

# En teoretisk drevet dokumentanalyse av fenomenet mangfoldsledelse

*- forholdet mellom mangfoldsledelse og organisatoriske effekter*

**Henriette Leine Wangen**

*Masteroppgave i organisasjon og ledelse*

**STV-3901**

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging (ISS)

Antall ord i kjernetekst: 29 548

Tidspunkt for levering: 10.05.2017



## **FORORD**

Jeg ønsker først og fremst å takke veilederen min Rudi Kirkhaug for gode og konstruktive tilbakemeldinger. I tillegg har det vært til stor hjelp at jeg har mottatt forslag til forbedringer av Tor Christian Dahl-Eriksen.

Jeg vil også takke Dag som tok seg tid til å lese korrektur.

Dette året med skriving hadde heller aldri vært det samme uten Erik og Elise som motivatorer i prosessen.



## **SAMMENDRAG**

I den internasjonale litteraturen om mangfoldsledelse bevises et forhold mellom mangfoldsledelse og organisatoriske effekter. Mer konkret finnes det studier som kan påvise et forhold mellom denne ledelsesformen og kreativitet/innovasjon. Med bakgrunn i teori myntet på lederskap, mangfoldsledelse og organisatoriske effekter er denne dokumentanalysen en kritisk gjennomgang av 14 utvalgte forskningsartikler innen emnet.

Nærmere bestemt belyses spørsmålet om hvilke sammenhenger som finnes mellom mangfoldsledelse og organisatoriske effekter som kreativitet/innovasjon. I jakten på effektiv ledelse av mangfold er det også relevant å spørre hvilke ledelsesmessige utfordringer som er knyttet til denne ledelsesformen.

Studien har vist at det finnes en rekke kontekstuelle forhold som kan påvirke relasjonen mellom heterogene arbeidsfellesskap og kreativitet/innovasjon i organisasjoner. Funnene viser at de organisatoriske effektene i stor grad ser ut til å påvirkes av utøvelsen eller tilnærmingen til ledelsesformen. Det konkluderes med at et mangfold i organisasjoner kan skape både positive og negative ringvirkninger, men at lederens trekk og atferd kan være avgjørende for effekten av fenomenet.



# Innhold

<b>FORORD</b> .....	<b>III</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>V</b>
<b>1 Introduksjon</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 Oppgavens disposisjon</b> .....	<b>13</b>
<b>2 Teori</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1 Lederskap</b> .....	<b>15</b>
2.1.1 Definisjoner .....	15
2.1.2 Trekk .....	16
2.1.3 Atferd .....	17
2.1.4 Tillit og makt.....	20
<b>2.2 Mangfoldsledelse</b> .....	<b>21</b>
2.2.1 Definisjoner .....	22
2.2.2 Bakgrunn .....	22
2.2.3 Tilnærminger.....	23
2.2.4 Motivasjoner til implementering.....	25
2.2.5 Utøvelse .....	26
2.2.6 Fordeler .....	29
2.2.7 utfordringer .....	30
<b>2.3 Organisatoriske effekter</b> .....	<b>31</b>
2.3.1 Definisjoner .....	31
2.3.2 Innovasjon .....	32
2.3.3 Kreativitet.....	34
2.3.4 Paradigmer .....	34
<b>2.4 Oppsummering og hypotese</b> .....	<b>35</b>
<b>3 Metodisk tilnærming og datamaterialet</b> .....	<b>36</b>
<b>3.1 Kvalitativ metode</b> .....	<b>36</b>
3.1.1 Dokumentanalyse.....	37
<b>3.2 Utvalg- og kvalitetskriterier</b> .....	<b>38</b>
3.2.1 Søkemetode.....	38
3.2.2 Metodebruk i utvalgte artikler.....	39
<b>3.3 Analytisk prosess</b> .....	<b>40</b>
3.3.1 "The spiral of analysis" og NVivo .....	41
<b>3.4 Validitet og reliabilitet</b> .....	<b>46</b>
<b>4 Presentasjon av artiklene</b> .....	<b>49</b>
<b>4.1 Innhold</b> .....	<b>49</b>
<b>4.2 Kildekritikk</b> .....	<b>51</b>
<b>5 Diskusjon</b> .....	<b>62</b>
<b>5.1 Oppsummering av to artikler</b> .....	<b>63</b>
<b>5.2 Hvilke sammenhenger er det mellom mangfoldsledelse og organisatoriske effekter som kreativitet og innovasjon?</b> .....	<b>69</b>

5.2.1	Mangfoldsledelse og begrepet mangfold/diversitet .....	69
5.2.2	Utvikling av kreativitet og innovasjon.....	72
5.2.3	Organisatoriske effekter.....	74
5.2.3.1	Organisasjonstype og sammensetningens betydning.....	79
<b>5.3</b>	<b>Hvilke ledelsesmessige utfordringer er knyttet til mangfoldsledelse? .....</b>	<b>80</b>
5.2.1	Likhet og ulikhet .....	81
5.2.2	Interaksjon og kommunikasjon.....	82
5.2.3	Kompleksitet.....	84
5.2.4	Kultur.....	85
<b>5.3</b>	<b>Hypotesen.....</b>	<b>86</b>
5.3.1	Hypotesens konklusjon.....	90
<b>6</b>	<b>Avslutning.....</b>	<b>91</b>
<b>6.1</b>	<b>Funn.....</b>	<b>91</b>
<b>6.2</b>	<b>Videre forskning .....</b>	<b>93</b>
<b>7</b>	<b>Referanseliste.....</b>	<b>95</b>
<b>Vedlegg 1</b>	<b>Viser detaljert oversikt over søkemetode.....</b>	<b>100</b>
<b>Vedlegg 2</b>	<b>Viser ordhyppigheten av "diversity management" i de 14 utvalgte artiklene .....</b>	<b>100</b>
<b>Vedlegg 3</b>	<b>Viser ordhyppigheten av "Leading diverse" i de 14 utvalgte artiklene .....</b>	<b>102</b>
Figur 1	Lederskapets elementer, betingelser og mål (etter Kirkhaug, 2015, s.15) .....	16
Figur 2	"The Spiral of analysis" (etter Boeije, 2010, s.90).....	43
Figur 3	viser hvilke ti ord som er hyppigst benyttet i de utvalgte artiklene .....	48
Figur 4	viser mer detaljert informasjon om de 15 utvalgte artiklene.....	51
Figur 5	Ordschy laget ved hjelp av NVivo, som viser de 100 hyppigst benyttede ordene, i de 14 utvalgte forskningsartiklene .....	62



# 1 Introduksjon

I takt med globalisering blandes mennesker av ulik etnisitet, rase og kultur sammen i store deler av verden. Flyktningregnskapet 2016 viste at 65 millioner mennesker var på flukt i starten av 2016, noe som tilsvarer en økning på 10 prosent sammenlignet med året før. Dette årlige regnskapet blir publisert av Flyktninghjelpens senter for internt fordrevne (IMDC) og FNs høykommissær for flyktninger (UNHCR). Bakgrunnen for flyktningestrømmene er i hovedsak store kriger og konflikter, der Syria-krisen kan stå som eksempel (FN/Karlsen/Da Silva, 2016).

Siden 1960-tallet har migrasjon, altså forflytning over landegrenser, tredoblet seg (FN/Da Silva, 2016). Ifølge Den internasjonale organisasjonen for migranter (IOM) krysser 232 millioner mennesker årlig landegrenser verden over. Dette er en økning på 82 millioner sammenlignet med år 2000 (FN/Da Silva, 2016). Folkevandringer er spesielt omfattende i vår tid, men trekker vi linjene langt tilbake, var det store folkevandringer også for flere hundre år siden (Fuglerud, 2001). Eksempelvis ble rundt 15 millioner slaver fraktet til Amerika før 1850 (Appleyard, referert i Fuglerud 2001, s.13).

Begrepet *migrasjon* defineres i denne masteroppgaven som folkevandringer, forstått som både innvandring og utvandring (FN/Da Silva, 2016). Det er vanlig å skille mellom frivillig og ufrivillig migrasjon, og ofte er forflytningen en følge av politiske konflikter eller økonomisk ubalanse (Fuglerud, 2001). Fuglerud (2001) konkluderer med at migrasjon er et resultat av og en del av globaliseringsprosessen i verden. Dette begrunner han blant annet i sammenknytningen av mennesker på tvers av landegrenser. Én av grunnene til et økt etnisk, rasemessig og kulturelt mangfold<sup>1</sup> verden over, kan dermed sies å være det økende antallet migranter.

I denne oppgaven vil følgende definisjon av begrepet *etnisk gruppe* være toneangivende:

*Etnisk gruppe, gruppe som innenfor et større samfunn selv betrakter seg som en gruppe i forholdet til andre, og som også blir identifisert som en egen folkegruppe av andre. Etnisitet viser altså ikke til objektive kulturforskjeller, men er sosialt og kulturelt definert. Grunnlaget for etnisk kategorisering er det som oppfattes som medlemmenes mest grunnleggende og allmenne identitet: opprinnelse og kulturell bakgrunn (Sommerfeldt, 2016).*

---

<sup>1</sup> Begrepene etnisk mangfold, rasemessig mangfold og kulturelt mangfold er benyttet om hverandre i denne masterstudien.

En av følgene av migrasjon er altså større diversitet eller mangfold av ulike etnisiteter i verden. Noe som deretter gjør seg gjeldende i lokalsamfunn, men også innad i organisasjoner. Nåtids organisasjoner må forholde seg til raskere endringer og handle effektivt, i et miljø preget av et økende mangfold og pluralisme<sup>2</sup>, der målet er fellesskap til tross for ulike grunnsyn (Birkelund, 2006). En endring i innvandringsmønstre har blant annet gjort at mangfold, som etnisk bakgrunn, er et viktig tema når vi snakker om ledelse på arbeidsplasser i mange industrialiserte land (Mor Barak, 2014).

Begrepet diversitet/mangfold, referer til forskjeller eller ulikheter i grunnegenskaper blant mennesker (Williams og O'Reilley, 1998, referert i Ng et.al., 2015, s.235-254). Disse forskjellene er ofte delt inn i to kategorier: "Surface-level diversity" og "deep-level diversity". Førstnevnte omfatter eksempelvis alder, rase og kjønn, mens sistnevnte omfatter blant annet personlighet, verdier, tro eller religion (Ng m.fl. 2015, s.235-254).

Mangfold<sup>3</sup> eller diversitet, som en form for organisering i organisasjoner, omhandler inkludering av blant annet kjønn, funksjonshemninger, klasser, seksualiteter, religioner, raser, kulturer og etnisiteter (Bendl et al., 2015, s.1-11). I organisasjoner dukket mangfoldsledelse eller "diversity management"(DM) opp som et fenomen i etterkant av den kalde krigen på 90-tallet i USA, med mål om å forhindre diskriminering på arbeidsplassen i den nyliberale<sup>4</sup> tiden (Faria, 2015, s.127-149). Fenomenet mangfoldsledelse betyr ifølge Faria (2015, s.127-149) å anerkjenne og verdsette mangfold, og mange argumenterer for at diversitet i arbeidsstokken, kan gi organisasjoner konkurransefortrinn. Tidligere derimot, var det vanlig at ansatte med minoritetsbakgrunn<sup>5</sup> ble sett på som ukvalifiserte av lederen om de ikke hadde de samme

---

<sup>2</sup> Begrepet pluralisme er av Store Norske Leksikon definert som "et samfunn med flere ulike kulturer, livssyn og leveste" (Pluralisme, 2014). I boken *Cultural Diversity in organizations Theory, Research & Practice* settes begrepet i organisatorisk kontekst der meningen blir en noe annen; "Pluralism refers to a two-way learning and adaption process in which both the organization and entering members from various cultural backgrounds change to some degree to reflect the cultural norms and values of the other(s)"(Cox, 1993,1994, s.167).

<sup>3</sup> Forskningsformidler Morten Stene beskriver mangfold i arbeidslivet som "den samlede mengden ulikheter innenfor en sosial enhet, for eksempel en bedrift" (Stene/Kristiansen/forskning.no, 2009).

<sup>4</sup> "Nyliberalisme er en samlebetegnelse på økonomiske og politiske ideologier og teorier, som har det til felles at de mener samfunnet i stor grad bør være organisert i henhold til markedsøkonomiske prinsipper" (Thorsen, 2014).

<sup>5</sup> Diversitet er i denne oppgaven satt i kontekst med sosiale systemer karakterisert av majoritetsgrupper og en rekke minoritetsgrupper. Majoritetsgruppen er i dette tilfelle den største og mest dominante gruppen, mens minoritetsgruppen betegner grupper med færre medlemmer representert i det sosiale systemet sammenlignet med majoritetsgruppen (Cox, 1993, 1994, s.6).

verdiene og normene som majoriteten i organisasjonen (Mor Barak, 2014). Mangfoldsledelse fremstilles ofte som et styrkende kunnskapskonsept, der økt inkludering blir ansett som et verktøy for å bedre organisatoriske resultater (Faria, 2015, s.127-149).

Ledelse av en mangfoldig arbeidsstokk er en av de viktigste globale utfordringene for dagens ledere. Dette er en utfordring det ikke er mulig å flykte fra, men en realitet organisasjoner må forholde seg til (Mor Barak, 2014). På bakgrunn av denne situasjonen er mangfoldsledelse eller DM som fenomen, høyaktuelt for organisasjoner verden over (Bendl et.al., 2015, s.1-11). Chrobot-Mason & Ruderman (2004) mener det er en praktisk nødvendighet å forstå seg bedre på interaksjonen mellom lederskap og mangfold. De demografiske endringene, som blant annet fører til en større etnisk mangfoldighet innad i organisasjoner, blir likevel ofte assosiert med hatkriminalitet, diskriminering og fiendtlige relasjoner. I en idealverden derimot, handler mangfoldsledelse om å dra nytte av og verdsette forskjeller i mangfoldig sammensatte grupper. På en inkluderende arbeidsplass vil dette blant annet innebære respekt for ulike kulturelle perspektiver (Mor Barak, 2014).

Jeg benytter mangfoldsledelse og ”diversity management”(DM) som synonyme begreper i denne studien. Det er likevel ikke hver gang disse to begrepene er benyttet, men at man skriver om fenomenet. Eksempelvis kan en artikkel eller et bokkapittel handle om det å lede en organisasjon der diversiteten blant de ansatte er stor. Interaksjonen mellom lederskap og mangfold blir også belyst gjennom en annen vitenskapelig retning, der det engelske begrepet ”cross-cultural management”(CCM) eller krysskulturell-ledelse blir benyttet på norsk. Begrepet referer til et lederskap som etterstreber å påvirke aktiviteter og mål i en kulturelt mangfoldig gruppe. Dette er også hyppig benyttet i artikler som omhandler det å lede mangfold, men er oftest vurdert og nevnt sammen med kulturelle dimensjoner (Jackson og Pfeifer, 2008). Kulturell diversitet er i litteratur beskrevet som en representasjon av mennesker i et sosialt system, med distinktiv ulik gruppetilhørighet når det gjelder kulturell betydning (Cox, 1993, 1994).

Det kan derfor være betydningsfullt å vite hvordan man best mulig kan lede et etnisk mangfold på arbeidsplassen. Samtidig som en migrant flytter fra et sted til et annet, er også den sosiale relasjonen i samtidig endring (Fuglerud, 2001). Jeg tar likevel ikke for meg ulike gruppers endring i møte med nye land. Anderson (1992, referert i Fuglerud 2001, s.195) skrev at migrasjon i nyere tid bidrar til ”langdistanse-nasjonalisme”. Med det mener han at folk som

flytter, i større grad enn tidligere, holder på sin identitet, både sosialt og kulturelt, fra sitt opprinnelsesland. Som et resultat hevder han at det fører til en økende lokal heterogenitet blant mennesker. Angivelig er det dermed slik at ledere i nåtidens organisasjoner, i større grad enn tidligere, må forholde seg til mer heterogene grupper.

Gjennom en dokumentanalyse er intensjonen å kunne besvare følgende problemstilling: *Hvilke sammenhenger er det mellom mangfoldsledelse og organisatoriske effekter som kreativitet og innovasjon? Hvilke ledelsesmessige utfordringer er knyttet til mangfoldsledelse?*

I denne masteroppgaven vil jeg diskutere mangfoldsledelse gjennom en analyse av 14 forskningsbaserte artikler. Jeg har fokusert på sammenhengen mellom mangfoldsledelse og organisatoriske effekter (innovasjon og kreativitet) og ulike ledelsesmessige utfordringer dette fører med seg. Gjennom en dokumentanalyse analyserer jeg 14 artikler i lys av problemstillingen. I boken *The Oxford Handbook of diversity in organizations*, er det argumentert for at begreper som pluralisme og mangfold kan regnes som det teoretiske bakteppet for forståelsen av diversitet. Det man ønsker å oppnå, bestemmer hvordan diversitet blir organisert og dermed hvordan mangfoldsledelse blir til (Bendl et.al., 2015, s.1-11). Datainnsamlingen bærer preg av en global tilnærming i forståelsen av fenomenet. Jeg har altså ikke hentet litteraturen fra et bestemt land, men heller brukt litteratur fra noen av de mest anerkjente forskerne i verden innen dette feltet, uavhengig av hvilket land de kommer fra. Med bakgrunn i dette, har jeg lyst til å finne ut hvordan de utvalgte artiklene diskuterer de ulike sidene ved mangfoldsledelse. Jeg vil også presentere fordeler og utfordringer slikt type lederskap har.

De organisatoriske målene til en organisasjon berører også et moralsk, etisk og sosialt ansvar, samtidig som juridiske forpliktelser setter rammer for arbeidet. I tillegg ønsker organisasjoner å oppfylle økonomisk gunstige målsettinger (Cox, 1993, 1994). Derfor er det er også interessant å komme nærmere et svar på hvordan organisatoriske effekter, som innovasjon<sup>6</sup> og

---

<sup>6</sup> Joseph Schumpeter definerte innovasjoner som ”nye kombinasjoner av eksisterende ressurser” (1934, referert i Abelsen, Isaksen og Jacobsen, 2013, s.19). I denne oppgaven vil begrepet operasjonaliseres på ulike måter i hver enkelt forskningsartikkel.

kreativitet<sup>7</sup>, påvirkes av mangfoldsledelse. Målet er at en eksplorativ og utforskende tilnærming til fenomenet, vil kunne gjøre det lettere for ledere å forstå ledelse av mangfold og hvilke konsekvenser som kan forventes av denne ledelsesformen.

## **1.1 Oppgavens disposisjon**

Oppgaven er videre strukturert som følger:

Kapittel 2:

Et tredelt teoretiske rammeverk for masteroppgaven legges frem: lederskap, mangfoldsledelse og organisatoriske effekter. I det første delkapittelet fremlegger jeg en forståelse av lederskap gjennom trekk og atferdstilnærmingen. Deretter tar jeg for meg fire ulike maktformer. Det andre delkapittelet omhandler bakgrunn, tilnærminger og utøvelse av mangfoldsledelse. Det siste delkapittelet inneholder teori om organisatoriske effekter som innovasjon og kreativitet. Kapittelet avsluttes med en oppsummering og fremleggelse av hypotese.

Kapittel 3:

Redegjørelse av metodevalg og fremstilling av analytisk prosess legges frem. Dette innebærer en nærmere begrunnelse for utvalg- og kvalitetskriterier, søkemetode og metodebruk knyttet til de utvalgte artiklene.

Kapittel 4:

Presentasjon av de 14 utvalgte forskningsartikler, som viser forfatter, tittel, formål og tidsskrift. I tillegg kildekritikk av artiklene gjennom begrepene troverdighet, objektivitet, nøyaktighet og egnethet.

Kapittel 5:

Artiklene diskuteres, sammenliknes og analyseres med bakgrunn i teorikapittelet og kategorier som er utviklet under det forberedende analysearbeidet. Siste delkapittel inneholder også diskusjon og konklusjon knyttet til hypotesen.

Kapittel 6:

---

<sup>7</sup> Innovasjon er også tett knyttet til begrepet kreativitet. Theodore Levitt beskrev kreativitet som det å tenke ut nye ting, mens innovasjon som det å gjøre noe med disse tankene (referert i Abelsen, Isaksen og Jacobsen, 2013, s.62).

Problemstillingen blir besvart, og det fremlegges en konsis gjennomgang av funn som ble drøftet i kapittel 5. Til sist er en detaljert referanseliste fremstilt.

