



Høgskulen på Vestlandet

ØMF190 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190

Predefinert informasjon

Startdato:	29-04-2022 09:00 CEST	Termin:	2022 VÅR
Sluttdato:	13-05-2022 14:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave		
Flowkode:	203 ØMF190 1 MA1 2022 VÅR		
Intern sensor:	Egzon Krasniqi		

Deltaker

Naun:	Johannes Ringstad Flacke
Kandidatnr.:	426
HVL-id:	586473@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenaun: (Ikke satt)
Gruppennummer: 21
Andre medlemmer i gruppen: Ludvik Ringstad Flacke

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Ja, Kiwi Kunnskapshuset, Kiwi Joa, Joker Brustadbu, A. Våge, ElementPartner og Strukturplast

BACHELOROPPGAVE

**Ledelse av etnisk mangfold og inkludering på
flerkulturelle arbeidsplasser**

**Leadership of ethnic diversity and inclusion in
multicultural workplaces**

Johannes Ringstad Flacké

Ludvik Ringstad Flacké

Administrasjon og ledelse

Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap

Veileder: Egzon Krasniqi

Innleveringsdato: 13.05.2022

Bacheloroppgave / Hovedprosjektoppgave - Referanseside

<i>Tittel på norsk:</i> Ledelse av etnisk mangfold og inkludering på flerkulturelle arbeidsplasser	<i>Dato:</i> 13.05.2022
<i>Tittel på engelsk:</i> Leadership of ethnic diversity and inclusion in multicultural workplaces	
<i>Forfatter(e):</i> Johannes Ringstad Flacké og Ludvik Ringstad Flacké	<i>Antall sider u/vedlegg:</i> 62
	<i>Antall sider vedlegg:</i> 78
<i>Veileder:</i> Egzon Krasniqi	<i>Institutt/Campus:</i> Bergen
<i>Fordypning:</i> Administrasjon og ledelse	
<i>Merknader:</i>	
<i>Kontakvirksomhet (evt. anonym)</i> Kiwi Kunnskapshuset, Kiwi Joa, Joker Brustadbua, A. Våge, ElementPartner og Strukturplast	

Sammendrag:

Samfunnet er i dag preget av økt globalisering, noe som har medført stor arbeidsinnvandring til vestlige land. Dette har resultert i at bedrifter har en økende grad av mangfold i arbeidsstyrken, for å øke konkurransekraften, attraktiviteten og ytelse. Selv om de mangfoldige arbeidsplassene har gitt virksomhetene flere muligheter, har de også skapt nye utfordringer. Dette har gitt nye utfordringer til ledere som er ansvarlige for å fremme etnisk mangfold og lede inkluderingen på arbeidsplassen.

Formålet med denne oppgaven er å presentere hvordan ledere i små- og mellomstore bedrifter på Vestlandet, fremmer etnisk mangfold og inkludering på arbeidsplassen. For å besvare oppgaven har det blitt benyttet relevante teorier som omfatter etnisk mangfold og inkludering. Datamateriale fra informanter fra seks ulike prisvinnende virksomheter, innen etnisk mangfold, er innhentet. Senere er empirien diskutert i lys av teorien. Denne studien er kvalitativ og har brukt semistrukturerte intervjuer som datainnsamlingsteknikk.

Resultatene tilsier at lederne har lik forståelse av begrepene etnisk mangfold og inkludering, der samfunnsperspektivet er viktig. Et av de viktigste funnene påpeker lederens evne til å fremme etnisk mangfold og inkludering gjennom individuell oppfølging. Dette gjøres gjennom tilretteleggingstiltak og opplæring. Utfordringer ved å fremme etnisk mangfold og inkludering omhandler kommunikasjon, språk og ressurser.

Stikkord

Etnisk mangfold	Inkludering	Lederskap
-----------------	-------------	-----------

Summary in English:

Today`s society is characterized by increased globalization, which has led to a large-scale labor immigration to western countries. As a result of this, companies have increasingly embraced workforce diversity as a way of increasing their competitiveness and improving their attractiveness and performance. Although the diverse workplaces have provided multiple benefits for companies, they have also created new challenges. Such diverse workplaces have posed new challenges for leaders who are responsible for promoting diversity and leading workplace inclusion.

The purpose of this thesis is to present how managers in small- and medium sized companies, in Western Norway, promote ethnic diversity and inclusion in the workplace. To answer this, relevant theories about ethnic diversity and inclusion have been applied. Data material from informants in six award-winnings companies on ethnic diversity has been collected. Later, the empirical data is discussed in the light of the theory. This study is qualitative in nature and has utilized semi-structured interviews as data collection technique.

The results indicate that leaders have a similar understanding of the concepts of ethnic diversity and inclusion, where the societal perspective is the most emphasized. One of the most important findings points to the leader`s ability to promote ethnic diversity and inclusion, through individual follow-up. This is done through facilitation measures and training. Challenges when promoting ethnic diversity and inclusion concern communication, language, and resources.

Keywords:

Ethnic diversity	Inclusion	Leadership
------------------	-----------	------------

Fylles ut ved å klikke på boksene til høyre i skjemaet		
1.	Jeg/vi erklærer at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"> - ikke har vært brukt til annen eksamen - ikke refererer til andres arbeid uten at dette er oppgitt - ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at dette er oppgitt - har alle referansene oppgitt i litteraturlisten - ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse 	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å betrakte som fusk og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høyskoler i Norge, jf. Universitets- og høyskoleloven §§4-7 og 4-8, samt Forskrift om eksamen §10 .	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at høyskolen vil behandle alle saker hvor det foreligger mistanke om fusk etter høyskolens studieforskrift	<input checked="" type="checkbox"/>

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave på studiet Økonomi og administrasjon, i fordypningen Administrasjon og ledelse. Oppgaven markerer avslutningen på tre lærerike år ved Høgskulen på Vestlandet, avdeling Bergen.

Videre vil vi rette en stor takk til de som har vært med på å realisere denne bacheloroppgaven. Vår veileder, Egzon Krasniqi, har vært en viktig bidragsyter og støttespiller gjennom hele prosjektet. Han har vært tilgjengelig hele døgnet, noe vi setter stor pris på. Han har også kommet med tydelige og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosjektet. Dette har vært gunstig for oss i arbeidet med bacheloroppgaven.

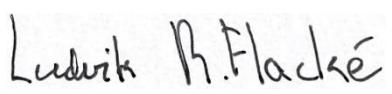
Vi vil også rette en stor takk til alle informantene som har stilt opp og tatt del i intervjuer. Det har vært verdifullt og interessant å få høre deres erfaringer og perspektiver. Vi er takknemlig for at de har bidratt og hjulpet oss. Oppgaven hadde ikke vært gjennomførbar uten!

Gjennom skrivingen har vi møtt på frustrasjon, utfordringer og motgang. Dessuten har vi følt på mestring og motivasjon, med mye spennende arbeid. Vi har jobbet godt sammen og spilt på hverandres styrker, der vi har komplementert hverandre på en fordelaktig måte.

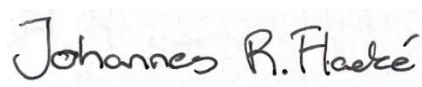
Innsamlingen av data og selve skriveprosessen har vært lærerik, der vi håper at oppgaven kan være nyttig for videre forskning på temaet!

God lesing!

Bergen, 13.05.2022



Ludvik Ringstad Flacké



Johannes Ringstad Flacké

Innholdsfortegnelse

Forord	5
1.0 Innledning	8
1.1 Begrepsavklaring	9
1.2 Valg av tema	9
1.3 Valg av problemstilling	10
1.4 Oppbygning av oppgaven	10
1.5 Valg av bedrifter	10
3.0 Teori	11
3.1 Hva er mangfold?	11
3.1.1 Etnisk mangfold	13
3.2 Hvorfor mangfold?	13
3.2.1 Samfunnsperspektivet	14
3.2.2 Nytteperspektivet	16
3.3 Hvordan utføres mangfold?	18
3.3.1 Mangfoldsledelse	18
3.3.2 Kulturell kompetanse	19
3.4 Ulike lederstiler i mangfoldsarbeidet	20
3.4.1 Situasjonsbestemt ledelse	21
3.4.2 Transformasjonsledelse	25
3.4.3 Autentisk ledelse	28
3.5 Utfordringer ved å fremme etnisk mangfold	30
3.6 Inkludering	31
3.6.1 Hvorfor inkludere?	32
3.6.2 Hvordan inkludere?	32
3.7 Utfordringer ved å fremme inkludering	34
4.0 Metode	35
4.1 Mangfoldsprisen	35
4.2 Valg av metode	35
4.3 Valg av informanter	36
4.4 Valg av design	37
4.5 Innsamling av data	38
4.5.1 Dybdeintervju	39
4.6 Evaluering av metode	40
4.6.1 Reliabilitet	40
4.6.2 Validitet	41
5.0 Funn	41
5.1 Etnisk mangfold	42
5.1.1 Lederens motivasjon for å fremme etnisk mangfold	42

5.1.2 Strategier og tilnærminger for å fremme etnisk mangfold	45
5.1.3 Utfordringer ved å fremme etnisk mangfold	48
5.2 Inkludering	49
5.2.1 Arbeidsinkludering	49
5.2.2 Strategier og tilnærminger for å fremme inkludering av etnisk mangfold.....	51
5.2.3 Utfordringer ved å fremme inkludering	53
6.0 Drøfting	54
6.1 Etnisk mangfold	54
6.1.1 Motivasjon og insentiver	55
6.1.2 Strategier og tilnærminger	55
6.1.3 Utfordringer.....	58
6.2 Inkludering	58
6.2.1 Arbeidsinkludering	59
6.2.2 Strategier og tilnærminger	59
6.2.3 Utfordringer.....	60
7.0 Konklusjon.....	61
8.0 Bibliografi	63
9.0 Vedlegg	69
<i>Vedlegg 1 – Godkjenning fra NSD.....</i>	<i>69</i>
<i>Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til informanter.....</i>	<i>72</i>
<i>Vedlegg 3 – Intervjuguide</i>	<i>75</i>
<i>Vedlegg 4 – Tildelingskriterier</i>	<i>76</i>

1.0 Innledning

Norske bedrifter operer nå i et marked hvor innvandringen og globaliseringen øker. Norge er blitt et flerkulturelt land hvor man er mer avhengig av kulturell forståelse og erfaringer på tvers av landegrenser (Paulsen & Hårberg, 2020). Mangfold er da blitt en viktig ressurs og kan sannsynligvis bli enda viktigere i årene som kommer. Likevel er en av hovedutfordringene i integreringspolitikken at mange innvandrere står utenfor arbeidslivet (Kunnskapsdepartementet, 2019, s. 7). Ifølge Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (2021), er det også bare 27 prosent av et utvalg på 70 norske bedrifter, som har et eget avsnitt om mangfold i sine årsrapporter. Attpåtil er det bare 9 prosent som har skrevet en side eller mer. Dette kan tyde på for lite søkelys på mangfold, selv om det handler om å utnytte de viktige ressursene og møte utfordringene i integreringspolitikken.

Denne oppgaven vil ta for seg hvordan ledere i ulike bedrifter på Vestlandet jobber med mangfold og inkludering. Hensikten med oppgaven vil være å utforske hvordan ledere her jobber med å fremme denne tematikken. Mangfold er viktig for organisasjonsutvikling, og for å utnytte dens potensiale i praksis, har inkludering av den enkelte ansatte med en minoritetsbakgrunn, en nøkkelrolle. Et slikt felleskap kan skape muligheter. Disse mulighetene kan, ved hjelp av en riktig og inkluderende ledelse, skape normer som verdsetter mangfold, samt øke lønnsomheten (Integrerings- og mangfoldsdirektoratet, 2021). Det å forene og øke kontakt mellom forskjellige etnisiteter, kan starte hos lederen. Arbeidstilsynet (2018, s. 22) viser at «lederen er den som skaper klimaet i arbeidsmiljøet og kan derfor gå foran som en god rollemodell for andre i virksomheten».

Tall fra statistisk sentralbyrå viser at cirka 15 prosent av Norges befolkning er innvandrere (SSB, 2021). Dette er en betydelig gruppe som ledere i norske bedrifter må forholde seg til, for å kunne utnytte ressurser som kan gi mulig vekst. Samtidig er hele 72 prosent av befolkningen enig i at innvandrere gjør en god jobb på arbeidsmarkedet og 74 prosent mener innvandrere beriker det kulturelle livet i Norge (SSB, 2019). Likevel er det hele 9,2 prosent arbeidsledige innvandrere (SSB, 2021). Ved å ansette og inkludere ulike etnisiteter kan sysselsettingen øke, man kan skape mangfold og sannsynligheten for konkurransekraft kan øke. Viktige spørsmål som da oppstår er hvordan enkelte ledere lykkes med dette, hvilke utfordringer som eksisterer og hvilke praksiser ledere bruker for å fremme dette mangfoldet.

1.1 Begrepsavklaring

Mangfold – defineres som det som skaper forskjellen mellom ulike mennesker (Ndla, 2021). Handler om å imøtekomme forskjellene med åpenhet, respekt og inkludering. Ulike forskjeller kan her være kjønn, alder, legning, religiøsitet og funksjonsnedsettelse (Ndla, 2021). Spesielt i arbeidslivet er mangfold blitt en viktig faktor og her knyttes ofte mangfold opp mot ulike *etnisiteter* og dermed *etnisk mangfold*. På det grunnlaget velger vi derfor å knytte oppgaven opp mot og fokusere på etnisk mangfold.

Inkludering – innebærer at alle hører til og tar del i læringsfellesskapet i barnehage, skole og arbeidsliv (Statped, 2022).

Etnisitet - kan defineres som en egen folkegruppe, samtidig som det er en gruppe som er kulturelt og sosialt definert (Snl, 2021).

Etnisk mangfold - kan defineres som en ansamling av mennesker med ulik etnisk identitet og kulturell bakgrunn (Sommerfelt & Schackt, 2021) Det handler om inkludering av de med annerledes etnisk opprinnelse, enten det er på arbeidsplassen eller i samfunnet generelt (Helsekompetanse.no, 2022) Likevel kan man ha etnisk mangfold på en arbeidsplass, uten at de med annerledes etnisk opprinnelse blir inkludert.

1.2 Valg av tema

Arbeidsintegrering hvor mennesker med ulik bakgrunn, språkkunnskap og kulturell kompetanse, kommer seg i jobb, er viktig for å sikre den sosiale bærekraften i samfunnet (Kunnskapsdepartementet, 2019, s. 4). Valg av tema har da grobunn i viktigheten av en arbeidsplass hvor alle blir sett, føler seg tilfreds og at alle skal få like muligheter basert på ulikheter. På et generelt plan fanget tematikken oss, der viktigheten av et mangfold i ulike bedrifter er noe som virker interessant. I dagens samfunn med mulighetene som eksisterer, blir mangfold sett på som en ressurs og en nødvendighet for å få hver enkelt til å realisere sitt potensial (Nav, 2021). Et slikt tema setter også søkelys på FNs bærekraftsmål nummer 10 om mindre ulikheter. Det avgrensede temaet vi har valgt er etnisk mangfold, da dette utgjør en stor gruppe innenfor mangfold.

1.3 Valg av problemstilling

Problemstillingen er valgt på bakgrunn av kontekstuelle argument og med hensyn til forskningen som eksisterer på feltet. Selv om det fra før finnes forskning på dette feltet, så er ledelse av mangfold og inkludering et relativt nytt og lite utforsket område, spesielt i norsk sammenheng (Feyes, 2022; Umblijs, Drange, & Orupabo, 2022; Traavik L., 2006; Northouse, 2016). Derfor er det viktig å utvide forståelsen av hvordan mangfold og inkludering ledes i bedrifter på Vestlandet. Problemstillingen er valgt på bakgrunn av viktigheten av et inkluderende arbeidsmiljø. For å se hvordan ledere fremmer inkludering av minoriteter, har et dypdykk vært viktig for forståelsen av hvordan dette skjer. Gjennom fordypningen «administrasjon og ledelse» har også interessen økt for hvordan ledelse utøves og hva som kjennetegner god mangfold- og inkluderingsledelse. Videre er inkludering og mangfold på Vestlandet ekstra interessant. Dette er på grunn av at en slik tilnærming vil gi innblikk i hvordan bedrifter faktisk opererer innenfor en region, som man selv har kjennskap til. Med det har vi kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

«Hvordan fremmer ledere i små og mellomstore bedrifter på Vestlandet etnisk mangfold og inkludering på arbeidsplassen?»

1.4 Oppbygning av oppgaven

Oppgaven er bygd opp av relevant teori, som skal besvare hva som innebærer det å fremme etnisk mangfold og inkludering på arbeidsplassen. Teorien består av en mangfoldsdel og en inkluderingsdel, som viser hva delene består av, hvorfor de er viktig og hvordan de skal utføres. Videre består oppgaven av ulike ledelsesteorier som kan gi et dypere innblikk i inkluderings- og mangfoldsarbeidet, før oppgaven blir presentert i en metodedel. Deretter vil de ulike funnene legges frem som en innledning til en diskusjons- og drøftingsdel, hvor funnene knyttes opp mot den relevante teorien. Avslutningsvis vil vi konkludere, samt introdusere en vei videre for ny forskning.

1.5 Valg av bedrifter

For å kunne knytte analyser og funn opp mot sentrale teorier, har det vært viktig at de utvalgte bedriftene har hatt som formål å treffe tema og problemstilling. Dermed har det på et generelt plan vært et kriterium å finne virksomheter som har bemerket seg som gode på mangfold, gjerne gjennom en pris eller lignende. En svært sentral pris vi da har sett på, er

«mangfoldsprisen», som gis ut i regi av kunnskapsdepartementet. Prisen deles ut av staten hvert år og den går til bedrifter med «en fremragende bruk av innvandreres kompetanse på arbeidsplassen» (Kunnskapsdepartementet, 2022) . Gjennomgående fokus på å øke etnisk mangfold er også et sentralt kriterium for prisen, hvor man skal kunne vise til etnisk mangfold i ulike avdelinger, internt i virksomheten (Kunnskapsdepartementet, 2022).

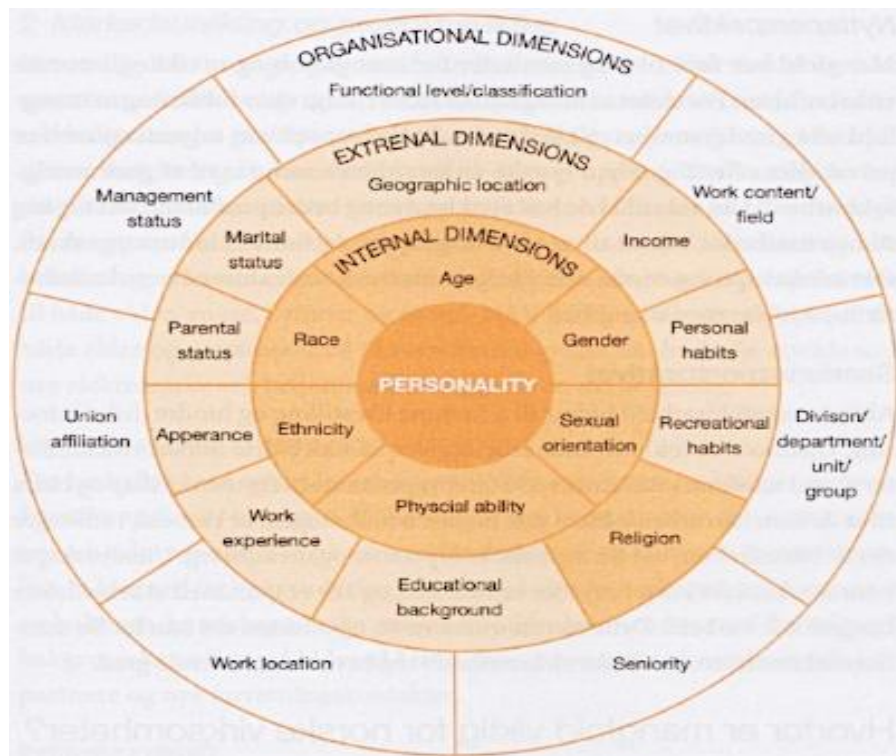
For å treffe tematikk og problemstillingen har et annet kriterium vært å finne bedrifter som befinner seg riktig geografisk til. Siden vi har avgrenset problemstillingen til Vestlandet, har bedrifter utenfor denne delen av landet, blitt bortprioritert. Det siste kriteriet grunner i størrelsen på bedrift. Å finne bedrifter med forskjellige størrelser har vært viktig for å få et bredt spekter av synspunkter innenfor tematikken. Store bedrifter har vi utelukket, da kommunikasjon og oppfølging vil bli lettere med små og mellomstore bedrifter på Vestlandet. Med små bedrifter menes alle bedrifter med opptil 20 ansatte, mens mellomstore defineres som bedrifter med alt fra 21 til 100 ansatte (NHO, 2022). I det neste kapittelet vil vi presentere det teoretiske rammeverket til oppgaven, sammen med forskning på feltet.

3.0 Teori

I dette kapittelet skal vi beskrive mangfold og dets viktighet i lys av organisasjon og ledelse. Videre vil vi presentere begrepet mangfoldsledelse, før vi skal diskutere tre ulike ledelsesteorier og se på hvordan de kan kobles opp mot ledelse av mangfold. utfordringer knyttet til å fremme mangfold og inkludering vil bli lagt frem. Gjennom kapittelet vil også tidligere forskning på feltet syntetiseres.

