



Høgskulen på Vestlandet

Masteroppgave

MOØ300

Predefinert informasjon

Startdato:	14-04-2023 12:00 CEST	Termin:	2023 VÅR
Sluttdato:	26-05-2023 14:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteroppgave		
Flowkode:	203 MOØ300 1 O 2023 VÅR BERGEN		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn:	Monika Zuirblyte
Kandidatnr.:	236
HVL-id:	598263@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Antall ord *:	23142
----------------------	-------

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

Gruppenavn:	Master 2023
Gruppenummer:	7
Andre medlemmer i gruppen:	Astrid Øhlund Levåg

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

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

Nei

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

Ja, Knowit



Høgskulen
på Vestlandet

MASTEROPPGAVE

Bedre balanse?

En studie av de ansattes forståelse av sammenhengen mellom mangfold og innovasjon i tech-bedriften Knowit

Better balance?

A study of employee's understanding of the connection between diversity and innovation in Knowit, a tech-company

Astrid Öhlund Levåg og Monika Zvirblyte

Innovasjon og ledelse

Institutt for økonomi og administrasjon

Jill Merethe Loga

26.05.2023

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Oppgavens tittel:	Bedre balanse?	Lvert dato: 26.05.23
Masteroppgavens omfang:	30 studiepoeng	
Forfattere:	Astrid Öhlund Levåg Monika Zvirblyte	
Mastergrad:	Master i innovasjon og ledelse	Tall sider u/figurer, referanseliste og vedlegg: 60
Veileder(e):	Jill Merethe Loga	
Studieobjekt:	Knowit, Bergen	Tall sider m/figurer, referanseliste og vedlegg: 88
Metodevalg:	Kvalitativ deskriptiv enkelt casestudie	
Sammendrag:		
<p>I denne studien undersøker vi opplevd effekt av mangfold på innovasjon. Mangfold og innovasjon er to begreper som sammen og hver for seg har fått mye oppmerksomhet de siste årene. Mangfold blir satt krav til organisasjoner og er ofte på agendaen i samfunnet vårt i dag. Både offentlige og private selskaper jobber mot mangfold i arbeidsstokken og det er ulike årsaker som ligger til grunn for dette. Noen mener at mangfold skaper innovasjon og økonomisk vekst i samfunnet, mens andre anser mangfold som en ytre forventning for å beholde et godt omdømme. Formålet med denne studien er å se på hvordan ansatte i Knowit forstår mangfold og hvordan mangfold oppfattes å påvirke innovasjon i egen bedrift. Studien er utført som en kvalitativ, deskriptiv casestudie bestående av dokumentinnsamling, to gruppeintervjuer og 10 individuelle dybdeintervjuer.</p> <p>Funnene tyder på at informantene i studien anser mangfold, og spesielt oppgaverelatert mangfold, som en viktig faktor for innovasjon. Dette begrunnes, av informantene, med at oppgaverelatert mangfold kan knyttes opp mot ansiennitet, ulik erfaring, ulike utdanninger og generelt ulike metodikker som sammen skaper større rom for diskusjoner og løsninger. Allikevel ser vi at Knowit sentralt velger å satse på det biodemografiske mangfoldet i sin likestillings- og mangfoldsstrategi. Det er også denne dimensjonen som i hovedsak nevnes av informantene når det kommer til rekruttering. Det er interessant å se at Knowit sentralt kun oppfordrer til biodemografisk mangfold, når det oppgaverelatert mangfoldet er en så tydelig sentral faktor for informantene. Vi fant også at det ikke var mangfold i seg selv som var problemet, men heller fraværet av mangfold kunne bli et stort problem. Dette ble begrunnet i at homogene grupper som regel ikke kunne skape nytenking og at de oftere ender opp i en gruppetenkingsfelle.</p>		
Nøkkelord: Biodemografisk mangfold, beslutningstaking, dark side, mangfold og innovasjon, magic concept, mission managers, missions, nytenking, organisasjonskultur, oppgaverelatert mangfold, problemløsning		

Abstract:

In this study, we investigate the perceived effect of diversity on innovation. Diversity and innovation are two concepts that together and separately have received a lot of attention in recent years. Diversity is a requirement for organizations and is often on the agenda in our society today. Both public and private companies work for diversity in the workforce and there are various reasons for this. Some believe that diversity creates innovation and economic growth in society, while others see diversity as an external expectation to maintain a good reputation. The purpose of this study is to look at how Knowit's employees understand diversity and how diversity is perceived to influence innovation in their own company. The study was conducted as a qualitative, descriptive case study consisting of document collection, two group interviews and 10 individual in-depth interviews.

The findings indicate that the informants in the study regard diversity, in particular task-related diversity, as an important factor for innovation. The informants justify this on the grounds that task-related diversity can be linked to seniority, different experience, different educations, and generally different methodologies that together create greater scope for discussions and solutions. Nevertheless, we see that Knowit centrally chooses to focus on biodemographic diversity in its gender equality and diversity strategy. It's also this dimension that is mainly mentioned by the informants when it comes to recruitment. It's interesting to see that Knowit centrally only encourages biodemographic diversity, when task-related diversity is such a clear key factor for the informants. We also found that it wasn't diversity per se that was the problem, but rather the absence of diversity could become a major problem. This was justified by the fact that homogeneous groups generally couldn't create innovation, because they more often end up in a 'groupthink trap'.

Keywords: Biodemographic diversity, decision making, dark side, diversity and innovation, magic concept, mission managers, missions, innovation, organizational culture, task-related diversity, problem solving

© Astrid Öhlund Levåg og Monika Zvirblyte

2023

Bedre balanse? - En studie av de ansattes forståelse av sammenhengen mellom mangfold og innovasjon i tech-bedriften Knowit

Astrid Öhlund Levåg og Monika Zvirblyte, Høgskulen på Vestlandet, Bergen

Forord

I to år har vi jobbet mot denne dagen. Vi har gjennom Høgskulen på Vestlandet, campus Bergen, tatt en mastergrad i Innovasjon og ledelse. Vi har hatt to innholdsrike år, med nye og spennende fag og ikke minst gode vennskap. Denne oppgaven marker slutten på disse årene og vi er nå klar for arbeidslivet.

Vi vil i første omgang rette en stor takk til vår kontaktperson i Knowit og informantene som har bidratt med sin tid og gitt oss de innspill og den informasjonen vi trengte for å ferdigstille denne studien. Videre vil vi også rette vår takknemlighet mot vår veileder Jill Merethe Loga, med sine vise ord og gode veiledninger. Uten dine innspill og gode forslag, ville vi aldri kunne levert den oppgaven vi leverer i dag. Ikke minst må vi også takke hverandre, for mange dager, mye latter, gode diskusjoner og et samarbeid som ikke kan sammenlignes.

«If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together»

Afrikansk visdomsord

For at vi skulle få skrevet denne oppgaven, var det spesielt viktig med støtte hjemmefra. Vi har på hver vår kant hatt gode støttespillere som har lagt til rette for at vi skal kunne dra denne oppgaven i land. Dere har vært ikke bare tilretteleggere, men også motivatorer og inspirasjonskilder for å få til dette. Tusen takk til Vegard og Mathias. En ekstra takk til lille Einar som har sovet godt på nettene og oppført seg bra på dagene i denne perioden!

God lesning,

Astrid Öhlund Levåg og Monika Zvirblyte

Bergen, mai 2023

Innholdsfortegnelse

1.0	Innledning	3
1.1	Problemstilling og oppgavens relevans	4
1.2	Kort om caset.....	6
2.0	Teori	8
2.1	Innovasjonsprosesser og interne forhold som påvirker prosessene	9
2.2	Mangfoldsteori	12
2.2.1	<i>Biodemografisk mangfold</i>	13
2.2.2	<i>Oppgaverelatert mangfold</i>	16
2.3	Kritiske refleksjoner: 'Magic concept' & 'The dark side'	18
2.4	'Mission managers'- fremtidens ledere?.....	19
3.0	Metode	21
3.1	Casestudie med kvalitativ og deskriptiv tilnærming	21
3.2	Utvalg av informanter	21
3.3	Kvalitativ metode	23
3.3.1	<i>Dokumentinnsamling</i>	23
3.3.2	<i>Gruppeintervjuer</i>	24
3.3.3	<i>Individuelle intervju</i>	25
3.3.4	<i>Utforming av intervjuguide</i>	26
3.4	Datainnsamlingsprosessen	26
3.5	Dataanalyse	28
3.6	Kritisk vurdering av dataenes kvalitet.....	30
3.6.1	<i>Studiens validitet</i>	30
3.6.2	<i>Studiens reliabilitet</i>	32
3.7	Vitenskapsteoretisk ståsted	33
3.8	Etikk og personvern	34
4.0	Analyse	36

4.1	Innovasjonsprosess: «Men sånn tatt ned, så handler det jo om å produsere, teste, validere, fikse, teste, fikse, teste. Gå i loop.»	36
4.1.1	<i>Problemløsning: «et komplekst problem, trenger ofte komplekse team»</i>	37
4.1.2	<i>Hvordan legges det til rette for erfaringsutveksling i Knowit?</i>	42
4.1.3	<i>Organisasjonskultur: «det er veldig inkluderende kultur i Knowit»</i>	44
4.2	Hvordan forstås mangfold i Knowit?	46
4.2.1	<i>Likestillings- og mangfoldspolicyen: «Ja! Men jeg kan ikke si hva den går ut på»</i>	46
4.2.2	<i>Biodemografisk mangfold som den sentrale dimensjonen i Knowit?</i>	47
4.2.3	<i>Mangfoldig kompetanse - også en del av mangfoldsbegrepet?</i>	50
4.2.4	<i>Mangelen på mangfold vs. effekter av for lite mangfold</i>	53
4.2.5	<i>Mangfold er viktig for omdømme og rekruttering</i>	54
4.3	Sammenhengen mellom mangfold og innovasjon	55
4.4	Mangfold: «jeg tenker det bare er positivt, jeg»	58
4.5	Et mål for bedriften vs. et mål for samfunnet?.....	60
5.0	Oppsummering og konklusjon	62
6.0	Litteraturliste	65
7.0	Vedlegg	69
7.1	Vedlegg 1: Informasjonsskriv	69
7.2	Vedlegg 2: Samtykkeskjema.....	69
7.3	Vedlegg 3: Gruppeintervjuguide.....	73
7.4	Vedlegg 4: Individuelle dybdeintervjuguide.....	75
7.5	Vedlegg 5: Godkjennelse fra Sikt	80

1.0 Innledning

Formålet med denne studien er å undersøke forståelsen av sammenhengen mellom mangfold og innovasjon i Knowit. Vi er særlig opptatt av de ansattes forståelse av hvordan mangfold oppfattes å påvirke innovasjon i bedriften. For å undersøke denne problemstillingen er studien utformet som en kvalitativ deskriptiv casestudie av en bedrift.

I Norge har mangfold fått mye oppmerksomhet de siste årene, og det settes blant annet direkte krav til mangfold i det offentlige arbeidslivet¹ gjennom for eksempel aktivitetsplikt i forhold til å fremme likestilling og krav til å kalle inn minst en søker med innvandrerbakgrunn til intervju for hver stilling som utlyses. Store private selskaper anbefaler også mangfold i bedriften, og flere har interne retningslinjer for å tilrettelegge for mangfold, eller diversitet i arbeidsstokken, og da ofte begrunnet i fordeler som forbedret økonomisk ytelse og employer branding².

I løpet av de siste tiårene har det skjedd raske endringer som omhandler likestilling og mangfold, for eksempel gjennom internettets inntog, økt innvandring³, økt andel kvinner som tar høyere utdanning og andre faktorer som har bidratt til globalisering og radikale endringer som påvirker utvikling i både det norske samfunn og internasjonalt. I næringslivet synes det også å ha blitt et sterkere fokus på mangfold og dets positive virkninger. Det skrives om på LinkedIn⁴, det snakkes om i større og mindre konferanser og samlinger⁵ og det er noe de aller fleste ledere tar meg seg inn i rekrutteringsprosessen⁶. Innen forskning på innovasjon har temaet mangfold og diversitet også blitt mer sentralt, der en søker å undersøke sammenhengen mellom mangfold/diversitet og organisasjonens innovasjonsprosesser. Det kommer stadig mer forskning og litteratur som ser på forholdet mellom kunnskap og praksis

¹ https://arbeidsgiver.dfo.no/strategisk-hr/personalpolitikk/inkluderende-arbeidsliv-i-staten/mangfold-tankene-bak-inkludering?size=n_20_n

² <https://blogg.randstad.no/workforce360-bloggen/derfor-skal-du-fokusere-p%C3%A5-mangfold-og-inkludering-p%C3%A5-arbeidsplassen-og-slik-gj%C3%B8r-du-det>

³ <https://www.fhi.no/nettpub/hin/samfunn/befolkningen/>

⁴ https://www.linkedin.com/posts/birthe-cecilie-leps%C3%B8e-8912794b_birthe-cecilie-leps%C3%B8e-cebima-activity-6904764554325438464-7_7i?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

⁵ https://www.linkedin.com/posts/kainaat-gaiser_leadthechange-diversity-equality-activity-6999119299470610433-t1vO?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

⁶ <https://medium.com/stormberg/det-viktige-mangfoldet-unike-sammen-41883d17ac0f>

og hvordan mangfold påvirker innovasjon i bedriften (Horwitz & Horwitz, 2007). Det er i dette forskningsfeltet vi ønsker å gi et bidrag med denne masteroppgaven.

1.1 Problemstilling og oppgavens relevans

Denne studiens hovedhensikt er å beskrive hvordan ansatte i Knowit oppfatter at mangfold påvirker innovasjon i bedriften. Studien søker også å beskrive hvilke dimensjoner de ansatte legger vekt på i forståelsen av begrepet 'mangfold' og hva slags egenskaper en legger vekt på som særlig gunstig i en mangfoldspolicy for bedriften. Både mangfold og innovasjon er begreper som er vanskelig å få ordentlig grep på, og kan ofte regnes som «contested concepts», det er derfor ønskelig å få et innblikk i hvordan de ansatte i Knowit oppfatter disse.

Studien tar utgangspunkt i tidligere forskning rundt mangfold og innovasjon som setter rammer for hvordan vi senere forsøker å beskrive hvordan ansatte i Knowit oppfatter denne sammenhengen og hvordan de forstår mangfold. Det er med andre ord ingen ambisjon om å generalisere med denne studien, men å foreta et dypdykk i et enkelt case om hvordan dette begrepet og sammenhengen mellom mangfold og innovasjon forstås i denne bestemte konteksten. Studiens problemstilling er som følger:

Hvordan forstår ansatte i Knowit mangfold og hvordan oppfattes mangfold å påvirke innovasjon i bedriften?

For å svare på problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i et caseobjekt, Knowit. Vi har samlet inn to typer data. Først har vi samlet inn dokumenter om bedriften, som for eksempel policyer ol. Deretter har vi foretatt kvalitative intervjuer med 10 ansatte i bedriften. For å få et størst mulig omfang av bedriften, søkte vi informanter i to grupper basert på stillingsnivå, ledere og medarbeidere.

Denne studien er et bidrag til 'innovation studies' som forskningsfelt, og mer konkret, den delen av forskningsfeltet som belyser sammenhengen mellom innovasjon og diversitet i bedrifter. Som forskningsfelt er studier av diversitet og innovasjon preget av studier som tar for seg hvordan diversitet kan påvirke kollektiv prestasjon (Hong & Page, 2001; Sulik et al., 2022). Kvinner og kjønnsfordeling er en av de mangfoldsdimensjonene som er forsket mye på,

blant annet har Adams og Ferreira (2009) sett på hvordan kvinner i styre påvirker styremåten og prestasjonen i selskapene. Andre har heller tatt for seg problemløsning og hvordan det gjøres av heterogene team (Hong & Page, 2001). Mannix og Neale (2005) har i sin forskning sett på hvordan forventninger om mangfold henger sammen med virkeligheten. Det er også vanlig å se på sammenhengen mellom mangfold og innovasjon på flere nivåer, som individ-, gruppe-, organisasjons- og samfunnsnivå (Bernstein et al., 2015; Ozgen, 2021). I Norge er Marte C W Solheim en av de fremste forskerne på feltet, hun har blant annet tatt for seg hvordan diversitet påvirker ulike typer av innovasjon (Solheim, 2018).

I The Oxford Handbook of Diversity in Organizations (2015) finner vi temaer som likestilling (Healy, 2015), diversity management (Pringle & Strachan, 2015) og mulighetene som foreligger ved mangfold i bedriften (Porter & Hilde, 2015). Boken tar også for seg flere dimensjoner som kultur (Kaasila-Pakanen, 2015), legning (Bendl & Hofmann, 2015), utdanning (Danowitz, 2015) og funksjonsevne (Baldrige et al., 2015).

I forløpet til en av neste års store begivenheter innenfor forskningsfeltet, The Geography of Innovation Conference (Geoinno2024)⁷, lyses det ut ønsker om bidrag til ulike 'papers'. Et av sporene de søker forskningsbidrag til omhandler *innovation, immigration and diversity in firms and cities*⁸, dette tyder på at forskningsfeltet ønsker flere forskningsbidrag rundt området vår studie peker mot. Dette sporet vil fokusere på migranter og minoritetsgrupper som overrepresentert blant forskere, innovatører og entreprenører og hvordan immigrasjon og diversitet er forbundet med innovasjon og urban økonomisk kompleksitet. I dette sporet søker Geoinno2024 ulike 'papers' som omhandler blant annet 'innovation and diverse teams and workforces', 'diversity, ideas generation, scrutiny and group think' og 'innovation, diversity and cultural or other proximity/distance'. Dette er altså hva forskningsfeltet, spesifikt Geoinno2024, ønsker flere forskningsbidrag rundt. 'Call for papers' til Geoinno2024 er i september og vi har som ambisjon å levere en abstract basert på vår studie til det sporet vi har presentert over.

Mangfold og innovasjon er to forskningstemaer som sammen og hver for seg har vært forsket på over flere tiår (Bendl et al., 2015; Shalley et al., 2015). Forskningsfeltet har, som vi nå har sett, vært preget av blant annet studier som ser på hvordan håndtering av mangfold kan skape

⁷ <https://geoinno2024.com/>

⁸ https://geoinno2024.com/ss5_innovation_immigration_diversity_firms_and_cities/

et konkurransefortrinn i form av bedre innovasjoner og hvilke organisasjonsevner som menes å være viktig for å tiltrekke seg, beholde og motivere mangfold i arbeidstokken (Horwitz & Horwitz, 2007). Studiene som er nevnt i avsnittene over har vært en sentral inspirasjonskilde for utarbeidelsen av vår studie. Vi ser at forskningsfeltet ønsker bidrag knyttet til diversitet i bedrifter og hvordan en forstår diversitet, noe vi forstår som *research gaps* i feltet. Det ser dessuten ut som at forskningsfeltet, og spesielt sporet vi viser til på Geoinno2024, til nå har hovedtyngden på kjønn og minoriteter, men vi har tatt med noen flere elementer, som for eksempel funksjonshemming og den oppgaverelaterte dimensjonen.

I FNs bærekraftsmål slås det fast at en skal jobbe for å fremme rettferdighet og inkluderende samfunn, fremme inkluderende og bærekraftig økonomisk vekst og dessuten jobbe for likestilling mellom kjønnene⁹. Dette innebærer at det må jobbes med mangfold og inkludering på arbeidsplassen, selv om Norge er et land som, ifølge FN (2023), har relativt små forskjeller og et velorganisert arbeidsliv. Temaet innovasjon og mangfold kan også sies å være dagsaktuelt, i løpet av de siste årene har det vært mye fokus på området. Mediene fremsetter stadig mangfold som en viktig brikke i verdiskaping og oppgaveløsning og flere konferanser setter søkelyset på det samme (Wigdel, 2022).

1.2 Kort om caset

Studiens problemstilling er å undersøke hva de ansatte og ledelsen forstår med mangfoldsbegrepet, og hvordan de mener det henger sammen med innovasjon. Caset vi tar for oss er bedriften Knowit som er en bedrift innen techbransjen. Vi har lyst å bruke dette caset for å forklare sammenhengen mellom mangfold og innovasjon gjennom de ansattes øyne. Det er dessuten interessant for oss å se på hva de ansatte mener mangfold er. Vi er kun ute etter å beskrive hvordan dette oppfattes i denne bedriften og har derfor ikke til hensikt å generalisere. Innad i studien hadde vi to informantgrupper, basert på stillingsnivå i bedriften, men vi har allikevel valgt å se på Knowit som helhet i vår analyse.

Norsk techbransje er stor og rommer i dag rundt 11 000 bedrifter og sysselsetter over 107 000 mennesker (Abelia, 2022b). Det er en bransje i rask vekst og som stadig trenger flere ansatte. Bransjen inneholder ifølge Abelia (2022b) felter som hardware, software, infrastruktur og

⁹ <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

andre felter som er kombinasjoner med andre bransjer, som for eksempel FinTech som er finans og teknologi i kombinasjon. Konsulentvirksomhet er stort innen techbransjen og ifølge Abelia (2022a) er IKT-rådgiverne de største bidragsyterne til rådgivernæringens totale verdiskaping i 2019.

Knowit er et konsulentfirma som spesialiserer seg på en kombinasjon av IT, design, kommunikasjon og management (Knowit, 2023). Bedriften ble grunnlagt i Sverige i 1990 og har siden den gang utvidet med avdelinger i Norge, Danmark, Finland, Tyskland og Polen og har hele 4000 medarbeidere. I vår studie har vi kun sett på Knowit i Norge, mer spesifikt avdelingen som ligger i Bergen. Knowit Norge er delt i tre forretningsområdet som de selv kaller for Solutions, Experience og Insight (Knowit, 2023). I studien er informanter fra alle disse forretningsområdene representert, men caset vårt er med andre ord avgrenset til Bergenskontoret i denne bedriften.

2.0 Teori

I teorikapittelet starter vi med en begrepsavklaring der våre to hovedbegreper, mangfold og innovasjon, blir diskutert. Videre presenterer vi teori som ligger til grunn for vår analyse. Det teoretiske rammeverket er også knyttet opp til begrepene innovasjon og mangfold, men omhandler ulike perspektiv på sammenhengen mellom disse begrepene. Vi skal belyse temaet innovasjonsprosesser og gå mer i dybden på kreativitet og problemløsning, samt organisatorisk læring, organisasjonskultur og psykologisk trygghet. Videre går vi inn på to hoveddimensjoner av mangfold, biodemografisk og oppgaverelatert mangfold. Vi vil avslutningsvis også belyse noen utfordringer som kan knyttes til disse begrepene og her vil vi diskutere såkalte 'magic concepts' og videre se på et nytt begrep av Bason (2023), 'mission managers'.

Begrepsavklaring

Begrepet *innovasjon* har mange ulike definisjoner, noe som gjør det vanskelig å avgrense. En definisjon som avgrenser og samtidig tydeliggjør begrepet, blir presentert av Fagerberg (2005) i 'The Oxford Handbook of Innovation' omtaler *innovasjon* som «nye kombinasjoner» av eksisterende ressurser (Fagerberg, 2005, s. 6). Her diskuterer forfatteren også om en feiltolkning som ofte oppstår fordi begrepene *invensjon* og *innovasjon* blir brukt som synonymmer i innovasjonslitteraturen. For å vise et klart skille mellom begrepene, definerer Rothwell og Zegvald (refert av Conway & Steward, 2009, s. 9) *invensjon* som «one element, albeit an important one, in the overall innovation process» og *innovasjon* som «the commercialization of technological change». Å avklare forskjellene mellom begrepene er ifølge Fagerberg (2005) viktig for å forstå at en bedrift må kombinere ulike ressurser som kompetanse, ferdigheter og kapabiliteter for å få en invensjon til å bli en innovasjon. Forfatteren adresserer også at innovasjon ikke kun handler om å finne opp nye produkter og tjenester, men også nye måter å arbeide på, altså veien til målet som han omtaler som *innovasjonsprosesser*.

I samsvar med innovasjon blir også begrepet *mangfold* definert på utallige måter. I 'The Oxford Handbook of Diversity in Organizations' hevder Bendl et al. (2015) for eksempel at en ikke burde forlange konsensus rundt en definisjon av begrepet, men heller omfavne

mangfoldet innenfor mangfoldsbegrepet. En kan jo stille seg spørsmål om dette feltet er så moralsk tynget av å være inkluderende, at en ikke engang forsøker å enes om en definisjon. Politisk sett hevder Healy (2015) at mangfolddebatten omhandler de dimensjonene som kan reguleres, som «*etnisk opprinnelse, religion, kjønn, (funksjons)evne, legning og alder (blant annet)*» (Healy, 2015, s. 16). Historisk har mangfold også omfattet dimensjoner som klasse, ideologi og rase ifølge Healy (2015). Mangfold er preget av mange dimensjoner og det er ifølge Hearn og Louvrier (2015) vanskelig å definere av flere grunner, først og fremst fordi det ikke gir mening utenom kontekst. Innen mangfoldsledelse snakkes det om ulike dimensjoner av mangfold, Bendl og Hofmann (2015) hevder at det er sentralt å avdekke hvilke mangfoldsdimensjoner, som for eksempel «*kjønn, seksuell legning, etnisitet, alder, religion og funksjonshemming*», som preger arbeidsplassen. Selv om mangfold er et begrep som er vanskelig å definere, sier Ng og Stephenson (2015) at i sin enkleste form refererer mangfold til «*ulikheter mellom folk*» (Ng & Stephenson, 2015, s. 236), og at dette inkluderer alle type dimensjoner som kan brukes for å skille mennesker fra hverandre.