## 2 Teori

I dette hovedkapittelet etablerer jeg en teoretisk ramme som forskningslitteraturen diskuteres utfra i kapittel 5. For å kunne svare på problemstillingen redegjør jeg for feltene lederskap, mangfoldsledelse og organisatoriske effekter. Deretter er målet å trekke ut det mest meningsfulle i hver av de tre teoridelene, slik at denne teorigjennomgangen danner grunnlaget for analyse og diskusjon.

### 2.1 Lederskap

I følgende kapittel tar jeg for meg et utvalg av teori innen lederskap, siden mangfoldsledelse er et fenomen med global forankring innen ledelses og organisasjonsvitenskapene (Faria, 2015, s.127-149). For å kunne beskrive og forklare sammenhengene mellom mangfoldsledelse og organisatoriske effekter, i diskusjonsdelen av oppgaven, er det grunnleggende å vite at ledelse også ligger til grunn for utøvelse av mangfoldsledelse. I følgende del tar jeg for meg faktorer som trekk og atferd, som begge kan være beskrivende for aktivitetsmønstre hos ledere. Deretter følger en teoretisk redegjørelse av tillit og makt (Kirkhaug, 2015).

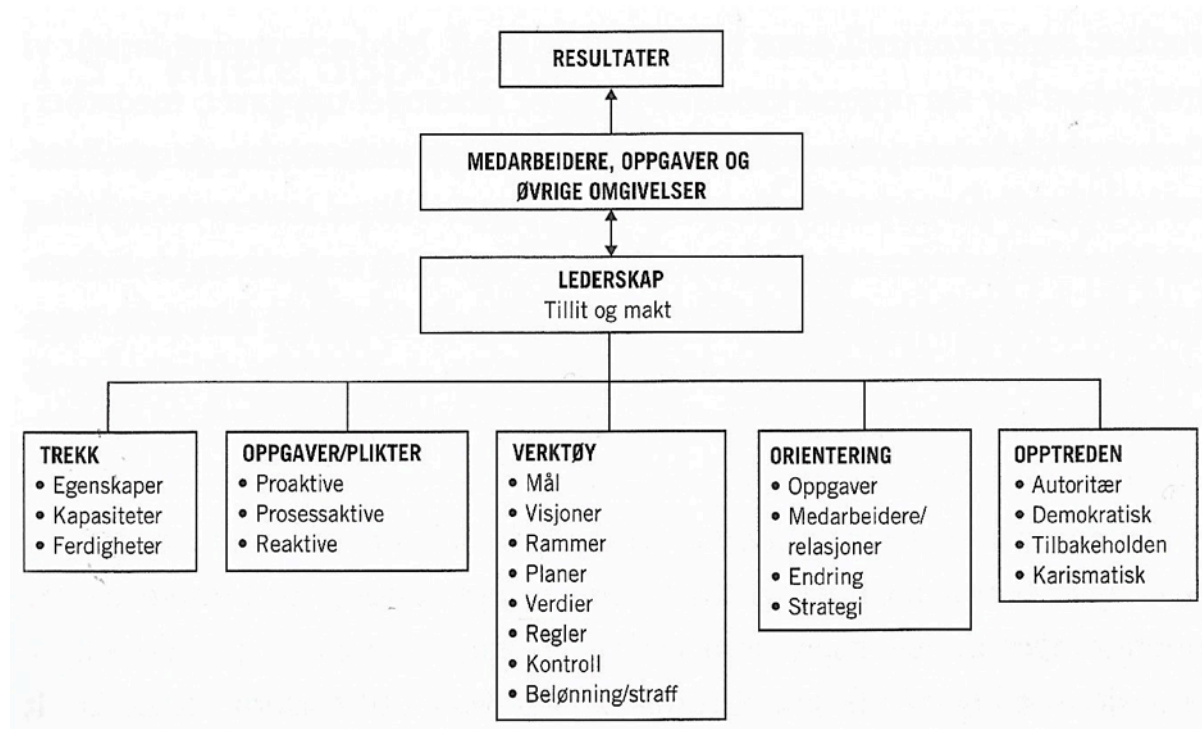
#### 2.1.1 Definisjoner

Lederskap er et fagfelt det er skrevet enormt mye om. Utvelgelsen av teori viste seg å være vanskeligere enn jeg hadde trodd, siden denne teorien også preger hvordan jeg belyser mangfoldsledelse. Selv om utgangspunktet er at alle organisasjoner og ledere har et ønske om å skape best mulig resultater, er lederskapets elementer mange (Kirkhaug, 2015). Det finnes svært mange definisjoner av hva ledelse egentlig innebærer, og i følge Rudi Kirkhaug (2015) kan man lese om lederskap i egyptiske hieroglyfer helt tilbake til 5000 år f.Kr. Lederskap er også høyst kontekstavhengig, siden både kultur, struktur, størrelse, sektor og bransje påvirker fremgangsmåte og utøvelse. En av de klassiske definisjonene på ledelse er:

*“...the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization...” ( Yukl, 2006, s.3).*

Generelt handler lederskap altså om å påvirke til bedre resultater gjennom mennesker. I de nyere tilnærmingene vender forskere seg tilbake til personfokuseringene, som ble mye omtalt før 1950-årene. En slik tilnærming er også vesentlig ved forståelse av mangfoldsledelse, siden det i utøvelsen krever høy fleksibilitet i rollen som leder (Kirkhaug, 2015). Lederskap handler likevel ikke om hva én leder kan få til, siden ingen leder har evner eller kunnskap nok til å nå organisatoriske mål på en effektiv måte alene. Lederen er derimot avhengig av å samarbeide

med andre mennesker for å lykkes (Axelrod, 2008). De nyere tilnærmingene er dermed opptatt av at lederskap er en funksjon for utvikling av medarbeidere og deres behov. Dette fører til at en rekke interessenter blir hensyntatt, noe som gjør lederskap komplekst i sin utøvelse (Kirkhaug, 2015). I den videre redegjørelsen for lederskap tar jeg utgangspunkt i Kirkhaugs (2015) modell av lederskap (se figur 1):



Figur 1 Lederskapets elementer, betingelser og mål (etter Kirkhaug, 2015, s.15)

### 2.1.2 Trekk

Trekktilnærmingen er én av de eldste tilnærmingene i forskningen på lederskap (Yukl, 2006). Trekk blir ofte satt i sammenheng med personlighet og ordet stammer fra det latinske ”tractus” (Kirkhaug, 2015). Det sies at trekk påvirker lederens vilje og evne til takle ansvarsoppgaver og stressede situasjoner. Relasjonen mellom trekk og suksess hos ledere, har blitt utforsket på ulike måter, siden Ralph Stogdill skrev forskning om dette tilbake i 1948. På denne tiden, fant han ut at mønstre i resultatene hadde sammenheng med lederens evne til å hjelpe gruppen til å oppnå sine mål. Dermed opponerte denne studien mot den grunnleggende tanken, om at ledere må ha visse trekk for å ha suksess (referert i Yukl, 2006, s.182). I ettertid, har forskere funnet bevis for hvordan lederens egenskaper henger sammen med atferd og effektivitet. Ifølge Yukl kan trekk beskrives som:

”...individual attributes, including aspects of personality, temperament, needs, motives, and values” (Yukl, 2006, s.180).



Trekk kan dermed beskrives gjennom personlighet, temperament, behov, motiver og verdier hos lederen. Ulike trekk kan også si noe om lederens bruk av makt, noe jeg utdyper senere i oppgaven. I tillegg kan visse trekk også kartlegge lederens evne til å utvikle relevante ferdigheter og hvordan lederen tar til seg tilbakemeldinger fra andre (Yukl, 2006).

Til tross for svake sammenhenger mellom organisasjoners effektivitet og trekk hos lederne, blir det likevel ofte konkludert med at lederskap bør utøves av personer med visse egenskaper (Kirkhaug, 2015). Yukl fremhevede trekk; ”energinivå, selvsikkerhet, kontrollorientering, følelsesmessige modenhet, personlige integritet, sosialisert maktmotivasjon, prestasjonsorientering og lite behov for tilhørighet og vennskap på jobben”. Dette er ledereffektivitet som er målt gjennom det å nå mål, løse kriser, forming av arbeidsmiljø, oppnåelse av endring og utvikling (referert i Kirkhaug 2015, s.73).

Den kjente forretningsrådgiveren Jim Collins og hans forskningsteam studerte seg frem til det han har omtalt som ”nivå fem-lederen”. Etter å ha gjennomgått rundt 6000 artikler konkluderte de med at en god leder ofte er en ydmyk person med profesjonell vilje (Collins, 2001). Slike antagelser kan ha grunnlag i ”great man-teorien”, som sier at hvis ledere har visse trekk, vil de være kapable til å lede en hvilken som helst organisasjon. Dette støttes av Bass som mener at bestemte trekk hos lederen også kan være forutsetninger for effektivt lederskap (2008, referert i Kirkhaug 2015, s.71). Også kognitiv, emosjonell og kulturell intelligens kan si noe om kapasiteten til lederen. Førstnevnte omhandler lederens evne til å bearbeide store mengder informasjon. Emosjonell intelligens beskrives som lederens kapasitet til å ta følelsesmessige hensyn overfor seg selv og andre. Sistnevnte omhandler lederens sensitive evner koblet til kulturen vedkommende er en del av, både internt i organisasjonen og som en del av samfunnet. Nyere ledertrekkstudier legger også vekt på at visse egenskaper, kapasiteter og ferdigheter kan utvikles og er ikke nødvendigvis noe som er gitt fra fødselen. Både erfaringer og omgivelser kan være påvirkningsfaktorer i utviklingen av slike elementer (Kirkhaug, 2015).

### **2.1.3 Atferd**

Trekk kan igjen påvirke atferd på ulike vis (Yukl, 2006). Hva ledere faktisk utfører i sitt arbeid, henger tett sammen med atferden hos lederen. Dette kan knyttes til atferdstilnærmingen som ofte trekkes tilbake til 1950-tallet. Hvordan benytter ledere tiden sin, og hva er effektivt lederskap? Selv om det finnes en rekke studier som omhandler atferd, finnes det likevel ikke en ”korrekt” form for atferd (Yukl, 2006). Denne tilnærmingen er

knyttet til oppgaver/plikter, verktøy, orientering og opptreden som elementer i lederatferd. Det er vesentlig å være klar over at ingen av disse elementene overgår hverandre, men at de derimot er komplementære og virksomme, ofte på én og samme tid (se figur 1). Jeg har mer spesifikt valgt å utdype oppgaver og verktøy. De følgende tre redegjørelsene for oppgaver/plikter, kalt ”ledersjekklista”, belyser hvordan avhengighetsforholdet og kompleksiteten mellom en leders oppgaver og plikter fungerer. Mer konkret handler dette om å kunne forholde seg tydelig til medarbeidere gjennom blant annet oppgaver og plikter. Jeg skal også vise hvordan mål, visjoner, verdier og belønning og straff er noen av verktøyene som kan være beskrivende for ulike lederatferd (Kirkhaug, 2015).

## **Oppgaver**

Ledere har ulike oppgaver og plikter de må forholde seg til, uansett hvilken type organisasjon man snakker om. Hvordan dette utarter seg er likevel avhengig av nivå i organisasjon og bransje.

**Proaktivt lederskap** handler om å se til at organisasjonen har fastsatte mål, budsjetter, strategier og planer. Om alt dette er på plass, ligger det til rette for å starte arbeidet med verdier, kultur/arbeidsmiljø, organisasjonsformer, teknologi, kompetanse og til sist lover og regler (Kirkhaug, 2015, s.84).

**Prosessaktivt lederskap** innebærer kommunikasjon, koordinering, motivasjon, sosial støtte, konfliktløsning, læring og utvikling og belønning og straff. Siden de fleste av disse oppgavene kan kobles til sosial interaksjon på ulike måter, refereres de hyppig til såkalt interaktivt eller relasjonelt lederskap (Kirkhaug, 2015, s.83-84).

**Reaktivt lederskap** handler om kontroll, analyser, korreksjoner og forsterkninger. Utøvelsen av proaktivt og prosessaktivt lederskap vil føre frem til ulike resultater som kan måles på forskjellige måter. Tilfredsstillende av medarbeideres behov for faglig utvikling eller finansielle avkastninger kan stå som eksempler på effekter (Kirkhaug, 2015, s.82).

## **Verktøy**

Ulike lederverktøy som mål, visjoner, verdier og belønning og straff kan være beskrivende for lederatferd. Jeg mener disse verktøyene kan benyttes i diskusjonsdelen for å belyse utøvelsen av mangfoldsledelse.

**Mål** kan defineres som hva en person eller en organisasjon ønsker å oppnå. En klargjøring av mål vil ofte skape trygghet blant ansatte. Hva skal vi levere og oppnå? Mål deles ofte opp i tre faser; delmål (hvordan må vi jobbe?), leveransemål (hva skal vi få til?) og formål (hva skal vi oppnå?) (Kirkhaug, 2015, s.87-101). Sistnevnte regnes som et svært viktig lederverktøy. Eksempelvis kan formålet måles ved å se på avkastningen for investert kapital eller kundetilfredshet. På denne måten må det regnes som et styringsverktøy, men det kan også virke samlende, fordi ansatte får noe til felles. Mål kan også benyttes som et virkemiddel for kontinuerlig forbedring av organisasjonen. I tillegg er det et grunnleggende verktøy, siden de andre lederverktøyene på et eller annet vis må relateres til mål (Kirkhaug, 2015).

**Visjoner** kan defineres som en ønsket tilstand som hele tiden vil være i endring, sammenlignet med hvor gode andre er (Kirkhaug, 2015). Hva er våre ambisjoner i forhold til konkurrentene (Kirkhaug, 2015, s.101)? Visjoner bør være inspirerende, tydelige, lette å huske og konsise. Et eksempel fra en trafikkskole kan være:

*”Vi skal være trafikkskolen med lavest strykprosent i Troms”.*

Som en forenkling av et budskap, er det vanlig at organisasjoner benytter seg av slagord for å kommunisere enkle verdier. En av grunnene kan være å gi arbeidet som utføres mening og felles formål. I tillegg kan visjoner fungere som retningslinjer for handlinger og beslutningstaking (Yukl, 2006). Enkle, positive visjoner kan også føre til økt motivasjon for læring og personlig utvikling. Dermed kan det også påvirke organisasjonens konkurransedyktighet (Zupan, 2010, referert i Kirkhaug, 2015, s.90).

Til tross for at visjoner fremmes som en oppskrift i store deler av litteraturen om ledelse, er ikke alle like positive til dette verktøyet. Kritikerne mener at visjoner er å betrakte som uoppnåelige utopier eller en idealisert tilstand, og slik sett er en fare for offentlige institusjoner (Strand, 2007). Derfor er det viktig at visjonen fremstår som troverdig og tiltrekkende. Det innebærer at den ikke lover for mye og at det er mulig å oppnå det som fremkommer i utsagnet (Yukl, 2006).

**Verdier** kan defineres som overbevisninger som påvirker personers holdninger og atferd. Hva skal vi tro på og hva skal vi oppnå (Kirkhaug, 2015, s.101)? Verdier kan være åpenhet, lukkethet, frihet, ansvarlighet, omtanke, egoisme, kynisme, råskap, mildhet, solidaritet, lojalitet, trygghet, ordentlighet, ydmykhet, tålmodighet eller stødighet (Kirkhaug, 2013) Siden de formidlede verdiene kan si noe om hva som er rett og galt i gjeldende organisasjon, kan

dette skape en mental kontroll over medarbeiderne. Verdier har følgelig større gjennomslagskraft enn regler, siden regler er påbud mens verdier er overbevisninger (Kirkhaug, 2015).

**Belønning og straff** kan defineres som atferdsregulerende verktøy som kan bidra til opprettholdelse av motivasjon og rettferdighet. Hvordan skal vi forsterke eller avlære atferd (Kirkhaug, 2015, s.101)? Belønning kan regnes som et positivt tiltak for å skape motivasjon ved lite tilfredsstillende resultater, men også som godtgjørelse for god innsats (Kirkhaug, 2015). Straff er mindre brukt, men om straffetiltak har hjemmel i mål, verdier og regler oppleves det ikke som urettferdig eller negativt (Podasakoff et.al., 2006, referert i Kirkhaug, 2015, s.100).

#### **2.1.4 Tillit og makt**

Makt er med på å forme politikken som omhandler mangfold, ulikheter, inkludering og ekskludering (Healy, 2015, s.15-38). Denne påvirkningen viser seg gjennom felles aktivitetsmønstre hos alle ledere. Noen av disse mønstrene kan forstås gjennom makt, som kan sies å være en operativ utøvelse som gjør at ledere kan fastsette blant annet mål, visjoner, verdier, belønning og straff. Siden ledelse ofte omhandler endring og påvirkning, er det vesentlig å vite hva som er forutsetningene for å komme i en posisjon til å påvirke. En leder uten makt, kan verken kalle seg eller fungere som leder, siden en slik posisjon ikke gir mulighet til å influere til at noe skal skje. Lederskap kan i sin utførelse forstås gjennom begrepene tillit og makt (Kirkhaug, 2015). Makt kan defineres som;

*”en persons kapasitet til å påvirke holdninger og atferd hos andre, til tross for motstand”* (Blau, 2008, Yukl, 2010, referert i Kirkhaug, 2015, s.54).

For å kunne påvirke sine medarbeidere, uten tvang, er det likevel avgjørende å ha tillit. Et uttrykk for tillit kan være at; ”man vet hvor man har vedkommende” (Kirkhaug, 2015, s.37). I det følgende redegjør jeg for tvangsmakt, belønningsmakt, normativ makt og institusjonell makt.

**Tvangsmakt** er lederens kontroll over formelle og uformelle straffetiltak, som kan igangsettes om medarbeiderne ikke gjør som avtalt eller pålagt (Etzioni, 1975, referert i Kirkhaug, 2015, s.55). Formell straff kan eksempelvis være tap av bonus og lønn, degradering eller i verste fall oppsigelse, mens uformell straff kan være kritikk eller utfrysing. Tvangsmakt er vanligst å benytte seg av i kaotiske situasjoner, men det er viktig at bruken er forankret i formål, visjoner, verdier, lover og regler (Kirkhaug, 2015).

**Belønningsmakt** er lederens kontroll over eksempelvis lønnsmidler, opprykk eller utstyr (Kirkhaug, 2015). Dette kan bety at lederen kontrollerer ressurser som den ansatte har interesse av. Dermed er det vesentlig for lederen å finne ut hvilken belønning som betyr noe for de ansatte. For at belønningsmakt skal oppfattes legitimt, er det også her vesentlig at godene blir fordelt på en etisk, rettferdig måte (Yukl, 2006).

**Normativ makt** er lederens kontroll over medarbeidernes motiver, prioriteringer og mentale orienteringer (Kirkhaug, 2015). I dette inngår bruken av virkemidlene formål, visjoner og verdier (Etzioni, 1975, referert i Kirkhaug, 2015, s.57). Lederens trekk vil i stor grad kunne påvirke utøvelsen av denne maktformen, og den kan frembringe et moralsk engasjement som spiller positivt inn på kreativitet og innovasjon i arbeidet (Blau, 2008, referert i Kirkhaug, 2015, s.57). Dette gjør bruken av normativ makt helt sentralt i diskusjonen av sammenhengene mellom mangfoldsledelse og organisatoriske effekter. For ledere som fokuserer på mangfoldsledelse, vil den normative makten kunne benyttes til å overbevise om at mangfold er lønnsomt for bedriften, og at man følgelig bør tolerere og respektere hverandre. Om man går for langt i å kontrollere medarbeiderne mentalt, vil det derimot kunne føre til mindre kreativitet og innovasjon, siden ansatte kan føle tap av selvstendighet (Kirkhaug, 2015).

**Institusjonell makt** er lederens rettigheter og mandater som er mer eller mindre knyttet til lover, regler og verdier (Weber, 1968, referert i Kirkhaug, 2015, s.59). Her er makten som regel tilknyttet stillingen, men også respekt og status stillingen innehar vil påvirke hvor stor makt lederen har. Dermed er det ikke gitt at lederen har reell makt bare på grunnlag av stillingen (Kirkhaug, 2015).

Kort oppsummert kan jeg på bakgrunn av dette, konkludere med at lederskapet i dagens organisasjoner preges av mangfoldige oppgaver og kompleksiteter knyttet til tillit og makt. For å mestre utfordringene rundt mangfoldighet kan lederens trekk og atferd være av stor betydning.