3.1 Hva er mangfold?

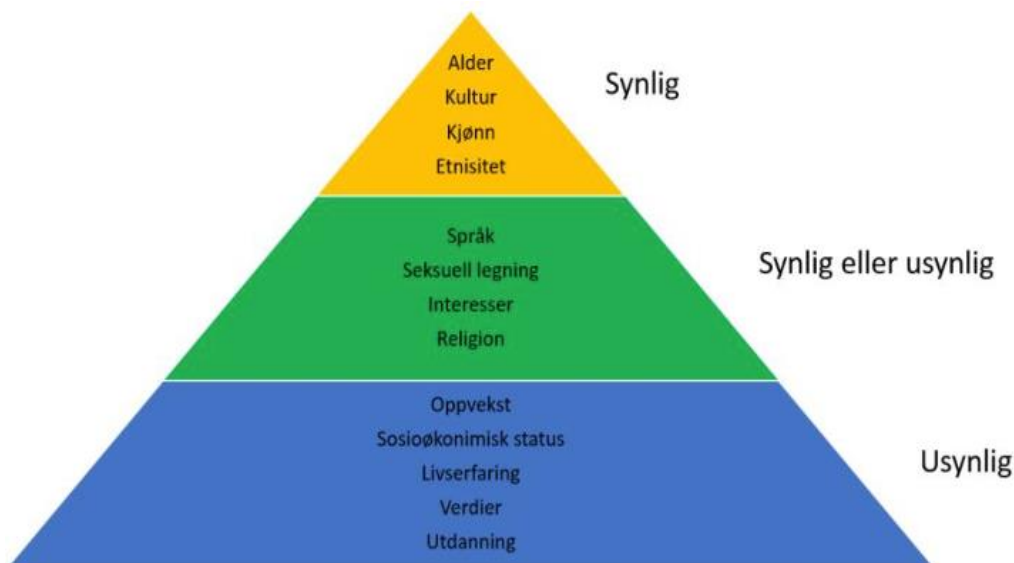
Det finnes flere ulike definisjoner på mangfold, og konseptet kan tolkes på en rekke måter. Derfor vil begrepet variere, avhengig av hvilken kontekst det oppstår i. I et arbeidslivsperspektiv kan mangfold defineres som en variasjon av kulturelle og sosiale identiteter blant mennesker som samhandler i arbeidslivet (Brandt, Hildebrandt, Nordhaug, & Nordhaug, 2004, s. 28). Mangfold er et resultat av at vi er mennesker med ulike attributter og at individer har forskjellig bakgrunn, personlighet og forutsetninger. Mangfold eksisterer alltid i sin helhet når det snakkes om flere individer (Traavik L. M., 2006, s. 2).



Figur 1 (Egerdal, 2019, s. 78)

Mangfold kan påvirke flere deler av en virksomhet og er et begrep som spenner bredt. Figur 1 illustrerer at mangfold kan ha flere lag som angår individets personlighet Egerdal, 2019, s. 78). Det innerste laget omfatter rase, alder, funksjonsevne, seksuell legning, kjønn og etnisitet. Lovverket presiserer at diskriminering på bakgrunn av disse faktorene, ikke er lov (Egerdal, 2019, s. 78).

Mangfold innebærer synlige og usynlige kjennetegn (Traavik L. M., 2006, s. 2). Traavik (2006, s. 2) formidler at synlig mangfold baserer seg på etnisk bakgrunn, alder, vekt og funksjonsnedsettelse. Det siste punktet er dog ikke alltid like synlig. Usynlig mangfold er ferdigheter som nødvendiggjør en dypere forståelse av individet. Dette omhandler attributter som personlighet, interesser, kunnskap og holdninger. Mangfold som man ikke kan se kan også være relatert til utdanning, seksuell legning og religion (Traavik L. M., 2006, s. 3). På grunnlag av samfunnsutviklingen og globaliseringen kan det kreves en større bevissthet om den mangfoldige populasjonen. Dette gjør etnisk mangfold til en sentral del av det synlige mangfoldet.



Figur 2 (Assessio, 2020)

3.1.1 Etnisk mangfold

Etnisk mangfold er en dimensjon i mangfoldsteorien, en del av det synlige mangfoldet og omhandler en persons identitet, opprinnelse og kulturelle bakgrunn (Snl, 2021). Etnisk identitet kan uttrykkes eksempelvis gjennom kulturtradisjoner og dialekt. Videre kan etnisk mangfold defineres som en ansamling av mennesker med ulik etnisk identitet og kulturell bakgrunn (Sommerfelt & Schackt, 2021). Dette omfatter å inkludere mennesker med ulik etnisk bakgrunn i samfunnet.

I etableringen av en etnisk mangfoldig arbeidsplass har lederen en kritisk rolle i å tilpasse mangfoldet (Feyes, 2022). Ved å tilpasse seg fremveksten av nye mennesker med ulik etnisitet, kan leder være med på å tilegne virksomheten et heterogent syn på problemer. Innvandrere får da brukt sin kompetanse, erfaring og arbeidskraft (Integrering- og mangfoldsdirektoratet, 2022). Dermed utvikles flere perspektiver og synspunkter, der man kan fatte bedre, helhetlige slutninger.

3.2 Hvorfor mangfold?

Det er flere argumenter og syn på hvorfor mangfold er et viktig og hvorfor virksomheter har interesse for mangfold. Virksomheter som har mangfold skaper et konkurransefortrinn i samfunnet og ifølge Ledernytt (2018) har de 35 prosent større sjanse for å generere avkastning, sammenlignet med gjennomsnittet. Mangfold i virksomheter regnes som avgjørende for å øke konkurransedyktigheten, avkastningen og evnen til å fatte beslutninger

(United Nations Global Compact, 2022). Konkurranskraften virksomheter får ved å fokusere på mangfold, gjør at det er av virksomhetenes interesse å strategisk arbeide med dette.

Virksomheter er i stor grad lovregulerte, og må ta hensyn til lover og regler som gjelder mangfold og diskriminering (Lovdata, 2021). Det er også sentralt å diskutere om det er en del av virksomheters samfunnsansvar å integrere og inkludere til et mangfoldig arbeidsliv.

Å ha et overordnet søkelys på faglig kompetanse er ikke lenger nok i en globalisert verden. Den økte globaliseringen, samt samarbeid på tvers av landegrenser, skaper utfordringer og muligheter (Mangfoldsledelse, 2022). Mangfold blant virksomhetenes interessenter kan kreve at dagens ledere må tenke nytt. Det er nødvendig med økt forståelse av ulike kulturer og bakgrunner i dagens samfunn. Et mangfoldig arbeidsliv kan argumenteres for utfra et samfunnsperspektiv og et nytteperspektiv (Egerdal, 2019, s. 80).

3.2.1 Samfunnsperspektivet

Mangfold er et sentralt moment for samfunnet, både i norsk og internasjonal kontekst (Ledernytt, 2018). I samfunnsperspektivet blir de positive effektene for hele samfunnet belyst (Egerdal, 2019, s. 80). Det er en arbeidsgivers plikt å arbeide aktivt og målrettet mot å bidra til å fremme likestilling og forhindre diskriminering i samfunnet (LDO, 2009). Norske bedrifter vil da kunne være med på å skape en inkluderende kultur og en god samfunnsøkonomi. Det å ta i bruk kompetansen til hele befolkningen kan skape positive ringvirkninger. Deltakelse i arbeid er viktig for integreringen, fordi uten, så stenges man ute fra viktig kompetanseutvikling på arbeidsplassen (IMDi, 2021). Borgere som sysselsettes tjener samfunnet, mens arbeidsledighet er ressurstappende for samfunnet (Egerdal, 2019, s. 80).

Det hviler et ansvar på virksomheter i denne mangfoldige samfunnsutviklingen. Alle virksomheter har retningslinjer og regler som må følges for å hindre diskriminering (Lovdata, 2021). Dette kan være med på å sikre et inkluderende arbeidsliv, der ingen blir urettferdig behandlet. Ansvaret som hviler på virksomheter, kan tenkes at først og fremst hviler på leder, spesielt i denne mangfoldige samfunnsutviklingen. Hva som da driver lederen i det økte ansvaret, vil være forklarende for hvilken tilnærming leder har. Umbijis, Drange og Orupabo (2022, s. 16) har funnet at ledere drives av andre faktorer enn økt resultat økonomisk sett. Ledere drives også av å inkludere minoriteter fordi de føler de er med på en felles dugnad, mot et inkluderende arbeidsliv. Funnene som kom frem omhandler å «tilrettelegge for etnisk mangfold, ikke for å være snill, men for å bruke innvandrers ressurser» (Umblijs, Drange, &

Orupabo, 2022, s. 16). Ressursene kan antageligvis være med på å skape de positive ringvirkningene.

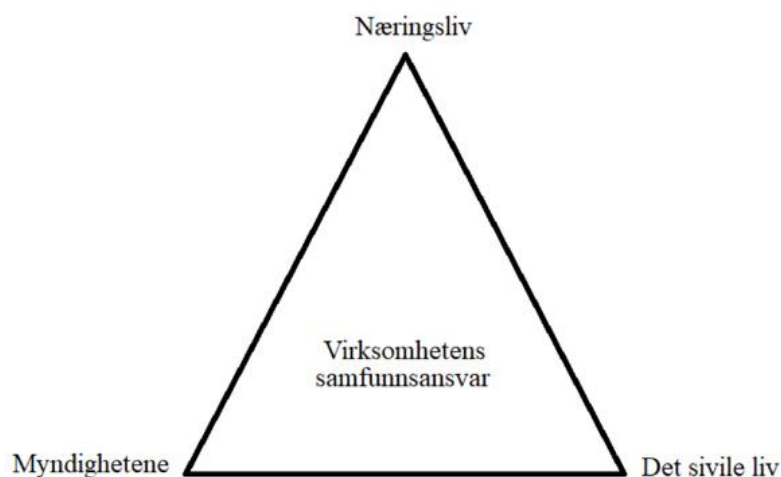
3.2.1.1 Et inkluderende arbeidsliv – Juridisk ansvar

Det offentlige har iverksatt tiltak for å kunne bidra til å kunne øke mangfoldet i samfunnet. I 2005 inngikk regjeringen en intensjonsavtale – IA-avtalen, som omhandler mangfold og inkludering (Regjeringen, 2018). Hensikten med avtalen er å skape et inkluderende arbeidsliv for alle parter, der alle som kan og vil bidra, skal ha mulighet til det. Avtalen genererer produktivitet og samfunnsnyttige fordeler. Den bidrar til at det norske samfunnet senker arbeidsledighetsraten og øker andelen sysselsatte. I arbeidslivet kan det være konstruktivt med et arbeidsmiljø som bidrar til å inkludere alle, samt se hva hver enkelt kan bidra med.

Som leder og arbeidsgiver har man et juridisk ansvar og lover man må følge (Statens arbeidsgiverportal, 2021). Arbeidsmiljøloven er da en sentral lov som har som formål å sikre likebehandling og trygge ansettelsesforhold i arbeidslivet (Regjeringen, 2018). Den er i hovedsak med på å bidra til et inkluderende arbeidsliv, der alle har like muligheter. I Arbeidsmiljøloven § 13-1 fjerde ledd, spesifiserer loven et forbud mot diskriminering på bakgrunn av en rekke forhold, deriblant etnisitet (Lovdata, 2021). Arbeidsmiljøloven henviser til likestilling- og diskrimineringsloven, der § 6 bekrefter forbudet mot diskriminering. Diskrimineringen deles inn i direkte og indirekte forskjellsbehandling, hvor begge er ulovlig etter § 7 og § 8 (Lovdata, 2021). Direkte forskjellsbehandling skjer dersom diskrimineringen skjer direkte på grunnlag av vedkommende sitt kjønn, etniske bakgrunn osv. (Strand, Store norsk leksikon, 2019). Indirekte forskjellsbehandling er da en tilsynelatende nøytralbestemmelse, som gjør at en person kommer i en dårligere stilling på grunn av kjønn, etnisk bakgrunn osv. (Strand, 2018).

3.2.1.2 Corporate Social Responsibility

Virksomheter og næringslivet er en viktig del og spiller en viktig rolle i samfunnet. Denne rollen er viktig i dagens verden enten det er fra et økonomisk, miljømessig eller sosialt ståsted. Med en sentral posisjon så hviler det også mye ansvar. Det er dette ansvaret, i samspill med samfunnet, vi kaller for virksomhetens samfunnsansvar (Carson & Skauge, 2019, s. 167).



Figur 3 (Carson & Skauge, 2019, s. 167)

En bedrift er viktig for samfunnet, da den skaper arbeidsplasser, gir produkter, kunder og infrastruktur. Bedrifters samfunnsansvar blir med det viktigere og viktigere hvor samspillet mellom næringslivet, myndighetene og det sivile livet utgjør et verdifullt treenig forhold, hvor dette kan illustreres ved hjelp av CSR (*Corporate Social Responsibility*)-triangelet (Carson & Skauge, 2019, s. 167). En bedrifts samfunnsansvar er avhengig av alle parter i samfunnet for at ansvaret skal opprettholdes.

Det at ledere ansetter personer som på en eller annen måte representerer et «mangfold», blir sett på som et slags samfunnsansvar (Helmersen & Bjørlykke, s. 24). Ifølge Øivind Brevik i Samfunnsbedriftene, er nemlig «samfunnsansvar også å sørge for større mangfold i arbeidsstokken» (Ljunggren, 2020). Utover virksomhetens samfunnsansvar, har en ansvarlig leder et utvidet ansvar og dette er helt avgjørende for å øke mangfoldet i praksis (IMDi, 2021).

3.2.2 Nytteperspektivet

Nytteperspektivet viser til de ulike fordelene virksomheter kan få ved å aktivt drive med mangfold (Umblis, Drange, & Orupabo, Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske bedrifter, 2022, s. 15). Det er hovedsakelig forretningsmessige argumenter som beskriver nytteaspektet. Lønnsomheten har bakgrunn i sosiale fordeler som medfølger et pragmatisk mangfoldsarbeid. Det kan være hensiktsmessig å dele inn nytten virksomhetene får i økonomiske og sosiale gevinster.

Dahlsveen, Størdal og Wellerop (2021, s. 63) viser hvordan ulike ledere motiveres til å fremme mangfold, ved at positive holdninger til etniske minoriteter gir motivasjon ved at ledere mener at de ansatte «bidrar til økt verdiskaping for virksomheten». IMDi (2021) peker

på nytteperspektivet som viktig da «mangfoldet i virksomheten bidrar til at vi tar bedre beslutninger og det er mer lønnsomt». Det legges også til at «valget om økt mangfold er enkelt da det gir økt konkurransekraft, økt attraktivitet i arbeidsmarkedet, samt økt evne til innovasjon» (Imdi, 2021). I tillegg til de forretningsmessige argumentene er mangfold også viktig utfra et økonomisk perspektiv.

3.2.2.1 Økonomiske gevinster

Når man arbeider med å fremme etnisk mangfold er det elementært å legge vekt på samfunnsøkonomiske- og bedriftsøkonomiske gevinster (Finans Norge, 2022). Finansielle insentiver kan være en sentral drivkraft for å øke mangfoldet på arbeidsplassen. Organisasjoner kan ha stort utbytte av mangfoldsarbeidet, der økonomisk fortjeneste står sentralt. Hunt, Layton og Prince (2015) viser at virksomheter som satser på kjønnsbalanse har 15 % større sannsynlighet for økt omsetning enn mer homogene virksomheter. På samme måte har virksomheter som utøver etnisk mangfold, hele 35 % større sjanse for økt avkastning (Hunt, Layton, & Prince, Why diversity matters, 2015). Den økonomiske gevinsten av å rette fokus mot mangfold, vil kunne skape konkurransefortrinn. Høyere produktivitet og evnen til å tenke nytt kan bidra til å skape fordeler.

3.2.2.2 Sosiale gevinster

Sosiale gevinster kan oppstå for lederen og virksomheten, når man fokuserer på etnisk mangfold. Forskjeller mellom ulike personer og deres bakgrunn blir sett på som muligheter for virksomheten, istedenfor hindringer og problemer (Umblis, Drange, & Orupabo, Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske bedrifter, 2022, s. 15). I en mangfoldig virksomhet vil ansatte utvikle forståelsesfulle egenskaper, der de møter hverandres behov fra flere perspektiv (Harvard, 2022). Beslutningstakingens presisjon intensiveres med grunnlag i en bredere referanseramme. Dette på grunn av ulike sosiale og kulturelle bakgrunner. De ansatte kan ha forskjellig kunnskapsgrunnlag, ideer og innfallsvinkler.

Dersom leder fremmer mangfold kan også det være med på å øke fleksibilitet, der de ansatte kan dyrke sine kreative attributter. Dette skjer i situasjoner hvor mennesker får mulighet til å utfolde seg og utnytte sitt potensiale, hvor utnyttelse av kreative perspektiv dyrker innovasjonskraft i virksomheten (Egerdal, 2019, s. 81). Øker lederen mangfoldet på en arbeidsplass vil dette kunne øke trivsel, motivasjon og medarbeidertilfredshet. Det bidrar til å styrke arbeidskulturen i virksomheten (Hede, 2018).

Fokus på mangfold i virksomheter gir et større spekter med attraktive søkere, ettersom det åpner opp for flere kompetente kandidater (Egerdal, 2019, s. 80). En mangfoldig stab har mulighet til å nå ut til målgrupper de har kjennskap til, ved valg av markedsføringskanaler. Ansatte med ulike bakgrunner kan dermed hindre språkbarriere, ved å kunne kommunisere med kunder og brukere på deres eget språk (Egerdal, 2019, s. 80).

Virksomheter kan dra fordel av et mangfoldig renommé (Egerdal, 2019, s. 82). En merkevare med mangfold som fokusområde, vil kunne attrahere attraktive kandidater. Eksempelvis vil personer med annen etnisk bakgrunn kunne tiltrekkes en virksomhet med flerkulturelle ansatte. Arbeidstakeren vil anse virksomheten som en ivaretagende arbeidsplass, der deres egenskaper og ferdigheter vil kunne anvendes. Arbeidsgivere som ikke praktiserer mangfold som en naturlig del av arbeidshverdagen, kan oppleves som umoderne (Egerdal, 2019, s. 82).

3.3 Hvordan utføres mangfold?

I utføringen av mangfold kan lederen spille en viktig rolle, noe som vil være interessant å se nærmere på. Det vil også være aktuelt å se på hvilken kulturell kompetanse lederen har og hvilke lederstiler som kan være aktuelle i et mangfoldsarbeid. Med en sentral rolle vil lederens tilnærming studeres nærmere i neste del.

3.3.1 Mangfoldsledelse

Mangfold er et stort fokusområde for dagens ledere, i et globalisert og dynamisk arbeidsliv (Brenna, 2018, s. 9). Et begrep som har fått mye oppmerksomhet når det gjelder etnisk mangfold, er mangfoldsledelse, og har mange ulike definisjoner. Drange (2014) presenterer begrepet mangfoldsledelse og sier at det handler om å ha en aktiv tilnærming til at medarbeidere er forskjellige og at disse forskjellene kan omsettes til positiv energi i virksomheten. Felles for alle definisjonene, er at virksomheter som lykkes med mangfoldstiltak, typisk har en toppleder som er engasjert i temaet og får nødvendig oppslutning.

Det å lede mangfoldet i en organisasjon kan ha mange fordelaktige goder. Verdigenereringen og det mulige konkurransefortrinnet ved utnyttelse av økt mangfold, gjør mangfoldsledelse til et interessant aspekt. Det å øke mangfoldet på en arbeidsplass er dog en kompleks oppgave som også medfører sentrale utfordringer (Magma, 2022). En omveltning til et kontinuerlig fokus på mangfold kan være tidkrevende og omfattende. Det kan dermed oppstå konflikter

mellom de antatte fordelene og det økonomiske aspektet (Drange, 2014). Det ideelle er dersom fordelene ved god mangfoldsledelse veier opp for ressursene som blir tatt i bruk.

En forutsetning for å kunne utnytte fordelene ved mangfold, er at ledere vet hvordan de skal skape en kultur der individer blir sett, inkludert og kan utnytte sine egenskaper (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug, & Nordhaug, 2004, s. 34). For å utøve god mangfoldsledelse er det sentralt at lederen er klar over egne holdninger, og hvordan disse påvirker omgivelsene (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug, & Nordhaug, 2004, s. 34). Mangfold uten ledelse er preget av ineffektivitet og kaotiske tilstander, og krever en leder med en bevisst strategi for å utnytte kompetansen og ressursene til ulike individer (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug, & Nordhaug, 2004, s. 34). Mangfoldsledelse som utføres med høy effektivitet og slagkraftighet, fordrer at lederen innehar kompetanse om ulike kulturer.

3.3.2 Kulturell kompetanse

Et sentralt aspekt ved mangfoldsledelse er hvorvidt lederen innehar kulturforståelse (Brenna, 2018, s. 244). I mangfoldsarbeidet til lederen handler det ikke bare om hva medarbeiderne kan gjøre og hvilke holdninger og fordommer de har til omgivelsene. Ledere må også kunne identifisere og forstå sine individuelle følelser og holdninger til mangfold, for å få innsikt i hvordan de kan lede en mangfoldig arbeidsplass (Johansen, 2019). Det stilles stadig høyere krav til en leders kulturelle kompetanse (Brenna, 2018, s. 249). Kulturell kompetanse er ifølge Feyes (2022) sentralt for lederen, da man må vurdere hvordan mennesker med ulik bakgrunn skal konsolideres. Kulturell kompetanse innebærer at lederen har personlighetstrekk og egenskaper som bidrar til å fremme mangfold. For å skape en mangfoldig kultur og arbeidsplass, er forståelse om ulike kulturer en viktig faktor (Feyes, 2022).

Kulturell kompetanse, som er nødvendig for å oppnå et fremtredende mangfoldsarbeid, oppstår i flere steg: awareness, understanding og action (Rowitz, 2014, s. 497). Det første aspektet, awareness, angår selvrefleksjon, og hvorvidt man er klar over egen forutinntatthet og fordommer. Det neste aspektet, understanding, omfatter hvilken forståelse lederen har for de ansattes kulturelle verdier. Disse verdiene og normene er lederen avhengig av å forstå for å lykkes med mangfoldsarbeidet. I et kulturelt skifte mot å være en mangfoldig arbeidsplass, vil det være sentralt å forstå de hindringene man møter på veien. Når man er klar over egne holdninger og har utviklet en kulturell forståelse, bør lederen gå til verks og fremme mangfoldet på en handlekraftig måte. Dette er det siste aspektet, action (Rowitz, 2014, s. 497).

Mangfold og forskjellige kulturer er i stadig endring, og kulturell kunnskap er ikke nødvendigvis ferdigheter som man innehar for alltid (Feyes, 2022). Denne dynamiske oppførselen til mangfold fordrer et kontinuerlig fokus på mangfold og en konstant evne til å tilegne seg ny kunnskap.

For å få en bredere forståelse av hvordan ledere fremmer etnisk mangfold og inkludering på arbeidsplassen, kan det være viktig å undersøke ulike lederstiler. En lederstil kan defineres som en særpreget måte å lede på, hvor atferd og orientering kjennetegner den enkelte lederstilen (Sagberg, 2021). Lederstilene kan brukes med formålet om å se på hvilke tilnærminger som mulig kan være med på å påvirke mangfoldet. I neste del skal det beskrives tre viktige relasjonsorienterte ledelsestiler: situasjonsbestemt ledelse, transformasjonsledelse og autentisk ledelse. Videre skal det belyses hvilken lederstil som er mest relevant og dermed har mest potensial for å fremme mangfold og inkludering på arbeidsplassen.