2.1 Innovasjonsprosesser og interne forhold som påvirker prosessene

Innovasjonsprosesser kan ifølge Conway og Steward (2009) fremstilles som et kretsløp bestående av aktiviteter som en innovativ organisasjon gjør. Forfatterne deler begrepet innovasjonsprosess inn i flere faser: (1) *idégenerering*, (2) *idéseleksjon*, (3) *konseptualisering og utvikling*, (4) *testing* og (5) *implementering og anvendelse*. Med denne inndelingen viser Conway og Steward (2009) at en innovasjonsprosess kan bestå av et stort spekter av aktiviteter, som tar for seg alt fra idé til produkt eller tjeneste og leveranse til sluttbruker eller markedet. Forfatterne legger også til at hver fase vil kreve ulike ressurser for gjennomførelse. Videre, kan innovasjonsprosesser studeres på ulike analysenivå, både på individnivå, på mesonivå med fokus på organisatoriske egenskaper, eller på makronivå der en for eksempel ser på eksterne drivere for innovasjon (Hatch & Thorbjørnsen, 2001). Eksempelvis hevder Fagerberg (2005) at innovasjon i seg selv bør studeres på organisasjonsnivå, samtidig som han hevder at det individuelle perspektivet er viktigst å fokusere på når en skal se på faktorene som fører til innovasjon. Pavitt (2005) på sin side, hevder at innovasjon handler om å generere ideer, ta beslutninger og løse problemer ved å koordinere og utveksle kompetanse og skape læring i organisasjonen, han mener at innovasjon derfor må sees på som en helhet.

Kreativitet kan ifølge Acar et al. (2019) beskrives som «*evnen til å generere nye ideer, løsninger, prosesser og produkter*» (Acar et al., 2019, s. 97). Det er flere litteraturstudier som legger vekt på at kreativitet og innovasjon påvirker og styrker organisasjonens konkurransevne i turbulente markeder, samtidig som det også påvirker effektiviteten og produktiviteten positivt (Acar et al., 2019; Horwitz & Horwitz, 2007; Marić et al., 2022). I sin studie diskuterer Horwitz og Horwitz (2007) ulike faktorer som fremmer kreativitet og innovasjon, her skiller forfatterne mellom personlige egenskaper og teamets *heterogenitet*. Samtidig setter forskerne søkelys på begge tilnærmingene samlet og ser på om personlige egenskaper i felleskap bidrar til teaminnovasjon. Horwitz og Horwitz (2007) hevder på den ene siden at teamets sammensetning er en avgjørende faktor for å fremme kreativitet og begrunner dette med at variasjon i enkeltpersoners kunnskap og ferdigheter bidrar positivt i *problemløsningsprosess* og fører til et bedre resultat. På den andre siden påpeker forskere at teamene som har som mål å innovere ikke bare må konsentrere seg om å utvikle nye ideer og utforske, men også ha fokus på hverandre. Denne tankegangen blir bekreftet av Cox og Stacy (1991) som også legger til at det er nødvendig for heterogene team å ha et bevisst forhold til hverandres forskjeller, både når det gjelder holdninger, men også måter å arbeide på. Acar et al. (2019, s. 97) på sin side ser på faktorene som begrenser innovasjonsprosessene og kreativiteten i bedriftene. Regler, forskrifter, tidsfrister og knappe ressurser blir skildret som kritiske faktorer for kreativiteten, mens *tverrfaglig læring* blir presentert som en mulig løsning for disse begrensningene.

I studien til Cox og Stacy (1991) diskuteres det at mangfoldige grupper har et bredere erfaringsgrunnlag for å angripe et problem, og dermed bedre grunnlag for å komme opp med bedre løsninger. Deres konklusjon bygger på forskning knyttet til «*gruppetenkning*», der fraværet av kritisk tenkning i grupper og oppgavens kvalitet delvis blir påvirket av overdrevent fokus på å opprettholde samhørighet (Cox & Stacy, 1991). Horwitz og Horwitz (2007), som blant annet bygger sin studie på Cox og Stacy (1991), knytter mangfold direkte mot *problemløsning* som forbedrer teamytelsen ettersom mangfold fremmer bredere spekter av *kognitive ferdigheter*. Horwitz og Horwitz (2007) argumenterer likevel for at ulikhet i funksjonstid, holdninger og erfaringer kan redusere interaksjonen mellom personer og dermed påvirke problemløsning negativt. Spesielt hevder de at heterogene team kan oppleve

mer konflikt, noe som fører til mindre tillit og høyere turnover, fravær og generell misnøye sammenlignet med *homogene* team (Horwitz & Horwitz, 2007).

Lam (2005) knytter kognitive egenskaper til *organisatorisk læring* og påstår at disse legger grunnlaget for organisasjonsinnovasjon i form av lærings- og kunnskapsutviklingsprosesser i organisasjoner. Forfatteren legger frem at det å utforske og skape ny kunnskap er kritisk for å kunne gjennomføre aktivitetene i innovasjonsprosesser, og diskuterer videre om hvordan enkeltindividets kunnskap og ferdighetene kan bli overført til det kollektive i organisasjonen (Lam, 2005). Kollektiv kunnskap er ifølge Lam (2005) viktig for å komme opp med innovative løsninger sammen, men at resultatets kvalitet og problemløsningsprosessen er like mye avhengig av tidligere tilegnet kunnskap. Dette begrunnes med at individuell læring stimulerer til kollektiv læring ved at en sammen kan utforske ny kunnskap og løsninger. Sanz-Valle et al. (2011) er enig i dette ståstedet og legger til at det er viktig at enkeltindivider deler sin kunnskap med andre i organisasjonen for at organisatorisk læring skal fremme innovasjon. Ettlíe og Khazanci (2010) på sin side påpeker at innovasjon trenger utnyttelse av eksisterende kunnskap like mye som ny kunnskap, og skiller ut den sosiale interaksjonen som kritisk for læring og deling av kunnskap.

En rekke studier viser at *organisasjonskultur* spiller en viktig rolle i organisatorisk læring, ved at enkeltes verdier og normer påvirker læringsprosessen, ved å enten fremme den eller ved å være en barriere (Büschgens et al., 2013; Ettlíe & Khazanci, 2010; Jones, 2013; Sanz-Valle et al., 2011). Ifølge Ettlíe og Khazanci (2010) er god kultur og godt arbeidsmiljø forhold som bør ligge til grunn for å oppnå læring og deling av kunnskap i en organisasjon, blant annet fordi etablerte rutiner i organisasjonen kan legge til rette for tillit i ansattes kreativitet og problemløsning. Mens Jones (2013) på sin side diskuterer at organisasjonskulturen er en viktig faktor som kan påvirke innovasjonsprosessene i en bedrift, blant annet fordi kulturen påvirker og kontrollerer oppfatningene, beslutningene og håndteringen av omgivelsene som igjen kan føre til økt effektivitet innad i organisasjonen. En støttende kultur kan ifølge Büschgens et al. (2013) bidra til å fremme enkeltes ønsket til å utforske og generer nye ideer ved at en får føle en *psykologisk trygghet*. Baer og Frese (2003) viser til at begrepet psykologisk trygghet er et konsept som blir brukt både når en snakker om individuell og teambasert psykologi. Begrepet blir definert som «*an employee's sense of being able to show and employ one's self without fear of negative consequences to self-image, status or career*» (Baer & Frese, 2003, s. 50).

Baer og Frese (2003) fremhever videre at psykologisk trygghet på teamnivå handler om fellestro på at det er trygt å ta risiko og viser at psykologisk trygghet i team henger tett sammen med teamets *læringsprosess og erfaringsutveksling*, som igjen påvirker teamets prestasjon.

2.2 Mangfoldsteori

I forskning som ser på sammenhenger mellom mangfold i en organisasjon og dens innovasjonsprosesser er det mange ulike oppfatninger rundt hva mangfold er. Som vi så tidligere er mangfoldsbegrepet et begrep som er vanskelig å forholde seg til. Det finnes ikke en entydig definisjon og i forskningslitteraturen blir den ofte karakterisert basert på det en ønsker å undersøke. Vi vil i denne studien gå gjennom noen utvalgte dimensjoner av mangfold.

Haraldseid (2021) argumenterer for at det å være mangfoldig handler ikke bare om kjønn og etnisk bakgrunn, men at det finnes flere aspekter ved et menneske slik som «*kompetanse, personlighet, handikap, alder, holdninger og annerledeshet*» (Haraldseid, 2021, s. 16). Det er mange dimensjoner av mangfold og i denne oppgaven skal vi for enkelthetens skyld dele de i to kategorier, *biodemografisk* og *oppgaverelatert mangfold*, som er basert på Horwitz og Horwitz (2007) sin oppdeling. *Biodemografisk mangfold* kan ifølge Horwitz og Horwitz (2007) kjennetegnes av de «overfladiske og observerbare» dimensjonene som alder, rase og kjønn, mens *oppgaverelatert mangfold* er knyttet opp mot de «dype og underliggende» dimensjonene som utdanning, ansiennitet og funksjonell ekspertise.

Mange bedrifter snakker om at mangfold er viktig og Fouad et al. (2022) fremhever for eksempel at kjønns mangfold har en positiv innvirkning på resultatene i bedriftene. Azmat og Boring (2020) presenterer '*the businesscase for diversity*' som har vært omdiskutert i mangfoldslitteraturen siden tidlig 1990-tall. Det kan defineres som forventningen om at bedrifter som leder / styrer mangfold godt også vil forbedre prestasjonen / ytelsen. Mangfold er dog ifølge Horwitz og Horwitz (2007) sett på som et tveegget sverd, hvor det på den ene siden blir ansett som en egenskap i et team som fører til gode resultater, men på den annen side kan skape dysfunksjonelle team med høy grad av konflikt. Med andre ord er det ifølge

Horwitz og Horwitz (2007) en dårlig idé å øke mangfoldet i et team uten baktanke og en strategi. Videre argumenterer de til og med for at organisasjonene må legge vekk forståelsen av at mangfold i team har en uniform effekt på teamets prestasjoner for at det skal kunne danne et konkurransefortrinn.

Når det gjelder undersøkelser av sammenhengen mellom biodemografisk mangfold og profitt, kan det være nødvendig å påpeke at slik forskning kan ha en etisk gråsoner. For eksempel, dersom en undersøger kjønn eller etnisk mangfold opp mot profitt, kan slik forskning bidra til å gi arbeidsgivere insentiv til å diskriminere på «ulønnsomme» personlige egenskaper og slik også komme i konflikt med grunnleggende menneskerettigheter¹⁰ og arbeidsmiljølovgivning¹¹. Et eksempel på slik forskning som undersøger kjønn og etnisk mangfold er Herring (2017) som fant at etnisk mangfold var en positiv påvirkning på salgsinntekter, kundebase, markedsstørrelse og profitt, mens kjønns mangfold var en positiv påvirkning på alle de samme faktorene, bortsett fra markedsstørrelse. Selv om hans funn tyder på at etnisk og kjønns mangfold er positivt for flere aspekter av bedriften, konkluderer Herring (2017) i tillegg med at mangfold er bra også fordi det styrker troen om at alle fortjener like muligheter.

2.2.1 Biodemografisk mangfold

Som tidligere nevnt er *biodemografisk mangfold* vår kategori for de observerbare mangfoldsdimensjonene. Det handler om de «overfladiske» mangfoldsdimensjonene, som en i stor grad ikke kan påvirke selv. Vi skal her ta for oss noen av de biodemografiske dimensjonene.

I løpet av de siste årene har vi sett at likestillingsindekser rundt *kjønns mangfold*¹² er noe som er blitt mye brukt i næringslivet og samfunnet for øvrig. Norge var et av de første landene som tallfestet krav til kjønns mangfold i deler av forretningslivet (Minelgaite et al., 2020). I Norge er det krav til at det skal være minst 40% kvinner i styret¹³. Denne formaliseringen av lover og reguleringer knyttet til kjønns mangfold er noe Azmat og Boring (2020) fremhever som tett forbundet med økt andel kvinner i ledelsen. *Kjønn* er en av de dimensjonene av mangfold som

¹⁰ <https://www.fn.no/om-fn/avtaler/menneskerettigheter/fns-verdenserklaring-om-menneskerettigheter>

¹¹ <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>

¹² <https://www.fn.no/Statistikk/gii-likestilling>

¹³ <https://www.regjeringen.no/no/sub/eos-notatbasen/notatene/2013/okt/kjonnbalansen-i-styrer-i-borsnoterte-selskaper/id2433461/>

er veldig lett å se fra utsiden og det er noe interessentene er opptatt av, i følge Gutierrez-Fernandez og Fernandez-Torres (2020). Tre tradisjonelle argumenter for kjønns mangfold lagt frem av Rodriguez-Dominguez et al. (2012) er (1) at kvinner i styret og toppledelsen kan gi en bedre forståelse i markedet både ved å matche diversiteten i bedriften med kundene, og ved å øke bedriftens evne til å vinne utbredelser i markedet. Dessuten hevder de at (2) kjønns mangfold vil skape større variasjon i perspektiver og gi flere alternativer å velge mellom, dette kan øke kreativiteten og innovasjon i bedriften og derfor også lede til mer effektiv problemløsning. Til slutt har Rodriguez-Dominguez et al. (2012) argumentert for at kjønns mangfold er med på å (3) styrke signaleffekten mot markedet, ved å styrke legitimiteten og forbedre bedriftens rykte.

Forskningen spriker rundt hvordan kjønns mangfoldet påvirker bedriften. Noe forskning går i retning av samfunnsidealet, hvor det stilles krav fra politiske instanser, som regjeringen og FN¹⁴, og samfunnet for øvrig, mens annen forskning belyser mangfolds evne til å skape profitt i organisasjonen. Flere studier vil understreke at ulike bransjer vil oppleve at kjønns mangfold har en positiv innvirkning på resultatene i bedriftene (Badal & Harter, 2014; Fouad et al., 2022). Sammenlignet med bedrifter med lavere grad av kjønns mangfold vil Badal og Harter (2014) argumentere for at bedrifter med høy grad av kjønns mangfold vil ha en høyere økonomisk prestasjon. Et styrket kjønns mangfold kan også, ifølge Gutierrez-Fernandez og Fernandez-Torres (2020), føre til mer effektiv styring og generelt teknisk effektivitet. I tråd med dette hevder Badal og Harter (2014) at det er en generell bred enighet om at kjønns balanse kan skape et strategisk konkurransefortrinn og påvirke resultatene i større grad i servicebransjen enn sammenlignet med produksjonsbransjen. Samtidig er det allikevel, ifølge en metastudie av Horwitz og Horwitz (2007), så og si ingen sammenheng mellom kjønns mangfold og kvaliteten på teamets prestasjoner og tidligere studier på kjønns mangfold og prestasjon har vært inkonsekvent i funnene, noe som tyder på at det er vanskelig å måle denne sammenhengen (Badal & Harter, 2014; Rodriguez-Dominguez et al., 2012). I tillegg er, ifølge Rodriguez-Dominguez et al. (2012), kjønns mangfold en potensiell kilde til konflikt og at denne dimensjonen kan skape en langsom beslutningsprosess, som kan være spesielt negativt i konkurransemiljøer hvor evnen til raske beslutninger kan være avgjørende.

¹⁴ <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

Innen de biodemografiske mangfoldsdimensjonene vil det være naturlig å ta en titt på *geografisk bakgrunn*, herunder finner en parametere som for eksempel *etnisitet, kultur og språk*. Alt etnisitetsmangfold har en sterk positiv virkning på bedriftens sosiale prestasjon, ifølge Harjoto et al. (2019), allikevel hevder Tang (2019) at det er viktig å tenke på hvordan en bygger opp team når det kommer til kulturelt mangfold og det å utnytte potensiale for å nå kreative mål. I Fechner og Shapanka (2018) sin artikkel kan en lese at en persons *etnisitet* kan ha mye å si for deres evne til å innovere, her leser en at afroamerikanere og latinamerikanere med høyere utdanning er halvparten så sannsynlig å eie patenter enn resten av befolkningen. Igjen må vi nevne at dette er et kontroversielt tema å forske på.

For å skape gode resultater fra kulturelt mangfold i et team, handler det ifølge Tang (2019) om hvordan en bruker ulike metoder, kunnskap og tenkemåter fra forskjellige kulturer for å løse ulike problemer. Videre understreker hun at det kan være store forskjeller mellom kulturer som kan gi seg til å kjenne i form av for eksempel estetikk, humor, kunst, musikk og flere områder som kan skape misforståelser og barrierer i et team. Wei et al. (2019) er enige i dette og legger til at kulturelle forskjeller handler om den forståelsen av kunnskap, verdier og annen oppførsel som er arvet fra de som kommer før oss. Videre, sier de at kulturen påvirker hvordan vi som mennesker oppfatter virkeligheten og våre subjektive følelser. Forfatterne presenterer en rekke studier på hvordan kultur påvirker hvordan individer i bedrifter handler. De trekker for eksempel frem at områder som er preget av varmt klima gjør det enklere å overleve enn områder preget av kaldere klima og at dette kan føre til at kulturer fra kalde områder ikke er like innovative. Dette begrunnes i at de «kalde kulturene» trengte å tenke langsiktig for å ha mat. De konkluderer med at regional kultur er viktig for bedriftens innovasjonsadferd i Kina. Hvor selskapet er lokalisert og den kulturelle atmosfæren som finnes der er viktig for innovasjonsadferden og dessuten hevder de at hvor administrerende direktør kommer fra også påvirker denne adferden.

Gould et al. (2022) hevder at *funksjonshemming* kan være en vrien mangfoldsdimensjon å sortere ut, da gruppen «funksjonshemmede» i seg selv er så mangfoldig. Funksjonshemming er ifølge Bjørnshagen og Østerud (2021) en mangfoldsdimensjon som opplever diskriminering i arbeidslivet i Norge. Forfatterne påstår at den vanligste grunnen til at arbeidsgiver er bekymret er mulighetene for tilrettelegging av sosiale aktiviteter for den funksjonshemmede, men at de også kan bekymre seg over produktivitet. Diskriminering på bakgrunn av

funksjonshemming er noe som i dag er regulert av likestillings- og diskrimineringsloven (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017, §6). For en person i rullestol hevder Bjørnshagen og Østerud (2021) at det trengs mye mer arbeid for å skaffe seg jobb, og de sier at funksjonshemmede i gjennomsnitt må søke dobbelt så mange jobber for å bli innkalt til intervju enn en som er likt kvalifisert, men ikke funksjonshemmet.

Gould et al. (2020) argumenterer for at funksjonshemming sjeldent blir sett på som en mangfoldsdimensjon i bedrifters mangfoldsstrategier. De peker også på at de ser en korrelasjon mellom skapt verdi og rekruttering av funksjonshemmede, selv om det ikke er gjort så mange undersøkelser på området. Spataro (2005) sier at synlige eller merkbare forskjeller blant kolleger kan henge sammen med økt gjennomtrekk av ansatte og konflikt innad i teamene, men at det og kan skape et potensiale for fordeler knyttet opp mot produktkvalitet, omdømme og bunnlinjen. Selv om forfatteren understreker at det er ekstra kostnadene knyttet til ansatte med funksjonshemminger, både i form av hverdagslige driftskostnader og administrative prosesser, så legger han også frem at bedrifter med funksjonshemmede ansatte har lettere for å nå ut til en mer mangfoldig kundebase, da funksjonshemmede kunder vil kunne se sine egne verdier i selskapet.

Flere studier peker på at effekten av biodemografisk mangfold er et tveegget sverd (Azmat & Boring, 2020; Badal & Harter, 2014; Gutierrez-Fernandez & Fernandez-Torres, 2020; Horwitz & Horwitz, 2007; Minelgaite et al., 2020; Tang, 2019). På den ene siden peker Rodriguez-Dominguez et al. (2012) på at det vil være fordeler som flere innsynsvinkler, signaleffekt mot markedet og en bedre forståelse av markedet, mens på den andre siden trekker Horwitz og Horwitz (2007) frem at det skaper kommunikasjonsbarrierer og ulikheter som stagnerer fremgang i prosessene. Tang (2019) hevder at disse fordelene og ulempene må planlegges og ledes nøye for å skape høyt presterende team med medlemmer av ulike biodemografisk bakgrunn.

2.2.2 Oppgaverelatert mangfold

Oppgaverelatert mangfold handler som tidligere nevnt om mangfoldsdimensjonene vi som enkeltindivider i stor grad kan påvirke selv, som for eksempel *utdanning, kompetanse og ansiennitet*. Dette er med andre ord «egenskaper» ved individer som det ikke vil være like

kontroversielt å forske på som positive eller negative for innovasjon, slik som personlige egenskaper som kjønn, etnisitet og funksjonshemming. Horwitz og Horwitz (2007) finner i sin metastudie en positiv sammenheng mellom oppgaverelatert mangfold og teampresentasjon og presenterer at team med oppgaverelatert mangfold underbygger gode resultater i teamet. I følge Tang (2019) handler tverrfaglig mangfold om hvilke metoder som blir anvendt, kunnskap og ulike tankemåter fra de ulike disiplinene og hvordan disse spiller sammen for å løse felles utfordringer. Dette eksemplifiseres ved at næringslivet ofte bruker tverrfaglige team for å løse innovasjonsutfordringer.

Hvilken *utdanning* eller *kompetanse* en stiller med inn i et team vil ha stor påvirkning på hvilke ideer en kommer på og avgjørelser en velger å ta ifølge Subramanian et al. (2016). Harjoto et al. (2019) viser i sin studie at det er en positiv og sterk sammenheng mellom utdanningsmangfold og bedriftens sosiale prestasjoner. Samtidig har Subramanian et al. (2016) sett på 366 bedrifter på tvers av ulike bransjer og konkludert med at forskningsteam med likhet av utdanningsnivå skaper mer innovasjon, målt i patenter, kontra forskningsteam med ulikt utdanningsnivå. Videre argumenterer de for at lavere utdanningsnivå leverte mer innovasjon enn høyere utdanningsnivå. Samtidig nevner de at i bedrifter hvor de ansatte ikke har tilstrekkelige eller nødvendige evner, vil innovasjonsproduktiviteten lide.

Tverrfaglighet i team vil ifølge Vestal og Mesmer-Magnus (2020) øke teamets potensiale for å innovere, på bakgrunn av økte perspektiver. Jin og Sun (2010) legger til at dersom de tverrfaglige teammedlemmene er gode på kommunikasjon og kunnskapsdeling vil dette være positivt for teamets innovasjonsprestasjoner, som vi var innom i kapittel 2.1. Allikevel understreker Tang (2019) at tverrfaglighet også kan føre til kommunikasjonsbarrierer, misforståelser og at det dessuten kan føre til at medlemmer av teamet kan miste oversikten over sin egen plass og tilhørighet i gruppen.

Når en ansatt opparbeider seg *erfaring* eller *ansiennitet*, sier Solheim et al. (2020), at arbeideren over tid opparbeider seg ferdigheter, skaper et nettverk og utvikler atferdsmessige egenskaper som fører til at de endrer sin evne til å handle. I sin studie på produksjonsbedrifter finner ikke Solheim et al. (2020) noe sammenheng mellom lengde på erfaring og radikal innovasjon, men ser at dersom organisasjonen befinner seg i en storbyregion så er variert erfaring i bedriften knyttet mot inkrementell innovasjon. Erfaring er allikevel ifølge Daveri og Parisi (2015) en viktig faktor for å øke produktiviteten i bedriften.

Gjennom studiene vi har sett på i dette kapittelet ser vi at det er flere studier som peker på oppgaverelatert mangfold som en positiv faktor for utvikling og innovasjon (Harjoto et al., 2019; Horwitz & Horwitz, 2007; Vestal & Mesmer-Magnus, 2020). Det er ikke like tydelige indikasjoner i studiene på det biodemografiske mangfoldets positive påvirkning på innovasjon (Badal & Harter, 2014; Horwitz & Horwitz, 2007; Rodriguez-Dominguez et al., 2012).

2.3 Kritiske refleksjoner: *'Magic concept'* & *'The dark side'*

I denne delen vil vi belyse teori om den normative dimensjonen som kan være knyttet til enkelte begreper og som gjør dem vanskelig å forske på. «Mangfold» er et begrep det er knyttet mye positivitet til, og det kan anses som 'a virtue in itself', det vil si et begrep som ikke trenger å begrunnes, fordi det alltid er positivt. Både innovasjon og mangfold kan ses på som eksempler på slike begreper, fordi begge er vide begreper, det finnes flere ulike definisjoner, og de har begge en grunnleggende positiv konnotasjon.

Et *'magic concept'* er et begrep Pollitt og Hupe (2011) introduserer for å dekke en liten familie av begreper de hevder har bredt omfang, stor fleksibilitet og et positivt omdømme. Det er begreper som oppleves å være beskyttet fra dårlig omtale i samfunnet og anses i seg selv som noe konstruktivt, som alltid og overalt vil bringe med noe positivt. Pollitt og Hupe (2011) argumenterer for at *'magic concepts'* har til felles at de (1) dekker over store områder. Det betyr at begrepene har flere betydninger, og noen ganger er de ulike betydningene i konflikt med hverandre. De er (2) attraktive for mottakeren, det er altså vanskelig å «være imot» dem. *'Magic concepts'* kan gjerne være i trendbildet og aller helst erstatter de noe som er utdatert. De (3) vanner ut tradisjonelle uenigheter i fagfelt, og skaper en viss tilsløring av motstridende interesser. Til slutt er begrepene (4) globalt salgbare, de er allment brukt og anerkjent av akademikere og politikere. En finner de i både offentlig og privat sektor og de blir ofte brukt i offisielle dokumenter, som overskrifter eller gir navn til konferanser og seminarer.