## **2.2 Mangfoldsledelse**

I følgende kapittel tar jeg for meg teori om mangfoldsledelse med utgangspunkt i ulike forskeres litteratur for å beskrive konseptet. Det meste av den utvalgte litteraturen er skrevet på engelsk, der konseptet omtales som ”diversity management” (DM). Aller først redegjør jeg for bakgrunnen og tilnærminger til fenomenet. Jeg belyser også utøvelsen av ledelsesformen,

samt tvetydige aspekter som kan oppstå i praktiseringen. Til slutt utdyper jeg konsekvenser i form av fordeler og utfordringer ved mangfoldsledelse.

### **2.2.1 Definisjoner**

I de senere årene har mangfoldsledelse blitt et populært fenomen innen alle former for organisasjoner. Det er bred enighet om at ledelsesformen kan kobles til nyliberalisme og politikk, og at konseptet i utgangspunktet skulle bekjempe diskriminering blant ansatte (Faria, 2015, s.127-149). Fenomenet defineres slik:

*”Diversity management refers to the voluntary organizational actions that are designed to create greater inclusion of employees from various backgrounds into the formal and informal organizational structures through deliberate policies and programs” (Mor Barak, 2014, s.218).*

Mangfoldsledelse beskrives altså som en frivillig organisatorisk handling, der målet er å fremme større inkludering av ansatte med ulik bakgrunn. Kanskje er det slik som Healy (2015, s.15-38) skriver, at mangfoldsledelse er en bestanddel av politikken der ønsket er å skape et godt samfunn. Politikken som omhandler diversitet har sin bakgrunn i tverrfaglig studier som berører filosofiske, sosiologiske, økonomiske, rettslige, historiske og geografiske perspektiver. Tyngden av forskning er likevel innenfor ledelses og organisasjonsvitenskapen (Healy, 2015, s.15-38).

Diskusjoner med bakgrunn i diskriminering, inkludering av kjønn, religion, alder, etnisitet, religion med mer har bidratt til å bygge opp under temaet mangfoldsledelse. Ser vi på verdenshistorien, finnes utallige eksempler på ekskludering av ulike grupper (Healy, 2015, s.15-38). På bakgrunn av dette, har det dukket opp to ulike former for mangfoldsledelse. Den ene omtales på engelsk som ”intranational diversity mangagement” og den andre kalles ”cross-national diversity management”. Den første typen handler om å lede et mangfold i arbeidsstokken i ett lands nasjonale, organisatoriske kontekst, mens den andre handler om å lede et mangfold i en arbeidsstokk der folk med forskjellig bakgrunn bor i ulike land. Det er lett å forstå at hver av disse kontekstene har sine utfordringer, og at de derfor må behandles på forskjelligartete måter (Mor Barak, 2014). Denne studien handler mest om ledelse som faller inn under ”intranational diversity mangagement”.

### **2.2.2 Bakgrunn**

Healy (2015, s. 15-38) er én av dem som mener mangfoldsledelse må forstås i et historisk lys. Fenomenet begynte for alvor å utvikle seg på 1980-tallet i USA, under Ronald Reagans tid som president (1981-1989). Mangfold blant ansatte skulle ikke lenger være synonymt med

utfordringer, men heller bli betegnet som et konkurransefortrinn for organisasjoner. Hungtington (1993, referert i Faria 2015, s.129) mener konseptets popularitet ble påvirket av antakelsene om at situasjonen i USA skulle føre til sammenstøt mellom sivilisasjoner, i etterkant av den kalde krigen. I artikkelen *Reframing diversity management* skriver forfatteren at fenomenet ikke fikk skikkelig grobunn før i etterdønningene av den kalde krigen (Faria, 2015, s.127-149). Hovedmålet var å hjelpe de som ble sett på som forskjellig fra den privilegerte delen av samfunnslagene (Mor Barak, 2014). På midten av 90-tallet fikk mangfoldsledelse også fotfeste i såkalte framvoksende økonomier, også i den ikke-vestlige delen av verden.

Ledelsesformen knyttes også ofte opp mot toppledelsen og Human resources (HR)-avdelingene. Siden opprinnelsen gjerne trekkes til USA, er det ofte forbundet med lovene Affirmative Action (AA) og Equal Employment Opportunity (EEO). Begge lover som spesielt skulle bidra til like arbeidsmuligheter for etniske minoriteter og kvinner (Jack 2015, s.153-174). AA på sin side, handler om at ansatte må handle direkte for å bryte ned barrierer som hindrer lik tilgang til utdanning, ansettelse og politiske prosesser for kvinner og medlemmer i minoritetsgrupper. Til tross for mye motgang i flere rettssystem fortsetter regjeringer verden over å lovfeste ulike former for AA (Mor Barak, 2014).

Ledelsesformen mangfoldsledelse ble etter hvert et alternativ for disse moralske og juridiske forgjengerne AA (kvotering) og EEO (like arbeidsmuligheter) på sent 80- eller tidlig 90-tall. Mens AA under Reagens tid begynte å bli en upopulær aktivitet, ifølge Kelly og Dobbin, stormet DM frem som et fenomen som skulle gi konkurransefortrinn gjennom ledelse av en mangfoldig arbeidsstokk. Det å verdsette mangfold og ledelse av mangfold ble hyllet som en inkluderende, fremtidsrettet og frivillig måte å takle underrepresentasjon og diskriminering på (Jack 2015, s.153-174). Fenomenet har siden sin begynnelse i USA fått fotfeste i blant annet Australia, Storbritannia, Canada og i Vest-Europa (Jack, 2015, s.153-174).

### **2.2.3 Tilnærminger**

I det følgende redegjør jeg for to hovedkategorier i forståelsen av formålet og kjennetegnene ved mangfoldsledelse. De første fire tilnærmingene har sin bakgrunn i et Human Resource paradigme utformet av Kossek og Lobel (1996, referert i Mor Barak, 2014, s. 223-226), mens de tre siste tilnærmingene har sin bakgrunn i det multikulturelle organisasjonsparadigme utformet av Cox (1994, 2001, Mor Barak, 2014, s. 226-228).

**Den første tilnærmingen** som faller inn under HR-tradisjonen er såkalt mangfoldsforstørrelse. Her er fokuset å øke representasjonen av individer som har ulik kulturell og etnisk bakgrunn, der målet er å endre kulturen ved å forandre demografien i arbeidsstokken. Den ideelle tanken er at nye arbeidstakere vil skli inn i den eksisterende organisasjonen, uten utfordringer. Resultatet vil ganske enkelt bli at den kulturelle endringen innad i organisasjonen vil føre til bedre organisatoriske effekter. En slik tilnærming er i særdeleshet preget av å være politisk korrekt (Mor Barak, 2014).

**Den andre tilnærmingen** som faller inn under HR-tradisjonen er såkalt mangfoldssensitivitet. Her settes fokuset på de potensielle vanskelighetene man kan støte på når mennesker med forskjellig bakgrunn skal arbeide i samme organisasjon, og man setter i gang sensitivitetstrening. Målet er at et økt samarbeid ved hjelp av kommunikasjon skal føre til en økt årvåkenhet i henhold til diskriminering blant ansatte, noe som er forventet å gi en økt ytelse i organisasjonen. En slik fremgangsmåte er likevel ikke uten utfordringer, siden en økt bevissthet av mangfold i verste fall kan føre til økte spenninger (Mor Barak, 2014).

**Den tredje tilnærmingen** som faller inn under HR-tradisjonen er såkalt kulturell revidering. Ved hjelp av undersøkelser og fokusgrupper<sup>8</sup> kartlegges det hvilke utfordringer som begrenser samarbeidet i arbeidsstokken. Fokuset ligger på den gruppen som føler at de begrenses fra å yte sitt beste. Dette er en kontekstavhengig tilnærming som tar utgangspunkt i at utfordringene finnes i den dominante gruppen. Endringene gjøres innad i den dominante gruppen (Mor Barak, 2014).

**Den fjerde tilnærmingen** som faller inn under HR-tradisjonen er en strategi for å oppnå organisatoriske resultater. Her ligger fokuset på at lederen selv skal se på sammenhengen mellom mangfoldsledelse og individuelle eller organisatoriske målsettinger. Det hele blir forstått i en større sammenheng med miljømessige drivkrefter i samsvar med de øvrige organisatoriske målene (Mor Barak, 2014).

I de neste og avsluttende avsnittene i teorikapitlet vil jeg fremlegge tilnærmingene i det multikulturelle organisasjonsparadigme utformet av Cox (1994, 2001, referert i Mor Barak, 2014; 226-228). Her er fokuset å strebe mot den multikulturelle organisasjonen, som gjerne

---

<sup>8</sup> Begrepet fokusgrupper er av Store Norske Leksikon definert som ”en kvalitativ metode innen markedsanalyse der man etter bestemte metoder prøver ut ideer med en gruppe kunder, ledet av en gruppeleder (moderator)” (Fokusgrupper, 2016).



fremstår som en idealmodell, der individer med ulik kulturell bakgrunn kan delta på lik linje og ha maksimal ytelse i sitt arbeid. Denne typologien er fin som en støtte i analysearbeid og for å rettlede gjennomføring av mangfoldsledelse (Mor Barak, 2014).

**Den første tilnærmingen** som faller inn under det multikulturelle organisasjonsparadigme er den monolittiske organisasjonen. Denne kjennetegnes av en kulturell og demografisk sammensetning med homogene trekk, der kvinner og individer fra etniske minoritetsgrupper ofte blir satt i stillinger uten særlig innflytelse. Også rekrutteringen av arbeidstakere preges av et ønske om å være mest mulig homogene. Forventninger om at en lettfattet assimilering skal finne sted er sterk, og når tiltak blir vedtatt favoriseres ofte den dominante gruppen. Det er likevel mye som tyder på at en slik sammensetning av mennesker ikke er en fordel i en verden som preges av sterk globalisering (Mor Barak, 2014).

**Den andre tilnærmingen** som faller inn under det multikulturelle organisasjonsparadigme er flertallsorganisasjonen. Denne kjennetegnes av en kulturell og demografisk sammensetning med heterogene trekk. Målet er å strekke seg langt for å skape et samsvar mellom offentlig politikk og juridiske retningslinjer, som omhandler likestilling av arbeidstakere. Arbeidet utføres på en aktiv måte blant annet gjennom lederutvikling. Paradokset er likevel at få kvinner og arbeidstakere, med etnisk minoritetsbakgrunn, er representert i de mest maktfylte posisjonene. Dette fører ofte til spenninger blant de ansatte (Mor Barak, 2014).

**Den tredje og siste tilnærmingen** som faller inn under det multikulturelle organisasjonsparadigme er den multikulturelle organisasjonen. Dette er nærmest en idealmodell, siden det er svært sjelden at det er mulig å oppnå en slik form for integrering, både strukturelt og uformelt. Kjernen er å verdsette og dyrke kulturelle ulikheter blant de ansatte. Denne organisasjonsformen preges også av få konfliktsituasjoner. Grunnen er at mangfoldsledelsen i denne organisasjonen nærmest fungerer optimalt (Mor Barak, 2014).

#### **2.2.4 Motivasjoner til implementering**

Det finnes ulike grunner til hvorfor ledelsesformen benyttes. De tre mest vanlige motivasjonene for implementering av mangfoldsledelse kan oppsummeres i tre slagord:

For mange organisasjoner er det ikke lenger et valg å ha en mangfoldig sammensatt arbeidsstokk. Dermed er det noe man må forholde seg til og finne løsninger på (Risberg og Just, 2015, s.218-234):

*”Diversity is a reality here to stay” (Mor Barak, 2014, s.229).*

Andre ganger er det for å etterkomme juridiske krav eller rett og slett for å fremstå moralsk rettferdig (Risberg og Just, 2015, s.218-234):

*”Diversity management is the right thing to do” (Mor Barak, 2014, s.229).*

Det har også blitt vanlig de siste årene å se på mangfoldet som en ressurs. Initiativet til igangsettelse er dermed utløst av et ønske om å bedret økonomi og økt konkurranseevne (Risberg og Just, 2015, s.218-234):

*”Diversity makes good business sense” (Mor Barak, 2014, s.229).*

### **2.2.5 Utøvelse**

Ifølge Robinson og Dechant (1997, referert i Faria, 2015, s.127) innebærer utøvelsen av mangfoldsledelse å anerkjenne og verdsette forskjeller. Ser vi ledelsesformen i sin praktiserende form, viser den seg i struktur og tiltak som igangsettes:

*”Broadly defined, the term diversity management refers to the systematic and planned commitment by organizations to recruit, retain, reward, and promote a heterogeneous mix of employees” (Ivanevich, 2000, s.75).*

I praksis handler altså DM om å rekruttere og belønne en heterogen arbeidsstokk. Et av målene kan være å bevege seg mot en såkalt kulturell pluralisme innad i organisasjonene. Noe som betyr at ulike kulturer og ansatte med forskjellig bakgrunn har like rettigheter og fungerer sammen (Risberg og Just, 2015, s.218-234). Dette kan også beskrives gjennom å arbeide for like rettigheter innad i organisasjonen eller å innføre såkalt kvotering, slik at en gruppe får ekstra fordeler. For å få til dette må en generell kulturell endring innad i organisasjonen som regel finne sted. Etterfulgt av spesifikke organisatoriske tiltak (Risberg og Just 2015, s.218-234). Som i andre organisatoriske kontekster, der endring er involvert, skaper igangsettelse og utøvelse av mangfoldsledelse motsetninger innad i organisasjonen. På den ene siden ønsker noen å arbeide for programmer som omfavner kvotering, for å skape en mer mangfoldig gruppe i arbeidsstokken. Noe som støttes av Birkelund (2006), som poengterer at det for noen organisasjoner er et mål i seg selv å ansette mennesker av ulik etnisk og kulturell bakgrunn, siden det er stor enighet om at en mer kompleks kulturell sammensetning av mennesker forenkler endringer som skal foretas i organisasjoner. På den andre siden arbeider noen for promoteringen av likhet, med individet som utgangspunkt, der målet er økonomisk vekst. Slike tiltak er ikke helt uproblematiske. Eksempelvis kan forfremmelse av en person som har annen kulturell bakgrunn enn andre i organisasjonen, bli

oppfattet som et resultat av organisatorisk støtte. Noe som igjen kan føre til brytninger innad i organisasjonen, fordi mange mener forfremmelse bør være et resultat av personlige prestasjoner (Risberg og Just, 2015, s.218-234).

*“The general consensus seems to be that managing diversity effectively often requires pervasive changes in organizational policies, practices and cultures” (Jackson et al., 2003, s. 823).*

Det å lede mangfold omfatter altså endringer i organisasjonens policyer, praksiser og ikke minst kultur. Dette viser at mangfoldsledelse er svært kontekstavhengig. For å forstå en bevisst igangsetting og bruk av mangfoldsledelse i en organisasjon, er det dermed formålstjenlig å knytte dette opp mot organisasjonens kultur. Begrepet kultur kan forstås som verdier og virkelighetsoppfatning som er delt av medlemmer innad i organisasjonen man snakker om (Birkelund, 2006). Jacobsen (2004), skriver at en endring i struktur, strategi eller system også kan oppfattes som endringer i grunnleggende antakelser, normer og verdier. Noen ganger forandres dette av seg selv som en følge av interaksjon mellom mennesker. Andre ganger er det en bevisst handling igangsatt av ledelsen. Som en forlengelse av dette oppstår det ofte motstand mot endringer som blir igangsatt (Jacobsen, 2004).

### **Tvetydige aspekter i utøvelse**

Risberg og Just mener mangfoldsledelse i stor grad er ”pepret” av tvetydigheter. Er målet å fremme ulikheter eller å sikre likhet? Eller er det mulig å gjøre begge deler? På bakgrunn av dette, sitter organisasjonene med et valg om å gi visse grupper fordeler eller å skape en organisasjon der målet er at alle skal ha like rettigheter. I de neste avsnittene fremlegger jeg tre kompleksiteter knyttet til dette. Teorien innebærer hvordan strategiske tvetydighet, motsetninger og ambivalens praktiseres og oppfattes av ledere og medarbeidere (Risberg og Just, 2015).

**Strategisk tvetydighet** er en form for kommunikasjon som skal fremme ulike tolkninger fra interessenter. Dette handler om å benytte kommunikasjonen på en slik måte at det styrker kjerneverdier og ulike tolkninger, uten at man detaljstyrer kommunikasjon. På denne måten føler partene at de er enig med hverandre, selv om det ikke er tilfelle. En slik form for kommunikasjon, mente Eisenberg, kan fremme enhetlig mangfold. I tillegg til at et mangfold av meninger er med på å kunne forenkle organisatoriske endringsprosesser. Til sist mente han også at mangfold kan danne grunnlaget for en mer ressursrik organisasjon (Eisenberg, 1984,

referert i Risberg og Just, 2015, s.222). Strategisk tvetydighet har også som mål å tydeliggjøre og være åpen om kjerneverdier i organisasjonen, samtidig som ulike tolkninger er tillatt. Resultatet av en slik åpen kommunikasjon er ofte økt kreativitet og fleksibilitet innad i organisasjonen.

Begrepene mangfold eller diversitet vil også oppfattes ulikt fra individ til individ. Selv om motstand mot diversitet også kan forekomme, finnes det en mulighet for at en strategisk utviklet kommunikasjonsmåte, vil gjøre det lettere for individer med ulike tolkninger og arbeide sammen. I beste fall, kan det til og med fremme ulikheter som noe positivt (Risberg og Just, 2015). En åpen dialog om arbeid med mangfold og likhet i organisasjoner skaper også ofte uenigheter. Forskere som Denis, Abdallah og Langley tror en slik strategi i verste fall kan føre til økt ubeslutsomhet og at resultatet er sterkt avhengig av mottakerens tolkning (2014, referert i Risberg og Just, 2015, s. 224) Risberg og Just poengterer at det i store organisasjoner nærmest er umulig å skape enighet om en definisjon av begrepet mangfold. Det er heller ikke mulig å fastsette mål som vil skape likhet for alle. Likevel blir det hevdet at det å benytte strategisk tvetydighet, i organisasjoner med et bredt spekter av tolkninger, kan aktivere positive tanker rundt diversitet (Risberg og Just, 2015).

**Motsetninger** kan skape utfordringer i innføring og utøvelse av mangfoldsledelse. Når en organisasjon introduseres til denne ledelsesformen, er det vanlig at eksisterende strukturer vil skape hinder når nye tiltak for mangfold blir presentert. Risberg og Just (2015, s. 226) forklarer ordet motsetning som en måte å introdusere en ny idé eller standpunkt på ved å relatere det til motsatsen. De mener at ved å knytte denne tolkningen til mangfoldsledelse, kan diversitet som fenomen og lederskap spilles opp mot hverandre. Det er vanskelig å se at lederskap i seg selv, som blant annet innebærer reguleringer og kontroll, er positivt relatert til diversitet (Risberg og Just 2015).

Når motsetninger er ment for å fremme tvetydighet, kan det hjelpe til med å avdekke eller gjenopprette sosiale motsetninger og konflikter, men det kan også bli forvirrende. Motsetninger som blir synliggjort rundt mangfoldsledelse kan øke bevisstheten om strukturelle spenninger. Et eksempel kan være at de etnisk norske i en norsk organisasjon må gå glipp av noen av sine privilegier, mot at en etnisk minoritetsgruppe blir prioritert i et tiltak. Motsetninger kan likevel være nyttig i retorisk forstand. Det kan hjelpe individer til å forstå sine egne mangfoldige oppfatninger. Dermed kan det også tydeliggjøre eller belyse

eksisterende spenninger, som omhandler diskriminering og ulike former for forskjellsbehandling, innad i organisasjonen (Risberg og Just 2015).

**Ambivalens** er den siste kompleksiteten jeg vil nevne ved innføring av mangfoldsledelse. Risberg og Just (2015, s. 230) mener at om mangfold blir sett på som en ressurs heller enn en målsetting, er det mulig å holde på og styrke ulike identiteter og fremgangsmåter. Hensikten er å dyrke frem ambivalente standpunkter til fordel for organisasjonen (Risberg og Just 2015).