3.4 Ulike lederstiler i mangfoldsarbeidet

I denne delen sees det på hvordan ledere kan forplikte seg til å endre seg selv for å vektlegge mangfold, samtidig som de oppfordrer ansatte til å forandre seg. Det å øke mangfoldet er komplekst og omhandler implisitte og eksplisitte forskjeller. Mangfold er noe som ikke kommer av seg selv og det krever mye tid, planlegging og ressurser (Feyes, 2022). Videre sees det nærmere på hvordan ulike kvaliteter og teorier, innen ledelse, hjelper et individ til å styre en organisasjon gjennom de kulturelle endringene som skal til for å fremme mangfold. For å gjøre dette, kan det være gunstig å legge frem tre ulike lederstiler. Dette er situasjonsbestemt ledelse, transformasjonsledelse og autentisk ledelse. Disse tre er aktuelle på grunnlag av tilknytningen de har til mangfold og mangfoldsledelse. De ulike lederstilene er utviklet for å belyse leder-ansatt relasjonen (Northouse, 2016, ss. 93-115 og 161-225). Den kan også brukes for å illustrere forskjellige tilnærminger en leder kan ha i et mangfoldig skifte. På hver enkelt lederstil blir det først sett nærmere på hva teorien går utpå, før det blir belyst hvordan man som leder kan utnytte fordelene på veien mot en mangfoldig arbeidsplass. Tabell 1 tar utgangspunkt i Northouse (2016, s. 165) sin konseptualisering av de tre ulike lederstilene.

Lederstiler	Personlighetstrekk	Oppførsel	Effekt på de ansatte
Situasjonsbestemt lederskap	<ul style="list-style-type: none"> - Fleksibel - Tilpasningsdyktig 	<p>Styrende:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablerer klare mål - Definerer roller - Viser hvordan mål skal nås <p>Støttende:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sosial og emosjonell støtte - Lyttende - Søker etter input 	<ul style="list-style-type: none"> - Føler seg sett og verdsatt - Individuell oppfølging
Transformasjonsledelse	<ul style="list-style-type: none"> - Karismatisk - Idealistisk - Resonneringsevne - Dominerende 	<ul style="list-style-type: none"> - Sterk rollemodell - Viser kompetanse - Kommuniserer høye forventninger 	<ul style="list-style-type: none"> - Stoler på lederens ideologi - Aksept - Følelsesmessig involvert - Økt selvtillit
Autentisk ledelse	<ul style="list-style-type: none"> - Åpen - Transparent - Ærlig 	<ul style="list-style-type: none"> - Selvbevisst over egne holdninger - Viser selvtillit - Kommuniserer optimisme 	<ul style="list-style-type: none"> - Tillit fra de ansatte - Økt lojalitet

Tabell 1 (Northouse, 2016, ss. 93-115 og 161-225)

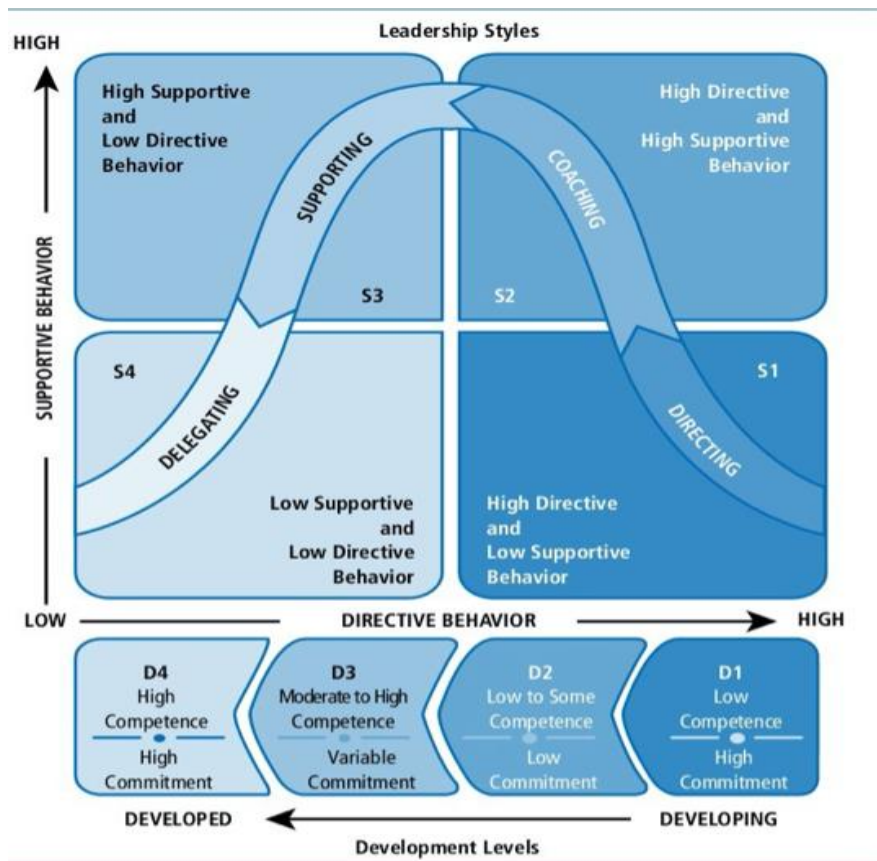
3.4.1 Situasjonsbestemt ledelse

Den første lederstilen er den situasjonsbestemte lederstilen og er en av de mest anerkjente tilnærmingene innenfor ledelse. Denne lederstilen handler om at ulike situasjoner krever forskjellig type tilnærming og med det ledelse (Northouse, 2016, s. 93). Nærmere bestemt kan man si at denne lederstilen handler om de ansatte, hvor det involveres en slags analyse av

hvilken kompetanse og motivasjon den enkelte har. Motivasjon til å oppnå satte mål vil naturlig nok endre seg dynamisk over tid, fordi alle har forskjellig målsetninger og ulik kompetanse. Hvilke mål, kompetanse og krav de ansatte har, sier mye om gruppen og hvordan den opererer, noe som leder har som oppgave å imøtekomme (Feyes, 2022). Mennesket vil alltid ha forskjellige tanker og man vil fungere ulikt i enkelte situasjoner (Thompson & Glasø, 2018). Tilnærmingen vil da være å matche krav, tanker og målsetninger. Situasjonen bestemmer med det lederens tilnærming.

Videre finnes det forskjellig type ledelse som utføres alt ettersom hvilke mål staben har og hvilken situasjon man befinner seg i. Det finnes *styrende ledelse* (autoritær) og *støttende ledelse* (relasjonell eller humanistisk). Den styrende ledelsen handler om å sette klare mål for medarbeiderne, en tydelig rollestruktur og løpende gi beskjeder. Denne type ledelse er mer autoritær med enveiskommunikasjon og handler om å kommunisere hva som skal bli gjort, hvordan det gjøres og hvem som har ansvar for at det blir gjort (Northouse, 2016, s. 94). Den støttende lederstilen derimot er en mer relasjonell eller humanistisk form for ledelse. Her handler det om å få en mer «ektefølt» relasjon hvor man lytter, forstår og deler informasjon om seg selv for å matche kompetanse, tanker og mål. Som leder vil man alltid strebe etter det å finne en balansegang mellom de to ledelsestilene som matcher medarbeidere, alt etter hvilken situasjon man står overfor (Northouse, 2016, s. 94).

Ifølge Northouse (2016, s. 95) kan lederstilene deles inn i fire kategorier, basert på styrende og støttende ledelse. Langs de to aksene finner vi de to tilnærmingene, med styrende ledelse langs x-aksen og den støttende langs y-aksen. De er henholdsvis rangert fra høy til lav. Rangeringen er basert på tanken om at de ansattes ferdigheter og kompetanse varierer over tid, noe som gjør at man må tilpasse i hvilken grad man er støttende/styrende (Northouse, 2016, s. 95)



Figur 4 (Northouse, 2016, s. 95)

Hver kategori skiller hvilken tilnærming leder har i ulike situasjoner og hvordan dette gjøres. Deretter vil det bli vitalt å se på hva dette har å si for hvordan man leder etnisk mangfold i en virksomhet. I den første kategorien S1, «*directive*», er lederens tilnærming høyt styrende og lavt støttende. Her er lederen opptatt av å kommunisere målene og gir med det instruksjoner om hva målene er og hvordan man skal nå de. Som oftest skjer dette gjennom enveiskommunikasjon og under nøye oppsyn.

«*Coaching*» og S2 er den andre kategorien i figuren til Northouse (2016, s. 95), hvor lederen både er høyt styrende og høyt støttende. Lederen sin tilnærming handler her om å kommunisere hvilke mål som skal nås, samtidig som de ansattes behov møtes, uansett hva. Likevel er det fremdeles lederen som er øverst og har siste ordet når det kommer til hva og hvordan ting skal gjøres.

S3, «*supportive*», er den tredje kategorien i figuren og her har lederen en tilnærming som preges av høy støtte og lav form for styring (Northouse, 2016, s. 95). Fokuset i en slik tilnærming er det medmenneskelige aspektet for å nå målet, ved å bringe fram ferdighetene til

de ansatte. Dette gjøres gjennom inkludering, høre på de ansatte og ved å gi tilbakemelding. Alt for å skape tilhørighet, slik man skal danne et motiverende arbeidsmiljø.

I den fjerde kategorien «*delegating*», er både den styrende og den støttende ledelsestilnærmingen på et lavt nivå (Northouse, 2016, s. 95). Dette gjenkjennes ved at lederen verken ber om eller gir inputs om hvordan man skal nå målene eller hva målene innebærer. Lederen delegerer heller ulike oppgaver og man blir sammen som gruppe enig om hva som skal gjøres og tar deretter ansvar.

Hvordan mangfoldet blir seende ut i virksomheten har også en sammenheng med hvordan ledelse utøves og hvordan lederen samspiller med medarbeiderne sine. Eksempelvis kan det være viktig for en bedrift med lite engasjement, lav interesse for å øke mangfoldet og lite kulturell kompetanse, å ha en høy grad av styrende og støttende ledelse. Dette for å få de ansatte opp og frem. Situasjonsbestemt ledelse «tvinger» lederen til å endre på tilnærmingen sin for å møte utfordringene som oppstår i enhver situasjon, enten det gjelder mangfold eller ulike kulturer (Northouse, 2016, s. 99). Dette kan det være med på å styrke organisasjoner som jobber for å øke mangfold og kulturkompetanse, ved at effektive ledere må tilpasse stilen sin alt ettersom hva de ansatte ønsk er/trenger, for å oppnå ulike mål. Det vil også være en stor fordel når det gjelder ansattes arbeidskraft eller når det interageres med samfunnet rundt (Thompson & Glasø, 2018).

Det eksisterer flere prinsipper dersom lederen skal utnytte fordelene ved situasjonsbestemt lederskap. Det er viktig at lederen setter klare mål og forventinger når det gjelder å øke den kulturelle kompetansen og inkluderingen innad virksomheten. Det vil også være vitalt å kunne demonstrere hva en oppnåelse av målene vil si, for å kunne gi mening bak en mulig endring. Et annet element er at leder er til stede for de ansatte, hvor de kan bruke en form for støttende lederskap til å lytte til de ansattes meninger. Det er viktig for å kunne eliminere usikkerhet og motivere til endring, som igjen vil kunne gi økt mangfold og inkludering (Feyes, 2022).

3.4.1.1 Situasjonsbestemt lederskap og mangfold

Grupper med forskjellig etnisk bakgrunn har ofte forskjellige mål, motivasjonsfaktorer og behov. Oppfatninger av hvordan lederen opptrer kan være forskjellige, basert på hvilken kultur og etnisk bakgrunn man har. På den ene siden kan enkelte tenke at lederen er hardtarbeidende, proaktiv og kreativ, mens andre kan se på lederen som egoistisk og selvopptatt (Mujtaba & Sungkhawan, 2009, s. 2). I mangfoldsammenheng kan slike behov fordele at lederen evner å tilpasse seg ulike situasjoner. På denne måten har lederen en adferd

som gjør at det er enklere å tilpasse seg andre grupper og situasjoner (Brenna, 2018, s. 213). Dette er ferdigheter som kan være avgjørende for at individene i organisasjonen skal fungere sammen på en mangfoldig arbeidsplass.

Når de ansatte øker sitt mangfoldige tankesett og sin kulturelle kompetanse, kan situasjonsbasert lederskap være hensiktsmessig (Feyes, 2022). Lederstilen som den situasjonsbaserte lederen utøver, vil kunne gjøre at man fleksibelt tilpasser seg den økte kompetansen og de endrede kravene i staben. Den økte fleksibiliteten kan muliggjøre en individuell oppfølging av medarbeiderne, der lederen har ulike tilnærminger. Hvilken tilnærming lederen har vil kunne avhenge av den ansattes modenhet og oppgavene som skal gjennomføres i den gitte situasjonen. Den situasjonsbestemte lederstilen kan være relevant på bakgrunn av flere elementer. Etnisk mangfold på arbeidsplassen medfører forskjellige perspektiver og behov. Dermed kan lederens fleksibilitet, evne til å forstå ulike behov og ulike perspektiv gjøre lederstilen sentral i mangfoldsarbeidet.

3.4.2 Transformasjonsledelse

Transformasjon betyr omdanning eller endring, og kjennetegnes av at den igangsetter eller bidrar til endring (Svarva, 2017, s. 4). En god transformasjonsleder er en leder som kan være i stand til å endre eller påvirke de ansattes holdning og innstilling, for å benytte deres uutnyttede potensial. Dersom lederen appliserer denne lederstilen, kan også lederen utvikle sitt eget synspunkt og sin egen rolle. På denne måten virker en slik lederstil hensiktsmessig for alle ledd i en virksomhet, der alle kan dra nytte av fordelene.

Transformasjonsledelsesteorien tolker hvordan en leder kommuniserer en visjon om en anslående fremtid (Sandvik, 2011). Lederstilen omfatter en leders moral og verdier, der mål og visjoner er klare, tolkbare og forståelige. Et typisk karaktertrekk ved transformasjonsledelse er karisma. En karismatisk kommunikasjonsform fra lederen, kan vekke følelsesmessige emosjoner hos de ansatte. Lederen opererer som rollemodell og motiverer, inspirerer og engasjerer medarbeiderne. Ved en karismatisk lederstil oppmuntres også de ansatte i organisasjonen til å benytte sine innovative egenskaper. Lederen evner å se hvert enkelt individ og hvordan alle skal innlemmes i den samme kulturen.

Transformasjonsledelse omfatter fire komponenter, de fire I-er. Disse er med på å forklare og definere hva transformasjonsledelse er (Northouse, 2016, ss. 169-170):

1. *Idealisert innflytelse*: Denne komponenten omhandler at lederen uttrykker selvsikkerhet og takler problemer for å aspirere til tro og håp. Lederen er i stor grad

med på å skape tillit, der de ansatte stoler på lederen. De personlige egenskapene til lederen skaper oppslutning til ideer og planer. I tillegg kommuniserer og formidler den karismatiske lederen visjonen ut til medarbeiderne. Her uttrykkes stor tro på de ansatte og en gruppefølelse dannes (Fladvad, 2014, s. 14).

2. *Inspirerende motivasjon:* Lederen er med på å inspirere de ansatte, slik de er kapable til å utfordre seg selv for å nå krevende mål. Entusiasme er et stikkord i denne dimensjonen. Det å skape en entusiastisk arbeidsgruppe kan gjøres gjennom skryt, taler og tillitsbygging. Engasjement kan også fremkalles gjennom å øke de ansattes stolthet ved å arbeide i egen organisasjon. Perspektivet fokuserer på å involvere de ansatte i spørsmål om fremtiden, der visjonen er sentral. Dette kan gjøres ved å gi medarbeiderne eierskap til organisasjonen og arbeidet som utføres (Fladvad, 2014, ss. 16-17).
3. *Intellektuell stimulering:* Nye ideer blir formulert fra lederen. Dette gir de ansatte muligheten til å tenke over sitt standpunkt og tenkemåte. Medarbeiderne blir inkludert i avgjørelser og fremmer sine perspektiver. Medarbeiderne sitt tankesett blir utfordret og evner å se nye, kreative løsninger på problemer (Bass, 1985, s. 99).
4. *Individuell omtanke:* En annen dimensjon i transformasjonsledelse omhandler hvilken evne lederen har til å utvikle en god relasjon med medarbeiderne sine. Individuell omtanke går ut på at lederen ser hvert enkelt individ som en ressurs, gir de oppmerksomhet og ser hvilke individuelle behov de har. Utvikling av den individuelle medarbeideren står sentralt, der lederen har en støttende adferd. Lederen behandler alle likt, der hver enkelt ansatt har like forutsetninger. Oppfølging på individnivå skjer gjennom medarbeidersamtaler, ros for godt arbeid, veiledning og interesse (Fladvad, 2014, s. 15).



Figur 5 (Northouse, 2016, s. 170)

3.4.2.1 Transformasjonsledelse og mangfold

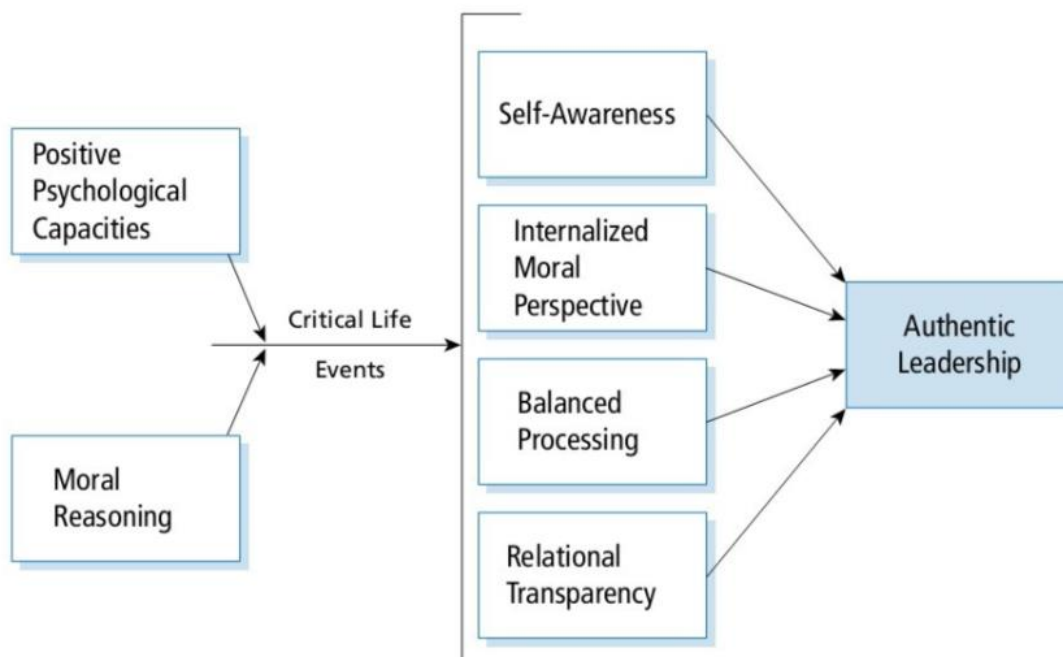
For å øke suksessraten i mangfoldsarbeidet, kan en transformerende lederstil være nyttig (Feyes, 2022). Transformasjonsledelse kan være med på å utvikle mangfoldet og den kulturelle kompetansen i organisasjonen. Dette kan skje ved at de ansatte kontinuerlig evaluerer hvordan de oppfatter mennesker som er ulike. En slik tankegang utfordrer individets oppfatninger, der man identifiserer og erkjenner egne holdninger. Erkjennelsen kan fordre at folk har et mangfoldig og inkluderende tankesett. Ved å ha en leder som aktivt bidrar til en åpen kultur uten fordommer og forutinntatthet, kan det eventuelt skape et konstruktivt miljø som utvider de ansattes synsvinkel. Transformasjonslederen får medlemmene i organisasjonen til å benytte sine mangfoldige perspektiv, for å kunne bidra til det helhetlige bildet (Feyes, 2022). På denne måten vil lederens tilnærming kunne påvirke de ansattes oppførsel og deres tanker. Lederstilen kan ha innflytelse på de ansattes holdninger, der disse utgjør organisasjonens mangfoldige oppførsel.

Ved en transformerende lederstil, kan lederens karismatiske, selvsikre og tydelige kommunikasjon evne å tiltrekke seg de ansattes lojalitet og tillit. Ulempen ved denne lederstilen når det gjelder å fremme mangfold, kan basere seg på at egenskapene kanskje ikke kan absorberes av alle individ (Northouse, 2016, s. 178). Lederstilen er ofte definert som en personlighetstype som ikke kan tilegnes. Dermed vil organisasjoner som ønsker å ta i bruk denne lederstilen, være avhengig av en leder som innehar de rette attributtene. Dette er dessuten et omdiskutert tema, der flere mener at det er noe som kan læres. Det understreker Bryman (1992, ss. 100-102), Kelloway og Barling (2000, s. 356). Dersom det er en personlighetstype som kan læres og anvendes, vil det være positivt for den mangfoldige

utviklingen. Det tilsier at flere kan opparbeide seg nødvendige ferdigheter og egenskaper for å lede en mangfoldig gruppe mennesker.

3.4.3 Autentisk ledelse

Autentisk lederskap er en lederstil som kan ha et stort potensial for å fremme mangfold. Gjennom livet er autentisitet noe alle individ kan dyrke og utvikle selv, og det krever ingen egenskaper man må besitte for å være en autentisk leder (Northouse, 2016, s. 207). Det at man ikke trenger å ha spesifikke karakteristika ved denne typen lederskap, utvider muligheten for å fremme mangfold på arbeidsplassen. For å kunne få en mer omfattende forståelse av hva autentisk ledelse er, fokuserer tilnærmingen på fire ulike komponenter (Northouse, 2016, s. 202). Disse komponentene er selvbevissthet, internalisert moralsk perspektiv, balansert prosessering og relasjonell åpenhet, og forsterkes av ulike egenskaper individet har. Den autentiske lederstilen påvirkes også av positive psykologiske evner, moralsk argumentasjon og kritiske livshendelser.



Figur 6 (Northouse, 2016, s. 202)

Den første komponenten er selvbevissthet, og angår evnen man har til å identifisere egne verdier, mål, emosjoner, styrker og svakheter (Rysstad, 2018, s. 17). Det omhandler hvordan mennesket forstår seg selv, og hvilken innflytelse man har på andre. Bevissthet er en betydningsfull faktor i mangfoldsarbeidet, og kan være avgjørende for den kulturelle

kompetansen. Ved å erkjenne egne holdninger og tanker, kan man opplyses og utvikle et mangfoldig tankesett.

Den neste komponenten handler om lederens verdier og integritet, og omtales som internalisert moralsk perspektiv (Rysstad, 2018, s. 17). Dette innebærer at lederen benytter sine egne moralske verdier istedenfor å la omgivelsene påvirke. Gjennom en kulturell adaptasjonsprosess, kan det oppstå utfordringer og spørsmål knyttet til visjonen og fremdriften. En autentisk leder vil få andre innfallsvinkler og synspunkt, men benytter sitt eget totalinntrykk for å handle. Dersom lederen har et standhaftig moralsk kompass, vil det kunne forsterke lederens evne til å formidle formålet og verdiene til de ansatte (Rysstad, 2018, s. 17). Kompasset vil kunne vise hvordan lederen identifiserer verdiene sine og bruker disse for å fatte foretrukne beslutninger.

