant at 99% av norsk næringsliv er SMB (NHO u.å.).

EU-kommisjonen har utarbeidet blant annet to rapporter om hvordan små og mellomstore bedrifter i Europa kan bruke forretningsargumentet for å utnytte arbeidsstyrken sin, i tillegg til en rapport om beste praksis. SMB har et stort potensial i å få utbytte av å drive

mangfoldsledelse dersom de innehar kunnskap og de rette praksisene (Commission 2015). Rapportene er en guide til små bedrifter i Europa, slik at de kan få kunnskap om mangfold og mangfoldsledelse, hvordan de skal få utbytte av det ved å utvikle riktige praksiser. Definisjonen av små og mellomstore bedrifter er annerledes i Europa. I Norge er SMB under 100 ansatte, mens i Europa er SMB definert som virksomheter med under 250 ansatte. I tillegg har de med mikrobedrifter, som er fra 0-9 ansatte, små bedrifter har mellom 10-49 ansatte, mens mellomstore 50-250 ansatte (Commission 2008). Innovasjon Norge utgav i fjor en guide til mangfold i gründerbedrifter (Innovasjon Norge 2018). Hftet er utviklet i samarbeid med Seema og viser hvordan gründerbedrifter kan oppnå høyere verdiskapning, gi bedre omdømme og forstå kundene og markedet bedre.

Ifølge Roberson (2019) er utviklingen av praksiser rettet mot mangfold i organisasjoner, gått mye fortere enn utviklingen av mangfolds-teorier. Mangfold som et forskningsfelt kan ha nytte av mer teoretisk utvikling, spesielt i tverrfaglig arbeid, dette for å forklare bedre hvordan forskjeller mellom mennesker er knyttet til holdninger, oppførsel, ytelse og andre utfall i bedrifter.

## 1.2 Valg av problemstilling og forskningsspørsmål

Vi har i denne oppgaven satt søkelys på norske små bedrifters arbeid med mangfold og mangfoldsledelse. Som beskrevet over ser vi i denne oppgaven på små bedrifter i teknologibransjen. Globalisering, internasjonalisering og raske endringer er med på å forme den konteksten bedriftene opererer i dag. På tross av et stort behov for global arbeidskraft og holde tritt med teknologisk innovasjon, har bedrifter varierende fokus på hvordan å ansette, integrere og få fullt utbytte av arbeidstakere med bakgrunn og trekk som viker fra normen.. Som vi har sett er det mangelfull forskning på mangfoldsledelse i små og mellom store bedrifter. For vår oppgave er det interessant at 99 prosent av alle bedrifter i Norge er små og mellomstore bedrifter. På bakgrunn av dette er problemstillingen vår:

### ***Hvordan forholder norske SMB bedrifter seg til mangfoldsledelse?***

For å kunne besvare problemstillingen har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål som skal hjelpe oss å få en dypere forståelse for hvordan små norske bedrifter i teknologibransjen forholder seg til mangfoldsledelse.

- 1. Hva er bedriftens motivasjon for å søke mangfold?*
- 2. Hvordan er bedriftene organisert?*
- 3. Hvorfor kan det være vanskelig for SMB å drive mangfoldsledelse?*

Forskningsspørsmål 1, skal gi oss innsikt hva bedriftene legger i begrepet mangfold og motivasjon bak. Deretter, vil forskningsspørsmål 2 hjelpe oss å forstå hvordan bedriftene er utformet i henhold til grad av struktur og formaliteter, og i tillegg gi oss innsikt for hva som kjennetegner de ulike bedriftskulturene, og eventuelt hvordan de er blitt formet. Til sist, er forskningsspørsmål 3 utformet for å belyse ulike utfordringer små bedrifter kan ha knyttet til å ha en mangfoldig arbeidsplass.

#### 1.2.1 Begrepsavklaring

Vårt utvalg består av fem entreprenørskapsbedrifter i teknologibransjen. Forøvrig er samtlige av bedriftene i av utvalget små. Videre finnes det mange ulike betegnelser på en entreprenørskapsbedrift, som hyppig brukes om hverandre i litteraturen: gründerbedrift, nyetablering, innovasjonsbedrift, vekstbedrifter, oppstarts bedrift eller startup. Dermed benyttet vi oss av ulike betegnelser vedrørende entreprenørskaps bedrifter under oppgavens forløp. Som beskrevet innledningsvis defineres små og mellomstore bedrifter som bedrifter med under 100 ansatte, bedrifter med 1-20 ansatte som små og bedrifter med 21-100 ansatte som mellomstore (NHO u.å.). For å avgrense oppgaven ytterligere, har vi valgt å undersøke små bedrifter med under 20 ansatte. Under oppgavens forløp, benytter vi oss både av betegnelse SMB og små bedrifter.

### 1.3 Historien bak Mangfoldsledelse

For å forstå hvordan mangfold og mangfoldsledelse har hatt blitt viktig både på samfunnsnivå og i vitenskapssammenheng, vil vi i dette avsnittet se på historien bak. På verdensbasis har samfunnet endret seg stort, og dermed har også arbeidsmarkedet det.

Vil ser først på hvordan mangfoldsledelse har utviklet seg i USA, deretter i Europa før vi til slutt ser på hvordan det er i det norske arbeidsmarkedet.

### 1.3.1 Mangfoldsledelse har sin opprinnelse fra USA

Den første antidiskrimineringsloven i USA (Civil Rights Act of 1964) ble foreslått av John F. Kennedy i 1963, og deretter godkjent i kongressen 1964. Denne loven skulle sørge for at bedrifter i privat sektor som drev forretning med amerikanske myndigheter ikke skulle drive diskriminering (Drange 2014b). I 1964 var arbeidskraften i USA blitt fundamentalt mer mangfoldig. På den tiden hadde flere småbarnsmødre begynt å jobbe sammenlignet med småbarnsmødre fra et halvt århundre før. På den tiden bestod sysselsettingen mest av mannfolk. På samme tid hadde Amerika en ny bølge med innvandrere fra Asia og Latin-Amerika (Dobbin, Kalev og Kelly 2007). Flere år senere på 1970-tallet ble antidiskriminerings loven utvidet til også å gjelde områder som utdanning og arbeid generelt. Diskriminering fikk større oppmerksomhet i takt med flere rettsaker på området, som igjen førte til høyere fokus rettet mot å ha like rettigheter. Bedrifters ledere trodde først og fremst at den nye loven ikke ville påvirke dem i særlig stor grad. De hadde en oppfatning om at det skulle være tilstrekkelig å ta ned skiltene om «No Negros» (Dobbin, Kalev og Kelly 2007). For å tilpasse seg presset fra omgivelsene innførte bedriftene programmer for å sikre ansatte like rettigheter. Derav navnene på programmene AA- Affirmative Action og EEO- Equal Employment Opportunity (Drange 2014b). Disse programmene skulle også hjelpe bedriftene å bekjempe anklager om diskriminering. På tross av dette, ble det oppdaget at flere av disse programmene som ble utviklet resulterte i at mørkhudede ble silt ut av seleksjonsprosessen under ansettelsesprosessen. Som et resultat av programmene AA og EEO ble «Diversity Management» utviklet (Dobbin, Kalev og Kelly 2007).

På 1980-tallet ble det gjort flere tiltak i den amerikanske arbeidsstyrken. Tiltakene kunne for eksempel være å innføre policyer hvor målet var å styre mangfold på arbeidsplassen (Ivancevich og Gilbert 2000). For eksempel kunne store bedrifter ansette likestillings-ansvarlige, arrangere «race-relations workshops», utvikle spesielle rekrutteringssystemer eller drive mentor- eller støtte programmer for kvinner eller minoriteter (Dobbin, Kalev og Kelly 2007).

### 1.3.2 Mangfold i Europa og Skandinavia

Omtrent ti år senere enn USA slo mangfoldstyring til i Europa. I følge Holvino og Kamp (2009) var innføringen av mangfoldsledelse relatert til den kommende ny-liberalismen. Hvor markedet i Europa, slik som I USA, blir fremmet som et middel for regulering snarere enn en

plass for rettigheter og lovverk (Holvino og Kamp 2009, 396). Først og fremst utviklet styring av mangfold seg i de begge tidlige kolonistatene Storbritannia og Nederland hvor begge har relativt store befolkningsandeler med minoritetsbakgrunn (Wrench 2016). Rundt årtusenskiftet var mangfoldsledelse kommet til Skandinavia samt andre land (Boxenbaum 2006; Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2004). Mangfoldsledelse var oppfattet som et hjelpemiddel til å inkludere mennesker med etnisk minoritetsbakgrunn i arbeidslivet. Mangfoldsledelse fikk høyere oppmerksomhet da Skandinavia fikk økt innvandring (Holvino og Kamp 2009). Europa har ikke slik som USA vært pålagt AA og EEO-lovene. EU's antidiskrimineringsdirektiv kom ikke før 2003 (Wrench 2016).

Ifølge Wrench (2007) har mangfoldsledelse bedre grobunn i land med positiv holdning til mangfold, enn i land hvor assimilering er målet. (Tjora og Wæhle 2019). Assimilering betyr å gjøre lik, for eksempel at en minoritetspolitikk fører overfor en kulturell minoritet for å gjøre dem mest mulig lik majoritets befolkningen (Tjora 2019). Mangfoldsledelse er derfor utbredt i land der immigrasjon er utbredt, som USA, Canada og Australia. I Norge hvor nasjonal tilhørighet har vært bygget på forestillinger om homogenitet og «felles kultur», kan det være mer utfordrende å fremme verdsettelsen av mangfold. Forskning tilsier at Norge er sent ute i vesteuropeisk sammenheng, når det kommer til å anerkjenne og bruke minoritetenes kompetanse (Brandt m.fl. 2004, Døving og Nordhaug 2007).

### 1.3.3 I norsk kontekst

De nordiske landene har hatt et åpent arbeidsmarked siden 1954 (Midtbøen 2017). I Norge startet det på 1970-tallet da arbeidsinnvandrere kom som en respons på økende behov for arbeidere (Brochmann og Kjeldstadli 2008). Arbeidsmarkedet i Norge har de siste 20 årene endret seg mye, dette grunnet økt globalisering, åpne landegrenser, økning av innvandrere, etniske minoriteter i tillegg til økning av kvinner i arbeidsmarkedet. Etter utvidelse av EU på 2000 tallet, økte også befolkningsveksten og innvandringen betraktelig i Norge (IMDi 2018). Andelen innvandrere i Norge har endret seg betydelig siden 1970-tallet. For 47 år siden var under 1,5 prosent av Norges befolkning innvandrere, mot dagens 17,3 prosent i begynnelsen av 2018 (SSB 2017).

De siste årene har fokuset på mangfold, ikke bare i form av kjønnsbalanse, fått mer fokus også i Norge. Flere ideelle organisasjoner, både offentlig og privat sektor har begynt å forstå viktigheten av en mangfoldig arbeidsplass og at det ikke lenger bare er et konkurransefortrinn,

men noe som må integreres i bedriftens strategi for at bedrifter skal være inkluderende og oppnå høyere innovasjon og lønnsomhet. Organisasjoner som Virke, NHO, IMDi (integrerings og mangfolds direktoratet), MiA (Mangfold i arbeidslivet), IA (Intensjonsavtalen om inkluderende arbeidsliv) og flere andre jobber direkte med mangfold på arbeidsplassen, forsker og publiserer rapporter om mangfold i Norge. For eksempel er IMDi sitt mål å bidra til like levekår og mangfold gjennom arbeid, integrering og deltakelse (IMDi 2006). Integrerings- og mangfolds direktoratet ble etablert 1. januar 2006 med en målsetting om at «mangfold gjør oss rikere».

Tidligere har norske virksomheter i liten grad rekruttert personer med minoritetsbakgrunn, nedsatt funksjonsevne, langtidsledige, og ungdom med avbrutt utdanning. Norge har derimot, vært flinke når det gjelder rekruttering av kvinner i arbeidslivet (Rasmussen 2005). Den norske regjeringen har jobbet mye for likestilling mellom kjønn på arbeidsplassen. I 2005 ble det lovpålagt at styrene i alle norske allmennaksjeselskap skal bestå av 40 prosent kvinner (Grosvold, Brammer og Rayton 2007). Det norske kravet om 40 prosent kvinner i styrene var unikt i verden, da Norge var først ut med et slik krav. Senere har flere land innført lignende ordninger.

I 2018, trådte den nye likestillings- og diskrimineringsloven i kraft (Tyldum 2019). Denne loven har erstattet fire tidligere lover, likestillingsloven angående kjønn, diskriminerings- og tilgjengelighetsloven angående mennesker med nedsatt funksjonshemming, diskrimineringsloven om seksuell orientering og diskrimineringsloven om etnisitet, religion og kjønnsuttrykk. Den nye loven har som formål å fremme likestilling og hindre diskriminering, det vil si at gruppene skal behandles med likeverd, ha like rettigheter og muligheter. Dette gjelder kjønn, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, kjønnsidentitet, seksuell legning og alder. I tillegg gjelder dette også andre vesentlige for hold ved en person (Tyldum 2019).

I regjeringens nye integreringsstrategi legger de vekt på økt bevissthet rundt mangfold. I hovedgrep 5 skriver de at regjeringen skal «stimulere arbeidsgivere til økt bevissthet om mangfold som ressurs» (Kunnskapsdepartementet 2018) . Det påpekes at arbeidslivet er et viktig område for inkludering og deltagelse (Kunnskapsdepartementet 2018). «God mangfoldsledelse handler om å ha kunnskap, ferdigheter, verktøy og systemer for å utløse potensialet i mangfoldet, slik at det bidrar til økt effektivitet, bedre kundetjenester og økt konkurransekraft» (Kunnskapsdepartementet 2018, side 35).



Som en del av regjeringens nye integreringsstrategi (Mangfoldsledelse 2018), har regjeringen i samarbeid med Seema og andre aktører utviklet en standard for mangfoldsledelse i år 2019. Standarden, som har fått tittelen «*NS 11201 Ledelsessystemer for mangfold – Krav*». Dette er et verktøy for både små og store virksomheter, som forklarer hvordan bedrifter kan jobbe systematisk og dra nytte av potensialet som ligger i et mangfoldig team. NS 11201 bidrar til kompetanseheving hos lederen som oppklarer å se potensialet som ressursene besitter i form av etnisitet kjønn, seksuell legning, funksjonsevne og så videre (StandardNorge 2019).

Standarden er en verdensnyhet da det verken i den internasjonale standardiseringsorganisasjonen (ISO) eller i den europeiske standardiseringsorganisasjonen (CEN) finnes noe lignende. I tillegg, omtales den som et viktig bidrag både i nasjonal og i internasjonal sammenheng (StandardNorge 2019).

#### 1.4 Oppgavens videre struktur

***Kapittel 2: Teoretisk og empirisk bakgrunn.*** I dette kapitlet tar vi for oss ulike teorier og empiri som vil danne en teoretisk referanseramme som underbygger vår problemstilling. Vi tar først for oss definisjoner, og ser deretter på litteratur knyttet til mangfold, mangfoldsledelse, entreprenørskapsbedrifter og utfordringer knyttet til dette.

***Kapittel 3: Metode.*** Vi presenterer den metodiske fremgangsmåten vi har valgt for masteroppgaven. Dette omhandler valg av forskningsmetode, design, utvalg av informanter og måten intervjuene er blitt gjennomført og analysert på. Vi viser også til forskningsprosjektets etiske hensyn og vurdering av datagrunnlagets kvalitet.

***Kapittel 4: Presentasjon og diskusjon av funn.*** Her presenterer vi funn fra de gjennomførte intervjuene. Dette gjør vi opp mot våre tre forskningsspørsmål.

***Kapittel 5: Diskusjon.*** I dette kapitlet presenteres en oppsummering av hovedfunns, i tillegg til drøfting og analyse av funn vi gjorde gjennom intervjuene opp mot den teoretiske referanserammen vi presenterte i kapittel 2.

***Kapittel 6: Konklusjon, samt oppgavens begrensinger og forslag til videre forskning.*** Dette etterfølges av en litteraturliste og intervjuguiden som vedlegg.

## 2. Teoretisk og empirisk bakgrunn

Teorier, perspektiver og begreper er forskjellige, men overlapper hverandre i noen grad. Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011, side 54) er en felles betegnelse på dette, «teoretisk referanseramme. Hva teori faktisk betraktes som, avhenger av faglig kontekst og det er i mange tilfeller vanskelig å trekke klare grenser mellom teori, perspektiv og begrep. De fleste teorier har en empirisk underbygning og ifølge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) skal man integrere teori og empiri i samfunnsvitenskapelig forskning. I vår oppgave har vi sett på hvordan små norske bedrifter i teknologibransjen, forholder seg til mangfoldsledelse. Det finnes ingen fremtredende teorier som tar for seg denne kombinasjonen, og tidligere forskning er mangelfull. På bakgrunn av at vi har et eksplorerende forskningsdesign vil vi dermed ta utgangspunkt i flere ulike teorier og empiri for å underbygge problemstillingen vår. I dette avsnittet tar vi for oss ulike teorier og empiri som vil danne en teoretisk referanseramme som underbygger vår problemstilling.

I følge Harrison og Sin (2006) finnes det ingen dominerende tilnærming til mangfold. Fagområder slik som psykologi, sosiologi, organisasjon og ledelse bidrar til ulike tilnærminger på forskningsområdet (Bye og Haugum 2009b). Denne oppgaven vil hovedsakelig avgrenses til områdene organisasjon- og ledelsesteorier, og kun vise til andre områder der det er relevant.

I denne delen finner vi det hensiktsmessig å dele teorien og empiri opp i tre deler slik at det samsvarer med våre forskningsspørsmål. Del 1, gir en teoretisk referanseramme for å besvare forskningsspørsmål 1: *Hva er bedriftens motivasjon for å søke mangfold?*

Teori del 2 er knyttet til teori som vi kan benytte oss av for å avdekke: *Hvordan er bedriftene organisert?* Teori del 3 avdekker utfordringer knyttet til mangfoldsledelse: *Hvorfor kan det være vanskelig for SMB å drive mangfoldsledelse?*

### 2.1 Definisjoner

For å kunne forstå hva mangfoldsledelse er, må vi først avklare og utdype begrepet mangfold. Synonymt med ordet mangfold finnes eksempler på ordene ulikhet, variasjon, og heterogenitet. Det finnes en rekke ulike definisjoner av mangfold, og begrepet tolkes ofte veldig forskjellig. Mangfold kan derfor sies å være kontekstavhengig. Begrepet mangfold har

sitt utspring når det er snakk om at flere individer er samlet slik som i en organisasjon (Traavik 2006a). Mangfold består av både synlige og usynlige kjennetegn. De synlige, retter seg mot etnisk bakgrunn, hudfarge, alder, vekt og funksjonshemming. Videre er kjønn eller transkjønnet også synlige, hvorav sistnevnte kan være noe man ikke alltid kan se. Usynlige karakteristika vedrører en persons personlighet, interesser, verdier og holdninger. Disse kan også være relatert til religion og seksuell legning. Hva slags type utdanning(er) og hvor man har gått på skole, samt hva slags arbeidserfaring man innehar, er også mangfold man ikke kan se (Traavik 2006a).

Begrepet mangfoldsledelse tolkes og defineres forskjellig. Mor-Barak (2014) differensierer mellom *smale, brede og konseptuell-baserte definisjoner*. Alder, kjønn og etnisitet er typiske demografivariabler som inngår i den smale definisjonen. En bred definisjon uttales som; «...diversity may refer to any perceived difference among people: age, functional specialty, profession, sexual preference, geographic origin, life style, tenure with the organization, or position» (Dobbs 1996, 351). Traavik (2006a) hevder at det er kritisk for en leder av en organisasjon å definere bredt fordi man skal avdekke mangfolds typer og mønster innad i bedriften.

En konseptuell definisjon av mangfoldsledelse er definert som "diversity management refers to the voluntary organizational actions that are designed to create greater inclusion of employees from various backgrounds into the formal and informal organizational structures through deliberate policies and programs" (Brimhall, Lizano og Barak 2014, side 218). Til tross for at funn viser at mangfold fremmer prestasjoner i grupper, er det ekskludering av slike grupper som gjør at bedrifter ikke evner å dra nytte av det fulle potensialet som kan skapes med mangfold (Mor Barak 2015).

Ifølge Mor Barak (2014) handler inkludering og ekskludering om følelsen knyttet til den enkelte sin opplevelse av organisasjonstilhørighet. Å bygge en inkluderende kultur med felles identitet, har sitt utspring i å utnytte både likheter og ulikheter og anerkjenne disse som en styrke. Brenna og Solheim (2018) presiserer «potensialet i mangfoldet forutsetter en proaktiv praksis ved å erkjenne, utvikle og bruke ansattes mangfolds kompetanse, lytte til og anerkjenne deres «annerledes-perspektiv» og at det kreves mot til å lede utenfor komfortsonen.

Å endre kulturen er i midlertidig ikke nok i henhold til å lede mangfoldet, det kreves en kontinuerlig transformasjonsprosess med langsiktige utsikter. God mangfoldsledelse bør være forankret i bedriftens strategi (Brenna 2018). Praksiser og tiltak bør være kongruent med bedriftens mangfoldstrategi, derav i bedriftens handlingsplaner, policyer, rekrutteringsarbeid, seleksjonsprosesser, karriere- og talentutvikling, informasjon og holdningsarbeid (Berg et al. 2012). Seema AS benytter seg av en modenhetsskala for mangfoldsledelse til å belyse nivået hvor moden et firma er for ledelse av mangfold (Brenna 2018). Denne skal vi senere presentere i teori kapitlet.

## 2.2. Teori del 1 – Grunner for mangfold og mangfoldsledelse

I dette avsnittet vil vi redegjøre for hvilke grunner virksomheter har for å velge å fokusere på mangfoldsledelse. I mangfoldslitteraturen er det to dominerende argumenter for hvorfor bedrifter skal fokusere på mangfold, herunder forretningsargumentet og det etiske og moralske argumentet. Vi vil først presentere forretningsargumentet og forskning gjort på positive effekter av mangfold. Deretter legger vi frem en undersøkelse som tar for seg forretningsargumentet på små bedrifter. Perspektivet om det etiske og sosiale ansvaret, kommer til slutt og vi vil i teoridel to, ta for oss koblingen mellom samfunnsansvar og mangfold i større grad.

Det finnes mange og ulike grunner til at en bedrift ønsker å drive med mangfold. Verden er blitt mer internasjonal og skillet mellom lokale og globale markeder blir gradvis hvasket ut. Det er i tillegg også mye oppmerksomhet rundt sosial ulikhet, diskriminering og mye fokus rettet mot bedriftens samfunnsansvar. Markeder og omgivelser endrer seg fort på grunn av teknologiutvikling, demografisk utvikling og globalisering. Det er da viktig for bedrifter å være bevisst rundt hva bedriften selv mener med mangfold og hva det betyr i deres bransje og marked. Ulike argumenter på hvorfor bedriften er interessert i mangfold har betydning for hvordan de skal satse på mangfold, lede mangfold og lede ulike initiativ som er knyttet hvilke mål de skal nå (Drange 2014a).

I mangfolds litteraturen skilles det ofte mellom to ulike perspektiver som begrunner hvorfor bedrifter velger å drive med mangfoldsledelse (O'Sullivan 2009). Det første perspektivet handler om mangfold har økonomiske fordeler og «lønner» seg for bedrifter. Perspektiv nummer to handler om at argumentene er rettet mot sosial rettferdighet, og bedriftens etiske

og moralske ansvar. Vi presenterer argumentene hver for seg, men i mange tilfeller vil de overlape hverandre.

### 2.2.1 Forretningsargumentet for mangfold

Hovedargumentasjonen til at bedrifter skal ha fokus på mangfoldsledelse, har de siste tiårene dreiet seg om at det lønner seg. Forskning fra Kulik og Roberson (2008) viser at det er denne begrunnelsen som utløser de mest positive holdningene blant medarbeidere og at forretningsargumentet er med på å skape entusiasme og forpliktelse i virksomheter. Bedrifter som benytter forretningsargumentet for mangfold vektlegger nødvendigvis ikke hvilket kjønn, etnisitet eller alder medarbeiderne har, men fokuserer ofte på kompetansen mangfoldet besitter og ressursene de presenterer (Lauring 2006).

Det er forsket på en rekke positive effekter av mangfold, og ifølge Bye og Haugum (2009a) kan de deles inn i interne og eksterne effekter. De interne effektene handler om de positive virkningene mangfold kan føre til, internt i bedriften. Mens de eksterne effektene tar for seg virkningene som markedsmuligheter, rekruttering og omdømme.

#### 2.2.1.1 Interne effekter

Kreativitet og innovasjon er viktig i de fleste virksomheter, og de interne effektene handler om at mangfold fører til at kreativitet og innovasjonsevnen bedres. Milliken og Martins (1996) kom tidlig ut med en studie som viste at mangfold kan ha en positiv gevinst i forhold til kreativitet og innovasjon. Seinere har også flere forskere undersøkt sammenhengen mellom en mangfoldig arbeidsstyrke og innovasjon, og kommet frem til at mangfold fører til bedre innovasjonsevne (Bantel og Jackson 1989; Jose Chiappetta Jabbour et al. 2011; Armstrong et al. 2010; Evans 2014). Dette begrunnes med at personer med ulik bakgrunn også har ulike måter å tilnærme seg arbeidsoppgaver og beslutninger på. Personer med ulik bakgrunn i form av kjønn, etnisitet, utdanning, kompetanse og så videre kan utfordre bedriftens eksisterende beslutningsprosesser og se oppgaver fra forskjellige perspektiver. Dette er igjen er viktig for læring, utvikling og innovasjon (Drange 2014a).

Forskning viser også at sammensetningen av mangfoldige team har positive effekter.

Mangfoldige team kan generere innovative ideer, forbedre problemløsning, skape dynamiske

arbeidskulturer, i tillegg til å øke bedriftens produktivitet, effektivitet og profitt (Watson, Kumar og Michaelsen 1993; McLeod, Lobel og Cox Jr 1996; Wilson og Iles 1999). En gjennomgang av forskning på innovasjon og kreativitet av Anderson, Potočnik og Zhou, viser at mangfold fremmer ulikheter i team og at ulikheter fører til kreativitet og innovasjon. Studien ble gjort på flere analysenivåer på mangfold, og de konkluderer med at gruppeheterogenitet ikke nødvendigvis fører til høyere samhold i gruppen (2014).

I en studie gjort av McKinsey & Company fant de en positiv sammenheng mellom mangfoldsledelse og økonomisk lønnsomhet. Studien er gjennomført på 366 bedrifter. Sammenhengen varierte også etter type mangfold. Når ledelsen består av ulike kjønn, er avkastningen beregnet å være opptil 21% høyere enn gjennomsnittet for bransjen. For bedrifter med stort etnisk mangfold blant de ansatte, er avkastningen beregnet å være opptil 33% høyere enn gjennomsnittet for bransjen (Hunt, Layton og Prince 2015). Deres funn indikerer at selskaper som forplikter seg til mangfoldsledelse er mer suksessfulle enn de som ikke forplikter seg. Det poengteres i rapporten at økt lønnsomhet først kommer når en leder lykkes med å lede mangfoldet (Hunt, Layton og Prince 2015). En leder må løfte frem medarbeidernes ressurser og ulikheter for å oppnå økt innovasjon, kreativitet og lønnsomhet (Drange 2014a). Etersom studien er utført på store bedrifter kan vi ikke vite om dette også er vitenskapelig gjeldende for SMB.

#### 2.2.1.2 Eksterne effekter

De eksterne effektene på mangfold handler om bedriftens omdømme, rekruttering og markedsmuligheter. For å beholde bedriftens humankapital er rekruttering av de beste medarbeiderne og beholde dem, viktig for bedrifter som vil bevare konkurransefortrinnet sitt (Bye og Haugum 2009a). Bedrifter ønsker arbeidstakere med høy kompetanse, og ønsker å tiltrekke seg de beste talentene. For å være en attraktiv arbeidsgiver for de beste talentene og vinne «kampen om de beste talentene» er rekrutteringsarbeidet til bedrifter avgjørende. Forskning viser til at mangfoldsledelse bidrar til å tiltrekke seg de beste talentene, styrke kundepreferanser, øke medarbeidertilfredsheten og forbedre beslutningstaking (Page 2008; Barta, Kleiner og Neumann 2012; Dewhurst, Pettigrew og Srinivasan 2012; Hunt, Layton og Prince 2015). Organisasjoner med et godt omdømme, tiltrekker seg ofte bedre kvalifiserte arbeidssøkere (Rynes og Barber 1990). Jobbsøkernes interesse for å søke seg inn i bedrifter kan dermed påvirkes av bedriftens omdømme.

Globalisering kan føre til et behov for mange virksomheter å mestre ulike språk, håndtere ulike forretningskulturer og imøtekomme krav og forventninger fra markedet. En bedrift med en mangfoldig arbeidsstyrke, vil i større grad være i stand til å møte disse utfordringene. Mangfold er også viktig for å forstå et mangfoldig og multikulturelt marked (Bye og Haugum 2009a). For en bedrift kan det være positivt å ha en arbeidsstab som gjenspeiler det markedet man henvender seg til. Mangfold kan også bidra til å oppdage nye markeder eller å bedre kunnskapen om de markedene de allerede er en del av. For en bedrift som ønsker å ekspandere både lokalt og globalt, vil en mangfoldig arbeidsstyrke være i bedre stand til å forstå og løse utfordringene knyttet til de ulike kundegruppene (Drange 2014b).

I 2014, ble det publisert en kunnskapsrapport om mangfoldsledelse i Norge. Rapporten hadde som formål å finne en sammenheng mellom en mangfoldig arbeidsstokk og lønnsomhet (Drange 2014b). Det ble i forbindelse med rapporten utført en spørreundersøkelse blant medlemmer av Virke der 766 norske bedrifter deltok. Både små, mellomstore og store bedrifter deltok, men ifølge forfatteren, var det flest store bedrifter som svarte på undersøkelsen. Resultatene viste at mangfold ikke står særlig høyt på agendaen i norske virksomheter (Drange 2014b). I undersøkelsen kom de tre viktigste grunnene bedriftene hadde for å rekruttere mangfoldig fram. Det var å; «imøtekomme arbeidskraftbehov», «forbedre innovasjonsevne og nytenkning» og «gjenspeile kundemassen/samfunnet» (Drange 2014b). Alle grunnene går altså inn under forretningsargumentet.