Pollitt og Hupe (2011) forklarer at *'magic concepts'* har mange «bruksområder», de kan legge til rette for nye rammeverk, nye forskningsstrategier, underbygge kampanjer og mye mer. Videre påstår forfatterne at *'magic concepts'* er like mye politiske begreper som de er vitenskapelige og det er ikke uvanlig at bedrifter snakker på en måte og handler på en annen. *'Magic concepts'* er derfor også vanskelig å forske på og en havner som forsker litt i fellen av å

evaluere/peke på hva som er positivt eller negativt. Selv om de er gode på å for eksempel skape et budskap, må fagmiljøer være forsiktige og vokte seg for å glorifisere slike begreper. I følge Pollitt og Hupe (2011) anses som regel ikke 'magic concepts' å være en del av en politisk retning eller ideologi, de står på utsiden av det som en nøytral bauta som alle kan bruke. Videre beskriver de 'magic concepts' som noe alle vil ha mer av hele tiden og som heller sjeldent blir unngått.

Selv om begrepene som utgjør 'magic concepts' ifølge Pollitt og Hupe (2011) er omgitt av positivitet og heder, kan de få potensielle uheldige utfall. Disse uheldige utfallene kaller Meijer og Thaens (2021) for '*the dark side*'. Meijer og Thaens (2021) understreker at '*the dark side*' ikke handler om barrierer i prosesser, men heller uønsket utfall fra disse prosessene. Det kan for eksempel være uheldige utfall som en ikke forutser, nettopp fordi det er et 'magic concept' som undersøkes. 'The dark side' er altså, ifølge Meijer og Thaens (2021), de negative sidene ved et 'magic concept' som ikke får like mye oppmerksomhet, men som altså kan være implikasjoner ved disse begrepene. Carey og Malbon (2018) hevder at 'magic concepts' kan brukes for å unngå å takle utfordrende problemer og at de til og med i noen tilfeller kan være med å forverre komplekse utfordringer. Videre sier de at dersom en oppdager 'magic concepts', vil det være sannsynlig at en også finner utfordringer og spenninger som er «glosset» over av begrepet. Disse utfordringene og spenningene er det som kalles '*the dark side*'.

2.4 'Mission managers'- fremtidens ledere?

I den avsluttende delen av teorikapittelet vil vi belyse teori rundt begrepene '*mission*' og '*mission managers*', som kan knyttes til et overordnet nivå, der utfordringer kan heves til og løses utenfor bedriftens grenser.

Bason (2023) har lansert begrepet '*missions managers*' etter inspirasjon fra innovasjonsprofessor Mariana Mazzucato et al. (2022) sin store innovasjonsidé om '*missions*'. Ideen handler i korte trekk om at bedrifter, samfunn og myndighetene må samle seg om '*missions*' for å løse de store utfordringene i verden på en radikal, ny måte. Ved å lansere begrepet '*missions managers*' viser Bason (2023) til en type lederstrategi i en bedrift som også skal omfatte allianser med andre aktører utenfor bedriftens grenser og som underbygger

Mazzucato et al. (2022) sin argumentasjon om å samle seg om 'missions'. Det er med andre ord en type samskapende ledelse om innovasjonsstrategi, der bedriften samarbeider eksternt ut fra en større 'mission', i samarbeid med andre. Eksempler på slike 'missions' kan for eksempel være likestilling i samfunnet, eller mer respekt for mangfold i arbeidslivet. FNs bærekraftsmål nr. 16¹⁵ er et konkret eksempel hvor bedrifter, bransjer og nasjoner oppfordres til å jobbe sammen for å nå de øvrige målene.

Formålet med å organisere store mål i 'missions', handler ifølge Mazzucato et al. (2022) om at det vil bli lettere å innovere og finne den beste fremgangen ved «å bruke ressursene like dristig og inspirerende som månelandingen i 1969» (Mazzucato et al., 2022, s. 89). Budskapet bak månelandingseksempelet er at for å få en mann på månen måtte flere instanser gå sammen for å få det til, og da stiller Mazzucato et al. (2022) et spørsmål om hva som kan oppnås dersom denne tenkningen skaleres opp og gjøres om til handlinger i resten av samfunnet.

Bason (2023) hevder at mange bedrifter fortsatt har et behov for å sette sammen gode interne team for å løse problemer og lage gode løsninger for alle, men at problemene har blitt så komplekse at de krever enda flere metoder og styringsmodeller enn tidligere. På grunn av problemenes kompleksitet bør enkeltbedriftene, ifølge Bason (2023), adressere løsninger fra et «tredje sted», som vil si å arbeide på tvers av sektorer og avdelinger på en systematisk og langsiktige måte. Basert på behovet om å komme med gode løsninger sammen, hevder Bason (2023) at i fremtiden vil det være en nødvendighet å skaffe ressurser som skal være med å utføre arbeidet, da vil vi ikke lenger snakke om innovasjonsledere, men 'mission managers'- en ny type ledere som skal fokusere på å oppnå de langsiktige endringsvisjonene.

Både Mazzucato et al. (2022) og Bason (2023) sine argumentasjoner tar for seg et samarbeid av stor skala på tvers av offentlige, private og statlige organisasjoner. For å oppnå et slikt samarbeid handler det om å adressere og synliggjøre de store problemene og dele de inn i ulike 'missions', samtidig som en skal fremme 'mission managers' som skal ta ansvar i å utføre arbeidet.

¹⁵ <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/samarbeid-for-aa-naa-maalene>

3.0 Metode¹⁶

I denne delen blir det redegjort for den metodiske tilnærmingen som ligger til grunn for denne studien. Ifølge Larsen (2017) dreier metode seg om hvordan en innhenter, organiserer og tolker informasjon. Dataene har hovedsakelig blitt hentet inn gjennom to type data, (1) semistrukturerte gruppeintervjuer og dybdeintervjuer og (2) styringsdokumenter fra Knowit.

3.1 Casestudie med kvalitativ og deskriptiv tilnærming

Formålet med studien er å forstå og tolke sammenhengen mellom litteratur og virkelighet, og hvordan ledere og medarbeidere opplever at mangfold påvirker innovasjon. På bakgrunn av dette har det vært hensiktsmessig å velge en kvalitativ tilnærming som ifølge Høgheim (2020) handler om «å skape forståelse for det som skal undersøkes ved å samle inn data gjennom intervjuer, observasjoner, tekster og symboler» (Høgheim, 2020, s. 29). Vårt forskningsspørsmål er spesifikt og studien tar utgangspunkt i eksisterende teoretiske antagelser rundt hvordan mangfold påvirker innovasjon, noe som fører til et deskriptivt designvalg. Vi valgte i startfasen å gå for en enkelt casestudie fordi et casesdesign, ifølge Yin (2018), gir muligheten til å samle så mye data som mulig om et begrenset fenomen, spesielt dersom rammene rundt fenomenet og det som skal undersøkes ikke er tydelige. Det ideelle hadde vært og hatt minst et case til, for å kunne sammenligne hvordan fenomenene oppleves i ulike bedrifter. På en annen side, hevder Yin (2018) at en enkelt casestudie kan være gunstig når en skal teste eksisterende teori, og vi har derfor stått i valget om en enkel casestudie og fokusert på å gå i dybden og prøve å forstå og tolke hvordan ledere og ansatte i Knowit oppfatter at mangfold påvirker innovasjon i deres bedrift.

3.2 Utvalg av informanter

Største delen av studien bygger på data fra to ulike utvalg, (1) seks ledere, der fem av ledere er trukket tilfeldig basert på anbefalinger fra vår kontaktperson i Knowit, mens den sjette lederen ble intervjuet på bakgrunn av et tips fra intervjuobjektene, såkalt *snøballmetoden* (Jacobsen, 2005, s. 175), og (2) fire medarbeidere som er trukket strategisk basert på informantenes rolle

¹⁶ Metodekapittelet er løst basert på semesteroppgave i faget MOØ223 Metode og forskningsdesign, H2022.

i Knowit. I utvelgelsen av informantene hadde vi to kriterier for hvert utvalg. Utvalg 1 måtte bestå av personer som har en form for lederansvar og en rolle ved rekruttering av nye ansatte. Mens utvalg 2 måtte være personer som ikke har lederansvar eller andre oppgaver enn det som er deres hverdagslige arbeid. Utover disse to kriteriene kan sies at det har vært en slags hybrid mellom tilfeldig og ikke tilfeldig utvelgelsen av informantene. Dette er fordi informantene ble valgt ut av vår kontaktperson, som videresendte informasjonen om vårt forskningsprosjekt (vedlegg 1) til aktuelle kandidater, som da ble valgt ut basert på hvem som hadde tid og kunne stille opp.

Tabell 1: Oversikt over informantene

Utvalg	#	Stilling	Intervjuform
1 - Ledere	1	Rådgiver og teamleder	Individuelt dybdeintervju
			Gruppeintervju
	2	Prosjektleder	Individuelt dybdeintervju
			Gruppeintervju
	3	Rådgiver og prosjektleder	Individuelt dybdeintervju
	4	Avdelingsleder	Individuelt dybdeintervju
Gruppeintervju			
5	Rådgiver og prosjektleder	Individuelt dybdeintervju	
		Gruppeintervju	
6	Avdelingsleder	Individuelt dybdeintervju	
2 - Medarbeidere	7	Grafisk designer	Individuelt dybdeintervju
	8	Utvikler	Individuelt dybdeintervju
	9	UX - designer	Individuelt dybdeintervju
	10	Tester	Individuelt dybdeintervju

Utover kriteriene for utvelgelsen hadde vi ingen formening om hvem vi ønsket å snakke med, fordi vi ønsket så tilfeldig utvalg som mulig. Informantene som ble intervjuet kommer fra ulike avdelinger i Knowit og representerer mangfold med tanke på kjønn, etnisitet, legning, ansiennitet og tidligere erfaring. Vi opplevde dermed at representasjonen ga oss en verdifull variasjon blant informantene. Videre, kan det diskuteres om 10 informanter var nok for å besvare problemstilling, men her ønsket vi å gå for å kvalitet og ikke kvantitet, spesielt da vi opplevde at informantene ofte formidlet det samme og vi opplevde å nå metning i svarene vi fikk.

3.3 Kvalitativ metode

Allerede før vi var i gang med å finne en casebedrift, hadde vi bestemt oss for at vi ønsket å gjennomføre semistrukturerte individuelle intervjuer for å samle data. Dette valget ble tatt basert på tidligere erfaring og handlet mest om at vi ønsket å fange opp mer utfyllende og detaljert data som vi ellers ikke ville fått gjort ved å bruke kvantitativ metode. I tillegg hentet vi data i form av ulike dokumenter, som vi brukte til å utarbeide gode spørsmål til intervjuguiden.

3.3.1 Dokumentinnsamling

Vi kom sent i gang med datainnsamling, fordi det tok litt tid før vi fikk på plass en casebedrift og deretter tok det litt tid før vi fikk tilgang til informantene. Ideelt sett skulle vi kommet i gang med det tidligere, og også blitt ferdig med det tidligere. Allikevel fant vi en fordel ved å være sent ute med intervjuene, fordi vi fikk tid til å samle og gå gjennom data om Knowit i form av ulike dokumenter. Denne type dataen kom godt med da vi skulle lage intervjuguiden, og ikke minst videre i dataanalyseprosessen.

Tabell 2: Oversikt over innsamlet dokumentdata

Dokumenttype	Forfatter	Tittel
Policy	Linda Westlund / Bedriftsledelsen, Knowit AB	Likestillings- og mangfoldspolicy
PowerPoint - intern informasjon til CEOs i Norge	Knowit	Likestilling og mangfold
PowerPoint - intern lederpresentasjon	Balanseutvalget i Knowit	Lederpresentasjon
Nettside	Knowit	Mangfold og mangfoldsledelse
Nyhetsbrev internt	Balanseutvalget i Knowit	Balanseutvalgets nyhetsbrev - mars 2023

Vi fikk blant annet samlet inn Knowits likestillings- og mangfoldspolicy og deres interne tiltak for mangfold. Disse tiltakene består av Balanseutvalget og kursing innen temaet.

Balanseutvalget er likestillings- og mangfoldspolicyens utøvende utvalg som består av 5 ansatte, spredt i hele organisasjonen og fra ulike faggrupper. Det var interessant å se hvordan de påvirker og videreformidler informasjon om mangfold i selskapet.

3.3.2 Gruppeintervjuer

Det er vanlig å skille gruppeintervjuene i tre hovedtyper, (1) *den eksplorerende* som handler om å utforske, (2) *den fenomenologisk* som handler om å forstå målgruppens hverdagserfaringer og (3) *den kliniske* som handler om å få kunnskap om latente forhold og motiver (Silkose et al., 2021). Vårt hovedmål med gruppeintervjuet var å forstå informantenes erfaringer rundt rekrutteringsprosess og skape en diskusjon rundt hvordan rekruttering og teamoppbygging påvirker deres prosesser i prosjektene. Vi kan på bakgrunn av hovedmålet si at vårt gruppeintervju ligger et sted midt imellom den fenomenologiske og den kliniske tilnærmingen. Altså, at vi siktet på å forstå hvordan informantene tenkte rundt rekrutterings- og teamoppbygningsprosessen, samtidig som vi var interessert i å få kunnskap om hvilke forhold og motiver som ble lagt til grunn.

Vi hadde aldri før gjennomført gruppeintervjuer og ønsket å bruke denne intervjuform for å avdekke relevante fenomener ved å tilrettelegge for åpen diskusjon, som ifølge Easterby-Smith et al. (2021) åpner rom for flere perspektiver og synspunkt som kan lede til dypere innsikt og refleksjon i gruppen. Vårt mål var å gjennomføre et gruppeintervju med fem informanter, men på grunn av dårlig oppmøte måtte vi gjennomføre det avtalte gruppeintervjuet med kun to informanter. Vi bestemte oss derfor for å kalle inn til et nytt gruppeintervju og gjennomføre dette med de tre informantene som ikke kunne møte opp første gangen. Vi endte opp med to gruppeintervjuer som bestod av to informanter, da den ene informanten meldte forfall for andre gang. I ettertid ser vi at gruppeintervjuene hadde både noen fordeler og ulemper. På den ene siden erfarte vi å ha god kontroll over hvilke emner som ble diskutert, og vi opplevde under begge gruppeintervjuene at informantene ledet hverandre inn på stier som vi ikke hadde forutsett. Av den grunn fikk vi hentet inn noen spennende data, som vi ikke hadde gjort ellers. På den andre siden ser vi også at to informanter per gruppeintervju var en ulempe fordi vi ikke fikk like mange innfallsvinkler som vi håpet på. Vi opplevde at det ikke ble like store diskusjoner rundt emnene vi tok opp, selv om vi fikk samlet inn data av god kvalitet.

3.3.3 Individuelle intervju

Som tidligere nevnt har vi valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer som, ifølge Easterby-Smith et al. (2021), gir forskeren mulighet til å bli kjent med individets personlige erfaringer og meninger ved hjelp av en planlagt intervjuguide med viktige sjekkpunkter, samtidig som en også får mulighet til å føre en samtale rundt de forskjellige temaene som nevnes av informantene og som kan være interessant å gå igjennom. I tillegg gir semistrukturert intervju en mulighet for å legge til forklaringer og reformulere valgfrie spørsmål ut fra situasjonen og behovene (Silkose et al., 2021). Vi opplevde dette som en god måte å gjennomføre intervjuene. Vi hadde laget en intervjuguide som ga oss en pekepinn på hvor vi skulle, men det var sentralt at vi også kunne spørre om emner som dukket opp i samtalene. Dette gjorde at vi fikk hentet ut de data vi trengte gjennom de intervjuene vi hadde satt opp.

3.3.4 Utforming av intervjuguide

Vi valgte å gjennomføre semistrukturerte intervjuer for å gi informantene mulighet til å snakke fritt omkring temaene som ble brakt opp og føre oss dit det var naturlig i samtalen. Dette mener vi var et viktig valg på bakgrunn av vår problemstilling og ønske om å samle inn så mye data som mulig. Intervjuguiden for gruppeintervju (vedlegg 3) ble utformet basert på ønsket om å finne ut hvordan ledere tenker rundt mangfold og innovasjon når de skal ansette noen. Vi utformet derfor et kort scenario som vi ønsket at informantene skulle diskutere rundt.

Intervjuguiden for dybdeintervju (vedlegg 4) ble utformet ut ifra ulike deler av teori, samtidig som vi stilte spørsmål som vi var nysgjerrig på og som vi mener var relevante for å belyse problemstillingen for oppgaven. I ettertid ser vi at ikke alle spørsmål var like relevant å stille, eksempelvis spørsmålene knyttet til temaet «egenskaper ved organisasjoner». Likevel synes vi at dette var viktig å spørre om for å sette i gang en tankeprosess hos informantene.

Spørsmålene var ellers utformet på en åpen måte der informantene ble ledet til å gi utdypende svar. Dette gjorde vi fordi vi ønsket å unngå å stille «ja»- og «nei»-spørsmål, for å ikke få for korte og lite tolkbare svar. Videre, hadde vi et ønske om å holde oss innenfor en 60 minutters ramme og på grunn av dette utformet vi en intervjuguide med begrenset antall spørsmål, og heller stilte oppfølgingsspørsmål der det var behov for det.

Begge intervjuguidene hadde en form for innledende introduksjon som vi leste opp til hver informant i starten av intervjuene. Hensikten med dette var å gi informantene nok informasjon om hvilke temaer de vil bli spurt om. Vi valgte denne løsningen for å gi et samme utgangspunkt for alle informantene med et formål om å ikke farge synet deres, dette fordi vi ønsket å få ærlige svar som baserer seg på informantenes erfaring.

3.4 Datainnsamlingsprosessen

Vi brukte god tid med å gjøre forundersøkelser og lese oss opp på ulike forskningsstudier og eksisterende litteratur innenfor forskningsfeltet diversitet og innovasjon. Gode forberedelser er, ifølge Yin (2018), viktig å gjennomføre for å kunne trekke slutninger om studiens innsamlet data og resultat. Det at vi brukte god tid til å forberede oss bidro til at vi fikk en god forståelse for hvordan litteraturen mener at mangfold påvirker innovasjon, noe vi også kunne ta med oss videre i utarbeidelse av intervjuguidene. Vi hadde på forhånd bestemt oss for at vi skulle

gjennomføre semistrukturerte gruppe- og individuelle intervjuer uavhengig av hvilken bedrift vi valgte å samarbeide med. Dette valget handlet mest om å fange opp mer utfyllende og detaljert data som vi ellers ikke ville fått gjort ved å bruke kvantitativ metode. Alle intervjuene ble gjennomført fysisk i Knowit sine møterom. Dette mener vi var et viktig valg for å skape tryggere omgivelser for informantene, samtidig som intervjuene ble gjennomført under stille og uforstyrrede omgivelser. Videre, ble alle informantene utlevert et samtykkeskjema for deltakelse (vedlegg 2) og bedt om å signere disse før hvert intervju. Det ble også tatt lydopptak av alle intervjuene, som i senere tid ble transkribert. Ved å ta lydopptak fikk vi muligheten til å være «til stede» med informantene, følge med på samtalen og føre den på en naturlig måte, noe som skapte mer flyt i samtalen og tilstedeværelse av de som ble intervjuet.

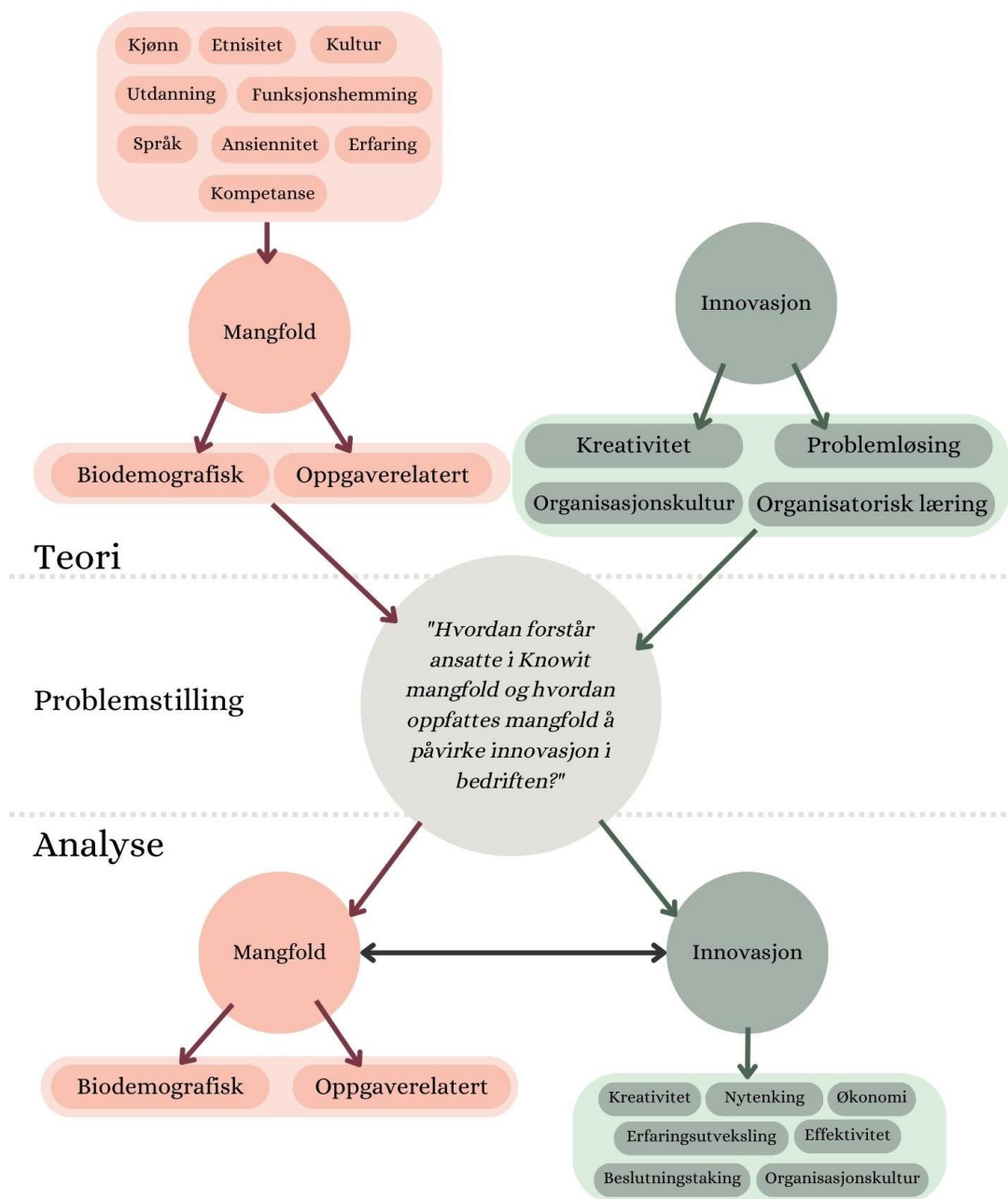
Gruppeintervjuet ble gjennomført ved at vi presenterte et kort scenario, som ledet til en diskusjon. Basert på diskusjonen stilte vi spørsmål som ledet informantene dypere inn på de tema vi synes var interessante å utforske. Det som ikke var planlagt, men som vi opplever å ha fått mye ut av, var å starte med å samle inn data ved å gjennomføre gruppeintervjuer med ledere først. Dette gjorde at vi fikk muligheten til å tilpasse individuelle intervjuene etter informasjon som kom inn og på denne måten dekke områdene som vi ikke hadde ansett som relevante i utgangspunktet, men som viste seg å være interessant for vår studie.

Individuelle dybdeintervju ble gjennomført med hver enkelt informant, ved bruk av semistrukturert intervjuguide. Dette gjorde at vi fikk mulighet til å gå litt frem og tilbake mellom ulike temaer underveis og på denne måten unngå å gå glipp av viktig informasjon på grunn av stramme rammer for intervjuets gang. Det var ulikheter blant informantene, noen snakket mer, mens andre var mer konkrete i svarene sine. Noen av informantene skilte seg ut med å dele personlige historier eller komme med konkrete eksempler som var relevante. Dette bidro til at data var mer spennende å jobbe med i ettertid. Generelt opplevde vi at spørsmålene var forståelig for samtlige og de som ikke var helt sikre ba oss alltid om å gjenta spørsmålet eller omformulere oss slik at det kunne besvares. Som tidligere nevnt ønsket vi å fange opp mer utfyllende og detaljert data, og i noen tilfeller var det hensiktsmessig å stille oppfølgingsspørsmål. Spesielt har vi fulgt opp svarene i tilfeller der informantene svarte med «ja» eller «nei».

For å supplere intervjudata, har vi også samlet inn ulike dokumenter laget av og om Knowit. Dette gjorde vi for å besvare noen av spørsmålene vi var ute etter, men som vi ikke fikk tydelig svar på under intervjuene. Eksempelvis hadde vi en stor interesse i å vite om Knowit har egen mangfoldstrategi og om bedriften hadde foretatt en definisjon av mangfoldsbegrepet. Å samle inn data slik som Knowit likestillings- og mangfoldspolicy og informasjon om deres interne tiltak for mangfold, har vært viktig i utarbeidelsen av analysen.