Ledere må kunne ha evnen til å lytte til andre, og veie egne perspektiver opp mot andres. Det fører over i neste komponent, balansert prosessering (Rysstad, 2018, s. 18). Dette omhandler i likhet med internalisert moralsk perspektiv, selvregulerende atferd. Her lytter lederen aktivt til meninger og identifiserer uenigheter. Intensivering av mangfold kan skje ved å tilgjengeliggjøre perspektiv fra ulike etniske og kulturelle bakgrunner, uten diskriminering og fordommer. På denne måten kan lederen vurdere terrenget for å se hvilken tilnærming man bør ha i ulike situasjoner.

Relasjonell åpenhet er den siste komponenten i autentisk ledelse (Rysstad, 2018, s. 18). Dette innebærer at lederen belyser en transparent form for ledelse. Her må lederen være villig til å kunne vise sin ærlige og autentiske væremåte til de ansatte. Lederens «sanne jeg» kommer frem der man deler egne følelser og emosjoner. Ærligheten er med på å utvikle en større tilknytning til de ansatte. Alle i organisasjonen motiveres til å jobbe sammen mot felles mål, inkludert lederen. Væremåten og holdningene til lederen blir ansett som troverdige og tillitsvekkende.

3.3.4.1 Autentisk ledelse og mangfold

For å øke effektiviteten i mangfoldsarbeidet kan det være gunstig med en autentisk leder som er til å stole på. Lederen kan anvende og mobilisere mangfoldet gjennom en betryggende og inkluderende form for ledelse, noe som kan virke tillitsfullt for ansatte med annen etnisk bakgrunn. Når en autentisk leder danner en kultur som fremmer mangfold, kan det være kritisk å ha et moralsk kompass for å fatte rasjonelle beslutninger. Lederen har evnen til å åpne seg og er villig til å lytte til medarbeidernes individuelle tanker og behov (Northouse,

2016, s. 199). Det kan være nødvendig å lytte til andre for å berike egne synspunkter og meninger.

Autentisitet og åpenhet er ikke fødte personlighetstrekk, men egenskaper som alle individ kan lære seg (Northouse, 2016, s. 207). En ærlig og åpen leder vil kunne opparbeide seg tillit blant de ansatte, der lederen viser flere sider av seg selv (Egberg, 2021, s. 17). Den autentiske lederen erkjenne egne fordommer og holdninger, og er klar over disse. Selvbevisstheten kan være sentral i mangfoldsarbeidet, da det skaper et mer helhetlig bilde av lederens styrker og svakheter. Lederen evner å se flere enn egne perspektiver og synsvinkler utenfor egne grunntanker. Når man som leder klarer å se hvilke egenskaper man innehar og hvilke man mangler, kan forbedringspotensialet utbedres mot å være en mer mangfoldig organisasjon. Selvbevisstheten og den transparente ledelsesformen kan gjøre det enklere for andre i virksomheten å være bevisst på egne holdninger.

3.5 utfordringer ved å fremme etnisk mangfold

Tidligere studier poengterer at det oppstår ulike utfordringer når man skal øke det etniske mangfold i virksomheten, og etnisk mangfold viser dimensjonen av ulikhetene som eksisterer. Det er flere synspunkter, ulik kultur og forståelsen er ulik (Dahlsveen, Størdal, & Wellerop, 2021; Bakke & Siggerud, 2020). Traavik (2006, s. 1) viser også til utfordringer knyttet til å utvikle kompetansen og ressursene i en arbeidsstyrke med etnisk mangfold.

Bakke og Siggerud (2020) peker på språk som en utfordring, hvor manglende språkkunnskaper fører til misforståelser der man vegrer seg for å være den som skal veilede den ansatte som kommer fra en annen kultur. På lik linje viser Dahlsveen, Størdal og Wellerop (2021) at språkbarrieren leder til utfordringer og kommunikasjonssvikt. Der kommer det frem at språk er den aller største utfordringen i det å lede etnisk mangfold. Til tross for ulike barrierer, ledet språket likevel til «morsomme misforståelser» ved at det ikke førte til noen store utfordringer, samtidig som noen ledere mente språkbarrieren hadde grobunn i kultur (Dahlsveen, Størdal, & Wellerop, 2021).

Videre kan kulturelle motpoler være en utfordring, hvor norske etniske ansatte reagerer på minoritetens klesplagg eller utøving av religiøse ritualer (Bakke & Siggerud, Masteroppgave, 2020). Bakke og Siggerud (2020) ser likevel at enkelte ledere ikke ser utfordringer ved å ha etnisk mangfold i staben. Her kommer det frem at de kulturelle forskjellene kan videre skape en utfordring i ledelsen av etnisk mangfold, hvor dette omhandler kulturelle misforståelser som kan oppstå.

Ifølge Kilskar, Wasilkiewicz, Nygaard og Øren (2017, s. 12) kan kulturelle forskjeller være en utfordring når man skal lede etnisk mangfold. Dette er forskjeller knyttet til ulike kulturer og hvilke oppfatninger de har. Maktbalansen mellom lederne og de ansatte i andre samfunn og kulturer, kan være forskjellig. Enkelte ansatte fra ulike kulturer kan anse maktavstanden til lederen som større enn den faktisk er. Dette kan skape et avvik i forståelsen mellom de ansatte på arbeidsplassen. Bakke og Siggerud (2020, s. 5) viser også til at det eksisterer utfordringer ved å lede flerkulturelle arbeidsplasser, men argumenterer for at det handler mye om mangel på flerkulturell kompetanse hos lederen og staben.

3.6 Inkludering

Inkludering omfatter hvordan man kan imøtekomme individets behov og forutsetninger på en optimal måte. Idealet ved inkludering er at alle skal være en del av fellesskapet (Regjeringen, 2009). Begrepet innebærer i arbeidslivet at nye ansatte gir utløp for sine verdier og kulturelle bakgrunn, samtidig som de tilpasser seg organisasjonens kultur og holdninger (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug, & Nordhaug, 2004, s. 72). Mangfold blir sett på som et middel for å skape et inkluderende arbeidsmiljø, ikke et mål (Brenna, 2018, s. 184). En slik kultur kjennetegnes av forståelse og aksept av hverandres ulikheter. Holdninger som fordrer evnen til å se de rundt sine individuelle trekk, er sentrale i en inkluderende virksomhet. Det utvikles en tro på at individenes unike karaktertrekk utgjør ressurser, som kan være elementære bidragsyttere for helheten (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug, & Nordhaug, 2004, s. 72).

For å få en bredere forståelse om hva inkludering er i virksomheter, kan det være viktig å se på det inkluderende arbeidslivet og hva det innebærer. Et inkluderende arbeidsliv presenteres som «et samfunn hvor alle blir tatt vare på» (Paaske, 2021). I dette samfunnet legges det samtidig til rette for at man skal kunne trives, oppleve mestring, lære og man skal kunne gjøre feil (Paaske, 2021). En annen betydning av en inkluderende arbeidsplass er at den er «samarbeidsvillig, åpen, rettfærdig, nysgjerrig og ansvarlig» (Hamill, 2019). Dette er svært viktig for inkluderingen av etnisiteter, fordi det er snakk om en arbeidsplass hvor man ønsker ulikheter velkommen, uavhengig av forskjeller mellom de ansatte. Det gis også samme forutsetninger uansett hvem du er, og hva du står for (Hamill, 2019). Spørsmålet man da stiller seg videre er hvorfor man inkluderer, samt hvorfor man ønsker en inkluderende arbeidsplass.

3.6.1 Hvorfor inkludere?

Det er flere syn på hvorfor inkludering er et viktig og hvorfor ledere/bedrifter ønsker seg et inkluderende fellesskap, som ønsker ulike etnisiteter velkommen. En inkluderende arbeidsplass sees på som fordelaktig fordi det dannes en trygg arbeidsplass, hvor alle bidrar med en raus og støttende holdning. Ellers er en inkluderende arbeidsplass med omsorg og trygghet viktig. Dette begrunnes ved at «tilgivelse, nestekjærlighet og solidaritet er nødvendig for at mennesker skal vokse og utvikle seg» (Paaske, 2021). Man vil da føle seg som en del av virksomheten, som igjen kan gjøre at man som ansatt føler seg mer verdsatt og viktig. Det kan igjen gjøre at inkluderingen fører til en form for tilhørighet (Clark, 2021).

Videre fører «positive forhold i arbeidsmiljøet til motivasjon, faglig og personlig utvikling og en meningsfylt arbeidssituasjon» (Arbeidstilsynet, 2018, s. 9). Dette positive forholdet i arbeidsmiljøet er hva man kaller et inkluderende arbeidsmiljø hvor man blir sett på som verdifull.

En annen grunn til hvorfor ledere inkluderer for etnisk mangfold er på grunnlag av det inkluderende fellesskap som involverer sårbarhet, hvor man kan gjøre feil. Det vil videre kunne gjøre at man utvikler seg og former nye vennskap, som igjen kan gjøre alle mindre sårbare. Et slikt fellesskap gjør at man «opplever å bli anerkjent og vist tillit, der man lærer å verdsette både seg selv og andre» (Paaske, 2021).

3.6.2 Hvordan inkludere?

Inkludering er viktig for hvilken tilhørighet hvert enkelt individ opplever, men hvordan skapes den? Generelt er de virksomhetene som lykkes med et inkluderende arbeidsmiljø og inkludering av andre etnisiteter, de virksomhetene som kjennetegnes av at:

- «De har gode ledere som samarbeider med de ansatte om å forbedre arbeidsmiljøet»
- «Alle i virksomheten har den opplæringen og kompetansen de trenger»
- «De har god oversikt over farer og utfordringer i virksomheten»
- «De setter inn nødvendige tiltak som fører til bedre organisering av arbeidet og forhindrer helsebelastninger.» (Arbeidstilsynet, 2018, s. 4)

Dette viser at lederen spiller en viktig rolle i hvordan inkludere på arbeidsplassen, selv om ansvaret også hviler på hver enkelt ansatt. I inkluderingen av de ansatte av en annen etnisitet, er det også vitalt å utvise «god mangfoldsledelse, bruke god tid på HMS-arbeid og

språkcoaching» (Langset, 2022). Det gjøres ved at lederne hører, lytter og det handler om å se den enkelte.

3.6.2.1 Inkluderende ledelse

For å skape en inkluderende arbeidsplass handler det også om flere andre aspekter. Lederen må her gi medarbeidere rom og plass til å utfolde seg i et forpliktende og gjensidig felleskap. Det er også viktig å gi de tre kompetansene høy prioritet. Dette er utvikling av særlige kompetanser i mangfoldsarbeidet, som kan ansees å være en del av hvordan man inkluderer. Det er *refleksjons-, relasjons- og meningskompetanse*, som henholdsvis «baserer seg på selvinnsikt, iakttagelse av andre og evnen til å kunne inngå i og agere i forhold til det felles verdigrunnlag» (Hildebrandt, Brandi, W.Nordhaug, & Nordhaug, 2004, s. 115). Dette kan sammen skape åpenhet, gjensidig respekt og tillit, som også inngår i hvorfor man inkluderer (Hildebrandt, Brandi, W.Nordhaug, & Nordhaug, 2004, s. 119).

For å inkludere de med ulik etnisitet på arbeidsplassen finnes det en rekke tiltak. Traavik (2021) presenterer at «det handler om en praksis som støtter både mangfold og inkludering, og at det å lede mangfold er en prosess og ikke et resultat». Traavik (2021) viser videre at «den inkluderende ledelsen handler om å tilrettelegge for tilhørighet, samtidig som man som leder oppmuntrer alle til å delta, sikre rettfærdige prosesser og inkludere ansatte i beslutninger». Andre praksiser som bør vektlegges er å se enkeltindivid i inkluderingsarbeidet, hvor leder «gir enkeltpersoner mulighet til å uttrykke flere identiteter, ideer og måter å jobbe på» (Traavik L. , 2021). Det gjør at man må inkludere kontinuerlig. (Distrikssenteret, 2022) legger frem andre tidligere interne praksiser som ledere nytter i inkluderingen av innvandrere, hvor det kommer frem et gjennomsyret søkelys på språkkurs og fagbrev for arbeidsinnvandrere. Dette som en praksis for inkluderingsarbeidet.

Det å være en inkluderende leder som skaper mangfold kan kreve en strategi som er forenlig med hva man prøver å oppnå. Kara Dennison (2021) presenterer ulike strategier for hvordan man skal kunne bli inkluderende. De viktigste funnene som innebærer det å være en inkluderende leder, er det å være *bevisst på egne ubevisste fordommer og være nysgjerrig*, hvor man stiller spørsmål for å utvikle seg selv. Dennison fortsetter og poengterer at man må «adressere, samt jobbe aktivt med interne mikroagresjoner» (Dennison, 2021). Samtidig må man skjønne at alt har en betydning. Det handler om «måten man kommuniserer på og hva man aksepterer, som påvirker i stor grad de ansatte» (Dennison, 2021). Bourke og Titus (2020) bygger opp under Dennisons strategier, der funnene fremstilte at nøkkelen til en inkluderende ledelse er å «være bevisst på fordommer, vise ydmykhet og empati».

I andre funn drøfter Strømdahl (2021) hvordan lederen bør opptre for å inkludere og lykkes med mangfoldsarbeidet. Her kommer det frem i funnene at lederen må gå foran som et godt eksempel. Det betyr at de må identifisere at det faktisk er et behov for etnisk mangfold, og ikke minst hvorfor. Derfor må leder også legge til rette for en organisasjonskultur som evner å ta imot, samt klarer å tilrettelegge for etnisk mangfold. Videre trekkes denne organisasjonskulturen inn som en helt sentral forutsetning for å lykkes med inkludering på arbeidsplassen. (Strømdahl, 2021, s. 51). Videre legger Strømdahl (2021, s. 51) til at virksomheten må ta steget fra inkludering til utnyttelse for å kunne øke mangfoldmodenheten ytterligere.

3.7 utfordringer ved å fremme inkludering

Til tross for en rekke fordeler ved å drive inkluderende ledelse, vil det også kunne være en rekke utfordringer. I «The Myers-Briggs Company» (2021) presenteres en fordommer som en utfordring ved en inkluderende ledelse. Det legges det frem at alle har fordommer, som det i prinsippet er umulig å kvitte seg fullstendig med. Andre utfordringer som legges frem (2021), er at lederen ofte kan se på seg selv som mer inkluderende enn det hen egentlig er. Det gjør at man inkluderer i mindre grad enn hva man egentlig er i stand til. Det legges også til at «ikke alle ledere har egenskapene og evnen til å inkludere, for en slik egenskap er ikke selvsagt» (The Myers-Briggs Company, 2021). Flere utfordringer som diskuteres, er at dagens organisasjoner heller ikke er designet for inkludering. Dette begrunnes ved at «effektivitet oppnås når bestemmelsesprosessen involverer færre og færre mennesker» (The Myers-Briggs Company, 2021). Dette vil da være en motpol til den inkluderende ledelsen.

Andre viktige funn og hovedutfordringer baserer seg på at dersom organisasjonen ikke er moden for inkludering, så hjelper det ikke med store ord (Strømdahl, 2021, s. 50). Andre barrierer som gikk igjen i funnene var en lite fleksibel rekrutteringspraksis, holdningene, tradisjonene og likhetsprinsippet som sier «de må være som oss». En annen utfordring er virksomheter, som i lys av lederen, er assimilerende. Kandidaten drøfter at eksempelvis kulturutvikling da ville oppleves som en stor omveltning (Strømdahl, 2021, s. 51).

Utfordringer ledere møter på i inkluderingsarbeidet er ifølge Hildebrandt, Hildebrandt, Brandi, W.Nordhaug og Nordhaug (2004, s. 77) todelt. Der legges det frem at utfordringene er *kulturelle* og *mentale*. Leder skal gi råd og utvikle mennesker innenfor virksomhetens rammer, samtidig som det også skal gis rom til å tenke nytt og kreativt (Hildebrandt, Brandi,

W.Nordhaug, & Nordhaug, 2004, s. 77). Evnen til å kommunisere trekkes da frem som en sentral utfordring, dersom man skal forme en trygg, respektfull og tillitsfull arbeidsplass (Hildebrandt, Brandi, W.Nordhaug, & Nordhaug, 2004, s. 77). Til tross av flere positive virkninger av kulturelt mangfold, trekker Oslo Kommune (2004, s. 210) inn at det også kan virke ressurskrevende. Dette er utfordringer som er knyttet til mye tid brukt på blant annet norskopplæring, kompetansekartlegging og forhindring av hverdagsrasisme. Utfordringene om tid støttes oppunder av Kloster (2021), der det kommer frem at ledere er redd for at oppfølging og tilrettelegging vil spise opp tiden deres.

Hovedutfordringer ved inkludering av etnisk mangfold kan da sies å være tid, kommunikasjon og fordommer.

4.0 Metode

I denne delen av oppgaven skal vi gå nærmere inn på vårt utvalg av virksomheter, valg metode og valg av design. Deretter vil vi se nærmere på hvordan vi gikk frem for å identifisere og intervju informantene, samt analysere data. Til slutt vil vi gå inn på hvilke vurderinger vi har tatt med hensyn til reliabilitet og validitet.

4.1 Mangfoldsprisen

Som nevnt har gruppen hatt stor interesse for mangfold, da spesielt etnisk mangfold fra før av. En stor del av beslutninger i startfasen av metoddelen har skjedd på bakgrunn av «mangfoldsprisen». Dette er en pris som blir utdelt hvert år og er statens utmerkelse for «fremragende bruk av innvandreres kompetanse i arbeidslivet» (Magma, 2022). Målet med prisen er å fremme de bedriftene og organisasjonene som har vært god på etnisk mangfold i flere deler av virksomheten (Magma, 2022). Samtidig gis prisen til de som har brukt innvandreres kompetanse på en hensiktsmessig og evnerik måte. Prisen deles ut til bedrifter i alle størrelser, fra små til mellomstore og store bedrifter. Kriterier som må være oppfylt for å kunne kalle seg en liten bedrift er at det jobber opp til 19 ansatte i bedriften. Alt over 20 ansatte blir sett på som mellomstore og store bedrifter. Det er i alt 22 regionale vinnere hvert år fordelt på de ulike regionene og fylkene (Magma, 2022).

4.2 Valg av metode

For å finne den beste egnede metoden måtte vi tenke på hva vi ville få besvart i oppgavens forskningsspørsmål. Vi har valgt kvalitativ metode på bakgrunn av at forskningsspørsmålet vårt kunne best besvares med en kvalitativ tilnærming. Dette fordi den kvalitative metoden

hjelper oss å få nærhet til forskningsobjektet, som vil kunne gi innsikt i lederegenskaper og andre medmenneskelige faktorer som påvirker menneskers oppfatninger (Dahl, 2018). En ulempe ved den kvalitative metoden derimot, er at de lederne vi har intervjuet ikke kan sies å kunne representere alle lederne på Vestlandet. Dette har vi da tatt i betraktning. Likevel har vi vurdert at denne metoden passer best for å forstå problemstillingen vår.

Den utvalgte metoden var relevant fordi det var lite forskning på feltet fra før av, spesielt på Vestlandet. På det grunnlaget ville vi forstå dette fenomenet i en norsk kontekst, samtidig som vi ville bidra til å utvide teorien om mangfoldsledelse. Basert på våre funn kunne dette temaet også blitt belyst ved hjelp av en kvantitativ undersøkelse. Dette for å se om funnene våre er representative for andre ledere som jobber med mangfold og inkludering, muligens i en nasjonal kontekst. I oppgaven har vi valgt å kun fokusere på etnisk mangfold, da dette besvarer problemstillingen vår. Vi ville i oppgaven sette søkelys på hvordan ledere jobber med etnisk mangfold og inkludering, samt hvilke gode praksiser som brukes. Derfor har ledernes individuelle karakteristikk som etnisitet, alder, kjønn og funksjonsnedsettelse, blitt lagt til side.

4.3 Valg av informanter

Ordene «leder» og «informanter» vil bli brukt som synonymer gjennom hele resterende del av oppgaven. Før vi i det hele tatt begynte med arbeidet om å finne spennende intervjuobjekt, måtte vi spikre fast problemstilling. Etter at tematikken etnisk mangfold ble drøftet av gruppe medlemmene, og med administrasjon og ledelse som fordypning, ble problemstillingen mer synlig og etter hvert formet slik: «*Hvordan fremmer ledere i små og mellomstore bedrifter på Vestlandet etnisk mangfold og inkludering på arbeidsplassen?*». Med mangfoldsprisen i bakhånd ble utvalget av bedrifter enklere å finne. Vi tok i startfasen kontakt med flere bedrifter som hadde utmerket seg ved og blitt tildelt mangfoldsprisen.

Fokusområdet var å komme i kontakt med leder/daglig leder eller sjef i de aktuelle bedriftene, for å få innsikt i hvordan de operer i en bedrift som ellers er god på mangfold. De aktuelle aktørene måtte også oppfylle kriteriet om å befinne seg på Vestlandet.

Fremgangsmåten vi brukte i forbindelse med strategiske utvalg er utvelging basert på *selvseleksjon*. Det handler i bunn og grunn om at ulike aktører for informasjon om studien og hvordan den fungerer, før de blir invitert til å delta (Grønmo, 2016, s. 116). Invitasjon til deltakelse skjedde over e-post, før intervju over tjenestene Zoom eller Teams ble avtalt under fortløpende kontakt. Vi fikk til slutt avtalt intervjuer med 6 ledere på Vestlandet som hadde

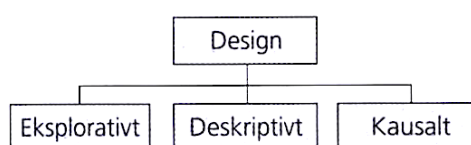
mottatt mangfoldsprisen. I startfasen tok vi kontakt med rundt ni bedrifter som oppfylte kriteriene i samsvar med forskningsspørsmålet. Tre av de aktuelle bedriftene vi først tok kontakt med, tok kontakt tilbake og fortalte at de var interessert i å stille til intervju.