I følge Ortlieb og Sieben (2013) har forretningsargumentet støtte i at mangfold kan føre til bedre informasjon, økt kreativitet, bedre forståelse for ulike kulturer og etnisiteter og ulike erfaringer og verdenssyn. Det finnes altså mye forskning som viser positive effekter av å ha en mangfoldig arbeidsstyrke, men det er vanskelig å måle effektene av om mangfold er lønnsomt. Både (Drange 2014b) og Bye og Haugum poengterer at den empiriske støtten for at mangfold fører til gevinster er lav, dette er i motsetning til hva McKinsey hevder. En nylig utgitt artikkel som oppsummerer forskning på mangfold viser også at resultatene fra forskjellige studier er svært variable (Roberson 2019). Ulike studier bruker forskjellige analyser, konseptualiserer, operasjonaliserer og bruker forskjellige indikatorer når de måler mangfold (Roberson 2019). De bruker altså ikke de samme variabler for å måle like ting, og dermed blir det vanskelig å sammenligne og trekke sterke konklusjoner.

### 2.2.2 Forretningsargumentet for små bedrifter.

Forretningsargumentet for mangfold er utviklet for og av store virksomheter, ikke for små og mellomstore bedrifter. Men, ifølge Teruel og Segarra (2017) har små bedrifter ofte en mer fleksibel organisasjonsstruktur enn store bedrifter, og kan dermed lettere legge til rette for å utnytte de positive fordelene som kan komme av en mangfoldig arbeidsstyrke. Små og mellomstore bedrifter har mindre «team», det er dermed viktigere i disse bedriftene at ansatte har et godt forhold for å klare å samarbeide (Commission 2015).

I 2005 ble det gjennomført en studie med tittelen «*The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*» på vegne av EU-kommisjonen (Commission 2008). Målet med studien var å fremme utviklingen av mangfold i bedrifter, ved å undersøke hva de oppfattet som forretningsmessige fordeler, utfordringer de møtte, og hvordan disse hindringene kunne overvinnes. Undersøkelsen viser resultater fra intervjuer og spørreskjema fra over 1200 små og mellomstore bedrifter fra 27 forskjellige europeiske land. Resultatet fra forskningen viser at majoriteten av små og mellomstore bedrifter ser de forretningsmessige fordelene med mangfold, men at mindretallet ikke følger opp med mangfolds strategier slik at de kan utnytte fordelene. Et annet resultat viser at det er tid og ressurser som er det største problemet for SMB når de skal skape eller implementere en mangfolds-strategi. 79% av alle som svarte på undersøkelsen mente at de fikk businessfordeler når de rekrutterte og promoterte en mangfoldig arbeidsstyrke.

Ifølge EU- rapporten “*Diversity within small and medium-sized enterprises: best practices and approaches for moving ahead*” påpekes det at SMB ikke må gjøre mangfold til en kostnad, men implementere mangfold i strategien på en effektiv måte. Bedrifter bør identifisere hvordan mangfoldsledelse kan føre til forretningsmessige fordeler. Videre ses det som viktig for SMB å bruke support fra myndigheter og nettverk, holde seg oppdatert på lover og regler, ha gode rutinger for opplæring av nyansatte, tilrettelegge for, og vise tydelig frem mangfolds rollemodeller (Commission 2015). På grunn av størrelsen og markedsandelene til SMB, er de også mer avhengige av måten det oppfattes på av andre økonomiske aktører (Commission 2015). Fokus på mangfoldsledelse kan altså hjelpe SMB til å rekruttere og beholde de beste talentene, gi et positivt omdømme, skille seg ut i markedet og gi tilgang til nye markeder (Commission 2015).



Ifølge Luring er de forretningsmessige fordelene avhengig av situasjonen og av mangfoldets sammensetning. Det vil si at det ikke nødvendigvis er variasjonen i menneskelige variabler, som kjønn og etnisitet, som gir forretningsmessige fordeler, men forskjeller i kunnskap og erfaringer (Luring 2006). Dette støttes også opp av Drange som sier at: «organisasjonene lykkes sjeldent med å kapitalisere de potensielle gevinstene som ligger i en mangfoldig arbeidsstokk. Nøkkelen til å lykkes med dette ligger i ledelsen av mangfoldet og utviklingen av gode mangfoldsstrategier» (Drange 2014b). Dermed er det altså viktig for bedriftsledere å legge en strategi for hvordan de skal lede mangfoldet. Dette skal vi ta nærmere for oss i teoridel 2, om organisering.

### 2.2.3 Bedriftens etiske og sosiale ansvar

Berg og Håpenes (2002) skiller mellom de etiske argumentene og de sosiale og samfunnsmessige argumentene for mangfold. De sosiale og samfunnsmessige argumentene handler om å hindre arbeidsledighet og å styrke tilhørigheten i samfunnet. Sammenhengen mellom samfunnsansvar og mangfold, belyser vi nærmere i teoridel 2, og vil derfor ikke gå inn på det her.

Det finnes flere argumentasjoner om at bedrifter har et sosialt ansvar ut over det å drive forretning (Drøpping 2004; Midtsundstad, Djuve og Drøpping 2003; Møller og Erdal 2003; Rosdahl 2003). Det etiske argumentet dreier seg først og fremst om rettferdighet og menneskeverd. Rettferdighetsprinsippet og det demokratiske prinsippet om at alle skal ha like muligheter og rettigheter er viktig i Norge. Ifølge Bleijenbergh (2010), bør bedrifter jobbe aktivt for like muligheter ved å fremme individuell karriereutvikling og sørge for at arbeidstakere får en langvarig arbeidstilknytning.

## 2.3 Teori del 2- Bedriftens struktur, formaliteter og etablering av styringsmodeller

Denne teoridelen er rettet mot bedriftens organisering. Som vi i denne delen skal forklare, krever mangfoldsledelse å gjøre endringer i flere deler av organisasjonen. Sagt på en annen måte, kreves det en form for strategiutvikling. Eksempler på slike områder er, rekrutteringsarbeid, personalpolitikk eller policyer, kultur bygging, målingssystemer og videre i henhold til ledelse av mangfold, kreves det kunnskap om mangfold. I vår eksplorerende studie har vi benyttet oss av teori utviklet av Seema. Bedriften har utviklet et rammeverk for bedriftens modenhetsnivå for mangfoldsledelse, i tillegg har de bidratt til å

utvikle den nye ISO-standarden for ledelse av mangfold. Videre finner vi det også hensiktsmessig å vise til teori som kobler mangfoldsledelse til samfunnsansvar. Denne teorien presenterer noen generelle retningslinjer for hvordan lykkes med denne koblingen. Ettersom ledelse er en forutsetning for å drive mangfoldsledelse, har vi i tillegg valgt å belyse noen ledelsesteorier. Disse teoriene kan hjelpe oss å få innsikt og forståelse for hvordan de små bedriftene forholder seg til mangfoldsledelse.

### 2.3.1 Nivåer av mangfoldsledelse

Ifølge Brenna (2018) vil verdiskapning gjennom mangfoldsledelse skje over tid. For at en virksomhet skal kunne avdekke hvilke gevinster (Return on Investment, ROI) mangfoldsledelse gir, må organisasjonen først sørge for å identifisere hva slags type mangfold arbeidsstyrken allerede besitter. Man kan for eksempel identifisere mangfoldet på bakgrunn av kjønn, alder, seniorer, generasjoner, språk, fagkompetanse, kulturell erfaring, språk og funksjonsnivå.

Deretter, kreves identifikasjon av mangfold også blant kunder, leverandører, konkurrenter, investorer og andre eventuelle samarbeidspartnere. Når dette er gjennomført, må organisasjonen identifisere hvordan, hvorfor og hvem som har ansvar for rekruttering (Brenna 2018). Bedriften må vite hvilken type kompetanse og om det finnes lederutviklingsprogrammer eller mentorordninger som bedriften kan eller burde benytte seg av i tilknytning til mangfoldsledelse.

Bedriftens kompetanse om mangfold og bedriftens mangfolds modenhet (jamfør modenhetsskala) og organisasjonsstruktur burde også kartlegges (Brenna 2018). Når disse oppgavene er blitt utført, kan bedriften sikre at arbeidet med mangfold er korrekt forankret i bedriftens policy, strategi- og handlingsplaner. Videre er det nødvendig å avklare hvem skal ta ansvar for implementeringen og hvorledes det skal utføres. En fallgrube er at mangfolds arbeid kan bli overlatt til HR-avdelingen, noe som kan hemme mangfolds arbeidet. Dette fordi mangfoldsledelse er et (topp)lederansvar som innebærer kulturbygging og strategiimplementering. HR-avdelingen eller et HR-ansvar kan dermed ikke alene gjennomføre mangfoldsledelse på bakgrunn av at makt og ansvar er gitt innen visse områder (Brenna 2018). Det kan videre tenkes at det er mulig i en start up ettersom en med HR-ansvar kan ha mer makt og innflytelse til å endre prosesser enn i en stor bedrift.

Tre dimensjoner bidrar til å beskrive forskjellige modenhetsnivåer for en organisasjon av mangfoldsledelse; Likhet, inkludering og mangfoldsledelse i virksomheten (Brenna 2018). Vi ønsker senere å avdekke om bedriftene befinner seg på et av modenhetsnivåene for mangfoldsledelse.

<b>Mangfoldsledelse</b>	<b>Nivå 5</b> Disruptiv Banebrytende	Mangfoldet driver strategien. Mangfolds kompetanse blir anvendt for å skape nye markeder. Har en dynamisk kompetanse sammensetning som sørger for optimal kompetanseutnyttelse. Beviser at mangfold er en grunnleggende faktor for å skape økt forretningsverdi.
	<b>Nivå 4</b> Integrert	Mangfold blir integrert som en del av strategiske satsingsområder. Mangfoldskompetanse blir anvendt for å møte langsiktige trender og styrking av konkurranseevnen.
<b>Inkludering</b>	<b>Nivå 3</b> Forstår og anvender	Mangfold blir knyttet opp mot forretningsverdi innen utvalgte arbeidsområder. Tar i bruk mangfolds kompetanse som oppgave løsning. Måler og følger opp ønsket effekt innen strategiske områder.
	<b>Nivå 2</b> Bevisst	Bedriften har ambisjoner om å skape et inkluderende arbeidsmiljø. Mangfolds-arbeid er delegert til en rolle eller funksjon. Bedriften søker økt representasjon. Setter mål for mangfold knyttet til arbeidsmiljø.
<b>Likhet</b>	<b>Nivå 1</b> Grunnleggende	Drevet av å følge myndighetenes krav, lover og regler. Etterstreber likebehandling av medarbeidere. Mangfold er tilfeldig plassert i organisasjonen. Medarbeiderne er inne forstått med at de representerer mangfold

Kilde: (Brenna 2018, 202)

Nivå 1 har sitt opphav i at bedrifter følge grunnleggende lover, krav og regler. Dimensjonen likhet, kommer av at virksomheter strever etter å utarbeide en kultur og praksis som innebærer at de ansatte opplever å bli behandlet likt. Mange virksomheter i Norge har allerede nådd dette modenhetsnivået (Brenna 2018).

I følge Brenna er det derimot færre virksomheter som har nådd modenhetsnivå 2 (2018). Bedriften har ambisjoner om å skape et inkluderende arbeidsmiljø, men praksis og system er mangelfullt på området. For eksempel kan dette innebære ønske om å hjelpe en som har

nedsatt funksjonsevne i arbeid, men mangler praksis og eventuelle spesial tilpasninger på arbeidsplassen for å gjøre dette mulig. Videre kan dette dreie seg om at man anerkjenner at med mangfold kommer en type ekstrakompetanse som bedriften må legge til rette for å utnytte sitt fulle potensiale (Brenna 2018).

Modenhetsnivå 3, gjenspeiler seg i at inkludering har blitt innarbeidet i kulturen hvor respekt og inkludering er et verktøy å dra nytte av for mangfolds kompetanse. Forståelse og anvendelse ligger i at man har innsikt i bedriftens kulturelle forhold og vet hvilken innvirkning lederes handlinger, språk og erfaringer har for virkninger. Det vil si at man kan sørge for anvendelse ved at virksomheten legger til rette for *ledelse* av mangfoldet. Organisasjonskulturen og inkluderingstiltak har på dette nivå forankret seg i bedriftens policy og strategiplan. Dette gjenspeiler seg i at bedriften har oppfattet forretnings verdien av mangfold (Brenna 2018).

Et modenhetsnivå 4, omhandler at mangfolds kompetanse blir benyttet for å møte langsiktige trender og styrking av konkurransevnen. Mangfold er nå en del av den strategiske satsingen. Dette innebærer at lederen har tydelig innflytelse, makt og er flink til å signalisere retning samt forventninger. Sistnevnte er implementert som mål og nøkkelindikatorer som gir mulighet for måling og kontroll (Brenna 2018).

Har bedriften nådd modenhetsnivå 5, er det mangfoldet som driver strategien. I tillegg begrunner for hvorfor mangfold og inkludering passer for virksomhetens mål nå tydelig i bedriftens policy. Dette gir også rammer for å rekruttere relevant type mangfold. Nøkkelindikatorer er implementert i flere deler av organisasjonen som et verktøy til å nå forretningsmessige mål via mangfold. Strategi og ansvar om mangfold er implementert fra toppledelsen og i alle bedriftens nivåer (Brenna 2018).

Brenna mener at større virksomheter kan finne seg i flere modenhetsnivåer i forskjellige avdelinger eller forretningsområder (2018).

Mangfoldsledelse handler også om personlig ansvarsfølelse i henhold til at virksomheten skal ledes til å yte på bakgrunn av bedriftens misjon og visjon. Det kreves at lederen er bevisst både på sine egne holdninger og sitt syn på ulike dimensjoner som kommer av mangfold (Brenna 2018).

### 2.3.2 Segregerende Lederstil

En leder som er bevisst på kulturelle forskjeller mellom sine ansatte er definert som en segregerende leder stil (Brenna 2018). Problemet er at det kan være lite fokus på hvordan man skal koble sammen et mangfoldig arbeidsteam. For eksempel i en større bedrift, kan man ofte finne folk med forskjellige kulturer, språk og etnisitet nederst i hierarkiet, slik som i rengjøring eller på lageret. Dette kjennetegner et område som har lite makt og lite potensial for å påvirke bedriftens utvikling og lønnsomhet. Eller så kan de være høyt utdannede ingeniører eller konsulenter som er satt sammen i et eget team. Dette medfører at mangfoldet fjernes fra makten i den dominante gruppen, hvilket resulterer i at mangfold kommer i veien for effektivitet (Brenna 2018). Sagt på en annen måte, er mangfoldet blitt en byrde, snarere enn en ressurs.

### 2.3.3 Assimilerende Lederstil

En annen leders til knyttet til mangfold definerer Brenna som ledere som «assimilerer» (2018, side 174). Det store norske leksikon definerer ordet som «Assimilering, eller assimilasjon, oppfattes vanligvis som en minoritetspolitikk en regjering fører overfor en språklig eller kulturell minoritet eller innvandret gruppe for å gjøre den mest mulig lik majoritetsbefolkningen» (Tjora 2019).

Når virksomheter for eksempel ønsker å rekruttere flere kvinner eller ansette folk med nedsatt funksjonshemming, må bedriften gjøre endringer i rekrutteringsprosessen og vise åpenhet. Åpenhet kan signaliseres utad ved å være tydelig på at virksomheten ønsker dette mangfoldet i jobb annonser og eventuelt vise til åpenhet som en del av bedriftens verdi (Brenna 2018). Under prosessen hvor lederen ser etter for eksempel kvalifiserte kvinner som kan bidra til at virksomheten når sine mål for mangfold, har den assimilerende lederen ikke tatt i betraktning hva som burde gjøres på virksomhetsnivå for å oppnå ønsket effekt. Kvinnen kan ha mangel på kompetanse, kunnskap og evner til å synliggjøre sine ressurser som kan bidra til å styrke virksomheten. Det kan være at den assimilerende lederen heller har fokus på hvordan kvinnen kan passe inn hos de andre ansatte (mennene) i virksomheten. Videre kan kvinnen også ha fokus på hvordan hun best kan tilpasse seg for å bli akseptert. Den assimilerende lederen er dermed opptatt av at alle skal behandles likt og at de ansatte skal tilpasse seg den «dominerende» kulturen i bedriften (Drange 2014b). En konsekvens av dette er at det kan føre til mistriivsel og videre hemme den nyansattes motivasjon. Tilretteleggelse av virksomheten

for å kunne utnytte potensialet som kommer fra mangfold blir i denne sammenheng mangelfull.

#### 2.3.4 Bedriftens samfunnsansvar

I følge Maxfield knyttes mangfold til samfunnsansvar (Corporate Social Responsibility= CSR) (2007). CSR defineres som handlinger som viser seg å videreføre noen sosiale goder over og utover hva loven krever (McWilliams og Siegel 2001). Arbeidspraksis og anstendig arbeid er et av områdene innen CSR. Dette omhandler helse og sikkerhet, opplæring, mangfold og muligheter og arbeidsrelasjoner. Videre inngår sosiopolitisk engasjement, produktansvar og menneskerettigheter som andre områder innen CSR. Bedrifter kan utvikle tiltak som går utover lovverk ved for eksempel å utvikle prosedyrer innen produktutvikling slik som «ikke testet på dyr», redusere CO<sub>2</sub> utslipp, resirkulering eller støtte lokale bedrifter i lokal samfunnet (McWilliams og Siegel 2001). Et eksempel fra den norske hotellkjeden Nordic Choice Hotels, hvor lederen Petter A. Stordalen har vunnet pris for å ha utmerket seg innen mangfold og sosialt ansvar. Hotellkjeden har vist et stort samfunnsengasjement og har utviklet en inkluderende personalpolitikk som handler om å at alle mennesker har verdi og fortjener en mulighet. Dette førte til at de i 2017 lyktes med å ansette 800 mennesker med innvandrers bakgrunn som praktikanter (NordicChoiceHotels 2018). CSR bidrar til å bygge både verdier hos bedriften så vel som hos de ansatte. Disse temaene er blitt stadig viktigere hos mennesker og vil fortsette å anses som enda mer viktig i fremtiden (Neuhaus og Schröer 2017). Dermed blir det å vise samfunnsansvar også merkevarebyggende (Drange 2014b).

CSR som et verktøy for verdiskapning blir referert som «strategisk» CSR. Strategisk CSR er definert som «enhver "ansvarlig" aktivitet som gjør at et firma kan oppnå et bærekraftig konkurransefortrinn, uansett motiv» (McWilliams et al. 2011, side 1480). Behovet for å skaffe flere investorer har i det siste fått større betydning og forskere understreker at CSR har fått en viktig rolle for bedriftens suksess. Derfor bør CSR anses som en form for strategisk investering (Starostka-Patyk, Tomski og Zawada 2015). For eksempel vil enkelte investorer investere i bedrifter som tar hensyn til ESG («Environmental, Social & Governance) være av større interesse (Chen 2019). ESG går også under navnene bærekraftig investering, ansvarlig investering, sosialt-ansvarlig investering (Chen 2019). Kriterier som inngår i ESG er etiske hensyn vedrørende CO<sub>2</sub>-utslipp som berører klimaendringene, forurensning, som er typisk for produksjon av klær og biler, menneskerettigheter og antikorrupsjon. Særlig nevneverdig er

«Social» tilknyttet vår oppgave angående mangfoldsledelse og utvikling av samfunnet. I den «sosiale» delen må bedriften vise til at de tar ansvar for deres ansatte og hvilken påvirkning bedriften har for mennesker i det samfunnet bedriften opererer i. Dette gjelder lønn, arbeidsforhold og rettigheter I tillegg spiller mangfold en rolle i sammenheng med integrering og likestilling (Nordea 2019).

#### 2.3.3.1 Sammenhengen mellom mangfold og CSR

Ifølge Neuhaus og Schröer (2017) har mangfold en viktig rolle innen CSR. CSR og mangfoldsledelse har blitt viktigere for bedrifter hvor man konkurrerer om å finne de beste talentene innen teknologi, samt beholde de beste. Mangfold begrunnes i sosialt ansvar innen områdene rettferdighet og moral. Alle mennesker har like mye rett til å få arbeid og en karriere, dermed kan CSR bidra til dette (Drange 2014b).

Ledere har betydelig innflytelse på styring av mangfold og CSR.-Man kan dra fordeler av de positive effektene mangfold har å by på dersom de lykkes med å anerkjenne, bruke og oppfordre potensialet av mangfold (Neuhaus og Schröer 2017). Forskning angående SMB i Tyskland viser at CSR og mangfoldsledelse vil føre til konkurransefortrinn især gjeldende for ingeniør og produksjons bransjen (Neuhaus og Schröer 2017). For disse vil dette være med på å heve kompetansen som skal bidra til bedriftens vekst. Det kan videre tenkes at dette kan gjelde andre bransjer også, slik som teknologi bransjen.

Neuhaus og Schröer presiserer at det er viktig at disse temaene er implementert i HR- politikk og praksiser. Likevel er det en utfordring for SMB å formalisere både CSR og mangfolds praksiser. Ofte oppleves ikke SMB motiv om mangfold og CSR så eksplisitt, ofte grunnet manglende praksis, strategier, tydelige mål eller politikk (2017).

Tilnærmingene oppleves implisitt og kan variere i henhold til selskapets kultur. Videre kan mangfold og CSR praksis være ansett som en tilleggsoppgave hos en HR- ansvarlig, heller enn praksis som skal fungere for hele bedriften (Neuhaus og Schröer 2017).

#### 2.3.3.2 Generelle retningslinjer for håndtering av CSR og mangfold

Neuhaus og Schröer foreslår noen retningslinjer for hvordan virksomheter kan tilnærme seg og forstå mangfold og CSR (2017).

- *Rekruttering* er første skritt for å oppnå mangfold: Det er viktig at bedriften har en åpen holdning om å ansette forskjellige nasjonaliteter, kulturer og kjønn. Bedrifter bør avdekke om det eksisterer en politikk som eksplisitt krever mangfold i rekrutteringsprosessen, eller om det er overlatt til ledere om hvordan de setter sine team sammen.
- *Personal utvikling* omhandler spørsmålene om hvordan folk med forskjellige bakgrunn best kan utnyttes og utvikles, hvilke videreutdanninger som er aktuelle innenfor bestemte temaer (for eksempel interkulturell forståelse, teambygging, språk etc.) og hvordan selskapet garanterer optimal integrasjon.
- *Personalpolitikk* omhandler emner som lønn, tilleggsfordeler, regler og avtaler som påvirker samarbeidet. Bedriften burde se på om mangfold er vurdert her, og om den samtidig lykkes å garantere likebehandling?
- *Oppsigelse*, ved avslutning av ansettelseskontrakter med hensyn til mangfold. Det er blant annet viktig å finne ut om det er finnes fluktuasjoner og avdekke årsakene.
- *Organisasjon og utvikling*, omhandler selskapets forretningsmodell. Bedriften burde se på om det er designet på en slik måte at det inngår som en del av selskapets kultur, om selskapet er svært nasjonalt orientert, og om begrepet mangfold burde fremmes mer intensivt.
- *Kultur og ledelse* spiller en viktig rolle: Er mangfold forankret i bedriftens strategi? Er ledelseskultur satt opp på en slik måte at ledere selv reflekterer over temaene for samfunnsansvar og mangfold, og i tillegg aktivt integrerer disse i deres ledelsesaktiviteter?
- *Kommunikasjon* omhandler hvordan CSR og mangfold kommuniseres internt og eksternt for å ha en positiv innflytelse på selskapets image og hvordan det gjenspeiler bedriftens attraktivitet.

## 2.4 Teoridel 3: utfordringer knyttet til mangfold og mangfoldsledelse

I denne delen, vil vi gjøre rede for hvilke utfordringer som kan knyttes til mangfold og mangfoldsledelse. Teori viser til utfordringer knyttet til å være en liten bedrift, problemer relatert til sosial-psykologiske teorier og konsekvenser av diskriminering.



#### 2.4.1 utfordringer med det å være en liten bedrift

En definisjon av entreprenørskap som ofte går igjen i litteraturen er «prosesser knyttet til det å starte og utvikle nye virksomheter» (Spilling og Alsos 2006, side 21). Entreprenørskap handler altså om å skape en ny virksomhet eller et nytt forretningsområde for å skape vekst (Alvarez, Barney og Anderson 2013).

Personen som organiserer den nye virksomheten, kalles en entreprenør. Entreprenører er økonomiske aktører som utnytter muligheter i markedet for å skape verdier (Alvarez, Barney og Anderson 2013).

Generelt er det en del utfordringer med det å være en entreprenørbedrift. Ifølge EU-kommisjonens rapport "*Diversity within small and medium-sized enterprises: best practices and approaches for moving ahead*", er de største utfordringene til små bedrifter, tid, ressurser og kapital (Commission 2015). Kim Richter skriver at det generelt er en del utfordringer for små bedrifter som er under en vekstfase (2012, side 269). I en bedrift med få ansatte, er ikke kravet om styring og ledelse like omfattende som for en større bedrift. Men når man begynner å bli mellomstor, fra 21 ansatte, vil behovet for økt leder kapasitet bli større (Kolvereid, Erikson og Jenssen 2012). Videre blir også behovet for struktur, formaliteter og etablering av styringsmodeller der man definerer roller og ansvar, større etterhvert som man vokser. Tilgang til kapital og kompetanse vil også være en stor utfordring i en oppstarts bedrift, som er en forutsetning for innovasjon og fremtidig vekst.

Kolvereid, Erikson og Jenssen deler kapital inn i tre forskjellige typer; menneskelig, sosial og finansiell kapital (2012). De ulike kapitaltypene er nødvendige for bedriftens overlevelse både i oppstartsfasen og i vekstfasen. Tilgang til finansiell kapital er avgjørende for en gründerbedrift, og ifølge Alsos og Ljunggren er mangelen på finansiell kapital en av faktorene som er hemmende for vekst i nye bedrifter (2018). Sosial kapital er de «sosiale relasjonene en entreprenør etablerer og utvikler rundt foretaket» (Kolvereid, Erikson og Jenssen 2012, side 317). Et godt nettverk er dermed også en viktig del for at en gründerbedrift skal lykkes.

Menneskelig kapital i en organisasjon, også kalt humankapital, er knyttet til kompetansen både entreprenøren selv har, i tillegg til kompetansen de ansatte besitter (Kolvereid, Erikson og Jenssen 2012, side 319). Dette gjelder kompetanse i form av utdanning og yrkeserfaring. I sammenheng med vårt utvalg er disse IKT-bedriftene også omtalt som kunnskapsbedrifter. I tillegg til at kunnskap og arbeidskraft er viktig, kreves det at lederen har evnen til å håndtere

usikkerhet, konflikter, dilemmaer og paradokser (Grund 2006). For eksempel at lederen har evnen til å håndtere mange motsetningsfylte motsetninger mellom politikk og forretning, mellom fag og økonomi, mellom kompetanse og marked, mellom individuelle prestasjoner og kollektivt samarbeid. Av den grunn trenger kunnskapsorganisasjoner og deres kunnskapsarbeidere ledere som innehar både faglige og administrative ferdigheter, og ikke minst relasjonelle ferdigheter (Grund 2006).

#### 2.4.2 Negative effekter av mangfold og mangfoldsledelse

Bedriftens størrelse har noe å si for muligheten til å benytte seg av mangfold (Helmersen og Bjørlykke 2017). En studie undersøkte hvilket potensial mangfoldsledelse har for innovasjon i sosiale virksomheter (Bridgstock et al. 2010a). Resultater viser at SMB ikke henter ut like mye av potensialet mangfoldsledelse har for innovasjon sammenliknet med store bedrifter.

Ifølge Curtis og Dreachslin har ikke den sammensatte arbeidskraften i seg selv en positiv innvirkning på bedriftens ytelse, dermed er mangfolds praksis avgjørende for virkninger (2008). «Talent bassenget» blir ikke nødvendigvis bedre uten effektiv opplæring og utvikling som tilleggs praksis til støtte for seleksjonsprosessen. I tillegg vil ikke økt mangfold nødvendigvis øke engasjement og motivasjon, eller redusere konflikt. Forskning viser at en arbeidskraft preget av ulikhet ofte er forbundet med negative resultater (Curtis og Dreachslin 2008).

Forskere anser mangfold for noe som er av dobbelt betydning i henhold til å både gi positive og negative resultater. Det vil si at mangfold kan forbedre gruppeprosesser, men kan også forstyrre andre. Sagt på annen måte, vil økt mangfold på gruppenivå ikke nødvendigvis føre til et bedre resultat (Curtis og Dreachslin 2008). For eksempel har etnisk mangfold en positiv sammenheng med intensjon om å slutte, men en negativ sammenheng med jobbtilfredshet (Choi 2008). EU-kommisjonens rapport om SMB- Forskning viser også til at det oppstår barrierer knyttet til språk, kultur eller religiøse forskjeller, og kan føre til mistillit og mangel på kohesjon i arbeidsstyrken. Kohesjon er for eksempel den kraften som holder gruppen samlet. Kulturforskjeller kan også ha stor betydning for arbeidsmiljøet, både positivt og negativt. Forskjellig arbeidsmoral, måter å jobbe på, forskjellige forventinger, kommunikasjon og konflikter kan oppstå på grunn av kulturforskjeller (Commission 2015).

I motsetning, viser annen forskning til at homogene grupper øker samarbeidet og følelsesmessige konflikter minskes (Tajfel et al. 1979; Williams og O'Reilly III 1998). Earley og Masakowski fant ut at homogene grupper kommuniserer hyppigere og deler mer av de samme oppfatningene (2000). Hvilket kan være positivt og negativt avhengig av hva slags oppgave som skal bli utført, eksempelvis leger som skal utføre en operasjon eller et team som skal utvikle et nytt produkt. Mangfold kan ifølge Hambrick et al. (1998) bli mer problematisk i henhold til koordinerte oppgaver. Videre viser forskning at beslutningstaking blir mer tidskrevende og dermed mindre effektivt (Lau og Murnighan 1998).

Fra et lønnsomhetsperspektiv fremkommer ikke verdien og nytten av mangfoldet med en gang, dermed er dette ifølge Helmersen og Bjørlykke en grunn til at mangfold begrenses (2017). Videre er det forskjell på hva slags stilling en skal fylle. Dette påvirker etterspørselen etter utdanningsnivå og fagkompetanse eksempelvis om man skal ansette en baker eller en prosjektleder (Helmersen og Bjørlykke 2017).