### 2.2.6 Fordeler

Det finnes altså ulike teoretiske begrunnelser, tilnærminger og praksiser for mangfoldsledelse, og noen argumenterer for at fenomenet er et felt som skal styrke organisatorisk diversitet. Hva som menes med diversitet eller mangfold varierer. Det kan eksempelvis være vidt forskjellig hva som regnes som en mangfoldig arbeidsgruppe eller hvilken migrasjonsforståelse man har i et land sammenlignet med et annet (Jack, 2015, s.153-174). Derfor kobles ofte fenomenet til forskning som omhandler diversitet, med utgangspunkt i sosialpsykologiske perspektiver. ”Diversity-research” har en bred faglig plattform og regnes som en tverrfaglig disiplin (Powell et.al., 2015, s.518-535). Den delen av litteraturen som påpeker at initiativer rundt mangfoldsprogrammer kan øke kunnskapsbasen blant ansatte, knyttes til tilnærmingen “information processing or problem-solving approaches” (problemløsning). Talsmenn for denne tilnærmingen mener at forskjeller i form av kunnskap, erfaring og pespektiver fører til bedre beslutninger (Knights og Omanovic, 2015, s.83-108). Mange forskere hevder også at det er mulig å øke produktiviteten om forskjellene er tydeliggjort i markedsføringen av virksomheten (Armstrong et al., 2010, Erhardt, Werbel og Shrader, 2003, Mc Mahon, 2010, Pitts, 2009, Richard, 2000, referert i Mor Barak, 2014, s.246). Ved å være eksplisitt om strategier for mangfold, kan organisasjoner også bli attraktive for talenter med etnisk bakgrunn eller andre minoritetsgrupper i samfunnet (Marquis et.al., 2008, Hollowell, 2007, Robinson og Dechant, 1997, Wright, Ferris, Hiller og Kroll, 1995, referert i Mor Barak, 2014, s.246).

Det finnes en rekke talsmenn for ”value-in-diversity”(VID). Dette såkalte VID-perspektivet, ser på de direkte effektene av mangfoldsledelse ved full utnyttelse av de menneskelige ulikhetene. Den effekten som er mest relevant for denne masteroppgaven er hvordan heterogene arbeidsgrupper (av ulikt etnisk opphav) påvirker kreativitet/innovasjon. Det er mange studier som har støttet opp om at det finnes en positiv relasjon mellom heterogenitet og kreativitet/innovasjon (Cox, 1993,1994). Professoren Rosabeth Moss Kanter avdekket i

sine studier at innovative bedrifter bevisst valgte heterogene sammensatte team, der målet var å;

*”create a marketplace of ideas, recognizing that a multiplicity of points of view need to be brought to bear on a problem”(1983, referert i Cox, 1993,1994, s. 32).*

Målet var dermed å skape en ”markeds plass av ideer” og gjennom dette anerkjenne at et mangfold av synspunkter er nødvendig for å løse problemer/et problem.

### **2.2.7 utfordringer**

Det finnes flere teoretikere som har skrevet om at kulturell diversitet, potensielt, også kan skape utfordringer i arbeidsgrupper og organisasjoner. Siden mangfoldsledelse er betegnet som et frivillig konsept, finnes det en fare for at konseptet ikke vil vare av ulike grunner. Mor Barak begrunner dette i at ledelsesformen kan bli nedprioritert i vanskelige økonomiske tider. Hun hevder at det tar lang tid å skape positive effekter, og at konkurrerende kostnader vil bli utfordrende i en slik situasjon. Det kan også være negativt at ordet diversitet får en svært bred betydning. På denne måten kan eksempelvis historiske urettferdigheter og diskriminering av etniske minoritetsgrupper, bli vannet ut, siden ”diversitet” ser ut til å omfavne ”alle” grupper. Vektleggingen av mangfoldsledelse som en ressurs, kan også skape ulemper. Derfor poengterer Mor Barak at mangfoldsledelse også bør preges av moralske og etiske forpliktelser koblet til diversitet (Mor Barak, 2014). Lorbiecki og Jack (2000, referert i Faria 2015, s.127) på sin side, hevder at mangfoldsledelse har blitt omtalt som et politisk korrekt konsept.

Det finnes også ulemper som mer direkte kan prege en organisasjon som har sterkt fokus på mangfoldsledelse og etnisk diversitet. Banarjee og Linstead (2000, referert i Faria 2015, s.129) hevder at økt diversitet i rase og etnisk bakgrunn må ”styres” for å kunne fungere . Forskere har også funnet at diskriminering også eksisterer i organisasjoner som har fokus på mangfoldsprogrammer. Dette kan oppstå siden konsentrasjonen rundt én eller kanskje to grupper, kan ignorere samspillet som faktisk finnes i en organisasjon (McCall, 2005, Bagilhole, 2010, referert i Porter et.al, 2015, s.298).

Cox problematiserer sammenhengen mellom diversitet og arbeidsgruppens samhörighet. Grunntanken er at mennesker er mer komfortable med individer som ligner seg selv. Et av de teoretiske hovedpoengene er at opplevelsen av likhet vil øke tiltrekningskraften, som igjen vil utløse samhörighet i gruppen (Ziller, 1973, referert i Cox, 1993,1994, s. 37). Dette støttes også i diversitetsforskningen med tilnærmingene ”similarity attraction theory” (likhetstiltrekning) og “social identity and self categorization theories” (sosial identitet og

selvkategorisering). Oppsummert handler disse om at mennesker samarbeider bedre med individer som ligner seg selv. Dermed er homogenitet foretrukket over heterogenitet (Knights og Omanovic, 2015, s.83-108).

Cox mener at diversitet i arbeidsgrupper potensielt kan skape dårligere arbeidsmoral og føre til dårligere kommunikasjon blant ansatte. En empirisk studie så langt tilbake som i 1966, viste at kulturelle heterogene grupper rapporterte en mindre hyggelig atmosfære. Det viste seg at de hadde større utfordringer når det gjaldt kommunikasjon enn homogent sammensatte grupper (Fiedler, 1973, referert i Cox, 1993,1994, s. 38).

Kort oppsummert kan jeg på bakgrunn av dette, konkludere med at mangfoldsledelse påvirker organisasjoner på en rekke måter. Videre i teorikapitlet tar jeg mer konkret for meg organisatoriske effekter knyttet til fenomenet, operasjonalisert som innovasjon og kreativitet.

## **2.3 Organisatoriske effekter**

I følgende kapittel tar jeg for meg teori om organisatoriske effekter, operasjonalisert som innovasjon og kreativitet. Aller først redegjør jeg for definisjoner og forståelsen av organisatoriske effekter. I det påfølgende tar jeg for meg innovasjon og kreativitet, siden jeg senere i oppgaven skal analysere og diskutere hvilke sammenhenger som finnes mellom mangfoldsledelse og innovasjon/kreativitet.

### **2.3.1 Definisjoner**

Det er altså ikke endelig etablert som den ene og fulle sannhet at en arbeidsstyrkes mangfold er lovende både for organisasjoners effektivitet og ansatte. Til tross for at mange har sterk motivasjon for mangfoldsledelse på individ-eller gruppenivå, finnes det motstridende funn i forskningen om sammenhengen mellom mangfold og organisatorisk ytelse (Ng m.fl. 2015, s.235-254). Dette har bakgrunn i at noen empiriske studier avslører fordeler koblet til mangfold, mens andre konkluderer med flere ulemper og at mangfold er et hinder for suksess i organisasjoner (Thomas og Ely, 1996, Robbins, 2001, Chervrier, 2003, refert i Öztürk m.fl, 2014, s. 370-387). Flere studier har likevel vist at det finnes prosesser og dynamikker i mangfoldige arbeidsgrupper som kan påvirke organisatoriske effekter (Ng m.fl. 2015, s.235-254). Effekter på sin side, kan i organisatorisk sammenheng defineres som i hvilken grad en organisasjon er i stand til å oppfylle sine mål;

*“The efficiency with which an association is able to meet its objectives...”  
(BusinessDictionary, 2017).*

Også begrepet ”konkurranseskraft/”competitiveness” kan være tett knyttet til organisatoriske effekter. Følgende er en definisjon av begrepet:

*“Ability of a firm ... to offer products and services that meet the quality standards of the local and world markets at prices that are competitive and provide adequate returns on the resources employed or consumed in producing them” (BusinessDictionary, 2017).*

Konkurranseskraft kan dermed beskrives som evnen et firma har til å tilby varer og tjenester som oppfyller kvalitetskrav i lokale eller globale markeder, til priser som er konkurransedyktige og som gir tilstrekkelig avkastning.

I 1993 utviklet Cox “Interactional Model of Cultural Diversity”, basert på studier av litteratur og egne undersøkelser over en tiårsperiode. Det såkalte mangfoldsklimaet i en organisasjon er en kompleksitet som skapes med bakgrunn i faktorer som individ, gruppe og organisasjon. Denne teorien gir en forståelse av hvilken innvirkning mangfold (basert på forskjeller innen rase eller etnisitet innen samme nasjon) har på individuelle og organisatoriske effekter. Forskeren mener at kulturelle forskjeller, strukturell integrering (nivå av heterogenitet) og uformell integrering (integrering av personer med ulik gruppeidentitet) kan ha direkte effekt på kreativitet og innovasjon, problemløsning og arbeidsgruppers samhörighet og kommunikasjon (Cox, 1993, 1994).

Ledelse av en mangfoldig arbeidsstokk kan defineres slik;

*“...planning and implementing organizational systems and practices to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized while its potential disadvantages are minimized” (Cox, 1993, 1994, s.11).*

Utgangspunktet er dermed at det kreves planlegging og implementering av organisatoriske systemer og praksiser, for å lede mennesker slik at potensielle fordeler ved mangfold blir maksimert, samtidig som ulempene blir minst mulig. Mer konkret, har organisasjoner ofte mål knyttet til det å være innovative og kreative. Disse to mulige effektene redegjør jeg for i de kommende to delkapitlene.

### **2.3.2 Innovasjon**

Det finnes svært mange måter å tilnærme seg innovasjon som fenomen, men i denne oppgaven baserer jeg meg på følgende definisjon, uttalt av Organization of Economic Cooperation and Development:



*”Innovation consists of all scientific, technical, commercial and financial steps necessary for the successful development and marketing of new or improved processes or equipment or the introduction of a new approach to a social service” (referert i Goffin og Mitchell 2005, s. 9).*

Innovasjon er altså avhengig av vitenskapelige, tekniske, kommersielle og finansielle elementer for blant annet å forbedre prosesser, men er også blitt beskrevet som en prosess som styres av det kollektive (Deschamps, 2008).

Nonaka (1994) mener innovasjon er hovedelementet i kunnskapsutvikling innad i organisasjoner. Han skriver at innovasjon bør bli forstått som en prosess der en organisasjon skaper og definerer problemer, og deretter aktivt utvikler ny kunnskap for å løse utfordringene (Nonaka, 1994, s. 14). Innovasjon som oppstår i en del av organisasjonen kan spre seg og skape ringvirkninger som gjør at denne nye kunnskapen får større grobunn (Nonaka, s. 1994). Kunnskap finnes i mange former; individuell kunnskap eller organisasjonskunnskap kan være eksempler (Von Krogh, Ichijo og Nonaka, 2001, s. 20). Den amerikanske psykologen Robert Sternberg definerer kunnskap som en av de underliggende kognitive prosessene. Han mener kunnskapstilegnelse handler om å kode og bevare informasjon (Holt, Sutherland, Vliek, Passer og Smith, 2015).

Det har også blitt skrevet en del om skillet mellom kodifisert og taus kunnskap for å forstå hvordan læringsprosesser og kunnskap oppstår i organisasjoner. Michael Polanyi definerte kodifisert kunnskap som den kunnskapen som overføres via systematisk språk, mens taus kunnskap er forstått gjennom personlig karakter som er vanskelig å kommunisere (referert i Nonaka, 1994, s.16). Sistnevnte er også svært kontekstbunden, siden den kommer til uttrykk gjennom handling og engasjement. I interaksjonen mellom individet og organisasjonen, kan det være slik at individet utvikler kunnskap som formidles og intensiveres videre av organisasjonen. En av organisasjonens viktigste oppgaver er å ta beslutninger og behandle store mengder informasjon, i et uregelmessig miljø, bestående av utallige variabler og påvirkningsfaktorer, ifølge Nonakas SECI-modell (Nonaka, 1994). Utgangspunktet for dette er forholdet mellom kodifisert og taus kunnskap. Nonaka mener at kunnskap som uttrykkes med ord eller tall bare er en liten del av all kunnskapen som finnes i et samfunn (Nonaka 1994). Kunnskapen i seg selv skapes av mennesker og enkeltindivider, men formes og starter å flyte ved hjelp av organisatorisk kontekst. Teoretisk sett kobles dette til den ontologiske dimensjonen gjennom sosial interaksjon (Nonaka, 1994).

### 2.3.3 Kreativitet

Fuglsang (2008) mener forbedringsprosessene må forstås som todelt integrert, nemlig forholdet mellom innovasjon og kreativitet. Dette betyr at ideer eller innovasjoner må bli utforsket i et kreativt lys for å få et liv. Teresa Amabile er også en av dem som ser på innovasjon med bakgrunn i kreativitet, og hun sier dette om innovasjon:

*"We define innovation of creative ideas within an organization. In this view, creativity by individuals and teams is a starting point for innovation; the first is necessary but not sufficient for the second (referert i Fuglsang 2008, s. 6)."*

Også definisjonene av begrepet kreativitet er mangesidig, men Cox (2005, referert i Gosling og Marturano, 2008, s.30) beskriver kreativitet som genereringen av nye ideer, nye måter å håndtere utfordringer på, eller kanskje en utnyttelse av nye teknologier eller endringer i markedet. Gogatz og Mondejar (2005, referert i Gosling og Marturano, 2008, s.30-31) mener kreativitet er evnen til konstant å være på utkikk etter nye former for respons til alle former for spørsmål, problemer, situasjoner og utfordringer.

Deschamps (2008) skriver i boken *Innovation leaders* at mangfold blant ansatte er en fordel for innovasjonstekning i organisasjoner. Han begrunner dette med at kreativitet oppstår i konflikter eller når ansatte har motstridende ideer. Likevel er det viktig at organisasjonen aktiverer fremvoksende kunnskap, slik at det kan implementeres i organisasjonens strategi. Resultatet vil bli et større utbytte av den nye kunnskapen for organisasjonen.

### 2.3.4 Paradigmer

Thomas og Ely foreslo i 1996 tre paradigmer for ledelse av mangfold som er relatert til organisatoriske effekter (Ng m.fl. 2015, s.235-254).

***Diskriminering og rettferdighet*** går ut på å øke representasjonen av minoritetsgrupper, uten å ta hensyn til konsekvensene koblet til resultater.

***Tilgang og legitimitet*** går ut på aktivt å arbeide med mangfoldsledelse, bare for å få tilgang til et større marked og en mangfoldig kundegruppe.

***Integrering og læring*** går ut på å implementere diversitet inn i organisatoriske prosesser og benytte mangfoldet som en ressurs. På denne måten er det mulig å oppnå endring og fornyelse i organisasjonen.

Kort oppsummert kan jeg på bakgrunn av dette, konkludere med at organisatoriske effekter som kreativitet og innovasjon er tett knyttet til hverandre. Det ser også ut til at

mangfoldsledelse kan påvirke disse effektene og at paradigmene for ledelse av mangfold også er knyttet til positive konsekvenser.

## **2.4 Oppsummering og hypotese**

De tre teoridelenes lederskap, mangfoldsledelse og organisatoriske effekter skal på hver sin måte være med på å belyse min problemstilling.

I avsnittet om lederskap, har jeg skrevet om trekk og atferd, samt forholdet mellom tillit og makt. Dette innebærer en gjennomgang av definisjoner knyttet til lederskap, trekktilnærminger, lederoppgaver og ulike verktøy en leder kan benytte seg av. Teorien vil være spesielt interessant i diskusjonen om ledelsesmessige utfordringer knyttet til fenomenet.

I avsnittet om mangfoldsledelse defineres fenomenet som en ledelsesform som har fokus på å rekruttere, beholde, belønne og fremme en heterogen arbeidsstokk. Jeg har skrevet om den historiske bakgrunnen, ulike tilnærminger og elementer i utøvelsen. Det er også tydeliggjort at det finnes både fordeler og ulemper knyttet til mangfoldsledelse. I diskusjonskapittelet vil mye av dette settes opp mot definisjonene av mangfoldsledelse og ikke minst begrepene mangfold/diversitet.

I avsnittet om organisatoriske effekter har jeg kommet med eksempler på hva innovasjon og kreativitet kan bety og hvordan begrepene kan defineres. I diskusjonsdelen vil dette kunne settes opp mot hvordan artiklene fremstiller utviklingen av innovasjon og kreativitet, samt hvilke sammenhenger som finnes mellom mangfoldsledelse og konkurransekraft.

Med utgangspunkt i den presenterte teorien, ønsker jeg å teste en hypotese med bakgrunn i problemstillingens første spørsmål; *Hvilke sammenhenger er det mellom mangfoldsledelse og organisatoriske effekter som kreativitet og innovasjon?* Hypotesen lyder som følger:

**Mangfoldsledelse i organisasjoner fremmer innovasjon og kreativitet med mulighet for økt konkurransekraft.**

### 3 Metodisk tilnærming og datamaterialet

I dette hovedkapittelet argumenterer jeg først for valget av kvalitativ metode. Deretter viser jeg til avgjørelsen om å benytte dokumentanalyse og hva det innebærer. I det påfølgende tydeliggjøres det hvordan jeg har gått frem i utvalgsprosessen av artiklene, og hvilke kvalitetskriterier som er lagt til grunn. En nøye gjennomgang viser også hvordan jeg har gjennomført den analytiske prosessen i håndteringen av datamaterialet. Til sist tar jeg for meg reliabiliteten og validiteten av studien.

#### 3.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode består av ulike tilnærminger og metoder som finnes innenfor forskjellige former forskningsdisipliner (Snape og Spencer, 2003). Det finnes en rekke definisjoner for denne formen for metode, men den kan beskrives som;

*“...deep understanding of a social setting or activity as viewed from the perspective of the research participants. This approach implies an emphasis on exploration, discovery, and description” (Bloomberg et.al., 2008, s.7-8).*

Kvalitativ metode passer dermed til å etablere en dypere forståelse av et sosialt fenomen, og innebærer utforskning, oppdagelse og beskrivelse av fenomenet. Strauss og Corbin definerte metoden ved å beskrive hva den ikke innebefatter:

*“By the term “qualitative research” we mean any type of research that produces findings not arrived by statistical procedures or other means of quantification (1998, referert i Snape og Spencer, 2003, s.3)”.*

Kvalitativ metode er med dette motsatsen til kvantitativ metode, og kan eksempelvis inneholde observasjon, intervjuer, fokusgrupper og analyser av dokumenter eller tekster (Snape og Spencer, 2003). Den kan sies å være fleksibel av natur, noe som vil si at forskere har ulike tilnærminger i den analytiske prosessen (Bloomberg m.fl., 2008). Jeg har forsøkt å skape et naturlig forhold mellom datamaterialets form, datakildene, utvalgsmetoden og analysen av datamaterialet (Blakie, 2010).

I min studie har jeg analysert 14 artikler. Fordelen med dette er at jeg har satt meg inn i mye litteratur og forskning innenfor mangfoldsledelse. Dette har gitt meg mulighet til å sette meg dypere inn i temaet enn om jeg hadde benyttet en kvantitativ metode. Fremgangsmåtene er bygget på Hennie Boeijes bok *Analysis in Qualitative Research*. Jeg mener denne har tatt meg gjennom analyseringen av datamaterialet, fra start til slutt, på en systematisk ryddig måte. Boeijes bok er inspirert av grounded theory (GT) som ble skrevet av Glaser og Strauss i 1967.

Dette er en form for systematisk tilnærming gjennom kvalitativ analyse og forskning. Vanligvis kobles GT til utviklingen av en samlet teori, som en forklaring på en sosial handling eller prosess. Det er likevel vesentlig å påpeke at jeg ikke har som mål å utvikle en egen teori, men at fremgangsmåten bygger på trekk fra GT. I denne studien diskuterer jeg for og imot funn fra forskningsartiklene opp mot teorikapittelet. Som jeg forklarer senere i oppgaven, er det forskningsartiklene som er midtpunktet i denne prosessen (referert i Boeije, 2010, s.8). Det er har vært viktig å forholde seg til visse kriterier, siden dette er en masterstudie. Som annen forskning, må også et slikt studie inneholde teoretisk kunnskap og forståelse. I dette inngår det en forventning om systematiske prosedyrer, godkjent metodebruk og dokumentasjon som er så ryddig at andre skal kunne gå studiet etter i sømmene (Boeije, 2010).