Målet var hele veien at utvalget skulle representere «ledere på Vestlandet», for å kunne besvare forskningsspørsmålet på best mulig måte. Derfor tok vi tak og kontaktet bedriftene som ikke svarte, og ringte både en og to ganger. Derfra ble vi videresendt og klarte til slutt å lande tre nye intervjuer med tre bedrifter som hadde fått utdelt mangfoldsprisen. For å få bredere kunnskap og forståelse rundt tematikken, tok vi også kontakt med to ekstra bedrifter som er nominert til Bergens Næringsråd sin nye «mulighetspris» for 2022. Vi fikk svar tilbake, men videre samtaler førte ikke til noe intervju grunnet manglende svar. Grunnen til at vi ikke videreførte prosessen med å finne andre bedrifter etter vi hadde gjennomført seks intervjuer, var at vi opplevde det som kalles *data saturation*. Det vil si at vi nådde et nivå hvor vi ikke fikk noe ny informasjon av intervjuobjektene (Saunders, Sim, Kingstone, & Baker, 2018, s. 1895).

4.4 Valg av design

For å besvare forskningsspørsmålet i denne oppgaven bruker vi en induktiv tilnærming, som også kan beskrives som en induktiv-deduktiv tilnærming. Den deduktive tilnærmingen begrunnes ved at intervjuguiden er inspirert av teorier som allerede eksisterer innenfor temaet. Likevel er mange av spørsmålene veldig åpne, noe som gjør at informantene kan komme med ny informasjon og kan ses på som et induktivt element. Vi prøver videre i oppgaven å bidra med teori innenfor mangfoldsledelse, ved å forstå hvordan ledere på Vestlandet jobber med mangfold og inkludering.

Forskningsdesign kan beskrives å være den overordnede planen for hvordan en studie skal gjennomføres (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, Metode og dataanalyse, 2018, s. 46). Videre innenfor design, deler man opp i tre forskjellige former for forskningsdesign. Dette er eksplorativt (utforskende) design, deskriptivt (beskrivende) design og kausalt (årsak-virkning) design (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004, s. 58)



Figur 7 (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004, s. 58)

For å besvare forskningsspørsmålet må man ta utgangspunkt i de ulike variablene som omhandler ledere og etnisk mangfold. Forskningsdesignet som er valgt i oppgaven er et eksplorativt design. Når dette design brukes, så har analytikeren lite kunnskap om problemområdet fra før av og det primære målet med en undersøkelse er å utforske temaet enda nærmere (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004, s. 61). Det eksplorative designet blir tatt i bruk ved å utforske ulike egenskaper hos leder og ulike lederstiler, i sammenheng med etnisitet, mangfold og inkludering på arbeidsplassen. Det blir også brukt for å kunne forklare hvordan ledere jobber med å fremme etnisk mangfold og inkludering. De ulike variablene beskrives og settes i en kontekst for å kunne se sammenhengen mellom hverandre.

4.5 Innsamling av data

I datainnsamlingen finnes det et svært sentralt spørsmål som er nyttig å stille seg før innsamlingen. Hvordan kan vi skaffe oss data som er valide mål på de begrepene som inngår i undersøkelsesspørsmålene? (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004, s. 79). *Data* anses som informasjon som er bearbeidet, systematisert og registrert i en bestemt form og med sikte på bestemte analyser (Grønmo, 2016, s. 137). Videre ble dataen samlet på flere ulike måter.

For å kunne utarbeide en god oppgave, med en anvendelig problemstilling, ble fokuset rettet mot innhenting av informasjon og god data, gjennom intervjuer av ledere på Vestlandet. Dette omtales som primærdata og har videre som hensikt å skaffe valide skussmål og skal besvare forskningsspørsmålet (Sundbye & Nisted, 2017). Primærdataen samles inn ved at man går ut i feltet for å fa svar på det man er nysgjerrig på, også kalt for feltdata (Sundbye & Nisted, 2017). I vårt tilfelle gjennom dybdeintervjuer. I intervjuene med de ulike informantene så får man se ansiktuttrykk, reaksjoner og vi får mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, som var relevant når egenskapene til et menneske skal vurderes og evalueres. En slik intervjumetodikk kalles for et *semi-strukturert* intervju (Egerdal, 2019, s. 356).

For å drøfte den aktuelle primærdataen, har vi også brukt *sekundærdata*, som omtales som datakilder som allerede eksisterer (Sundbye & Nisted, 2017). Denne sekundærdataen har, i tillegg til å drøfte funnene, blitt brukt til å konstruere intervjuguiden, gjennom bruk av ulike teorier og annen relevant informasjon. Teorien (sekundærdata) har da hatt som hovedfokus å gi forståelse til innhentet data, gjennom intervju (primærdata).

4.5.1 Dybdeintervju

Ved hjelp av dybdeintervju og den kvalitative metoden kommer vi tettere på mennesket, noe som vi tenkte ville lønne seg. For å samle inn data som skulle besvare problemstillingen, ble dybdeintervju et naturlig valg. Empirien i studien vil inneholde informasjon fra ulike relevante respondenter. Dette er data som er ønskelig å innhente og bearbeide ved bruk av uformelle intervju. Her får man erfaringer, meninger og kjennskap til informantene på et personlig plan (Grønmo, 2016, s. 167). På bakgrunn av at problemstillingen var så avklart og tydelig, så ble det etter hvert veldig greit å vite hvem man skulle intervju. I startfasen ble det drøftet om vi skulle intervju mellomledere, i tillegg til ledere, men den tanken ble til slutt lagt bort og vi kontaktet kun øverste leder. Dette var fordi vi ville ha kontakt med den som formet visjonen og veiledet organisasjonen. Vi tenke at en daglig leder eller sjef ville sitte inne med mer relevant informasjon som besvarte tematikken og problemstillingen. Hvert intervju ble gjennomført på samme måte, med samme spørsmål i håp om samme flyt i dialogen. Intervjuene varte i rundt 30-50 minutter, avhengig av hvor mye lederen hadde på hjertet eller hvor presis han/hun var i sine uttalelser.

På forhånd hadde vi utarbeidet en det man kaller for en *intervjuguide* som riktignok skulle guide oss gjennom intervjuet (Grønmo, 2016, s. 141). Innledningsvis ble bakgrunn og arbeidsmiljø sentrale element vi ville ha besvart, for å bli kjent med intervjuobjekt og virksomheten. Deretter var spørsmålene rettet mot etnisk mangfold, inkludering og lederegenskaper, med en tilnærming som skulle besvare teorien og tematikken. Spørsmålene skulle følges, men dersom det kom noen avsporinger lot vi intervjuobjektet snakke fritt uten føring, med oppfølgingsspørsmål og oppklaringer fra intervjuerne, dersom noe var uklart. Ved å bruke åpne spørsmål ble synsing og personlige tanker noe vi ble vitne til. På bakgrunn av den aktuelle problemstillingen var området som er basert på personlighet svært viktig, så det å la praten falle så naturlig som mulig, var elementært. Uten retningslinjer fra intervjuer foruten intervjuguide, var det denne plausible dialogen vi var på utkikk etter.

Vi startet intervjuet med å forklare hvilke rettigheter de som intervjuobjekt hadde og hva en NSD-godkjenning innebærer. Samtidig ba vi om godkjenning av lydopptak, i tråd med NSD og gav tydelig beskjed om retten deres til å trekke seg når som helst uten grunn. Før alle intervjuene ba vi om underskrift, hvor alle deltakere var veldig hyppige og punktlig med tilbakemelding. Samtykke ble gitt fra alle informanter. Dette gjorde arbeidet lettere for oss.

4.6 Evaluering av metode

I denne studien, som ved alle andre studier er det sentralt å vurdere datakvaliteten knyttet til prosjektet. Ved å nytte to overordnede kriterier for kvalitetsvurderingen så får man en svært systematisk fremgangsmåte for å vurdere datakvaliteten. Disse kriteriene kalles for *reliabilitet* og *validitet* (Grønmo, 2016, s. 240). For å kunne vurdere hvor passende datamaterialet er til problemstillingen, blir de to kriteriene hyppig tatt i bruk. Reliabilitet omfatter i hvor stor grad datamaterialet som er innhentet er pålitelig (Grønmo, 2016, s. 242). Validitet omhandler datamaterialets gyldighet for det man ønsker å måle (Grønmo, 2016, s. 251). Det skal legges til at det ikke er gitt at validiteten er høy selv om reliabiliteten er høy, vice versa.

4.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet sier som nevnt noe om graden av påliteligheten i datainnsamlingen. I denne oppgaven som har et kvalitativt og eksplorativt forskningsdesign, vil det være hensiktsmessig å måle påliteligheten til den innsamlede dataen. Det at den innsamlede dataen er pålitelig vil i prinsippet si at hvis man gjentar undersøkelsen, med den samme – eller andre metoder, at vi vil få det samme resultatet (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004, s. 73), noe som i en kvalitativ metode vil være vanskelig. Videre vil vi undersøke nærmere på hvilke faktorer som kan ha styrket eller svekket påliteligheten i oppgaven.

På et generelt plan er det vanskeligere å sikre reliabilitet ved en kvalitativ metode kontra en kvantitativ (Johannessen, Tuft, & Kristoffersen, 2010, s. 231). En grunn til dette er at det er begrenset med personer man kan intervju. Det eksisterer bare et utvalg som kan besvare den spissede oppgaven, altså bare ledere på Vestlandet. Svarene fra de ulike lederne vil også være preget av subjektive fortolkninger, da de ulike informantene har ulike måter og tilnærminger for å jobbe med mangfold og inkludering. Som nevnt har vi brukt semi-strukturerte intervjuer som innsamlingsmetode, hvor dataen kan sees på som pålitelig, med tanke på de gjennomførte intervjuene. Intervjuobjektet ønsket i enighet med oss å ta praten over Zoom og kunne selv velge å sitte på et rom hvor de følte seg komfortabel. Informantene fikk snakke helt fritt med egne tanker. For å kunne gjennomføre intervjuene hadde vi en viss struktur på spørsmålene, men alt i alt så var de åpne, noe som la til rette for et fritt spillerom.

Dersom noen andre hadde intervjuet de samme ledere på Vestlandet om samme tema, så hadde resultatet muligens blitt det same. Man kan ikke generalisere for at tankene og egenskapene til de vi intervjuet, gjelder alle ledere på Vestlandet, men informantenes svar viser helt klare sammenhenger. Det eksisterer også noen svakheter i påliteligheten. Det at man

ikke alltid skjønnte hverandre var et problem vi støtte på i intervju med en av informantene, på grunnlag av språk. Dette kan ha gjort at informanten/vi har misforstått og svart/spurt deretter. Likevel fikk vi kommet med oppfølgingsspørsmål, hvor vi er komfortable med at vi fikk gode svar. Informanten sa selv at det ikke var noe mer som trengtes å legges til.

4.6.2 Validitet

Validitet sier som sagt noe om gyldigheten til datamaterialet og man kan si at validiteten er et uttrykk for hvor godt det faktiske datamaterialet svarer til forskerens intensjoner, med undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen (Grønmo, 2016, s. 241). Et spørsmål man da må stille seg er hva vi faktisk gjort for å øke gyldigheten og om det svarer til våre intensjoner i innsamlingen av data. Det vi da først gjorde, for å øke validiteten, var å forme en intervjuguide med spørsmål som skulle besvare problemstillingen, basert på teorigrunnlaget til studien.

Videre, viser intervjuene til høy grad av validitet ved at informantene er ledere som tilhører forskjellige bransjer, og som på tross av sine ulikheter, lykkes med mangfold og inkludering. Det gir, sammen med mangfoldsprisen, svar på våre intensjoner i datainnsamlingen. Dette er på grunnlag av prisens kvalitetsstempel, prisens kriterier og at den deles ut av en statsjury. De aktuelle lederne vet, i juryens øye, faktisk hva som skal til for å lede en mangfoldig virksomhet. Man har med den kunnskapen mulighet til å besvare forskningsspørsmålet på en god og gyldig måte, hvor datamaterialet svarer til intensjonene.

Kompetansevaliditeten var høy, da vi som «forskere» på et nytt område, brukte mye tid i forkant av og under intervjuene på forberedning. Ved å bruke oppfølgingsspørsmål under intervjuene, sende over det transkriberte intervjuet og mye god lesning på tematikken, sikret vi kvaliteten. Ved *begrepsvaliditet* derimot kan den anses å være lav i enkelte intervju, grunnet språkforvirring, samt at noen av informantene omtalte mangfold og inkludering som det samme begrepet.

5.0 Funn

I dette kapittelet vil funnene fra intervjuene bli presentert. Kapittelet om etnisk mangfold er delt opp i insentiver, strategier og utfordringer ved å arbeide med å fremme etnisk mangfold. Inkluderingsdelen er delt inn i ledernes oppfatninger ved begrepet arbeidsinkludering, samt strategier og utfordringer ved å fremme inkludering på arbeidsplassen.

Navn på virksomhet	Bransje	Lederens rolle	Intervjuets varighet
ElementPartner	Industri	Daglig leder	45 min
Brustadbua	Dagligvare	Butikksjef	30 min
Strukturplast	Industri	Konsernsjef og styreleder	40 min
Askjell Våge	Bygg og anlegg	Daglig leder	35 min
KIWI Joa	Dagligvare	Butikksjef	35 min
KIWI	Dagligvare	Daglig leder	15 min
Kunnskapshuset			

Tabell 2 (Egendefinert tabell basert på opplysninger om informantene)

5.1 Etnisk mangfold

I følgende del skal vi se på lederens insentiver for å fremme etnisk mangfold, hvilke strategier de anvender, og hvilke utfordringer de har knyttet til dette temaet. Her presenteres funnene i lys av informantenes perspektiv og erfaringer når det gjelder etnisk mangfold på arbeidsplassen.

5.1.1 Lederens motivasjon for å fremme etnisk mangfold

Informantene vi har intervjuet, trekker frem flere ulike motivasjonsfaktorer og insentiver for å arbeide med etnisk mangfold. En grunnleggende forståelse av begrepet etnisk mangfold, kan være fundamentalt, når man belyser insentiver for å jobbe med dette.

5.1.1.1 Forståelse av etnisk mangfold

Fra dataanalyseprosessen fant vi at de ulike lederne forstår begrepet etnisk mangfold på forskjellige måter. Flere av lederne understreker at det omhandler åpenhet på arbeidsplassen, der de ansatte samarbeider med hverandre på en god måte. Noen av informantene trekker paralleller mellom etnisk mangfold og likebehandling. Andre ledere informerer om at det omfatter personer fra ulike kulturelle bakgrunner.

Etnisk mangfold forstås blant noen informanter som en åpen arbeidsplass, med godt samarbeid mellom ansatte. Respekt og rettferdighet skildres her som en sentral tematikk for informantene. Denne forståelsen underbygger flere av lederne, der det er viktig å ha en arbeidsplass som er åpen for alle. De poengterer at etnisk mangfold omhandler det å verdsette hverandre og ta hensyn til hverandre. Butikksjef i Kiwi Joa illustrerer dette på følgende måte:

«Det er å klare å lage en arbeidsplass som er åpen for absolutt alle. Alle respekterer alle, og alle jobber bra sammen med alle.»

Andre forteller at respekt er et viktig moment når lederen skal forstå begrepet. Denne begrepsforståelsen omfatter likebehandling, der lederne forstår etnisk mangfold som å behandle de ansatte på lik linje, uavhengig av etnisitet. Her fastsetter flere informanter at like muligheter er avgjørende i forståelsen av etnisk mangfold.

En annen fremtredende forståelse av begrepet er at etnisk mangfold, omhandler kulturell bakgrunn. Mange er enig i tolkningen og fremhever at etnisk mangfold bygger på hvilket land man kommer fra. Begrepet forstås av flere av informantene som personer fra ulike kulturer i ulike land. Dette beskriver konsernsjef i Strukturplast:

«Det vi tenker på er at de har ulik bakgrunn, født og oppvokst, kultur fra andre land og fra alle andre steder i verden.»

(Konsernsjef og styreleder i Strukturplast, 2022)

Selv om etnisk mangfold er fokusområde, kan en overordnet tolkning av begrepet mangfold være relevant. Vi spurte lederne om hva som de legger i begrepet mangfold. Informantene i virksomhetene presiserte da at mangfold også omhandler kjønn, seksualitet, alder, religion og utdanning, ikke bare etnisk bakgrunn. Det trekkes frem en nyanseforskjell mellom begrepene. Forståelsen av forskjellen mellom etnisk mangfold og mangfold er det flere av lederne som understrekes. At mangfold er mye mer enn bare etnisitet, blir gjort tydelig av butikksjef i Brustadbua:

«Mangfold gjelder ikke bare folk med innvandrerbakgrunn, det er kjønn, folk med helseutfordring. Mangfold er alt.»

(Butikksjef i Brustadbua, 2022)

5.1.1.2 Insentiver for å fremme etnisk mangfold

Fra dataanalysen ble fem ulike insentiver for å fremme etnisk mangfold ble identifisert. Etnisk mangfold ble sett på som en ressurs for flere av lederne. Økt omdømme og konkurransekraft, bedre dynamikk, nye utfordringer og samfunnsansvar ble også fremhevet som viktige motivasjonsfaktorer for å fremme etnisk mangfold.

Et viktig insentiv som kom frem fra dataanalysen omhandler ressursperspektivet. Mangel på norsk arbeidskraft ble av mange belyst som et problem, der nødvendigheten for annen

arbeidskraft er elementær. Informantene påpeker at mangelen fagkyndige fordrer at ledere må ha etnisk mangfold. Ressursmomentet står sentralt, der dette insentivet trekkes frem av daglig leder i ElementPartner. Han forteller hvilken verdi etnisk mangfold har:

«Så det har jo en sånn faglig verdi da å tilføre oss da, som vi ellers ikke hadde fått tak i»

(Daglig leder i ElementPartner, 2022)

Ressursperspektivet argumenterer flere ledere med og sier at insentivet er avgjørende. De understreker også at det ikke er tilstrekkelig med norsk arbeidskraft, og at det er nødvendig med mangfold på arbeidsplassen.

Fra datainnsamlingen forklarer mange av lederne at økt omdømme og konkurransekraft er grunnleggende insentiv for å jobbe med å fremme etnisk mangfold. Videre forklarer informantene at konkurransefortrinnet ved å fokusere på etnisk mangfold kan være stort. De klargjør dette og sier at det ikke er et hovedfokusområde. Selv om lederne sier at konkurransefortrinnet ikke er en baktanke ved å fremme etnisk mangfold, er de klar over at det eksisterer. Flere fremhever at et godt arbeidsmiljø og det å jobbe med å fremme etnisk mangfold, fører til et godt omdømme. Det poengteres at et slagkraftig omdømme er viktig for å tiltrekke arbeidskraft. Konsernsjef i Strukturplast formulerer:

«Da er det også det viktigste for oss, det er å sikre at vi har et omdømme som gjør at folk har lyst til å jobbe hos oss, for da får vi også de flinkeste ansatte.»

(Konsernsjef og styreleder i Strukturplast, 2022)

Et annet insentiv som belyses, er hvordan etnisk mangfold bedrer avgjørelsestakingen og dynamikken. Lederne forklarer at man kan prestere bedre som et team, dersom man fokuserer på å fremme etnisk mangfold. En økt samhandling mellom lederen og de ansatte fremheves som sentralt.

Funnene identifiserer en motivasjonsfaktor som omhandler det å tilegne seg ny kunnskap. Nye utfordringer og det å kunne lære noe nytt er et insentiv for å fremme etnisk mangfold blant informantene. Det å sikre kontinuerlig utvikling, trekker flere av lederne frem. Ved å tilegne seg nye erfaringer og settinger sier lederne at man får muligheter, istedenfor hindringer. Kompetanseheving blir understreket som et avgjørende insentiv for å fremme etnisk mangfold på arbeidsplassen. Konsernsjef og styreleder i Strukturplast forklarer denne tematikken:

«[...] for min egen del og min egen utvikling som leder så liker jo jeg veldig godt litt sånn ukjente, nye settinger, nye utfordringer.»

(Konsernsjef og styreleder i Strukturplast, 2022)

Flere av lederne trakk frem hvilket ansvar de har ovenfor samfunnet. Fra innsamlingen av data er samfunnsansvar et viktig element, der flere konstaterer at de har makt og mulighet til å hjelpe. Dette argumentet trekkes fram som avgjørende fra informantene, da mange ønsker å fremme de verdiene de syns er viktige for samfunnet. Her understrekes at etnisk mangfold er kritisk i dette arbeidet. Butikksjef i KIWI Joa underbygger dette argumentet da hun poengterer at hun kan gjøre en forskjell for de som trenger det:

«I det begrensede lille man klarer å gjøre, så var det veldig kjekt å finne ut at man faktisk gjøre en forskjell i andre sitt liv.»

(Butikksjef i KIWI Joa, 2022)

Andre trekker frem den samme tematikken, der lederens rolle er avgjørende for samfunnet:

«Vi har lyst å fremme de verdiene som vi syns som er viktig for samfunnet og det er igjen mangfold.»

(Butikksjef i Brustadbu, 2022)

5.1.2 Strategier og tilnæringer for å fremme etnisk mangfold

Funnene fra dataanalysen viser at det er ulike strategier og tilnæringer når lederne skal fremme etnisk mangfold på arbeidsplassen. De benytter forskjellige bevisste og ubevisste strategier i dette mangfoldsarbeidet. Flere av lederne trekker frem ulike lederegenskaper som avgjørende når de skal fremme mangfold.

5.1.2.1 Bevisste og ubevisste tilnæringer

Noen av metodene som lederne i virksomhetene benytter for å fremme etnisk mangfold er strategiske og bevisste. Informantene påpeker at de tilrettelegger for strategiske samarbeid med eksterne organisasjoner. Et annet viktig funn som fremkommer fra informantene, er den medmenneskelige tilnærmingen lederne har i mangfoldsarbeidet. Fra innsamlingen av data, fremkommer det også ubevisste tilnæringer når de fremmer etnisk mangfold.

Tilretteleggningstiltak der informantene samarbeider med andre eksterne organisasjoner er et avgjørende element for flere av lederne. De trekker frem dette som sentralt når de skal jobbe strategisk med etnisk mangfold. Fra intervjuene fremhever majoriteten av lederne at de har

kontakt med NAV, der dette samarbeidet er med på å bidra til å fremme etnisk mangfold. For å sikre et strategisk fokus på etnisk mangfold opplyser flere informanter at det er avgjørende med eksterne samarbeid. Her har mange av lederne også igangsatt samarbeid med opplæringskoler for innvandrere og flyktninger. Noen av lederne trekker frem at de ansatte får god fagopplæring, der dette resulterer i etnisk mangfold. I Strukturplast forteller konsernsjef at de jobber aktivt med rekruttering, og belyser fordelene denne bevisste tilnærmingen gir:

«En av grunnene til at vi har så stort mangfold hos oss er at vi jobber aktivt med rekruttering, sammen med NAV og utdanningsinstitusjoner, gloppen opplæringscenter, med Firda videregående [...]»