#### 2.4.3 Kjønnsmangfold og entreprenørskap

Det er store kjønnsforskjeller i entreprenørskap, og flertallet av de som eier og driver egen bedrift i Norge er menn (Markussen og Røed 2017). Andelen kvinnelige entreprenører i 2017 ligger på 30 %, og inkluderer både AS og enkeltmannsforetak (Grünfeld Leo et al. 2019). I følge Spilling og Alsos (2006, side 217) er en av årsakene til at antall kvinnelige etablerere i Norge er lavt, at utdanning og arbeidsmarkedet er svært kjønnsdelt. I et samfunnsperspektiv kan det at man er kvinnelig entreprenør og dermed skiller seg ut, ses på som en ressurs. Ifølge Alsos og Ljungreen, kan dette være med på å skape mangfold, både i bedriften og i økonomien som helhet (2006, side 219).

Flere studier peker på at kjønnsgapet i entreprenørskap skyldes ulik preferanse for risiko og vilje til å konkurrere mellom kvinner og menn (Markussen og Røed 2017). Enkelte studier konkluderer med at kvinnelige entreprenører er mer risikoavers enn mannlige entreprenører, men andre studier klarer ikke å påvise en slik kobling (Grünfeld Leo et al. 2019). Et eksempel på dette kan være at kvinner ikke tør å satse på mangfold, fordi det innebærer risiko. Studier basert på kjønnsmangfold viser til at kvinner kan samarbeide mer enn menn (Nowell og Tinkler 1994), mens Brown-Kruse og Hummels hevder det motsatte (1993). I tillegg er single kvinner mer risiko avers i henhold til økonomisk beslutnings taking (Jianakoplos og

Bernasek 1998). Studier viser også at ettersom kvinner har mer turnover og fravær vil dette føre til at bedriftenes kostnader øker (Cox og Blake 1991). Dermed hevder noen forskere at mangfold ikke nødvendigvis har positiv effekt på organisasjonens ytelse (Jayne og Dipboye 2004).

Mangfoldsledelse fremmer positive verdier som inkludering, åpenhet, respekt for forskjeller, sosial forpliktelse, som i sin tur fremmer trivsel og bedriftskultur (Commission 2015). Små og mellomstore bedrifter har mindre «team» og det er dermed avgjørende at ansatte må ha et godt forhold for å klare å samarbeide. Konflikter mellom ansatte har større sannsynlighet for å påvirke små bedrifters aktiviteter enn i et stort selskap, da de er mindre. På grunn av størrelsen og markedsandelene til SMB, er de også mer avhengige av måten det oppfattes på av andre økonomiske aktører (Commission 2015).

#### 2.4.4 Sosial-psykologiske teorier

For å sikre en mangfoldig arbeidsstyrke er rekrutteringsarbeidet en viktig praksis. Dermed er det viktig at man tør å satse på «andre typer» kandidater (Helmersen og Bjørlykke 2017). Det er en risiko å rekruttere feil person. I noen tilfeller vedrørende de som har en annen etnografisk bakgrunn vil det være seg at mindre kjennskap til språk, utenlandsk utdanning og mindre kjennskap til kultur er faktorer som gjør at kandidaten ikke når bedriftens kvalifikasjonskrav. Dette kan i sammenheng med sosial-psykologiske teorier forklares med at det finnes en rekke fallgruver i forbindelse med å rekruttere mangfold.

For å forstå effekten av mangfold på bedrifter er det ifølge Traavik (2006b) tre hovedtilnærminger: sosial identitetsteori, selvkategoriseringsteori og likhetstil trekning. De to første teoriene, sosial identitetsteori og selvkategoriseringsteori, forklarer at menneskers selvkonsept (selvtillit) delvis er formet av sosiale grupperinger (Tajfel 1978). Dette kan forklare konsekvensene av å for eksempel rekruttere mangfold, da individer setter seg i sosiale sammenligninger for å skille mellom gruppene man tilhører, og de gruppene man ikke tilhører. Utviklingen av identiteten vår påvirkes av gruppene vi deltar i og føler tilhørighet til, og ifølge teorien vil vi automatisk understreke likheter og forskjeller i gruppene. Vi setter altså oss selv inn i sosiale kategorier ut ifra hvor godt kategorien passer.

Selv kategoriseringsteorien foreslår at når kategoriene blir fremtredende, depersonaliserer individer sin identitet, og ser seg selv og andre som representanter for sosiale kategorier i

stedet for unike personer (Roberson 2019). Dette kan fremkalle spesifikke oppfatninger og handlinger hos personer i de forskjellige gruppene, og ofte føre til forut inntatte handlinger og oppfatninger mot andre og egne grupper (Tajfel 1978). Dette kan ses i sammenheng med stereotypi som handler om å generalisere en gruppe mennesker og basert på forestillinger om hvilke egenskaper de respektive gruppene har (SNL 2019). Sosial identitet og selvkategoriseringsteoriene gir innsikt i noen av de kognitive og motiverende prosessene som ligger til grunn for grupperelasjoner. utfordringer og trusler mot gruppeidentiteten kan føre til negative konsekvenser av mangfold (Traavik 2006b).

Teori om likhetstiltrekning (similarity attraction theory) forklarer at graden av tiltrekning mellom gruppe-medlemmer vil øke dersom de har tilsvarende holdninger og verdier (Byrne 1971). Det handler om at mennesker er tiltrukket av, og har bedre samspill med andre mennesker de oppfatter som like seg selv. Oppfattet likhet er basert på mange faktorer, inkludert demografiske karakteristikk, verdier og holdninger. Dette kan påvirke sosiale tilknytninger og relasjoner mellom grupper, i tillegg kan det føre til bias i en rekrutteringsprosess. Forskning fra Mannix og Neale (2005a) viste at i bedrifters ansettelsesprosess, vil de forholdsvis velge å ansette like individer. Studien viste også at bedrifter ofte arbeider etter homogenitet, og at mangfold kan lede til lavere tiltrekning. Likhet vil altså øke tiltrekningskraften, noe som igjen kan utløse samhörighet i gruppen. Homogenitet er foretrukket over heterogenitet (Knights og Omanovic 2015).

#### 2.4.5 Diskriminering gir rekrutteringsutfordringer

En nylig utgitt rapport fra Fafo (Tyldum 2019) som omhandler holdninger til diskriminering, likestilling og hatprat i Norge viser at det finnes ulike former for diskriminering (Rogstad 2001). Et eksempel på diskriminering i en rekrutteringsprosess, hvor en arbeidsgiver unnlater å ansette noen på bakgrunn av at man ikke ønsker å ansette en person som er utenlandsk eller har en annen seksuell legning på grunn av fordommer eller preferanser (Becker 1957). En konsekvens for bedriften, gitt at kandidaten hadde den beste kompetansen, vil resultere i at bedriften taper penger.

Et annet eksempel på diskriminering er at en arbeidsgiver unnlater å ansette noen på bakgrunn av at man har en formening om hvilke oppfatninger andre mennesker har om en som er utenlandsk eller har en annen kjønnsidentitet (Becker 1957). Det vil si at arbeidsgiveren kan

selv hevde at en ikke har noe imot å ansette mennesker med visse kjennetegn, men at ved kundekontakt og salg kan personen med visse kjennetegn ha en negativ effekt på omsetningen. Diskriminering i slike tilfeller, regnes som like avgjørende som egne fordommer (Becker 1957).

En tredje form for diskriminering omtales av Midtbøen og Rogstad som «statistisk diskriminering» (2012b). Når en arbeidsgiver behandler personer med andre kjennetegn basert på den statistiske kunnskapen som finnes om den gruppen, for eksempel at menn foretrekkes fremfor kvinner fordi menn har lavere sykefravær. Arbeidsgivers diskriminerende holdning skjer på bakgrunn av at arbeidsgiver er risikoavers.

Felles for disse tre diskriminerings formene er at mennesker blir behandlet på grunnlag av forestilte eller faktiske egenskaper ved gruppen de tilhører (Tyldum 2019)

Mikkel Berg-Norlie, Ingunn Ikdahl og Skorgen referer til en siste form for «usynlig» diskriminering som omtales som institusjonell diskriminering (2019). Diskriminering kan være usynlig på bakgrunn av at diskriminering skjer som følge av at regelverk, lover eller praksiser i både private og offentlige organisasjoner kan virke både utestengende og diskriminerende på individer (Midtbøen og Rogstad 2012a) Systemene kan være utformet slik at minoriteter kan ha mindre fordeler sammenlignet med andre deler av befolkningen. Når ordninger eller regelverk er egentlig ment å være lik for alle, kan likevel dette føre til systematisk diskriminering. Et eksempel på dette kan være at det finnes forbud mot spesielle typer hodeplagg (Mikkel Berg-Norlie, Ingunn Ikdahl og Skorgen 2019).

Vi har i denne delen presentert et oppgavens teoretiske rammeverk. Oppsummert har vi tatt for oss definisjonene for mangfoldsledelse og i tillegg tre teori-deler som vi anser kan passe til hver av de tre forskningsspørsmålene. Teori del 1 belyser vi argumenter for mangfold og mangfoldsledelse. Her belyses forretningsargumentet for mangfold i tillegg til argumentet direkte knyttet til små bedrifter. Videre ble bedriftens etiske og sosiale ansvar presentert. Teori del 2 omhandler bedriftens struktur, formaliteter og etablering av styringsmodeller. Her beskrives ulike modenhetsnivåer for bedriftens mangfoldsledelse, segregerende og assimilerende lederstil og til slutt, teori tilknyttet bedriftens samfunnsansvar koblet opp mot mangfoldsledelse. Teoridel 3 omhandlet utfordringer knyttet til mangfold og mangfoldsledelse. Vi har presentert utfordringer med det å være en liten bedrift, negative effekter av mangfold og mangfoldsledelse, kjønns mangfold og entreprenørskap, sosial-

psykologiske teorier, og til slutt rekrutteringsutfordringer som kan komme av diskriminering. Det teoretiske rammeverket skal vi bruke videre i diskusjonsdelen i kapittel 5.

### 3. Metode

Denne delen vil ta for seg hvilken metode vi har valg for vår oppgave. I forskning skilles det mellom induktiv og deduktiv tilnærming. I deduktiv metode skaper man seg forventninger gjennom teori og empiri, og deretter samler inn datamaterialet og analyserer det ved hjelp av et forhåndsdefinert rammeverk. En analyserer hvordan forventningene stemmer overens med virkeligheten, der virkeligheten både er teori og empiri man bruker for å danne forventningene (Nilssen 2012). I induktiv metode går man ut i virkeligheten med et åpent sinn, og samler inn relevant informasjon om tema, som igjen legger grunnlaget for dannelsen av ny teori.

Analysen handler om å oppdage mønstre, temaer og kategorier i datamaterialet vårt.

Vår oppgave har både en deduktiv og induktiv tilnærming. Den er deduktiv ved at vi i forkant av forskningsprosessen hadde litt kunnskap om «mangfold», vi hadde vært på ulike arrangementer der de tok opp betydningen av mangfold. Vi har lest oss opp på teori og empiri tilknyttet temaet, og har dermed skapt oss forventninger til hva som stemmer overens med virkeligheten. I tillegg er intervjuguiden basert på eksisterende empiri og teori. Vi ønsket i tillegg å ha et åpent sinn når vi gikk inn i prosessen, da tidligere empiri ikke kan sammenlignes helt med det vi ønsker å studere. Mye av tidligere mangfolds forskning er som beskrevet tidligere i oppgaven, basert på større virksomheter. Dermed valgte vi også en induktiv tilnærming. Temaer som er kommet opp under de første intervjuene, har vi fokusert mer på eller fulgt opp i de siste intervjuene.

#### 3.1 Valg av forskningsdesign og forskningsstrategi

Gjennom denne masteroppgaven ønsker vi å undersøke hvordan små bedrifter forholder seg til mangfold. Vi ser på små bedrifters motivasjon for å søke mangfold, hvilken verdi de ser i det, og om de har noen praksiser for å øke mangfoldet. Vi ønsker å undersøke hvilke erfaringer små teknologibedrifter har gjort seg med tanke på mangfold.

Forskningsdesign er en grov skisse av hvordan en studie skal utformes og deles ofte inn i eksplorerende, deskriptivt og forklarende design (Ringdal 2018). Deskriptivt design brukes ofte til å undersøke og gi detaljerte forklaringer om en bestemt situasjon eller et fenomen. Valg av forklarende design er hensiktsmessig når man ønsker å undersøke forholdene mellom

ulike variabler. Eksplorerende design har som formål å undersøke et komplekst og nytt fenomen, der tidligere kunnskap er mangelfull. Vi undersøker norske små bedrifter under 21 ansatte i teknologibransjen. Mangfoldsledelse for små bedrifter er et relativt nytt fenomen, og tidligere forskning om små, norske bedrifters forhold til mangfoldsledelse er dermed mangelfull. For vår oppgave var det dermed hensiktsmessig å benytte oss av et eksplorerende design.

Kvantitativ forskningsstrategi er ifølge Ringdal (2018) ofte teoristyrte, eller deduktive. Man stiller spørsmål og avleder hypoteser fra teoretiske perspektiver som er relevant for temaet som studeres. Kvalitativ forskningsstrategi er ifølge Ringdal (2018) induktiv, der man er søkende etter en mening og formålsforklaring. Kvalitativ forskning er ofte omtalt som en systematisk, strukturert, men samtidig en intuitiv og kreativ prosess.

Kvalitativ forskning søker å skaffe forståelse, mening og begrepsutvikling og har som formål å studere intervjupersonenes egen forståelse av et fenomen eller sosiale forhold (Kvale og Brinkmann 2017). Vi har av den grunn valgt kvalitativ forskningsmetode, siden vi skal prøve å forstå hvordan små bedriften forholder seg til mangfold. En definisjon på kvalitativ forskning som går igjen i forskningslitteraturen er: «utforske menneskelige prosesser i en virkelig situasjon» (Nilssen 2012).

En kvalitativ metode bygger på teorier om fortolkning (hermeneutikk) og menneskelig erfaring (fenomenologi). Disse metodene omfatter ulike former for systematisk innsamling, bearbeiding og analyse av materiale fra samtale, observasjon eller skriftlig tekst (Kvale og Brinkmann 2017, side 45). Denne tilnærmingen skal hjelpe oss å besvare problemstillingen, hvordan små bedrifter forholder seg til mangfold. Kvalitativ forskningsmetode gjør det mulig for oss å systematisere data og i tillegg gi innsikt i menneskelige uttrykk i form av skrift eller tale, i tillegg til handling.

Vi har selv erfart at kvalitativ metode ikke er en lineær prosess, men heller en fram- og tilbake prosess. Problemstilling er blitt forandret underveis etter vi har lest oss opp på teori og gjennomført intervjuene og snakket med «kunnskapsrike» personer. Ettersom vi har behov for å forstå, snarere enn å tallfeste et fenomen, vil det være mest hensiktsmessig å benytte oss av kvalitativ forskning. Kvalitativ metode egner seg godt til de områdene der det finnes lite forskningsbasert kunnskap fra før. I sammenheng med vår oppgave, er det mangelfull forskning vedrørende mangfold og små bedrifter.



## 3.2 Casestudie

Casestudier bygger på analyseenheter (et lite antall caser) og brukes som oftest i kvalitativ forskningsstrategi. En casestudie er «en empirisk undersøkelse av et fenomen i sine naturlige omgivelser, der flere datakilder benyttes» (Yin 2014).

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) referer til Yin som deler casestudiedesign inn i to dimensjoner. Den første dimensjonen handler om man jobber med en enkeltcase eller flere caser, mens den andre dimensjonen handler om man anvender en eller flere analyseenheter. I vår oppgave vil vi bruke enkeltcasedesign med flere analyseenheter. Denne designstrategien kjennetegnes ved at: «forskeren får informasjon fra flere enheter (flere individ, programmer, institusjoner, grupper, hendelser eller begreper) innenfor studiet av et avgrenset system (organisasjon, samfunn osv.)» (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, side 92), der hver bedrift er et case. I vår studie har vi én case, som handler om hvordan små bedrifter forholder seg til mangfoldsledelse. Vi har fem analyseenheter (bedrifter), av disse har vi 5 informanter (intervjuede personer).

Et av kjennetegnene til casestudier er at det er en empirisk undersøkelse av et fenomen i en naturlig kontekst. Dette kan gjerne være en beslutning, hvor målet da er å belyse slike beslutninger, hvorfor de ble tatt, hvordan de ble implementert, og med hvilket resultat. Typisk er at casestudier inneholder få enheter, men mange variabler, og en rekke ulike kilder for å analysere fenomenet som studeres (Yin 2014, side 15-17).

En fordel med casestudier er at man kan gå i dybden av en enhet slik at man kan komme frem til detaljerte og omfattende beskrivelser av et fenomen. En svakhet med casestudie er at det ikke kan generaliseres på grunn av at man bare undersøker én enhet, det er sjeldent det er representativ for hele gruppen. I vårt tilfelle blir de vi intervjuer ikke representativ for hele gruppen, ettersom vi intervjuer 5 små bedrifter. Det kan også være vanskelig å identifisere en årsakssammenheng kun ved hjelp av en casestudie, siden det ofte kan være mange fenomener som kan tenkes å påvirke et gitt utfall. Casestudier brukes både som frittstående studier og til å finne frem til beskrivelser eller hypoteser om årsakssammenhenger som etterpå kan testes ved hjelp av statistiske metoder (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

### 3.3 Utvalg

Vi deltok på She-konferansen, Europas største likestillings-konferanse. Her ønsket vi å komme i kontakt med små bedrifter som skulle bli med på forskningsprosjektet vårt. Under konferansen snakket vi med flere bedrifter, og forhørte oss med dem om de var interessert i vår prosjekt. Interessen var stor, og vi sendte i etterkant ut e-poster med litt mer informasjon og forespørsel om de var villig til å stille til intervju. Flere av bedriftene vi hadde snakket med var interessert, og noen svarte ikke, selv om de hadde vist interesse på konferansen.

Fra She-konferansen fikk vi 2 bedrifter som var villige til å stille. Bedriftene hadde til felles at de var små bedrifter i teknologibransjen som vi møtte på konferansen.

Hensikten med forskningsprosjektet var å få mest mulig kunnskap om hvordan små bedrifter forholder seg til mangfold. Vi tenkte dermed at 2 bedrifter er for lite i henhold til å gi forskningen nok data, og forsøkte deretter å få tak i et større utvalg av bedrifter. Her benyttet vi oss av strategisk utvelgelse (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Videre, hvor en kontaktperson fra Oslo Business Region forhørte seg med ulike bedrifter hadde interesse om å stille til intervju, fikk vi enda en bedrift til å stille til intervju. Fremdeles var det utfordrende å både skaffe ytterligere virksomheter som passet målgruppen, samt å få samtykke til å stille til intervju. Johannessen, Christoffersen og Tufte mener at utgangspunkt for utvelgelse av informanter er med andre ord ikke *representativitet*, men *hensiktsmessighet* (2011). Vi hadde kontaktet flere bedrifter som var i, eller fungerte som knutepunkt innenfor nettverk bestående av ulike bedrifter. Disse var blant annet MAK, Seema, Imdi, StartupLab og MESH. Utvalget resulterte i 5 små bedrifter som alle jobbet innenfor teknologi bransjen. Sett i forhold til norsk kontekst er bedriftene typiske i henhold til at 99 prosent av norske bedrifter er SMB (NHO u.å.). Bedriftene er forøvrig ikke representative for hele populasjon. To av teknologibedriftene hadde kvinnelige ledere, hvilket er utypisk for en slik bransje. I følge Menon rapporten vises det til at Oslo består av 36% kvinnelige entreprenører, mot 30% i resten av landet (Grünfeld Leo et al. 2019). Samtlige bedrifter i vårt utvalg er fra Oslo området. Ifølge segmenteringsverktøy fra proff.no (Ødegård 2019) finnes det 1312 bedrifter som driver med tjenester tilknyttet informasjons teknologi og har under 21 antall ansatte.

Tabellen nedenfor fremstiller studiens utvalg

<i>Bedrift</i>	Alder på bedriften	Antall Menn	Antall Kvinner	Antall ansatte	Antall ulike Etnisiteter
1	4 år	10	10	20	5
2	1,5 år	7	8	15	5
3	1,5 år	5	3	8	4
4	2 år	3	1	4	3
5	2 år	15	5	20	4

En av bedriftene er «eldre» enn de andre bedriftene. Bedrift 1 har holdt på i 4 år, og er dermed dobbelt så gammel som de andre bedriftene. Dette har også innvirkning på resultatene av

### 3.4 Datainnsamling

For å besvare problemstillingen hvordan SMB forholder seg til mangfold har vi valgt å benytte oss av primærdata og sekundærdata. Primærdata er knyttet til den informasjonen vi innhenter selv. Datamateriale fra de ulike intervjuene og observasjoner i sammenheng med intervjuene utgjør hovedmaterialet i denne studien. Sekundærdata innhentes fra annen tilgjengelig data som er bearbeidet av andre. Vi har benyttet oss av offentlige rapporter og statistikk, og av informantenes egne nettsider. I tillegg har vi hatt uformelle samtaler med kompetente personer om mangfold, blant annet under SHE-konferansen.

Før vi utformet intervjuguiden var det nødvendig å få nok kunnskap om både teori og eksisterende litteratur tilknyttet emnet. Dette for at vi skal kunne stille de rette spørsmålene som skal hjelpe oss å besvare problemstillingen, samt skape grunnlag for tilføyelse og integrasjon av eventuell ny kunnskap (Kvale og Brinkmann 2017). For å gjøre det mulig for oss selv og Leser å konstatere hvorvidt innsamlet data, er ny, og på hvilket grunnlag dataene representerer nytt vitenskapelig bidrag, er det nødvendig å presentere eksisterende kunnskap. Kvale og Brinkmann definerer vitenskap som en systematisk produksjon av ny kunnskap (2017, side 142). Kunnskapslitteratur om mangfold og mangfoldsledelse i store bedrifter gav oss inspirasjon til å stille de nødvendige spørsmålene for å kunne analysere og drøfte problemstillingen.

### 3.5 Intervju

Et kvalitativt forskningsintervju kan beskrives som en samtale som foregår innenfor en viss type struktur og mot et mål (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, side 143)

Det skilles mellom ustrukturerte, semistrukturerte og strukturerte intervju (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, side 143-145). Strukturen vi har valgt er et semistrukturert (delvis strukturert) intervju. Dette er en mellom ting av ustrukturert og strukturert intervju, også kalt, en gyllen middelvei (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Vår tilnærming sirkler igjennom bestemte temaer som skal hjelpe oss å besvare våre tre forskningsspørsmål (Kvale og Brinkmann 2017). Videre er våre spørsmål også utformet spesifikt opp mot teori. Slik som for eksempel angående bedriftens samfunnsansvar er spørsmål utformet; *«hva vil det si å drive bærekraftig»* og, *«vil dere si at bedriften tar samfunnsansvar»*.

Denne metoden er etter vår mening den beste måten å kunne besvare problemstillingen. Vi stilte både fakta spørsmål og menings-spørsmål. Intervju som datainnsamlingsmetode bidrar til store mengder med informasjon som vi i etterkant kan analysere og systematisere i henhold til å avdekke eventuelle likheter og ulikheter imellom bestemte SMB.

#### 3.5.1 Struktur

På forhånd hadde vi utarbeidet en detaljert intervjuguide med spørsmål og eventuelle tilleggsspørsmål. Denne metoden bærer preg av en dagligdags samtale, men har som profesjonelt intervju et formål (Kvale og Brinkmann 2017). Dette fører til at samtalen kan bevege seg fritt innenfor ulike deler av intervjuguiden ettersom intervjuet pågår. I tillegg forventer vi at informanten kan dele egne synspunkter om temaet mangfold. Først startet vi med å stille spørsmål om bakgrunns informasjon om bedriften og om informanten.

Enkelte spørsmål er utformet slik at de kan komme med egne synspunkter. For eksempel, *hva tenker du når vi nevner ordet mangfold?* Dette for å unngå å legge føringer for hvordan de skulle svare. I henhold til spørsmålene (Jacobsen 2005, side 141-163), gjorde noen justeringer med tanke på hvilket firma eller person vi skulle intervju. Språk og faguttrykk tilpasset vi også i henhold til informantens faglige bakgrunn og kompetanse. Dersom vi stilte «ja eller nei» spørsmål, ba vi om begrunnelse eller stilte oppfølgingsspørsmål.

### 3.5.2 Gjennomføring av intervjuene

Fullstendig informasjon om design og formål forhindrer at deltakere villedes. Før intervjuet startet, innledet vi med en kort presentasjon av problemstilling og temaet for studien. Vi valgte å ikke avsløre forskningsspørsmålene, dette på grunnlag av at vi ikke skulle legge føringer for hva vi kunne forvente av svar. Vi avklarte deretter samtykke til opptak og informerte i tillegg om at informanten når som helst kunne trekke seg fra prosessen uten å oppgi grunn. Vi fortalte at alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og vil bli anonymisert i oppgaven. Så gjorde vi det klart om hvorfor vi skulle transkribere og om hvordan taleopptakene fra intervjuet ville bli benyttet og behandlet i etterkant av intervjuet. Deretter opplyste vi om at informanten i etterkant av transkriberingen kunne få tilsendt sine egne sitater hvis ønskelig. Til sist forklarte vi intervjuets prosess angående hvem som skulle intervjuer og at en av oss ville komme med tilleggsspørsmål dersom vi skulle oppleve at det var nødvendig for datagrunnlaget.

Gjennomføringen av intervjuene ble avholdt enten på kontorene til informantenes arbeidsplass eller på et grupperom på OsloMet. Vi viste oss villige til å komme dit de ønsket, gitt at stedet var preget av stillhet og ro. Vi var skjermet fra andre mennesker og bedriftens ansatte slik at informanten fritt kunne tale om egne synspunkter og eventuelle utfordringer knyttet til tema og bedriften.

Samtlige av informantene var leder av bedriften. En av informantene var HR-leder og var under utdanning innen organisasjonspsykologi og ledelse, og vi opplevde at informanten uttrykte seg mer faglig og relatert til teoretiske prinsipper. Vi anså dette som både positivt og negativt. Positivt, fordi hun spesifikt hadde ansvar for enkelte HR-praksiser og kulturen innad i bedriften. Negativt i forhold til at virksomhetens leder muligens hadde hatt andre synspunkter enn en student, og et leder- perspektiv på lik linje med de andre lederne vi intervjuet. Daglig leder av bedriften hadde mest sannsynlig hatt andre synspunkter enn HR-lederen, men vi opplevde at informanten likevel hadde innsikt i det vi spurte om.

Det kom frem at de ulike intervjupersonene hadde svært forskjellige bakgrunner. Forskjellene gjenspeilet seg i at enkelte hadde ulik etnisitet, arbeidserfaring, kompetanse, seksuell legning og i tillegg bestod lederne av ulike kjønn. To av informantene var kvinner og tre var menn. Dette betrakter vi som positivt for oppgaven i henhold til at heterogene informanter beriker oss med forskjellige synspunkter.

### 3.5.3 Transkripsjon

Alle lydopptak fra de forskjellige intervjuene er blitt transkribert fra muntlig til skriftlig form. Siden vi var to forskere, valgte vi å transkribere annet hvert intervju. Under transkripsjon opplevde vi enkelte tekniske og fortolkningsutfordringer. Først og fremst kunne det være vanskelig å høre informanten i stunder med støy, lav lyd eller hvis intervjuer og informanten pratet samtidig. Vi kvalitetssikret arbeidet ved å sørge for at vi satt i rom med lite støy, ha mikrofonen i nærheten av informanten og ved å informere om at det var viktig å prate høyt og tydelig. I tillegg gikk vi begge over de ulike delene der det var vanskelig å høre hva informanten sa. For det andre, angående ordrett talespråkstil versus skriftspråkstil, kuttet vi ut å bruke ord som gjentok seg imellom setninger. Ordene som gjentok seg «ehh» og «men eh», hadde vi begge inntrykk av at informanten uttrykte seg slik når en tenkte på hvordan han/hun skulle besvare stilte spørsmål. I tillegg hendte det at informantene startet en setning, men stoppet, og så startet på ny setning.

Å transkribere i bokmål og engelsk form har falt seg naturlig for oss. Å transkribere de eventuelle dialektene tenkte vi ikke ville gi oppgaven noen særlig mer verdi, heller gjøre transkriberingen enda mer utfordrende. I tillegg synes vi at det å oversette engelsk, kunne føre til at vår oversettelse ville resultere i dårlig oversettelse og eventuelt få en annen betydning enn det som egentlig ble sagt. Vi ble enige om at det kan være en utfordring å finne passende norske uttrykk som skulle erstatte de engelske. Enkelte ganger uttalte informanten seg med både norske og engelske ord, disse beholdt vi slik som det ble uttrykt. Ettersom vi ikke skulle undersøke psykologiske fortolkninger slik som en persons engstelses nivå, fant vi det rimelig å unnlate å ta med gjentakende ord og beskrive pauser (Kvale og Brinkmann 2017).

Under intervjuet unnlot vi å ta notater om hva som ble sagt, slik at det ikke skulle virke forstyrrende for den som pratet. Vi fant det hensiktsmessig å benytte oss av lydopptak slik at våre fortolkninger minst mulig ble påvirket av vår egen persepsjon av besvarelsene. I tillegg varte intervjuene fra 45 minutter til opptil en time. Dersom vi ikke hadde tatt opptak, hadde det vært mulighet en for å glemme deler av informasjon og videre hemme analysen.

Etter å ha transkribert de fleste intervjuene diskuterte vi hvordan det var mulig å strukturere informasjonen slik at de ble egnet for analysen. Vi hadde som mål å knytte ulike data opp mot relevant teori og avdekke eventuelle drivere for SMB faktiske handlinger.