### **3.1.1 Dokumentanalyse**

For best mulig å kunne svare på min problemstilling har jeg valgt å gjøre en dokumentanalyse. Denne formen for analyse skiller seg fra data som forskeren har samlet inn i felten, siden dokumentene er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal benytte dem til. Betegnelsen blir derfor benyttet på studier som baserer seg på tekster (Thagaard, 2004). Valget av dokumentanalyse er både passende til problemstillingen og med tanke på at datamaterialet jeg har benyttet er sekundærkilder. I starten av arbeidet, var planen å finne 15 relevante artikler ved hjelp av søkemotorene Google Scholar og Oria. Målet var å skape bredde i utvalget gjennom to søkemotorer, men det var også meningen at artiklene på best mulig måte skulle dekke besvarelsens intensjon.

Jeg har benyttet teorikapittelet som inneholder tidligere forskning og teori, som et bakteppe i besvarelsen og diskusjonen av problemstillingen. I analysen har jeg tatt for meg 14 artikler. Disse artiklene har jeg analysert, på leting etter regulariteter, ”gjenganger- temaer” og mønstre i materialet. Innsikten jeg har ervervet gjennom arbeidet med teorien har derfor vært styrende for hva jeg har søkt etter i artiklene. Funnene inneholder altså beskrivelser av feltet gjennom relevant teori, slik at det er mulig å tolke hva som fremkommer i de ulike forskningsartiklene. Dette bygger på en induktiv tankegang, der jeg har undersøkt fenomenet mangfoldsledelse for å finne empiriske mønstre som videre *kunne ha blitt* begynnelsen på en teori (Boeije, 2010). I denne masterstudien har hovedmålet vært å besvare problemstillingen og beholde eller forkaste hypotesen. Dette plasserer studien som en hypotetisk-deduktiv metode. Den teoretiske rammen for min studie er presentert i teorikapittelet. Studien handler

dermed ikke om å utvikle en ny teori, i dette tilfellet, men å argumentere for og imot funn fra artiklene opp mot eksisterende teori.

Jeg har følgelig redusert datamaterialet av artiklene, slik at de kan diskuteres. På denne måten har jeg gått kvalitativt til verks for å trenge ned i dybden av fenomenet mangfoldsledelse. Denne fremgangsmåten har gitt meg mulighet til å dissekere og beskrive forholdet mellom ulike og like deler i artiklene. Hva er det som er fraværende og hva er tilstedeværende (Boeije, 2010)? Jeg har fått erfare at systematisk arbeid har egnet seg i denne prosessen. Jeg mener dokumentanalysen kan gi et godt forskningsgrunnlag, og mitt hovedmål har vært å bidra til økt forståelse om begrepet mangfoldsledelse/”diversity management”.

### **3.2 Utvalg- og kvalitetskriterier**

Jeg har som nevnt utført en dokumentanalyse, hovedsakelig basert på forskningsartikler om emnet.

Følgende er mine utvalgs-kriterier:

1. Artiklene skal omhandle mangfoldsledelse, kulturell diversitet, innovasjon, ledelse og resultater.
2. Artiklene skal bidra til å belyse problemstillingen, og samtidig ha et høyt antall siteringer. Likevel vil det sistnevnte ikke være et vesentlig kriterium om artiklene er publisert de siste to år.
3. Artiklene skal være forskningsbaserte dokumenter fra internasjonale tidsskrift.
4. Artiklene skal være publisert i perioden 2005-2016.

På grunn av manglende egnethet for mitt prosjekt, falt artikkel nr.2 *An investigation of the relationship between innovation and cultural diversity* ut av studien. Jeg har likevel latt den stå i presentasjonen av artiklene, slik at bortfallet er dokumentert.

#### **3.2.1 Søkemetode**

Følgende er noen eksempler på søkeordene jeg benyttet for å finne artiklene som dekket alle de fire utvalgs-og kvalitetskriteriene:

- Diversity management ethnicity innovation
- Diversity management AND innovation
- Diversity management AND multiculturalism AND organizational outcome

➤ Cultural diversity AND organizational outcome

For en mer detaljert oversikt over søkeprosess, se vedlegg 1.

### 3.2.2 Metodebruk i utvalgte artikler

Det finnes mange måter å samle inn kvalitative data på. For å skille mellom metodebruk i de utvalgte artiklene, har jeg valgt å skille mellom empirisk metode og teoretisk metode.

Førstnevnte kan være historier fortalt av deltagere, observasjoner gjort av forskeren, fotografier eller lignende (Boeije, 2010). Teori kan beskrives som;

*”a coherent framework that attempts to describe, understand and explain aspects of social life” (Boeije, 2010, s.95).*

Jeg forstår dette som at begrepet teori referer til et rammeverk som forsøker å beskrive, forstå og forklare aspekter ved sosialt liv. I følgende oversikt, har jeg vist hvordan empirisk og teoretisk metode fordeler seg i de utvalgte artiklene.

Artikkelnavn	Empirisk metode	Teoretisk metode
A Multilevel Model of Team Cultural Diversity And Creativity: The Role of Climate for Inclusion	X	
Comparative Analysis Of Corporate Cross Cultural Management In It Vs Non It Organizations	X	X
Cultural Diversity in Business: A Critical Reflection on the Ideology of Tolerance		X
Cultural Diversity, Innovation, and Entrepreneurship: Firm- level Evidence from London	X	X
Diversity management for innovation in social enterprises in the UK	X	X
Migration and innovation: Does cultural diversity matter for regional R&D activity	X	X
Managing diversity and equality in the workplace		X

Managing protean diversity: An empirical analysis of of how organizational contextual dynamics derailed and dissolved global workforce diversity	X	X
Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation	X	X
Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation	X	
The Paradox Of Diversity Management, Creativity and Innovation		X
The Relationship between Founder Team Diversity and Innovation Performance: The Moderating Role of Causation Logic	X	X
Diversity in Organizational innovation: The role of employee involvement	X	X
Unlocking The Benefit of Diversity All-inclusive Multiculturalism and positive Organizational Change		X

Dette viser at det i:

- ✓ 10 av artiklene benyttes empirisk metode
- ✓ 12 av artiklene benyttes teoretisk metode
- ✓ 8 av artiklene benyttes både teoretisk og empirisk metode

### 3.3 Analytisk prosess

I det kommende delkapittelet tar jeg for meg fremgangsmåten som er benyttet i min analytiske prosess. Dette innebærer tre grunnleggende prosedyrer, som vil bedre forståelsen av de analytiske metodene jeg har benyttet. Meningen er at disse supplerer metoden ved å si noe om hvordan jeg konkret har benyttet dataene i analysen. Disse er i det påfølgende underkapittelet også flettet inn i en stegvis modell jeg har benyttet i håndteringen.



### 1. Konstant sammenligning

**Denne strategien** sies å være den viktigste komponenten i en analyse med grounded theory som utgangspunkt. Gjennom systematisk sammenlikning av forskningsmaterialet, har målet vært å finne frem til forklaringer på fenomenet mangfoldsledelse. I denne tankegangen, er det vanlig å tro at omstendighetene rundt fenomenet har stor innvirkning på hvordan fenomenet vil markere seg. En sirkulær sammenligning av datamaterialet har utviklet seg til nye ideer underveis, som igjen har blitt inkorporert i studien. Litteraturen i seg selv, har ikke satt rigide rammer for hvordan dette bør gjennomføres. Dette har ført til at jeg selv har vært aktiv i bruken og kombinasjonen av kreativitet og teoretisk kunnskap (Boeije, 2010).

### 2. Analytisk induksjon

**Denne strategien** har jeg benyttet til å forstå mangfoldsledelse bedre, med forskningsartiklene som utgangspunkt. Når begrepet mangfold eller mer konkret mangfoldsledelse har dukket opp i teksten, har jeg trukket ut denne informasjonen i en egen ”node”(kategori) i NVivo. Denne strategien har eksempelvis også blitt benyttet til å teste om hypotesen stemmer, ved å trekke ut informasjon som kan knyttes til mangfoldsledelse og konkurransekraft (Boeije, 2010).

### 3. Teoretisk sensitivitet

**Denne strategien** omhandler masterstudenten eller forskerens evne til å finne relevant informasjon i forskningsdataen med bakgrunn i teori. I min studie har dette handlet om å tolke og uthente ideer og tema fra forskningsartiklene. Eksempelvis har gjennomgang av artiklene ført til at jeg har gått tilbake til koding, av spesifikke kategorier, som har vist seg å være interessante. Dermed handler teoretisk sensitivitet i denne studien om å identifisere mønstre i dataene, og ikke formulere egne teorier ut fra datamaterialet. En nøye tolkning av artiklene har ført frem til en koding av 15 ulike kategorier. For å få til dette, har det vært helt vesentlig med dybdekunnskap om fenomenet. Med en slik form for kunnskap, har det vært mulig å være teoretisk sensitiv, i den forstand, at jeg har sett nøye gjennom artiklene (Boeije, 2010). Strauss og Corbin mener at forskeren bør være var for tilstand, kontekst, interaksjoner/strategier og konsekvenser i datamaterialet (2007, referert i Boeije 2010;88). Jeg har likevel funnet ut at dette ikke bør komme i veien for andre viktige elementer som kan dukke opp i materialet.

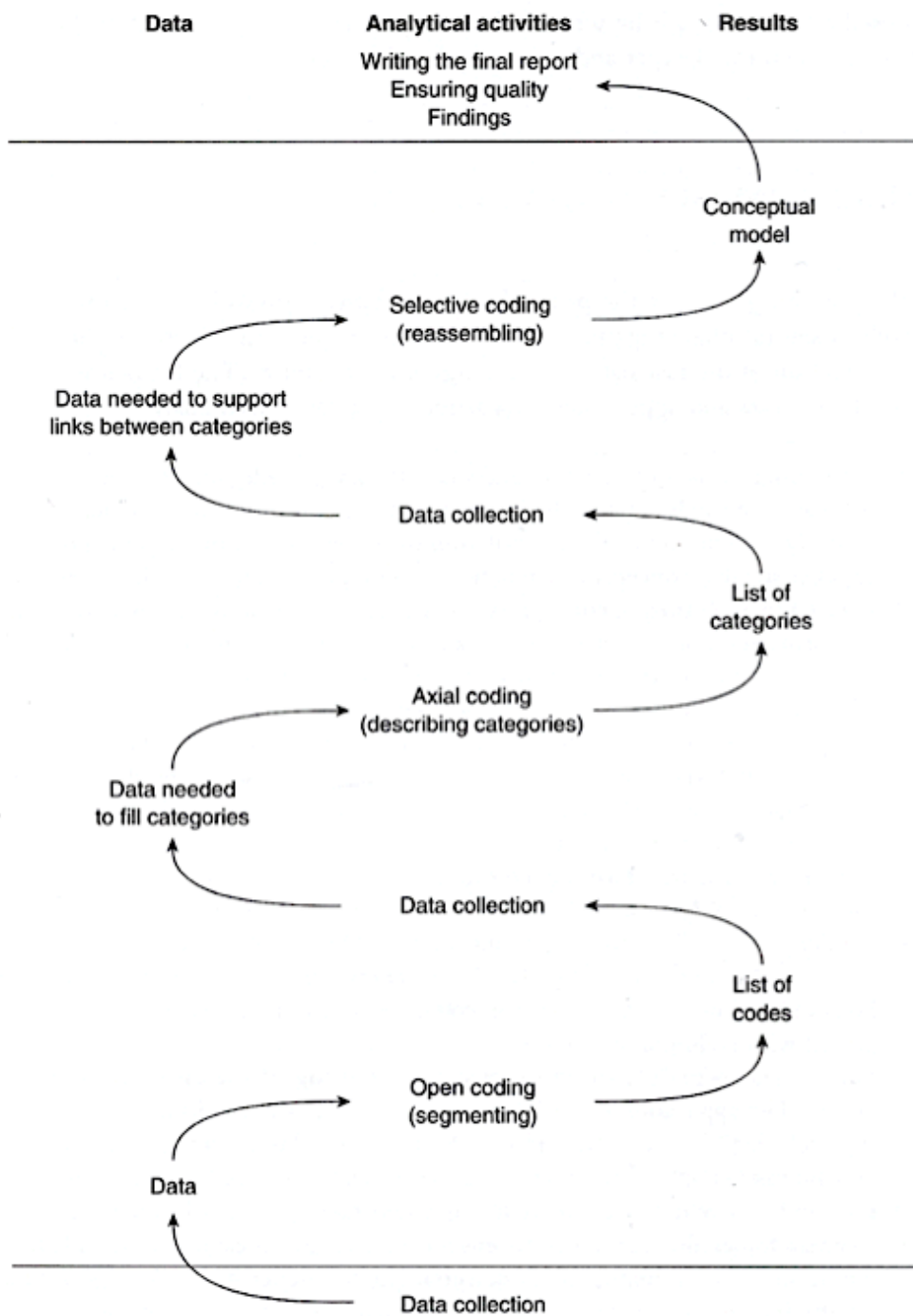
#### 3.3.1 ”The spiral of analysis” og NVivo

Det finnes to aktiviteter som ligger til grunn for analyse:

- Den første aktiviteten er ofte omtalt som segmentering, og innebærer en nedbrytning av forskningsdataen til forståelige biter. Dette betyr at dataene skal sorteres; i typer, klasser, sekvenser, prosesser eller lignende.
- Den andre aktiviteten handler om en gjenforening av datamaterialet. Her handler det om å finne sammenhenger, mønstre, likheter og ulikheter i det sorterte utvalget.

I min studie uttrykker gjenforeningen også den teoretiske tilknytningen disse dataene kan ha til teorikapittelet. Det viktigste i dette arbeidet er hele tiden å trekke ut det som tydeligst mulig kan belyse problemstillingen (Boeije, 2010).

I kommende avsnittet forteller jeg om analyseverktøyet NVivo og den stegvise analyseprosess jeg har benyttet gjennom ”The spiral of analysis”. Nedenfor viser jeg figuren som har ledet meg strukturert gjennom analyseprosessen. Hva betyr de ulike stegene hver for seg, og hvordan har jeg benytte meg av modellen?



Figur 2 "The Spiral of analysis" (etter Boeije, 2010, s.90)

Modellen viser tre ulike prosesser:

1. Venstre side: Datamaterialets rolle i analysen.
2. Midten: I dette tilfellet; masteroppgavens analytiske aktiviteter.
3. Høyre side: Midlertidige resultater.

De fleste analyser innen kvalitativ metode starter med en form for koding. Ønsket er å dele dataene opp i meningsfulle deler. Koding er med andre ord; en summerende og meningsskapende frase for et utvalgt stykke av en tekst. 14 artikler inneholder mye data, men koding har hjulpet meg til å skape orden i all teksten. Jeg vil utdype de tre midtre prosessene i figur 2; åpen, aksial og selektiv koding, siden disse har stått sentralt i analysen av forskningsartiklene (Boeije, 2010).

### **Åpen koding**

I denne fasen av analysen brøt jeg dataene ned til forståelige deler, sammenlignet de ulike delene og kategoriserte dem i åtte noder/hovedkategorier. Med underkategoriene ble det til slutt 15 kategorier. Så tidlig i prosessen var det vanskelig å vite hva som var av verdi for prosjektet, så jeg startet med en grov inndeling. Ulike tekstutdrag ble navngitt med meningsfulle betegnelser, myntet på teorien. Det er mulig å gjøre dette manuelt ved hjelp av penn og papir, men jeg importerte forskningsartiklene inn i analyseverktøyet NVivo, som også bygger på GT. Dette programmet gjorde analysen mer oversiktlig å håndtere, siden det blant annet hjalp meg til å sortere og arrangere den store mengden data. I tillegg stilte jeg meg selv spørsmål om dataene, slik at jeg underveis kunne se mønstre i materialet. Det viste seg også å være lettere å måle hyppigheten av ord og noder ved bruk av NVivo. Resultatet av den åpne kodingen utviklet seg til en rekke noder/kategorier. Mange spørsmål dukket opp i denne fasen. Dette førte til en bekjentgjøring av materialet. Siden denne dokumentanalysen er teoridrevet, er teoridelen vesentlig. Økt kjennskap til artiklene har ført til at jeg har endret teoridelen underveis. Noen elementer har blitt tatt ut av studien, blitt flyttet på eller lagt til underveis. Jeg har også drevet såkalt konstruert koding med bakgrunn i teorikapittelet. Dette betyr at jeg har trukket ut ulike tema av teoridelen som har blitt til noder/koder. Disse ble senere satt i relasjon til artiklene, før jeg begynte med den aksiale kodingen (Boeije, 2010).

### **Aksial koding**

I denne fasen av analysen gjenforente jeg dataene, for å skape en relasjon mellom ulike kategorier. Aksial koding handler om å relatere hovedkategoriene til underkategoriene. Dette gjøres for å se på egenskapene i hver kategori og for å samle sammen igjen delene fra første koding. Underveis dukket det opp nye ideer, slik at jeg igjen måtte søke på nytt i datamaterialet. Kategoriene ble på nytt testet ved en konfrontasjon med de nye dataene. Hovedmålet i den aksiale kodingsprosessen, var å skille de viktigste elementene fra de mindre viktige elementene. Også i denne fasen var det viktig å bevare kontakten med

problemstillingen, og jeg fokuserte mye på stikkordene; mangfold, diversitet, kreativitet, innovasjon og utfordringer knyttet til mangfoldsledelse. I tillegg reduserte og reorganiserte jeg materialet. Allerede her utviklet jeg overskriftene i diskusjonskapittelet, slik at jeg på denne måten arbeidet mot en besvarelse av problemstillingen. Da var det også avgjørende å beholde kontakt med datamaterialet, slik at kodene ikke ble frakoblet fra artiklene (Boeije, 2010). Spesielt viktig viste det seg å være at jeg holdt styr på hva som var funnene, og hva som ble lagt frem som hypoteser og teori i artiklene.

Jeg har fulgt Boeijes steg i denne fasen. Først sjekket jeg om kodene som hittil var nedskrevet dekket forskningsartiklenes innhold på en god måte. Deretter la jeg inn mangler og så til at fragmentene i teksten var kodet i passende termer. Til slutt sjekket jeg om noen av kategoriene var så like at de kunne slås sammen. Det viste seg at jeg hadde utviklet for mange kategorier i starten. Dette førte til en sammenslåing av flere kategorier underveis. Eksempelvis hadde jeg delt inn tilnærmingene til mangfoldsledelse, i syv ulike kategorier. Til slutt satt jeg igjen med én kategori med navnet ”mangfoldsledelsens hensikter” (Boeije, 2010, s.108-109).

### **Selektiv koding**

I denne fasen av analysen handlet det om å se koblingene mellom kategoriene som ble utviklet i de to forrige fasene. Det er i denne seksjonen av masteroppgaven mulig å utvikle en egen teori på bakgrunn av prosessen. Om dette er tilfelle, vil bestemte kategorier kunne bli omgjort til teoretiske konsepter (Boeije, 2010). Derfor har denne formen for detaljanalyse også gått under navnet teoretisk koding (Charmaz, 2006, referert i Boeije 2010;115). Dette er derimot ikke utført i denne studien, siden jeg diskuterer funn i artiklene opp mot eksisterende teori. Også uttrykket ”kjernekategori” blir benyttet i litteraturen (Strauss, 1987, referert i Boeije 2010;115). Jeg konstruerte slike ”kjerne kategorier” med bakgrunn i forskningsdataene, som flere av de andre kategoriene ble lenket opp mot. Dette skrev jeg for hånd på et A3 ark. Dermed ble kjernekategoriene den analytiske komponenten som fikk størst påvirkningskraft i analysen. Siden dette er den siste delen av analysen, stilte jeg meg selv noen spørsmål (Boeije, 2010):

***Hvilke*** tema har gjentatt seg i undersøkelsen av artiklene?

***Hva*** er artiklenes hovedbudskap?

**Hvordan** henger temaene mangfoldsledelse, ledelse og innovasjon sammen?

Gjenforeningen av datamaterialet er en stor del av den aksiale kodingen, men også helt vesentlig i den siste delen av analysen. Helt på slutten av den selektive kodingen hadde jeg klart for meg de viktigste funnene i masteroppgaven og kunne dermed arbeide videre med regulariteter, felles tema, mønster, likheter og ulikheter i diskusjonsdelen av oppgaven.