3.5 Dataanalyse

For å få kunnskap ut av all innsamlet data, vil det være hensiktsmessig å gjennomføre en dataanalyse. Ifølge Yin (2018) har en forsker som gjennomfører en casestudie, mer frihet til å avvike fra en del strenge regler når det gjelder analyse av data. Dette kan høres ut som en fordel, men mangelen på regler å følge kan være «en kjepp i hjulet» når det kommer til å vite hva en skal gjøre med alt datagrunnlaget. En kvalitativ analyse kan gjennomføres på mange måter, en kan for eksempel kategorisere data i tema, matriser, ordskyer eller tabeller (Yin, 2018). For å gjøre gjennomføre analysen på en strukturert måte har vi valgt å ta utgangspunkt i Jacobsen (2005, s. 186) og følge de tre analysefasene; (1) beskrivelse, (2) systematisk kategorisering og (3) sammenbinde. For å sette teorien og funnene i et system, startet vi med å lage en oversikt basert på de mest sentrale stikkordene i teoridelen, slik at vi hadde noen sjekkpunkter da vi skulle starte med å analysere data:



Figur 1: Analysemodell

For å analysere data i vår studie, var vi først og fremst avhengig av å få transkribert alle intervjuene. På bakgrunn av vår intervjuguide som var delt inn etter ulike temaer, fikk vi også god struktur til analysen. Når vi hadde alt skriftlig, ble det med en gang enklere å hente ut data som var mer relevant for vårt behov. Vi hadde et strengt fokus på å ikke ta utsagn ut av kontekst, for å forebygge at utsagnene ikke får en helt annen betydning enn det intensjonen var. En oversiktlig struktur var et viktig hjelpemiddel for å kunne trekke de paralleller som trengtes for å fortolke den oppfattede sammenhengen mellom de to begrepene, mangfold og innovasjon. Dette gjorde den tredje analysefasen enklere ved at vi kunne sammenligne og

enkelt oppdage dersom informantene svarte likt eller var uenig med hverandre, som igjen gav datamateriale å tolke videre.

I denne studien vil informantenes eksempler og ulike opplevelser og erfaringer vektlegges mest for å besvare vår problemstilling. Vi har derfor valgt å ha gjennomgående bruk av sitater i analysen for å understreke og poengtere viktige og spennende funn.

3.6 Kritisk vurdering av dataenes kvalitet

Her skal vi ta for oss vår innsamlet datas kvalitet ved å ta for oss to sentrale begreper, validitet og reliabilitet. Disse begrepene er viktig å besvare i en undersøkelse for å sikre god kvalitet på hele studien. Som tidligere nevnt har dataene blitt hentet inn gjennom to type data (1) semistrukturerte gruppeintervjuer og dybdeintervjuer og (2) dokumenter fra Knowit.

3.6.1 Studiens validitet

Validitet handler, ifølge Silkoset et al. (2021) om «*hvor godt vi måler det vi har til hensikt å måle*» (Silkoset et al., 2021, s. 88). Det er to typer validitet vi vil ta utgangspunkt i når vi skal vurdere gyldigheten av undersøkelsen, *intern* og *ekstern*.

Den *interne validiteten* handler, ifølge Grønmo (2016) om hvordan studien er gjennomført og om dataene vi har fremskaffet er tilfredsstillende for dette caset. Formålet med studien er å undersøke hvordan et fenomen oppfattes innen en organisasjon, av den grunn var det viktig for oss å få innsikt i interne dokumenter, samt spredning blant informantene. Vi har fått informanter fra alle avdelinger og både i og utenom lederstillinger (Tabell 1) og flere typer dokumenter (Tabell 2). God spredning blant informantene, sikrer oss at informantene har gitt oss «riktig» data. Det at vi fikk samme svar fra flere av informantene på store deler av intervjuet og opplevde metning, er også med å styrke den interne validiteten.

Det tok en stund fra studien startet frem til vi fikk tak i et case vi var fornøyde med, noe som på den ene siden førte til at vi kom litt sent i gang med innsamling av intervjudataene, men på den andre siden fikk vi brukt lengre tid på å gjøre oss kjent med forskningsfeltet og skape rammene rundt caset. Vi fikk dermed satt oss inn i litteratur, som gjorde at utformingen av intervjuguiden fikk bedre kvalitet. Det kan med andre ord sies å ha styrket intervjudataenes

validitet. Fra vi fikk caset til vi startet intervjuene, tok det også litt tid. Denne tiden gikk med på å samle inn dokumentdata fra Knowit. Til sammen fikk vi 5 dokumenter. Disse dataene har vært verdifulle og gitt et viktig innblikk i hvordan mangfold som tema blir tatt opp i Knowit. Vi fikk dessverre ikke tak i mange dokumenter, men de vi fikk var veldig innholdsrike og ga oss innblikk i alt fra sentrale strategier, kursing og hvordan mangfold blir snakket om i mer hverdagslige arenaer, som e-post. Rikhet i dokumentdataene er med å øke validiteten.

Til sammen gjennomførte vi ti personlige dybdeintervjuer og to gruppeintervjuer. Som tidligere nevnt var det dårlig oppmøte, og vi endte opp med to «gruppeintervju» med to informanter per gang. Skulle vi gjort det på nytt, hadde vi nok lagt større fokus på å heller finne flere informanter til personlige dybdeintervjuer, enn å bruke tid på gruppeintervjuer. Vi opplevde allikevel tidlig metning i datainnsamlingen, altså at informantene ikke kom med ny informasjon, og det er usikkert om flere informanter ville bidratt til ny informasjon. De mislykkede gruppeintervjuene, kan ha vært med å svekke den indre validiteten i oppgaven, samtidig kan metningsgraden i de personlige intervjuene kan ha vært med å styrke den.

Vi ventet til alle intervjuene var ferdige med å starte på analysen av dataene. Dette gjorde vi i tilfelle det skulle dukke opp noe som kunne endre alt, eller endre helhetsperspektivet av våre analyser i senere intervjuer. Dette er uansett mindre viktig for validitetsanalysen av vår studie, fordi vi ikke er ute etter å trekke konklusjoner eller generalisere, men heller lære mer om hvordan informantene forstår og oppfatter et fenomen. Etter hvert som vi gjennomførte dataanalysen, så vi at det var et stort samsvar mellom det vi har presentert i teoridelen og våre innsamlet data. Dette kan tyde på at resultatene våre kan oppfattes som «riktige» og være med på å styrke den indre validiteten. Noe som kan være med å dra ned den indre validiteten, er at vi ikke har fått tilgang til så mye dokumentdata.

Da vi utformet intervjuguiden vår, hadde vi en tanke om at den skulle fungere som en veiviser, men at vi ikke kom til å følge den til punkt og prikke. Dette på bakgrunn av tidligere erfaring, hvor vi har lært hvor verdifullt det er å la informantene selv få fortelle og fylle ut og at vi kan stille spørsmål som passer det de sier, heller enn å følge en mal. Mye på grunn av at vi allerede hadde lest mye om tema og hadde gjort oss godt kjent i feltet, gikk arbeidet med intervjuguiden ganske greit. Vi spurte oss selv: «hva er det egentlig vi vil vite?», og laget spørsmålene ut ifra det. Vi hadde noen par spørsmål som vi stilte til alle informantene, utenom dette hjalp intervjuguiden oss å gå innom alle de temaer vi hadde planlagt å gå

innom. Vårt arbeid med intervjuguiden og utførelsen av intervjuene har vært med på å styrke studiens validitet, men det har også vært med på å senke reliabiliteten, noe vi kommer tilbake til.

Den *eksterne validiteten* handler om i hvilken grad en kan generalisere funnene fra studien til andre lignende case og om de kan være nyttig for andre bedrifter og lignende forskningsspørsmål (Yin, 2018). Vi har undersøkt et nokså allment tema som er underbygget av tidligere forskning, og vår ambisjon har ikke vært å generalisere, men å gå i dybden på forståelsen av mangfold og innovasjon i nettopp denne bedriften. I slutten av studien vil vi drøfte om mangfoldforståelsen kun gjelder internt i Knowit, eller om den også gjelder utover i andre bedrifter og samfunnet for øvrig. Det vil også være med å berøre den eksterne validiteten. Det kan hende at andre informanter kan ha helt andre meninger enn det som har kommet frem i vår studie. Vi kan allikevel se for oss at vår studie kan være nyttig også for andre bedrifter som lurer på hva slags forståelse av mangfold som forekommer i en bedrift. Det kan derfor tenkes at den eksterne validiteten relativt sett er god.

3.6.2 *Studiens reliabilitet*

Dersom undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir pålitelige data, kan vi si at det er høy *reliabilitet* (Grønmo, 2016). Reliabilitet er først og fremst viktig for kvantitative studier, og har ikke samme relevans som validitet for kvalitative studier. Det er to fremgangsmåter for å sikre høy reliabilitet. Ved å ha samsvar mellom data om samme fenomen som er samlet inn ved hjelp av samme undersøkelsesopplegg på ulike tidspunkter, kan en sikre (1) *stabilitet* i oppgaven. (2) *ekvivalensen* i oppgaven handler om å ha et samsvar mellom innbyrdes uavhengige datainnsamlinger på samme tidspunkt (Grønmo, 2016). For en studie som vår, vil validitet være mer sentralt for studiens kvalitet enn reliabiliteten. Reliabilitet er et mer vanlig mål for statistiske analyser og generaliserbare studier. Allikevel har vi prøvd å utarbeide gode intervjuguiden og å unngå å stille ledende spørsmål. Videre har vi stilt høye krav til litteratur og andre kilder, slik at tidligere forskning støtter opp under rammeverket i denne oppgaven. Vi har hele tiden hatt fokus på å fremstille det totale budskapet på en riktig, men samtidig forståelig måte for å kvalitetssikre våre funn. I studiens metodedel har vi forsøkt å gjenfortelle prosessen, dele utfordringer og kritisk vurdert eget datamateriale, for slik å øke muligheten for andre å etterprøve det vi har gjennomført. Likevel opplever vi at det vil være vanskelig å

gjenskape de resultatene vi har fått i en ny studie på et senere tidspunkt, selv om vi har prøvd å lage strukturerte rammer rundt datainnsamlingen. Av den grunn vurderer vi vår studie til å ha lav reliabilitet.

3.7 Vitenskapsteoretisk ståsted

Det vitenskapsteoretiske kontinuumet skiller gjerne mellom positivisme på det ene siden og sosial konstruktivisme på den andre side (Easterby-Smith et al., 2021). Dette avspeiler ulike epistemologiske posisjoner, det kreves kunnskapsforståelser om vitenskapelige fremgangsmåter for å fremskaffe god kunnskap. Vår studie, som er en kvalitativ enkel casestudie, bygger på et vitenskapsteoretisk ståsted som er nærmere sosial konstruktivisme enn positivismen. Som epistemologisk ståsted tilsier sosial konstruktivisme at en er opptatt av å studere hvordan mennesker tenker og handler. En er med andre ord ikke opptatt av å kvantifisere, med formål om å kunne fremskaffe generalisert kunnskap, men går i stedet i dybden av et fenomen, og søker å forstå og fortolke for eksempel hvordan mennesker handler, eller hva slags holdninger de har. En slik fortolkningsbasert tilnærming blir også referert til som hermeneutikk som betyr at en sikter å forstå hvordan folk fortolker et fenomen og mening som bare kan forstås i lys av den sammenhengen som studeres (Jacobsen, 2005). Vår studie tar utgangspunkt i å samle informasjon om hvordan informantene oppfatter mangfold og innovasjon og ikke hvordan disse fenomenene faktisk er. Vi har med andre ord aldri hatt ambisjon om å generalisere funnene, og det har derfor ikke vært aktuelt å ta i bruk kvantitativ metode for å samle inn data, noe som betyr at vi ikke er positivister, men heller vender mot sosial konstruktivistisk tilnærming.

Som forskere har vi likevel tilstrebet objektivitet. Det vil si å opprettholde en viss distanse til fenomenet vi studerer, observere på avstand og foreta en analyse av dataene vi har samlet inn. Med tanke på objektivitet vurderte vi for eksempel på et tidspunkt å forsøke å kvantifisere dokumentene vi hadde samlet inn, blant annet for å avdekke begrepsforståelse i strategidokumentene til bedriften som kunne vært sammenlignet med hva informantene uttalte i intervjuene. Vi valgte likevel å ikke gjøre dette, både med tanke på tidsaspektet og at vi heller ønsket å gå enda mer i dybden og heller bygge analytiske kategorier på de kvalitative dataene. Av den grunn må det tas i betraktning at våre data og hvordan vi oppfatter disse kan være preget av subjektiv fortolkning. Fra et positivistisk vitenskapsteoretisk ståsted er

objektivitet et viktigere formål, enn hva det er innen sosial konstruktivismen. Med en kvalitativ og fenomenologisk metodologi kan en for eksempel komme i fare for at vi som forskere kommer så tett på informantene at vi risikerer å adoptere deres forståelse. Dette har vi vært bevisst om og reflektert rundt underveis og forsøkt å oppnå en kritisk distanse når vi har gjennomført intervjuene. Vi har blant annet prøvd så mye det lar seg gjøre å ikke dele egne erfaringer og meninger med informantene knyttet til teamene vi stilte spørsmål om. Med andre ord var vi opptatt av å holde en kritisk distanse, selv om vi ikke har tilstrebet dette tilsvarende som en ville innen positivismen. Å ha nærhet til informantene har vært unngåelig for oss, da vi blant annet gjennomførte intervjuene i Knowits lokaler. Samtidig var vi bevisst om å oppføre oss profesjonelt og ikke la følelsene ta overhånd og holde oss nøytrale underveis i intervjuene og på denne måten prøve å holde en viss distanse til informantene for å sikre at dataene som ble samlet inn kun er informantenes meninger og fortolkninger.

3.8 Etikk og personvern

Det er ifølge Easterby-Smith et al. (2021) 10 hovedprinsipper når det kommer til forskningsetikk. De går ut på å beskytte deltakerne i studien og forskningssamfunnets integritet. Vi har gjort flere tiltak for å ivareta etikken i studien og det har vært viktig for oss å ivareta informantene, og at de ikke skal oppleve noen negative konsekvenser som følge av å ha vært med i vår studie, i tråd med de første 6 hovedprinsippene i forskningsetikk (Easterby-Smith et al., 2021). De 4 siste hovedprinsippene handler om å beskytte forskningsfeltets integritet. Det har vi gjort ved å blant annet kommunisere studien godt og være transparent, samtidig har vi også vært nøye på å ikke feiltolke data og dermed forvirre leseren.

Vi startet prosessen med å melde inn studien til Sikt¹⁷ for å få godkjent datainnsamlings- og håndteringsplanen. I denne planen var det innforstått at all vår forskning som involverer mennesker skal ivareta personvernet og all informasjon skulle behandles med omtanke. Dette innebærer blant annet at intervjupersonene blir godt informert om forskningens mål og fremstilling og hvordan deres data blir håndtert. Det innebærer også at vi forplikter oss til å håndtere konfidensiell informasjon på riktig måte. Av den grunn har vi valgt å anonymisere

¹⁷ <https://sikt.no/>

intervjuobjektene. Utover dette har vi forholdt oss til GDPR¹⁸ og andre gjeldende regelverk ved behandling av persondata.

I forkant av intervjuene fikk alle informanter god informasjon om vår studie og vi benyttet oss av samtykkeskjema (vedlegg 2) for å sikre at informantene var klar over sine rettigheter rundt datainnsamlingen. Under intervjuet valgte vi å bruke lydopptak for å sikre at vi hadde gode notater fra hvert intervju. Informantene har altså fått god informasjon i forkant, gitt skriftlig samtykke til innsamling av data og gitt muntlig samtykke til at vi tar lydopptak.

I vår studie har vi også truffet på noen etiske utfordringer. I forkant av datainnsamlingen, visste vi at vi kom til å stille spørsmål som kunne trigge uheldige svar hos informantene (rasisme, homofobi etc.) og vi hadde en diskusjon oss imellom om hvordan vi eventuelt skulle håndtere disse sitatene. På den ene siden ville det jo være et funn for studien, men på den andre siden så er det såpass få informanter at det kanskje kunne vært mulig å finne ut hvem av informantene som hadde sagt det, hvis en virkelig gikk inn for det. Vi ble enig om å ta slike sitater etter hvert som de kom og ta en ny diskusjon som var tilpasset sitatet. Det kom heldigvis ingen slike sitater og vi slapp å ta videre stilling til det.

En annen etisk problemstilling vi har måttet forholde oss til, er teorigrunnet. For å finne god teori som underbygger studien, måtte vi også lese gjennom en del «grums». Det er flere studier som har basert seg på å knytte hudfarge, kjønn og så videre opp mot økonomisk gevinst og innovasjon. Dette kan anses som kontroversielt fordi det for eksempel kan gi arbeidsgiver insentiv for å ikke ansette kvinner. Vi har derfor vært veldig nøye med hvilke studier vi har valgt å inkludere i vårt teorikapittel og dessuten lagt inn kommentarer der hvor vi mener det har vært nødvendig.

¹⁸ https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/eu-data-protection-rules_en

4.0 Analyse

I dette kapittelet vil vi presentere og analysere funn og knytte de opp mot teoriene presentert tidligere. Funnene favner bredt på bakgrunn av innsamlede dokumenter og semistrukturerte intervju. For å gjøre det mer oversiktlig har vi valgt å beholde likt oppsett som i teoridelen. I den første delen av analysen skal vi se på hva informantene legger i innovasjonsprosessene og se på forhold de mener har påvirkning for fremgang i prosjektene. Her skal vi ikke fokusere på å trekke inn de konkrete mangfoldsdimensjonene, men belyse innovasjon og hva som påvirker dette på et mer generelt grunnlag. I den andre delen skal vi gå mer i dybden de ulike mangfoldsdimensjonene og hvordan disse oppfattes å påvirke fremgang i prosjektene, før vi går videre og ser på sammenhengen mellom mangfold og innovasjon. Helt til slutt skal vi foreta en kritisk refleksjon og diskutere begrepene 'magic concept', 'the dark side' og 'missions', og hvorvidt begrepene, mangfold og innovasjon, kan knyttes til dette.

4.1 Innovasjonsprosess: «Men sånn tatt ned, så handler det jo om å produsere, teste, validere, fikse, teste, fikse, teste. Gå i loop.»

I denne delen av analysen skal vi se på innovasjonsprosessene i Knowit og hvordan informantene mener disse prosessene blir påvirket av ulike forhold. Denne delen av analysen er stort sett strukturert i kapitler basert på de ulike forholdene vi skal gå gjennom.

Vår intervjuguide var inndelt tematisk for å lettere kartlegge enkelte funn. Innovasjonsdelen bestod blant annet av spørsmål knyttet til hvilke innovasjonsprosesser og arbeidsmetodikker informantene hadde kjennskap til og hvilke de brukte i arbeidshverdagen. Det kom tydelig frem at det brukes ulike arbeidsmetodikker og at de skiller seg basert på hva slags prosjekt og i hvilket team informantene jobber i. Agile, design thinking, scrum og trippel diamant er arbeidsmetodikker som blir nevnt og som går igjen. Det som er interessant er at flere snakker om en miks av disse arbeidsmetodikkene. Blant annet forteller en av informantene at:

«Det vi bruker ofte er en mix av forskjellige sammen, altså at vi ikke nødvendigvis følger scrum master eller scrum boken slavisk eller design thinking slavisk, men [...] matcher sammen det som gir den opplevd beste sammensetningen av de. Agilt og scrum og

triple diamond, som er liksom de, [...] som går igjen. Men sånn tatt ned, så handler det jo om å produsere, teste, validere, fikse, teste, fikse, teste. Gå i loop.» (Informant 3)

Her kommer det altså frem at måten å jobbe på kan variere fra prosjekt til prosjekt, avhengig av kundenes ønske og behov. Det påpekes også at arbeidsmetodikkene sjeldent blir fulgt slavisk. Dette gjentas av flere informantene som også ramser opp de samme metodikkene. Dette indikere en slags felles enighet om at innovasjonsprosesser blir tolket og forstått på ulike måter basert på hvilke problem som skal løses. Videre, oppsummeres det med at helt i bunn handler det om å «produsere, teste, validere, fikse, teste» og at disse prosessene går gjennom flere ganger. Det å gå i sirkel når en arbeider i prosjektene tyder på at Knowit bruker en sammensetning av ulike innovasjonsprosesser som gjøres uten at det blir satt konkret begrep på dette. Denne «syklusen» som Informant 3 referer til handler i korte trekk om å gå gjennom de ulike fasene i innovasjonsprosessen i tråd med Conway og Steward (2009). En annen informant beskriver arbeidsmetodikken som brukes ved å si: «*Ja, vi har en sånn arbeidsmetodikk. En standardprosess - innsikt, idéprosess, brukertesting.*» (informant 7). En slik måte å oppfatte en eller flere arbeidsmetodikker referer til at det ikke finnes noe tydelige rammer på en prosess eller en arbeidsmetodikk i bedriften. Igjen kan dette funnet sees i en sammenheng med innovasjonsprosesser som blir ramset opp av flere informanter.

4.1.1 Problemløsning: «et komplekst problem, trenger ofte komplekse team»

Vi fikk ulike svar når informantene ble spurt om teamets sammensetning hadde noe å si for dens evne til å løse komplekse oppgaver: «*Ja. Det å ha ulikt ståsted, ulike innfallsvinkler og ulike ideer.*» (Informant 6). Det kommer altså frem at kunnskap, ulike ståsted og innfallsvinkler som kan knyttes til *heterogenitet* og personlige egenskaper, er viktig når det gjelder å sette sammen team for å løse komplekse oppgaver (Horwitz & Horwitz, 2007). Informant 8 deler sin tanke om at: «*Det hjelper jo også å ha folk med veldig forskjellig kompetanse, fordi i utvikling en kan ikke alt.*» (Informant 8) som viser at en spesifikk avdeling ikke har all kompetansen som trengs for å komme på en løsning. En annen informant påpeker at: «*Det kommer helt an på, men et komplekst problem trenger ofte komplekse team, eller et team med bredt spekter av kunnskap og skills, så ja da må man sette sammen team som dekker behovene i best mulig grad*» (Informant 3). Her ligger det altså en felles enighet om at komplekse problemer, trenger team som har en variasjon i form av kompetanse. Dette kan tolkes og trekkes paralleller til

prosjektene som jobbes med i Knowit, altså at teamsammensetning avhenger av hvilke problem som skal løses og hva kundenes behov er, akkurat slik som med valg av arbeidsmetodikker.

Underveis i intervjuene kommer det frem at det å sette sammen det beste teamet er krevende. Det trekkes frem at: «*Som et konsulentselskap så kommer det an på hvem som er ledig. Men du vil jo alltid prøve å sette det beste teamet til oppgaven du har foran deg.*» (Informant 2). Dette nevnes av flere informanter og det påpekes at teamene settes sammen ut ifra prosjektets størrelse og hvem som er ledig med riktig kompetanse til enhver tid. Av den grunn var det interessant å gå mer i dybden på hvordan teamsammensetning kan påvirke problemløsningsprosessen. Flere av informantene nevnte homogene team som en viktig faktor for å komme raskere frem til en løsning: «*Homogene team har nok lettere for å komme til et felles mål, men man går glipp av en del perspektiver.*» (Informant 1). En annen informant trakk også frem at homogenitet i enkelte tilfeller kan være bra: «*Stort sett når jeg jobber i team, så jobber jeg med de som jobber med det samme som meg. Det kommer an på hvor i prosessen vi er, hvis vi jobber med en kampanje, så kan det være en fordel å jobbe med de lik meg selv, nettopp fordi det er vårt fagfelt.*» (Informant 7). En tredje informant la også til at det å kunne sparre med kollegaer kan ha innvirkning på leveransen: «*Jeg er veldig på det der sparring. Vi er veldig mye sånn prate med de ulike UX- kollegaene mine, litt sånn «Hva tenker du her?», «Jeg skal løse dette, men jeg skjønner liksom ikke hva jeg skal.»*» (Informant 9). Her kommer det altså frem at det å jobbe med de lik seg selv kan oppleves positivt, spesielt når det kommer til spesifikke oppgaver, der lik kompetanse og faglig bakgrunn er en fordel for å generere ideer og løsninger raskere (Horwitz & Horwitz, 2007). Dette er interessant fordi det kommer frem en enighet om at mer homogene team er bedre fordi det går raskere.

Når vi går videre og spør om teamets sammensetning har noe å si for leveransens kvalitet får vi svar som ikke stemmer helt overens med avsnittet over. Noen av svarene vi får trekker frem at homogenitet ikke nødvendigvis er så positivt:

«Da vil man til slutt tenke på en måte. Da vil du gro deg fast til og bli meningsfattig i forhold til forskjellige synspunkter og innfallsvinkler som du vil få med alle slags typer folk.» [Som igjen påvirke resultatet?], «ja absolutt, for da vil man komme til dårlige løsninger» (Informant 2)

Her trekkes det frem at homogenitet vil resultere i dårligere løsninger. En annen informant nevner heterogene team fordi det gir ekstra verdi i form av kvalitet: *«Og litt i forhold til dette med heterogenitet.. viktigheten av heterogeniteten gjør selvfølgelig det at det vil kunne ta litt lenger tid. Men vi ser også at på en måte at det skapes en av ekstra verdi der som gjør det verdt det.» (Informant 1).* Her synes informantene å være enige i hverandres utsagn, og utsagnene kan tolkes som at det er bra med et homogent team dersom en skal løse et problem raskt, men det understrekes at heterogenitet er å foretrekke, selv om det tar lengre tid for å komme frem til en løsning. Utsagn om at det skapes ekstra verdi ved å ha heterogene team kan tolkes som at det også gir bedre kvalitet. Samtidig styrker dette funnene knyttet til løsning av komplekse problem, som viser at det foretrekkes variasjon i teamet for å få ulike innfallsvinkler for å komme til en bedre løsning.