### 3.6 Forskningsprosjektets etiske hensyn

Kvale og Brinkmann presiserer at transkripsjon også innebærer etiske spørsmål (2017, s.213). For å beskytte identiteten velger vi å anonymisere både intervjuperson og firma. Dette er viktig i henhold til å beskytte konfidensialitet (Kvale og Brinkmann 2017). Vi stiller spørsmål om bedriftens strategi, praksis, verdier og praksis. Dette er for noen bedrifter sensitiv informasjon og dermed viktig å beskytte. I tillegg har vi valgt å unnlate å lagre intervjuopptak på nettbaserte tjenester og slette opptakene etter at vi har fått den informasjonen som vi trenger i henhold til analyse delen. Videre har vi unnlatt å beskrive bedriftene slik at de lett kan bli gjenkjent. Vi ønsker ikke å fornærme eller diskriminere de ulike bedriftene på bakgrunn av den informasjon vi har fått, men heller få en forståelse om hvordan SMB forholder seg til mangfold. I slutten av hvert intervju opplyser vi om at dersom de ønsker har de mulighet til å få se de sitatene som vi ønsker å benytte oss av og om de ønsker å få tilsendt den endelige oppgaven. 4 av bedriftene ønsket dette, mens den siste ønsket å få tilsendt masteroppgaven i sin helhet. Kvale og Brinkmann poengterer at dersom transkripsjon skal sendes tilbake til informanten kan ordrett transkribert omtale fremstå som usammenhengende og forvirrende og eventuelt fremstå som indikasjon på en besvarelse bestående av mindre intellektuelt nivå (2017, side 213). Dette medfører at vi bør gjengi uttalelser på en mer sammenhengende måte. Med andre ord, kan dette medføre en uetisk stigmatisering av person eller firma. Det kan for oss tenkes at ordrett transkribering vil være av den mest objektive og lojale metoden (Kvale og Brinkmann 2017), men vi ønsker å uttrykke oss korrekt og samtidig opptre respektable ovenfor informantene. På tross av dette vil heller ikke bryte med forskningens frihet og uavhengighet, dermed har vi ikke tillatt de som forskes på ha en sensorrolle i henhold til våre tolkninger (Fangen 2015).

Dette bunner i at etikk kommer fra det greske ordet *ethos*, som betyr karakter. I senere tid har det blitt oversatt til *mores* som betyr skikk, vane eller karakter. Dette ordet ble senere betegnet som moral (Kvale og Brinkmann 2017, side 95). Kvale og Brinkmann presiserer også «at samfunnsforskning bør tjene både vitenskapelige og menneskelige interesser» (2017, side 96).

### 3.7 Hermeneutiske fortolknings prinsipper

Hermeneutikken innebærer forskningsetiske utfordringer (Fangen 2015). Tidligere ble hermeneutisk metode anvendt innen teologien til å tolke tekster slik som bibelen. Videre har metoden også blitt anvendt til lesing av intervju. Dagens hermeneutikk har sin opprinnelse fra filosofien, juridiske tekster og litteraturvitenskap (Kvale og Brinkmann 2017).

Kvale og Brinkmann henviser til flere ulike hermeneutiske prinsipper for fortolkning som beskriver helheten av vår tolkning og analysearbeid (2017, side 237). Det første prinsippet omtaler den *hermeneutiske sirkel* som beskrives som den kontinuerlige frem og tilbake prosessen mellom deler og helhet. Man starter med en ofte uklar og intuitiv forståelse av teksten som en helhet, dermed fortolkes ulike deler, og ut ifra disse fortolkningene presenteres en ny relasjon til helheten. Denne prosessen kan betraktes som en spiral som åpner for en dypere forståelse av meningen. Utfordringen ligger i å sørge for holde seg inne i den hermeneutiske sirkel på en rett måte.

Det andre prinsippet viser til at meningsfortolkningen slutter når man har nådd frem til en «god gestalt», som er uten logiske motsigelser. Gestaltene vi kom frem til, var slik vi oppfattet hver og en sin informant sine egne synspunkter om hvordan deres bedrift forholdt, eller ikke forholdt seg til mangfoldsledelse. *Testing* av delfortolkninger i forhold til tekstens globale mening inngår i det tredje prinsippet. Eventuelt også sammenligning av andre tekster av samme forfatter.

Det fjerde prinsippet er knyttet til tekstens autonomi hvor teksten bør bli forstått ut ifra egen referanseramme. Det vil si, hva teksten selv sier om tema. Prinsipp nummer fem viser til at en hermeneutisk tolkning av en tekst beror på *kunnskap om temaet* for en tekst. Det sjette prinsippet antyder at en fortolkning *ikke er forutsetningsløs*. Man må forholde seg til hvilke former for svar som er mulige basert på den teksten vi har forholdt oss til. Kvale og Brinkmann skriver at «fortolkningen kan ikke «hoppe utenfor» den forståelsestradisjonen han eller hun lever i» (2017, side 237). Det siste og syvende prinsippet viser til at fortolkninger gir rom for fornyelse og kreativitet. Det vil si at man kan berike allerede gitte fortolkninger ved å bringe frem nye relasjoner og differensieringer, ergo utvides også dens mening.

Prinsippene var et verktøy for at vi selv kunne reflektere om hva som skjedde under vår fortolknings prosess. Altså helheten av de ulike faktorene som preger tolkningen, og frem og



tilbake prosessen som skjer både bevisst og ubevisst under selvrefleksjon. Faktorene beror seg på den kunnskapen vi allerede besitter om tema, vår vurdering av informantens bakgrunn, situasjon og informantens intensjon. Sagt på en annen måte, blir våre fortolkninger preget av vår egen persepsjon. Vi anså det som viktig å være bevisst på vår forskerrolle under denne prosessen for å frembringe kvalitet til forskningsarbeidet, derav er viten om de hermeneutiske fortolknings prinsippene med på å bidra til dette.

### 3.8 Vurdering av datagrunnlagets kvalitet

Det er vanlig å stille krav til kvaliteten og troverdigheten av et forskningsprosjekt. Forskere har et ansvar ved å minimere utfordringer knyttet til studiens validitet og reliabilitet. Pålitelighet og gyldighet er ifølge Kvale og Brinkmann begreper som ofte blir brukt i stedet for reliabilitet og validitet i kvalitativ forskning. Reliabilitet handler om undersøkelsens pålitelighet og troverdighet (2017, side 275-276). Validitet handler om at det man undersøker er gyldig. Begrepene er vanskelige å vurdere hver for seg, da det er nødvendig for oppgavens validitet at den preges av god reliabilitet. Vi redegjør og utdyper betydningen av disse begrepene i avsnittet under.

#### 3.8.1 Validitet

I følge Ringdal (2018, side 248) handler validitet, eller gyldighet, om man faktisk undersøker det man skal undersøke, eller måler det man faktisk skal måle. I kvalitative studier er det vanskelig å konkret måle informasjonen, og derfor kan vurderinger av validitet være relativt vage. Flere forskere mener at kvalitative studier ikke er valide, mens i kvantitative studier, der man jobber ut ifra teoretiske definisjoner og ofte tallfestede mål, er enklere å måle, og dermed også mer valide (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Ringdal (2018), mener derimot at det også i kvalitative studier kan være hensiktsmessig å vurdere validiteten. Kvale og Brinkmann refererer til en bred definisjon av validitet, «i hvilken grad våre observasjoner faktisk reflekterer de fenomenene eller variablene som vi ønsker å vite noe om» (2017, side 267). Denne definisjonen er med på å underbygge at den kvalitative forskningen gir gyldighet og vitenskapelig kunnskap.

I følge Kvale og Brinkmann (2017), vil validitet prege alle fasene av forskningsprosjektet. Helt fra begynnelsen i utledningen av forskningsspørsmål, til slutten av prosessen, der man

fremlegger hovedresultatet. Måten man samler inn og behandler datamaterialet vil altså ha mye å si for funnene man avdekker. Vi har i avsnittene over gitt informasjon om utvalg, intervjuprosessen, transkriberingen og etiske hensyn. Validiteten vil altså prege alle disse fasene.

I en intervjuprosess er det flere feilkilder man må være observant på. Intervjupersonens troverdighet og selve kvaliteten på intervjuet er viktig å validere (Kvale og Brinkmann 2017, side 278). De skriver videre at kritikk om forskningsintervjuene ofte handler om at intervjupersonens informasjon kan være usanne, og at funnene dermed ikke er valide. Kvaliteten- og måten spørsmålene stilles, blir da avgjørende. Vi var i tillegg observant på at det kunne oppstå intervjuuskjevhet og informantskjevhet under intervjuene. Intervjuuskjevhet kan oppstå når kommunikasjonen påvirker hvordan informanten svarer. Som beskrevet i et tidligere avsnitt, intervjuet vi informantene ansikt til ansikt og prøvde å skape tillit fra starten av intervjuet. Vi følte selv at informantene opplevde situasjonen som avslappet og trygg, og svarte åpent og ærlig. Men vi kan ikke utelukke helt at informantene eller vi som forskere, ble farget av situasjonen. Mangfold er et sensitivt tema, noe som kan ha påvirket informantenes svar. De kan ha hatt et ønske om å være «politisk korrekte», og dermed unnlatt å fortelle hele sannheten. Vi merket oss at noen av informantene omtalte generelle hendelser og ikke det de selv opplevde. Ved en anledning, spurte vi informanten direkte om dette, om hun bevisst brukte «vi», i stedet for «jeg». Det kan tenkes at bedriftene har interesse av å vise bedriften fra sin beste side. For eksempel at de ikke ønsker å fremstille at bedriften gjengis med diskriminerende holdninger.

Under intervjuene var det positivt for vårt forskningsarbeid at vi var to personer. Dette gav oss muligheten til at den som ikke intervjuet også kunne sørge for å stille tilleggsspørsmål i de situasjonene vi anså det som relevant for å skaffe bedre forståelse om tema.

Intervjuene ble tatt opp og transkribert i ettertid, slik at respondentenes oppfatninger og meninger blir fremstilt korrekt. I tillegg benyttet vi sitatsjekk for å sikre vår oppfatning av informanten og unngå misforståelser. Vi gav altså informantene muligheten til å godkjenne uttalelser, og tre av informantene valgte seg å benytte seg av dette. Alle disse faktorene er med på styrke validiteten i oppgaven.

### 3.8.2 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler hvor pålitelig og nøyaktig undersøkelsens datamateriale er. I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) kan man som forskere styrke undersøkelsens pålitelighet ved å gi grundige, åpne og detaljerte beskrivelsen av undersøkelsens fremgangsmåte. Dette vil gi leseren informasjon om hvordan vi som forskere har samlet inn og bearbeidet datamaterialet på. I følge Kvale og Brinkmann (2017) er det i kvalitativ forskningsprosjekter et mål at studiet skal beskrives detaljert, slik at andre forskere har muligheten til å gjenta den. Vi har tidligere redegjort for utvalg, intervjuguiden, gjennomføring av intervjuene. Dette vil være med å forsterke reliabiliteten av oppgaven. Ringdal (2018, side 248) påpeker at vurderingen av reliabilitet blir forskernes egne refleksjoner over hvordan datainnsamlingen har foregått. Vi som forskere skal altså reflektere og være bevisst på mulige feilkilder.

Man kan teste reliabilitet på forskjellige måter. Den ene måten kalles ifølge Johannessen (2011, side 97) for «Test-retest reliabilitet». Her kan man gjenta undersøkelsen på samme gruppe på to forskjellige tidspunkter. Blir resultatene det samme, vil det være et godt tegn på høy reliabilitet. En annen måte, «interreliabilitet», kan flere forskere undersøke samme fenomen. Kommer forskerne fram til samme resultat, vil det tyde på høy reliabilitet. Oppgavens omfang og tidsbegrensinger har hindret oss i å repetere studien og å ha et større utvalg, noe som kan være med på å svekke reliabiliteten. Vi er opptatt av personlige oppfatninger hos informantene, noe som også kan ha innvirkning på etterprøving av oppgavens reliabilitet.

Dersom datamaterialet blir mistolket i analyseringen av funnene kan det oppstå en reliabilitetstrussel. Vi gikk igjennom intervjuene hver for oss, før vi gjennomgikk intervjuene sammen for å diskutere og tolke informantenes uttalelser. Vi opplevde at vi stort sett hadde samme oppfatning og tolkning av det informantene fortalte. De få gangene vi var litt uenige i tolkningene, diskuterte og resonnererte vi oss frem til en felles fortolkning. Dette er med på reduserte denne trusselen. I analysedelen og diskusjonsdelen under, vil vi vise til sitater fra informantene, noe som også vil være med på å øke reliabiliteten. Dette gjør vi slik at leserne også får anledning til å se om de er enige i våre fortolkninger av sitatene.

## 4. Presentasjon og diskusjon av funn

Vi vil i dette kapittelet legge frem funnene fra intervjuene med informantene. Vi presenter funnene i henhold til hvert forskningsspørsmål og i samme rekkefølge som de ble introdusert i teorikapittelet. Først presenterer et overordnet bilde av utvalget i tillegg til hva slags mangfold bedriftene har. Deretter presenterer vi bedriftenes motivasjon for å søke mangfold. Vi gjør så rede for funnene knyttet til hvordan bedriftene er organisert, før vi til slutt presenterer hvilke utfordringer bedriftene ser med mangfoldsledelse.

### 4.1 Overordnet bilde av bedriftene

Tabellene under presenterer et overordnet bilde av utvalget vi har undersøkt. I første tabell belyser vi om leder er kvinne eller mann, tilhørende stilling, alder, utdanning og hvilket fokus bedriftene jobber innenfor.

<b>Bedrift</b>	<b>Informant</b>	<b>Stilling</b>	<b>Omtrentlig alder</b>	<b>Etnisitet</b>	<b>Utdanning</b>	<b>Fokus</b>
<b>1</b>	Mann	Daglig Leder	40	Norsk	Bachelor i Økonomi og administrasjon	IT/Teknologi
<b>2</b>	Kvinne	Daglig Leder	30	Norsk	Master i eiendomsfag	IT/Teknologi/CSR
<b>3</b>	Kvinne	HR-leder	20	Opprinnelig fra Sentral Amerika	Utdanner seg innenfor ledelse og organisasjonspsykologi	IT/Teknologi
<b>4</b>	Mann	Daglig Leder	40	Norsk, Adoptert fra Asia	Sivilingeniør	Strategiutvikling iht. Teknologi/CSR
<b>5</b>	Mann	Daglig Leder	50	Norsk	Siviløkonom	IT/Teknologi

Under vises en tabell med bedriftenes alder, antall kvinner og menn, bedriftenes totale ansatte. I tillegg viser den hvor antall ulike etnisiteter

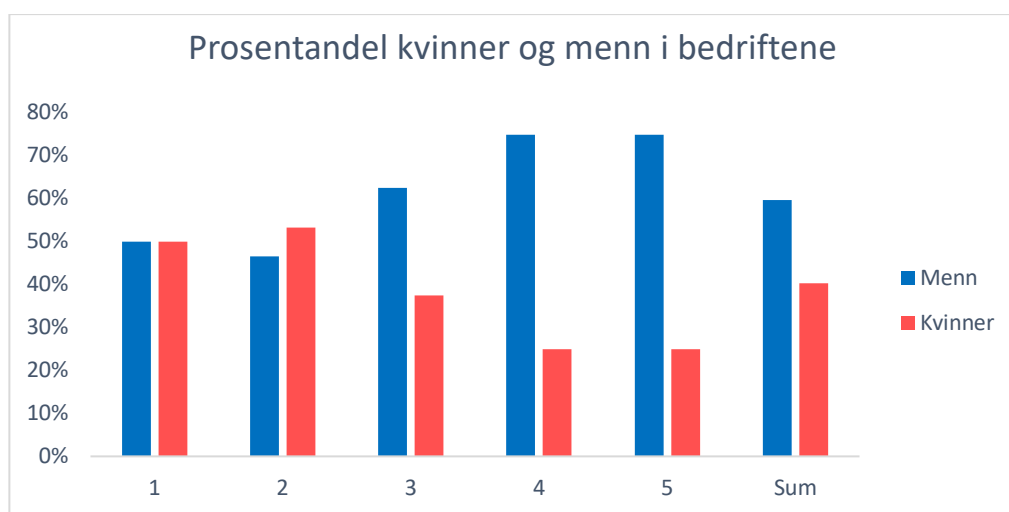
<b>Bedrift</b>	<b>Alder på bedriften</b>	<b>Antall Menn</b>	<b>Antall Kvinner</b>	<b>Antall ansatte</b>	<b>Antall ulike Etnisiteter</b>
<b>1</b>	4 år	10	10	20	5
<b>2</b>	1,5 år	7	8	15	5
<b>3</b>	1,5 år	5	3	8	4
<b>4</b>	2 år	3	1	4	3
<b>5</b>	2 år	15	5	20	4

Vi fant det hensiktsmessig å klassifisere bedriftene fra tallene 1 til 5, hvor 1 er den bedriften som vi anser som den av utvalget som var mest initiativrik på mangfoldsledelse. Videre er bedrift 5 ansett som minst initiativrik i henhold til mangfoldsledelse. Denne begrunnelsen vil vi senere gjøre rede for i diskusjonsdelen.

#### 4.1.1 Hva slags mangfold har bedriftene?

Vi kan egentlig si at alle bedriftene består av mennesker som er mangfoldige. Som informantene selv hevdet, handler mangfold om forskjeller. Forskjeller i henhold til etnisitet, kjønn, utdanning og kompetanse er de viktigste dimensjonene som kommer fram. (Se om jeg skal skrive noe mer)

Samtlige informanter nevnte at kjønns mangfold er viktig. Diagrammet under viser et overordnet bilde av hvor mange kvinner og menn det er i bedriftene. Generelt er det flere menn enn kvinner ansatt i bedriftene vi har undersøkt.



Bedrift 2 er den eneste som har flere kvinner enn menn, mens bedrift 1 har like mange kvinner som menn. I bedrift 3 er det 38% kvinner. Både bedrift 4 og 5 har 25% kvinner i bedriften. Samlet sett ser vi at utvalget vårt har 40% kvinner og 60 % menn.

Alle bedriftene har 2 eller flere ansatte som har en annen etnisitet. Både bedrift 1, 2, 3 og 5 har mer enn 3 ulike nasjonaliteter i bedriften. Samtlige av bedriftene har engelsk som

arbeidsspråk. Flere nevner også at dette ikke er uvanlig i teknologibransjen, da de ofte f.eks. henter dyktige programmerer fra utlandet.

Generelt i alle bedriftene er de ansatte relativt unge. Bedrift 1, mener at de selv alltid har vært gode på å rekruttere folk i ulike aldre. De ansatte i både bedrift 2 og 3 er mellom 20-40 år. Bedrift 4, består av en arbeidsstyrke med folk fra 30-50 år. I bedrift 5, er de aller fleste under 30 år, utenom leder som er over 50 år. Sistnevnte bedrift har i tillegg ansatt flere ungdommer som jobber deltid med «enkel programmering».

Informantene forteller generelt at de innad i bedriften har mye ulik kompetanse. Både bedrift 1, 2 og 3 er tydelig på at de ansatte har ulik kompetanse i form av forskjellige utdanninger og arbeidserfaring. Bedrift 4 har noe ulik kompetanse blant de ansatte, mens bedriftens tjenester krever spesialkompetanse og markedskunnskap. De er 2 sivilingeniører og 2 siviløkonomer. De ansatte i bedrift 5 har alle en teknisk bakgrunn, med unntak av informant selv, som er utdannet siviløkonom. Men han påpeker at de ansatte har ulik teknisk bakgrunn og kommer fra forskjellige universiteter.

Overordnet kan vi dermed si at alle bedriftene har en mangfoldig arbeidsstyrke, men i ulike grader.

## 4.2 Motivasjonsfaktorer bak mangfold

Her presenterer vi funn knyttet til forskningsspørsmål 1: *Hva er bedriftens motivasjon for å søke mangfold?* Generelt har de ulike informantene forskjellig motivasjon for å søke mangfold. Funnene viser at tre av bedriftene hadde større interesse for mangfold, mens to av bedriftene var ikke særlig opptatt av mangfold på arbeidsplassen, av ulike grunner. Vi har valgt å først presentere hva informantene selv legger i ordet mangfold, deretter hva slags mangfold de selv har i bedriften og hva slags mangfold de eventuelt søker mer av.

### 4.2.1 Mangfold – et komplekst begrep

Begrepet mangfold har mange ulike definisjoner, og det er individuelt hva hver enkelt legger i begrepet. Dette sammenfaller med informantenes forståelse av hva mangfold er. Vi spurte informantene spørsmålet «*hva legger dere i ordet mangfold?*».

Informant 5 var rett frem og svarte raskt og konkret på spørsmålet.

*«Mangfold på en arbeidsplass handler om ulik etnisitet, kjønn og kompetanse.»*

Både informant 3 og 4 forteller at mangfold betyr noe positivt for dem. Informant av bedrift 4 utdyper;

*«Mangfold handler om kompetanse og impulser. Mangfold for meg, det betyr noe positivt. Det bidrar til kompetanse og kulturforståelse og andre måter å tenke på. Men jeg tenker jo på at kompetanse burde ligge i bunnen da. Det synes jeg, men jeg er jo fra en ny generasjon, så for meg kan folk være hvem de vil bare de leverer på jobb.»*

Informant av bedrift 3 studerer organisasjonspsykologi og ledelse og sier selv at hun muligens er farget av det hun har lært der. Hun sier at mangfold er noe som er bra å ha i en bedrift, men forteller også om de negative sidene av mangfold på arbeidsplassen.

*I might be coloured by classes I've been taking, but diversity is something that is good to have in a company. But at the same time, many companies have a lot of diversity initiatives that can backlash or can have negative consequences.*

Videre legger informant 3 til at hun ønsker at bedriften heller skal være mer bevisst på inkludering, og at det er å gå et sted lenger enn bare å tenke på mangfold.

*In our company, we don't think so much on diversity, we think more about inclusion.*

For informant 2 handler mangfold også om forskjeller, men legger også til at erfaringer er viktig.

*«Mangfold handler om mye forskjeller, at man har forskjellige etniske bakgrunn, utdanning, kjønn og erfaringer.»*

Informant 1 legger til at han ser på mangfold på mange ulike dimensjoner og snakker om at mangfold også handler om hvilken seksuell orientering eller sosioøkonomisk bakgrunn man har.

*«Mangfold er jo på så mange dimensjoner. Det kan være etnisitet, alder og bakgrunn. Det kan være hva slags utdanning du har og det kan også svære om du har familie versus lever alene. Ikke sant, mange dimensjoner».*

Alle fem informantene så på mangfold på ulike måter, men de var alle enige om at det er et vidt begrep som handler om både forskjellig etnisk bakgrunn, kjønn og kompetanse. Bedrift 1, 2 og 3 har en litt bredere definisjoner av mangfold, der de inkluderer flere dimensjoner. Noen av bedriftene vektlegger ulike mangfolds dimensjoner. For bedrift 3 er inkludering viktig mens bedrift 4 mener at kompetanse bør ligge i bunnen.

#### 4.2.2 Ønsker bedriftene mangfold, eventuelt hvilken type mangfold?

Flere av bedriftene spesifiserer at de er opptatt av kjønnslikestilling, og to av informantene var delaktige i SHE-konferansen. Informant 2 forteller at hun er veldig engasjert i «SHE-nettverket», og har vært aktiv siden 2017 før hun startet selskapet sitt. Informanten forteller også at hun er med på å sette opp frokostmøte en gang i måneden for kvinnelige grundere innenfor teknologi, i tillegg har hun vært representant for «kvinner i business». Hun presiserer likevel at hun ikke er så veldig fokusert på at det skal være noe forskjell på kjønnene:

*«Jeg er ikke så veldig fokusert på at det skal være noe forskjell på kjønnene. Men det er absolutt en fordel for oss å bli med på det. Og det er jo bra at det er fokus på det, for det trengs jo absolutt flere kvinnelige grundere.»*

Informant 2 forteller videre at de ønsker at bedriften skal være mangfoldig og at de muligens hadde mistet den globale tankegangen om de for eksempel kun hadde hatt nordmenn i teamet.

*«Det er en stor fordel å ha forskjellig etnisiteter.»*

Informanten i bedrift 1 er også tydelig på at han er opptatt og engasjert i kjønnslikestilling og har i tillegg gjort en rekke tiltak for å forbedre situasjonen innad i bedriften. Informanten forteller at de for 2 år siden tok en beslutning om å satse på kjønns mangfold. Da hadde de 16% kvinner i bedriften, men i løpet av 2 år økte andelen til 41% kvinner. I dag har de lyktes med å bli 50/50 menn og kvinner. Bedriften begynte med å innrømme at de ønsket å bli bedre



og undersøkte deretter hva de kunne gjøre av tiltak. Informanten legger til at for bedriften ble det enklere å faktisk gjøre noe med det etter de fortalte det til omverden.

*«Vi har valgt å fokusere på kjønn først, og deretter fokusere på etnisitet.»*

Bedriften 1 begynte altså først å fokusere på kjønns mangfold, og har hatt gode resultater av dette. Informanten nevner at de tidligere har blitt nominert til å være en av de beste bedriftene innenfor kjønnsbalanse i Norge. Bedriften har gått foran som et godt eksempel for å lære andre bedrifter hvordan lykkes med likestillings-arbeidet. Videre har informanten selv snakket på SHE- konferansen og en annen konferanse om mangfoldsledelse i 2019.

Informant 3 forteller også at de har deltatt på SHE-konferansen og at bedriften er stolt over å ha en kvinnelig leder i teknologibransjen og at dette er unikt. Daglig leder i bedriften ble nominert som topp 40 kvinnelige teknologi entreprenør. Informanten understreker at de ønsker å dyrke en bedrift der likestilling og like rettigheter er verdsatt.

*“I think in our company, we don't think as much on diversity, we think more about inclusion. Because we want people who are different to work in our company, we want people from different background, from different religions, from different orientations, different ways of thinking.”*

Også informant 4 mener at det er viktig å ha ulike kjønn på en arbeidsplass, mye på grunn av arbeidsmiljø, tankesett og omsorg. Informanten forteller videre at de er en veldig liten bedrift og dermed ikke har hatt fokus på mangfold. Han forteller videre at han ikke har opplevd noe behov for å for eksempel delta eller ta kontakt med noen organisasjoner som for eksempel SHE.

*Behovet for mangfold er en ting, men om jeg kommer til å ta kontakt med en sånn her organisasjon, det er en annen sak.*

Kompetansemangfold er også noe som står høyt hos samtlige bedrifter. Bedrift 2 forteller at de sjeldent ser på om man er mann, dame, hudfarge, etnisitet eller hvor man kommer fra. Hun presiserer at de er opptatt av at ansatte jobber hardt, og ser på om de har ferdigheter som tilsier at de blir bedre. Informant 4 er også opptatt av at ulik kompetanse innad i en bedrift er

positivt, men at det er avhengig av hva bedriften driver med. Videre forteller han at for de er det kompetanse som må ligge i bunn.

*«Ansatte med ulik kompetanse vil trolig styrke bedriften. Men, det kommer selvfølgelig an på hva bedriften driver med. Hvis bedriften lager burgere, har mangfold begrenset med verdi, men for en kompetansebedrift vil det være mye større verdi.»*

For bedrift 5 er kompetanse det som vektlegges. Selv om bedriften har flest programmerere, forteller informanten at han ser viktigheten av å ha ulik kompetanse innad i bedriften og at det er det eneste mangfoldet han spesifikt søker etter nå. Informanten er den eneste i bedriften med økonomisk kompetanse bakgrunn. Videre ønsker informanten en viss type mennesker ansatt i bedriften, men at han ikke har noe fokus på at de skal være ulike eller mangfoldige. Han legger til at bedriften i fremtiden har behov for å ansette en som kan ta seg av andre administrative oppgaver som han selv ikke er god på.

Generelt viser altså funnene at bedrift 1, 2 og 3 har tilknytning til ulike kvinnenettverk og er opptatt av kjønnslikestilling. Bedrift 1 har hatt fokus på kjønn og er opptatt av at de tar et steg om gangen, og har nå begynt å fokusere på etnisitet. For bedrift 2 er det viktig at de ansatte jobber hardt, men mener også at det er en fordel å ha forskjellige etnisiteter. Bedrift 3 er opptatt av at de ønsker ulike mennesker i sin virksomhet, både i form av ulik erfaring, kompetanse og ulike måter å tenke på. Både bedrift 4 og 5 er tydelig på at mangfold ikke er en prioritering for bedriften, men ser på kompetanse som det viktigste. Funn viser at bedrift 1,2 og 3 aktivt søker mangfold, mens bedrift 4 og 5 ikke søker mangfold i like stor grad.

#### 4.2.3 Informantenes bakgrunn - motivasjon

Flere av informantene hadde personlige erfaringer om hvorfor de er opptatt av mangfold. Personlige erfaringer, verdier og tanker reflekterer også informantens egne holdninger til mangfold.

Informant 2 forteller at hun tidligere har jobbet i mannsdominerte yrker, og at det har vært visse utfordringer med det. Likevel har hun sett på det å være dame som en styrke, fordi hun har skilt seg ut. Informanten forteller:

*«Det kan jo selyfølgelig hende at det kommer mye negativ ut av å være dame i enkelte situasjoner, men for min del har jeg heller valgt å se på det som en styrke.»*

Informanten legger også til at hun har erfaringer med fordommer i forbindelse med å leve i et homofilt parforhold privat.

Informant 1 forteller han at han forstod viktigheten av mangfold først på det personlige plan, etter han ble skilt og skulle dele foreldreomsorg. Han opplevde at normalen var at mor foretrekkes som omsorgsperson og begynte da å se på andre ting i samfunnet. Han forteller at han tenkte:

*«Tenker man bare at det er standard at en sjef skal være mann, uten å videre reflektere over det?»*

Informant 3 er selv fra Sentral-Amerika, og har dermed med seg en del erfaringer derfra som hun forteller kan være nyttig for bedriften. Hun forteller at hun muligens har med seg andre perspektiver og synspunkter inn i bedriften.

Informant 4 er adoptert fra Asia og forteller at det muligens har bidratt til at han er blitt en tolerant person.

*«Men, jeg er jo mørk selv, så jeg har jo selv fått oppleve det norske arbeidsmiljøet som rasistiske til tider, eller fordomsfullt. Men, for meg så er det mye enklere fordi jeg har språket.»*

Informanten har også erfaring fra store norske børsnoterte selskaper, der mangfold har vært i fokus.

*«Helt siden jeg kom ut fra universitetet har jeg blitt oppdratt til at et mangfoldig arbeidsmiljø er et kompetent arbeidsmiljø.»*

Vi ser at informantene som er mangfoldige selv, eller har egne personlige erfaringer knyttet til mangfold, også er de bedriftene som har mest fokus på mangfold. Informant 5 forteller ikke om noen personlige motivasjoner, da han selv sier at bedriften ikke er mangfoldig og at de ikke har hatt noe fokus på det.

Generelt viser funnene at bedrift 1, 2 og 3 vektlegger mangfold i større grad enn bedrift 4 og 5. Som vi innledningsvis skrev, har vi valgt å nummerere bedriftene fra 1 til 5 etter hvor mye de vektlegger og har fokus på mangfold. For bedriftene som har fokus på mangfold er et fellestrekk at de er engasjert og har deltatt på SHE-konferansen. I tillegg er de opptatt av at ulike etnisiteter, kompetanse og har egne erfaringer med mangfold. For de to bedriftene som selv sier at de ikke har fokus på mangfold, er kompetanse det som er viktigst. Informant 4 har en del kunnskap om mangfold da han har personlige erfaringer og tidligere har jobbet i større selskaper. Størrelsen på selskapet er hans største grunn for å ikke fokusere på mangfold. For bedrift 5 er også kompetanse viktigst. Informanten forteller at de i tillegg har byttet ut arbeidsstyrken sin nylig og har dermed andre fokusområder som er viktigere.