### **3.4 Validitet og reliabilitet**

Målet med forskning er å lage undersøkelsene så korrekte og sanne som mulig, i henhold til vitenskapelige standarder. Det finnes en rekke fallgruver det er mulig å gå i når det gjelder kvalitativ analyse. Det er for eksempel ikke uvanlig at utvelgelsen av data er skjevfordelt og at man går glipp av viktig informasjon. I tillegg kan det være vanskelig å skille verdien av ulike data, eller at man tidlig i prosessen lar seg farge av spesielt én side av prosessen. Jeg har forsøkt å forholde meg mest mulig åpen til artiklene, slik at jeg ikke forkaster eller aksepterer hypotesen før helt i slutten av den analytiske prosessen (Boeije, 2010). I kommende kapittel har jeg vurdert artiklene utfra følgende fire kriterier (Tangen/NTNU, 2010):

**Troverdighet:** For å vurdere om kilden er troverdig, har jeg lagt stor vekt på utvelgelsen av forskningsartiklene gjennom kriterier nevnt tidligere i oppgaven. Dette gjelder særlig punkt nummer 3 i de sette kriteriene: Artiklene skal være forskningsbaserte dokumenter fra internasjonale tidsskrift.

**Objektivitet:** For å vurdere om kilden er objektiv, er det vanlig å undersøke om hver av forskningsartiklene har noen form for interessekonflikter, og hvor balansert kilden virker i sin fremleggelse av data. I min studie er artiklene skrevet for andre formål enn min problemstilling, og er dermed ikke avgjort objektive med tanke på denne studien. Jeg har likevel sett på om studiene innehar opplysninger om motstridende interesser, forskningsbasert støtte og om det finnes noen begrensninger i studiene.

**Nøyaktighet:** For å vurdere om forskningsartiklene er nøyaktige, vil jeg se til at de er fra perioden 2005-2016. I tillegg vil jeg undersøke om referanselisten inneholder kilder av troverdig karakter.

**Egnethet:** For å vurdere om forskningsartiklene er egnete for mitt informasjonsbehov, mener jeg det er vesentlig at det er vitenskapelige publikasjoner og at artiklene dekker emneområdene i problemstillingen.

Jeg vil i det følgende redegjøre for reliabilitet og validitet. Reliabilitet omhandler målesikkerhet. Om forskningen viser seg å være reliabel, betyr det at den samme målingen kan gjentas og man får samme svaret hver gang, om fenomenet i seg selv ikke har vært under endring. Dette betyr også at forskningen skal være pålitelig og gjennomsiktig, slik at andre kan etterprøve undersøkelsene. I foregående delkapitler har jeg forsøkt å være tydelig i henhold til hvordan jeg har valgt ut artiklene og hvilke kvalitetsgrunnlag som ligger til grunn for denne utvelgelsen. I tillegg har jeg opplyst hvordan jeg har søkt for å komme frem til disse artiklene. En av fordelene med dokumentanalyse er at datamaterialet ikke påvirkes av innsamlingsmetode. Likevel er mitt utvalg av artikler påvirket av hvilke artikler som er plukket ut. I tillegg har jeg som forsker, også påvirket hvilke fragmenter jeg har trukket ut av artiklene. Innsamlingsmetodene til forskerne i de utvalgte artiklene derimot, er umulig for meg å ha oversikt over. Det er likevel viktig å være kritisk til de utvalgte forskningsartiklenes reliabilitet, hver for seg. Det er fordelaktig at andre kan søke opp de samme artiklene som jeg har gjort, for å sjekke mine funn (Boeije, 2010).

Validitet på sin side, handler om hvorvidt man har klart å undersøke det man hadde som mål å undersøke. I min masteroppgave er det vesentlig at alle forskningsartiklene, på hver sin måte, er med på å belyse problemstillingen. Det vil si at de må berøre feltene mangfoldsledelse, ledelse av mangfold, ledelse, innovasjon og kreativitet. Selv om artiklene i ulik grad vurderer relasjonen mellom de nevnte delene, er det viktig å merke seg at disse dokumentene i utgangspunktet er skrevet for andre formål enn min masteroppgave. Det er likevel sikret en god bredde i artiklene, siden jeg har fulgt kvalitetskriterier i utvalget (Boeije, 2010).

Forskningsartiklene er bærebjelken i denne studien. Derfor har det vært vesentlig å benytte tid til å samle et solid sett artikler. Et enkelt søk i NVivo kan dokumentere at artiklene jeg har kommet frem til, belyser ordene i min problemstilling. Følgene er en liste av de mest benyttede ordene i alle de fjorten forskningsartiklene:

Ord	Ordhyppighet
diversity	2311
cultural	805
management	777
innovation	756
team	490
organizational	435
journal	428
social	391
level	386
research	376

Figur 3 viser hvilke ti ord som er hyppigst benyttet i de utvalgte artiklene

Det fremkommer i figur 3 at ordet mangfold eller retttere sagt ”diversity” er benyttet flest ganger, med en hyppighet på 2311 i løpet av artiklene. Mer spesifikt søkte jeg også opp begrepene ”diversity management” og ”leading diverse”, for å få en pekepinn på hvor mange ganger disse uttrykkene er nevnt i artiklene. Ved hjelp av NVivo har jeg utviklet to tabeller som viser hyppighet og dekning i prosent i alle de fjorten artiklene. Eksempelvis benyttes begrepet ”diversity management” i artikkelen ”*Cultural Diversity in Business: A Critical Reflection on the Ideology of Tolerance*” 32 ganger. Mens uttrykket ”leading diversity” benyttes 73 ganger i artikkelen ”*Cultural Diversity, Innovation, and Entrepreneurship: Firm-level Evidence from London*”. Dette viser tydelig at forskningsartiklene har stor egnethet for det jeg ønsker å finne ut av i min problemstilling. For flere detaljer som viser ordhyppighet og prosentvis dekning i alle de 14 artiklene; se vedlegg 2 og 3.

I kommende kapittel følger en presentasjon av artiklene. Deretter vurderes de etter de fire kriteriene; troverdighet, objektivitet, nøyaktighet og egnethet.



## 4 Presentasjon av artiklene

I dette hovedkapittelet presenterer jeg først forskningsartiklens innhold. Deretter følger kildekritikk av hver av artiklene.

### 4.1 Innhold

I dette delkapittelet viser jeg først artiklens nummer, som senere er benyttet i oppgavens diskusjonskapittel. I tillegg informeres det om forfatter, tittel, innhold/formål og i hvilket tidsskrift artiklene er publisert. Siden artikkel nr.2 viste seg ikke å være egnet til oppgaven, tar jeg for meg de 14 andre artiklene i analysen og diskusjonen av problemstillingen. Jeg velger likevel å dokumentere bortfallet.

Artikkel nr.	Forfatter	Tittel	Innhold og formål	Tidsskrift
1	Ci Rongli, Chen Ju Lin, Yun Hsiang, Tien, Chien , Ming Chen (2015)	A Multilevel Model of Team Cultural Diversity And Creativity: The Role of Climate for Inclusion	Målet med denne forskningen, er å finne ut hvordan kulturell diversitet i team henger sammen med kreativitet hos team og individ. Undersøkelsene er utført med bakgrunn i ”intergrating team diversity research” og ”information-exchange prespective”. Dataen er uthentet fra 57 multikulturelle team ved to bedrifter som har hovedbase i Taiwan.	The Journal of Creative Behavior
2	<del>Anne Kandler</del> Kevin N. Laland (2009)	An investigation of the relationship between innovation and cultural diversity	Denne studien ser på forholdet mellom atferdsinnovasjon og nivået av kulturelt mangfold. Formålet med undersøkelsen er å se på hvordan etablerte innovasjoner virker inn på kulturell dynamikk og mangfold.	Theoretical Population Biology
3	B Janakiram, Namrata Kapur (2015)	Comparative Analysis Of Corporate Cross Cultural Management In It Vs Non It Organizations	Denne studien ser på hvordan man på best mulig måte kan lede en kulturelt mangfoldig og geografisk spredt arbeidsstyrke. Totalt fem ulike industrier (industriteknikk, IT-sektoren, legemiddelindustrien, ITES-sektoren (maskinvare, programvare og tjenester) og forskning- og utviklingssektoren) er med i forskningen. Studien belyser at krysskulturell-ledelse vil gi ledere kulturell forståelse, slik at de kan utføre oppgavene med en engasjert arbeidsstokk. Forskerne ser også på hvordan dette kan føre til bedre økonomiske resultater for organisasjonen.	Cross Cultural Management Journal
4	J. Félix Lozan, Teresa Escrich (2016)	Cultural Diversity in Business: A Critical Reflection on the Ideology of Tolerance	Forskerne tar utgangspunkt i Immanuel Kants ideologi om respekt. Formålet er å presentere en kritisk refleksjon rundt toleranse som ideologi, og samtidig foreslå en håndtering av kulturelt	Journal of Business Ethics

			<p>mangfold gjennom en teoretisk diskusjon.</p> <p>Hva er egentlig forskjellen på toleranse og respekt?</p>	
5	Max Nathan Neil Lee (2013)	Cultural Diversity, Innovation, and Entrepreneurship: Firm-level Evidence from London	Forskerne tar utgangspunkt i 7600 firmaer for å undersøke båndene mellom kulturell diversitet, innovasjon, entreprenørskap og salgsstrategier i London bedrifter mellom 2005 og 2007. Formålet med studien er å finne ut om Londons kulturelle mangfold hindrer eller øker ytelsen til disse bedriftene.	Economic Geography
6	Ruth Bridgstock, Fiona Lettice, Mustafa F. Özbilgin, Ahu Tatli (2010)	Diversity management for innovation in social enterprises in the UK	Denne studien ser på forholdet mellom mangfoldsledelse (DM), innovasjon og ytelse i "social enterprise". Forskerne argumenterer for at "social enterprises" burde vurdere mangfoldsledelse, slik at de kan maksimere innovasjon og resultater i virksomhetene.	Entrepreneurship & Regional Development
7	Annekatrien Niebuhr (2010)	Migration and innovation: Does cultural diversity matter for regional R&D activity	Denne studien analyserer hvordan kulturell diversitet påvirker innovasjon i tyske regioner. Formålet er å finne ut hvordan arbeidere med ulik kulturell bakgrunn, påvirker ytelse innen forskning- og utvikling.	Regional Science Policy & Practice
8	Angel Sharma, Tahir Nisar (2016)	Managing diversity and equality in the workplace	Artikkelen studerer forholdet mellom medarbeidersamtaler, sosiokulturelle utfordringer, "affirmative action" (AA), og organisatoriske evner når det gjelder håndtering av mangfold og likhet på arbeidsplassen.	Cogent business and management
9	Mikkel Mouritz Marfelt, Sara Louise Muhr (2016)	Managing protean diversity: An empirical analysis of how organizational contextual dynamics derailed and dissolved global workforce diversity	I denne artikkelen kritiseres konseptene mangfoldsledelse og krysskulturell-ledelse. Forskerne fremlegger et nytt konsept kalt "protean diversity". Formålet er å analysere hvordan diversitet i arbeidsstokken blir påvirket og endret av kontekstuell dynamikk.	International Journal of Cross Cultural Management
10	Hilla Peretz, Ariel Levi, Yitzhak Fried (2015)	Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation	<p>Denne studier tar utgangspunkt i data fra over 5000 organisasjoner i 22 land for å finne ut av følgende:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvordan påvirker den nasjonale kulturen gjennomføringen av mangfoldsprogrammer som har fokus på rekruttering, trening og fremmingen av individer i ulike grupper?</li> <li>2. Har nasjonale kulturelle praksiser en modererende effekt på mangfoldsprogrammer og organisatoriske effekter som fravær og "turnover" i arbeidsstokken?</li> </ol>	<p>The International Journal of Human Resource Management</p> <p>Routledge Taylor &amp; Francis Group</p>

			3. Hva har fravær og ”turnover” å si for forholdet mellom mangfoldsprogrammer og organisatoriske effekter som ytelse og innovasjon?	
11	Christian R. Østergaard, Bram Timmermans, Kari Kristinsson (2009)	Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation	Studien ser på relasjonen mellom mangfold blant ansatte og innovasjon med hensyn til kjønn, alder, etnisitet og utdanning. Denne forskningen tar utgangspunkt i 1648 danske firmaer.	Research Policy
12	Nigell Bassett-Jones (2005)	The Paradox Of Diversity Management, Creativity and Innovation	På en diskursiv måte ser denne rapporten på sammenhengen mellom mangfold, kreativitet, innovasjon og konkurransefortrinn. Organisasjonene det reflekteres rundt, er virksomheter som har et ekstra fokus på Human Resource Management og kompetanseutvikling blant ansatte.	Creativity and Innovation Management
13	Kari Kristinsson, Marina Candi, Rognvaldur J. Sæmundsson (2015)	The Relationship between Founder Team Diversity and Innovation Performance: The Moderating Role of Causation Logic	Artikkelen studerer mangfold i såkalte top management teams (TMTs) og logikken bak gründeres beslutningsprosesser. Målet er å øke forståelsen av relasjonen mellom mangfold i TMT og innovativ ytelse.	Long Range Planning
14	Yang, Yang Alison M., Konrad (2010)	Diversity in Organizational innovation: The role of employee involvement	Denne studien ser på ulike interaktive effekter av mangfold i arbeidsstokken og de ansattes engasjement for organisatorisk innovasjon. Forskningen er gjort med bakgrunn i 182 Canadiske organisasjoner.	Journal of Organizational Behavior
15	Flannery G.stevens, Vicoria C. Plaut, Jeffrey Sanchez-Burks (2008)	Unlocking The Benefit of Diversity All-inclusive Multiculturalism and positive Organizational Change  Managing diversity and equality in the workplace	Denne artikkelen problematiserer tilnærmingene ”The colorblind approach” og ”The multicultural approach”. Hvordan får man mest mulig ut av en mangfoldig arbeidsstokk? En alternativ tilnærming blir presentert som ”all-inclusive multiculturalism”(AIM model). Denne tilnærmingen, fokuserer på hvordan sosial kapital og positive relasjoner på arbeidsplassen, kan bidra til at organisasjonsmedlemmene får utnyttet sitt potensial.	The Journal of Applied Behavioral Science  A publication of the NTL Institute

Figur 4 viser mer detaljert informasjon om de 15 utvalgte artiklene

## 4.2 Kildekritikk

I dette delkapittelet har jeg vurdert artiklene med bakgrunn i de fire kriteriene; troverdighet, objektivitet, nøyaktighet og egnethet (Tangen/NTNU, 2010):

**Artikkel 1: Li, Ci-Rong., Lin, Chen-Ju., Tien, Yun-Hsiang. og Chen, Ming-Chien. (2015) A Multilevel Model of Team Cultural Diversity and Creativity: The Role of Climate for Inclusion. *The Journal of Creative Behaviour*.**

**Troverdighet:**

Artikkelen er publisert i et fagfellevurdert og internasjonal tidsskrift, etablert i 1967.

Siteringer: 4

**Objektivitet:**

Forskningen er støttet av Natural Science Foundation ved Fujian provinsen i Kina. Denne organisasjonen er knyttet direkte opp mot staten for forvaltning av penger til forskning. Tanken er at denne organisasjonen skal kunne bidra til utvikling innen forskning og teknologi, som kan bidra til sosioøkonomisk utvikling i nasjonen (Bureau of International Cooperation /National Natural Science Foundation of China, 2007). Studien er også delvis støttet av Ministry of Science and Technology Individual Research Grant i Taiwan.

Forskerne har nøye vurdert svakheter ved egen studie. De poengterer eksempelvis at de bare har fokusert på "surface-level cultural diversity" og ikke tatt for seg "deep-level cultural diversity". De foreslår at videre studier skiller mellom disse to diversitetstypene.

Kilden virker balansert i sin fremleggelse av teori, og presenterer en rekke ulike synspunkt underveis.

Språket bærer ikke preg av å være bastant eller overbevisende.

Denne artikkelen kan ikke sies å være avgjort objektiv, siden jeg benytter den som sekundærkilde i egen studie.

**Nøyaktighet:**

Artikkelen ble publisert i 2015 og er dermed en av de ferskeste i utvalget. Det er fint at undersøkelsen er gjort i dette området, slik at også Øst-Asia er med i min oppgave. Artikkelen har en tung referanseliste preget av høy kvalitet, spesielt med tanke på at forskerne benytter seg av både eldre og nyere kilder.

Forskerne har samlet data fra 384 ansatte og ledere innenfor 57 multikulturelle arbeidsgrupper. Undersøkelsene ble gjort i to multinasjonale ingeniør-virksomheter med hovedsete i Taiwan.

**Egnethet:** Jeg vurderer denne artikkelen som svært egnet til min oppgave, siden forskerne ønsker å finne ut hvordan grupper preget av kulturelt mangfold påvirker til team- eller individuell kreativitet. Dette kan belyse sammenhenger mellom det å lede mangfold og organisatoriske resultater.

**~~Artikkel 2: Kandler, A. og Laland, K. N. (2009) An investigation of the relationship between innovation and cultural diversity. Theoretical Population Biology~~**

**Troverdighet:** Artikkelen er publisert i et fagfellevurdert og internasjonalt tidsskrift, etablert i 1970.

Siteringer: 48

**Objektivitet:**

Forskeren Anne Kandler har fått støtte av Arts and Humanities Research Board (AHRB). Den andre forskeren Kevin Laland har mottatt tilskudd fra Biotechnology and Biological Sciences Research Council (BBSRC).

Språket bærer ikke preg av å være bastant eller overbevisende.

Denne artikkelen kan ikke sies å være avgjort objektiv, siden jeg benytter den som sekundærkilde i egen studie.

**Nøyaktighet:**

Artikkelen ble publisert i 2009.

Dette er en matematisk studie med kvantifisering av data.

Referanselisten er ikke spesielt lang, men det har angivelig med metodisk fremgangsmåte å gjøre. Utfordringen er likevel at innholdet ikke er helt egnet for min studie, siden den bærer tydelig preg av å fokusere på litteratur om evolusjon i et kulturelt perspektiv.

**Egnethet:**

Forskerne forsøker å forstå forholdet mellom kulturell diversitet og innovasjon. Jeg velger å ta denne artikkelen ut av min studie. Dette til tross for at den inneholder informasjon om kulturelt mangfold, innovasjon og konformitet. Problemet er at forskerne forsøker å forstå hvordan spredningen av innovasjoner påvirker kulturelt mangfold.

**Artikkel 3: Janikarim, B. og Kapur, N. Comparative analysis of corporate cross cultural management in it vs non it organization. (2015) Cross-Cultural Management Journal**

**Troverdighet:**

Artikkelen er publisert i internasjonalt tidsskrift.

Siteringer: 0

Siden denne studien er forholdsvis ny, mener jeg at det ikke er problematisk at artikkelen har null siteringer.

**Objektivitet:**

Forskerne i denne studien oppgir ikke at de har fått noen form for støtte. De poengterer at forskningen begrenset seg med tanke på tidsbruk, kostnader, dekningsområde i datainnhenting og utvalgsstørrelse. Det spesifiseres også at denne studien bare kan generaliseres til organisasjoner av lignende størrelse.

Kilden virker balansert i sin fremleggelse av teori, og presenterer en rekke ulike synspunkt underveis.

Språket bærer ikke preg av å være bastant eller overbevisende.

Denne artikkelen kan ikke sies å være avgjort objektiv, siden jeg benytter den som sekundærkilde i egen studie.

**Nøyaktighet:**

Publisert i 2015 og er dermed av nyere dato. Referanselisten har god kvalitet. Forskerne har benyttet seg av kilder som tar utgangspunkt i utviklingsland, i tillegg til en rekke andre kilder som er skrevet på bakgrunn av kulturstudier. Det er fint at studien er utført i India, slik at også Sør-Asia er med i min oppgave.

Forskerne har benyttet både regresjonsanalyse og en korrelasjonsanalyse som deler av metoden.

**Egnethet:**

Denne studien er egnet, siden den tar for seg effekten av krysskulturell- ledelse i ulike sektorer.

**Artikkel 4: Lozano, F. J. og Escrich, T. (2016) Cultural Diversity in Business: A Critical Reflection on the Ideology of Tolerance. Journal of Business Ethics**

**Troverdighet:**

Denne artikkelen er publisert i et nederlandsk, fagfellevurdert og internasjonalt tidsskrift.