Et annet funn som ble gjort og som flere av informantene hadde en formening om var leveransens kvalitet knyttet til det å jobbe med prosjekt fra start versus å komme midt i. Her nevner flere av informantene at det å ha samme personene gjennom hele løpet er det beste, men som tidligere avdekket ikke alltid mulig. I slike tilfeller prøver en å få det beste ut av det som er mulig. En av informantene utdyper at:

«Det som er viktig er at man har fagpersoner. At du har en designer på prosjektet som kan være med hele veien, at du har ikke en designer som er kun med i utviklingsfasen lager noe skisser også forsvinner. At du har en produkteier som er til stede hele veien. At man har en prosjektleder som følger ting opp. At man har en kvalitetsperson som tenker på konsekvenser og at man har faste utviklere som implementerer og. Så det tenker jeg er viktig, at teamet består av alle disiplinene og at man er tilgjengelig hele veien. Og det er viktig i en agil prosess, at hvis man lager designet først også skal man implementere det etterpå, så tenker jeg at man er ikke agil lenger.» (Informant 10)

Her tydeliggjøres det et behov for å ha ulike personer med ulik kompetanse for å fylle de ulike rollene som et prosjekt krever. Her foretrekkes det at teamet består av mennesker med alle disipliner og som er tilgjengelig hele veien. Det kan også tolkes at dersom en «hopper» over et av disse elementene i prosjektets gang og, som informanten sier, går fra design til implementering med en gang, så forsvinner også agiliteten. Dette kan tolkes som at prosessen ikke vil gi det beste resultatet dersom en hopper over elementer. En annen informant deler en særdeles lik tanke:

«Også handler jo veldig mye om å ha riktig folk og nok tid. Og man skal liksom ikke skyndte seg nødvendigvis alltid igjennom en sånn der innovasjonsprosess, så er det ikke alltid er lurt. Altså det blir bedre om man har nok tid. Noen er ekspert på innovasjon, men det er ikke de som utvikler. Det er ikke sånn at de bare «her har du en time og nå skal du finne opp hjulet.» Det skal modnes, tid er bra.» (Informant 6)

På den ene siden kommer frem et ønske om å kunne ha samme personer i teamet hele prosjektløpet, men at det ikke alltid er mulig, noe som kan medføre at responstiden kan bli lengre, fordi personene i teamet jobber på tvers av flere prosjekter samtidig. På den andre siden menes det at innovasjonsprosesser ikke er noe som kan fremskyndes og at det å komme med løsninger tar tid. Det kan dermed tolkes som at det går fint at ting tar tid så lenge en kommer frem til en god løsning. Dette kan sees i sammenheng med det tidligere omtalte spørsmålet knyttet til teamets sammensetning og leveransens kvalitet, der vi finner at teamytelsen knyttet til problemløsning kan bli påvirket av et bredt spekter av *kognitive ferdigheter* (Cox & Stacy, 1991).

Da vi spurte informantene i hvor stor grad teamets oppbygning har noe å si for graden av nytenkning, svarte enkelte, igjen, at heterogenitet, faglig mangfold og ulike personligheter er det som er de viktige faktorene for å lykkes med nytenkning: *«Å være heterogen er positivt for graden av nytenkning» (Informant 1)*. Mens en annen informant sier at: *Sammensetning av team, mest mulig varierte, altså at det ikke blir en gruppetenkning.» (Informant 6)*. Det å havne i «gruppetenkingsboblen», er det flere som snakker om. Det som er interessant er at flere forbinder *gruppetenkning* med homogene team, da spesielt knyttet til manglende perspektiver (Cox & Stacy, 1991). En av informantene sier at: *«Jeg tror at hvis vi sitter i alt for homogene grupper og team, da ender vi opp med å sitte i et ekkokammer.» (Informant 10)*. Informantene er raske med å se negative sider knyttet til homogenitet, når vi snakker om nytenkning og teamets oppbygning. Dette er spennende funn, fordi homogenitet kan tolkes som å være en hinder for nytenkning, mens en fordel når det gjelder å levere en løsning raskt. Vi ser videre at flere av informantene er klar over at det å tenke likt kan være hemmende og at heterogenitet er en løsning på å ikke havne i gruppetenkingsfellen.

Generelt kommer det frem at dynamikken i teamet og personlighet er det som er avgjørende om hvor godt teamet jobber sammen og hvor effektive de er. En av informantene understreker at teamdynamikk er avgjørende for å løse komplekse oppgaver:

«Jeg tror det viktigste, når man skal løse komplekse ting er at man har noe med teamdynamikken å gjøre. At man samarbeider godt. De prosjektene som har levert best, det er de prosjektene med lav takhøyde i teamet, og at dersom det kommer ny person og at den så blir inkludert. At det første spørsmålet som blir stilt til den nye personen er «hva er det du trenger». Jeg tror det er helt alfa omega i teamet. At man har en delingskultur og lav takhøyde.» (Informant 10)

Dette blir videre bekreftet av flere informanter, da vi spør de om hva som må til for å sette sammen et godt team: *«På min avdeling, det er samme hvor gammel du er, hva hudfarge du har, hva din seksuelle legning er. Det har ingenting å si. Det er hvordan du tenker når du jobber og fungerer du sammen med de du skal jobbe med, er det viktigste.» (Informant 2).* Her blir det altså tydeliggjort at hvem en er som person er det som settes mest pris på.

Videre, finner vi ut at flere av informantene referer til komplementære egenskapene som en viktig faktor for gruppens dynamikk i ulike prosjekter:

«Jeg tror jo det er viktig at man har komplementære egenskaper. Og at man får til en dynamikk, en åpenhet. En trygghet i teamet tror jeg er ekstremt viktig. At det på en måte fort sier ifra om noe ikke funker, eller om man har noen syn på hvordan ting kunne vært gjort.» (Informant 3)

Her blir psykologisk trygghet nevnt som en faktor som må være til stede for å ha et godt sammensatt team (Büschgens et al., 2013). Dette blir bekreftet av andre informantene i form av ordbruk som «lav takhøyde», «trygghet» og «åpenhet».

Helhetlig sett er de fleste informantene enige i at heterogenitet i prosjektene er å foretrekke både for å levere god kvalitet, men også gode løsninger. Horwitz og Horwitz (2007) diskuterer på sin side hvordan det i heterogene team kan oppleves mer konflikt, noe som kan føre til mindre tillit og misnøye i teamet. Her får vi et inntrykk av at de ansatte i Knowit er klar over at ulike personligheter sammen kan være en barriere for problemløsningsprosessen. Funnene vi har samlet inn kan tolkes som at det jobbes hard med å skape trygghet og tillit i team. En av måtene dette oppnås på og som flere av informantene nevner er å lage en «teamkontrakt»:

«Ja, vi hadde nettopp en sånn gjennomgang med sånn kontrakt med teamet, teamkontrakt. Da hadde vi en sånn workshop der vi gikk gjennom litt sånn: «Hvordan skal vi jobbe?», «Hva utfordringer?», «Hvordan kan vi møte hverandre på en bedre

måte?» [...] Vi har sånn psykologisk trygghet.» (Informant 9 om fokus på erfaringsutveksling innad i team/avdeling)

Informantene mener at teamkontrakt også kan bidra til bedre forståelse av hverandre, som igjen kan føre til bedre samarbeidsmåter og bedre resultater på løsninger. En annen informant trekker også frem oppbygning av team: «*Små team, det gjør det enklere å kommunisere.*» (Informant 8). Informanten sier videre at flat, liten og mobil struktur gjør det lett å jobbe i team. Dette kan tolkes som at små team bidrar til en «alle blir hørt» følelse, som igjen kan påvirke tillit og trygghet i teamet.

4.1.2 Hvordan legges det til rette for erfaringsutveksling i Knowit?

For å forstå andre forhold som kan ligge til grunn for innovasjon i Knowit, utenom teamsammensetning, prøvde vi å finne ut om det blir tilrettelagt for erfaringsutveksling utenom prosjekter og hvorvidt informantene opplevde det som nyttig. En av informantene bekrefter at erfaringsutveksling er nyttig før den legger til: «*Også jobber vi kontinuerlig med å få opp delingskulturen og utenfor på en måte prosjektbank altså bare på huset. Og der er har vi definitivt en vei å gå. Og her er det veldig forskjellig på hvor mye folk deler.*» (Informant 3). At det jobbes med å få opp en delingskultur bekreftes av flere informanter blant annet ved at det finnes faggrupper på hver enkelt avdeling som brukes som en arena for å ta opp temaer som er felles for fagfeltet:

«Ja, vi har på en måte en chat som har ulike kanaler med/for ulike faggrupper, og jeg opplever at det er lav takhøyde for å stille spørsmål. Og det er veldig sjeldent at det er spørsmål som er for dumt på en måte. Så jeg opplever at det er veldig lav takhøyde for å spørre.» (Informant 10)

Erfaringsutveksling på tvers av avdelinger eksisterer også i form av fagkvelder og samlinger: «*Også har vi en del fagkvelder og samling, hvor vi har eller kan snakke om noe kult eller noe nytt som vi har oppdaget.*» (Informant 10). Det kan forstås at disse fagsamlingene er ment for å legge til rette for kollektiv læring og kunnskapsdeling på tvers av avdelingene og det trekkes frem at dette blir godt mottatt:

«Vi har jo månedlige fellessamlinger der det blir delt, man deler alltid ting, man feirer ting om det har gått bra. Man deler ting hva som ikke har fungert i forskjellige

grupper, så har vi liksom alltid gjennomgang av, ikke alltid, man kan alltid gjøre mer av disse tingene her, tenker jeg.» (Informant 3)

En annen informant trekker også frem et mer formelt tilbakemeldingssystem internt i prosjektene:

«Så tenker jeg internt i team, så vår primær måte er å snakke sammen, men det er jo ulike måter å snakke sammen på. Den ene måten er at vi nesten litt sånn har dokumentasjonskontroll. Jeg jobber på noe, og så vil jeg sende det til hoveddokumentet og i den prosessen så vil noen andre gå gjennom det. Så det er litt sånn formelle måten vi kommuniserer med hverandre og gir hverandre tilbakemeldinger. Det er en del av prosessen.» (Informant 8)

Ut ifra svarene til informantene opplevde vi at alle informantene har vært på og har kjennskap til fagsamlinger på tvers av avdelingene og faggrupper på hver avdeling. Vi får også inntrykk av at en slik tilrettelegging blir godt mottatt, noe som er viktig for argumentasjon om at erfaringsutveksling fremmer innovasjon (Ettlie & Khazanci, 2010). En av informantene trekker også frem at det er mer åpenhet for å dele erfaring i team og prosjekt, men sier at:

«En ting er å dele erfaring innad i team og prosjekt. Det tror jeg alle er ganske åpne da. Men det der faglige som skjer utenom prosjekt og kanskje liksom, okei det er arbeidstiden, men det skjer på ettermiddagstid. Det er ikke alle erfarne som prioriter det i samme grad.» (Informant 4)

Her bekrefter informanten videre at det som regel er frivillig oppmøte, alt ettersom hvor i arbeidstiden en legger det til. Et funn som er interessant er at flere av informantene nevner at en alltid kan gjøre mer for å legge til rette for mer erfaringsutveksling. Dette kan sees i sammenheng med at en kanskje er flink til å tilrettelegge for egen læring og erfaringsutveksling i team, men at det er noen som velger å holde igjen når det gjelder å overføre dette videre utenfor teamet (Lam, 2005). Vi får likevel et inntrykk av at det er lav takhøyde for å spørre og at det å sparre med en kollega eller et teammedlem virker positivt og bidrar til erfaringsutveksling, bare at dette blir gjort i mindre omfang.

4.1.3 Organisasjonskultur: «det er veldig inkluderende kultur i Knowit»

I datainnsamlingsprosessen var vi ikke nødvendigvis opptatt av å forstå om organisasjonskultur er med på å påvirke hvordan bedriften forstår mangfold og innovasjon. Samtidig ble det avdekket at god organisasjonskultur var en viktig faktor for både organisatorisk læring og effektive innovasjonsprosesser, ifølge flere av informantene. Informantene som tok dette opp, gjorde det uten at vi direkte stilte spørsmål om temaet. Kulturaspektet ble altså nevnt i andre sammenhenger, blant annet da vi stilte spørsmålet om hva som skiller Knowit fra andre arbeidsgivere. Her trekkes det frem at god og inkluderende kultur er noe som gjør Knowit til et bra arbeidsted, uavhengig av mangfold: «*Ellers så vil jeg si det er veldig inkluderende kultur i Knowit. Jeg opplever det at det er en så bred aksept i organisasjonen, at jeg tror uavhengig av hvem som blir ansatt her så er ikke det en begrensning eller hinder.*» (Informant 10). En annen informant trekker også frem at god kultur handler også om hvor god kjemi en har med kollegaene sine:

«Men det er noe med kjemi også med disse personene. Også selvfølgelig at man føler seg trygg på den bredden, som man kan levere. Begge de to tingene føler jeg Knowit har scoret veldig sterkt, både på bredde og på en utrolig god og vennlig kultur ja.»
(Informant 1)

Her blir kultur igjen nevnt som en viktig faktor som kjennetegner bedriften, i tillegg til bredden som kan tolkes og knyttes til tverrfaglig kompetanse. Dette kan knyttes til tidligere omtalt teori knyttet til tillit og trygghet i team (Ettlie & Khazanci, 2010). Det oppleves at god kultur eksisterer på organisasjonsnivå og ikke bare på teamnivå. Dette blir bekreftet av en informant som deler sine tanker om kollegaer som etter en periode har kommet tilbake til bedriften:

«Dette er jo et miljø på en måte hvor det er mye medarbeidere ut og inn til enhver tid. Det høy turnover på folk, men det er vanlig for bransjen, [...]. Men det som er også positivt her er at en ser veldig mange av de samme menneskene eller en del på en måte de som har vært her tidligere vil komme tilbake, [...]. Det er et eller annet som gjør at folk vil komme tilbake. Hva er det som gjør jeg det? Jo, for det er et godt sted å være.» (Informant 1)

I intervjuguiden hadde vi også et spørsmål knyttet til tiltak og aktiviteter som Knowit gjør for å skape bredde i arbeidstokken. Dette var et åpent spørsmål og de aller fleste knyttet dette til det sosiale aspektet ved organisasjonen, noe vi ser bygger videre på funnene knyttet til

opplevd god organisasjonskultur. Flere av informantene trekker frem ulike sosiale arrangementer i bedriften:

«Vi har en del sosiale arrangementer som favner bred og vi har aktiviteter som du gjør veldig ulike ting, alt fra å gå til treningssenter til å klatre til å spille paintball. Så har vi sånne sosiale kvelder hvor vi drar på litt forskjellige steder, hvor vi har på en måte, vært på dragshow. Så jeg føler at til en viss grad så gjenspeiles det ja, men man har nok sikkert enda mer å gå på.» (Informant 10)

Her nevnes det et bredt spekter av ulike arrangementer som skal omfavne alle i bedriften. En så stor variasjon indikerer at det finnes et ønske i bedriften om å inkludere og skape et godt sosialt arbeidsmiljø. Vi får blant annet vite at det er en egen person som jobber med å lage arrangementene. Dette oppleves som noe positivt, for da har en mulighet til å virkelig jobbe med å finne løsninger for ulike arrangementer og legge til rette for at alle kan inkluderes. En annen informant nevner også at det finnes arrangementer både med og uten alkohol, noe som vi opplever at det settes stor pris på: *«Det er fredagspils. Det er en del ting med alkohol, men det er og andre ting. I påsken hadde de gjemt en påskehøne rundt omkring i lokalet. Og den som finner den får et gavekort for å kunne gå ut å spise f.eks. De er ganske rause på slike ting her.» (Informant 7)*. Her nevnes det at bedriften er raus på å lage aktiviteter også i arbeidstiden. Dette viser at det jobbes kontinuerlig med å bygge og opprettholde god organisasjonskultur, og at vi opplever ikke det som noe tilfeldig. Fra en av informantene får vi et litt annet perspektiv, som også ramser opp de samme sosiale aktivitetene, men som i tillegg legger til at mennesker i Knowit er en veldig homogen gruppe, slik at aktivitetene som gjennomføres blir en del av internkulturen:

«Riktig ja, men så handler litt om det, det er på en måte basert på de personene som allerede er her, sant. Og vi er veldig homogen gruppe, så det blir jo litt sånn, på en måte for internt når vi gjør sånne sosiale ting.» (Informant 9 når den blir spurt om alle blir inkludert)

Dette er et interessant funn i den forstand at det, for oss, høres ut som at organisasjonskulturen er helt super, samtidig kan det hende at den ikke oppleves sånn fra innsiden for enkeltindivider, selv om Knowit prøver å tilrettelegge for at alle skal kunne være med.

4.2 Hvordan forstås mangfold i Knowit?

I denne delen av analysen skal vi identifisere hvordan Knowit definerer mangfold, hvordan informantene oppfatter mangfold og hvilke dimensjoner de ser på som sentrale i mangfoldsbegrepet. Denne delen av analysen er stort sett strukturert i kapitler basert på de to mangfoldsdimensjonene.

4.2.1 Likestillings- og mangfoldspolicyen: «Ja! Men jeg kan ikke si hva den går ut på»

I Knowits likestillings- og mangfoldspolicy er de tydelig på at mangfold i bedriften vil være med å skape bedre forståelse av markedet og dessuten underbygger kreativitet, effektivitet og utvikling (Westlund, 2022). De definerer mangfold med de type dimensjoner som vi har valgt å kalle biodemografiske i kapittel 2.2.1:

Med mangfold mener vi hos Knowit de ulikhetene som gjør oss alle unike. Dette omfatter kjønn, kjønnsoverskridende identitet eller uttrykk, etnisk opphav, fysiske forutsetninger, religion eller livssyn, seksuell legning og ulike måter å tenke og handle på. (Westlund, 2022, s. 2)

Det er interessant å se at det kun er den biodemografiske dimensjonen som gjengis i mangfoldsdefinisjonen. Vi skal senere komme tilbake til hva de ansatte legger i begrepet og om dette samsvarer med Knowits definisjon. Selv om Knowit har denne mangfoldsdefinisjonen var det ingen av informantene som kunne gjengi hva som sto i den. Det var flere som hadde kjennskap til, eller mente å tro, at det forelå en definisjon, men ingen visste hva den inneholdt: «Ja! Men jeg kan ikke si hva den går ut på eller hva som står i den, men det tror jeg vi har. Det jobbes hvert fall aktivt med det.» (Informant 3). Det var flere som var sikker på at det forelå en definisjon, men som ikke kjente innholdet: «Ja, men husker den ikke i hodet» (Informant 9). En av informantene hadde fått med seg innholdet, men kunne ikke gjengi hverken strategi eller definisjon, når spurt om det: «Selv om jeg ikke har lest den strategien til punkt og prikke, så tror jeg at jeg har fått med meg innholdet.» (Informant 6). Til slutt var det også noen av informantene som ikke var helt sikker på om det i det hele tatt fantes en mangfoldsdefinisjon, allikevel svarte de at de antok at det finnes: «Det er jeg usikker på, men jeg antar det.» (Informant 5). Balanseutvalget, som er et slags utøvende organ for likestillings- og mangfoldspolicyen i Knowit, sender jevnlig ut nyhetsbrev hvor de drar frem viktige saker

knyttet til mangfold. De undersøker hvilke utfordringer de ansatte har, og setter fokus på forbedringsområder. Balanseutvalget gjennomfører også workshops internt i Knowit hvor de informerer om likestilling og mangfold.

4.2.2 *Biodemografisk mangfold som den sentrale dimensjonen i Knowit?*

Som vi allerede har vært inne på, var det stort sett den *biodemografiske dimensjonen* som ble nevnt i mangfoldsdefinisjonen og selv om det ikke var noen av informantene som kunne denne, var det allikevel et stort fokus på det biodemografiske da de ble spurt om hva de forbandt med mangfold (Horwitz & Horwitz, 2007). Det har vært interessant for oss å skille de biodemografiske og *oppgaverelaterte dimensjonene*. Noe av grunnen til dette er at kompetanse og andre oppgaverelaterte dimensjoner er preget av stadig utvikling, spesialisering og forbedringer, mens i den biodemografiske dimensjonen, hvor en også bør ha en bredde og representativitet, befinner en seg i et veldig vanskelig moralsk landskap. Det er allikevel ikke alle som skiller de fra hverandre. Flere av informantene nevnte kun biodemografiske dimensjoner da de ble spurt om hvilke dimensjoner de knyttet opp mot mangfold: «*Både gutter og jenter som koder, at det er en spredning i alder, spredning i etnisitet og hva heter det... [...] at man speiler samfunnet som man jobber mot da for å sikre at man får inn alle syn*» (Informant 3). Det var flere som ikke bare nevnte de normative kjønnene, men også at personer med kjønnsinkongruens skal inkluderes:

«At det er noenlunde likt mellom kvinner og menn, også tenker jeg og på etnisitet, hvor du er fra, hvilken kulturbakgrunn du har og funksjonsvariasjoner og, også tenker jeg og på, nå nevnte jeg menn og kvinner, men og andre kjønn, at det ikke bare er... det er en utfordring for folk som er transpersoner, for eksempel, å få seg jobb nettopp på grunn av at de er transpersoner.» (Informant 7)

Selv om de fleste informantene knyttet mangfold opp mot dimensjonene direkte, var det en av informantene som mente at mangfold handler om hvordan en takler dimensjonene: «*Mangfold for meg det er at en ikke legger seg oppi eller rokker ved noe som er særegent, om det er sykdom, kjønn, alder, etnisitet, hva som helst. Det er noe Knowit er veldig tydelige på*» (Informant 2). Dette kan på mange måter tyde på at Knowit jobber med å nå ut med sin definisjon av mangfold gjennom andre metoder. Det er flere av informantene som nevner kurs de har vært på: «*Vi har en mangfoldsstrategi, jeg har vært på kurset!*» (Informant 8). Noen av

informantene nevner også balanseutvalget: «Ja, vi har noe som heter balanseutvalget. Ganske nytt. Utover den kursdelen vi har internt.» (Informant 9). Dette tyder på at Knowit har en intern kursing rundt mangfold og inkludering, det tyder også på at balanseutvalget er såpass synlige i bedriften at de ansatte får med seg hva de gjør.

Det er tydelig at de biodemografiske retningene har vært i fokus internt hos Knowit. I deres likestillings- og mangfoldspolicy er det listet opp åtte kulepunkt som Knowit aktivt jobber for i forbindelse med temaet. Alle åtte handler om biodemografiske dimensjoner som kultur, kjønn, etnisitet og funksjonsnedsettelse (Horwitz & Horwitz, 2007; Westlund, 2022). Når spurt direkte om kjønnsfordelingen i bedriften kom det frem at Knowit uttalt jobber mot balanse i avdelingene:

«Så jobber vi med, på en måte, kjønn jobber vi med, det er jo klart at på utvikling så er det vanskelig, er det ikke 50/50 akkurat, men vi er veldig bevisst på det på nyrekrutteringer, at vi prøver å få 50/50 selv om antall søknader er.. Det er fortsatt flere gutter enn jenter [...]» (Informant 6)

Den samme informanten kunne også fortelle om et direkte tiltak de har gjort for å kommunisere utad at de er opptatt av *kjønns mangfold* (Gutierrez-Fernandez & Fernandez-Torres, 2020):

«Vi åpnet et nytt kontor i [annen by], også hadde de vært der oppe og tatt bilde av det nye [stedsnavns-]kontoret, alle de som skulle jobbe der. Også var det bare menn. [...] Da endte det med at jeg måtte reise opp til [annen by] for å være med på det bildet, fordi vi kunne jo, på en måte, ikke poste det og vise at her er det bare menn. Så vi er veldig bevisst på hvordan vi kommuniserer.» (Informant 6)

Det var ulike meninger som kom frem da informantene ble spurt om de var fornøyde med dagens kjønnsfordeling. Flere ønsket seg mer balanse på alle avdelingene, som informant 6 nevner over, andre så ingen relevans mellom kjønnsbalanse og kompetanse og hadde ikke tenkt over problemstillingen: «Ja, jeg har ikke tenkt over det. De er der for sin kompetanse, det kunne like gjerne vært en mann eller kvinne der [...] for min del er det helt irrelevant» (Informant 5). Det var ingen som knyttet kjønns mangfoldet i Knowit direkte opp mot oppgaveløsning eller utvikling (Horwitz & Horwitz, 2007). Det ble ansett som viktigere med erfaring rundt de relevante oppgavene:

«I forhold til oppgaveløsning har jeg bare behov for.. da ville jeg nok si «har du gjort dette før? Forstår du hvordan du skal samarbeide omkring det?» så går vi i gang, fremfor «er du kvinne?» - altså jeg kan ikke se at det skal være en del av min beregning.» (Informant 5)

Det fremsto som viktigere for mange av informantene å ha personer med riktig kompetanse ovenfor balanse i kjønnsfordelingen.