#### 4.2.4 Bedriftenes grunner for mangfold.

Som beskrevet over, har bedriftene ulike grunner til å søke mangfold. Funn viser at de ser forskjellig på hvorfor det kan være bra for bedriften å ha et mangfoldig team. Flere av bedriftene begrunner mangfold med forretningsargumenter. Mens andre bruker etiske grunner om at bedriftene har et sosialt ansvar. Felles for flere av bedriftene, er at de nevner både de økonomiske fordelene med mangfold samtidig som de understreker at det også er etisk og moralsk riktig at bedrifter tenker på mangfold. En av bedriftene begrunner også mangfold med at det er bærekraftig. Vi deler dermed dette inn i økonomiske argumenter, samfunnsansvar og etiske argumenter i avsnittene under.

##### 4.2.4.1 Økonomiske grunner

Flere av bedriftene begrunner mangfold med at det gir økonomiske fordeler for bedriften. Både informanten av bedrift 1 og 2, som har jobbet aktivt med mangfold viser til rapporter og forskning som tyder på at bedrifter gjør det bedre økonomisk ved å ha et mangfoldig team. Informant 1 påpeker at de økonomiske fordelene med en mangfoldig arbeidsstyrke er viktig, men at det også handler om at det kan være gøyere å jobbe med ulike mennesker.

*«Det er flere og flere rapporter som viser at bedriften gjør det bedre økonomisk ved å ha et mangfoldig team. Også tror jeg bare det er mer gøy. Det blir flere kreative*

*diskusjoner, mer spennende produkter, bedre «Product Market fit». Det er veldig rart hvis du skal selge til noen kunder, og ikke selv ligner på de kundene».*

Informant 2 forteller videre at bedriften har bedre inntjening når de har damer i ledelsen. Informanten forteller også at for bedriften, som har et globalt sinn, er mangfold helt klart en fordel. For bedriften kan mangfold være med å skape raskere vekst og bedre løsninger. Informant av bedrift 3 ser også de økonomiske fordelene med mangfold:

*“Diversity comes with a lot of positive things, like generation of new ideas and different perspectives.”*

For bedrift 1 er også åpenhet utad viktig, dette gjenspeiles også på hjemmesidene deres. Informanten forteller at de er transparente i det meste av det de gjør, og at dette er viktig for at kundene og de ansatte skal ha tillitt. Informant 4 mener også at åpenhet utad er viktig for kompetansen del, men at det er viktig med en balansegang.

*«Og hvis jeg har en bedrift med bare mangfold så er jeg jo redd for å ende opp med litt for mange hipstere og litt for lite kompetanse. Og hvis jeg kjører sånn skikkelig tørr stil så får jeg kanskje mye kompetanse, men jeg får kanskje mye trangsynthet ... Men, det er i hvert fall viktig å ha en tolerant bedrift sånn at hvis det kommer en kompetent person som er litt forskjellig så er jo han like velkommen som alle andre.*

Bedriftene som nevner forretningsmessige fordeler med mangfold vektlegger at det på sikt kan føre til bedre økonomisk lønnsomhet for bedrifter. De nevner at en mangfoldig arbeidsstyrke kan føre til flere kreative diskusjoner. Når man har forskjellige perspektiver kan det også føre til nye ideer, raskere vekst og bedre løsninger.

#### *4.2.4.2 Etske og moralske begrunnelser*

Flere av bedriftene understreker at man ikke bare kan se på de økonomiske fordelene, men at mangfold også handler om etikk og moral. Informant av bedrift 3 påpeker:

*“There are two ways to think about why one should promote diversity, the business rational side of getting diversity, related to the numbers. A lot of companies are like,*

*“you should be diverse because you will have better profits”. And there the other side, we should have diversity, or we should have inclusion because everyone has the right to work. Everyone should be able to work regardless of whatever box they’re put in and companies have a responsibility to make sure everyone have the opportunity to work.”*

Informant 1 legger til at de selskapene som ikke fullt ut forstår hvorfor mangfold er viktig, og gjør det nødvendige, ikke vil ha mulighet til å rekruttere de mest kompetente ansatte. Videre tror han at ansatte som er «de beste», ikke ønsker å forholde seg til et menneskesyn som ikke tar i betraktning inkludering og mangfold på en arbeidsplass.

*«Så det er god business og jeg tror du får de beste talentene og det er moralsk riktig.»*

Dermed viser våre funn at bedrift 1 og 3 begrunner å prioritere mangfold på bakgrunn av en blanding mellom god business og moral. Informant 1 legger også til at tiltrekker seg de beste talentene ved å fokusere på mangfold, som er et forretningsargument.

#### *4.2.4.3 Samfunnsansvar*

CSR er kjent som bedriftens samfunnsansvar, knyttet til at en bedrift utfører aktiviteter som går utover hva loven krever for å skape positive sosiale goder. Dette kan ses i sammenheng med å drive bærekraftig. Å jobbe for en bærekraftig utvikling er basert på at bedriften tar hensyn til kommende generasjoner, ved for eksempel å jobbe for å oppfylle områder innenfor FN sine bærekraftsmål. Som nevnt, er investorer opptatt av om bedriftene oppfyller områdene innen ESG (economic, social & governmental), og mangfoldledelse er et bidrag til dette. Vi har forhørt oss med informantene om hva slags holdning de har til dette.

For informant 2 er bærekraft viktig, og informanten er tydelig på sammenhengen med å skape en bærekraftig bedrift og mangfold.

*I forhold til å skape en bærekraftig business så må du ha forskjeller, du må ha mangfold.*

I henhold til å drive bærekraftig, utvikler bedriften teknologi knyttet til CSR-aktivitet på det globale markedet. De mener at mangfold er en forutsetning for å lykkes.

Når vi stiller spørsmål om CSR og det å drive bærekraftig forteller informant av bedrift B at de ikke er en forurensende bedrift i seg selv:

*«Det handler om å ikke ta mer fra planeten enn man gir tilbake. Vi har jo ikke noen fabrikker heller ... det viktigste vi kan gjøre da på tilgjengelig gjøre dataene våre til miljøvennlige initiativ slik at man kan forstå for eksempel hvordan folk forflytter seg basert på økende havnivå eller skogs branner og slike ting».*

Informanten av bedrift 4 hevder at de tar samfunnsansvar ved å kun støtte selskaper som tar samfunnsansvar. Det betyr at de forholder seg til ESG? når de samarbeider med nye investorer. For øvrig er ikke mangfold som arbeidsstyrke en del av den sosiale (S) delen i ESG.

Informanten av bedrift 3 forteller om deres forhold til CSR:

*«I think right now, we are kind of small, early on to be doing much of this initiative. But our boss has said that in the future, when we start generating money. That 10 % of the company revenue will go towards a good cause or something, that we think is beneficial to society»*

I fremtiden ønsker de å jobbe mot menneskehandel, derav ingen kobling mellom CSR og mangfold.

Bedrift 5 forteller at de kun har noe samarbeid med bedrifter som var direkte knyttet opp mot bærekraft. For eksempel arbeidet en av samarbeidspartnerne med forskning og utvikling innen naturfaget. Bedrift 5 sin teknologi er et bidrag til utføring av forsknings arbeid, men at bedriften ikke har CSR som en integrert del av sin egen strategi.

Funnene viser altså at bedriftene vektlegger ulike argumenter for hvorfor mangfold er positivt. av bedriftene er opptatt av de forretningsmessige fordelene med mangfold, men nevner samtidig det etiske og moralske aspektet. En av bedriftene er vektlegger i stor grad at man må ha mangfold dersom man ønsker å være en bærekraftig bedrift, altså knyttes

forretningsverdien til mangfold og CSR. Funnene viser altså at bedriftene har ulike motivasjoner for å drive med mangfoldsledelse. Som beskrevet tidligere, er tre av bedriftene mer opptatt av mangfold enn de to siste bedriftene.

#### 4.3 Hvordan er bedriftene organisert?

Denne delen av presentasjon av funn knytter seg til forskningsspørsmål 2: *Hvordan er bedriftene organisert?* Vi vil i denne delen vise til funn knyttet til bedriftens struktur, formaliteter og etablering av styringsmodeller. Det vil si rekrutteringspraksiser, om de måler mangfold, bedriftskultur og utvikling av personalpolitikk.

##### 4.3.1 Rekrutteringspraksiser

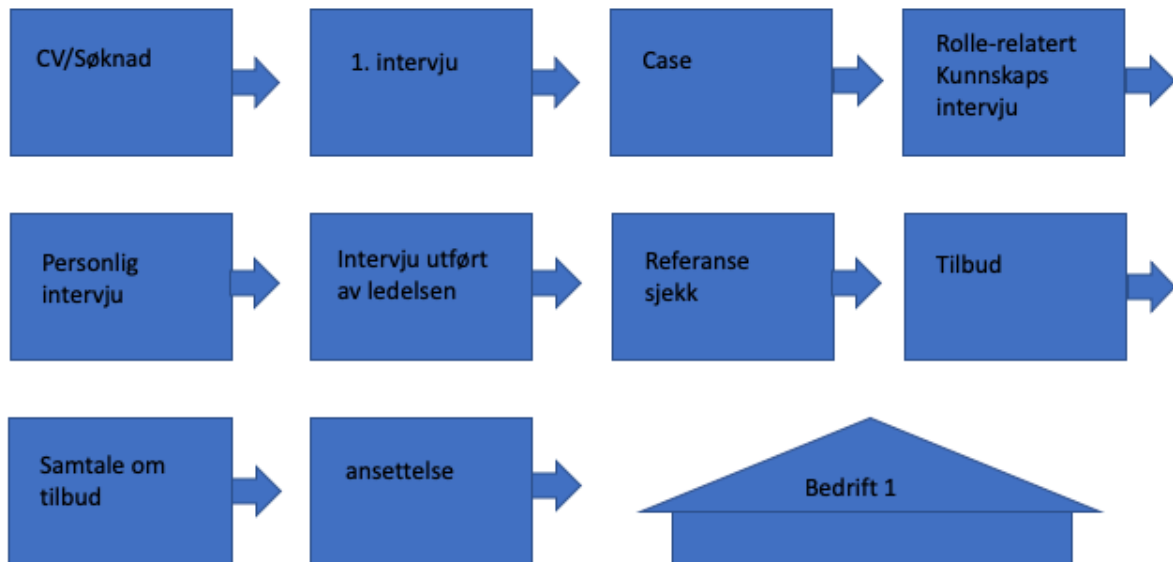
Som tidligere opplyst om leder sin motivasjon for mangfold, har bedrift 1 utviklet en del strukturer og har flere initiativer knyttet til mangfold. Informanten forteller om hvordan de faktisk klarte å gjøre noe med mangfold etter at de forstod at de hadde feilet. Først og fremst, endret de rekrutteringspraksisene for å ansette flere kvinner. Bedriften bestod først av en homogen arbeidsstyrke av hvite menn, lik alder, lik utdanning og kulturell bakgrunn. Informanten belyser at de fra starten hadde endt opp med å rekruttere kopier av seg selv, hvilket de mente var negativt. Dermed ønsket de flere kvinner og de forstod at de mistet 50 % av talent bassenget av gode kandidater. Informanten var opplyst om at det finnes flere kvinner med høyere utdanning enn menn, hvilket de ikke ville gå glipp av. Bedriften har i dag lyktes med å bestå av 50/50 menn og kvinner.

Etter en tid ønsket de også å bli mer mangfoldige. Dette begrunnes med at det er god business, og at et mangfoldig arbeidsteam er i stand til å imøtekomme det globale markedet, bedre enn en homogen gruppe.

Initiativene knyttet til mangfoldsledelse handler også om å endre rekrutteringsprosessen. For å lykkes med mangfolds arbeidet, valgte de å slutte å lete etter folk som passet inn i deres kultur, og isteden se etter mennesker som kunne bidra til noe positivt i kulturen. De valgte også å finne nye talenter fra andre land, gjøre det mulig for eksternt arbeid og ansette utenfor egne nettverk. Videre måtte bedriften også eksponere seg selv i flere andre land enn Norge. Rekrutteringsprosessen til bedrift 1 er i dag utført slik at de unngår bias, slik som å rekruttere på magefølelse og ende opp med å ansette en som er lik en selv. Informanten er



blitt inspirert av organisasjons psykologi og har utviklet rekrutteringsprosessen basert på kvantitativ forskning som sikrer høy grad av validitet. For eksempel, i 1. første intervju, sørger bedriften for at intervjueren har ulik bakgrunn enn kandidaten. Dette for å sikre at man unngår å ansette noen som er lik seg selv. Kandidaten blir testet og intervjuet av forskjellige mennesker.



*Illustrasjon av rekrutteringsprosessen til bedrift 1*

De har blant annet laget en guide med 15 steg de selv gjorde for å komme dit de er i dag. Oppsummert handler stegene om at de først forstod at de hadde feilet, deretter satt de sammen et team som aktivt fokuserte på mangfold i rekrutteringsprosessen. Videre fortalte de omverden om at de hadde feilet, utviklet nye verdier, de så på kulturen og kommunikasjonen innad i bedriften og endret rekrutteringsprosessen sin.

Bedriften fokusert på de nåværende styrkene av holdninger og verdier som kompetansen besitter i dag, snarere enn å bygge verdiene på ting man må streve etter i fremtiden. Bedriften mener at det er en av de store feilene bedrifter gjør når de skal skape nye verdier, det vil si at de bygger verdiene på noe de ønsker å være, snarere enn å styrke nåværende verdier. For eksempel, har de verdier slik som «vær din egen sjef» og «ha det gøy, alvorlig talt» og «hver eneste dag teller». Bedriften mener at det viktigste handler om å styrke deres verdier igjennom sitt daglige arbeid. De oppfordrer de ansatte i å gi hverandre ros til de som lever opp

til bedriftens verdier. Bedriften lanserte deretter et «mangfolds-dashbord» på hjemmesiden, tallene har de integrert i nøkkelindikatorer for å sikre måloppnåelse.

De mente at det var nødvendig at rekrutteringsprosessen var tidskrevende for at de skulle finne de rette kandidatene. Informanten forteller videre at som et resultat av disse stegene, har de lykket med likestillingsarbeidet, men har fortsatt en del jobb å gjøre for å lykkes med mangfoldsledelse.

*«Ja, det er et vidt begrep, men jeg tror det er farlig å prøve å løse alt på en gang, fordi det er så stort. Så vi har valgt å fokusere på kjønn først også deretter etnisitet»*

Informant av bedrift 1 forteller at de har fortsatt en lang vei å gå på bakgrunn av de mange allerede nevnte initiativene knyttet til mangfoldsledelse de har satt i gang, og forstår at det kommer til å ta en del tid før det kommer til å oppnå noen effekt.

Lederne av både bedrift 1, 2 og 3 har delegert ansvaret om HR-relaterte oppgaver til en gitt HR-leder/ansvarlig. Dette i henhold til å utvikle personalpolitikk, kultur, rekruttering og prosedyrer tilknyttet seleksjonsarbeid. Informant av bedrift 2 forteller at de har en Office Manager som har ansvar for alt av HR-relaterte oppgaver;

*«Det var en av de første folkene vi tok inn. For det første er det mye administrativt og som grunder springer man mye rundt. Så man trenger noen som er litt mer strukturert og som tar ansvar for folka som kommer inn.»*

Både bedrift 4 og 5 hadde verken utviklet prosedyrer eller praksis innenfor rekrutteringsarbeid, men erkjente behovet for å ha noen kvalifiserte innen fagfeltet og at det var noe som var ønsket i nærmeste fremtid.

Informant 5 forteller om at på lang sikt ønsker leder å styrke bedriften ved å ansette noen som er gode på kommunikasjon med ansvar for HR-relaterte oppgaver slik som å bygge kultur og ordne ansettelsesprosesser.

Bedrift 1 har som nevnt utviklet og sikret seg en rigid rekrutteringsprosess fordi de mener at det er nødvendig når man ønsker å rekruttere mangfold. Informant av bedrift 1 forteller om rekrutteringsprosessen deres:

*«Den er ganske rigid fordi at det som er den store feilen som man gjør med mangfold er at man sier det er viktig også kommer man til rekrutteringsprosessen også får man ikke til, også lurer man på hvorfor. Og det er veldig enkelt, fordi at hvis man ikke har en god strukturert rekrutterings prosess så ender man å rekruttere basert på magefølelse og de man intuitivt forstår, og det er jo noen som er like meg. Jeg forstår jo best den som har samme bakgrunn og samme alder. Så måten å komme unna det på er å ha strukturerte ansettelses prosesser hvor det er mange ledd, hvor du har case og mange forskjellige fra bedriften som møter denne personen, evne tester, IQ-tester, referanse sjekk og så videre. Så vi har en veldig sånn metodisk rekrutteringsprosess som alle går igjennom helt likt. Det er superviktig for å faktisk gjøre noe med mangfold og ikke bare snakke om det.»*

Bedrift 4 derimot, har ingen strukturert rekrutterings prosess og har først og fremst rekruttert via nettverk. Dette begrunnes med at bedriften er avhengig av særlig spiss kompetanse og at flere av de som jobber der har informantens kjennskap til fra før. For tiden, har heller ikke bedriften behov for så mange og har ikke noe stort behov for å vokse i første omgang, men heller fokus rettet mot å stabilisere bedriften. Informanten forteller videre at dersom de hadde vært en større bedrift hadde det vært mer naturlig å tenke på en storstilt rekrutteringsprosess.

Andre funn viser til at bedriftene hadde ulike meninger om mangfold basert på alder. Når vi spør om mangfold knyttet til alder forteller informant av bedrift 2:

*«Vi har testet å ta inn litt eldre, men det er vanskelig. Det går for treigt i forhold til vårt tempo. Vi har ikke fått noen som er god nok på teknologi eller rask nok på pcn'n. En felles egenskap for hele teamet er at vi lærer ekstremt fort og er ivrig etter å lære noe nytt. Og hvis du ikke har et engasjement av å bli fasinert av nye ting og ønske om å lære nye ting, så blir du ikke ansatt her. Det er den største likheten på oss.»*

Bedrift 3 derimot, mener ikke at alder burde være et problem i teknologi bransjen. Informanten tenker at ettersom de for eksempel har 20 års erfaring i bransjen, gjør de dem heller effektive snarere enn treige, ettersom de har opparbeidet mye kunnskap på området.

Bedrift 5 velger å ansette unge folk, helst flinke elever rett fra skolen. Informanten etterspør de flinkeste elevene og tilbyr praksis ved siden av studiene. Det positive med å rekruttere nyutdannede er at de er oppdaterte på nyeste teknologi eller programvare og i tillegg er de er ikke farget av tidligere preferanser.

Oppsummert gir samtlige bedrifter uttrykk av at det har vært fullstendig mangel på struktur ettersom de er eller har vært i en tidlig oppstarts fase. Flere av bedriftene er i prosessen med å utvikle en rekke initiativer knyttet til rekruttering gjennom bestemte kanaler, intervjuer og tester for å sikre seg mennesker som passer godt inn i virksomheten. Funn viser også til at bedriftene forstår at det er behov for å utvikle et godt rekrutteringssystem for å lykkes med rekruttering av mangfold.

Funnene viser også til ulike syn på rekruttering av mangfold basert på alder. Informant 3 synes at eldre mennesker kan ha høyere kompetanse som kommer av erfaring. Informant 5 mente at unge mennesker ofte er oppdaterte på nyeste teknologi og upåvirket av tidligere preferanser slik som arbeidsvaner fra tidligere arbeid. I motsetning, viser funn antydninger til alders diskriminerende holdninger vedrørende informant 2. Dette i henhold til at de anser eldre mennesker mindre kompetente for å lære og håndtere teknologi raskt nok.

#### 4.3.2 Måler bedriftene mangfold?

Praksiser knyttet til kvantifiserbar måling, også kjent som KPI eller nøkkelindikatorer, er et verktøy for å avgjøre om virksomheten er på rett vei for å se om de har nådd de angitte operasjonelle eller strategiske målingene bedriften har satt.

Våre funn viser at både bedrift 1 og 2 har lagt inn sine tall om kjønn i SHE-indeksen. Denne indeksen gjør de mulig å måle kjønnsfordeling i styre, ledelse, toppledelse og rollen som administrerende direktør, også kjent som CEO i Norge. Forøvrig, er ikke denne indeksen lansert for start-ups enda, men den er på vei.

I tillegg til SHE-indeksen benytter bedrift 1 seg av et Google-verktøy som gir mulighet for oppfølging, måling og i tillegg et score-system. Dette skal bidra til bedre samarbeid, at målene blir tydelige og at det blir lett å avdekke hvor langt de har kommet i prosessen. Informanten mener at for å kunne beholde de ansatte er det viktig å gi de meningsfulle oppgaver.

Informant av bedrift 3 forteller at mangfold i små bedrifter er svært ulikt mangfold i et stort firma, og antar at små bedrifter ikke måler mangfold på bakgrunn av størrelsen av antall ansatte.

Oppsummert, ser vi at to av fem bedrifter benytter seg av målingsverktøy for å måle mangfold, som skal hjelpe til å indikere måloppnåelse. Enkelte velger å ikke måle mangfold på bakgrunn av størrelsen til bedriften eller fordi det ikke fokuseres på mangfold.

#### 4.3.3 Inkludering

Funn som relaterer til kulturen i bedriftene vi har avdekket peker på bedriftens verdier, personalpolitikk og sosialisering i, eller utenfor jobben.

Både Bedrift 1 og 3 nevner at de har utviklet generelle retningslinjer kjent som «code of conduct» og «employee handbook», som forteller hvilke holdninger som forventes og ikke forventes. Det handler om at man skal respektere hverandre, ikke diskriminere og være snill på jobb. Om verdiene til bedriften forteller informant 3;

*“Our values are related to having a culture where we are open to one another, and a culture of acceptance. Therefore, we say we like people to bring your whole self to the office.”*

Disse verdiene viser til at bedriften har fokus på å være en inkluderende arbeidsplass.

Bedrift 2 mener at det er viktig å forstå at folk er forskjellige når man bygger en bedriftskultur. Dette kommer av at med mangfold har folk ulike preferanser som de har med seg fra tidligere arbeidsplasser slik som kultur og holdning, eller så har de ulik familiebakgrunn og har ulik type språk.

Samtlige bedrifter, unntatt bedrift 5, arrangerer aktiviteter i, eller utenfor jobb. Eksempelvis dreier dette seg om middager, firmaturer og team-building. Bedrift 1 forteller at de ansatte er venner både på jobb og i fritiden.

Informanten av bedrift 2 snakker om viktigheten av å ha en inkluderende arbeidsplass ettersom de har ansatt folk fra utlandet som også har behov for å knytte nettverk i Norge. Det nevnes at særlig for de som flytter til Norge for å jobbe, kan ha vanskeligheter med å skaffe nye venner. Informanten snakker om at bedriften er som en familie og at det er ønskelig å se de ansatte lykkes. Bedriften inkluderer også partnere å delta i disse sammenkomstene.

Informanten av bedrift 5 forteller at de tidligere har forsøkt seg på «fredagspils», men at slike aktiviteter ikke har vært passende for de ansatte. Informanten har en oppfatning om at de ansatte ikke har noen særlig interesse å være venner utenfor jobb så lenge de får lov til å gjøre det de brenner for, nemlig å løse tekniske organisasjons utfordringer. Informanten beskriver at kulturen er preget av komplekse oppgaver som ofte løses individuelt, og ofte foregår i stillhet.

Oppsummert ser viser våre funn at både i bedrift 1, 2 og 3, legges det stor vekt på å være en inkluderende arbeidsplass. Dette oppnår de blant annet ved å gjøre ting sammen uten om arbeidstid, samt utvikle en type personalpolitikk som fokuserer på at kulturen er preget av åpenhet og aksept. For bedrift 5, viser våre funn at dette ikke er i særlig fokus. Funn viser også til at enkelte av lederne at det er viktig å være bevisst på kultur forskjeller for å lykkes med å bygge en inkluderende kultur.

Samtlige bedrifter har både norsk og engelsk tale som arbeidsspråk. Hovedsakelig er språket norsk og i tillegg har de fleste bedriftene verden som marked. Samtidig, har enkelte ansatt mennesker som kommer fra utlandet og har behov for å lære norsk.

#### 4.4 Hvorfor kan det være utfordrende for SMB å drive mangfoldsledelse?

I forskningsspørsmål 1 og 2 har vi sett på motivasjon bak mangfoldsledelse og hvordan bedrifter er organisert. Vi ser i denne delen på funn knyttet til forskningsspørsmål 3: *Hvorfor*

*kan det være utfordrende for SMB å drive mangfoldsledelse.* Her tar vi for oss rekrutteringsutfordringer, utfordringer knyttet til det å være en liten bedrift, fordommer og omdømme.

#### 4.4.1 Rekrutteringsutfordringer

Bedrift 2 har valgt å ha en streng og rettferdig ansettelsesprosess som går ut på at de som starter å jobbe for bedriften, er nødt til å jobbe tre måneder ulønnet. Den som blir ansatt blir evaluert under hele perioden slik at begge parter finner ut om vedkommende passer til å jobbe i bedriften. Informanten begrunner dette med at det finnes særlige økonomiske utfordringer knyttet til at de er en liten bedrift. Om rekrutteringsprosessen forteller informant 2:

*«Det er veldig strukturert. Det fungerer bra, for andre høres det urimelig ut å jobbe gratis, men fordi at det er en Start-up har vi mulighet til å gjøre det. At de ansatte blir tatt med på noe de ikke er klar for og passer til, kan skade både oss og den ansatte. Det er like dyrt for oss med lønnskostnader som for eksempel for Equinor. Det er vanskelig å overleve for en liten bedrift.»*

Da vi stilte spørsmål om bedrift 4 kommer til å tenke på å fokusere på mangfold etter hvert som bedriften blir større, forteller informanten av bedrift 4 at:

*«Ja, da må man det, men jeg ville aldri ansatt noen for mangfoldets skyld fordi bedriften leverer kompetanse ... Man må faktisk være ganske mye større enn ti, fordi kompetanse må bli det viktigste grunnlaget for å rekruttere på bakgrunn av. Og det tror jeg det alltid det kommer til å være, det er bare det at jeg aldri kommer til å diskriminere kompetanse.»*

Bedrift 3 mener at den største utfordringen deres er å få tak i nye folk som er kvinner. Teknologibransjen er mannsdominert og de fleste søknadene de får inn er fra menn. De synes likevel at det hadde vært bra for bedriften å ha flere kvinnelige representanter.

Bedrift 3 sier at de kan bevisst se etter flere kvinnelige kandidater, men også slik som bedrift 4, vil de ikke ansette noen på bakgrunn av kjønn, heller at personen innehar den rette kompetansen. Informanten forteller om utfordringer knyttet rekrutteringsprosessen.

*“It’s kind of a dilemma, because we want more females, but not to hire someone based on their gender. If we have two people, one man and one woman, and they are equally good, then maybe we would choose the woman. But if the female is better, she should be hired. And the same, if the man is better, we have to sign him. It’s important to take unconscious biases into considerations. Because as humans, we react to different things, naturally.”*

Bedrift 4 mener videre at mangfold i en bedrift kan signalisere at en bedrift er tolerant på bakgrunn av at man har ansatt folk som er litt annerledes. Informanten forteller videre om et annet dilemma knyttet til å rekruttere mangfold;

*«La oss si at det skal ha veldig stor positiv effekt samtidig som man aksepterer at de er ikke noe forskjellig fra oss andre. Jeg er ikke noe forskjellig fra en hvit, så hvorfor skulle det ha en så stor effekt da? Eller er jeg så forskjellig fra en hvit, slik at det har en stor effekt? Det er et lite dilemma der altså. Akkurat samme som størrelse, at du skal være liten og mangfoldig og samtidig som at du skal si at de som er seksuelt forskjellig fra meg, de er egentlig akkurat like kompetent som alle andre, men da kommer det jo ikke en ekstra effekt ut av det?*

*... Og har du mangfold i et lite miljø så har du jo ikke et naturlig utvalg heller.»*

Bedrift 4 ønsker ikke ansette noen kun på bakgrunn av at personen har en annen seksuell legning, men heller fordi at vedkommende har den rette kompetansen Det er med andre ord ingen av disse bedriftene som vil ansette en person som er mindre kompetent enn en annen for å øke mangfoldet.

Funn viser at det finnes økonomiske utfordringer knyttet til det å være en liten bedrift. Flere av bedriftene ønsker dermed ikke å gjøre feilansettelser. Det vises også til at det er utfordrende å få tak i kvinner i teknologibransjen. Videre diskuteres det at bedriftene ikke ønsker å ansette noen på bakgrunn av kjønn, men heller av kompetanse. Videre nevner samtlige informanter at tid, kapital og ressurser er en stor utfordring for en oppstarts bedrift. Det påpekes også at mangfold kommer med størrelsen på utvalget, hvilket ikke er særlig stort i en liten bedrift. En av bedriftene forstår ikke hva slags ekstra effekt man skal få ut av mangfoldige mennesker, dersom man samtidig skal akseptere at man ikke er forskjellig.



#### 4.4.2 utfordringer knyttet arbeidsmiljø

Flere av informantene påpeker at de som ledere må forstå at folk er forskjellige. For informant 2, er kommunikasjon og det å være direkte med de ansatte viktig. Hun påpeker at de ansatte i hennes bedrift har mange forskjellige referanser fra før, og har mange ulike måter de har jobbet på tidligere.

For bedrift 1 har dette også vært en utfordring. Han forteller at de innså etter en stund at han og partneren hadde ansatt «kopier» av seg selv, at nesten alle var hvite menn i nesten samme alder og hadde samme kulturelle bakgrunn. De hadde snakket om mangfold, men ikke gjort noe med det. Informanten påpeker at dette gjorde at de mistet over 50% av «talentbassenget».

Informant 3 er opptatt av at mennesker, generelt putter andre i bokser og har ubevisste og bevisste biaser.

*“There are many challenges with people in general, because we humans always categorise others and put people in boxes.”*

Hun sier videre at mennesker generelt antar at andre mennesker passer i forskjellige bokser, og kategoriserer både oss selv og andre. For informanten er det viktig å være bevisst på forskjeller mellom mennesker, og heller bruke disse ulikhetene til bedriftens fordel.