(Konsernsjef og styreleder i Strukturplast, 2022)

Andre trekker også frem samarbeidet med eksterne organisasjoner som avgjørende i mangfoldsarbeidet:

«Over halvparten som jobber her har jo startet faktisk gjennom praksis via NAV. Spesielt hvis det handler om språk, så er det den veien de kommer inn på grunn av at de skal i språkopplæring eller jobbe ved siden av norskkurs.»

(Butikksjef i KIWI Joa, 2022)

Lederne trekker også frem evnen til individuell oppfølging av hver enkelt som en strategi når man skal jobbe med etnisk mangfold. I denne tilnærmingen, settes det søkelys på å være tilgjengelig, synlig og til stede der de med en annen etnisk bakgrunn er. De forteller at det er viktig å verdsette forskjellene mellom hver enkelt og hvilke behov hver enkelt har. Informantene tydeliggjør fra intervjuene at de helt klart ikke diskriminerer noen, eller behandler noen ulikt, basert på hvilken etnisitet man har. Denne tilnærmingen til etnisk mangfold formidler daglig leder i ElementPartner:

«Det å i hverdagen praktisere det slik at vi ser på en medarbeider som akkurat like verdifull uansett hvilken etnisitet han har og bakgrunn han har.»

(Daglig leder i ElementPartner, 2022)

Flere av lederne ytrer at de også har en ubevisst tilnærming til å fremme etnisk mangfold på arbeidsplassen. Funnene indikerer at informantene ikke alltid jobber aktivt med å fremme etnisk mangfold, men at det er viktig å alltid gjøre de rette valgene. Noen av lederne styrker

denne ubevisste tilnærmingen, der magefølelsen er bestemmende i mangfoldsarbeidet. Andre ledere forteller at de ikke har hatt en strategisk og resultatbasert satsing på etnisk mangfold, men at dette arbeidet fører til gode resultater. I ElementPartner formidler daglig leder at etnisk mangfold var noe som ikke oppstod fordi det ble gjort særlig strategiske tiltak:

«Det var litt sånn vi fikk sånn i fanget, uten at det var sånn et bevisst valg at man ønsket det. [...] Så slik sett kom jo dette liksom nesten av seg selv, at dette må vi greie å håndtere, dette må vi få til på en god måte.»

(Daglig leder i ElementPartner, 2022)

5.1.2.2 Sentrale lederegenskaper

Fra innsamlingen av data ble tre vesentlige lederegenskaper for å fremme etnisk mangfold identifisert blant lederne. Noen av lederne ser på den kulturelle kompetansen som sentral i arbeidet med etnisk mangfold. Andre trekker frem fleksibiliteten, mens noen fremhever tålmodighet som en nødvendig lederegenskap.

En betydelig egenskap som lederne belyste, omhandler kulturell kompetanse. Forståelse om hvorfor folk er forskjellige, basert på hvilken kulturell bakgrunn de har, fremhever informantene. Det arbeides med flere forskjellige kulturer, der lederne presiserer at de må forstå hvorfor de ansatte agerer og reagerer som de gjør. Forståelse om ulike kulturer er av stor betydning, noe butikksjef i Brustadbua presiserer. Han understreker også at tålmodighet er hensiktsmessig:

«Så jeg tror det er viktigst med tålmodighet og forståelse med kultur.»

(Butikksjef i Brustadbua, 2022)

Informantene påpeker gjennom dataanalysen viktigheten av å være fleksibel i møte med det etniske mangfoldet. Her fokuseres det på at de ansatte utgjør den største verdien i virksomheten. Flere trekker frem at de ansatte er ulike, og at det er nødvendig å være fleksibel når man fremmer etnisk mangfold. Det trekkes frem at man som leder må kunne se de ansatte og hvilke behov de har, der personer trenger individuell oppfølging. Denne evnen å forstå at mennesker fra ulike kulturer er forskjellige formidler konsernsjef i Strukturplast:

«En viktig lederegenskap er å være bevisst på at ulike personer, er nettopp ulike og trenger ulik støtte, support og feedback»

(Konsernsjef og styreleder i Strukturplast, 2022)

Videre forklarer han nærmere at noen trenger tydelige beskjeder, andre trenger mer veiledning og noen trenger mer ris enn ros. Han presiserer at det er viktig å forstå dynamikken her og at individuell oppfølging får teamet til å blomstre. Videre understreker konsernsjefen i Strukturplast at det ikke fins noen magiske egenskaper man må ha for å lede etnisk mangfold.

Det ble identifisert at evnen til å være tålmodig er sentralt i arbeidet ved å fremme etnisk mangfold. Informantene påpekte at mangfoldsarbeidet kan være krevende, noe de fremhever som grunnen til at tålmodighet står sentralt. Her belyser butikksjef i KIWI Joa den samme tematikken, og fremhever at tålmodighet omhandler å gi folk en sjanse:

«Du må begynne på nytt hver gang det kommer en person og gjøre det så godt man kan, og så gi de en sjanse, uansett.»

(Butikksjef i KIWI Joa, 2022)

5.1.3 utfordringer ved å fremme etnisk mangfold

Lederne fra intervjuene konstaterte at det kan oppstå flere utfordringer når lederen skal fremme etnisk mangfold på arbeidsplassen. Lederne understreker at kulturelle forskjeller kan være en elementær hindring i mangfoldsarbeidet. Problemer knyttet til språk og kommunikasjon trekkes også frem som utfordringer når de skal fremme etnisk mangfold på arbeidsplassen.

Fra dataanalysen fremhever informantene at ulike kulturer som konsolideres, kan føre til utfordringer. Kulturer som har ulike normer og regler kan gjøre at de ansatte oppfatter ting annerledes. Noen trekker frem kvinnesynet som en utfordring, der folk har ulikt syn på kvinner i lederstillinger. Flere poengterer at det underbygger argumentet om kulturkrasj. Butikksjef i Brustadbua nevner kulturkrasj som en hovedutfordring på spørsmål om utfordringer ved å fremme etnisk mangfold på arbeidsplassen:

«Jeg tror at det som er hovedutfordringen, er kulturkrasj. Og mangel på informasjon, og misforståelser»

(Butikksjef i Brustadbua, 2022)

Utfordringen ved at flere kulturer møtes under ett tak, er det flere informanter som fremhever. Butikksjef i KIWI Joa sier også at kulturkrasj er en utfordring og formidler det ved å nevne et eksempel på kulturkrasj. Hun sier at et tegn med handen betyr noe i et land, mens det betyr noe annet i et annet land.

Det ble identifisert noen utfordringer knyttet til kommunikasjon. Språk og kommunikasjon blir fremhevet som viktige virkemiddel når man skal fremme etnisk mangfold. Språk blir sett på som en fallgrube i mangfoldsarbeidet for noen av informantene. Dette er et kontinuerlig fokusområde, slik alle kan kommunisere på en enkel måte. På arbeidsplassen i Askjell Våge er det et minimumskrav at en person skal kunne kommunisere med alle, da det omhandler sikkerhet og HMS. Utfordringer knyttet til språk og kommunikasjon, poengterer også daglig leder i ElementPartner. Det blir understreket at å jobbe med etnisk mangfold ikke er vanskelig, dersom kommunikasjonen er på plass:

«Altså vi føler at dette ikke er så vanskelig, hvis vi bare greier å kommunisere det. Så det som er utfordrende er hvis vi ikke greier å kommunisere direkte og det må gå via en tredjeperson og du veit aldri om det blir oversatt eller oversatt på rett måte, får med seg rette vinklingen, eller sånn.»

(Daglig leder i ElementPartner, 2022)

De ulike lederne tydeliggjør at kommunikasjon og språk er avgjørende variabler for å unngå misforståelser. Videre presiserer flere av lederne at det er veldig lett å misforstå hverandre, der eksempelvis tonefall kan være med på å betone noe ulikt.

5.2 Inkludering

I denne delen gjøres det rede for funnene fra intervjuene som angår inkludering. Lederne tydeliggjør fra intervjuene forskjellige tolkninger av begrepet arbeidsinkludering. Videre har lederne ulike strategier og tilnærminger for å fremme inkludering av etnisk mangfold på arbeidsplassen. Til slutt presenteres utfordringer lederne har knyttet til arbeidsinkludering.

5.2.1 Arbeidsinkludering

Fra innsamlingen av data fra intervjuene er det identifisert ulike oppfatninger av hva begrepet inkludering innebærer. Det fremkommer at noen forstår begrepet som et hjelpemiddel for å fremme etnisk mangfold på en god måte. Andre forstår begrepet som at folk blir sett og verdsatt, mens noen presenterer at arbeidsinkludering i stor grad omhandler organisasjonstilørighet.

Flere av lederne formidler at arbeidsinkludering er et fundament for å klare å konstruere et godt mangfoldsarbeid. Det trekkes frem at mangfold er målet, mens inkluderingen er et

middel for å nå dette målet. I tillegg påpeker andre ledere at det er viktig å ikke bare tenke inkludering, fordi det da blir enkelt å tenke at alle skal inn i et spesifikt mønster. For å tydeliggjøre at arbeidsinkludering er avgjørende i mangfoldsarbeidet, presenterer daglig leder i ElementPartner følgende:

«Det er vel en nyansforskjell som går på at skal du håndtere mangfold godt, så må du greie å inkludere og integrere på en god måte.

(Daglig leder i ElementPartner, 2022)

Andre fremmer også at lederen må praktisere god arbeidsinkludering for å fremme etnisk mangfold:

«Det tror jeg handler mye om inkludering. At vi inkluderer de som vi har ansatt, uavhengig av hvor de kommer fra [...]»

(Daglig leder i Askjell Våge, 2022)

Lederne formidler at arbeidsinkludering handler om at folk blir sett, der man gir folk muligheten til å bidra. Fra innsamlingen av data er det flere av de andre lederne som påpeker at inkludering av etniske minoriteter dreier seg om å verdsette hver enkelt. På spørsmål om hva som legges i begrepet arbeidsinkludering, forsterker butikksjef i KIWI Joa denne begrepsforståelsen. Fra intervjuene forteller hun og flere andre at man får gevinst i form av lojale og tillitsfulle ansatte dersom man gir folk en sjanse. Forståelsen av begrepet deler konsernsjef i Strukturplast, der han bruker andre ord:

«Arbeidsinkludering ja. Det handler om, det som vi har vært innom nå, at folk som har lyst til å bidra i samfunnet, som har evne, må få muligheten til å sleppe til.»

(Konsernsjef og styreleder i Strukturplast, 2022)

Organisasjonstilhørighet blir av informantene beskrevet som et annet grunnleggende begrep når man skal forstå hva arbeidsinkludering er. Lederne presenterer at tilhørighet i organisasjonen er viktig for å oppnå god inkludering av etniske minoriteter. Trivsel, lojalitet og tillit beskrives av informantene som sentrale for å skape organisasjonstilhørighet. Følelsen av å integreres inn i helheten, trekkes også frem. Daglig leder i ElementPartner forsterker dette argumentet ved å forklare hva arbeidsinkludering er:

«Det er at man greier å få de med ulik etnisk bakgrunn til å bli integrert og føle seg som en del av en helhet»

(Daglig leder i ElementPartner, 2022)

5.2.2 Strategier og tilnærminger for å fremme inkludering av etnisk mangfold

Fra innsamlingen av data ble fire strategier og tilnærminger for å fremme inkludering av etnisk mangfold oppdaget. En tilnærming som belyses av informantene, omhandler inkluderende lederskap. Dataanalysen peker på at informantene trekker frem involvering og utvikling av ansatte som relevante i inkluderingsarbeidet. Ulike opplæringsformer og ordninger for å sikre god inkluderingspraksis, belyses av informantene som grunnleggende i dette arbeidet.

Det kommer frem fra intervjuene at lederne har veldig troen på et inkluderende lederskap. For å konstruere et trygt arbeidsmiljø for etniske minoriteter, fremhever flere at et inkluderende lederskap er avgjørende. Flere nevner at de har en tilnærming der de ser på hva de ansatte tror er best, og at de beste beslutningene tas av fellesskapet:

«Det er jo de ansatte som vet stort sett best hva som er larest å gjøre hvis man har definert det samme målet. Det medfører jo en involvering uavhengig om det er en annen etnisk bakgrunn eller hva det måtte være, så har jeg veldig troen på en veldig inkluderende lederstil i alt vi gjør.»

(Konsernsjef og styreleder i Strukturplast, 2022)

Et slikt syn på inkluderende lederskap fremhever alle lederne, der det trekkes frem at man må involvere de ansatte. Lederne understreker at det er de ansatte som vet best hva virksomhetene skal gjøre. Det trekkes også frem at dette har ført til at de med en annen etnisk bakgrunn automatisk involveres i beslutningstakingen.

Flesteparten av informantene sier at involvering blir brukt som inkluderingsstrategi. Ved å tildele de ansatte ansvar forteller lederne at det kan fordre utvikling og inkludering. Noen påpeker at de delegerer ansvar til ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn, der de skal lære opp andre med etnisk bakgrunn. Flere sier at de ansatte har muligheten til å klatre i systemet, der ansvaret de føler på, trekkes frem som sentralt for involveringen. Lederne fremhever at de ansatte får eierskap til arbeidet som skal utføres, og at motivasjonen øker:

«Så det er det vi fokuserer på, er at de ansatte skal ha eierskap til det de driver med. Har du eierskap, så har du interesse, har du interesse så er du inkludert.»

(Daglig leder i Askjell Våge, 2022)

Dette viser at lederne ser på involvering som en vesentlig inkluderingsstrategi. Andre formidler at de benytter mer utradisjonelle metoder for å involvere ansatte med etnisk bakgrunn:

«Jeg bruker som regel alltid å utfordre nyansatte til å lage et forslag til stillingsbeskrivelse, istedenfor at jeg har en mal liggende klar og forteller oppgavene du er tilsatt i. Så jeg utfordrer til å tenke: hva har du lyst til å få ut av den her jobben?»

(Konsernsjef og styreleder i Strukturplast, 2022)

Fra datainnsamlingen forteller lederne at de har forskjellige former for opplæring, for å inkludere de med etnisk minoritetsbakgrunn. Mange informanter fremlegger at de har strategiske opplæringsordninger for å sikre god inkluderingspraksis. Lederne påpeker at dette er med på å inkludere ansatte med en annen etnisk bakgrunn, da kommunikasjon er en grunnleggende faktor for å oppnå inkludering på arbeidsplassene. Daglig leder i ElementPartner forteller:

«Vi har ulike grep da. Vi har brukt sånn fadderordning, sånn at de har en i nærheten som er i den daglige hjelpen.»

(Daglig leder i ElementPartner, 2022)

Denne måten å inkludere på, nevner flesteparten av lederne. Noen nevner at de også benytter norskopplæring og voksenopplæring som virkemiddel. Fra intervjuene ble det identifisert at flere ledere i industribransjen og bygg- og anleggsbransjen ytret at de ansatte kunne ta fagbrev. Her understrekes det at de ansatte blir hjulpet i denne prosessen, der det øker fagkompetansen og evnen til å bli inkludert. Andre nevner at de benytter mentorordninger, der ansatte kan diskutere med lederen om privatliv, utfordringer og ikke-jobb relaterte temaer. Mange mener at implementeringen av disse ordningene har bidratt til å skape inkludering av etnisk minoriteter.

En annen fremtredende strategi for flere av lederne, er å ha et godt arbeidsmiljø. For å sikre et arbeidsmiljø som fokuserer på inkludering, sier han at de har flere strategier. Først og fremst forteller lederne at det benyttes arbeidsmiljøkartlegging for å fange opp ting som ikke er så bra, som de må løse. Trivsel blir sett på som en nøkkelfaktor for å oppnå suksessfull inkludering. Lederne mener at sosiale aktiviteter er fundamentalt for å konstruere et godt

arbeidsmiljø for de med etnisk minoritetsbakgrunn. Dette aspektet fremmer konsernsjef i Strukturplast:

«Det er jo det vanlige, som sikkert alle bedrifter har. Jevnlige informasjonsmøter, sosiale aktiviteter, bingo i lunsjen, medarbeidersamtaler [...]»

(Konsernsjef og styreleder i Strukturplast, 2022)

5.2.3 utfordringer ved å fremme inkludering

Flere sentrale utfordringer knyttet til å fremme inkludering av etnisk mangfold på arbeidsplassen, kom frem fra intervjuene. De ulike lederne forteller at inkludering kan være krevende, der ting tar lang tid. Flere presenterer også kommunikasjon som vanskelig i inkluderingsarbeidet. Et annet fremtredende element er utfordringer ved å kvitte seg med fordomsfulle holdninger og tanker. Andre forteller at det ikke eksisterer spesifikke utfordringer når de arbeider med inkludering av etnisk minoritetsbakgrunner.

Fra datainnsamlingen skildret lederne at en utfordring ved inkludering er at det er ressurskrevende. Informantene formulerte at det kunne gå mye utover lederen, som har hovedansvaret i virksomheten. Videre kommer det frem at man som leder må være villig til å legge inn en innsats. Det presiseres at inkludering av etniske minoriteter kan være vanskelig, spesielt i starten:

«I alle fall i begynnelsen, bruker vi som sagt ganske mye tid. Informasjon, forklaring og opplæring.»

(Butikksjef i Brustadbua, 2022)

Flesteparten av lederne er tilsynelatende samstemte i at ressursmomentet gjør inkludering utfordrende. De understreker uansett at de med en annen etnisk bakgrunn til slutt blir inkludert i fellesskapet. Videre formidles det at gevinsten ved å fokusere på inkludering er høyere enn utfordringen.

Kommunikasjon blir trukket frem som en utfordring når man skal inkludere etnisk minoriteter på arbeidsplassen. Noen ledere nevner at de har utfordringer knyttet til HMS og sikkerhet, der det er essensielt med god opplæring på dette. For å kunne gi nødvendig opplæring og sikre at de ansatte har rikelig med forståelse, fremheves kommunikasjon som kritisk. Dårlig kommunikasjon trekkes frem som en faktor som kan også føre til utenforskap, og hindre at

den ansatte utvikler seg. Dette formidler flere av lederne, og legger til at kommunikasjon er viktig for å skape et inkluderende fellesskap.

Andre utfordringer ved inkludering på flerkulturelle arbeidsplasser, omhandler fordommer og holdninger. Noen ledere formidlet at det kunne oppstå holdninger som kunne bli oppfattet som rasistiske. Videre ble det fremhevet at man må være bevisst på egne holdninger. Det ble også presisert at det er et stort fokusområde, der man må inkludere og respektere alle, uansett bakgrunn. Daglig leder i Askjell Våge presenterer at det er en utfordring som er viktig å håndtere på rett måte:

«Man kommer seg dessverre aldri fra det med rasisme, men man kan som leder vise at man ikke tolerer dett og med det inkludere alle. Det er svaret.»

(Daglig leder i Askjell Våge, 2022)

Noen av lederne ser ikke på inkludering som noe spesielt utfordrende, der de ikke kommer på noen konkret store utfordringer. På spørsmål om utfordringer ved inkludering sier daglig leder i KIWI Kunnskapshuset følgende:

«Nei, det har ikke vært noen utfordringer egentlig.»

(Daglig leder i KIWI Kunnskapshuset, 2022)

6.0 Drøfting

Denne delen vil ta utgangspunkt i samme struktur som kapittelet om funn, der drøftingen deles i to, med utgangspunkt i etnisk mangfold og inkludering. Først vil hovedfunnene i hver del bli presentert. Delen om etnisk mangfold kategoriseres i insentiver, strategier og utfordringer. Inkluderingsdelen omhandler begrepsforståelse, strategier og utfordringer. I dette kapittelet vil funnene bli diskutert, sammenlignet og drøftet opp mot teori og tidligere forskning.

6.1 Etnisk mangfold

Funnene indikerer en felles forståelse av begrepet etnisk mangfold, der det omhandler personer som har ulik etnisitet og ulike kulturelle bakgrunner. Til tross for ulike argumenter for å arbeide med etnisk mangfold, er de fleste informantene samstemte i at samfunnsbidraget er en viktig motivasjonsfaktor for å fremme etnisk mangfold. Flere av lederne vektlegger også ressursmomentet ved etnisk mangfold, der arbeidskraft er et sentralt element i mangfoldsarbeidet. Funnene fra intervjuene opplyser om ulike strategier og tilnærminger for å

fremme etnisk mangfold, der strategiske samarbeid med eksterne organisasjoner er felles for flere av lederne. Videre antyder funnene at lederne har en tilnærming der de ansatte blir møtt med respekt og likebehandling. Det poengteres at det er viktig å verdsette hver enkelt og hva de tilfører. Utfordringene lederne trekker frem ved økt etnisk mangfold er i stor grad tilknyttet språk og kommunikasjon.

6.1.1 Motivasjon og insentiver

Ressursperspektivet, økt konkurransekraft, nye utfordringer og det sosiale ansvaret er element som går igjen hos lederne når de skal fremme etnisk mangfold. Integrerings- og mangfoldsdirektoratet legger vekt på hvilke konkurransefortrinn et økt etnisk mangfold medfører (Imdi, 2021). Nytteperspektivet støtter dette utsagnet og baserer seg på hvilken nytte lederen og virksomheten kan få ved økt etnisk mangfold (Egerdal, 2019, s. 80). Videre poengterer Egerdal (2019, s. 82) at en merkevare med mangfold som fokusområde, vil attrahere attraktive kandidater. Funnene indikerer at etnisk mangfold blir trukket frem av lederne som viktig for å kunne tiltrekke gode ansatte.

Informantene viser til at motivasjonen for å drive med etnisk mangfold også har andre motivasjonsfaktorer. Det virker som om lederne har et større overordnet fokus på de samfunnsmessige elementene. Dette underbygges av Egerdal (2019, s. 80), som argumenterer for at samfunnsperspektivet er en sentral motivasjonsfaktor for ledere som arbeider med etnisk mangfold. Som Helmersen og Bjørlykke (2022) understreker, er samfunnsansvaret det å ansette personer som representerer «mangfold». Dette momentet innebærer at lederne formulerer at de kan bidra til å forhindre utenforskap.

Umlijs, Drange og Orupabo (2022, s. 15) trekker også frem at ledere bør være motivert av å utnytte mangfoldet, og ikke bare for å være snill. Fra innsamlingen av data, viser det seg at mange av lederne fokuserer på hvilken ressurs det etniske mangfoldet medfører.

Ressurselementet blir dermed en motivasjonsfaktor for å utøve etnisk mangfold på arbeidsplassen. Ifølge integrerings- og mangfoldsdirektoratet (2022) er mangfold en uutnyttet ressurs som har et stort potensial. De viser til at flere overkvalifiserte ikke-etniske nordmenn står uten jobb. Denne verdien som nevnes blir også fremhevet av lederne, der de ser at etnisk mangfold er avgjørende på arbeidsplassen.