Når det kommer til andre *etnisiteter og flerkulturelle* i Knowit, så er det ikke en gruppe som er sterkt representert i informantenes avdelinger. Selv om etnisk opphav er beskrevet i mangfoldsdefinisjonen, så er det ingen av de åtte kulepunktene som direkte setter søkelys på å øke denne andelen (Westlund, 2022). Da vi spurte informantene om ulemper eller fordeler ved denne dimensjonen var det få som nevnte negative sider, dersom de nevnte noe handlet det om språk: *«Vi er ganske bevisste, men det krever ganske mye norsk da. Det er vanskelig å ta med noen til kunde som ikke kan norsk, det er jo en utfordring» (Informant 6)*. En av informantene mente at flerkulturelt mangfold kunne være en fordel i leveransen av et godt produkt (Harjoto et al., 2019; Tang, 2019): *«Ikke nødvendigvis, du må ikke ha ulike nasjonaliteter for å levere et godt produkt, men det kan være en fordel» (Informant 2)*. En annen informant var mer nøytral til spørsmålet: *«Jeg vet ikke om jeg har tenkt at det har påvirket noe særlig jeg» (Informant 10)*. Allikevel er dette noe ledergruppen har diskutert og det er tydelig at dette er viktig for informantene i utvalg 1 for å skape et omdømme for bedriften: *«Vi har snakket om det i ledergruppen at «åå jeg håper vi får noen med hijab, eller noe» bare for å vise at vi har flere...» (Informant 6)*. Dette omdømmet ble fremsatt som viktig fordi det er med å gjøre det mer attraktivt for flere ulike dimensjoner av mangfold å jobbe i Knowit.

Når spurt om hvordan det geografiske mangfoldet kan påvirke resultater ble det nevnt at det med å kunne speile markedet var en positiv effekt av internasjonale medarbeidere: *«Også tenker jeg ikke minst i forhold til kunder, for det har jeg faktisk sett i forhold til når vi har internasjonale medarbeidere og vi har mange internasjonale kunder, så det gir jo en kjempeverdi» (Informant 1)*. Noen av informantene mente altså at denne dimensjonen kunne være viktig for å møte markedet og dets behov (Rodriguez-Dominguez et al., 2012). Dette tyder på at selv om informantene ikke nødvendigvis mener at flerkulturelle og andre

etnisiteter bidrar til et sterkere resultat, så mener de at det er viktig for omdømmet og for å speile markedet og ønsker mer av det.

Det er flere av informantene som nevner kolleger med funksjonshemninger. Ingen av informantene presenterer noen direkte ulemper eller fordeler med funksjonshemmede på teamet og de er stort sett enige om at de har de samme funksjoner som andre: «*Nei, nei, har akkurat samme arbeidsoppgaver*» (Informant 2). Det er en av informantene som trekker frem at det å planlegge utflukter eller andre sosiale aktiviteter kan være utfordrende med mennesker med funksjonsnedsetting på teamet: «*Men det er jo klart når vi skal på turer og sånne ting, så er det jo sånne ting man må tenke på. Skal vi på en båt eller på en øy eller noe sånt.*» (Informant 6). Informantene anser altså ikke funksjonshemming som hverken en bidragsyter eller hemmer for fremgang i oppgavene og den eneste indikatoren på at dette er en dimensjon som skiller seg fra normen er, ifølge informant 6, at det er utfordrende å planlegge turer (Bjørnshagen & Østerud, 2021).

Generelt for de biodemografiske mangfoldsdimensjonene, var det flere av informantene som argumenterte for at disse dimensjonene er viktige for at en bedre kan møte kundens forventninger når mangfoldet innad i organisasjonen speiler mangfoldet i samfunnet. Når spurt om hvilke dimensjoner som er viktige for bedriften svarer en av informantene: «*Jeg tror det er viktig at det gjenspeiler samfunnet*» (Informant 10). Det var andre informanter som pekte på fordelene ved å ha andre typer egenskaper enn kun de tekniske, i forhold til å speile brukerne:

«Hvis vi bare er folk som er supergode teknisk til å lage løsninger, så er det ikke gitt at en får med seg de punktene som noen som ikke er like teknisk. [...] at man dekker de behovene som man har. De som lager løsningene, bør speile de som skal bruke den» (Informant 3).

De aller fleste hadde altså få meninger om andre fordeler eller ulemper det biodemografiske mangfoldet kunne trekke med seg inn i organisasjonen, annet enn at det var med på å speile samfunnet utenfor organisasjonen.

4.2.3 Mangfoldig kompetanse - også en del av mangfoldsbegrepet?

På tross av at likestillings- og mangfoldspolicyen internt i Knowit fokuserer på de biodemografiske dimensjonene av mangfold (Westlund, 2022), var det flere av informantene

som i større grad satte fokus på det oppgaverelaterte mangfoldet. Flere av informantene legger fokus på at Knowit er bygget på det tverrfaglige og at dette fører til mer innovasjon og ulike faglige ståsteder: «Vi er jo litt tuftet på det tverrfaglige da [...] at alle team egentlig jobber sammen med fra ulike fagdisipliner involvert. Det gjør at du får, ja, mer innovasjon, du får mer ulike faglige ståsteder [...]» (Informant 6). En av informantene som også er enige i at Knowit bygger på det tverrfaglige er usikker på om det i det hele tatt kan betegnes som en mangfoldsdimensjon i Knowit: «Det med forskjellige fagområder er helt åpenbart for oss, men man kan diskutere om det er et mangfoldsaspekt eller om det egentlig handler om at vi vil være tverrfaglige da» (Informant 4). Dette utsagnet kan ses i sammenheng med mangfoldsdefinisjonen som er laget sentralt i Knowit, hvor heller ikke det oppgaverelaterte mangfoldet nevnes.

Tverrfaglighet er en av de dimensjonene flest av informantene knyttet opp mot innovasjon, noe vi kommer tilbake til senere, dette er argumentert for av en av informantene som et behov for ulike ferdigheter for å dekke over komplekse oppgaver (Vestal & Mesmer-Magnus, 2020): «Absolutt, man må ha - det kommer helt an på, men et komplekst problem trenger ofte komplekse team, eller et team med bredt spekter av kunnskap og skills, så ja da må man sette sammen team som dekker behovene i best mulig grad» (Informant 3). Allikevel er det noe uklarhet rundt om prosessen blir raskere eller tregere med tverrfaglige team. Dette handler for informantene om antall synspunkter og fremgang i beslutningene: «Det er klart at det kan være en litt mer trøblete vei, men i forhold til fruktbarhet så tenker jeg definitivt at et heterogent team vil jo sikkert all teori også sagt?» (Informant 1). Vi ser altså at informantene ser på heterogene team som noe som kan skape mer utfordringer i prosessen, men at de også mener at resultatet potensielt blir bedre. Utfordringene i prosessen blir også omtalt som noe som kan slå ut begge veier i effektivitet og resultatet: «[Tverrfaglighet] gir andre synspunkter på problemstillingen du står ovenfor. [...] Det kan slå ut begge veier.» (Informant 2).

Det nevnes at *oppbyggingen av team* er viktig for informantene, men at i realiteten så er det kandidatene som er ledige når jobben er der som velges ut til teamet: «I et konsulentselskap så kommer det an på hvilke konsulenter som er ledige og, men du vil jo alltid prøve å sette sammen det beste teamet.» (Informant 2). Dette gjenspeiles i svarene, da informantene ble spurt om å forklare hvordan de går frem for å løse en ny oppgave. Ingen av informantene nevnte teamets oppbygging eller prosessen rundt dette.

Flere av informantene nevnte *ansiennitet* som en viktig faktor i forbindelse med fremgang og effektivitet i oppgavene (Solheim et al., 2020). Erfarenhet fra å løse lignende oppgaver i fortiden er for flere av informantene en viktig egenskap i et team:

«9 av 10 ganger er det godt nok det som blir levert av alle, men det er klart at en senior.. å ha en senior med, som kan finne frem byggeklossene fort og en junior som er med å sette de sammen det er det jeg har erfart på en del prosjekter at har en del å si. Flere juniorer krever mer oppfølging for å se at vi har fått med oss alt og har forstått.» (Informant 3)

Det å ha høy *ansiennitet* og lang erfaring med å løse lignende oppgaver ble av flere av informantene sett på som en viktig egenskap for å effektivt kunne løse oppgavene: *«Ja, spørsmålet er selvfølgelig om du har en med et års erfaring og en med ti års erfaring så vil jo det naturligvis påvirke produktet, hos oss har folkene veldig forskjellig kompetanse, fordi i utvikling så kan ikke én alt.» (Informant 8)*. Det var ikke før informantene direkte ble spurt om det at de nevnte at senioren hadde noe å lære av juniorene. Selv om erfaring og kunnskap er høyt skattet blant informantene, kom det frem at juniorer ofte er mer oppdatert på det siste nye: *«Seniorer har jo mye erfaring med å lage ting, men ikke nødvendigvis de siste oppdateringene på hvordan ting fungerer, eller hvilke teknologier som fungerer, så absolutt at det går begge veier.» (Informant 2)*. Kombinasjonen som informant 2 nevner her, med seniorer som har lang erfaring og juniorer som var oppdatert på det siste nye, ble nevnt av flere informanter som en heldig kombinasjon. Det var ingen av informantene som knyttet noen uheldige effekter opp mot mangfold i *ansiennitet*: *«Nei jeg ser egentlig ikke.. Nei.. Det kan sikker være uenigheter, men opplever ikke det som noe dumt. Har ikke opplevd at det har vært noen utfordringer knyttet til det.» (Informant 6)*. Når det kommer til mangfold i *ansiennitet* og erfaring, var det altså ingen av informantene som hadde noe å utsette på det, tvert imot syntes de aller fleste at det var en viktig egenskap i et team.

For å oppsummere kan vi se at det oppgaverelaterte mangfoldet var lettere for informantene å knytte direkte opp mot *effektene det skaper i team* (Horwitz & Horwitz, 2007). Informantene er stort sett enige om at det oppgaverelaterte mangfoldet er viktigere for innovasjon enn det biodemografiske. Allikevel er det flere som mener at det biodemografiske mangfoldet er viktig for å kunne levere produkter som passer for brukerne. *«Jeg tror det er viktigere fordi personlighet eller utdanning har kanskje.. [...] Jeg tror forskjellen mellom designer og utvikler er*

større. [...] Faglighet, bakgrunn og personlighet skaper de største utslagene som jeg kan se da.» (Informant 6). De fleste av informantene var enige om at mangfold var viktig, men det var altså noen aspekter som var lettere å knytte direkte opp mot innovative egenskaper.

4.2.4 Mangelen på mangfold vs. effekter av for lite mangfold

Selv om flere av informantene var forsiktige med å peke på direkte positive effekter av mangfold i seg selv, var de ikke like forsiktig da de ble spurt om effektene av for lite mangfold. Det var flere som var raske med å nevne at det var en overhengende fare for at en fikk dårligere løsninger på bakgrunn av manglende bredde og diversitet i synspunkter i ulike beslutningsprosesser. Dette ble fremhevet av begge informantgruppene. For eksempel knyttet en av lederne mangel på mangfold direkte opp mot dårligere løsninger: «Jeg tror vi leverer dårligere løsninger uten mangfold. Et tunnelsyn som ikke er forretningsmessig gunstig.» (Informant 3). Medarbeiderne vi snakket med syntes å være helt enig i denne uttalelsen og en av informantene mente at for lite mangfold var knyttet direkte mot evnen til å få frem nye ideer og tanker: «Jeg tror at hvis vi sitter i alt for homogene grupper og team, da ender vi opp med å sitte i et ekkokammer.» (Informant 10). At begge informantgrupper er enige om at for lite mangfold er en svakhet i et team er interessant, fordi det kan tyde på at å ha mangfold i teamet ikke bare er noe som er viktig for Knowits omdømme, men også for at teamene skal fungere optimalt.

En av informantene dro også frem hvordan mangfold påvirker kulturen i en organisasjon i positiv forstand og mente at mangel på mangfold førte til en negativ kultur: «Mye mangfold tar jo gjerne brodden av.. gjør at det negative aspektet av en gruppe kanskje tones litt ned, [...] fra erfaring så kan det jo i en mannsdominert bedrift utvikles ikke en så positiv kultur mot kvinner.» (Informant 8). Det er altså en bred enighet blant informantene om at for lite mangfold ikke er bra, de ønsker mangfold for å skape flere synspunkt, som igjen skaper bedre løsninger. Alle informantene var enige i at for lite mangfold var negativt. Kulturaspektet som trekkes frem ved for lite mangfold knyttes direkte opp mot biodemografisk mangfold, mens resten av argumentene kan ses på i sammenheng med både biodemografisk og oppgaverelatert mangfold.

4.2.5 *Mangfold er viktig for omdømme og rekruttering*

Et vel så interessant aspekt ved *mangelen på mangfold*, handlet om rekruttering. Da informantene med rekrutteringsansvar ble spurt om rekrutteringsprosessen i Knowit kom det frem at karakterer ikke nødvendigvis er det som er viktigst for dem når de skal finne nye kandidater. De er langt mer opptatt av hvordan kandidatene passer sammen sosialt med allerede ansatte og hva kandidatene har gjort tidligere, eventuelt på siden av studiet: «*Hva kandidaten har tilegnet seg litt på siden av studiet er hva som egentlig betyr noe*» (Informant 4). Flere av informantene nevnte også at kandidatenes sosiale egenskaper ofte trumfet de formelle egenskapene: «*Utdanningsinstitusjon og til dels karakterer er ikke supergode prediktorer for de beste folkene. [...] I vår rekrutteringsprosess er vi veldig opptatt av å teste samarbeid.*» (informant 5). Det var altså viktig for flere av informantene at kandidatene de rekrutterer passer inn i kulturen.

Ut fra hverken likestillings- og mangfoldspolicyen eller intervjuene ble det ikke avdekket noen kvoter som var satt for å rekruttere mangfoldig, allikevel ble det poengtert av flere av informantene at det forelå et ønske om å rekruttere mangfoldig:

«Jeg syntes det er gøy når jeg klarer å [...] og når det passer seg sånn da, at jeg kan rekruttere noen med en annen kulturell bakgrunn og. Jeg velger ikke basert på det, men jeg syntes det er fint når jeg kan velge noen som har riktige kjønn, et annet type navn eller hudfarge da.» (Informant 6)

Det ble også nevnt at ved å rekruttere mangfoldig ville de også klare å skape en signaleffekt, slik at flere ønsket å søke jobb hos Knowit: «*Det er lettere å for eksempel rekruttere jenter, hvis en kan vise til at det er flere jenter som jobber på et sted fra før.*» (Informant 3). Dette var ifølge flere av informantene en viktig signaleffekt å sende ut fordi det per i dag er vanskelig å få tak i arbeidstakere som skiller seg fra mengden. «*Det er dessverre en litt sånn homogen gruppe du skal ut å rekruttere fra.*» (Informant 1). En av informantene la ekstra vekt på at det skal være plass til alle, og det alltid finnes en funksjon som skal fylles som passer til noen. Samme informant var ikke særlig opptatt av å kvotere på mangfoldsdimensjonene, men heller at hver kandidat måtte ha selvinnsikt:

«Nå er det plass til alle [...] Hver eneste person, spiller ingen rolle, faglighet, personlighet, whatever, er det plass til, på en måte, i verden [...] Hver eneste

kombinasjon av faglighet og personlighet og egenskaper kan brukes et eller annet sted. Det blir enklere og enklere og enklere å finne frem til hvor, så lenge en selv har innsikten - det er mye viktigere for en person å ha selvinnsikt.» (Informant 5)

Det ser altså ikke ut til å være et spesielt fokus på å rekruttere mangfoldig, men at det heller ble mangfoldig fordi de valgte de rette kandidatene. Flere nevner at de gjerne ønsker å rekruttere mangfoldig, men at det alene ikke er god nok grunn til å ansette noen. Når informantene snakker om å rekruttere mangfoldig, snakker de først og fremst om den biodemografiske dimensjonen. Som informantene selv sier, er det denne dimensjonen som er mest synlig utenfra. Det virker på mange måter som at det er lettere for informantene å knytte mangfoldig rekruttering opp mot biodemografisk mangfold. Informantene sier jo også selv at de har et godt oppgaverelatert mangfold allerede, og det er kanskje grunnen til at det biodemografiske blir mer vektlagt når de blir spurt om rekruttering.

Vi ser altså at det viktigste for mange av informantene ikke er å ha mangfold, det er ikke nødvendigvis så lett for dem å knytte det direkte til profitt eller innovasjon, det er snarere et problem når mangfold ikke foreligger. Fraværet av mangfold gir, ifølge flere informanter, dårlig omdømme og dårlig rekruttering. Lederne har vært opptatt av signaleffekten det gir ut i samfunnet, mens de ansatte syntes det er kult å jobbe i en bedrift som tar denne typen hensyn. Det kan tyde på at det er samfunnet rundt som stiller krav til mangfold, og at Knowit prøver å leve opp til disse kravene, for å opprettholde et moralsk omdømme som er viktig for å få inn nye og flinke kandidater.

4.3 Sammenhengen mellom mangfold og innovasjon

I denne delen av analysen skal vi se på hvordan de ansatte oppfatter at mangfold påvirker innovasjon i Knowit. Da vi skulle se på hvordan informantene opplever at mangfold påvirker innovasjon, prøvde vi å se på noen ulike dimensjoner som sammen kan forstås å være innovasjon. Vi spurte blant annet om mangfold knyttet opp mot dimensjonene økonomi, effektivitet, nytenking, beslutningsprosesser og kreativitet.

Da informantene ble spurt om de så noen sammenheng mellom mangfold og økonomi, var det få som ville påpeke en direkte sammenheng. De aller fleste avfeide at det fantes en sammenheng, men en av informantene påpekte at siden økonomien har blitt bedre og

mangfoldet større, så kunne det være en sammenheng, men at det også er noe som kunne ha skjedd uavhengig av hverandre: «Butikken har ikke gått dårligere de siste fem årene, og mangfoldet har nok helt sikkert blitt større, så i så måte kan man jo si at det har vært en suksess, men om det er drevet av det eller at det har skjedd på tross av eller ja, det kan ikke jeg...» (Informant 3). Dessuten var det en av informantene som kunne trekke sammenheng mellom det oppgaverelaterte mangfoldet og økonomisk utvikling. Informanten mente at rekruttering var direkte knyttet mot økonomiske gevinster og at det derfor kunne ses en sammenheng mellom mangfold og økonomi:

«[...] For rekruttering ja, så det er jo økonomiske gevinster [...] Det [mangfold] gjør jo også at vi kan bemanne de tverrfaglige teamene som vi tror er vårt konkurransefortrinn, vi er sterke på den brukeropplevelse og designbiten i teknologiprojektene. [...] De der ulike faglige ståstedene er det viktige for den økonomiske gevinst. Det der med alder og sånt er vi fortsatt ikke sterke nok på, til å si at det er et konkurransefortrinn.» (Informant 6)

Det var altså få av informantene som kunne trekke tydelige linjer mellom mangfold og økonomi, men den ene som gjorde det, mente at det var en viktig kobling. Dette tyder på at informant 6 ser tydelige koblinger mellom mangfold og innovasjon internt i bedriften.

Når det kom til sammenheng mellom teamets oppbygging og hvor raskt en kan levere ønskede resultater eller *effektivitet* i oppgaveløsning, var de aller fleste informantene enige om at det oppgaverelaterte mangfoldet var viktig. Det var først og fremst snakk om erfaring i bransjen. Flere dro frem lang ansiennitet og ulik erfaring som en viktig faktor for effektivitet: «Det kommer jo an på ansiennitet til hver enkelt, det kommer an på «har du jobbet sammen før?», har du de nødvendige ressursene, vi er jo et konsulentshus, sant, så vi lever jo av å være i arbeid og har arbeid.» (Informant 2). At effektivitet og ansiennitet henger sammen, var det flere av informantene som var enig i og det fremsto som en viktig mangfoldsdimensjon for å kunne levere effektivt.

Det var lettere for informantene å se en sammenheng mellom mangfold i teamets sammensetning og dets evne til *nytenking*. Her var de aller fleste enig i at mangfold var et viktig element for å lykkes med nytenking. Informantene hadde lettere for å knytte opp både oppgaverelatert og biodemografisk mangfold mot nytenking. Det var flere som nevnte både personligheter, bakgrunn og de tverrfaglige egenskapene som viktige drivere for nytenking:

«Ja, jada helt klart og det er spesielt knyttet til det faglige mangfoldet og ulike personligheter kanskje ligger i det og.» (Informant 6). Informant 6 trekker frem både det oppgaverelaterte og biodemografiske mangfoldet som faktorer som skaper nytenking, dette er noe flere av informantene gjør. Det er interessant å se at informantene knytter denne innovasjonsdimensjonen så tett mot mangfold, da dette er noe vi kjenner fra teorien hvor vi var innom at ulike studier peker på både kjønns mangfold, kulturelt mangfold og tverrfaglighet som viktige drivere for nytenking (Rodriguez-Dominguez et al., 2012; Tang, 2019; Vestal & Mesmer-Magnus, 2020).

Blant informantene var det en oppfatning av at mangfold påvirker *beslutningsprosessene*. De mente at disse prosessene kunne ta lenger tid, på grunn av flere ideer og innvendinger og informantene syntes å være enige om at mangfold førte til en grundigere prosess: «*Det gjør det hvert fall bedre forankret, det er ikke gitt at de blir enklere, altså det er jo mye enklere om alle er helt like og alle svarer ja, men det er ikke gitt da at du får de riktige svarene.*» (Informant 3). Beslutningsprosessene ble av informantene ansett å ta lenger tid med mer mangfold, men det var enighet om at mangfold var nødvendig i disse prosessene for å skape et best mulig resultat. Det var både biodemografisk og oppgaverelatert mangfold som ble fremsatt som påvirkere av prosessene.

Alle informantene svarte at de oppfattet at mangfold påvirker innovasjon og selv om det er ulik grad av hvor mye de oppfatter at mangfold påvirker innovasjon, så er alle enige i at det er på en positiv måte. En av informantene så på mangfold som en sentral faktor for innovasjon og at det var nødvendig for å skape de beste resultatene for kundene:

«*På en skala fra 1 til 5, ville jeg sagt 5. [...] Eksempelet vil være prosjekter mot kunden hvor vi får brukt hele bredden av selskapet vårt, får brukt prosesser på tvers av rådgivningen, prosjekter på tvers av utvikling, få paret dette med god innsikt, det er da vi skaper de beste resultatene for kundene våre.*» (Informant 1)

Videre var det andre informanter som mente at perspektivene som følger med mangfoldet skaper mer innovasjon: «*Jeg vil si at mangfold fører til større innovasjon, fordi du vil ha flere innfallsvinkler, [...] jo rikere du er på erfaringer, jo rikere vil tankesettet ditt være da, så det er bare pluss i marginen.*» (Informant 2). Kreativitet ble også nevnt som et utfall av mangfold som kan påvirke innovasjon: «*Jo større mangfoldighet i teamet, jo større kreativitet og innovative*

prosjekter og ideer kan komme fram.» (Informant 5). Det var stor enighet blant informantene om at mangfold var en pådriver for innovasjon, de argumenterte for at mangfold skaper kreativitet, tverrfaglighet, flere perspektiver og flere erfaringer og at det på denne måten er en booster for innovasjon.

4.4 Mangfold: «jeg tenker det bare er positivt, jeg»

Hvis vi tar utgangspunkt i Pollitt og Hupe (2011) sin definisjon av 'magic concepts' er det fristende å si at mangfoldsbegrepet, som et vidt og vagt begrep, med primært positive konnotasjoner, passer godt inn. Det første kravet for at noe skal være et 'magic concept' er at begrepet dekker over store områder. Mangfoldsbegrepet er et begrep som handler om variasjon eller inkludering, eller de to sammen, altså inkludering av større variasjon. Det favner om enormt mange dimensjoner, og som vi allerede har sett er det mange ulike oppfatninger av hva mangfold er.

«Mangfold i bedriften handler om man er åpen for all slags ulikhet, altså ulike fagområder, men også ulikhet i alder, kjønn, seksuell legning, ja hva enn du måtte komme på.. og kulturell bakgrunn selvfølgelig, nasjonalitet, at man er åpen for at folk er forskjellig fra hverandre på alle mulige måter da og selvfølgelig funksjonsfriske / handicap, alle de tingene der.» (Informant 4)

Det andre kravet for at noe skal være et 'magic concept' er at begrepet skal være attraktive for mottakeren (Pollitt & Hupe, 2011). De fleste av informantene ser mangfold som noe utelukkende positivt for bedriften: *«Jeg tenker det bare er positivt jeg. Mangfold - det er ingen som har tatt umiddelbar skade av det her.» (Informant 2).* Det er for noen av informantene til og med et ønske om mer mangfold: *«Vi har snakket om det i ledergruppen at «åå jeg håper vi får noen med hijab, eller noe» bare for å vise at vi har flere.» (Informant 6).* Det er tydelig at mangfold er noe som oppfattes som attraktivt for informantene.

Det tredje kravet for å klassifiseres som 'magic concept' er at begrepet vanner ut tradisjonelle uenigheter i et fagfelt (Pollitt & Hupe, 2011). Selv om denne studien ikke fokuserer på uenigheter i fagfelt, kan vi trygt si at mangfoldsbegrepets oppstandelse har gitt mulighet for, for eksempel, flere kvinnelige ledere, kjønnsbalanser i tidligere manns- eller kvinnedominerte

yrker og dessuten vært med på å styre ledelses- og organisasjonsteori mot der den er i dag (Pringle & Strachan, 2015).