Informant 4 forteller at det er viktig å passe på fordommer. Han mener at folk av og til kan være litt fremmedfiendtlige eller rasistiske, noe som kan føre til problemer på en arbeidsplass.

*«I Norge liker vi å tro på at vi er de mest solidariske, men det handler mer om fremmedfrykt, etter min mening.»*

Når vi stiller spørsmål om på hvilken måte tror du at minoritetsbakgrunn og kjennskap til fremmed kultur kan påvirke lederrollen, bruker informant 4 seg selv som et eksempel. Han forteller at han tidligere har sett på det som en ulempe i visse tilfeller å ikke se typisk norsk ut.

*«Jeg er ganske sikker på at hvis jeg hadde vært 1.80 og hvit i huden så hadde jeg vært enda mer suksessfull i dag.»*

Informanten påpeker videre at det er hans personlige mening, og begrunner det med at han har konkurrert med de «tøffeste» guttene hele sitt liv og at han har blitt forbigått av flere selv om hans kompetanse har vært på et høyere nivå. Han trekker også frem betydningen av sine egne fordommer, og at han også setter andre i ulike bokser.

*«Jeg kan selv få et annet inntrykk av en person som er høy og norsk og en annen som er mørk.»*

Flere av informanten er dermed klar over at homososial reproduksjon kan forekomme. De er klar over ubevisste biaser som kan forekomme, likhetstiltrekning, og kategorisering. Informanten av bedrift 1 forteller at utfordringer knyttet til mangfold ikke kun kan løses på arbeidsplassen. Dette begrunnes med at for at bedrifter skal velge å være mangfoldige fra starten av, må først samfunnet endres. Som nevnt i funnene knyttet til forskningsspørsmål 1, forteller informanten om de typiske rollene som er blitt skapt av oss mennesker i henhold til at mor er hjemme med barna og far er den som jobber. Her kreves det først og fremst en endring på hjemmefronten for at det skal være mulig at kvinner også skal få mulighet til å klatre i karriere stigen slik som enkelte menn, og at menn også kan ta mer ansvar hjemme.

I tillegg nevnes det at som oppstarts bedrift lever man fra hånd til munn, og da har man i stedet andre prioriteringer knyttet til bedriftens overlevelse, slik som å genere nok inntekt. I forbindelse med oppstarten til en virksomhet forteller informanten at:

*«Det veldig lite energi og tankekraft til overs til å tenke på at man også må ha mangfold innad i bedriften. Så jeg tror man må akseptere at de yngste selskapene må skapes ut av de personene som tilfeldigvis befinner seg rundt de selskapene akkurat da og ikke være så opptatt om det er en god sammensetning, men så tror jeg over tid etterhvert som samfunnet og selskapene blir flinkere på dette så kommer flere og flere bedrifter til å velge å bli mangfoldige fra starten av.»*

Informanten mener inkludering av mangfold vil etter tid, når et selskap blir større og får mer ressurser i tillegg til kapital, vil være en viktig strategisk beslutning å ta fordi det styrker bedriften.

Enkelte av bedriftene belyser hvilke potensial mangfold kan ha for konflikter innad i bedriften. Informant av bedrift 1 er bevisst på dette;

*«Jo flere ulike synspunkter man har samlet, jo større er potensialet for konflikt.»*

Bedrift 2 forteller at kommunikasjon kan bli et problem når man har mangfold. Dette på bakgrunn av at når man har mangfold, har disse også mange ulike referanser fra før. Dette i henhold til måten de har jobbet på, hvilken type ledelse de er vant til, skolegang, familiebakgrunn, språk og kultur. Dermed kan dette by på utfordringer når man skal bygge en bedrifts kultur.

Oppsummert viser våre funn at de utfordringene som nevnes oppfattes som fordommer, fremmedfrykt og diskriminering som et problem. Disse kan ha en negativ effekt på bedriftens arbeidsmiljø og ha en negativ effekt på bedriftens ytelse.

Det nevnes også at jo mer mangfold, jo større er potensialet for konflikt på grunn av alle ulikhetene. Hvilket også kan påvirke kulturen på arbeidsplassen.

Det er videre en utfordring å få til likestilling på arbeidsplassen dersom ikke samfunnet også endrer seg. Det vil si at holdninger knyttet til roller kvinner og menn har hjemme og på jobb. Det kreves en samfunnsendring for å få til likestilling både hjemme og på jobb.

#### 4.4.3 Utfordringer knyttet til måling av mangfold

Key Performance Indicator (KPI) benyttes for å evaluere måloppnåelse. På bakgrunn av at bedrift 3 er en liten bedrift utføres ikke måling av kjønn eller mangfold, men ønsker heller å måle andre områder relatert til kulturen. En annen grunn til at bedriften unnlater å måle mangfold kommer av at dersom de ønsker å se på effektene som kommer av mangfold, er de nødt til å definere hva mangfold er for deres bedrift. Informanten av bedrift 3 synes at dette er negativt i henhold til at de «sette folk i bås» som bidrar til at de selv forhåndsdommer eller sagt på en annen måte, kategoriserer folk basert på utseende eller andre preferanser. Derfor fokuserer de i stedet på å snakke om inkludering og bygge en inkluderende kultur.

For bedrift 3 stiller informanten spørsmålstegn til hvorfor en bedrift skal måle mangfold, når de har så få ansatte.

*“In small company’s diversity works very differently than in big companies. I don’t know how, but I don’t think small companies would measure diversity, because of the amount of people. And also, you can organically try to have a diverse company from the beginning when you are small, rather than having a big company and then finding out that 90% of the employees are men over 40, so we should do something about it. Its advantage to be a small company, we can start to be diverse in different ways.”*

Oppsummert viser våre funn at måling begrenses av bedrift 3. Måling resulterer i at de selv må putte folk i bås, hvilket de mener selv er negativt fordi det forbindes med at de må forhåndsdømme mennesker basert på ulike karakteristikk.

I påfølgende diskusjonskapittel vil vi gi en oppsummering av funnene og informantens refleksjoner. Samt diskutere dette opp mot relevant teori.

## 5. Sammendrag og diskusjon

Først og fremst vil vi i dette kapittelet gi et kort sammendrag av de viktigste empiriske funnene. For å besvare oppgavens problemstilling, vil vi diskutere disse funnene opp mot relevant teori. Den kvalitative tilnærmingen tillater oss å vise våre egne tanker og refleksjoner, samt gi mulige forklaringer på hvorfor resultatene ble som de ble. Vi har som beskrevet i metodekapittelet valgt en eksplorerende studie som har som formål å undersøke et komplekst og nytt fenomen, der tidligere kunnskap er mangelfull - hvordan norske SMB forholder seg til mangfoldsledelse. I og med at vi har tatt i bruk ulike relevante teorier og forskning for å svare på den overordnede problemstillingen, har vi valgt å diskutere funnene fra forskningsspørsmålene i sammenheng med hverandre, da spesielt i forhold til utfordringer. Vi finner det hensiktsmessig å diskutere forskningsspørsmål 1 om motivasjon og 2 om organisering, opp mot forskningsspørsmål 3 som belyser utfordringer knyttet til tema.

Oppsummert viser funn i denne studien at tre av bedriftene søker aktivt etter mangfold, mens to av bedriftene uttrykker at prioritering av mangfold er mindre relevant for deres bedrift.

Generelt uavhengig om bedriften søker mangfold eller ikke viser det seg at samtlige av bedriftene er mangfoldige. Det vil si at samtlige bedrifter har en mangfoldig arbeidsstyrke knyttet til kjønn, etnisitet, språk, alder og kompetanse.

Bedriftene har ulike grunner til hvorfor de ser på mangfold som noe positivt. Flere av bedriftene nevner økonomiske grunner, etiske og moralske grunner. I tillegg ser vi en sammenheng med enkelte av informantenes personlige erfaringer, verdier og holdninger med hvordan de forholder seg til mangfoldsledelse. Funnene viste også at en av informantene var tydelig på forholdet mellom mangfold og samfunnsansvar.

Generelt viste det seg at samtlige bedrifter innrømmet at det hadde vært fullstendig mangel på struktur og organisering på bakgrunn av at de var eller hadde vært oppstartsfasen. Funnene viste også til at dersom det var fokus på mangfold, var det også en del bevissthet om hvordan bedriften burde være organisert for å lykkes med mangfoldsledelse. For de bedriftene der mangfold ikke var ønskelig å prioritere, var graden av organisering generelt lav i henhold til å skape mangfold. Disse bedriftene hadde andre prioriteringer knyttet til først og fremst å stabilisere bedriften og skaffe nok profitt.

Generelt fantes det en del utfordringer knyttet til å rekruttere mangfold. En av utfordringene begrunnes med at teknologibransjen er mannsdominert. Andre utfordringer var knyttet til fordommer i tillegg til antydninger til diskriminerende holdninger. Praksiser tilknyttet måling og kultur bygging kunne også bli hemmet av fordommer og diskriminerende holdninger. Våre funn viser også til at en av informantene nevnte at fremmed fiendtlighet kunne ha en negativ effekt på bedriftens ytelse. I tillegg nevnte flere av bedriftene generelle utfordringer knyttet til å være en liten bedrift. Disse utfordringene handler om tid, tilgang til kapital og kompetanse.

## 5.2 Motivasjonsfaktorer bak mangfold

Vi skal her se hvordan våre funn knyttet til bedriftenes motivasjon for å søke mangfold sammenfaller med tidligere forskning. I delkapittelet over, gav vi en oppsummering av hvilket mangfold bedriftene besitter og i hva slags mangfold de ønsker videre. For å avdekke bedriftenes motivasjon skal vi først diskutere hvordan de definerer mangfold og deretter om bedriftene søker mangfold. Til slutt vil vi diskutere hva slags argumenter bedriftene benytter seg av om de velger å prioritere mangfoldsledelse.

### 5.2.1 Mangfold – et komplekst begrep.

Funnene i denne oppgaven viser at det er et tydelig skille mellom hvordan bedriftene forholder seg til mangfoldsledelse. Dette kommer også til uttrykk i hva de enkelte informantene legger i begrepet mangfold. Vi ser en forskjell i hvor bredt de ulike informantene definerer mangfold. Mor-Barak (2014) differensierer mellom *smale, brede og konseptuell-baserte definisjoner*. Variabler som alder, kjønn og etnisitet inngår i den smale definisjonen. I den brede definisjonen inngår alle oppfattede forskjeller mellom mennesker, dette er variabler som livsstil, seksuell orientering, funksjonshemming, sosioøkonomisk bakgrunn og stilling i bedriften.

Vi ser et tydelig skille mellom hva informant 1 og informant 5 legger i mangfoldsledelse. Informant 5 har en smal definisjon, der kjønn, etnisitet og kompetanse blir nevnt, mens informant 1 har en bredere definisjon og nevner flere ulike dimensjoner som sosioøkonomisk bakgrunn, livsstil og seksuell orientering. Traavik hevder at det er kritisk for en leder av en organisasjon å definere bredt fordi at man skal avdekke mangfolds typer og mønster innad i bedriften (2006a).

Den konseptuelle definisjonen handler om å skape et inkluderende arbeidsmiljø gjennom policyer og programmer (Brimhall, Lizano og Barak 2014, 218). Bedrift 3 var svært opptatt av at et inkluderende arbeidsmiljø muligens var viktigere enn å definere begrepet mangfold. Det viste seg at de i stor grad fokuserte på inkludering og å bygge en kultur med felles identitet og organisasjonstilhørighet. Informanten formidlet at inkludering er en dypere måte å bygge en mangfoldig arbeidsplass på, og at inkludering handler om å akseptere folk for hvem de er. For bedrift 2 var inkludering også viktig, informanten snakket om de ansatte som en familie, der det var viktig å både inkludere de ansatte og familiene til de ansatte. Ifølge Mor Barak handler inkludering og ekskludering om følelser knyttet til enkeltindividets følelse av organisasjonstilhørighet (2014). Å bygge en inkluderende kultur med felles identitet, handler om å utnytte både likheter og ulikheter og anerkjenne disse som en styrke. Både Bedrift 1, 2 og 3 nevner at de har utviklet generelle retningslinjer for å skape en inkluderende bedriftskultur. Verdier om å respektere hverandre, ikke diskriminere og være snill på jobb inngår i bedrifts 3 retningslinjer. For informant 4 bidrar mangfold til kompetanse,

kulturforståelse og nytenkning. Det vektlegges at informanten er opptatt av at de ansatte kan være hvem de vil, så lenge de leverer på jobb.

Funnene våre sammenfaller i stor grad med teori om at mangfold defineres svært ulikt og at mangfold er kontekstavhengig. For eksempel ser vi at bedrift 1, 2 og 3 som har en bredere definisjon av mangfold også har utviklet gode initiativer i form av struktur, formaliteter og etablerte styringsmodeller. Dette vises ved at disse bedriftene har definerte HR-prosesser slik som rekruttering, måling og kultur bygging. Mens for både bedrift 4 og 5 som har en smalere definisjon, er graden av organisering var lavere. Standardisering er mangelfullt vedrørende rekrutteringspraksiser, personalpolitikk og andre HR-relaterte oppgaver. Dette blir drøftet gjennomgående videre i diskusjonen. Vi ser også at samtlige av bedriftene ikke inkluderte funksjonshemmede som en del av definisjonen til mangfold.

Definisjonene er basert på hva bedriftene faktisk sa da vi spurte de om ordet mangfold. Vi ser videre at de gir uttrykk for andre elementer av for eksempel den konseptuelle definisjonen av mangfoldsledelse. Dette i form av gode initiativer i form av struktur, formaliteter og etablerte styringsmodeller.

### 5.2.2 Oppsøker bedriftene mangfold?

Det er viktig å påpeke at bedriftene er entreprenørskapsbedrifter, med en fartstid på ett og et halvt år, til fire år på det meste. Bedriftens størrelse har noe å si for muligheten til å benytte seg av mangfold (Helmersen og Bjørlykke 2017). For en bedrift med få ansatte, er det mindre behov for struktur, styringsmodeller og definerte roller og ansvar (Kolvereid, Erikson og Jenssen 2012). Funn viser at 3 av bedriftene likevel har fokusert på struktur og definerte roller og ansvar. Våre funn viser at de to bedriftene som ikke søkte mangfold, var veldig tydelige på at de ikke ønsket å prioritere dette. Bedriften som hadde færrest ansatte, med bare 4, var tydelig på at mangfold kommer med størrelse og at en bedrift med 4 ansatte kan ha begrenset med mangfold. Bedrift 5 var opptatt av at det er andre ting som er viktigere i startfasen, som for eksempel skaffe de rette kundene og innhente finansiell kapital.

I lys av hva teorien sier om bedriftens størrelse, viser våre funn at bedrift 1, som har holdt på lengst og har størst arbeidsstyrke, også er den som har mest fokus på mangfold. Dette gjelder både i form av bevissthet om fordeler og ulemper mangfold kan føre til, og i tillegg selve

organisering av bedriften. På en annen side, for bedrift 5, fant vi ingen sammenheng med bedriftens størrelse om de søkte mangfold. Dette kan forklares med at bedriftens fartstid var lavere, arbeidsstyrken var nettopp byttet ut og som nevnt var de i tillegg tydelig på at de ikke ønsket å prioritere mangfold. Likevel viser våre funn en svak sammenheng med størrelsen på bedrifter og måten de forholder seg til mangfold og mangfoldsledelse på. Dette vises i noen grad med at ytterkantene av utvalget forholder seg i stor grad ulikt til mangfold og mangfoldsledelse.

Likestilling mellom kjønn har vært et stort fokus i Norge de siste tiårene, noe som til dels også reflekteres i informantenes utsagn. I Norge, er flertallet av de selvstendige næringsdrivende menn (Markussen og Røed 2017). I 2017 var andelen kvinner som startet for seg selv 30 prosent (Grünfeldt Leo et al. 2019). Teknologibransjen er også kjent for å være spesielt mannsdominert. Kun 0,99 prosent av teknologiselskaper har kvinnelig leder, styreleder eller gründer (Innovasjon Norge 2018). Fra utvalget vårt på 5 bedrifter, var 2 av entreprenørene kvinner. Informant 2 anser det som en styrke å være kvinne i et mannsdominert yrke. Dette sammenfaller med Spilling og Alsos som mener at man må se på det som en ressurs å være en kvinnelig entreprenør, på bakgrunn av at man har mulighet til skille seg ut (2006, side 219). Å være kvinnelig entreprenør kan også være med på å skape mer mangfold i bedriften. For eksempel kan det å ha en kvinnelig leder være med på å tiltrekke andre kvinnelige søkere til bedriften.

I sammenheng med mangfold basert på kjønn, fant bedrift 1 av at de gikk glipp av 50 prosent av «talent bassenget», med mangfold basert på etnisitet forstod de at de ønsker å representere et mangfold som appellerer til kunden. Dette er i forbindelse med at de jobber i et globalt marked.. Entreprenøren er engasjert i mangfolds ledelses nettverk og jobber for å lære andre bedrifter hva som skal til for å lykkes med mangfoldsledelse.

### 5.2.3 Grunner for mangfold

Funnene viser at bedriftene har ulike grunner til hvorfor de er opptatt av mangfold. Enkelte av bedriftene argumenterte for at de ikke trenger å tenke på mangfold, da de er har et for lite utvalg i bedriftene. Videre er antall ansatte, tid og ressurser et hinder for små bedrifter og mangfold (Commission 2008). En entreprenørbedrift har mye annet de skal passe på i oppstart og vekstfasen. Dette er noe flere av bedriftene påpeker, og som også nevnes i



entreprenørskapslitteraturen. I tillegg ser vi at personlige erfaringer og holdninger også har en sammenheng med de ulike grunnene for mangfold.

#### *5.2.3.1 Økonomiske grunner*

Våre funn viser at informantene oppgir ulike grunner til hvorfor mangfold er viktig for virksomheter. I litteraturen skilles det mellom 2 ulike perspektiver som begrunner hvorfor bedrifter velger mangfold (O'Sullivan 2009). Det første perspektivet handler om at det lønner seg for bedrifter. Perspektiv nummer to handler om at argumentene er rettet mot sosial rettferdighet, og bedriftens etiske og moralske ansvar. Felles for flere av bedriftene var at de argumenterer for både de økonomiske og de etiske grunnene for hvorfor mangfold kan være en fordel for bedriftene.

Bedrifter som benytter forretningsargumentet for mangfold vektlegger nødvendigvis ikke hvilket kjønn, etnisitet eller alder medarbeiderne har, men fokuserer på kompetansen mangfoldet besitter og ressursene de presenterer (Lauring, 2006). Dette sammenfaller med flere av det våre informanter forteller. Samtlige er opptatt av kompetansen medarbeiderne deres besitter, også når de forteller om hvilket mangfold de søker. Et generelt inntrykk er at flere av informantene ser menneskelige ressurser som sin største ressurs og verdsetter de ansatte i stor grad. Informant 3 forteller at de som en liten bedrift er avhengig av at bedriftens turnover ikke er stor i startfasen de er i nå. De er dermed i stor grad avhengig av den kompetansen enkeltindivider i bedriften har, og veksten og produktutviklingen hadde muligens gått tilbake dersom noen hadde sluttet.

Flere av informantene påpekte at de ikke er opptatt av hvilket kjønn, etnisitet eller alder medarbeiderne har, men at det viktigste er at de gjør en god jobb. Likevel ønsker for eksempel bedrift 3 flere kvinnelige programmerere, men ville ikke la det gå på bekostning av kompetanse. En av bedriftene var også tydelig på at mangfold kan ha begrenset verdi, og at det er avhengig av hva bedriften i utgangspunktet driver med. Dette er i tråd med Helmersen og Bjørlykke (2017) som mener at fra et lønnsomhetsperspektiv kommer ikke verdien og nytten av mangfold med engang, som også kan være en grunn til at mangfold begrenses. Bedrift 1 begrunner at ettersom mangfold er et vidt begrep, så er det en utfordring å løse alt på en gang. Dermed valgte å fokusere på kjønn først og nå etnisitet. De erkjenner at noen av de initiativene de har satt i gang vil ta en del tid før det vil oppnå en effekt.

En av informantene påpekte også at det mere gøy å jobbe når man har ulike personer på arbeidsplassen. Hva man tenker om dette er selvsagt individuelt, men viser i stor grad at informanten er tolerant og ønsker ulike syn og perspektiver velkommen.

En annen informant mener at det er viktig med en balansegang av mangfold. Informanten mente at for mye likhet i en arbeidsstyrke kan føre til trangsynthet, og på en annen side kan for mye ulikhet føre til ubalanse i henhold til at man må ta hensyn ulike synspunkter og meninger. Videre nevner informanten at toleranse er viktig i forhold til å imøtekomme ansatte som er litt forskjellig fra andre, men samtidig er kompetente. Bedrift 4 er en kunnskapsbedrift, og i en slik bedrift kreves det at lederen har evnen til å håndtere usikkerhet, konflikter, dilemmaer og paradokser (Grund 2006). Forskning viser også til at en arbeidskraft preget av ulikhet ofte er forbundet med negative resultater (Curtis og Dreachslin 2008). Det finnes en risiko ved å blande kulturforskjeller, hvilket kan gå ut over en sårbar bedriftskultur (Helmersen og Bjørlykke 2017). Eksempler på slike konsekvenser er konflikt, misforståelser og mistrivsel. Flere av informantene nevnte at det fantes risiko forbundet med kulturforskjeller og at med mer mangfold kommer et større potensial for konflikt.

EU-rapporten viser til at det lettere kan oppstå konflikter når en arbeidsstyrke er heterogen (Commission 2008). Våre funn viser at flere av informantene er klar over at dette lett kan oppstå, men at kommunikasjon er avgjørende for å finne en løsning på diskusjonen. Ingen av bedriftene har hatt konflikter innad, men flere snakket om at de hadde saklige diskusjoner. Vi kan dermed ut ifra våre funn, anta at en heterogen arbeidsstyrke mest sannsynlig genererer bedre løsninger på problemer som kan oppstå. Funn viser at bedriftene som ikke søkte mangfold i like stor grad som de andre, ikke nevnte disse faktorene som en fordel.

Det er gjort en rekke studier på effektene av mangfold, men resultatene er forskjellige, og man kan dermed ikke fastslå at det kun fører til positive effekter for bedriftene. Drange sier at den empiriske støtten for forretningsargumentet er lav, men ifølge Kulig og Roberson (2008) er det denne begrunnelsen som utløser de mest positive holdningene blant medarbeidere og at forretningsargumentet er med på å skape entusiasme og forpliktelse i virksomheten. En av informantene vektlegger dette spesielt, da det påpekes at mangfold kan bidra til at man har det mere gøy på jobb. Flertallet av informantene ser positivt på mangfold, og oppgir flere positive enn negative aspekter ved mangfold.

EU rapporten som tar for seg SMB og mangfold kom frem til at mangfoldsledelse fremmer positive verdier som inkludering, åpenhet, respekt for forskjeller, og sosial forpliktelse, som i sin tur fremmer trivsel og bedre bedriftskultur (Commission 2008). Dette er i tråd med hva flere av informantene selv hevder. Flertallet ser som sagt positiv til mangfold og har et ønske om fremme dette på arbeidsplassen sin. Flere nevner at det er viktig å løfte frem ulikhetene på en arbeidsplass, da personer med ulik bakgrunn også har ulike måter å tilnærme seg arbeidsoppgaver og beslutninger på. Drange (2014a) hevder at man må gi medarbeiderne spillerom for å oppnå innovasjon, utvikling og læring. Dette sammenfaller med det tidligere forskning har funnet ut av Orlieb og Siben (2013). De fant ut at forretningsargumentet har støtte i at mangfold kan føre til bedre informasjon, økt kreativitet, bedre forståelse for ulike kulturer og etnisiteter og ulike erfaringer og verdenssyn. Flere av disse argumentene er i tråd med det flere av informantene oppgav av grunner. Blant annet at mangfold fører til flere kreative diskusjoner som igjen kan føre til flere innovative produkter og tjenester. Personer med ulik bakgrunn kan utfordre bedriftens eksisterende beslutningsprosesser og se oppgaver fra forskjellige perspektiver.

Funn viser også at flere av informantene mener at det er viktig å reflektere markedet de befinner seg i, noe som kan føre til bedre markedsmuligheter. I følge (Bye og Haugum 2009a) er mangfold er viktig for å forstå et mangfoldig og multikulturelt marked. For en bedrift kan det være positivt å ha en arbeidsstab som gjenspeiler det markedet man henvender seg til. Samtlige av bedriftene i vårt utvalg er i en vekstfase der de på sikt ønsker å ekspandere både lokalt og globalt, og noen har allerede gjort det. Spesielt legger en av informantene vekt på at mangfold er en stor fordel når de er globale. Bedrift 4, er også en global bedrift, men var ikke like opptatt av mangfoldsledelse. Bedriften hadde i tillegg ikke et stort fokus på å vokse raskt, men mest opptatt av å stabiliseres. Selv om bedriften også hadde internasjonale kunder, var ekspansjon ikke noe de ønsket med det første. For en bedrift som ønsker å ekspandere både lokalt og globalt, vil en mangfoldig arbeidsstyrke være i bedre stand til å forstå og løse utfordringene knyttet til de ulike kundegruppene (Drange 2014a). Ulikhet gir forskjeller i kunnskap og erfaringer som igjen gir et bredere spekter av synspunkter og meninger. Det kan tenkes at dette kan være spesielt viktig for små bedrifter i teknologibransjen. Da ulike synspunkter og meninger kan føre til høyere innovasjon, noe som også er i tråd med teorien.

Dranges rapport fra 2014 viser at det finnes begrenset empirisk forskning som viser effekter eller virkninger av mangfoldsledelse på resultatmål, som for eksempel lønnsomhet,

innovasjon og arbeidsmiljø (Drange 2014a). I en studie gjort av McKinsey & Company fra 2015 fant de derimot en positiv sammenheng mellom mangfoldsledelse og økonomisk lønnsomhet. Denne rapporten er blant annet blitt omtalt i Norske medier, og har blitt fremhevet på både SHE-konferansen og andre arrangementer vi har deltatt på. Rapporten blir nevnt også av flere av informantene som aktivt søker mangfold. Dette kan indikere at Kulig og Roberson (2008) sin argumentasjon om at mangfold lønner seg, også utløser positive holdningene blant vårt utvalg. De fleste bedrifter som er opptatt av å være suksessfulle og vokse seg større, er også opptatt av at virksomheten skal lønne seg. Studien til McKinsey indikerer at selskaper som forplikter seg til mangfoldsledelse er mer suksessfulle. Studien ser på kjønns- og etnisitetssammensetning i toppledelse og i styret, i store bedrifter. Det er dermed vanskelig å si om funn i denne rapporten er overførbare til små bedrifter. Men vi ser at argumentasjonen er noe som 4 av bedriftene i vårt utvalg nevner.

Andre argumenter som funn viser, handler om ytre faktorer tilknyttet mangfold. Et argument som ofte brukes i mangfolds litteraturen er at man kan tiltrekke seg de beste jobbsøkerne og at jevnere deltakelse av for eksempel kvinner og menn, gir bedre utnyttelse av det samlede talentbassenget i befolkningen (Teigen 2010). Har man en mangfoldig arbeidsstyrke, kan det også være med på å tiltrekke andre som er ulike. Åpenhet for hva bedriften driver med, kan også ha sammenheng med å tiltrekke seg de beste talentene. Dette kan også ses i sammenheng med homososial reproduksjon om at like mennesker tiltrekkes av hverandre (Kanter 1977). Det kan tenkes at de beste talentene, ikke ønsker å søke å jobbe i en bedrift som ikke er tolerant og aksepterer de ansatte for hvem de er. For en oppstarts bedrift kan det være vanskelig å «vinne kampen om de beste talentene». Våre funn tilsier at bedriftene selv mener de har funnet kompetente medarbeiderne, men ønsker selvsagt å tiltrekke seg de beste talentene når de skal rekruttere videre. Flere av informantene påpeker at det også er kamp om de beste IT-talentene i teknologibransjen.

### *5.2.3.2 Etiske argumenter*

Våre funn viser at flere av bedriftene i tillegg til forretningsmessige grunner for mangfold, også var opptatt av det foreligger et sosialt og etisk ansvar for bedriftene. Alle må ha muligheten til å jobbe uavhengig av hvilke bokser de er puttet i, og bedrifter har et ansvar for at alle har muligheten til å jobbe. Dette perspektivet belyser i stor grad rettferdighetsargumentet, om et demokratisk prinsipp der alle skal ha like muligheter og

rettigheter. I følge Bleijenbergh, Peters og Poutsma (2010) bør bedrifter jobbe aktivt for like muligheter ved å fremme individuell karriereutvikling og sørge for at arbeidstakere får en langvarig arbeidstilknytning.

Våre funn viser at for flere av bedriftene faller disse etiske og moralske grunnene naturlig, og at de er opptatt av å ta vare på de ansatte. Flertallet ønsker å ta et sosialt ansvar når bedriften blir større. I stor grad handler grunnene for mangfold om en balansegang mellom forretningsargumenter og etiske- og sosiale argumenter.

### *5.2.3.3 Personlige grunner*

Vi ser også til dels en mulig sammenheng med bedriftenes ulike motivasjoner og informantenes personlige erfaringer, verdier og holdninger. Funn viste at informantene som har en annen etnisitet, eller har egne personlige erfaringer knyttet til mangfold, også er de bedriftene som har mest fokus på mangfold. I tillegg viste flere av informantene at de har kunnskap om mangfold og mangfoldsledelse.

Mangfoldsledelse handler også om personlig ansvarsfølelse i henhold til at virksomheten skal ledes til å yte på bakgrunn av bedriftens misjon og visjon. Det kreves at lederen er bevisst både på sine egne holdninger og sitt syn på ulike dimensjoner som kommer av mangfold (Brenna 2018). Blant annet informant 1, hadde personlige erfaringer med mangfold. Han forklarte at han forstod viktigheten av spesielt kjønns mangfold etter å ha forstått at samfunnet legger til rette for at mor skal ha foreldreomsorgen. Han så deretter på andre områder i samfunnet, og opplevde at det også er mangel på likestilling i arbeidslivet. Videre påpeker han at det kreves en samfunnsendring for at man skal få til kjønnsbalanse både hjemme og på jobb. Vi opplever at bedriften viser til særskilt høyt engasjement for mangfoldsledelse i forhold til de andre bedriftene. Dette kan vi blant annet se igjennom deres transparenthet, høy grad av organisering og ved aktiv deltagelse ulike nettverk. Bedriften har i tillegg blitt en rollemodell for andre bedrifter, som vil bli gode på mangfoldsledelse.