6.1.2 Strategier og tilnærminger

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet viser til flere sentrale strategier og tilnærminger ledere benytter for å sikre et godt arbeid med etnisk mangfold (Imdi, 2021). Her trekkes det frem at

lederen må ha evnen til å kommunisere ut en kobling mellom verdiskapningen og mangfold. Et funn fra dataanalysen viser at samarbeid med eksterne organisasjoner er en avgjørende strategi lederne. Øren (2014, s. 68) formidler viktigheten en rekrutteringsprosess har for lederen når det jobbes med å fremme etnisk mangfold. Tilnærmingen flere av lederne har, formidler at de har en tydelig strategi, der rekrutteringen er viktig for å oppnå et godt mangfoldsarbeid.

Kulturell kompetanse er et sentralt trekk når en leder ønsker å oppnå god mangfoldsledelse, og det stilles høye krav til en leders kulturelle kompetanse (Brenna, 2018, s. 249). Rowitz (2014, s. 497) forteller om de tre stegene i for å oppnå kulturell kompetanse: awareness, understanding og action. Lederne som vi intervjuet, virker å være klar over egne holdninger, der de innehar en felles tolkning av begrepet etnisk mangfold (awareness). Her har informantene en tilsynelatende god forståelse av andre kulturer, der flere av lederne ser på kulturell forståelse som en viktig komponent i mangfoldsarbeidet (understanding). Lederne benytter forskjellige strategier og tilnærminger for å fremme etnisk mangfold på arbeidsplassen (awareness).

Hvilke tilnærminger ledere har til å fremme etnisk mangfold, kan også være knyttet opp mot hvilke egenskaper lederen har. Egenskaper som egnes for å fremme etnisk mangfold på arbeidsplassen, omhandler det å vise vei, motivere de ansatte og det å sette av tid og penger (Imdi, 2021). Dette er også egenskaper som går igjen hos lederne, der lederne formidler et kontinuerlig fokus på mangfold. Her står omtenksomhet, tålmodighet og medmenneskelighet sentralt. Disse personlighetstrekkene kan vise hvilke lederstiler som kan være aktuelle når lederne vi har intervjuet skal fremme etnisk mangfold.

Ifølge Mujtaba og Sunghkawan (2009, s. 2) eksisterer det ulike oppfatninger av hvordan lederen opptrer. Derfor er det viktig å være bevisst på hvilken verdi hver enkelt har og at alle trenger forskjellig oppfølging. Individuell oppfølging av de ansatte er et sentralt moment for flere av informantene, der de viser til et lederskap som kan assosieres om et situasjonsbestemt lederskap (Northouse, Leadership, 2016, s. 93). De er opptatt av at de ansatte er forskjellige, har ulike kvaliteter og krever ulikt lederskap. I startfasen kan en «supportive» tilnærming være nødvendig når en leder skal fremme etnisk mangfold (2016, s. 95). Fokuset i en slik tilnærming er det medmenneskelige aspektet for å nå målet, ved å bringe fram ferdighetene til de ansatte. Flere av lederne er støttende og fleksible i tilnærmingen og tilpasser seg de ansattes mål, motivasjonsfaktor og krav. Individuell oppfølging blir sett på som et fokusområde, der dette kan føre til at de ulike ansatte med ulik etnisitet kan føle seg forstått

og sett. Videre fremmer lederne at en følelse av å bli verdsatt, kan fordre tilhørighet i organisasjonen.

En annen sentral tilnærming som gjentas hos lederne, er evnen til å tiltrekke seg de ansattes lojalitet og tillit. Denne karismatiske holdningen ser vi også igjen når lederen benytter en transformerende lederstil i mangfoldsarbeidet (Northouse, 2016, s. 165). Flere av lederne kan sees på som en ledere med slike trekk, der de formidler at de bidrar til en åpen kultur uten fordommer. En transformerende lederstil kan gjøre at de ansatte kan evaluere sine egne tanker og holdninger. Lederne setter videre søkelys på hvilken betydning kulturell kompetanse har i mangfoldsarbeidet. I følge Northouse (2016, s. 165) skjer dette ved at lederen har en tydelig kommunikasjon. Dersom lederen har en klar kommunikasjonsstrategi om hva kulturell kompetanse og åpenhet innebærer, kan sjansen for å fremme etnisk mangfold være større. Flere av lederne setter menneskeperspektivet først, der alle får utviklet sine holdninger og verdier. Økt forståelse og aksept blant de ansatte kan være med på å fjerne forutinntattheten og fordommene.

En kritisk vinkling på den transformerende lederstilen er at den blir behandlet som et personlighetstrekk som ikke kan læres. Dette forklarer Bryman (1992, ss. 100-102), Kelloway og Barling (2000, s. 356), der de mener at det faktisk er egenskaper som kan tilegnes. Flere av lederne stiller seg bak denne kritikken og presiserer at en karismatisk lederstil kan læres. Kritikken av lederstilen eksisterer tilsynelatende i praksis, der man som leder kan tilegne seg egenskaper for å bli en transformerende leder.

Når lederne vi har intervjuet skal fremme etnisk mangfold, er balansert prosessering sentral komponent for noen. Dette perspektivet omhandler ifølge Northouse (2016, s. 202) å ha en selvregulerende atferd. Flere av lederne har en slik atferd, der de er opptatt av innspill og andres perspektiv. De ansattes meninger, tolkninger og holdninger blir tatt høyde for, og sammen blir de klokere. Selv om lederne får andre innfallsvinkler, vil den moralske rasjonaliteten stå sterkt. Denne oppførselen minner om en autentisk leder, da lederen evner å utvide sitt eget tankesett.

Et mønster som går igjen hos alle lederne, er evnen de har til individuell omtanke. Fladvad (2014, s. 15) forklarer at dette er en dimensjon i transformasjonsledelse, der lederen utvikler en god relasjon til medarbeiderne sine. Intervjuobjektene videreformidler Fladvad sine argumenter, der individuell omtanke benyttes når de fremmer etnisk mangfold. Dette gjør de

ved å behandle alle på samme måte, uavhengig av etnisk bakgrunn. Likebehandling står sterkt, der dette er noe lederne ønsker å praktisere kontinuerlig.

6.1.3 utfordringer

En tydelig kommunikasjonsstrategi fra lederen er sentralt for å kunne fremme etnisk mangfold i organisasjonen (Northouse, 2016, s. 165). Ifølge Siggerud og Bakke (2020) er språk en sentral utfordring for ledere i forbindelse med etnisk mangfold på arbeidsplassen. Verbale språkutfordringer har vist seg å være en utfordring for lederne i virksomhetene vi har intervjuet. Flere trekker frem viktigheten av kommunikasjon, der ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn skal kunne kommunisere med alle i virksomheten. Ved utfordringer knyttet til språk, var god kommunikasjon en bidragsyter til å håndtere misforståelser. Det var bare butikksjef i KIWI Joa som trakk frem ikke-verbale utfordringer knyttet til språk.

Sikkerhetsaspektet var også noe som ble beskrevet som et sentralt element fra informantene. Forskjellen mellom lederne kan omhandle hvilken bransje de opererer i, der de har ulike forståelser av hvorfor kommunikasjon er sentralt. I bygg- og anleggsbransjen kan kommunikasjon være betydelig for lederne, da det arbeides med maskiner som potensielt kan skape farlige situasjoner. Dette argumentet støtter Arbeidstilsynet (2022), da de fremlegger at uønskede hendelser i bygg- og anleggsbransjen ofte skyldes språk- og kommunikasjonsproblemer. Dermed vil språkkunnskaper blant de etnisk minoritetsspråklige ansatte være et sentralt element for ledere i denne bransjen.

6.2 Inkludering

Funnene viser at mange ledere har tanker som samsvarer med hverandre, hvor det var enighet om at inkludering var et viktig fundament i mangfoldsarbeidet. Flere av lederne så videre på inkluderingen som en gevinst i form av lojale og tillitsfulle ansatte. Dette var viktig for å danne organisasjonstilhørighet, som igjen ble sett på som et grunnleggende begrep for arbeidsinkluderingen. Funnene synliggjør ulike strategier og tilnærminger for å fremme etnisk mangfold, der involvering gjennom å se den enkelte satte preg. Til tross for ulike strategier og måter å tolke begrepet inkludering på, samles informantene seg rundt en felles tilnærming til ledelse. Det innebærer en inkluderende ledelse som konstruerer et trygt arbeidsmiljø, fremfor å utføre autoritær ledelse. Videre er utvikling av de ansatte noe lederne samler seg rundt. Felles utfordringer er at inkludering kan være tid- og ressurskrevende i startfasen, samtidig som kommunikasjonen kan by på problemer.

6.2.1 Arbeidsinkludering

De kvalitative funnene i inkluderingsdelen tyder på at lederne har et fokus på inkludering og involvering av de ansatte, på tross av at begrepet inkludering isolert sett hadde flere betydninger for enkelte av lederne. Slik Hildebrandt, Brandi, W. Nordhaug og Nordhaug (2004) ser på inkludering, må den gjensidige troen og respekten ligge til grunne. Funnene indikerer at innstillingen til lederne er at de ønsker å bidra i samfunnet ved å la innvandrere få slippe til. Det sier noe om den troen og respekten som ligger i bunn for å kunne skape et inkluderende felleskap. Viktigheten av arbeidsinkludering eksisterer også i praksis, da de ulike lederne så at det eksisterer gevinster og ressurser i form av lojale, tillitsfulle og fornøyde ansatte som føler seg sett og verdsatt. Ifølge Clark (2021), kunne det igjen føre til organisasjonstilørighet, hvor viktigheten underbygges av lederne. Dette blir også drøftet videre i hvilke strategier og tilnærminger som er viktige for å fremme inkludering av etnisk mangfold.

6.2.2 Strategier og tilnærminger

Hvilke strategier og tilnærminger lederne brukte for å fremme inkludering på arbeidsplassen preges av forskjellige strategier. Disse strategiene har grobunn i teoriene som diskuteres rundt hvorfor man skal inkludere og hvordan man inkluderer, samt tidligere forskning.

Flere av lederne legger vekt på en inkluderende ledelse og fremhever at den type ledelse er helt avgjørende i inkluderingsarbeidet. En strategi som noen av lederne da tar i bruk er tilrettelegging for arbeidsmiljøkartlegging, noe som samsvarer med et av arbeidstilsynet (2018, s. 4) sine punkt om hva som former et inkluderende arbeidsmiljø. Der kommer det frem at vellykkede virksomheter «samarbeider med de ansatte om å forbedre arbeidsmiljøet». Flere av lederne bruker også andre strategier som omhandler utvikling av ansatte, for å inkludere. Dette innebærer norskopplæring og fagbrev for å øke kompetansen til de ansatte, som igjen lederne gjør for å inkludere. En slik måte å inkludere på underbygges av Arbeidstilsynet (2018, s. 4), som presenterer at de som lykkes med mangfold sørger for at «alle i virksomheten har den kompetansen de trenger». Dette er en del av hvordan ledere fremmer inkludering gjennom inkluderende lederskap.

Traavik (2021) legger frem en del interessante praksiser og strategier for hvordan man skal kunne inkludere etniske minoriteter på arbeidsplassen. Her presenterer hun hvilke praksiser som bør iverksettes. En del av inkluderingsarbeidet til flere ledere samsvarer med Traavik sine tanker rundt involvering av de ansatte. Hun argumenterer nemlig for å «oppmuntre alle til

å delta, samtidig som man inkluderer ansatte i beslutningsprosesser» (Traavik, 2021). Dette var en sentral strategi hos lederne, hvor flere ansatte tok del i beslutninger høyere i systemet og ble involvert i alt. Dette kan igjen være med på å gi en trygg arbeidsplass, da det dannes omsorg og trygghet hvor de ansatte føler på en form for verdi (Paaske, 2021). Det er en nødvendighet i et inkluderende felleskap og besvarer hvorfor man skal inkludere, fordi alle skal føle seg verdsatt og involvert.

Flere av lederne var bevisste på å kommunisere tydelige signal hvor de var nysgjerrig og ønsket å lære. Ifølge Dennison (2021) er bevisstheten rundt kommunikasjon viktig, noe lederne så på som en grunnleggende faktor for å i det hele tatt kunne inkludere. Denne kommunikasjonen innebærer en støttende atferd, noe man gjenkjenner i Northouse (2016, s. 95) sin fjerde kategori (*supportive*) i den situasjonsbestemte ledelsen. Atferden preges av høy støtte og lav form for styring, hvor lederne kommuniserer ved å lytte og gi tilbakemeldinger. Dette kan være med på å forme en åpen organisasjonskultur. Det korreler med Strømdahl (2021) sine tanker rundt tilrettelegging av etnisk mangfold. Flere av lederne poengterte at det var viktig å være bevisst på egne holdninger, men at det kan være krevende

6.2.3 utfordringer

En tydelig og viktig strategi for lederen er det å være bevisst på egne ubevisste fordommer (Dennison, 2021). Ifølge The Myers-Briggs Company (TMBC) (2021) er ubevisste fordommer en sentral utfordring for ledere i forbindelse med inkludering på arbeidsplassen. Noen av lederne vi har intervjuet har hatt dette som en utfordring, da rasisme er noe som har oppstått. Flere av lederne påpeker videre at fordommer er noe som alltid eksisterer. Det er et tydelig signal på at fordommene er veldig vanskelig å kvitte seg fullstendig med, noe som samsvarer med de utfordringene TMBC (2021) presenterer.

Flere av informantene så på inkludering av etniske minoriteter som tid- og ressurskrevende, gjennom opplæring, forståelse og forklaring. De samme utfordringene trekkes frem av Oslo Kommune (2004, s. 77), der de må avsette mye tid. Informantene poengterer at dette er utfordrende i startfasen, da mye av tiden blir brukt på å gi kunnskap, oppfølging og forståelse for arbeidsoppgavene som skal utføres. For å skape forståelse mellom partene, kan dårlig kommunikasjon trekkes inn som en sentral del, noe Hildebrandt, Brandi, W.Nordhaug og Nordhaug (2004, s. 77) ser på som en utfordring. På samme måte som kommunikasjon ses på som en utfordring for å fremme etnisk mangfold, er det også en relevant utfordring i inkluderingsarbeidet. Argumentene om at opplæring tar mye tid, kan gjennom forståelse sette

leder sin evne til kommunikasjon på prøve. Da kan leder være med på å forme en tillitsfull og respektfull arbeidsplass. Leder kan da møte utfordringene og bruke det som en strategi, hvor hindringer blir til ressurser.

7.0 Konklusjon

I denne oppgaven har vi sett på hvordan seks ledere i seks forskjellige virksomheter arbeider med etnisk mangfold og inkludering. Vi har sett på hva de ulike lederne legger i begrepene og hvilke insentiv de har for å fremme etnisk mangfold. Videre har vi undersøkt hvordan lederne jobber med å fremme etnisk mangfold og inkludering, samt hvilke utfordringer som kan oppstå i dette arbeidet. Vi ønsker med det å besvare problemstillingen:

«Hvordan fremmer ledere i små- og mellomstore bedrifter på Vestlandet etnisk mangfold og inkludering på arbeidsplassen?»

Felles for ledere som fremmer etnisk mangfold og inkludering, er deres begrepsforståelse av etnisk mangfold og inkludering. Våre funn tilsier at ledere forstår at etnisk mangfold omhandler personer med ulik etnisitet og ulike kulturelle bakgrunner. Videre resulterer våre funn i at arbeidsinkludering er fundamentalt for lederes mangfoldsarbeid. De forstår også arbeidsinkludering som det å gi folk en sjanse i arbeidslivet.

Videre tyder våre funn på at ledere bruker ulike insentiver for å drive et hensiktsmessig mangfoldsarbeid, med etnisk mangfold og inkludering. Økt verdiskapning i form av økt omdømme og konkurransekraft, er et moment i lederes arbeid med etnisk mangfold. En hovedkonklusjon er at samfunnsansvaret er et større insentiv blant ledere, der de kan gjøre en forskjell i andres liv.

Ledere jobber aktivt med å skape gode, flerkulturelle arbeidsplasser. Det finnes flere strategier og tilnærminger ledere benytter for å fremme etnisk mangfold og inkludering på arbeidsplassen. Basert på våre funn og drøfting kan konklusjon være at tilretteleggingstiltak og god opplæring seg å være sentralt for å skape god mangfold- og inkluderingspraksis.

Når ledere skal fremme etnisk mangfold og inkludering kan det oppstå utfordringer. En hovedkonklusjon fra oppgaven er at utfordringer ofte er knyttet til kommunikasjon og språk,

der misforståelser kan oppstå. Når ledere skal inkludere personer med etnisk minoritetsbakgrunn, er konklusjonen at det kan være ressurskrevende, i form av tid og innsats.

Lederegenskaper som viser seg å være relevante innebærer å behandle de ansatte likt, men samtidig kunne verdsette forskjellene i den flerkulturelle arbeidsstyrken. Basert på disse funnene kan det konkluderes med at fleksibilitet og tålmodighet er sentrale lederegenskaper i mangfoldsarbeidet. I tillegg er kulturell kompetanse en betydelig egenskap når ledere skal fremme etnisk mangfold og inkludere de med annen etnisk bakgrunn.

Når det gjelder relevansen til ledelsesteorier, kan det konkluderes med at den situasjonsbestemte lederstilen utmerker seg når ledere skal fremme etnisk mangfold og inkludering. Data tyder på at gode mangfoldsledere klarer å tilpasse seg de ansatte med ulik etnisk bakgrunn, og deres situasjoner og behov. De evner å se hva hver enkelt ansatt tilfører, og hvordan de skal utnytte deres kunnskap og kompetanse.

Denne oppgaven bidrar til teorien ved å utvide kunnskapen og forståelsen av effektive praksiser og egenskaper for å fremme mangfold og inkludering på stadig mer mangfoldige arbeidsplasser. Oppgaven belyser også relevansen av tre ulike ledelsesteorier i forbindelse med ledelse av mangfold og inkludering.

Funnene kan i praksis hjelpe ledere til å forstå deres rolle på en bedre måte, samt forbedre lederstilen til ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn. Videre kan denne oppgaven hjelpe ledere som ønsker å øke verdiskapningen, forhindre arbeidsledighet og bidra til et inkluderende arbeidsliv. Oppgaven gir også en forståelse om hvordan dagens ledere i en norsk kontekst arbeider med å fremme etnisk mangfold og inkludering. Dette kan bidra til å utvide viktigheten av kontekstuelle faktorer for mangfoldsledelse.

Videre forskning kan belyse hvordan andre faktorer som alder, opprinnelsesland eller kjønn kan påvirke praksiser, tilnærminger og viktige egenskaper for å fremme mangfold og inkludering. En kvantitativ undersøkelse i norsk kontekst hadde vært nyttig for å få et større bilde av dette fenomenet.

8.0 Bibliografi

- Arbeidstilsynet. (2018). *Et inkluderende arbeidsmiljø – et inkluderende arbeidsliv*. Trondheim: Arbeidstilsynet.
- Arbeidstilsynet. (2022, Mai 6). Hentet fra Arbeidstilsynet: <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/hms-i-bygg-og-anlegg/>
- Aspheim Øren, M. A. (2014, Juni). Mangfoldsledelse på norsk: bare prat eller også praksis? *Masteroppgave - Uit*.
- Assessio. (2020, Januar 10). *Mangfold er en nødvendighet for å lykkes*. Hentet fra <https://assessio.com/no/academy/mangfold-er-en-nodvendighet-for-a-lykkes/>
- Bakke, A., & Eilertsen Siggerud, S. (2020). Masteroppgave. *Lederutfordringer knyttet til etnisk mangfold på arbeidsplassen*.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership an performance beyon expectations*. New York: Free Press.
- Bourke, J., & Titus, A. (2020, Mars 6). *The Key to Inclusive Leadership*. Hentet fra Summary: <https://hbr.org/2020/03/the-key-to-inclusive-leadership>
- Brandi, S., Hildebrandt, S., Nordhaug, I. W., & Nordhaug, O. (2004). *Inkluderingsledelse*. Otta: Universitetsforlaget.
- Brenna, L. R. (2018). *Mangfoldsledelse*. Cappelen Damm.
- Bryman, A. (1992). *Carisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- (2022). Butikksjef i Brustadbu. (J. R. Flacké, & L. R. Flacké, Intervjuere)
- (2022). Butikksjef i KIWI Joa. (J. R. Flacké, & L. R. Flacké, Intervjuere)
- Carson, S. G., & Skauge, T. (2019). *Etikk for beslutningstakere*. Cappelen Damm.
- Clark, S. (2021, Mars 2). *5 Reasons Why Your Company Should Be More Inclusive*. Hentet fra Inclusion Creates a Sense of Belonging: <https://www.reworked.co/leadership/5-reasons-why-your-company-should-be-more-inclusive/>
- (2022). Daglig leder i Askjell Våge. (J. R. Flacké, & L. R. Flacké, Intervjuere)
- (2022). Daglig leder i ElementPartner. (J. R. Flacké, & L. R. Flacké, Intervjuere)
- (2022). Daglig leder i KIWI Kunnskapshuset. (J. R. Flacké, & L. R. Flacké, Intervjuere)
- Dahl, Ø. (2018, Desember 10). *Metode*. Hentet fra Tett på forskningsobjektet: <https://ndla.no/subject:1:b9e86c43-93b8-49e9-81af-09dbc7d79401/topic:2:193544/topic:2:82840/resource:1:82849>
- Dahlsveen, S., Størdal, T., & Wellerop, T. (2021, Mai 14). Bacheloroppgave - La tusen blomster blomstre. Bergen.
- Dennison, K. (2021, Januar 25). *Forbes*. Hentet fra 4 Strategies To Become An Inclusive Leader And Foster A Diverse Culture Of High-Achievers: <https://www.forbes.com/sites/karadennison/2021/01/25/4-strategies-to-become-an-inclusive-leader-and-foster-a-diverse-culture-of-high-achievers/?sh=5241e3a01f84>