Det siste og fjerde kravet for å kunne kalle et begrep for et 'magic concept' er at de er globalt salgbare (Pollitt & Hupe, 2011). Våre undersøkelser har foregått i privat sektor i Norge og vi har sett at alle informantene er godt kjent med begrepet mangfold. Forskning vi har sett på tidligere i oppgaven har også vist at begrepet er allment anerkjent og anvendt av akademikere og politikere (Azmat & Boring, 2020; Bjørnshagen & Østerud, 2021; Horwitz & Horwitz, 2007). Da informantene ble spurt om de så på mangfold som en *hype* var de aller fleste enige om at det er en hype, men en nødvendig hype: «*Det er en hype, men det er en velfortjent hype.*» (Informant 8). Allikevel var det noen som ikke var enig i at det er en hype, men heller et tema som fortjener fokus og noe som bør være en del av organisasjonen: «*Nei, nei jeg syntes ikke det, jeg syntes det er viktig å ha fokus på mangfold. Og jeg håper ikke det er en hype, at det liksom er nå er det kult med mangfold og nå har vi fokus på det for nå er det kult. [...] Det skal være en viktig del av organisasjonen.*» (Informant 10). Her kan det diskuteres om informantene egentlig er enig med hverandre, men heller har ulik oppfatning av ordet hype. Dette er hvertfall gode indikasjoner på at mangfold passer inn i det fjerde kravet for å kalle begrepet for et 'magic concept'. Begrepet kan dessuten knyttes mot bærekraftsmålene eller andre samfunnsproblemer som er større enn bedriften og som bedriften må leve opp til blant annet på grunn av omdømme eller rekruttering.

Sammenlagt kan vi se at begrepet mangfold kan passe godt inn i rollen som 'magic concept'. Det er med å skape grunnlag for lovverk¹⁹, strategier og policyer i privat sektor, som for eksempel Knowits likestillings- og mangfoldspolicy (Westlund, 2022). En kan finne begrepet i mange offentlige dokumenter, vi har et eget direktorat som har det som hovedfokus²⁰ og det er mange konferanser som har mangfold som hovedtema²¹. Det er viktig å merke seg at konseptet mangfold ikke er bundet til en religion eller et politisk ståsted, men er et begrep som alle kan bruke.

Mangfoldsbegrepets 'dark sides' belyses også i foreliggende forskning. For eksempel har Horwitz og Horwitz (2007), som vi tidligere har sett, argumentert for at mangfold kan skape

¹⁹ <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51>

²⁰ <https://www.imdi.no/>

²¹ <https://www.imdi.no/om-imdi/kurs-og-arrangementer/mangfoldskonferansen-2023/>

dysfunksjonelle team med en høy grad av konflikt. De hevder at en må ha en bevissthet og strategi for å lykkes med mangfold. Kjønnsmangfold kan føre til konflikt og langsomme beslutningsprosesser, ifølge Rodriguez-Dominguez et al. (2012). Det er altså ikke vanskelig å finne forskning rundt utfordrende områder ved mangfold. Allikevel virker det som at mange blir blendet av begrepet og når spurt om negative sider rundt mangfold fikk vi svar som: «*Nei, bare positivt.*» (Informant 9, om mangfold er utelukkende positivt). Det er flere av informantene som var enig i dette: «*Jeg har aldri opplevd at det har vært en negativ ting.*» (Informant 2 om ansatte med homogen bakgrunn). Da informantene ble presentert forskjellig forskning rundt utfordringer ved mangfold var det allikevel noen som ymtet frem på utfordringer. For eksempel da vi presenterte at kommunikasjon kan være et problem i heterogene team, var det noen som nevnte at språk kunne være en utfordring: «*Jeg vil tenke kanskje språk. [...] en ting er utførelse, men også det å bygge kultur.*» (Informant 1). Informanten gjenkjente altså språk som en uheldig effekt av for mye mangfold, både i utførelse av oppgaver, men også i det å bygge kultur i organisasjonen.

Selv om det var noen av informantene som kom på utfordringer ved mangfold selv, var det mye lettere for de aller fleste å være enige i utfordringer når de ble spurt direkte om det. En av informantene var for eksempel enig i at mangfold kunne være en kilde til kommunikasjonstrøbbel: «*Ja, det gjør det!*» (Informant 5).

Da informantene ble spurt om uheldige utfall ved mangfold, var det altså flere aspekter som kom frem. Det ble nevnt alt fra språk til gnisninger i gruppen og vi ser at selv om informantene stort sett har vært enige om at mangfold er bra, så presenterte de også noen uheldig utfall som kan komme av mangfold.

4.5 Et mål for bedriften vs. et mål for samfunnet?

Hittil har vi analysert og diskutert funnene på individnivå og mesonivå i Knowit. I den avsluttende diskusjonen ønsker vi å løfte refleksjonen om mangfold til et tema som både kan foregå innenfor en organisasjon, men potensielt også utenfor, på makronivå. Ved bruk av Mazzucato et al. (2022) sitt begrep 'mission', ønsker vi å drøfte hvorvidt mangfoldsforståelsen i Knowit primært er et anliggende innenfor bedriften, eller om informantenes utsagn vel så mye kan handle om at de deltar i visjoner og formål som også ligger utenfor. Vi vil også gå inn på

Bason (2023) sitt begrep 'mission managers' og diskutere om dette er aktuelt for Knowit for å bidra til å løse de store samfunnsproblemene.

Funnene som har blitt gjort viser at å løfte mangfold står langt oppe på agendaen i Knowit. Flere av de ansatte viser til at bedriftens beslutninger om å være mangfoldig er viktig for dem, når de velger seg arbeidsplass. Videre trekker ansatte med lederansvar frem at mye av mangfoldsarbeidet i bedriften blir formidlet og pålagt av ledere på konsernnivå: *«Så tror jeg altså at Knowit konsernet har jobbet mye med mangfold og spesielt kjønnsbalanse i starten. Det begynte som kjønnsbalanse, og så har det liksom vært mer utvidet mangfold etter hvert» (Informant 6)*. Selv om det foreligger forskning rundt fordelene oppgaverelatert mangfold medbringer og flere av informantene hadde lettere å knytte denne dimensjonen opp mot innovasjon, så velger Knowit likevel å fokusere sin likestillings- og mangfoldspolicy på det biodemografiske. Dette kan tyde på sterke påvirkninger fra samfunnet rundt Knowit og en ytre forventning om hvordan selskapet skal jobbe med mangfold. Av disse grunner fremstår det som at bedriftens mangfoldsambisjoner strekker seg i et større perspektiv som rekker utover bedriften selv. Som en stor aktør i techbransjen, med kontorer i flere lokasjoner i Nord-Europa²², er det ingen tvil om at Knowit kan være en viktig aktør i mangfoldsarbeid og sende positive signaler til resten av bransjen. Vi ser på dette som en mulighet for bedriften til å bli enda mer moderne og ta initiativ og starte et 'mission'.

Selv om Bason (2023) ser på en ny type ledere, kalt 'mission managers', kan vi lett se for oss Knowit som initiativtaker og mission leader som bedrift. Med dette mener vi at Knowit kan ta førerretet for å ta deres interne satsning og legge til rette for eksternt samarbeid på tvers av bedriftens grenser. Alt ligger derfor til rette for å inngå avtaler og samarbeid med andre om større 'mission', eksempelvis for å oppnå likestilling i samfunnet eller respekt for mangfold i arbeidslivet. Vi mener Knowits verdier og mangfoldsarbeid gjenspeiler samfunnets mål knyttet til mangfold, inkludering og innovasjon, noe som gjør Knowit til en ypperlig kandidat for 'missions'.

²² Sverige, Norge, Danmark, Finland, Tyskland og Polen

5.0 Oppsummering og konklusjon

Problemstillingen for studien har vært å belyse hvordan mangfold oppfattes å påvirke innovasjon i en bestemt bedrift. Dette er en problemstilling som er inspirert av tidligere forskning og egen motivasjon rundt forskningsfeltet mangfold og innovasjon.

Forskningsspørsmålet for oppgaven har vært:

Hvordan forstår ansatte i Knowit mangfold og hvordan oppfattes mangfold å påvirke innovasjon i bedriften?

Vi har intervjuet 10 ansatte ved Knowit, både med og uten lederansvar. Vi har søkt å finne ut hvordan disse informantene forholder seg til mangfold og innovasjon, og kombinasjonen av de to. Selv om Knowit ikke er en bedrift som innoverer på egne vegne, så jobber de ansatte i innovasjonsprosjekter på daglig basis, på vegne av sine kunder. Våre funn tyder på at informantene stort sett mener at mangfold er en positiv faktor inn i bedriften, og at både biodemografisk og oppgaverelatert mangfold er forbundet med en rikere bedrift.

Dokumentene vi fikk fra Knowit, viste oss at det var engasjement rundt mangfold i bedriften. De har et veiledende dokument, likestillings- og mangfoldspolicy, et utøvende organ, balanseutvalget, som sender ut månedsbrev om mangfold til alle de ansatte, og jevnlig kurs- og sosial aktivitet rundt tema. Det er tydelig at mangfoldaspektet er noe som jobbes med internt i bedriften. Allikevel så det ut som at det var den biodemografiske delen av mangfold som var viktig for bedriften å jobbe med. Selv definerer Knowit mangfold i sin likestillings- og mangfoldspolicy:

Med mangfold mener vi hos Knowit de ulikhetene som gjør oss alle unike. Dette omfatter kjønn, kjønnsoverskridende identitet eller uttrykk, etnisk opphav, fysiske forutsetninger, religion eller livssyn, seksuell legning og ulike måter å tenke og handle på. (Westlund, 2022, s. 2)

Fordi Knowit sentralt hadde satt en så klar definisjon av mangfold, var det interessant å se at flere av informantene allikevel anså både den biodemografiske og den oppgaverelaterte dimensjonen som sentralt i sin forståelse av mangfold. Selv om noen av informantene stusset over om det oppgaverelaterte dimensjonen i det hele tatt kunne anses som mangfold, fordi

det var så tett knyttet mot å jobbe tverrfaglig, så var det denne dimensjonen flest knyttet mot innovasjon.

Da vi spurte informantene hvordan de forstår mangfold, var de aller fleste rask å knytte begrepet mangfold opp mot de ulike dimensjonene innenfor mangfold, og da spesielt de biodemografiske dimensjonene. Det var allikevel noen som også nevnte måten en håndterer mangfold som en sentral del av det å være mangfoldig. Informantene virket samstemte i at mangfold påvirker innovasjon, selv om det var ulike innfallsvinkler på dette. En knyttet mangfold direkte opp mot økonomi, mens de aller fleste mente at mangfold var knyttet mot å levere resultater effektivt og av god kvalitet, spesielt det oppgaverelaterte mangfoldet. Det var altså lettere for informantene å knytte de oppgaverelaterte dimensjonene av mangfold, da vi spurte direkte opp mot hvordan mangfold påvirker ulike aspekter av innovasjon. Nytenking var et av aspektene ved innovasjon som informantene knyttet opp mot det biodemografiske mangfoldet. Dette forbandt informantene opp mot forskjellig bakgrunn, personlighet og kultur, og mente at det skapte flere perspektiver som igjen, trigger nytenking. Informantene med rekrutteringsansvar var ikke så opptatt av å prioritere mangfold som ressurs i rekrutteringsprosessene, men syntes det var «gøy» når det lot seg gjøre å rekruttere mangfold.

Det var interessant å se at selv om de sentrale dokumentene i Knowit peker på den biodemografiske dimensjonen som nøkkelen til mangfold, så var det den oppgaverelaterte dimensjonen som, ifølge informantene, først og fremst triggert innovasjonsprosessene de var involvert i. Det var også interessant at de informantene med rekrutteringsansvar allikevel var mest opptatt av den biodemografiske dimensjonen når de snakket om å rekruttere mangfoldig. Dette tyder på at det er et ytre krav fra samfunnet som først og fremst preger Knowits ønske om å rekruttere mangfoldig.

Et sentralt funn var at det ikke er mangfold som er problemet, men heller fraværet av det. Flere av informantene nevnte scenarier knyttet opp mot manglende mangfold og andre dro frem eksempler fra tidligere arbeidsplasser. Det er tydelig at det for lederne i Knowit var viktig med mangfold for å skape et bilde av bedriften utad, samtidig som de ansatte anså mangfold som en viktig faktor da de valgte sin arbeidsplass. Det var altså ikke nytten av mangfold opp mot innovasjon, økonomi, eller lignende som var problemet, men heller ble fravær av mangfold sett på som et problem.

Det er tydelig at studiens problemstilling er noe som ligger både innenfor og utenfor bedriftens grenser. I dagens Knowit er mangfold på agendaen. Ansatte, med og uten lederansvar, er oppdatert og kurset på området og det er et tema som blir jobbet med gjennom balanseutvalget. De gjør allerede mye «rett» og det er ingen tvil om at Knowit, som stor aktør i techbransjen, er en viktig bedrift som sender signaler til resten av bransjen og næringslivet. I dag er mangfold et mål for bedriften, men i fremtiden kan Knowit jobbe mer målrettet for å utnytte hvordan mangfold påvirker innovasjon. Vi vil påstå at mangfold og innovasjon kan gjøres til et '*mission*' hvor ikke bare Knowit skaper et godt utviklingsteam innad, men også samhandler og samarbeider med andre aktører i bransjen, og på tvers av bransjer og sektorer.

6.0 Litteraturliste

- Abelia. (2022a). *Fakta om rådgivernæringen*. <https://www.abelia.no/innsikt/radgivere/fakta/#part1>
- Abelia. (2022b). *Nøkkeltall for tech-næringen*. <https://www.abelia.no/innsikt/teknologi/tall/>
- Acar, O. A., Tarakci, M. & van Knippenberg, D. (2019). Creativity and Innovation Under Constraints: A Cross-Disciplinary Integrative Review. *Journal of management*, 45(1), 96-121. <https://doi.org/10.1177/0149206318805832>
- Adams, R. B. & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Azmat, G. & Boring, A. (2020). Gender diversity in firms. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(4), 760-782. <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa043>
- Badal, S. & Harter, J. K. (2014). Gender Diversity, Business-Unit Engagement, and Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 354-365. <https://doi.org/10.1177/1548051813504460>
- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Baldrige, D. C., Beatty, J. E., Konrad, A. M. & Moore, M. E. (2015). People with Disabilities: Identity, Stigmatization, Accommodation, and Intersection with Gender and Ageing in Effects on Employer Outcomes. I R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen & A. J. Mills (Red.), *The Oxford handbook of diversity in organizations*. Oxford University Press.
- Bason, C. (2023). Embracing a New Leadership Role for the Future: Mission Managers. <https://ddc.dk/mission-managers/>
- Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen, E. & Mills, A. J. e. (Red.). (2015). *The Oxford handbook of diversity in organizations*. Oxford University Press.
- Bendl, R. & Hofmann, R. (2015). Queer perspectives fuelling diversity management discourse. I R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen & A. J. e. Mills (Red.), *The Oxford handbook of diversity in organizations*. Oxford University Press.
- Bernstein, R. S., Crary, M., Bilimoria, D. & Blancero, D. M. (2015). Reflections on Diversity and Inclusion Practices at the Organizational, Group and Individual Levels. I R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen & A. J. e. Mills (Red.), *The Oxford handbook of diversity in organizations*. Oxford University Press.
- Bjørnshagen, V. & Østerud, K. L. (2021). Diskriminering av funksjonshemmede i arbeidslivet – funn fra et feltekspertiment og oppfølgingsintervjuer. *Søkelys på arbeidslivet*, 38(3-4), 210-225. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2021-03-04-04>
- Büschgens, T., Bausch, A. & Balkin, D. B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *J Prod Innov Manag*, 30(4), 763-781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Carey, G. & Malbon, E. (2018). Strange magic: what can the emergence of 'magic concepts' tell us about policy implementation? *Policy Design and Practice*, 1(3), 169-182. <https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1499414>
- Conway, S. & Steward, F. (2009). *Managing and shaping innovation*. Oxford University Press.
- Cox, T. H. & Stacy, B. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56. <http://www.jstor.org/stable/4165021>

- Danowitz, M. A. (2015). Rethinking Higher Education Diversity Studies through a Diversity Management Frame. I R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen & A. J. e. Mills (Red.), *The Oxford handbook of diversity in organizations*. Oxford University Press.
- Daveri, F. & Parisi, M. L. (2015). Experience, Innovation, and Productivity: Empirical Evidence from Italy's Slowdown. *ILR Review*, 68(4), 889-915. <https://doi.org/10.1177/0019793915586971>
- Easterby-Smith, M., Jaspersen, L. J., Thorpe, R. & Valizade, D. (2021). *Management and business research* (7. utg.). SAGE.
- Ettlie, J. E. & Khazanci, S. (2010). Process innovation in operations. I V. K. Narayanan & G. C. O'Connor (Red.), *Encyclopedia of technology and innovation management*. Wiley.
- Fagerberg, J. (2005). Innovation- A guide to the literature. I J. Fagerberg, D. C. Mowery, R. R. Nelson, B. T. Asheim, K. Bruland & S. Grodal (Red.), *The Oxford handbook of innovation*. Oxford University Press.
- Fechner, H. & Shapanka, M. S. (2018). CLOSING DIVERSITY GAPS IN INNOVATION: GENDER, RACE, AND INCOME DISPARITIES IN PATENTING AND COMMERCIALIZATION OF INVENTIONS. *Technology and Innovation*, 19(4), 727-734. <https://doi.org/10.21300/19.4.2018.727>
- FN. (2023). *Fred, rettferdighet og velfungerende institusjoner*. Forente Nasjoner. Hentet 12/05/23 fra <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/fred-rettferdighet-og-velfungerende-institusjoner>
- Fouad, S. H. L., Fouad, N. A., Li, X. & Carvalho, J. (2022). Global perspectives on gender diversity and business performance. *Gender in Management*. <https://doi.org/10.1108/gm-02-2022-0040>
- Gould, R., Harris, S. P., Mullin, C. & Jones, R. (2020). Disability, diversity, and corporate social responsibility: Learning from recognized leaders in inclusion. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 52(1), 29-42. <https://doi.org/10.3233/jvr-191058>
- Gould, R., Mullin, C., Harris, S. P. & Jones, R. (2022). Building, sustaining and growing: disability inclusion in business. *Equality Diversity and Inclusion*, 41(3), 418-434. <https://doi.org/10.1108/edi-06-2020-0156>
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Fagbokforl.
- Gutierrez-Fernandez, M. & Fernandez-Torres, Y. (2020). Does Gender Diversity Influence Business Efficiency? An Analysis from the Social Perspective of CSR. *Sustainability*, 12(9), Artikkel 3865. <https://doi.org/10.3390/su12093865>
- Haraldseid, O. (2021). *Mangfoldskapitalisme* (2. utg.). Hegnar media.
- Harjoto, M. A., Laksmana, I. & Yang, Y.-w. (2019). Board nationality and educational background diversity and corporate social performance. *Corporate Governance-the International Journal of Business in Society*, 19(2), 217-239. <https://doi.org/10.1108/cg-04-2018-0138>
- Hatch, M. J. & Thorbjørnsen, K. M. (2001). *Organisasjonsteori : moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Abstrakt forl.
- Healy, G. (2015). The politics of equality and diversity. I R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen & A. J. e. Mills (Red.), *The Oxford handbook of diversity in organizations* (s. 15-38). Oxford University Press.
- Hearn, J. & Louvrier, J. (2015). Theories of difference, diversity, and intersectionality. I R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen & A. J. e. Mills (Red.), *The Oxford handbook of diversity in organizations*. Oxford University Press.
- Herring, C. (2017). Is Diversity Still a Good Thing? *American Sociological Review*, 82(4), 868-877. <https://doi.org/10.1177/0003122417716611>

- Hong, L. & Page, S. E. (2001). Problem solving by heterogeneous agents. *Journal of Economic Theory*, 97(1), 123-163. <https://doi.org/10.1006/jeth.2000.2709>
- Horwitz, S. K. & Horwitz, I. B. (2007). The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. *Journal of management*, 33(6), 987-1015. <https://doi.org/10.1177/0149206307308587>
- Høgheim, S. (2020). *Masteroppgaven i GLU*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jin, L. L. & Sun, H. F. (2010). The effect of researchers' interdisciplinary characteristics on team innovation performance: evidence from university R & D teams in China. *International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2488-2502, Artikkel Pii 928505667. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516599>
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (Bd. 7). Essex: Pearson.
- Knowit. (2023). *Om Knowit*. Knowit. Hentet 11/05 fra <https://www.knowit.no/om-knowit/>
- Kaasila-Pakanen, A.-L. (2015). A Postcolonial Deconstruction of Diversity Management and Multiculturalism. I R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen & A. J. e. Mills (Red.), *The Oxford handbook of diversity in organizations*. Oxford University Press.
- Lam, A. (2005). Organizational innovation. I J. Fagerberg, D. C. Mowery, R. R. Nelson, B. T. Asheim, K. Bruland & S. Grodal (Red.), *The Oxford handbook of innovation*. Oxford University Press.
- Larsen, A. K. (2017). *En enklere metode*. Fagbokforlaget.
- Likestillings- og diskrimineringsloven. (2017). *Lov om likestilling og forbud mot diskriminering*. <https://lovdata.no/lov/2017-06-16-51/>
- Mannix, E. & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*, 6(2), 31-55.
- Marić, I., Aleksić, A. & Knežević, M. (2022). Enhancing Sustainable Development: Examining Factors That Foster Creativity and Productivity in Organizations. *Sustainability*, 14(15), 9094. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/15/9094>
- Mazzucato, M., Lilleskjæret, E. & Mazzucato, M. (2022). *En ny økonomi : hvordan månelandingen inspirerer til å endre kapitalismen*. Res publica.
- Meijer, A. & Thaens, M. (2021). The Dark Side of Public Innovation. *Public Performance & Management Review*, 44(1), 136-154. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1782954>
- Minelgaite, I., Sund, B. & Stankeviciene, J. (2020). Understanding the nordic Gender diversity paradox. *Taltech Journal of European Studies*, 10(1), 40-57. <https://doi.org/10.1515/bjes-2020-0003>
- Ng, E. S. & Stephenson, J. (2015). Individuals, teams, and organizational benefits of managing diversity. I R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen & A. J. e. Mills (Red.), *The Oxford handbook of diversity in organizations*. Oxford University Press.
- Ozgen, C. (2021). The economics of diversity: Innovation, productivity and the labour market. *Journal of Economic Surveys*, 35(4), 1168-1216. <https://doi.org/10.1111/joes.12433>
- Pavitt, K. (2005). Innovation Processes. I J. Fagerberg, D. C. Mowery, R. R. Nelson, B. T. Asheim, K. Bruland & S. Grodal (Red.), *The Oxford handbook of innovation*. Oxford University Press.
- Pollitt, C. & Hupe, P. (2011). Talking About Government: The role of magic concepts. *Public management review*, 13(5), 641-658. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.532963>
- Porter, J. & Hilde, R. (2015). Challenges and Opportunities: Contextual Approches to Diversity. I R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen & A. J. e. Mills (Red.), *The Oxford handbook of diversity in organizations*. Oxford University Press.

- Pringle, J. K. & Strachan, G. (2015). Duelling Dualisms. I R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen & A. J. e. Mills (Red.), *The Oxford handbook of diversity in organizations*. Oxford University Press.
- Rodriguez-Dominguez, L., Garcia-Sanchez, I.-M. & Gallego-Alvarez, I. (2012). Explanatory factors of the relationship between gender diversity and corporate performance. *European Journal of Law and Economics*, 33(3), 603-620. <https://doi.org/10.1007/s10657-010-9144-4>
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez-Jimenez, D. & Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997-1015. <https://doi.org/10.1108/13673271111179334>
- Shalley, C., Hitt, M. A. & Zhou, J. (2015). *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship*. Oxford University Press.
- Silkoset, R., Olsen, U. H. & Gripsrud, G. (2021). *Metode, dataanalyse og innsikt* (4. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Solheim, M. (2018). Fostering Innovation through workplace diversity. *Regions Mag*.
- Solheim, M. C. W., Boschma, R. & Herstad, S. J. (2020). Collected worker experiences and the novelty content of innovation. *Research Policy*, 49(1), 103856. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103856>
- Spataro, S. E. (2005). Diversity in context: How organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different. *Behavioral Sciences & the Law*, 23(1), 21-38. <https://doi.org/10.1002/bsl.623>
- Subramanian, A. M., Choi, Y. R., Lee, S.-H. & Hang, C.-C. (2016). Linking technological and educational level diversities to innovation performance. *Journal of Technology Transfer*, 41(2), 182-204. <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9413-z>
- Sulik, J., Bahrami, B. & Deroy, O. (2022). The Diversity Gap: When Diversity Matters for Knowledge. *Perspectives on Psychological Science*, 17(3), 752-767, Artikkel 17456916211006070. <https://doi.org/10.1177/17456916211006070>
- Tang, M. (2019). Fostering Creativity in Intercultural and Interdisciplinary Teams: The VICTORY Model. *Frontiers in Psychology*, 10, Artikkel 2020. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02020>
- Vestal, A. & Mesmer-Magnus, J. (2020). Interdisciplinarity and Team Innovation: The Role of Team Experiential and Relational Resources. *Small Group Research*, 51(6), 738-775, Artikkel 1046496420928405. <https://doi.org/10.1177/1046496420928405>
- Wei, Y. L., Kang, D. & Wan, Y. Z. (2019). Geography, culture, and corporate innovation. *Pacific-Basin Finance Journal*, 56, 310-329. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2019.06.010>
- Westlund, L. (2022). *Likestillings- og mangfoldspolicy* [Policy].
- Wigdel, M. (2022). Arbeidsplasser med mangfold løser utfordringer bedre. *Dagsavisen / Rogaland Avis*. <https://www.dagsavisen.no/rogalandsavis/nyheter/2022/11/04/arbeidsplasser-med-mangfold-loser-utfordringer-bedre/>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (6. utg.). SAGE.