Vi ser altså at flere av informantene som nevner at personlige faktorer har innspill på deres forhold til mangfoldsledelse. En av informantene har pekt på at det å være adoptert og å ha et annet utseende enn det «typisk norske» kan ha bidratt til at han er blitt en tolerant person. For denne informanten kan det nevnes at han også har erfaringer fra store internasjonale selskaper som setter mangfoldsledelse høyt. Han forteller selv at han er blitt opplært til at et godt

arbeidsmiljø er et mangfoldig arbeidsmiljø. Likevel prioriteres ikke mangfold, på grunn av at det er en liten bedrift. Informant 5 nevnte ikke noen personlige grunner, han mente også at i en oppstartsfase er det for han naturlig å tenke litt kynisk. Bedriften er opptatt av å utvikle teknologien og ikke særlig opptatt av arbeidsmiljøet. Likevel viste han interesse til at kompetansemangfold kan være med på å blant annet skape fortere vekst for bedriften.

#### 5.3.2.4 Forretningsverdi knyttes til mangfold og CSR

I lys av teorien om å koble mangfold opp mot forretningsverdi, var det særskilt bedrift 2 som utmerket seg. Fra bedriftens side begrunnes det, for å drive bærekraftig anser de nødvendigheten av å koble CSR og mangfold for å lykkes. Gjennom sin bevissthet om ulike sammensetninger av kulturforståelse har bedriften på dette stadiet tatt i bruk mangfolds kompetanse for å drive bærekraftig. Lederen av bedrift 2 mener at for å drive bærekraftig, så må man ha mangfold fordi det vil resultere i et bedre bærekraftig produkt for kunden. Dette indikerer at forretningsidéen er knyttet mot samfunnsansvar (CSR) og i tillegg er en mangfoldig arbeidsstyrke et middel til å nå dette målet.

FN-sambandet belyser at samfunnet jobber mot en bærekraftig utvikling som består av de tre dimensjonene; økonomi, miljø, og sosiale forhold (2019). Bedriften utvikler teknologi tilknyttet et område som bidrar til samfunnsansvar på et globalt nivå og de har for tiden mye fokus på å vokse. Bedriften imøtekommer flere områder tilknyttet Neuhaus og Schröer sine retningslinjer for hvordan en virksomhet kan forstå og tilnærme mangfold og CSR (2017). For eksempel, tror de at mangfold gir mange fordeler særlig med sitt bidrag til det globale tankesettet som informantene mener kan føre til rask vekst og bedre løsninger.

For det andre, foreslår Neuhaus og Schröer at bedriftens forretningsmodell må være en del av bedriftens kultur og slik som bedriften er nasjonalt orientert, burde mangfold fremmes mer aktivt for at bedriften videre skal utvikles (2017). Bedriften jobber aktivt for å fremme en god kultur igjennom middager, fester og andre aktiviteter utenom jobben slik som oppussing og team building. Neuhaus og Schröer hevder i tillegg at kultur og ledelse spiller en viktig rolle. Ledelseskultur burde være utført ved at ledere er reflekterte over tema samfunnsansvar og mangfold (2017). Lederen omtaler bedriften som en familie og mener at alle fortjener en sjanse.

På bakgrunn av en mangfoldig arbeidsstyrke understrekes det at det er behov for å utrede noen policyer om kulturen rundt respekt. I tråd med Neuhaus og Schröer hevdes det at ledelse har betydelig innflytelse på styring av mangfold og CSR (2017). Våre funn viser til at bedriften er bevisst på de fleste av områdene som inngår i retningslinjene som er nevnt i teorien. Dermed ser vi at for bedrift 2 viser en tydelig sammenheng av at bedriften kobler CSR og mangfold. Når mangfold er blitt knyttet opp mot forretningsverdi innen utvalgte områder, oppfyller man en del av kravene til modenhetsnivå 3 (Brenna 2018).

I motsetning til bedrift 2, fant vi ingen kobling imellom CSR og mangfold for bedrift 4. Felles for bedriftene er at de begge er i jobber mot innovativ teknologi knyttet til CSR-områder. Dermed ser vi ingen grunn til at det er nødvendig å drive mangfold i sammenheng med å drive bærekraftig business. Dette på bakgrunn at bedrift 4 sannsynligvis også driver god forretning uten å drive mangfoldsledelse. I tillegg, sier forskning at SMB ikke henter ut like mye av potensialet mangfoldsledelse har for innovasjon sammenliknet med store bedrifter (Helmersen og Bjørlykke 2017), gitt at innovasjon er avgjørende for denne type CSR-business. Det kan da stilles spørsmålsteget til om bedrift 4 hadde drevet bedre forretning dersom de hadde hatt fokus på mangfoldsledelse.

På en annen side, jobber bedrift 4 med kravene om ESG. Det vil si at investorer stiller krav til at områder innen ESG blir oppfylt «Environmental, Social & Governance». Dette innebærer at bedriften må hensyn ta miljømessige, menneskerettigheter, samt følger lover og regler. Det var interessant for oss å finne ut om investorene stilte krav til at bedriftene også burde prioritere inkludering og mangfold. Våre funn viste at mangfold ikke var et krav for å oppfylle kriteriene til den sosiale delen av ESG. Bedriften var forøvrig bevisst på at de igjennom sitt arbeid er med på å oppfylle flere av områdene innen FN sine bærekraftsmål vedrørende miljø, og områdene innovasjon og infrastruktur.

### 5.3 Hvordan er bedriftene organisert?

Generelt viste det seg at samtlige bedrifter innrømmet at det hadde vært fullstendig mangel på struktur og organisering på bakgrunn av at de var eller hadde vært oppstartsfasen

Funnene viste også til at dersom det var fokus på mangfold, var det også en del bevissthet om hvordan bedriften burde være organisert for å lykkes med mangfoldsledelse. For de bedriftene

der mangfold ikke var ønskelig å prioritere, var graden av organisering generelt lav i henhold til å skape mangfold. Disse bedriftene hadde andre prioriteringer knyttet til først og fremst å stabilisere bedriften og skaffe nok profitt.

Generelt fantes det en del utfordringer knyttet til å rekruttere mangfold. En av utfordringene begrunnes med at teknologibransjen er mannsdominert. Andre utfordringer var knyttet til fordommer i tillegg til antydninger til diskriminerende holdninger. Praksiser tilknyttet måling og kultur bygging kunne også bli hemmet av fordommer og diskriminerende holdninger. Våre funn viser også til at en av informantene nevnte at fremmed fiendtlighet kunne ha en negativ effekt på bedriftens ytelse.

### 5.3.1 Rekrutteringspraksiser

I funnene belyses flere ulike utfordringer som vi i denne delen drøfter i tilknytning til vansker og løsninger gjeldende rekrutteringspraksiser.

#### *5.3.1.1 Ulike former for diskriminering eller antydninger til diskriminering*

Ulike utfordringer knyttet til rekruttering av mangfold belyses av flere av informantene gjeldende både fordommer og diskriminering. I Norge har vi en lov om likestilling og forbud mot diskriminering. Loven henviser til blant annet «diskriminering på grunn av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder eller kombinasjoner av disse grunnlagene er forbudt...» (Lovdata 2017).

Funn tilknyttet bedrift 2 viser at de etter flere forsøk på å ta inn eldre, ikke ønsker å ansette på bakgrunn av at de for eksempel ikke lærer seg teknologien raskt nok. Dette er et eksempel på aldersdiskriminerende holdninger. I motsetning, mente bedrift 3 at alder kan være positivt i form av bedre kompetanse, mens bedrift 5 ofte etterspør unge mennesker rett fra skolen. Leder av bedrift 5 mener at fordelene med å rekruttere unge nyutdannede er at de er oppdaterte på nyeste teknologi eller programvare og i tillegg er de ikke farget av tidligere preferanser. Informant 4 sine tidligere erfaringer med rekruttering, viste at eldre mennesker ikke hadde et problem med å lære seg teknologien raskt nok. Ledernes forskjellige synspunkter kan ha en sammenheng med hva slags type oppgave som skal utføres i jobben, og dermed prioriteres en aldersgruppe som de anser passer best.



Andre utfordringer som ble nevnt viser til at informant 2 som kvinne har opplevd å ha blitt møtt med fordommer. Vi antar at informanten muligens har tidligere erfaringer med fordommer i forbindelse med å leve et homofilt liv. På tross av at teknologibransjen er mannsdominert velger informant 2 å se på det å være kvinne som en styrke.

Vi ser ingen antydninger til at informanten selv vil ha fordommer mot andre mennesker, på grunn av sin bevissthet om at med mangfold har folk ulike preferanser slik som tidligere arbeidserfaringer, kultur, språk og så videre. I lys av tabell om modenhetsnivå 3 for mangfoldsledelse, finnes *anerkjennelsen* om at med mangfold kommer en type ekstrakompetanse som bedriften må legge til rette for å kunne utnytte sitt fulle potensiale (Brenna 2018). Vi kobler informant 2 sin bevissthet om mangfoldets ulike preferanser til en såkalt ekstrakompetanse som bedriften ønsker å utnytte.

Det kan også tenkes at informant 2 sine tidligere personlige erfaringer med fordommer kan ha bidratt til at vedkommende er mer bevisst, samt en styrke til rollen som mangfoldsleder. For eksempel under deres rekrutteringsprosess, vil lederens oppmerksomhet og bevissthet være et hjelpemiddel for å sikre en rettferdig rekrutteringsprosess, og dermed unngå diskriminering som fremkommer av fordommer. Diskriminering vil i en ansettelsesprosess muligens føre til at man går glipp av kompetente mennesker.

Bedrift 2 har utviklet en såkalt streng og rettferdig ansettelses prosess. Den handler om at kandidatene må jobbe tre måneder ulønnet igjennom en evalueringsprosess, hvor begge parter finner ut om de passer inn i bedriften. Bedriften har som mål å skaffe lærevillige mennesker som er klare for, og passer til å jobbe i en oppstarts bedrift. Informanten mener at en oppstartsbedrift ikke er passende for alle typer mennesker fordi jobben kan innebære økonomisk usikkerhet og lange arbeidsdager. For eksempel, vil arbeid i en oppstartsbedrift ikke være passende for småbarnsforeldre.

#### *5.3.1.2 Diskriminering kan ha negativ effekt på bedriftens ytelse*

Uavhengig om at leder av bedrift 4 selv har opplevd diskriminering, ser vi antydninger til diskriminerende holdninger. Dette kommer av at informant 4 påpeker at bedriften burde være bevisst på hvilke mennesker man har som i front- eller back-office roller, da dette kan ha en negativ effekt på for eksempel salg eller forhandling, som videre kan ha en negativ effekt på

bedriftens ytelse. Ifølge teorien er dette en form diskriminering (Becker 1957). Teorien forteller at arbeidsgiveren selv kan hevde at han eller hun ikke selv har noe imot av å ansette mennesker med visse kjennetegn, men at ved kundekontakt og salg kan personen med visse kjennetegn ha en negativ effekt på omsetningen. Diskriminering i slike tilfeller, regnes som like avgjørende som egne fordommer (Becker 1957). Leder av bedrift 4 begrunner dette også med meninger at Norge kan være preget av fremmedfiendtlighet og rasisme, som et resultat kan gi problemer på en arbeidsplass.

Denne måten å håndtere avveiningen mellom usikkerhet knyttet til å ha mangfoldig arbeidsplass kan ses i sammenheng med teorien om at en leder av en kunnskapsbedrift må kunne ha evnen til å håndtere dilemmaer (Grund 2006). Slik at leder av bedrift 4 velger å ikke la mangfold gå på bekostning av bedriftens ytelse.

### *5.3.1.3 Homososial reproduksjon*

Et annet interessant perspektiv av sosial-psykologiske teorier viser til fenomenet homososial reproduksjon og teorien om likhetstiltrekning, hvor informant av bedriften 1 forteller at de innså etter en stund at han og partneren hadde ansatt «kopier» av seg selv, at nesten alle var hvite menn i nesten samme alder og hadde samme kulturelle bakgrunn. De hadde snakket om mangfold, men ikke gjort noe med det. Ifølge Kanter er homososial reproduksjon et av de største kulturbærende elementer i en virksomhet. Slik at den som ansetter, vil ansette på bakgrunn egenskaper som man selv kjennetegnes av (1977). Informanten mener at en av de store feilene bedrifter gjør er at de ser etter mennesker som passer inn i kulturen, i stedet for å se etter mennesker som kan bidra med noe nytt. Assimilerende lederstil som i teorien sier at assimilering handler om å gjøre en mangfoldig person mest mulig lik majoriteten, altså bedriftens dominerende kultur (Brenna 2018). Dermed anser vi at bedrift en unngår å utføre en assimilierende lederstil.

Bedrift 1 har utviklet en rigid ansettelsesprosess som de mener er nødvendig for å ikke feile på mangfold. Bedriften mener at en stor feil ved rekruttering er at man basert på magefølelse rekrutterer folk som er lik seg selv. En metodisk rekrutteringsprosess er utviklet for å sikre at man ikke gjør denne feilen, ved at kandidatene har lik prosess hvor de går igjennom mange trinn og blir intervjuet av folk som er ulik dem selv. Her er det snakk om referanse sjekk, caser og IQ-tester. Bedriften uttrykker at de tidligere har feilet på mangfold og at dette er en del av arbeidet for å lykkes å bli mer mangfoldig.

De fire andre bedriftene nevnte ikke noe i tilknytning til homososial reproduksjon og det er dermed vanskelig å diskutere noe rundt dette. Ut ifra hvordan informantene beskrev de ansatte og i tillegg til at alle bedriftene hadde en mangfoldig arbeidsstyrke, kan det dermed tenkes at dette ikke har vært et problem å ansette forskjellige mennesker. På en annen side, snakket informant 3 om at ettersom teknologibransjen var mannsdominert var det utfordrende å ansette flere kvinner, ettersom det nesten kun var mannlige søkere.

Leder av bedrift 5 ønsket i tillegg å ansette en bestemt «stereotype» mennesker. Selv om at lederen ikke ønsket å ansette mennesker som var like seg selv, var det ønskelig med menneske som kunne ligne hverandre. Dette i form av særdeles IT-interesserte mennesker. Bedriften jobbet mot å videreutvikle en avansert type teknologi, som vi fikk inntrykk av at kun kunne løses av svært kompetente, spesielt interesserte mennesker.

#### *5.3.1.4 Oppstarts bedrifter sine utfordringer knyttet til rekruttering av mangfold*

Første prioritet for bedrift 5, er finansielle ressurser. Bedriften begrunner dette med at i en startfase må man sikre seg de rette kundene for å sikre lønnsomhet. Leder av bedrift 4 mener at det i første omgang fokuseres å stabilisere bedriften. Begge lederne av bedrift 4 og 5 hadde gitt uttrykk for at de på bakgrunn av at de er i en startfase, ikke ønsker å prioritere og fokusere på mangfold. Dermed har ikke bedriftene vært opptatt av formalisering og struktur. I sammenheng med teorien om små bedrifter, er behovet for struktur, formaliteter og etablering av styringsmodeller der man definerer roller og ansvar viktigere etter hvert som man blir opptil 21 ansatte (Kolvereid, Erikson og Jenssen 2012). Tilgang til kapital og kompetanse vil også være en stor utfordring i en vekstfase (Commission 2008).

Det kan tenkes at oppstartsbedrifter kan finne det trygt å ansette noen som er like seg selv. Dette kan ha begrunnelse i at de ikke ønsker å ta større risiko, da man allerede har tatt en stor risiko i form av kapital og tid. Entreprenører investerer mye i å starte for seg selv, og det kan føre til ytterligere risiko å ansette noen som er veldig ulike seg selv, altså mangfoldig. I tråd med teorien mener Helmersen og Bjørlykke at det kan innebære risiko ved å blande kulturforskjeller særlig for en sårbar bedriftskultur (2017). Det er med andre ord ingen av disse bedriftene som vil ansette en person som er mindre kompetent enn en annen kun for å øke mangfoldet.

Videre viser teori at kunnskap og arbeidskraft den kritiske suksessfaktoren for kunnskapsbedrifter (Grund 2006). Leder av bedrift 4 omtaler bedriften som en kompetansebedrift og av den grunn, er det ikke ønskelig å ansette noen for mangfoldets skyld.

### 5.3.2 Måling

Bedriften 1 har utviklet en nettside med et mangfolds-dashboard som signaliserer hva slags type mangfold og hvor mangfoldet er plassert i bedriften. For eksempel kjønn, etnisitet, alder og hvordan det er fordelt i ulike avdelinger. I tillegg til å ha plottet inn sine tall i SHE-indeksen benytter de seg av et Google-verktøy som gir mulighet for oppfølging, måling, og i tillegg et score-system. Dette skal bidra til bedre samarbeid, at målene blir tydelige og at det blir lett å avdekke hvor langt de har kommet i prosessen.

Bedrift 2 hadde også lagt inn sine tall i SHE-indeksen, men de snakket ikke om at de benyttet seg av andre verktøy internt i bedriften for å måle mangfold.

Ifølge tabellen om bedriftens modenhetsnivå for mangfoldsledelse vil måling av mangfold gi en indikasjon at bedriftene befinner seg i nivå 3 eller 4, avhengig om man måler ønsket effekt innen enkelte områder eller mot nye strategiske satsingsområder (Brenna 2018).

### 5.3 Vi «putter folk i bås»

Bedrift 3 var også aktive i SHE-nettverket, men på bakgrunn av sin bevissthet om virkninger av psykologiske effekter som kan forekomme tok de valget om å ikke måle mangfold. Dette kommer av at de selv mener at dersom de hadde valgt å måle, hadde det først vært nødvendig å definere hva mangfold er. Dette hadde resultert i at de hadde «satt folk i bås» og som innebærer at de selv hadde forhåndsdomt mennesker. Sagt på en annen måte, kunne dette resultert i å kategorisere mennesker på bakgrunn av utseende eller andre preferanser, hvilket de selv mener generelt er en bias hos mennesker. I sammenheng med teorien forklares det at menneskers selvtilit delvis formes av sosiale grupperinger, i teorien kalt selvkategorisering. (Tajfel 1978). Eksempler på grupper som kan bli dannet etter en definisjon av mangfold er «utlendingene» eller «de homofile». For en bedrifts kultur kan dette hemme en «vi» kultur, da man er bevisst på forskjellene som finnes imellom menneskene.

HR-leder av bedrift 3 var bevisst på psykologiske effekter som kommer av selvkategoriserings teori, om hva det kan gjøre med menneskers persepsjon. Hun mente det kan føre til biaser i mangfoldsarbeidet. I sammenheng med stereotypi (SNL 2019) kan dette føre til at de ansatte tilegner en annen gruppe mennesker egenskaper basert på de

forestillingene man selv har om den spesifikke gruppen. Dermed mente informant 3 at det var viktig å være bevisst på forskjeller mellom mennesker, og heller bruke disse ulikhetene til bedriftens fordel, hvilket ledet til at de heller fokuserte på å bygge en inkluderende kultur. Informanten unnlot å snakke om mangfold, og fokuserte heller på å snakke om inkludering.

Både bedrift 3 og 4 så ikke nødvendigheten av at små bedrifter måler mangfold på bakgrunn av at det er en liten bedrift. De var som nevnt, heller ikke opptatt av å fokusere på mangfold.

### 5.3.2 Kulturbygging

I denne delen drøftes både utfordringer og løsninger tilknyttet kulturbygging. Dette gjeldende tema inkludering, HR-relaterte oppgaver, sosialisering og språk barrierer.

#### 5.3.2.1 Inkludering

Som allerede nevnt er informant 2 bevisst på at når man har mangfold kommer menneskene med ulike preferanser fra tidligere arbeidsted, erfaringer, kultur og familieforhold. I denne sammenhengen, er god kommunikasjon viktig for å forstå og løse eventuelle konflikter. Brenna mener at den assimilerende leder har fokus rettet mot hvordan personen kan passe inn i den dominerende gruppen, og at kandidaten og leder heller har fokus på beste tilpasning for å bli akseptert, snarere enn å synliggjøre kandidatens ressurser som kan bidra til å styrke bedriften (2018). Dermed virker det rimelig å anta at på bakgrunn av denne bevisstheten, kan det tenkes at en assimilerende leder stil er unngått. Sagt på en annen måte, er bevisstheten nødvendig for å unngå denne «fallgraven», slik at bedriften kan hente ut potensialet mangfold har for bedriften.

#### 5.3.2.2 HR-relaterte oppgaver

Lederne av bedrift 1, 2 og 3 har delegert ansvaret om HR-relaterte oppgaver til en gitt HR-ansvarlig. Dette handler om å utvikle personalpolitikk, kulturbygging, rekruttering og prosedyrer tilknyttet seleksjonsarbeid.

Informant 3, som er HR-leder, har ansvar for å skape en inkluderende arbeidsplass i bedriften. Hun er bevisst på at mangfold kan føre til positive effekter på en arbeidsplass. For tiden utarbeidedes ulike initiativer slik som verdier og måle-standarder tilknyttet psykologiske effekter, hvilket kan bidra til å skape en inkluderende arbeidsplass.

Det blir i tillegg arrangert workshops hvor de ansatte er med på å diskutere bedriften verdier.

Leder av bedrift 2 valgte å ansette en HR-ansvarlig veldig tidlig i oppstartsperioden på bakgrunn av det var behov for struktur og orden, samt utførelse av HR-relaterte oppgaver som lederen selv ikke hadde tid til. De HR-relaterte oppgavene til bedrift 1, har tidligere vært utført av lederen selv, men de har nylig ansatt en kompetent HR-ansvarlig for utførelse og videre utvikling av disse oppgavene.

Vi antar dermed at organisasjonskulturen og inkluderings tiltak har blitt implementert som en del av bedriftens policy og strategiplan, på bakgrunn av fokus rettet mot kulturbygging, I følge Brenna (2018) gjenspeiler disse ulike initiativene seg i at bedriften har oppfattet forretnings verdien av mangfold.

Referert til tabell om bedriftens modenhetsnivå 3 for mangfoldsledelse, vil en bedrift kunne dra nytte av mangfolds kompetanse når inkludering er blitt innarbeidet i kulturen. Respekt og aksept er det som skal kjennetegne kulturen (Brenna 2018). I sammenheng med våre funn anser vi bedrift 1, 2 og 3 har fått til dette. Bedrift 4 og 5 derimot, snakket ikke om å ha fokus på å ha en inkluderende arbeidsplass. Både bedrift 4 og 5 hadde verken utviklet særlig prosedyrer eller praksis innen HR-relaterte oppgaver, men erkjente behovet for å ha noen kvalifiserte innen fagfeltet og at det var noe som var ønsket i nærmeste fremtid.

Samtlige bedrifter gir uttrykk om at det har vært fullstendig mangel på struktur ettersom er eller har vært tidlig i oppstartsfasen. Flere av bedriftene er i prosessen med å utvikle en rekke initiativer knyttet til rekruttering, kulturbygging, utvikle verdier og andre formaliteter som det er behov for.

### *5.3.2.3 Sosialisering, et verktøy for inkludering*

Samtlige av bedriftene, unntatt bedrift 5, nevner at de arrangerer ulike aktiviteter slik som reiser, middager og andre sammenkomster for å styrke samholdet i bedriften.

Leder av bedrift 5 snakket om at de tidligere har forsøkt seg på «fredagspils», hvilket ikke viste seg å være av interesse for de ansatte. Informant 5 mener dermed at de ansatte er fornøyde så lenge de for lov til å løse de tingene de har interesse for, nemlig å løse de tekniske utfordringene som bedriften står ovenfor.

Informanten 2 mener at det er viktigste av å ha en inkluderende arbeidsplass ettersom de har ansatt folk fra utlandet som også har behov for å knytte nettverk i Norge. Informanten omtaler bedriften som en familie og at det er ønskelig å se de ansatte lykkes. Bedriften inkluderer også partnere å delta i disse sammenkomstene.

Vi ser en antydning til at inkludering er sett på som en forutsetning for å lykkes med mangfoldsledelse, for de bedriftene som er opptatt av mangfold.

#### *5.3.2.4 Språkbarrierer*

Språket kan tenkes å være en barriere både i henhold til rekruttering, kulturbygging av mangfold, samt ha en negativ effekt på bedriftens ytelse. Leder av bedrift 4 har opplevd å ha bli møtt med fordommer på bakgrunn av sitt etniske utseende, men legger til at fordi han har hatt fordeler som kommer av gode norsk kunnskaper.

Angående virkningen språk kan ha for kultur, nevner informant 1 at potensialet for konflikt øker, jo mer forskjell man har på mennesker. Det belyses også fra informant 2 at kommunikasjon kan bli et problem, når man for eksempel har kultur forskjeller.

Bedriftene med ansatte som har direktekontakt med kunder eller samarbeidspartnere kan tenkes at norsk kunnskaper er nødvendig hvis norsk marked, engelsk hvis globalt marked, hvis ingen kontakt (back-office) spiller det ingen rolle.

Samtlige av bedriftene hadde både norsk og en engelsk talende arbeidsplass. Bedrift 1, 2, 3 og 4 jobbet i et globalt marked. I følge Bye og Haugum (2009a) kan globalisering føre til et større behovet for mangfold blir større fordi mangfoldet kan gjenspeile kundemassen i form av språk, forretningskulturer og imøtekomme krav og forventninger av markedet. Bedrift 5 derimot, var i et norsk marked, men hadde en engelsk talende back-office medarbeider.

## 6. Oppsummering og konklusjon

På bakgrunn av funn og diskusjon har vi i denne oppgaven forsøkt å svare på problemstillingen:

### *Hvordan forholder norske SMB seg til mangfoldsledelse?*

Resultatene fra studien viser hovedsakelig at det er svært store forskjeller i hvordan vårt utvalg forholder seg til mangfoldsledelse. Dermed ser vi det som nødvendig å oppsummere hvordan de ulike små bedriftene forholdt seg til mangfoldsledelse.

Vi fant ut at bedrift 1 var den som utmerket seg i aller høyeste grad om å drive mangfoldsledelse. Dette gjenspeilet seg i bedriftens struktur, formaliteter og etablering av styringsmodeller. Bedriften har lykket med kjønnslikestilling og har for tiden gjort en del omstillinger i henhold til å utvide mangfoldsbegrepet. Dette begrunnes med at mangfold er et vidt begrep og at det prioriteres å løse en ting av gangen.

Bedrift 2 mener at for å lykkes å drive bærekraftig anser de nødvendigheten av å koble CSR og mangfoldsledelse. Dermed er mangfoldsledelse knyttet opp mot forretningsverdien som indikerer at de har høy grad av organisering. De har blant annet utviklet en inkluderende kultur, har målingsverktøy og en velutviklet rekrutteringsprosess. Videre er lederen bevisst om ulike sammensetninger av kulturforståelse og har tatt i bruk mangfolds kompetanse for å drive bærekraftig, hvilket begrunnes med at skal skape et bedre bærekraftig produkt for kunden.

Bedrift 3 fokuserte i høy grad på inkludering, som er en viktig forutsetning for mangfoldsledelse. Bedriftens HR-leder er i tillegg opptatt av utfordringer som kan komme av psykologiske effekter i henhold til å drive mangfoldsledelse. Dermed velger de å fokusere på å legge til rette for en inkluderende arbeidskultur der alle kan være seg selv. Dette gjenspeiles i bedriftens struktur og styringsmodeller.

Bedrift 4 prioriterer ikke mangfoldsledelse, og begrunner dette med at mangfold kommer med størrelse. Til tross for at leder av bedriften er bevisst på de fordelene som kan komme av mangfold, er oppmerksomheten i stedet rettet mot fordommer og diskriminerende holdninger



som kan komme fra mangfold. Lederen mener at dette kan skade bedriftens ytelse. Bedriften er opptatt av kompetanse og å stabilisere virksomheten.

Bedrift 5 prioriterer heller ikke mangfoldsledelse, og har lav grad av organisering. Bedriften prioriterer å sikre de rette kundene, samt sikre høyest mulig inntjening. I tillegg utvikler bedriften en svært avansert teknologi som krever en spesiell type kompetanse.

Våre funn viser til en sammenheng mellom motivasjon og hvordan mangfoldsledelse blir utført i bedriftene. Bedriftene som argumenterte for at mangfold var positivt, først og fremst på bakgrunn av personlige holdninger og erfaringer, har valgt å engasjere seg mer om tema. Som et resultat, har de blitt oppmerksomme på forretningsargumentet om økonomiske gevinster, i tillegg til etiske og moralske grunner. Vi ser altså at det viktig for små bedrifter å ha en gjennomtenkt og aktiv holdning til mangfold for å lykkes med mangfoldsledelse.

Det er generelt flere utfordringer i en oppstartsfase som handler om tid, tilgang til kapital og ressurser. Dermed kreves det en avveining om mangfoldsledelse vil gi noe verdi for en liten bedrift i en oppstartsfase. Likevel stiller de fleste bedriftene i vår utvalg seg positive til at mangfoldsledelse vil vurderes etterhvert som bedriften vokser seg større.

## 6.1 Oppgavens styrker og begrensninger

Kvalitativ forsknings metode har gitt oss mulighet til å utforske små bedrifters forhold til mangfoldsledelse i dybden. Ved å benytte oss av semistrukturerte intervjuer har det gitt oss mulighet til å gå i dybden til hver av de ulike informantenes meninger og synspunkter. Dette hadde vi ikke klart å avdekke kun ved bruk av spørreundersøkelser.

Ulempen med vår metode handler om at datagrunnlaget ikke er tilstrekkelig for generalisering gjeldende en gruppe (teknologibransjen). En fordel er at denne eksplorerende studien får frem mange aspekter fra ulike teorier tilknyttet tema mangfoldsledelse. Mangfold og mangfoldsledelse er som kjent et vidt begrep og er gjeldende for flere ulike fagfelt slik som psykologi, sosiologi, strategi, organisasjon og ledelse. En utfordring med dette, er at det er vanskelig å avgrense problemstillingen til et enkelt fagområde.

Kvalitativ forsknings metode begrenser oss til å avdekke direkte sammenhenger mellom mangfoldsledelse og utfall. Slik som for eksempel om mangfoldsledelse i en liten bedrift fører til høyere innovasjon.

Oppgavens tidsbegrensning kan ha begrenset funnene i oppgaven. Mer tid hadde gitt oss mulighet til å intervju andre ansatte i bedriftene, hvilket kunne berike datamaterialet vårt.