Siteringer: 3
<p><b>Objektivitet:</b></p> <p>For å skape større forståelse for eget studie, tar forskerne leseren gjennom tre modeller som omhandler evolusjonen innen mangfoldsledelse. Resultatet er en artikkel som fremstår balansert, med hensyn til at en rekke ulike synspunkt og teorier blir presentert underveis.</p> <p>Forskerne oppgir ikke at de har mottatt støtte til studien.</p> <p>Språket bærer ikke preg av å være bastant eller overbevisende.</p> <p>Denne artikkelen kan ikke sies å være avgjort objektiv, siden jeg benytter den som sekundærkilde i egen studie.</p>
<p><b>Nøyaktighet:</b></p> <p>Artikkelen er en av de aller nyeste i utvalget, og ble publisert i 2016. Referanselisten er svært omfangsrik.</p>
<p><b>Egnethet:</b></p> <p>Denne artikkelen er egnet, siden den på en kritisk måte tar for seg ideologien om toleranse. I tillegg til å foreslå en ideologi om respekt for å kunne lede kulturell diversitet.</p>

<p><b>Artikkel 5: Nathan, M., og Lee, N. (2013) Cultural Diversity, Innovation, and Entrepreneurship: Firm-level Evidence from London. <i>Economic Geography</i></b></p>
<p><b>Troverdighet:</b></p> <p>Artikkelen er publisert i et fagfellevurdert og internasjonal tidsskrift, etablert i 1925.</p> <p>Siteringer: 62</p>
<p><b>Objektivitet:</b></p> <p>I denne artikkelen poengteres det tydelig at studien har sine begrensninger. Målingen av kulturell diversitet gjenspeiler ikke rikheten av mangfold som faktisk finnes i London. Forskerne opplyser også, at de ikke fikk tid til å ta for seg sammenhenger mot det internasjonale markedet på en slik måte de skulle ønske. Det er også uvisst om disse resultatene kan generaliseres til andre byer i Storbritannia. Dette med bakgrunn i at Londons størrelse, økonomiske struktur og demografi er unik.</p> <p>Forskerne oppgir ikke at de har mottatt støtte til studien.</p> <p>Språket bærer ikke preg av å være bastant eller overbevisende.</p> <p>Denne artikkelen kan ikke sies å være avgjort objektiv, siden jeg benytter den som sekundærkilde i egen studie.</p>
<p><b>Nøyaktighet:</b></p> <p>Artikkelen ble publisert i 2013, og referanselisten er svært fyldig med kilder av både eldre og nyere dato.</p> <p>Studien er basert på spørreundersøkelser.</p>
<p><b>Egnethet:</b></p> <p>Denne artikkelen er egnet, fordi den sier noe om hvordan kulturell diversitet påvirker ytelse i firmaer i London.</p>

**Artikkel 6: Bridgstock, R., Lettice, Özbilgin, F. (2010) Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. Routledge Taylor & Francis Group**

**Troverdighet:**

Artikkelen er publisert i et fagfelleverdert tidsskrift.

Siteringer: 45

**Objektivitet:**

Forskerne opplyser i artikkelen at de med hensikt har valgt case med bakgrunn i relevans for sin problemstilling. Dette betyr at studien ser på sammenhengene mellom mangfoldsledelse, innovasjon og høy ytelse i "social enterprises". De har altså valgt ut "cases" der mangfoldsledelse og innovasjon er klart knyttet sammen. Case-studiene er ikke generaliserbare, men kan være med å gi en rikere kontekstuell innsikt.

Forskerne oppgir ikke at de har mottatt støtte til studien.

Språket bærer ikke preg av å være bastant eller overbevisende.

Denne artikkelen kan ikke sies å være avgjort objektiv, siden jeg benytter den som sekundærkilde i egen studie.

**Nøyaktighet:**

Artikkelen er publisert i 2010, og referanselisten er omfangsrik med god spennvidde i årstall.

Undersøkelsen bygger på nasjonale undersøker i Storbritannia, i tillegg til case-studier. Ulike former for datainnsamlingsmetoder ble benyttet; eksempelvis semistrukturerte intervjuer og spørreundersøkelser.

**Egnethet:**

Denne artikkelen er egnet, siden den direkte tar for seg potensialet av mangfoldsledelse (DM).

**Artikkel 7: Niebuhr, Annekatrin. (2010) Migration and innovation: Does cultural diversity matter for regional R&D activity. Regional Science Policy & Practice**

**Troverdighet:**

Artikkelen er publisert i fagfelleverdert, internasjonalt tidsskrift.

Siteringer: 47

**Objektivitet:**

Det blir ikke oppgitt at forskerne har fått noen støtte til å gjennomføre denne studien.

I artikkelen fremkommer det at fordelene ved mangfold ikke begrenser seg til ansatte med universitetsgrad innen forskning og utvikling (FoU). Det er likevel plausibelt at utdanningsnivået for ansatte innen FoU muligens påvirker kommunikasjonsferdighetene til de ansatte. Denne studien kan ikke generaliseres, siden undersøkelsen tar for seg kulturell diversitet blant ansatte innen FoU. Utdanningen blant arbeidstakerne kan ha noe å si for de økonomiske effektene av kulturelt mangfold.

Språket bærer ikke preg av å være bastant, men forskerne konkluderer på en svært eksplisitt måte.

Denne artikkelen kan ikke sies å være avgjort objektiv, siden jeg benytter den som sekundærkilde i egen studie.

**Nøyaktighet:**

Studien ble publisert i 2010, og referanselisten er ikke av de lengste i utvalget, men jeg vurderer den likevel som fyldig og innholdsrik.

Diskusjonen tar utgangspunkt i tidligere studier som fokuserer på hvordan innvandring påvirker ulike arbeidsmarkedstiltak.

**Egnethet:**

Artikkelen er egnet, siden den gir et innblikk i hvordan kulturell diversitet påvirker innovasjon.

**Artikkel 8: Sharma, A. og Nisar, T. (2016) Managing diversity and equality in the workplace. *Cogent Business & Management*.****Troverdighet:**

Artikkelen er publisert i et internasjonalt, fagfellevurdert tidsskrift.

Siteringer: 0

Siden denne studien er forholdsvis ny, mener jeg det er uproblematisk at artikkelen har null siteringer.

**Objektivitet:**

Forfatterne har oppgitt at de ikke har fått noen støtte til gjennomføring av denne studien.

Artikkelen belyser litteratur som tar for seg ulike tilnærminger til ledelse av mangfold på en balansert og ryddig måten. Likevel kan artikkelen ikke sies å være avgjort objektiv, siden jeg benytter den som sekundærkilde i egen studie.

Språket bærer ikke preg av å være bastant eller overbevisende.

Denne artikkelen kan ikke sies å være avgjort objektiv, siden jeg benytter den som sekundærkilde i egen studie.

**Nøyaktighet:**

Denne artikkelen er en av de nyeste og ble publisert i 2016. Referanselisten er av god kvalitet, innholdsrik og med stor spennvidde når det gjelder publikasjonsår.

Studien er en litteraturgjennomgang.

**Egnethet:**

Artikkelen er egnet, siden den sier noe om hva som kan føre til effektiv ledelse av mangfold og hvordan man på best mulig måte kan legge opp til likestilling.

**Artikkel 9: Marfelt, M. M. og Muhr, S. L. (2016) Managing protean diversity: An empirical analysis of how organizational contextual dynamics derailed and dissolved global workforce diversity. *International journal of cross cultural management*.****Troverdighet:**

Artikkelen er publisert i et internasjonalt, fagfellevurdert tidsskrift.



Siteringer: 2
<p><b>Objektivitet:</b></p> <p>Forfatterne erklærer ingen motstridende interesser i gjennomføringen av denne forskningen. De har heller ikke mottatt støtte til studien.</p> <p>Denne kritiske litteraturstudien ser på diversitet i arbeidsstyrken, ved å identifisere hvordan organisatorisk kontekstuell dynamikk influerer mangfold. Hvordan arter mangfold seg og hvordan blir diversitet forstått? Jeg synes dette blir fremlagt på en balansert måte.</p> <p>Språket bærer ikke preg av å være bastant eller overbevisende.</p> <p>Denne artikkelen kan ikke sies å være avgjort objektiv, siden jeg benytter den som sekundærkilde i egen studie.</p>
<p><b>Nøyaktighet:</b></p> <p>Denne artikkelen er publisert i 2016, og referanselisten er grundig og av god kvalitet.</p>
<p><b>Egnethet:</b></p> <p>Artikkelen er egnet, siden den også tar for seg kontekstuelle sammenhenger ved mangfold. I tillegg vurderer forskerne begrepet mangfold som en ekstrem variabel.</p>

<p><b>Artikkel 10: Peretz, H., Levi, A. og Fried, Y. Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. (2016) <i>The International Journal of Resource Management</i>.</b></p>
<p><b>Troverdighet:</b></p> <p>Publisert i fagfelleverdert, internasjonalt tidsskrift.</p> <p>Siteringer: 16</p>
<p><b>Objektivitet:</b></p> <p>Forskningen er støttet gjennom et stipend utbetalt av SHRM Foundation. De understreker likevel at tolkningene og konklusjonen nødvendigvis ikke representerer SHRM sitt syn. Siden SHRM er en verdibasert veldedig organisasjon, som ønsker å utvikle forskningsbaserte HR-løsninger for utfordrende inkludering, bør man likevel være kritisk til studien (SHRM Foundation, 2017).</p> <p>Metoden som er benyttet fremstår troverdig og balansert. I artikkelen fremmer forskerne at studien har potensielle begrensninger. Eksempelvis ble noen av målingene hentet fra samme kilde. Det nevnes også at Cranet dataene ble innsamlet i 2009, mens GLOBE dataene som omhandlet kultur ble publisert i 2004. Forskerne mener likevel at det er sannsynlig at disse dataene var stabile gjennom denne perioden på seks år. Det blir også oppgitt i artikkelen at målingene angående mangfoldsprogrammer, angir utbredelsen av mangfoldsprogrammer og ikke styrken til programmene.</p> <p>Språket bærer ikke preg av å være bastant eller overbevisende.</p> <p>Denne artikkelen kan ikke sies å være avgjort objektiv, siden jeg benytter den som sekundærkilde i egen studie.</p>
<p><b>Nøyaktighet:</b></p> <p>Studien ble publisert i 2016, og referanselisten er av god kvalitet og bredde, både i årstall og innhold.</p> <p>Utført ved hjelp av data hentet fra Cranfield Network on Comparative Human Resource Management, 2009-</p>

2010.

**Egnethet:**

Studien egner seg, siden den vil gi en indikasjon på om nasjonal kultur har noe å si for igangsettingen av mangfoldsprogrammer. Selv om dette ikke direkte berører min problemstilling, er det en studie som berører mange land og som setter mangfoldsledelse inn i ulike kulturelle kontekster.

**Artikkel 11: Østergaard, Christian, R., Timmermanns, B. og Kristinsson, K. (2009) Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*.**

**Troverdighet:**

Publisert i fagfelleurdert, internasjonalt tidsskrift.

Siteringer: 254

**Objektivitet:**

Det oppgis ikke at forfatterne har mottatt støtte til å utføre denne studien.

Datasettet som er benyttet i denne studien er hentet fra en spørreundersøkelse ved navn DISKO4. Denne tar for seg organisasjoner og ansatte, i tillegg til forsknings- og utviklingsstrategier i danske firma. Undersøkelsen ble utført av Statistics Denmark i 2006 på vegne av fire forskningsgrupper ved Aalborg universitet.

Språket bærer ikke preg av å være bastant eller overbevisende.

Denne artikkelen kan ikke sies å være avgjort objektiv, siden jeg benytter den som sekundærkilde i egen studie.

**Nøyaktighet:**

Artikkelen ble publisert i 2009, og kan dermed ikke regnes som helt fersk, men siden den gang har den blitt sitert 254 ganger. Noe som indikerer at det er en studie av interesse. Referanselisten er ikke en av de lengste i utvalget, men av god kvalitet med hensyn til utvalgte forfattere og spennvidde i årstall.

Det er gjennomført en kvantitativ analyse på bakgrunn av en innovasjonsstudie. Undersøkelsen er basert på 1648 danske firmaer.

**Egnethet:**

Artikkelen er egnet, siden den reflekterer rundt firmaers sannsynlighet til å innovere.

**Artikkel 12: Basset- Jones, Nigel. The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. (2005) *Creativity and Innovation Management*.**

**Troverdighet:**

Publisert i fagfelleurdert tidsskrift.

Siteringer: 408

**Objektivitet:**

Denne artikkelen virker anerkjent blant forskere innen diversitetsstudier, og jeg har lagt merke til at det ofte

henvises til denne studien.

Språket bærer preg av at artikkelen er av konseptuell og diskursiv karakter, men har ikke en bastant eller overbevisende tone. Et av kjennetegnene til denne artikkelen, er at det benyttes en rekke begreper i dokumentet. Jeg synes forskeren forholder seg balansert til de ulike kildene, og teoretikere med ulike tilnærminger blir belyst.

Denne artikkelen kan ikke sies å være avgjort objektiv, siden jeg benytter den som sekundærkilde i egen studie.

**Nøyaktighet:**

Artikkelen er den eldste i utvalget og ble publisert i 2009. Den holder likevel mål, siden den har svært mange siteringer. Den er også med å skape bredde i utvalget på grunn av sin eldre publiseringsdato. Referanselisten viser datamateriale tilbake til 1970-årene, men er i vesentlig grad preget av kilder fra 1990-årene.

**Egnethet:**

Artikkelen er egnet, siden den studerer relasjonen mellom kreativitet og innovasjon. I tillegg til å se på effekten av mangfoldsledelse.

**Artikkel 13: Kristinsson, K., Candi, Rögnvaldur J. Sæmundsson. (2015) The Relationship between Founder Team Diversity and Innovation Performance: The Moderating Role of Causation Logic. *Long Range Planning*.**

**Troverdighet:**

Publisert i fagfelleurdert tidsskrift.

Siteringer: 4

**Objektivitet:**

Studien er støttet av Icelandic Center for Research.

Forskerne opplyser i artikkelen at denne studien har viktige begrensninger som gir grobunn for videre studier. Studien har tatt utgangspunkt i en kontekst preget av oppgaver med høy kompleksitet. Videre studier bør derfor også se på en entreprenør kontekst preget av mindre komplekse oppgaver. Funnene som omhandler implementeringsfasen er basert på målinger av nye produkter/nye tjenester. For å kunne gå dypere inn i dette, bør videre studier også måle graden av suksess disse nye produktene faktisk har.

Språket bærer ikke preg av å være bastant eller overbevisende.

Denne artikkelen kan ikke sies å være avgjort objektiv, siden jeg benytter den som sekundærkilde i egen studie.

**Nøyaktighet:**

Publisert i 2016, og er dermed av nyere dato. Referanselisten er karakterisert av stor spennvidde i årstall.

Forskningen inneholder kvantitativ undersøkelse og litteraturgjennomgang.

**Egnethet:**

Artikkelen er egnet, siden den forteller om generering av ideer og mangfold.

**Artikkel 14: Yang, Yang, og Konrad, Alison M. (2010) Diversity and organizational innovation: The role**

<b>of employee involvement. <i>Journal of organizational Behaviour</i></b>
<p><b>Troverdighet:</b></p> <p>Publisert i fagfelleverdert, internasjonalt tidsskrift.</p> <p>Siteringer: 61</p>
<p><b>Objektivitet:</b></p> <p>Forskningen er støttet av Corus Entertainment Chair in Women in Management ved Richard Ivey School of Business. I tillegg har forskerne fått støtte fra Social Sciences and Humanities Research Council i Canada (SSHRC).</p> <p>Det hevdes i artikkelen at en av begrensningene ved denne studien, er at forskerne ikke var i stand til å måle de teoretiske mekanismene. Disse var ment å skulle forklare de felles effektene av mangfold og medarbeiderinvolvering på organisatorisk innovasjon.</p> <p>Språket bærer ikke preg av å være bastant eller overbevisende.</p> <p>Denne artikkelen kan ikke sies å være avgjort objektiv, siden jeg benytter den som sekundærkilde i egen studie.</p>
<p><b>Nøyaktighet:</b></p> <p>Artikkelen er fra 2010. Det gir bredde i utvalget at artikkelen inneholder data fra Nord-Amerika. Referanselisten er preget av svært stor spennvidde når det gjelder publiseringsår, siden den eldste kilden er fra 1954. Dette kan bidra med bredde i artikkelen, men det er også viktig å poengtere at listen er innholdsrik med kjente forfattere og publikasjoner.</p> <p>Forskerne tar utgangspunkt i 182 kanadiske organisasjoner.</p>
<p><b>Egnethet:</b></p> <p>Artikkelen er egnet, siden den ser på forholdet mellom mangfold og innovasjon.</p>

<b>Artikkel 15: Flannery, G. S, Plaut, V. C. og Sanchez-Burks J. (2008) Unlocking the Benefits of Diversity All-Inclusive Multiculturalism and Positive Organizational Change. <i>The Journal Of Applied Behavioral Science</i>.</b>
<p><b>Troverdighet:</b></p> <p>Publisert i fagfelleverdert tidsskrift.</p> <p>Siteringer: 217</p>
<p><b>Objektivitet:</b></p> <p>Forskerne oppgir ikke om artikkelen har mottatt noen form for støtte.</p> <p>Artikkelen kritiserer de to tilnærmingene: ”The colorblind approach” og ”The multicultural approach”. Forskerne er aktivt ute etter å finne en bedre løsning enn det som tidligere finnes i teorien. Målet er likevel gjennomgående; å fremme ”all-inclusive multiculturalism” som den nye tilnærmingen. Formålet er at denne tilnærmingen, skal dyrke frem et klima som vil gi konkurransefortrinn gjennom økt inkludering. De belyser likevel eldre litteratur på en balansert måte.</p> <p>Språket bærer ikke preg av å være bastant eller overbevisende.</p>

Denne artikkelen kan ikke sies å være avgjort objektiv, siden jeg benytter den som sekundærkilde i egen studie.

**Nøyaktighet:**

Artikkelen er publisert i 2008, og er dermed én av de eldste i utvalget. Artikkelen har mange siteringer, noe som kan indikere god kvalitet.

Referanselisten er av god kvalitet, siden den inneholder en rekke kjente forfattere. Den dekker også et stort spenn av publikasjonstidspunkt.

Artikkelen er en diskusjon med bakgrunn i teori.

**Egnethet:**

Denne artikkelen er egnet, siden den reflekterer på en kritisk måte rundt mangfold. Teoretikerne foreslår også en ny tilnærming til å lede en mangfoldig gruppe mennesker.



Jeg vil opplyse om at alle artiklene benytter engelsk som språk. Ord, uttrykk eller begreper som vanskelig lar seg oversette, har jeg markert med anførselstegn. Jeg synes det er naturlig, siden dette bryter med norsk som er skrivestilen i denne studien.

Jeg starter diskusjonen av problemstillingen med en oppsummering av to sentrale artikler. Den første er artikkelen *Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation* og den andre er *The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation*. Deretter har jeg delt opp diskusjonen av artiklene ved hjelp av de to spørsmålene i problemstillingen. I et eget delkapittel diskuterer jeg den mest relevante informasjonen, i de utvalgte artiklene, som kan si noe om hypotesen.

## 5.1 Oppsummering av to artikler

Jeg har i følgende delkapittel skrevet et sammendrag av to sentrale artikler. Det vil fremkomme hvorfor akkurat disse to artiklene er plukket ut. I hovedsak vil dette fungere som en grundigere introduksjon til temaene lederskap, mangfoldsledelse og organisatoriske effekter som er aktuelle i denne diskusjonsdelen.

### **Artikkel 10: Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation (Fried, Levi og Peretz, 2015)**

Denne artikkelen er skrevet av Hilla Peretz, Ariel Levi og Yitzhak Fried. Peretz er professor med kvantitativ metode som hovedfelt innen Organisasjonspsykologi, og arbeider ved ORT Braude College i Israel (Research gate, 2017). Også Levi er professor, men han har ledelse som sitt spesialområde og arbeider ved School of Business Administration i Detroit (Wayne State University, 2017). Fried er også professor i ledelse og arbeider ved Whitman School of Management. Studien er publisert i 2015 i *The International Journal of Human Resource Management* som er en anerkjent publiseringskanal for forskere innenfor HR-feltet (Research gate, 2017). Denne artikkelen er plukket ut, fordi uttrykkene ”leading diversity” og ”diversity management” var hyppigst benyttet i denne artikkel sammenlignet med de andre tretten artiklene. Noe som kan være en indikator på at artikkelen inneholder mye om hovedtemaet i min problemstilling.