- Distrikssenteret. (2022). *Innvandring, inkludering, sysselsetting og lokal utvikling*. Oslo: Imdi.
- Drange, I. (2014). *Mangfoldsledelse: En kunnskapsoversikt*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet .
- Egberg, S. (2021). Autentisk ledelse blant ledere i Forsvaret.
- Egerdal, Å. (2019). *HR-Boka*. Oslo: Gyldendal.
- Feyes, E. (2022, Februar 23). *Pressbooks*. Hentet fra <https://ohiostate.pressbooks.pub/pubhhmp6615/chapter/leadership-and-the-promotion-of-diversity-in-the-work-force-and-beyond/>
- Finans Norge. (2022). *Mangold og likestilling*. Finans Norge.
- Fladvad, A. K. (2014, Mai 2). Transformasjonsledelse og endringsprosesser.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse*. Cappelen Damm AS.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2018). *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hamill, L. (2019, Februar 4). *What An Inclusive Workplace Actually Looks Like, And Seven Ways To Achieve It*. Hentet fra <https://www.forbes.com/sites/alisondurkee/2022/04/22/who-may-decide-marjorie-taylor-greenes-fate-republican-trump-foe-brad-raffensperger/?sh=2d51d3b66d1d>
- Harvard. (2022). *Recruiting for diversity*. Harvard.
- Haug, P. (2005). Forskning om inkludering. *Specialpædagogik ad nye veje – Et festskrift til Niels Egelund i anledning af hans 60 års dag*. København, Danmark: Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag.
- Hede, R. (2018, Januar 31). *Ledernytt*. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/mangfold-er-en-noedvendighet-for-aa-lykkes.6072964.html>
- Helmersen, M., & Bjørlykke, A. V. (2022). *Magfoldsledelse - idealer og praksiser*. Agderforskning.
- Helsekompetanse.no. (2022). *Fritid, kultur og venner*. Hentet fra Kulturelt mangfold: <https://min.helsekompetanse.no/mod/book/view.php?id=2024&chapterid=1309>
- Hetland Mong, E. (2020, Desember 14). Lederens unike møte med den ansatte. *Masteroppgave i interkulturelt arbeid*.
- Hildebrandt, S., Brandi, S., W.Nordhaug, I., & Nordhaug, O. (2004). *Inkluderingsledelse - Utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *Why diversity matters*. McKinsey&Company.
- IMDi. (2021, Desember 2021). *Innvandrere i arbeidslivet*. Hentet fra Hvorfor er deltakelse i arbeid viktig for integrering?: <https://www.imdi.no/om-integrering-i-norge/kunnskapsoversikt/innvandrere-i-arbeidslivet/>
- Imdi. (2021, April 27). *Strategi og ledelse*. Hentet fra Næringslivstopp om suksessen: — Mangfold bidrar til at vi tar bedre beslutninger: <https://www.imdi.no/mangfold-i-arbeidslivet/strategi-og-ledelse/naringslivstopp-om-suksessen--mangfold-bidrar-til-at-vi-tar-bedre-beslutninger/>

- IMDi. (2021, April 16). *Strategi og ledelse*. Hentet fra Mangfold kan gi verdifullt fortrinn. Her er IMDis tips for å lykkes: <https://www.imdi.no/mangfold-i-arbeidslivet/strategi-og-ledelse/mangfold-kan-gi-verdifullt-fortrinn.-her-er-tipsene-for-a-lykkes/>
- Indeed. (2021, September 10). *What Is Inclusive Leadership and Why Is It Important?* Hentet fra Cons of inclusive leadership: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-inclusive-leadership>
- Inkludering og utnyttelse av etnisk mangfold i norsk arbeidsliv. (2021). Høyskolen i Kristiania.
- Integrering- og mangfoldsdirektoratet. (2022, Februar 21). *IMDi*. Hentet fra <https://www.imdi.no/mangfold-i-arbeidslivet/>
- Integrerings- og mangfoldsdirektoratet. (2022, Mai 9). *Anbefalmangfold*. Hentet fra <https://anbefalmangfold.no/index.php>
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*.
- Johansen, I.-C. V. (2019). Mangfold på arbeidsplassen.
- Kelloway, K. E., & Barling, J. (2000, November 1). What we have learned about developing transformational leaders. ss. 355-362.
- Kilskar, S. S., Wasilkiewicz, K., Nygaard, B., & Øren, A. (2017). *Flerkulturelle arbeidsplasser i byggenæringen*. Trondheim: Sintef.
- (2022). Konsernsjef og styreleder i Strukturplast. (J. R. Flacké, & L. R. Flacké, Intervjuere)
- Kunnskapsdepartementet. (2019, Januar 1). *Integrering gjennom kunnskap*. Hentet fra Arbeid - Hovedgrep 5: <https://www.regjeringen.no/contentassets/710bc325b9fb4b85b29d0c01b6b6d8f1/regjeringens-integreringsstrategi-20192022.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2022, Februar 17). *Mangfoldsprisen*. Hentet fra Om mangfoldsprisen: <https://www.mangfoldsprisen.no/om-mangfoldsprisen/>
- Langset, E. K. (2022). *Hvordan skape en god inkludering på arbeidsplassen?* Hentet fra <https://www.utdanningogjobb.no/arbeidsliv/hvordan-skape-en-god-inkludering-pa-arbeidsplassen/>
- LDO. (2009). *Likestilling og mangfold*. Oslo: Likestillings- og diskrimineringsombudet.
- Ledernytt. (2018, Januar 2). *Forside*. Hentet fra Mangfold er en nødvendighet for å lykkes : <https://www.ledernytt.no/mangfold-er-en-noedvendighet-for-aa-lykkes.6072964.html>
- Ljunggren, A. (2020, November 3). *Mangfold er svaret! Hva var spørsmålet?* Hentet fra Aktuelt: <https://www.samfunnsbedriftene.no/aktuelt/felles/mangfold-er-svaret-hva-var-sporsmalet/>
- Lovdata. (2021, Juli 1). *Lovdata*. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmilj%C3%B8loven#KAPITTEL_14
- Lovdata. (2021, Juli 2). *Lovdata*. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51/KAPITTEL_2#KAPITTEL_2

- Magma. (2022, April 1). *Magma*. Hentet fra <https://nye.econa.no/faglig-oppdatering/medlemsbladet-magma/nr.-4-2021/slik-pavirker-mangfold/>
- Mangfoldsledelse. (2022, Februar 16). *Mangfoldsledelse*. Hentet fra <https://www.mangfoldsledelse.net/artikler/derfor-er-mangfold-og-mangfoldsledelse-viktig>
- Mujtaba, B. G., & Sungkhawan, J. (2009). Situational leadership and diversity management coaching skills.
- Nav. (2021, Juni 11). *Nav*. Hentet fra <https://www.nav.no/no/lokalt/vestfold-og-telemark/nyheter/mangfold-er-en-ressurs-for-deloitte>
- Ndla. (2021, Mai 7). *Mangfold og respekt*. Hentet fra Hva er mangfold?: <https://ndla.no/subject:1:56ea35da-73d9-431f-a451-19f24f564f59/topic:1:5851b59b-7814-4724-bc84-192e1d2b5eca/topic:1:2d1b8d36-f65f-4a6d-ab7b-2a1c4bcd51a9/resource:c4f09685-faba-4ab4-966e-0f769c92ccbd>
- NHO. (2022, Februar 18). *Små og mellomstore bedrifter*. Hentet fra Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB): <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership*. SAGE Publications.
- Paulsen, T. M., & Hårberg, G. B. (2020, Mars 13). *Sosial og kulturell kompetanse*. Hentet fra Det flerkulturelle Norge: <https://ndla.no/subject:1:777ae87e-ca79-4866-920a-115cfb7bbe1/topic:2:183732/topic:1:b6562a48-8510-46b3-a0d2-b53dd9da349f/resource:1:3919>
- Paaske, S. (2021, Mai 3). *Likeverd og inkludering i arbeidslivet*. Hentet fra Inkludering i yrkesfellesskapet: <https://ndla.no/subject:1:09410bfa-5b0d-470b-8727-5006e711bc1f/topic:1:9915c5cb-09d8-42eb-94c1-ae974894a103/resource:5d12c95b-12dc-430d-9307-0edc5ce2b73d>
- Regjeringen. (2009). *Regjeringen*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2009-18/id570566/?ch=2>
- Regjeringen. (2018). *Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv*.
- Regjeringen. (2018, September 4). *Regjeringen*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/arbeidsmiljolooven/id447107/>
- Rowitz, L. (2014). *Public health leadership*. Jones & Barnett Learning.
- Rysstad, J. (2018). *Autentisk ledelse og situasjonsbevissthet*. Bergen.
- Sagberg, I. (2021, April 13). *lederstil*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/lederstil>
- Sandvik, A. M. (2011, Mars). *Magma*. Hentet fra <https://old.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid>
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., & Baker, S. (2018, Juli). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. ss. 1893-1907.
- Snl. (2021, April 15). *Store norske leksikon*. Hentet fra Etnisk gruppe: https://snl.no/etnisk_gruppe
- Sommerfelt, A., & Schackt, J. (2021, April 15). *snl*. Hentet fra snl: https://snl.no/etnisk_gruppe

- SSB. (2019, Mars 25). *Statistisk sentralbyrå*. Hentet fra Folk flest er positivt innstilt til innvandrere: <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/folk-flest-er-positivt-innstilt-til-innvandrere>
- SSB. (2021, Mars 9). *Statistisk sentralbyrå*. Hentet fra Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre: <https://www.ssb.no/befolkning/innvandrere/statistikk/innvandrere-og-norskfodte-med-innvandrerforeldre>
- SSB. (2021, Februar 11). *Statistisk sentralbyrå*. Hentet fra Registrerte arbeidsledige blant innvandrere : <https://www.ssb.no/innvarbl>
- Statens arbeidsgiverportal. (2021, Desember 2). Hentet fra Statens arbeidsgiverportal: <https://arbeidsgiver.dfo.no/personaloppfolging/personalsaker/leders-ansvar-og-styringsrett>
- Statens arbeidsgiverportal. (2021, Desember 3). *Som leder må du være åpen for at medarbeiderne ikke trenger å være like*. Hentet fra Hjem: <https://arbeidsgiver.dfo.no/som-leder-ma-du-vaere-åpen-medarbeiderne-ikke-trenger-vaere>
- Statped. (2022, Mai 12). *Statped*. Hentet fra <https://www.statped.no/temaer/inkludering/>
- Strand, V. B. (2018, Januar 19). *Store norske leksikon*. Hentet fra indirekte diskriminering: https://snl.no/indirekte_diskriminering
- Strand, V. B. (2019, Juli 1). *Store norsk leksikon*. Hentet fra direkte diskriminering: https://snl.no/direkte_diskriminering
- Strømdahl, V. (2021). Inkludering og utnyttelse av etnisk mangfold i norsk arbeidsliv. Høgskolen i Kristiania.
- Strømstad, M., Nes, K., & Skogen, K. (2005). Hva er inkludering? *Styringsdokumenter og inkludering*. Elverum, Norge: Høgskolen i Hedmark.
- Sundbye, L. T., & Nisted, I. M. (2017, Oktober 11). *ndla*. Hentet fra <https://ndla.no/subject:1:433559e2-5bf4-4ba1-a592-24fa4057ec01/topic:2:183191/topic:2:105795/resource:1:93370>
- Svarva, V. B. (2017, Mai). *Lederens bidrag til ekstraordinær innsats og tilfredshet blant ansatte*. Hentet fra https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/57444/Masteroppgave_VBS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- The Myers-Briggs Company. (2021, November 19). *5 Challenges of Inclusive Leadership for Leaders and Managers*. Hentet fra <https://eu.themyersbriggs.com/-/media/Files/PDFs/Infographics/5-Challenges-of-Inclusive-Leadership-UK.pdf?la=en>
- Thompson, G., & Glasø, L. (2018, Juni 20). Situational leadership theory.
- Traavik, L. (2021, April 9). *Hva skal vi gjøre? Inkludere*. Hentet fra Mangfoldsledelse er inkluderende - Gjør det!: <https://www.imdi.no/mangfold-i-arbeidslivet/strategi-og-ledelse/hva-skal-vi-gjore-rekruttere/>
- Traavik, L. E. (2021, April 9). *Integrerings- og mangfoldsdirektoratet*. Hentet fra Hva skal vi gjøre? Inkludere: <https://www.imdi.no/mangfold-i-arbeidslivet/strategi-og-ledelse/hva-skal-vi-gjore-rekruttere/>

Traavik, L. M. (2006). Ledelse av Mangfold. *MAGMA*, 2-10.

Umblijs, J., Drange, I., & Orupabo, J. (2022). *Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske bedrifter*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning .

United Nations Global Compact. (2022, Februar 15). *Globalcompact*. Hentet fra Globalcompact: <https://globalcompact.no/barekraftsmal/mal-10-mindre-ulikhet/>

Visma. (2022, Februar 14). *Hvordan vi jobber for å bygge en mangfoldig og inkluderende kultur*. Hentet fra Hvordan får vi det til?: <https://www.visma.no/blogg/hvordan-bygge-mangfold-og-inkludering/>

9.0 Vedlegg

Vedlegg 1 – Godkjenning fra NSD

05.03.2022 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

- Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:
- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema](https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-<u>endringer-i-meldeskjema</u>)

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til informanter

Vil du delta i forskningsprosjektet **«Mangfold og inkludering på Vestlandet»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se hvordan ledere på Vestlandet arbeider med mangfold og inkludering på arbeidsplassen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Mangfold og inkludering kan være bidragsyttere til innovasjon og vekst i organisasjoner. I dette prosjektet vil vi se på hvordan ledere på Vestlandet arbeider med mangfold og inkludering av ansatte. Vi ønsker dermed et intervju med ledere og se på tematikken fra deres perspektiv.

Forskningsspørsmålet vi skal analysere er per dags dato:

«Hvordan fremmer ledere på Vestlandet mangfold og hvordan jobber de med inkludering på arbeidsplassen?»

Prosjektet er en bacheloroppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet. Forskningsprosjektet gjennomføres av Ludvik Ringstad Flacké og Johannes Ringstad Flacké. Vi går siste året på økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet, campus Bergen. Her tar vi en fordypning i administrasjon og ledelse. Vår veileder i prosjektet er Egzon Krasniqi.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du er en leder på Vestlandet i en virksomhet som er god på mangfold. Derfor er vi nysgjerrig på å komme i kontakt med deg og hvilket perspektiv du har. Vi henvender oss til 5-6 aktuelle ledere. Utvalget har blitt funnet gjennom tidligere vinnere av Mangfoldsprisen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden for deltakelsen skjer i intervjuformat. Det vil ta deg 30-40 min. Vi ønsker at det krever minst mulig av deg, så vi kan avtale å møtes på et tidspunkt som passer din timeplan. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om ledererfaring, mangfoldsledelse, etnisk mangfold og inkludering. Navn, ledererfaring, stilling og arbeidsplass er opplysninger som er relevant for oppgaven. For å kunne sikre

at vi siterer deg på riktig måte vil opplysningene vil registreres ved lydopptak og transkriberes. Disse lydopptakene er det bare prosjektgruppen som får høre og slettes når oppgaven er ferdigstilt.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Høgskulen på Vestlandet, prosjektgruppen (Ludvik Ringstad Flacké og Johannes Ringstad Flacké) og veileder (Egzon Krasniqi) vil ha opplysningstilgang. Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Organisasjonens navn vil benyttes i oppgaven. Prosjektgruppen samler inn, bearbeider og lagrer data på private PC-er med innloggingskode. Lydopptak vil bli tatt på privat mobiltelefon, med innloggingskode som bare bachelorgruppen har tilgang på. Deltakerne i intervjuet vil kunne bli gjenkjent gjennom deres roller i virksomheten.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 13.05.2022. Personopplysninger og lydopptak slettes ved prosjektslutt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet. Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- Forskningsgruppen:
 - Ludvik Ringstad Flacké: e-post: ludvik.ringstad@hotmail.com, tlf: 467 93 195
 - Johannes Ringstad Flacké: e-post: johannes_ringstad@hotmail.com, tlf: 483 56 687
- Høgskulen på Vestlandet ved veiledere:
 - Egzon Krasniqi: e-post: egzon.krasniqi@hvl.no, tlf: 555 85 660
- Vårt personvernombud: Trine Anikken Larsen: e-post: trine.anikken@hvl.no, tlf: 913 65 920

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

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

Med vennlig hilsen

Egzon Krasniqi
(Forsker/veileder)

Ludvik Ringstad Flacké og Johannes Ringstad Flacké

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Etnisk mangfold og inkludering på Vestlandet*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i videointervju med lydopptak
- at informasjonen jeg har gitt gjennom intervju kan benyttes i bacheloroppgaven
- at min rolle i virksomheten omtales i oppgaven

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 – Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Bakgrunn

1. Kan du fortelle litt om virksomheten din? Hva gjør dere?
2. Hva er din stilling i virksomheten og hva går det ut på?
3. Hvilken bakgrunn har du som leder/mellomleder?
4. Hvor mange har du ansvar for i virksomheten?
5. Hvordan legger du i begrepet mangfold? Hva legger du i begrepet etnisk mangfold?

Mangfold

6. Hvordan er det etniske mangfoldet i staben deres i dag? Hvordan er mangfoldet i forskjellige ledd?
7. Hvordan jobber du for å fremme mangfoldet i din virksomhet?
8. Hvilke lederegenskaper mener du er nødvendige for å fremme etnisk mangfold i virksomheten din?
9. Hvilken verdi har etnisk mangfold for deg som ledert? Image, konkurransefortrinn, ressurser?
10. Hvorfor tror du at dere har vunnet/nominert til pris? Hvilken rolle har du som leder hatt i dette?
11. Hvilke utfordringer ser du ved økt etnisk mangfold i din organisasjon? Eksempler?

Inkludering

12. Hva betyr arbeidsinkludering for deg?
Hvordan jobber dere med inkludering av etnisk mangfold i virksomheten? (Hvordan involveres de i beslutningstaking?)
13. Hvor viktig mener du at organisasjonstilhørighet er når man skal inkludere ansatte fra etnisk minoritetsbakgrunn i virksomheten? Hva gjør du som leder for å skape tilhørighet?
14. Hvor viktig mener du som leder der er å skape en trygg arbeidskultur der folk med etnisk minoritetsbakgrunn føler seg velkommen? Hva gjør du for å konstruere et trygt arbeidsmiljø for denne gruppen?
15. Hvilke praksiser bruker du som leder for å inkludere de med en annen etnisk bakgrunn i organisasjonen? Hvordan jobber du med de andre ansatte for å skape et inkluderende arbeidsmiljø?
16. Er der noen utfordringer du som leder har hatt ved å inkludere ansatte med en annen etnisk bakgrunn? Hvis ja, kan du gi noen eksempler?

Annet

17. Har du noe mer du vil tilføye?

Vedlegg 4 – Tildelingskriterier



DET KONGELIGE KUNNSKAPSDEPARTEMENT

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet
Postboks 212 Sentrum
0103 OSLO

Deres ref

Vår ref

Dato

18/6509-5

2. april 2019

Tildelingskriterier for Mangfoldsprisen

Vi viser til IMDi's brev av 7.3.2019 med forslag til tildelingskriterier for Mangfoldsprisen og takker for arbeidet IMDi har gjort. Departementet ber IMDi påse at følgende kriterier legges til grunn for både de nasjonale og de regionale juryene for valg og rangering av kandidater.

Tildelingskriterier for Mangfoldsprisen

1. a) Det er etnisk mangfold i virksomheten. (små bedrifter)

b) Det er etnisk mangfold i virksomheten fordelt på flere av virksomhetens ulike nivåer og stillingskategorier. (mellomstore og store bedrifter)
2. Virksomheten kan vise til eksempler på god bruk av innvandrems kompetanse. For eksempel en lav grad av overkvalifisering.
3. Virksomheten bidrar til kvalifisering eller kompetanseheving av innvandrere, særlig de ny-ankomne. For eksempel bruk av praksisplasser, språkkurs, mentorprogrammer og annet.
4. Virksomheten legger til rette for et inkluderende arbeidsmiljø.
5. Virksomheten har satt mål knyttet til økt etnisk mangfold blant ansatte.
6. a) Virksomheten har iverksatt tiltak for å øke det etniske mangfoldet blant ansatte. Virksomheten kan vise til en positiv utvikling. (små bedrifter)

- b) Virksomheten har iverksatt tiltak for å øke det etniske mangfoldet blant ansatte på flere av virksomhetens ulike nivåer og stillingskategorier. Virksomheten kan vise til en positiv utvikling. (mellomstore og store bedrifter)
7. Måloppnåelse knyttet til etnisk mangfold blir vurdert og fulgt opp systematisk. (mellomstore og store bedrifter)
8. Virksomheten har iverksatt tiltak for å heve kompetansen blant ledere innen mangfoldsledelse (mellomstore og store bedrifter)
9. a) Virksomheten har bidratt til å profilere verdien av etnisk mangfold. (små bedrifter)
- b) Virksomheten profilerer verdien av etnisk mangfold internt og eksternt. (mellomstore og store bedrifter)
10. Virksomheten kan vise til eksempler på hvordan det etniske mangfoldet bidrar til verdiskaping og/eller andre positive ringvirkninger. Herunder erfaringer der mangfold bidrar til bedre utnyttelse av ressurser, skaper nye muligheter eller økt vekst.

Nærmere forklaring av kriteriene

Ovennevnte kriterier bygger på IMDis forslag og følgende vurderinger:

Kriteriene skal reflektere klart et mål om bedre bruk av innvandrernes kompetanse. Kriteriene skal reflektere et ønske om at arbeidsgivere bidrar til kvalifisering eller kompetanseheving særlig av nyankomne innvandrere. Kriteriene bør gi tilstrekkelig med slingringsmonn for juryenes valg og rangering av kandidater. Kriteriene bør være godt tilpasset mulighetene til de små bedriftene. Enkelte av kriteriene kan stille noe større krav til mellomstore og store bedrifter enn til de små. Fokuset bør ellers være på erfaringer som øker bevisstheten om bruk av mangfoldet i arbeidslivet og på erfaringer der mangfold bidrar til bedre utnyttelse av ressurser, skaper nye muligheter eller økt verdiskaping.

Vi har valgt en tilnærming med 10 kriterier. Enkelte av kriteriene er felles for både de små og de mellomstore og store bedriftene. Andre kriterier er delt i to, der en del er myntet på de små bedriftene. Disse er merket med teksten (små bedrifter). En annen del er rettet mot de mellomstore og store bedriftene. Disse er merket med teksten (mellomstore og store bedrifter). Enkelte av kriteriene er bare rettet mot de mellomstore og storebedriftene. Disse er bare merket med teksten (mellomstore og store bedrifter).

Skåring på minst ett av kriteriene skal være et minimumskrav. Prisen skal ikke kunne tildeles på andre kriterier enn disse. Kriterienes primære funksjon skal være å velge og rangere kandidatene. Kandidaten med høyest skåre på flest mulig av kriteriene vinner innen sin kategori.

Annet

Begrepet "etnisk mangfold" defineres i denne sammenheng til å gjelde personer med ikke-nordisk bakgrunn.

Departementet er enig i IMDi's forslag til nominasjonsprosessen, og forutsetter at IMDi, som sekretariat for Mangfoldsprisen, viser nødvendig aktsomhet og påser at kandidater til prisene holder de standardene som stadsfestes av gjeldene lov og regelverk og avtaler i arbeidslivet.

Med hilsen

Toril Melander Stene (e.f.)
avdelingsdirektør

Iracles Boumbouras
seniorrådgiver

Dokumentet er elektronisk signert og har derfor ikke håndskrevne signaturer