Oppsummering og konklusjon har vi basert på data fra et begrenset utvalg bestående av fem små bedrifter i teknologi bransjen. Utvalget i studien er ikke representativt for små bedrifter i teknologibransjen. Vi tenker at dersom vi hadde supplert forskningen ytterligere med en kvantitativ metode, kunne vi nådd en større andel i teknologibransjen. Hvilket hadde gitt oss grunnlag for å basere diskusjon og konklusjon på et mer generelt datagrunnlag for teknologibransjen. Oslo består av en større andel innvandrere enn ellers i landet, hvilket gjør at sannsynligheten for at bedriftene har en arbeidsstyrke med mangfold, er større enn andre deler av landet.

## 6.2 Veien videre – forslag til videre forskning

Som nevnt, viser det til at forskning om hvordan små bedrifter forholder seg til mangfoldsledelse er mangelfullt. I sammenheng med at Norge består av 99 prosent SMB vil vår forskning dekke en svært liten andel av dette hullet, med vårt utvalg på fem bedrifter tilhørende en spesifikk bransje. Vi anser det derfor som nødvendig å forske på et større antall små bedrifter og i flere bransjer for å finne nok grunnlag til å besvare oppgavens problemstilling. Eller komme frem nye mønstre om årsakssammenhenger som kan forskes videre på. I tillegg anser vi at mangfoldsledelse kommer til å få økende oppmerksomhet i fremtiden på bakgrunn av faktorer i markedet. Disse faktorene er knyttet til for eksempel globalisering og demografiske endringer.

I tillegg vil er det vanskelig å finne en tydelig årsakssammenheng kun ved bruk av case som forskningsmetode. I sammenheng med vårt utvalg, fikk vi helt forskjellige synspunkter fra samtlige bedrifter i utvalget. I følge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) kan utfall fra casestudier bringe frem nye hypoteser om årsakssammenhenger som videre kan testes ved hjelp av statistiske metoder.

## Litteraturliste

- Alsos, Gry Agnete og Elisabet Ljunggren. 2018. "Betydningen av innovasjon og entreprenørskap i norsk arbeidsliv—kunnskapsstatus og veien videre." *Søkelys på arbeidslivet* 35 (03): 138-153.
- Alvarez, Sharon A, Jay B Barney og Philip Anderson. 2013. "Forming and exploiting opportunities: The implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research." *Organization Science* 24 (1): 301-317.
- Anderson, Neil, Kristina Potočnik og Jing Zhou. 2014. "Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework." *Journal of management* 40 (5): 1297-1333.
- Armstrong, Claire, Patrick C Flood, James P Guthrie, Wenchuan Liu, Sarah MacCurtain og Thadeus Mkamwa. 2010. "The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems." *Human Resource Management* 49 (6): 977-998.
- Bantel, Karen A og Susan E Jackson. 1989. "Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?" *Strategic management journal* 10 (S1): 107-124.
- Barta, Thomas, Mark Kleiner og Tilo Neumann. 2012. "Is there a payoff from top-team diversity." *McKinsey Quarterly* 12: 65-66.
- Becker, Gary S. 1957. *The economics of discrimination*. [Chicago: University of Chicago Press.
- Berg, Berit og Kirsten Lauritsen. 2000. I all verden! Rekruttering av innvandrere i norsk arbeidsliv. Oslo: SINTEF IFIM.
- Berg, Berit, Kristin Thorshaug, Marianne Garvik, Stina Svendsen og Susanne Hellan Øiaas. 2012. "Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold."
- Bleijenbergh, Inge, Pascale Peters og Erik Poutsma. 2010. "Diversity management beyond the business case." *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 29 (5): 413-421.
- Boxenbaum, Eva. 2006. "Lost in translation: The making of Danish diversity management." *American Behavioral Scientist* 49 (7): 939-948.
- Brekke, Idunn. 2008. *Like muligheter?: betydningen av etnisk bakgrunn for sysselsetting og inntekt*: Unipub.
- Brenna, Loveleen R. og Marte C. W. Solheim. 2018. "Hvordan lede mangfold?" *Praktisk økonomi & finans* (03): 186-195. doi: 10.18261/issn.1504-2871-2018-03-03.
- Brenna, R. L. 2018. *MANGFOLDSLEDELSE*  
*Mangfold og likestilling som bærekraftig konkurransefortrinn*. 1. Oslo: Cappelen Damm.
- Bridgstock, Ruth, Fiona Lettice, Mustafa F Özbilgin og Ahu Tatli. 2010a. "Diversity management for innovation in social enterprises in the UK." *Entrepreneurship and Regional Development* 22 (6): 557-574.
- Bridgstock, Ruth, Fiona Lettice, Mustafa F. Özbilgin og Ahu Tatli. 2010b. "Diversity management for innovation in social enterprises in the UK." *Entrepreneurship & Regional Development* 22 (6): 557-574. doi: 10.1080/08985626.2010.488404.
- Brimhall, Kim C, Erica Leeanne Lizano og Michàlle E Mor Barak. 2014. "The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader—member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers." *Children and Youth Services Review* 40: 79-88.

- Brochmann, Grete og Knut Kjeldstadli. 2008. *A history of immigration: the case of Norway 900-2000*: Universitetsforlaget.
- Brown-Kruse, Jamie og David Hummels. 1993. "Gender effects in laboratory public goods contribution: Do individuals put their money where their mouth is?" *Journal of Economic Behavior & Organization* 22 (3): 255-267.
- bufdir. 2016. "Sektorer, næringer og yrker: kjønnsfordeling." Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet 03.04.2019 Hentet 27.05 2019.  
[https://www.bufdir.no/Statistikk\\_og\\_analyse/Kjønnslikestilling/Arbeidsliv\\_og\\_kjonn/Kjønnsfordeling\\_sektorer/](https://www.bufdir.no/Statistikk_og_analyse/Kjønnslikestilling/Arbeidsliv_og_kjonn/Kjønnsfordeling_sektorer/).
- Bye, R og M Haugum. 2009a. "Mangfold i NTE: Et kunnskapsgrunnlag og anbefalinger." *Rapport Trøndelag Forskning og Utvikling* 2: 75.
- Bye, Robert og Margrete Haugum. 2009b. "Mangfold i NTE."
- Bye, Torstein. 2018. *Dette er kvinner og menn i Norge*: statistisk sentralbyrå. Hentet 27.05.2019. <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/attachment/341883>.
- Byrne, Donn Erwin. 1971. *The attraction paradigm*. 11: Academic Pr.
- Chen, James. 2019. "Environmental, Social and Governance (ESG) Criteria." Investopedia Hentet 27.02 2019. ESG <https://www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp>.
- Choi, Sungjoo. 2008. "Diversity in the US federal government: Diversity management and employee turnover in federal agencies." *Journal of Public Administration Research and Theory* 19 (3): 603-630.
- Commission, European. 2008. *DIVERSITY FOR TALENT AND COMPETITIVENESS: The SME Business Case for Diversity*
- . 2015. *Diversity within small and medium-sized enterprises*. Luxembourg: Publications Office of the European Union: Directorate-General for Justice and Consumers Directorate D - Equality.
- Cox, Taylor H og Stacy Blake. 1991. "Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness." *Academy of Management Perspectives* 5 (3): 45-56.
- Curtis, Ellen Foster og Janice L Dreachslin. 2008. "Diversity management interventions and organizational performance: A synthesis of current literature." *Human Resource Development Review* 7 (1): 107-134.
- Dewhurst, Martin, Matthew Pettigrew og Ramesh Srinivasan. 2012. "How multinationals can attract the talent they need." *McKinsey Quarterly* 3 (8): 92-99.
- Dobbin, Frank, Alexandra Kalev og Erin Kelly. 2007. "Diversity management in corporate America." *Contexts* 6 (4): 21-27.
- Dobbs, Marti F. 1996. "Managing Diversity: Lessons from the Private Sector." *Public Personnel Management* 25 (3): 351-367. doi: 10.1177/009102609602500308.
- Drange, Ida. 2014a. *Mangfoldsledelse En Kunnskapsoversikt*. Edited by Arbeidsforskningsinstituttet 3.
- . 2014b. "Mangfoldsledelse: en kunnskapsoversikt." *AFI-Rapport* 3: 2014.
- Drøpping, Jon Anders. 2004. "Inkluderende arbeidsliv–inkluderende arbeidsgivere? Et utvalg arbeidsgiveres oppfatning av sitt «sosiale ansvar»." *Fafo Notat* 26: 2004.
- Døving, Erik og Odd Nordhaug. 2007. "Inkluderingsledelse i norske virksomheter." *Beta* 21 (01): 51-63.

- Earley, Christopher P og Elaine Mosakowski. 2000. "Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning." *Academy of Management journal* 43 (1): 26-49.
- Eriksen, Thomas Hylland. 2008. *Globalisering: åtte nøkkelbegreper*: Universitetsforl.
- Evans, Christina. 2014. "Diversity management and organizational change: what can institutional theory contribute to our understanding of the lack of radical change?" *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 33 (6): 482-493.
- Fangen, Katrine. 2015. "Kvalitativ Metode." De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene Hentet 19.04 2019. <https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvalitativ-metode/#Hermeneutikk>.
- Feldman, Robin, Alice Armitage og Connie Wang. 2016. "The Gender Gap in Startup Catalyst Organizations: Bridging the Divide between Narrative and Reality." *Or. L. Rev.* 95: 313.
- FinansNorge. 2018. "Mangfold i finansnæringen." <https://www.finansnorge.no/arbeidsgiver/tema/arbeidslivssporsmal/likestilling/mangfold-og-likestilling-i-finans/>.
- FN-sambandet. 2017. "FNs bærekraftsmål." FN-sambandet- United Nations Association of Norway, 05.02.2019 Hentet 27.02 2019. <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal>.
- . 2019. "Bærekraftig utvikling." FN-sambandet- United Nations Association of Norway, 15.01.2019 Hentet 27.02 2019. <https://www.fn.no/Tema/Fattigdom/Baerekraftig-utvikling>.
- Fossland, Trine og Marit Aure. 2011. "Når høyere utdanning ikke er nok: Integrasjon av høyt utdannede innvandrere på arbeidsmarkedet." *Sosiologisk tidsskrift* 19 (02): 131-152
- E.
- Grosvold, Johanne, Stephen Brammer og Bruce Rayton. 2007. *Board Diversity in the United Kingdom and Norway: An Exploratory Analysis*. 16.
- Grund, Jan. 2006. "Kunnskapsorganisasjoner—hva er ledelses-og styringsutfordringene." *Magma* 9 (2): 30-37.
- Grünfeld Leo, Hernes Sigrid , Idland Veronica, Hvide Hans og Olsson Eva. 2019. *KVINNELIG ENTREPRENØRSKAP I NORGE: UTVIKLINGSTREKK, HINDRE OG MULIGHETER*. Edited by Menon Economics. Menon. <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2019-01-Kvinnelig-entrepren%C3%B8rskap-i-Norge.pdf>.
- Hambrick, Donald C, Sue Canney Davison, Scott A Snell og Charles C Snow. 1998. "When groups consist of multiple nationalities: Towards a new understanding of the implications." *Organization studies* 19 (2): 181-205.
- Harrison, David A og H Sin. 2006. "What is diversity and how should it be measured." *Handbook of workplace diversity*: 191-216.
- Heidi Arnesen Austlid og Liv Freihow. u.a. "Mangfold i digitale næringer." IKT Norge Hentet 27.05 2019. <https://www.ikt-norge.no/tema/mangfold-i-digitale-naeringer/>.
- Helmersen, Migne og Allis Victoria Bjørlykke. 2017. "Mangfoldsledelse—idealer og praksis."
- Holvino, Evangelina og Annette Kamp. 2009. "Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic." *Scandinavian journal of management* 25 (4): 395-403.
- Hunt, Vivian, Dennis Layton og Sara Prince. 2015. "Diversity matters." *McKinsey & Company* 1: 15-29.

- IMDi. 2018. "Innvandrerbefolkningen i Norge." Integrerings-og mangfoldsdirektoratet. <https://www.imdi.no/om-integrering-i-norge/innvandrere-og-integrering/innvandrerbefolkningen-i-norge/>.
- Innovasjon Norge. 2018. *Hvordan få tak i de beste hodene? En guide til mangfold i gründerbedrifter*. Innovasjon Norge. [https://www.innovasjonnorge.no/globalassets/0-innovasjonnorge.no/verktøy-og-temasider/verktøy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-bygge-gode-team/in-grunder-skjerm-enkeltsider.pdf?fbclid=IwAR2u-7zinOuDd5925HRqsYO9I\\_ZtnP1xOv-QKyG5vKL6EaA1my-A7ML8B\\_Y](https://www.innovasjonnorge.no/globalassets/0-innovasjonnorge.no/verktøy-og-temasider/verktøy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-bygge-gode-team/in-grunder-skjerm-enkeltsider.pdf?fbclid=IwAR2u-7zinOuDd5925HRqsYO9I_ZtnP1xOv-QKyG5vKL6EaA1my-A7ML8B_Y).
- Ivancevich, John M og Jacqueline A Gilbert. 2000. "Diversity management: Time for a new approach." *Public personnel management* 29 (1): 75-92.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. utg. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jayne, Michele EA og Robert L Dipboye. 2004. "Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations." *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management* 43 (4): 409-424.
- Jianakoplos, Nancy Ammon og Alexandra Bernasek. 1998. "Are women more risk averse?" *Economic inquiry* 36 (4): 620-630.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tuft. 2011. *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, Asbjørn. Christoffersen, Line. Tuft, Per Arne. 2011, side 97. *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Jonsen, Karsten, Martha L. Maznevski og Susan C. Schneider. 2011. "Special Review Article: Diversity and its not so diverse literature: An international perspective." *International Journal of Cross Cultural Management* 11 (1): 35-62. doi: 10.1177/1470595811398798.
- Jose Chiappetta Jabbour, Charbel, Fernanda Serotini Gordono, Jorge Henrique Caldeira de Oliveira, Jose Carlos Martinez og Rosane Aparecida Gomes Battistelle. 2011. "Diversity management: challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations." *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 30 (1): 58-74.
- Kamp, Annette og Peter Hagedorn-Rasmussen. 2004. "Diversity management in a Danish context: towards a multicultural or segregated working life?" *Economic and industrial democracy* 25 (4): 525-554.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1977. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kaul, Hjørdis og Elin Kvande. 1991. "Mestring av arbeidsledighet." *Tidsskrift for samfunnsforskning* 32 (1): 3-21.
- Knights, David og V Omanovic. 2015. "Rethinking Diversity in Organizations and Society." *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*: 83-108.
- Kolvereid, Lars, Truls Erikson og Jan Inge Jenssen. 2012. *Perspektiver på entreprenørskap: Cappelen Damm Høyskoleforl.*
- Kulik, Carol T og Loriann Roberson. 2008. "8 Diversity initiative effectiveness: What organizations can (and cannot) expect from diversity recruitment, diversity training, and formal mentoring programs." *Diversity at work*: 265-317.

- Kunnskapsdepartementet. 2018. Regjeringens integreringsstrategi 2019–2022, Integrering gjennom kunnskap. redigert av Kunnskapsdepartementet.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2017. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvitastein, Olav A, Svein Tvedt Johansen og Magne Supphellen. 1996. "Rekruttering av innvandrere med høyere utdanning." *Rapport 71*: 96.
- Lau, Dora C og J Keith Murnighan. 1998. "Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups." *Academy of Management Review* 23 (2): 325-340.
- Lauring, Jakob. 2006. "Mangfoldighedsledelse som social ansvarlighed eller god forretningen bæredygtig balance?" *Tidsskrift for arbejdsliv* (2, Maj): 54-68.
- Lene K. Guthu og Sigrid Holm. 2010. "DIGITALE FERDIGHETER BLANT INNVANDRERE OG DERES NORSKFØDTE BARN
- Mange innvandrere digitalt ekskludert." statistisk sentralbyrå Hentet 27.05 2019. <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/mange-innvandrere-digitalt-ekskludert>.
- Lovdata. 2017. Lov om likestilling og forbud mot diskriminering (likestillings- og diskrimineringsloven). Lovdata.
- Mangfoldsledelse. 2018. "Regjeringen tar i bruk Standard for ledelsessystem for mangfold." [www.mangfoldsledelse.net](http://www.mangfoldsledelse.net), 31.10 Hentet 30.05 2019. <http://www.mangfoldsledelse.net/artikler/regjeringen-tar-i-bruk-standard>.
- Mannix, Elizabeth og Margaret A Neale. 2005a. "What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations." *Psychological science in the public interest* 6 (2): 31-55.
- Mannix, Elizabeth og Margaret A. Neale. 2005b. "What Differences Make a Difference?:The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations." *Psychological Science in the Public Interest* 6 (2): 31-55. doi: 10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x.
- Markussen, Simen og Knut Røed. 2017. "The gender gap in entrepreneurship – The role of peer effects." *Journal of Economic Behavior & Organization* 134: 356-373. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2016.12.013>.
- Maxfield, Sylvia. 2007. "Linking business's gender and diversity practices with corporate citizenship: implications for Latin America." *Academia. Revista Latinoamericana de Administración* (38).
- McLeod, Poppy Laretta, Sharon Alisa Lobel og Taylor H Cox Jr. 1996. "Ethnic diversity and creativity in small groups." *Small group research* 27 (2): 248-264.
- McWilliams, Abigail og Donald Siegel. 2001. "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective." *Academy of management review* 26 (1): 117-127.
- McWilliams, Abigail, Donald S. Siegel, Jay B. Barney, David J. Ketchen og Mike Wright. 2011. "Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage." *Journal of Management* 37 (5): 1480-1495. doi: 10.1177/0149206310385696.
- Midtbøen, Arnfinn H og Jon Rogstad. 2012a. Discrimination. Methodological controversies and sociological perspectives on future research. Versita.
- Midtbøen, Arnfinn H. 2017. "Ethnicity as skill: immigrant employment hierarchies in Norwegian low-wage labour markets AU - Friberg, Jon H." *Journal of Ethnic and Migration Studies* 44 (9): 1463-1478. doi: 10.1080/1369183X.2017.1388160.

- Midtbøen, Arnfinn Haagenen og Jon Christian Rogstad. 2012b. *Diskrimineringsens omfang og årsaker: Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv.*
- Midtsundstad, Tove, Anne Britt Djuve og Jon Anders Drøpping. 2003. "Inkluderende arbeidsliv på norsk. En beskrivelse av tiltak rettet mot eldre arbeidstakere og etniske minoriteter i Norge, med sideblikk til Nederland og Danmark." *Fafo Notat* 13: 2003.
- Mikkel Berg-Norlie, Ingunn Ikdahl og Torgeir Skorgen. 2019. "rasisme." Hentet 24.05 2019. [https://snl.no/rasime.](https://snl.no/rasisme)
- Milliken, Frances J og Luis L Martins. 1996. "Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups." *Academy of management review* 21 (2): 402-433.
- Mor-Barak, Michàlle E. 2014. *Managing diversity : toward a globally inclusive workplace.* 3rd ed. utg. Los Angeles: SAGE.
- Mor Barak, Michàlle E. 2015. "Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?" *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance* 39 (2): 83-88.
- Møller, Kim og Trine Erdal. 2003. "Corporate responsibility towards society: A local perspective." *Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.*
- Neuhaus, Silke og Anja Schröer. 2017. "Corporate Social Responsibility and Diversity in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Engineering and Production Sector." I *Corporate Social Responsibility and Diversity Management*, 173-189. Springer.
- NHO. u.å. "Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)." Næringslivets Hovedorganisasjon Hentet 08.03 2019. [https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/.](https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/)
- Nilssen, Vivi Lisbeth. 2012. *Analyse i kvalitative studier: den skrivende forskeren:* Universitetsforlaget.
- Nordea. 2019. "Hva er ESG?". Nordea Group Sustainable Finance Hentet 23.05 2019. [https://www.nordea.com/no/baerekraft/baerekraftig-virksomhet/Hva-er-esg/.](https://www.nordea.com/no/baerekraft/baerekraftig-virksomhet/Hva-er-esg/)
- NordicChoiceHotels. 2018. "Petter A. Stordalen er Årets forbilde." Nordic Choice Hotels Hentet 29.05 2019. [https://www.nordicchoicehotels.no/blog/naere-hjertet/stordalen-arets-forbilde/.](https://www.nordicchoicehotels.no/blog/naere-hjertet/stordalen-arets-forbilde/)
- Nowell, Clifford og Sarah Tinkler. 1994. "The influence of gender on the provision of a public good." *Journal of Economic Behavior & Organization* 25 (1): 25-36.
- O'Sullivan, Michelle. 2009. "Diversity Management and Discrimination: Immigrants and Ethnic Minorities in the EU—By John Wrench." *Industrial relations journal* 40 (6): 572-573.
- Olsen, Bjørn. 2011. "Flyktninger og arbeidsmarkedet 4. kvartal 2009." *Rapporter* 1: 2011.
- Ortlieb, Renate og Barbara Sieben. 2013. "Diversity strategies and business logic: why do companies employ ethnic minorities?" *Group & Organization Management* 38 (4): 480-511.
- Page, Scott E. 2008. *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies-New Edition:* Princeton University Press.
- Rasmussen, Bente (red.) 2005. *Et bærekraftig nytt arbeidsliv? Kunnskapsstatus og problemstilling.* Edited by program for arbeidslivsforskning Norges forskningsråd.
- Regjeringen. 2019. "Næringslivets samfunnsansvar." Regjeringen, 13.03.2019 Hentet 27.05 2019. [https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/naringslivssamarbeid-i-utlandet/innsikt/naringslivets\\_samfunnsansvar/id2076260/.](https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/naringslivssamarbeid-i-utlandet/innsikt/naringslivets_samfunnsansvar/id2076260/)



- Ringdal, Kristen. 2018. *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 4.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Roberson, Quinetta M. 2019. "Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 6 (1): 69-88. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243.
- Rogstad, Jon. 2001. *Sist blant likemenn?: synlige minoriteter på arbeidsmarkedet*: Institutt for samfunnsforskning.
- Rogstad, Jon og Julia Orupabo. 2007. "Vennligst vent, du rykker stadig fram til start." *Søkelys på arbeidslivet* 24 (1): 33-42.
- Rosdahl, Anders. 2003. *Lederne og det sociale engagement*: SFI-Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.
- Rynes, Sara L og Alison E Barber. 1990. "Applicant attraction strategies: An organizational perspective." *Academy of management review* 15 (2): 286-310.
- SNL. 2019. "Stereotypi - psykologi." Store norske leksikon Hentet 23.05 2019. <https://snl.no/stereotypi - psykologi>.
- Solem, Per Erik. 2001. "Diskriminering av eldre i arbeidslivet." *Søkelys på arbeidsmarkedet* 17 (1): 93-99.
- Spilling, Olav R og Gry Agnete Alsos. 2006. "Entreprenørskap på norsk [Entrepreneurship in Norwegian]." *Bergen: Fagbokforl.*
- SSB. 2017. "Innvandrere og deres norskfødte barn -- gruppenes sammensetning." (29.mai 2017). SSB.
- . 2018. Funksjonshemmede, arbeidskraftundersøkelsen. [www.ssb.no](http://www.ssb.no): statistisk sentralbyrå.
- . 2019a. Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre. statistisk sentralbyrå.
- . 2019b. Virksomheter. SSB.no: Statistisk sentralbyrå
- StandardNorge. 2019. "Norsk Standard for mangfoldsledelse." <https://www.standard.no/fagomrader/kvalitet-og-styringssystemer/mangfoldsledelse/>.
- Starostka-Patyk, Marta, Piotr Tomski og Marcin Zawada. 2015. "Diversity Management as a Part of Corporate Social Responsibility Policy." *Procedia Computer Science* 65: 1038-1045. doi: 10.1016/j.procs.2015.09.055.
- Svalund, Jørgen. 2004. "Funksjonshemmede i Europa."
- Tajfel, Henri Ed. 1978. *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*: Academic Press.
- Tajfel, Henri, John C Turner, William G Austin og Stephen Worchel. 1979. "An integrative theory of intergroup conflict." *Organizational identity: A reader*: 56-65.
- Teigen, Mari. 2010. "4. Kjønnkvotering i næringslivets styrer." *Kön och makt i Norden. Del II Sammanfattande diskussion och analys*: 93.
- Teruel, Mercedes og A Segarra. 2017. "The link between gender diversity and innovation: What is the role of firm size?" *International Review of Entrepreneurship* 15 (3): 319-340.
- Tjora, Aksel. 2019. "assimilering." [Leksikon]. Store norske leksikon, 08.02.2019 Hentet 23.05 2019. <https://snl.no/assimilering>.
- Tjora, Aksel og Espen. Wæhle. 2019. "assimilering." Hentet 29. mai 2019 <https://snl.no/assimilering>.
- Traavik, Laura EM. 2006a. "Ledelse av mangfold." *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.

- . 2006b. "Ledelse av mangfold." *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* 2.
- Tyldum, Guri. 2019. *Holdninger til diskriminering, likestilling og hatprat i Norge*. Fafo-rapport 2019:03: Fagbevegelsens senter for forskning, utredning og dokumentasjon. Hentet 23.95.  
<https://fido.nrk.no/e785ba0118091fe20dd240e8ddadcfc782bf145b749f7a07e84f1cff6cd56e84/Tyldum%202019.%20Holdninger%20til%20diskriminering,%20likestilling%20og%20hatprat%20i%20Norge.pdf?fbclid=IwAR2NQ1GNSGO2YAYI05j8Rw9UlokZDJsT8o40mL6DOQf5Wa7MwgVPcxYjpTI>.
- Watson, Warren E, Kamallesh Kumar og Larry K Michaelsen. 1993. "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups." *Academy of management journal* 36 (3): 590-602.
- Williams, Katherine Y og Charles A O'Reilly III. 1998. "Demography and diversity in organizations." *Research in organizational behavior* 20: 77-140.
- Wilson, Elisabeth M og Paul A Iles. 1999. "Managing diversity—an employment and service delivery challenge." *International Journal of Public Sector Management* 12 (1): 27-49.
- Wrench, John. 2016. *Diversity management and discrimination: Immigrants and ethnic minorities in the EU*: Routledge.
- Yin, Robert K. 2014. *Case study research: design and methods*. 5. utgave. Los Angeles: Sage Publications.
- Ødegård, Tore. 2019. "Proff Segmentering." Proff Hentet 31.05 2019.  
<https://www.proff.no/laglister?ef=1&et=21&i=62&i=62.0&i=62&l=Oslo&c=ENK&c=AS&c=ASA&c=ANS&c=DA&samplerFilter=true>.

## Intervjuguide

### Bakgrunnsinformasjon

1. Alder
2. Utdannelse (antall år / type utdanning)
3. Føler du at utdannelsen er relevant for det du driver med nå?
4. Hvilken tidligere arbeidserfaring har du?
5. Jobbrolle i din bedrift?

### Spørsmål om bedriften

1. Hva driver bedriften din med? (hvilken bransje opererer dere i?)
2. Hvor lenge har dere holdt på?
3. Hvem grunnla bedriften? (historien bak)
4. Hva er bedriftens visjon og verdier?
5. Hvordan ser du for deg at bedriften utvikler seg over tid?

### Hva er bedriftens motivasjon for å søke mangfold?

1. Hva tenker du når vi nevner ordet Mangfold?
  - Hvilke typer mangfold er tenker de på, og hva ønsker de?
  - Har dere/du opplevd økt oppmerksomhet rundt mangfold i norsk næringsliv?
2. Har de vært delaktige i SHE-konferansen?
  - hvorfor valgte du/din bedrift å dra dit?
  - Har de hørt om SHE-indeksen
3. På hvilket nivå i organisasjonen ønsker dere mere mangfold og hva slags mangfold ser dere for dere
  - Hva er ikke ønskelig?
  - Har dere kontakt med noen andre organisasjoner/nettverk som driver noe lignende slik som SHE? Andre initiativer, diversity charter osv?
4. Hva slags type mangfold er det bedriften er på jakt etter? Flere kvinner, flere med annen etnisk bakgrunn, annen utdanning, personer som kan se ting på nye måter?
5. Tror du en mangfoldig arbeidsstyrke kan benyttes som et konkurransefortrinn?
  - Hvorfor?

### Hvordan er bedriften organisert?

1. Hvor mange ansatte har dere?
  - Hvor mange kvinner/menn i bedriften?
  - Hvor mange kvinner/menn og personer med annen etnisk bakgrunn er det totalt i organisasjonen?
  - Hvordan er fordelingen i sentrale posisjoner?
  - Hvordan er aldersfordelingen?
2. Hva vil det si å drive bærekraftig for dere?
3. Har du hørt om ESG?
4. Vil dere si at bedriften tar samfunnsansvar?
5. Har dere kjennskap til den nye mangfolds-standarden? (fortelle litt om standarden om de ikke har hørt den)
6. Hvilken fordeler tror du kan oppstå når arbeidsstyrken er mangfoldig i henhold til etnisitet, utdanning, alder osv?

- Hvilke problemer tror du kan oppstå?
7. Har bedriften en rekrutteringsprosess?
    - Hvor stor andel rekrutteres gjennom nettverk?
  8. Kan du gi et eksempel om hvordan dere går frem for å finne den dere ønsker?
  9. Oppsøker dere alternative kanaler for å nå ut til visse målgrupper med stillingsutlysninger?
    - I så fall hvordan/hvilke?
  10. Finnes det noen spesielle jobber i organisasjonen hvor dere tenker at personer med en annen etnisk bakgrunn vil passe godt til?
    - Hva med i forhold til kjønn?
    - Hva med alder?
  11. Ser dere for dere at ansatte med ulik kompetanse vil styrke/svekke bedriften?
  12. På hvilken måte tror du at minoritetsbakgrunn og kjennskap til fremmed kultur kan påvirke lederrollen? Hvis lederen har minoritetsbakgrunn eller hvis de ansatte har det?
  13. Har dere en HR-leder eller noen som har ansvar for personal/HR-praksiser?
    - Har vedkommende noen relevant utdanning eller erfaring innenfor området?
  14. Hva gjør dere for å sørge for å beholde de ansatte? (kontrakter, høy lønn etc)
  15. Har dere noen anti- diskriminerende/rasistiske policyer: Personalpolitikk?

### **Hvilke utfordringer møter bedriftene med mangfoldsledelse?**

1. Hvordan vil du beskrive kulturen i deres bedrift?
  - Fellesskap, kjent hverandre fra før, venner?
2. Gjør dere noe utenfor jobb for å oppnå tettere bånd?
  - Team building, lønningspils etc
3. Hva tenker dere er små bedrifters største utfordring i forhold til å legge til rette for en inkluderende arbeidsplass?
4. Er det noe som har vært utfordrende og eventuelt hvorfor?
5. Har dere hatt noen konflikter innad? Hvordan løste dere dette.