7.0 Vedlegg

7.1 Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Masteroppgave om mangfold og innovasjon i Knowit.

KONTAKT

579535@stud.hvl.no
598263@stud.hvl.no

KJÆRE DELTAKER I FORSKNINGSPROSJEKTET «MANGFOLD OG INNOVASJON»

Vi er to masterstudenter ved Høgskulen på Vestlandet, som tar en master i innovasjon og ledelse. Som tema for vår masteroppgave har vi valgt å fokusere på hvordan mangfold oppfattes å påvirke innovasjon i Knowit. I forbindelse med dette har vi altså inngått et samarbeid med dere i Knowit, og er nå spent på å starte datainnsamlingen.

Som deltaker i forskningsprosjektet ønsker vi at du er tilgjengelig for et personlig intervju, som kommer til å ta opp til 1 time. Det er helt frivillig å delta, og du kan på hvilket som helst tidspunkt velge å trekke deg fra forskningsprosjektet. Det vil foreligge en egen avtale for dette dersom du ønsker å delta.

Vi ser for oss at datainnsamling vil foregå i perioden: uke 8 - 13.

Personlig intervju

Det personlige intervjuet vil bli gjennomført med bare deg og oss til stede. I intervjuet vil vi gå gjennom flere tema innenfor mangfold og innovasjon. Her vil vi gå innom hva du tenker mangfold er, hvordan dere jobber med det i Knowit, og hvordan teamets oppbygging påvirker innovasjonsprosessene i teamet. Det personlige intervjuet kan foregå fysisk i Knowits lokaler i Nøstegaten, eller gjennom teams / zoom / etc., dersom det er behov for det.

Vi setter stor pris på at du vurderer å bidra i prosjektet og gleder oss til å ta kontakt for videre arbeid.

Med vennlig hilsen

Astrid Levåg og Monika Zvirblyte

7.2 Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet?

Hvordan oppfattes mangfold å påvirke innovasjon i Knowit?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt i forbindelse med masteroppgave i innovasjon og ledelse ved Høgskulen på Vestlandet. Formålet for denne avhandlingen er å kartlegge sammenhengen mellom mangfold og innovasjon i Knowit. Vi vil sette søkelys på hvordan mangfold

oppfattes å påvirke innovasjon i Knowit. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med masteroppgaven er å kartlegge sammenhengen mellom mangfold og innovasjon i Knowit. Vi er interessert i å forstå hvordan mangfold oppfattes å påvirke innovasjon i Knowit. Når vi snakker om mangfold tenker vi på etnisitet, utdanning, kjønn, legning og generelt aspekter som havner inn under sosial bærekraft-paraplyen. Med innovasjon så mener vi ulike innovasjonsprosesser i bedriften som kan føre til innovasjon. Vi er dermed ikke opptatt av at bedriften skal levere innovasjoner og få et sluttprodukt, men heller at bedriften jobber på en fremtidsrettet og innovativ måte (les: kreative prosesser, ideskaping etc.).

Å sette søkelyset på mangfold i arbeidslivet har aldri vært så viktig som nå og en ser at det stadig kommer mer forskning og litteratur rundt forholdet mellom kunnskap og praksis når det kommer til mangfold, allikevel er det få studier som ser på direkte sammenhengen mellom mangfold og innovasjon, og hvordan den ene påvirker den andre. Innovasjon er en prosess hvor enten produkter, tjenester eller prosesser i bedriften blir utviklet i positiv og nyttig retning. Men innovasjon kan også innebære at ansatte i bedriften kommuniserer og interagerer med hverandre. Den økende interessen for hvordan mangfold fremmer innovasjon og mangelen på nok forskning på området danner bakteppet for denne avhandlingen, som vil bygge på data fra tidligere forskning, intervjuer og annen datainnsamling i Knowit. Med bakgrunn i studiets formål presentert ovenfor, er problemstillingen vår som følger: ***Hvordan oppfattes mangfold å påvirke innovasjon i Knowit?***

Hovedproblemstillingen bygger på to forskningsspørsmål:

- a. Hvordan forstår ansatte i Knowit mangfold i egen bedrift?
- b. Hvilke motiver oppfattes å ligge til grunn for mangfold i bedriften?

I det første forskningsspørsmålet er vi opptatt av å forstå hva bedriften legger til grunn i begrepet mangfold og hvordan begrepet forstås av ledere og medarbeidere. Det andre forskningsspørsmålet vil sette søkelys på hvilke motiver som oppfattes å ligge til grunn for mangfold og hvorvidt de kan knyttes til innovasjon i bedriften.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ansvarlig for forskningsprosjektet er Høgskolen på Vestlandet, institutt for økonomi og administrasjon. Innsamlet data skal ikke brukes til andre formål enn dette forskningsprosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har hatt kontakt med Knowit og inngått et samarbeid med din bedrift. Studien består av to typer utvalg:

Utvalg 1 - Ledere

Dette utvalget er trukket tilfeldig basert på anbefalinger fra vår kontaktperson i Knowit.

Utvalg 2 - Medarbeidere

Dette utvalget er trukket strategisk basert på informantenes rolle i Knowit, som er personer som ikke har lederoppgaver eller annet ansvar enn det som er deres hverdagslige arbeid.

Hva innebærer det for deg å delta?

Utvalg 1 - Ledere

Som deltaker i forskningsprosjektet ønsker vi at du er tilgjengelig for et gruppeintervju og et semistrukturert personlig intervju, som hver kommer til å ta cirka 1 time. Det er helt frivillig å delta, og du kan på hvilket som helst tidspunkt velge å trekke deg fra forskningsprosjektet. Det vil foreligge en egen avtale for dette dersom du ønsker å delta. I gruppeintervjuet vil du og 3-4 kolleger sammen bli forespeilet et kort scenario, som vi vil stille noen spørsmål rundt. Baktanken er at dere fritt kan diskutere scenariet og de stilte spørsmålene dere imellom, mens vi holder dere på riktig spor. I gruppeintervjuet vil vi stille spørsmål knyttet til rekrutteringsprosess/teamoppbygging og hvordan dette påvirker deres prosesser. Gruppeintervjuet vil foregå fysisk i Knowit sine lokaler i Nøstegaten. Det personlige intervjuet vil bli gjennomført med bare deg og oss til stede. I intervjuet vil vi gå gjennom flere tema innenfor mangfold og innovasjon. Her vil vi gå innom hva du tenker mangfold er, hvordan dere jobber med det i Knowit, og hvordan teamets oppbygging påvirker innovasjonsprosessene i teamet. Det personlige intervjuet kan foregå fysisk i Knowit sine lokaler i Nøstegaten, eller gjennom teams / zoom / etc., dersom det er behov for det.

Utvalg 2 - Medarbeidere

Som deltaker i forskningsprosjektet ønsker vi at du er tilgjengelig for et semistrukturert personlig intervju, som kommer til å ta opp til 1 time. Det er helt frivillig å delta, og du kan på hvilket som helst tidspunkt velge å trekke deg fra forskningsprosjektet. Det vil foreligge en egen avtale for dette dersom du ønsker å delta. Det personlige intervjuet vil bli gjennomført med bare deg og oss til stede. I intervjuet vil vi gå gjennom flere tema innenfor mangfold og innovasjon. Her vil vi gå innom hva du tenker mangfold er, hvordan dere jobber med det i Knowit, og hvordan teamets oppbygging påvirker innovasjonsprosessene i teamet. Det personlige intervjuet kan foregå fysisk i Knowit sine lokaler i Nøstegaten, eller gjennom teams / zoom / etc., dersom det er behov for det.

Med intervjuobjektene samtykke benytter vi lydopptak ved hjelp av en innspillingsenhet. Intervjuene som skal brukes videre i masteroppgaven vil bli transkribert, og du vil kunne få innsyn i transkripsjon og eventuelle sitater som publiseres i masteroppgaven. Dersom intervjuobjektene ikke gir samtykke til å gjennomføre intervju med innspillingsenhet, vil vi ta i bruk notater på intervjuet istedenfor. Det er viktig å understreke at alle deltakere i begge utvalgene skal anonymiseres og at identiteten ikke vil kunne gjenkjennes.

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 skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil kun være oss i mastergruppen og vår veileder, Jill Loga, som har tilgang til opplysningene som blir samlet inn. Dette sikrer vi ved å anonymisere alle personvernsopplysninger og vi vil holde kryptert data fysisk adskilt fra krypteringsnøkler etc. Du vil altså ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen og det vil være sitater eller generelle bemerkninger som vil publiseres.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven blir godkjent, i midten av juni 2023. Etter prosjektslutt vil all datamaterialet med dine personopplysninger bli slettet.

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 har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs 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
- å få utlevert en kopi av personopplysningene
- 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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Høgskulen på Vestlandet, ved Jill Loga (55587503) Jill.Merethe.Loga@hvl.no
- Vårt personvernombud, Trine Anikken Larsen (55587682) trine.anikken.larsen@hvl.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester ta kontakt på:

- Epost: personverntjenester@sikt.no, eller telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Astrid Levåg og Monika Zvirblyte

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstå informasjon om prosjektet *Mangfold og innovasjon*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i gruppeintervju å delta i personlig intervju
 å kontaktes etter gjennomført intervju for videre tilleggsopplysninger

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 16.06.2023:

(Dato)

(Signatur)

7.3 Vedlegg 3: Gruppeintervjuguide

Heisann,

Velkommen til gruppeintervju! Vi er Astrid og Monika, og skal gjennomføre intervjuet med dere i dag. Først tenkte vi at vi kunne presentere oss og prosjektet, før vi begynner med spørsmålene.

Vi er altså studenter ved HVL, hvor vi tar en mastergrad innen innovasjon og ledelse. Hvor vi har valgt å fordype oss i Knowit og hvordan dere her anser mangfold, innovasjon og sammenhengen mellom de to.

I dag skal vi presentere et kort scenario for dere, så tenker vi at dere stort sett skal få diskutere dette med hverandre, også kommer vi til å stille noen oppfølgingsspørsmål underveis. Scenariet omhandler

rekrutteringsprosessen eller teamoppbyggingsprosessen dere går gjennom når dere skal danne nye team eller fylle på allerede eksisterende team. Har dere noen spørsmål før vi begynner?

Scenario: Dere skal opprette et nytt team. Kandidatene består av toppstudenter fra Norges fineste utdanningsinstitusjoner, med gode skussmål fra tidligere ledere på tidligere arbeidsplasser - som er bautaer innen tech i Norge. Er dette et godt utvalg for dere? Ville det skapt de resultatene dere ønsker i oppbyggingen av et team? Hvorfor / hvorfor ikke?

2a. Dere var inne på at disse type kandidatene er gode for å møte resultater, hvorfor mener dere at de er det?

2b. Dere var inne på at disse type kandidatene ikke er gode for å møte resultater, hvorfor mener dere at de ikke er det?

3a. Hvorfor vil en slik type team klare å nå resultatene kontra et team med flere ulike type bakgrunner?

3b. Så da mener dere at det er nødvendig med mangfold for gode team? Hvorfor det?

3c. Så det er ikke slik at de nødvendigvis møter resultater, men dere vil ikke ha et helt team med en type menneske? Hvorfor er det viktig?

4. Har dere noen eksempler på enkeltansatte eller team som har ført til større endringer innad i selskapet?

5. Hvordan kan enkeltpersoner være en barriere for å nå mål innad i et team? / Hvordan kan enkeltpersoner være en fremmer for å nå mål innad i et team?

6. Hvordan kan teamets oppbygging være sentralt for resultatene dere skaper?

Ekstra:

1. Vil dere si at mangfold er utelukkende positivt for bedriften, eller tenker dere at det også kan bli for mye mangfold? Eller at mangfold langs enkelte dimensjoner også kan ha en uheldig effekt?

2. Tenker dere at fokuset på mangfold har elementer av å være en «hype» for tiden?

a. Eller tenker dere snarere at det har vært for lite fokus på det tidligere og for lite strategisk tenkning rundt effekten av mangfold.

3. Hvilke ulemper ser dere med eventuelt for lite mangfold?

a. Hva er den mest negative effekten av for lite mangfold på en arbeidsplass?

7.4 Vedlegg 4: Individuelle dybdeintervjuguide

Hei og velkommen,

Vi er Astrid og Monika, og skal gjennomføre intervjuet med deg i dag. Først tenkte vi at vi kunne presentere oss og prosjektet, før vi begynner med spørsmålene.

Vi er altså studenter ved HVL, hvor vi tar en mastergrad innen innovasjon og ledelse. Her har vi valgt å fordype oss i Knowit og hvordan dere her anser mangfold, innovasjon og sammenhengen mellom de to.

I litteraturen finner vi mange definisjoner på mangfold, vi har ikke tenkt å presentere disse i dag, for vi er mer interessert i hvordan du tenker på mangfold og har ikke lyst til å farge det synet. Vi er også ute etter å høre hvordan du tenker at mangfold påvirker innovasjonsprosessene deres. Så vi kan starte med å fortelle litt om hva vi mener innovasjonsprosesser er. For vi gjennomfører jo stadig små og store innovasjoner, og i et firma som Knowit vil vi tro at dere stadig er opptatt av å innovere og tenke nytt. Vi er altså ikke ute etter selve sluttresultatet eller innovasjonen, men hvordan dere kommer dere dit.

Veien til målet, for å si det sånn. Vi tenker på diskusjoner, grad av enighet/uenighet, kanskje spesifikke innovative arbeidsmetodikker som agile eller design thinking, eller andre verktøy dere bruker for å skape resultater.

Når vi er på konferanser eller scroller LinkedIn eller andre businessammenhenger i dag hører en nesten alltid om hvor viktig mangfold er, og hvor sentral faktor det er for innovasjon i firmaet. Dette syntes vi er interessant, og det er det vi skal prøve å gå innpå i dag. Litteraturen bak dette spriker, og noen forskere mener at dette er en sannhet, mens andre mener tvert imot at mangfold kan legge en demper på innovasjon. Det er altså et tveegget sverd.

Innledning

1. Kan du fortelle litt om deg selv, hvilken rolle har du i Knowit og hvor lenge har du jobbet der?
2. Kan du fortelle litt om hva som skiller Knowit fra andre arbeidsgivere?
3. Kan du fortelle litt om bemanningsprosessen deres i dag?
 - a. Har du myndighet/ansvar til å ansette nye medarbeidere?
 - b. Hva må til for at du skal sette sammen et godt team?
4. I hvilken grad tilbyr Knowit opplæring innenfor temaene innovasjon og mangfold?

Mangfold – Hva

1. Hva forbinder du med mangfold i en bedrift? Kan du utdype hva slags dimensjoner av mangfold du tenker er viktig?
 - a. Hvilke av disse dimensjonene er sentrale for å skape mangfold på arbeidsplassen?

- b. Vet du om det er noen av disse dimensjonene Knowit spesielt fokuserer på?
2. Hvilke av disse mangfolds-dimensjonene vil du si er sentrale i mangfolds-tenkningen i Knowit:
 1. Kjønnssammensetning
 2. Etnisk og flerkulturelt mangfold
 3. Språklig mangfold (inkludert bokmål/nynorsk?)
 4. Alderssammensetning
 5. Funksjonshemminger
 6. Familieformer/samlivsformer
 7. Kompetanse/faglig utdanning
 3. Hvilken effekt av mangfold vil du si er viktig i mangfoldstenkningen til Knowit?
 1. Økonomisk gevinst
 2. Innovasjon og nytenkning
 3. Bedre arbeidsmiljø
 4. Rekruttering/attraktivitet: en mangfoldig arbeidsstokk tiltrekker seg ulike typer ansatte
 5. Bedre livskvalitet/well-being for den enkelte ansatte
 6. Det fører til bedre beslutninger
 7. Det gjør beslutningsprosesser enklere (eller vanskeligere).
 8. Bedre ledelse/lettere å lede (med en diverse arbeidsstokk)
 4. Hva betyr mangfold for arbeidsplassen din?
 5. Hva betyr mangfold for deg som leder?
 6. Har dere en mangfoldsstrategi i selskapet i dag?
 - a. Har Knowit foretatt en definisjon av hva man legger i mangfold?
 - b. Kjenner du den godt og kunne fortalt litt om den?
 7. Måler dere noen form for KPIer når det kommer til forskjeller i arbeidsstokken i dag?

Om egenskaper ved organisasjonen

1. Er det viktigere å tenke på mangfold i en stor bedrift enn en liten?
2. Er det viktigere med mangfold i offentlig sektor enn i en privat bedrift? (eventuelt hva slags type mangfold)?
3. Er det bestemte forretningsområder som gjør at en organisasjon bør tenke mer på mangfold enn andre områder?
 - a. For eksempel: er det viktigere i en bedrift som driver med lakseoppdrett sammenlignet med en som driver i reklamebransjen?

Motivet – Hvorfor

1. Ser dere et behov for å rekruttere mangfoldig for å fylle alle stillinger dere har?
 - a. Hvorfor / hvorfor ikke?
2. Har dere noen form for aktiviteter og tiltak for å skape bredde i arbeidstokken?
3. Har dere alltid hatt fokus på å rekruttere mangfoldig?
 - a. Hvorfor / hvorfor ikke?
 - b. Kan du fortelle litt om hva som ligger bak avgjørelsen om å rekruttere slik dere gjør?
4. Vil du si at et mangfoldig team byr på utfordringer når det kommer til kommunikasjon / samarbeid?
 - a. Hvorfor?
5. Har dere fokus på erfaringsutveksling innad i team/avdelinger?
 - a. Hvorfor/ hvorfor ikke?
 - b. Hva fører erfaringsutveksling til i deres team?
6. På hvilken måte påvirker et flerkulturelt arbeidsmiljø atmosfæren på arbeidsplassen?
7. Er det noen juridiske forhold som ligger til grunn for mangfold i bransjen?
8. Hvorfor velger dere å rekruttere mangfoldig? Hva gjør dere for å nå ut til flest mulig?
9. Hvor ofte jobber dere tverrfaglig? Det kan være tverrfaglige team, prosjekter på tvers av avdelinger etc.

Fordeler versus potensielle utfordringer med mangfold

10. Vil du si at mangfold er utelukkende positivt for bedriften, eller tenker du at det også kan bli for mye mangfold? Eller at mangfold langs enkelte dimensjoner også kan ha en uheldig effekt?
11. Tenker du at fokuset på mangfold har elementer av å være en «hype» for tiden?
 - a. Eller tenker du snarere at det har vært for lite fokus på det tidligere og for lite strategisk tenkning rundt effekten av mangfold.
12. Hvilke ulemper ser du med eventuelt for lite mangfold?
 - a. Hva er den mest negative effekten av for lite mangfold på en arbeidsplass?

Innovasjon

1. Kjenner du til noen innovasjonsprosesser? Når vi snakker om innovasjonsprosesser så tenker vi på ulike arbeidsmetodikker som agile, design thinking eller andre verktøy som støtter opp under innovativ fremgang i prosjektene.
 - a. Hvilke innovasjonsprosesser bruker dere i arbeid med prosjektene?
2. Kan du fortelle litt mer om hvordan dere går frem når dere får en ny oppgave? (si dere skal utvikle en app for isbilen)

Nå kommer vi til å stille noen spørsmål knyttet til teamets oppbygging, når vi sier teamets oppbygging tenker vi ikke på enkeltpersoner, som bestevenn Siri eller Knut som er morsom, men vi tenker på bakgrunn som utdanning, etnisitet, funksjonshemninger etc.

3. Hvordan opplever du at teamets oppbygging har noe å si for hvor raskt dere kommer frem til hvordan dere skal løse oppgaven?
4. Hvordan opplever du at teamets oppbygging har noe å si for kvaliteten på leveransen?
5. Hvordan opplever du at teamets oppbygging har noe å si for graden av nytenking?

Innovasjon og mangfold

1. Har dere oppfattet noen sammenheng mellom mangfold og endring i økonomi?
2. På hvilken måte oppfatter dere at et team med flere nasjonaliteter påvirker kommunikasjon og fremgang i prosessene?
3. Hva er arbeidsspråket hos dere?
4. Er ulike nasjonaliteter viktig for å ha et godt sammensatt team/avdeling?
 - a. Hvorfor (ikke)?
5. Har utdanning noe å si for hvordan teamet utvikler og følger prosesser?
6. Hvilke typer utdanninger har de ansatte på avdelingen?
7. Er det viktig med ulike utdanninger for å ha et godt sammensatt team/avdeling?
 - a. Hvorfor (ikke)?
8. Hvor stort spenn er det mellom den yngste og eldste i teamet / avdelingen?
9. Når dere ansetter nye, er det en aldersgruppe som er i fokus?
 - a. Ansetter dere ofte nyutdannede? Hvorfor?
 - b. Ansetter dere ofte personer 45+? Hvorfor?
 - c. Føler du at begge disse gruppene er like viktige?
10. Har du et eksempel på at aldersforskjell har hatt noe å si for utvikling av produkter/tjenester eller prosesser?
11. Hvordan er kjønnsfordelingen deres i dag?
 - a. Er dere fornøyd med det?
 - b. Er det forskjell på ledere og medarbeidere når det kommer til kjønnsfordelingen?
 - i. Hvorfor er det det tror du?
 - c. Er det forskjell på de ulike kompetanseområdene og kjønn?
 - i. Hvorfor?
12. Hvordan kunne du tenke deg at kjønnsfordelingen skulle se ut?
13. Er kjønnsfordelingen viktig for å kunne opprettholde hastigheten på utvikling av produkt/tjenester eller prosesser?

14. Har dere ansatte med funksjonshemming i dag?
 - a. Hvordan er det tilrettelagt for dem?
15. Vil du si at en ansatt med funksjonshemming (utover tilrettelegging etc.) har andre funksjoner på teamet enn en uten?
 - a. Hvorfor (ikke)?
16. Har dere eksempler på endringer som er gjort i selskapet på bakgrunn av en ansatt? (både fysiske- som at en ansatt i rullestol har krevd større døråpninger etc. og i prosesser- kanskje lagt om språk for at en skal forstå etc.)
 - a. Hvordan har disse endringene påvirket resultatene i teamet?
17. Hvilke typer arbeidsmetodikker bruker dere i dag? (Agile team, Design Thinking etc.)
18. Har teamets sammensetning noe å si for dens evne til å løse komplekse problemer?
 - a. I så fall, hvordan bør teamets sammensetning se ut? (er ikke ute etter fasitsvar her!)
19. I hvilken grad føler du at mangfold påvirker innovasjon i avdelingen?

20. Er det noe annet du ønsker å legge til?

7.5 Vedlegg 5: Godkjennelse fra Sikt



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave](#) / Eksport

Meldeskjema

Referansenummer
504227

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Bilder eller videoopptak av personer
- Lydopptak av personer

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Masteroppgave

Prosjektbeskrivelse

Formålet med prosjektet er at vi skal skrive vår masteroppgave innen tema hvordan norske bedrifter oppfatter at sosial bærekraft påvirker innovasjon.

Begrunn hvorfor det er nødvendig å behandle personopplysningene

Vi trenger å ha en oversikt over våre datakilder

Prosjektbeskrivelse

[prosjektbeskrivelse MOØ300.pdf](#)

Ekstern finansiering

Ikke utfyllt

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Astrid Levåg, 579535@stud.hvl.no, tlf: 97002066

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Jill Merethe Loga, jill.merethe.loga@hvl.no, tlf: 55587503

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Ledere og ansatte i bedrifter

Beskriv hvordan rekruttering eller trekking av utvalget skjer

Tar kontakt med kontaktperson i bedriften som vil gi oss tilgang til et utvalg personer som vi deretter velger intervjuobjekter ut i fra (tilfeldig).

Alder
18 - 80

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidifikator
- Bilder eller videoopptak av personer
- Lydopptak av personer

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Gruppeintervju

Vedlegg

[Den siste versjon av intervjuguide gruppe.pdf](#)

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Personlig intervju

Vedlegg

[Den siste versjon av intervjuguide personlig intervju.pdf](#)

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av personopplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

[Informasjonsbrev - samtykkeerklæring .pdf](#)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Muntlig

Beskriv

Spørre intervjuobjektene om samtykke i starten av intervju.

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Ved å melde fra om dette til informantansvarlig i prosjektgruppen.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?

Ved å ta kontakt med oss kan de registrerte få innsyn, rettet eller slette personopplysninger om seg selv.

Totalt antall registrerte i prosjektet
1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?
Ikke utfyllt

Behandling

Hvor behandles personopplysningene?

- Private enheter

Retningslinjer/tillatelse til å behandle opplysninger på private enheter

[Lenke til retningslinjer.docx](#)

Hvem behandler/har tilgang til personopplysningene?

- Student (studentprosjekt)
- Prosjektansvarlig

Tilgjengeliggjøres personopplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?
Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?
Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Personopplysningene anonymiseres fortløpende
- Adgangsbegrensning

Varighet

Prosjektperiode
06.01.2023 - 19.06.2023

Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?
Data slettes (sletter rådataene)

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?
Nei

Tilleggsopplysninger