Teorien i artikkelen bygger på GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)- prosjektet. Dette er en studie som har sett på ulike administrerende direktører og deres lederskap på tvers av kulturer og land. De interessante funnene fra GLOBE er

hvordan nasjonens ønskede verdier/kulturelle verdier skiller seg fra hvordan dette praktiseres. Peretz, Levi og Fried utforsker hvordan uvalgte verdier påvirker innføringen av mangfoldsprogrammer i organisasjoner.

Datamaterialet er hentet fra Cranfield Network on Comparative Human Resource Management sitt datasett fra 2009-2010. Det såkalte Cranet-prosjektet er et samarbeid mellom ulike universiteter og business-skoler i fem europeiske land. Ved hjelp av standardiserte spørreskjema er målet å kunne forske ved hjelp av komparativ analyse på tvers av landene. I metoden måtte de tre forskerne Peretz, Levi og Fried velge de dataene som stod best til deres problemstilling om kulturelle verdier og kulturelle praksiser. Resultatet ble et samlet datamateriale fra over 5000 organisasjoner i 22 land. Ulike stianalyser ble utført og de testet en rekke hypoteser.

Forskningen tar utgangspunkt i kulturelle dimensjoner med bakgrunn i GLOBE, og ser på hvilken effekt disse har på innføringen av mangfoldsprogrammer i organisasjoner. I tillegg tar studien for seg forholdet mellom mangfoldsprogrammer og nasjonale kulturelle praksiser, og hvordan dette kan påvirke organisatoriske effekter som fravær, ytelse og innovasjon.

Forskerne omtaler mangfoldsprogrammer som ulike virkemidler en organisasjon igangsetter for å forbedre og opprettholde mangfoldet i arbeidsstokken. Utviklingen og implementeringen av mangfoldsprogrammer blir beskrevet som en måte å møte fremtidige utfordringer og skiftende demografi på.

Videre skrives det at nasjonale kulturelle verdier er assosiert med organisatoriske praksiser. Kulturelle verdier er delt mellom medlemmer av et samfunn, eller overført fra eldre til yngre medlemmer og skaper med dette en kollektiv persepsjon av verden. De kulturelle verdiene som er utvalgt er;

***Individualism/collectivism:*** Samfunn som scorer høyt på individualisme fremhever individuelle rettigheter, mens samfunn som er scorer høyt på kollektivism oppfordrer og verdsetter kollektive handlinger.

***Power distance:*** Maktavstand er i hvilken grad en kollektiv gruppe forventer at maktfordelingen skal være lik.

***Uncertainty avoidance:*** I hvilken grad et samfunn, organisasjon eller en gruppe er avhengig av sosiale normer, regler og prosedyrer.



**Future orientation:** I hvilken grad en organisasjon investerer i fremtiden.

**Gender egalitarianism:** I hvilken grad et samfunn eller organisasjon har likestilling mellom kjønn.

**Humane orientation:** I hvilken grad enkeltpersoner oppmuntrer og belønner enkeltpersoner for god atferd.

**Performance orientation:** I hvilken grad et samfunn verdsetter blant annet ytelse og innovasjon.

Hovedfunnene i artikkelen indikerer at de nasjonale kulturelle verdiene er assosiert med innføring av mangfoldsprogrammer. Utskiftninger (turnover) i arbeidsstokken, som følge av innføring av mangfoldsprogrammer, er vanligere i samfunn som scorer lavere på ”power distance”, ”collectivism” og ”uncertainty avoidance”. Samfunn som scorer høyere på ”performance orientation” og ”humane orientation” assosieres også med utskiftninger (turnover) i arbeidsstokken. Sammenhengen mellom fravær i arbeidsstokken og mangfoldsprogrammer viser seg også å være sterkere i samfunn som scorer svakere på ”power distance” og ”uncertainty avoidance”. I tillegg ser det ut til å være en sterkere sammenheng mellom fravær i arbeidsstokken og mangfoldsprogrammer i samfunn som scorer høyere på ”performance orientation”. I studien er mangfoldsprogrammene vurdert ut fra effekter som innovasjon og ytelse, og er indirekte påvirket av utskiftninger og fravær blant ansatte.

Samlet sett, viser studien at nasjonale kulturelle verdier er knyttet til sannsynligheten for at organisasjoner vil adoptere mangfoldsprogrammer. Indirekte vil dette dermed bety at nasjonale kulturelle verdier preger i hvor stor grad organisasjoner forsøker å tilrettelegge for kvinner, minoriteter og potensielt vanskeligstilte grupper. Disse nasjonale kulturelle verdiene påvirker også mangfoldsprogrammernes effektivitet og innovasjon, enten positivt eller negativt. Sett i et større perspektiv, skriver altså forskerne i diskusjonsdelen at den nasjonale kulturen har mye å si for om organisasjoner vil igangsette mangfoldsprogrammer. En av hovedgrunnene til en slik beslutning, er ofte ønske om å øke sysselsettingen av potensielt vanskeligstilte grupper. Studien belyser også hvordan mangfoldsprogrammer påvirker til ytelse/innovasjon. Det viser seg at desto mer fremmede verdiene som forsøkes innført gjennom mangfoldsprogrammene er, fra den allerede kjente praksisen, desto mer vil de ansatte distansere seg psykologisk og atferdsmessig. En slik effekt kan ha negativ innvirkning

på innovasjon og ytelse i organisasjonen. Det blir også slått fast at nasjonale kulturelle verdier som høy ”individualism”, lav ”power distance”, lav ”uncertainty avoidance”, høy ”future orientation”, høy ”gender egalitarianism” og høy ”performance orientation” er assosiert med en vellykket implementering av mangfoldsprogrammer. Dette betyr at nasjonale kulturer med en åpen, individualistisk, egalitær og konkurransepreget kultur er mer mottakelig for integrering av minoriteter og potensielt vanskeligstilte grupper på arbeidsplassen.

### **Artikkel 12: The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation (Bassett-Jones, 2015)**

Denne artikkelen er skrevet av professor Nigel Bassett-Jones som arbeider ved Oxford Brookes Faculty of Business i Storbritannia (Oxford Brookes University, 2017). Artikkelen ble publisert i journalen Creativity and Innovation Management i 2005. Jeg har valgt å skrive et sammendrag av denne, siden denne artikkelen har flest siteringer. Det er tolv år siden den ble publisert, men jeg mener det i seg selv gir en større bredde i utvalget. På denne måten vil det også være mulig å sammenligne eldre data med de artiklene som er av nyere dato.

På en diskursiv måte ser denne rapporten på sammenhengen mellom mangfold, kreativitet, innovasjon og konkurransefortrinn. Organisasjonene det reflekteres rundt, er virksomheter som har et ekstra fokus på Human Resource Management og kompetanseutvikling blant ansatte. De ansatte i en slik bedrift er resultatorientert i sitt arbeid, og er ofte selvdrevne, siden en slik tilnærming er basert på en tillit til de ansattes kompetanse og gjennomføringsevne. Det fremkommer i artikkelen at ledere av slike organisasjoner står overfor et dilemma. På den ene siden kan mangfold være en årsak til misforståelse, mistenksomhet eller konflikt på arbeidsplassen. Noe som kan føre til fravær, dårlig kvalitet, lav moral og tap av konkurransevne hos firmaet. På den annen side argumenteres det ofte for at mangfold er en kilde til kreativitet og innovasjon som kan gi grunnlag for økt konkurransekraft. Dermed står firmaene i et valg; om de omfavner mangfold, kan de risikere et arbeidsklima med konflikter, men hvis de bevisst unngår mangfold, kan de tape konkurransekraft.

Det vanskelige valget oppstår siden man er avhengig av minst mulig konflikt i en kunnskapsbedrift for å nå fastsatte mål. Mangfold blir beskrevet som forskjeller i etnisitet/nasjonalitet, kjønn, funksjon, evne, språk, religion og livsstil. Mangfoldsledelse på sin side, blir fremstilt som den samlede virkningen av tiltak som igangsattes som en følge av

Human Resource Management, som for eksempel rekruttering for å oppnå konkurransefortrinn.

Sett i historisk perspektiv mener Basset-Jones det er et poeng at selv om både Storbritannia og USA har vært opptatt av å gi like muligheter til vanskeligstilte grupper, har tilnærmingen i hver av nasjonene vært forskjellige. Han mener de demografiske mønstrene i landene er opphavet til ulikhetene. I en rapport med tittelen Workforce 2000 ble Amerika varslet om endringer av den demografiske sammensetningen og om hvordan dette ville endre den økonomiske kursen. Mens det i USA fremkom at 26 prosent av befolkningen var etniske minoriteter, var virkeligheten en annen i Storbritannia med 5,5 prosent. Dermed var det en naturlig konsekvens at det hastet mer å finne løsninger for de potensielt svakere stilte gruppene i USA. Forfatteren poengterer at det likevel er den samlede effekten av holdninger, ferdigheter og atferd hos den enkelte lederen, i hver enkelt organisasjon, som skaper engasjementet i å opprettholde eller igangsette en mangfoldig arbeidsstyrke.

Bassett-Jones skriver også om hvordan mangfold, kreativitet, innovasjon og konkurransefortrinn påvirkes av hverandre. Kreativitet beskrives som et nødvendig onde for å oppnå vellykket innovasjon. Det å ha et konkurransefortrinn handler oftere om trinnvise system- eller prosessinnovasjoner enn om radikale innovasjoner. Forholdet mellom innovasjon og konkurransefortrinn ble først forsøkt forstått av Abernathy og Utterback i 1978, skriver Bassett-Jones. De viste at konkurranseutsatt industri vanligvis tilpasset seg ved hjelp av radikal innovasjonsstrategi for å svare på konkurransen i markedet. Ved å gjøre dette ble det skapt en situasjon der de involverte partene begynte å miste sitt hegemoni. Dette skyldtes manglende evne til å gjennomføre raske nok endringer til å tilpasse seg konkurransen som utviklet seg. Frustrasjonen i lys av dette, ble at mange av de involverte ble tvunget, både psykisk og økonomisk, til å prøve å bevare situasjonen slik den var. På denne måten kunne endringer finne sted. På slutten av 1980-tallet og begynnelsen av 1990-tallet svarte organisasjoner fra Vesten med å benytte seg av Human Resource Management. Forfatteren mener dette kan sees på som et steg mot mangfoldsledelse som fenomen. Han mener likevel at det er motstridende bevis for at mangfold kan gi konkurransefortrinn. Talsmenn for beslutningsteori<sup>9</sup> mener at når mangfoldsledelse blir utført på en god måte vil det øke kreativitet i organisasjonen, noe som igjen vil føre til økt engasjement og trivsel. På motsatt

---

<sup>9</sup> I Store Norske Leksikon defineres beslutningsteori som “sosiologisk teori som gransker de faktorene som virker inn på beslutningsprosessen hos individer eller sosiale systemer” (Beslutningsteori, 2014).

side argumenterer talsmenn for sosial identitetsteori<sup>10</sup> noe mer pessimistisk. Her argumenteres det for at mangfold fører til dårligere kommunikasjon og samarbeid, og at det på sikt vil resultere i disharmoni på arbeidsplassen.

I artikkelen blir det også belyst hva som er hovedutfordringene ved mangfoldsledelse. Det vises til at Latimer som i 1998 skrev at mangfold, forstått som etnisitet, alder, kjønn, personlighet og utdanningsbakgrunn, fremmer kreativitet og utviklingen av et problemløsende tankesett. Latimer slår fast at et mangfold vil føre til lavere nivå av risikoaversjon og til at bedre beslutninger blir tatt. Han mener grunnen ligger i at mangfoldet i seg selv fører til en mer kritisk vurdering av valgmulighetene. Én av innvendingene mot dette er at mangfold skader samhørigheten i grupper. Her blir mangfold sett på som et hinder for gruppens produktive tankespinn, fordi det lett kan oppstå konflikt i heterogene grupper. Paradokset er likevel at ulike perspektiver vil generere flere alternativer og føre til økt kreativitet og beslutningstaking.

Bassett-Jones skriver også om hvilken kontekst som er mest egnet til å utvikle kreativitet og innovasjon. Han mener at styringen av arbeidsrutiner i organisasjonen og sammensetningen av team har mye å si for hvor bra utfallet blir. Det blir påpekt at det blir vanligere og vanligere å arbeide i team. Ved utvelgelse av individer i ulike team, er det en fordel om ledere ikke bare er opptatt av funksjonell kompetanse, men også hva de ulike type arbeiderne trives best med. Om teamet skal bli svært effektivt, vil det også være viktig å ta hensyn til individets preferanser og holdning til risiko.

Artikkelen konkluderer med at mangfoldsledelse er den samlede virkningen av tiltak som en følge av Human Resource Management. Gjennom tiltak er målet å skape konkurransefortrinn gjennom lederskap og lagarbeid. For at dette skal fungere må HR-systemet preges av organisasjonens mål. I tillegg må ledelsen bestå av godt kvalifiserte ledere som er trent til å forstå utfordringene i det å lede et mangfold. Bassett-Jones understreker også at lederen må ha emosjonell intelligens og være flink til å bygge opp mellommenneskelige relasjoner. Det fremkommer at det å omfavne mangfoldsledelse innebærer en viss risiko. Systemene og prosessene er ofte så komplekse at de er vanskelig å påvirke gjennom tilsyn av en leder. Dermed er det mer fornuftig å delegere autoritet til individer og team gjennom HR-strategier,

---

<sup>10</sup> Sosial identitet ble først omtalt av Henri Tajfel, og omhandler de aspektene av en identitet som er avledet fra medlemskapet i en gruppe (Tajfel og Turner, 1986, referert i Huczynski et.al, 2007, s.346).

slik at de kan utøve operasjonelle beslutninger. Om denne prosessen ledes på en god måte, vil et mangfold føre til et bedre resultat. Likevel oppstår det et paradoks ved innføringen av HR-systemer, fordi organisasjoner ofte måler effekten av HRM gjennom lite utskifting av ansatte, lite konflikter blant ansatte og i hvor stor grad de ansatte er villige til å ta på seg arbeid som ikke er kontraktfestet. Paradokset er at dette er i strid med arbeidet for et mangfold på arbeidsplassen. Dette kan likevel hindres dersom lederen eller ledelsen er sensitive. Hvis det er slik at de demografiske endringene er et faktum, i tillegg til et økende lovgivende press om mangfold på arbeidsplassen og økt konkurranse blant organisasjoner, er det bare et spørsmål om tid før organisasjoner må omfavne mangfold. Spørsmålet blir dermed ikke hvorfor eller om man skal igangsette mangfoldsledelse, men hvordan det skal gjøres. Organisasjoner som virkelig går inn for å få dette til, kan få et fortrinn sammenlignet med andre organisasjoner. Gjennom effektiv ledelse basert på tillit og inkludering på den ene siden og teknikker som fremmer kreativitet og innovasjon på den andre siden, er det mulig å skape fordeler i markedet.

## **5.2 Hvilke sammenhenger er det mellom mangfoldsledelse og organisatoriske effekter som kreativitet og innovasjon?**

I dette delkapittelet drøfter jeg sammenhenger mellom mangfoldsledelse og organisatoriske effekter som kreativitet og innovasjon jamfør problemstillingens første spørsmål. Kodingen av artiklene utgjør grunnlaget for denne diskusjonsdelen. Det må likevel nevnes at den presenterte teorien favner bredere, enn slik det kommer til uttrykk i diskusjonen. Ønsket er at dette har skapt en fyldigere forståelse. Aller først har jeg tatt for meg mangfoldsledelse og definisjonen av mangfold/diversitet, der diskusjonen omhandler ulike måter å se fenomenet på. Deretter har jeg belyst utviklingen av kreativitet og innovasjon, før jeg til slutt har diskutert dette opp mot hvilke relasjoner som finnes mellom organisatoriske effekter og mangfoldsledelse.

### **5.2.1 Mangfoldsledelse og begrepet mangfold/diversitet**

I definisjonene av mangfoldsledelse og mangfold/diversitet har artiklene ulike utgangspunkt, siden de ikke har samme mål for sine undersøkelser. Noen ser på problematiske spørsmål rundt diversitet, mens andre definerer organisatoriske mangfoldsprogrammer på tvers av kulturer. To av artiklene benytter mangfoldsledelse/"diversity management" i sin tittel, men det er også fire av dokumentene som benytter begrepet kulturell diversitet. I tillegg anvendes

uttrykkene ”det å lede i mangfold”, ”diversity in management”, ”business case of/in diversity” og ”managing multicultural teams”. Dette tydeliggjør at begrepene diversitet, mangfold og mangfoldsledelse har noe ulik betydning i artiklene. Det utelukker ikke det faktum, at samtlige utvalgte artikler skriver om det å lede et mangfold av ansatte på forskjelligartete måter.

En ofte benyttet definisjon av diversitet/mangfold er;

*”the degree to which a workgroup or organization is heterogeneous with respect to personal and functional attributes” (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999, refert i artikkel 15).*

Jeg forstår dette som at diversitet er i hvilken grad en arbeidsgruppe eller organisasjon er heterogen med hensyn til personlige og funksjonelle egenskaper. Mangfold blant ansatte beskrives også som fordelingen av forskjeller blant ansatte innad i et firma som skiller seg fra det tradisjonelle (Harrison og Klein, 2007, i artikkel 11). Marfelt og Muhr legger vekt på at diversitet i praksis blir forstått ulikt fra land til land (artikkel 9). Dette henger også sammen med at det som regnes som en mangfoldig arbeidsgruppe også er varierende, som påpekt i teorikapittelet (Jack, 2015, s.153-174). I Skandinavia er eksempelvis ordet knyttet til kjønnslikhet og etniske minoritetsdebatter (Bendl et al., 2016, i artikkel 9), mens i Nord-Amerika er det mer forbundet med rase og multikulturalisme (Boxenbaum, 2006; Romani et al., 2016, i artikkel 9). Det interessante er at det i begge disse eksemplene snakkes om ”surface diversity”. Som nevnt innledningsvis, er dette den formen for diversitet som er synlig fra utsiden. Likevel er diversitet i andre deler av verden, og også innad i ulike organisasjoner definert mer som personlighet, verdier, tro eller religion (Ng m.fl. 2015, s.235-254). Ofte er det slik at organisasjoner som implementerer mangfoldsledelse, forholder seg til en bred definisjon av ordet diversitet. Som antydnet i teorien kan dette virke negativt inn på urettferdigheter og diskriminering av etniske minoritetsgrupper, ettersom diversitet som begrep blir vannet ut (Mor Barak, 2014). Diversitet kan også defineres som ”A collective mixture characterized by differences and similarities that get applied in pursuit of organizational objectives” (Hubbard, 2004, i artikkel 3). Oversatt til norsk kan dette bety noe sånt som at diversitet er;

*”...en kollektiv blanding karakterisert av likheter og ulikheter som er benyttet i jakten på organisatoriske mål”.*

Dermed settes ordet diversitet i tilknytning til organisatoriske effekter. Dette støttes også i teorikapittelet av Cox, om noe mer spesifikt, som mener at kulturelle forskjeller kan ha

direkte effekt på kreativitet og innovasjon, problemløsning og arbeidsgruppers samhørighet og kommunikasjon (Cox, 1993, 1994). Som teorien til Thomas og Ely også viser, kan diversitet benyttes som en ressurs i organisatoriske prosesser (Ng m.fl. 2015, s.235-254).

***Men hva betyr det egentlig å lede et mangfold og hva er hensiktene med mangfoldsledelse?***

Som nevnt i teorien, kan bred kulturell diversitet/mangfold i organisasjoner også knyttes til den multikulturelle organisasjonstypen, men dette er nærmest en idealtipe (Mor Barak, 2014). Denne fungerer som en målestokk for å skape effektiv mangfoldsledelse, gjennom å verdsette og dyrke kulturelle ulikheter (Cox, 1994, 2001, i artikkel 3). Det å lede grupper med et stort kulturelt mangfold krever i praksis en grunnleggende forståelse av ulike kulturer. En av tilnærmingene her er såkalt krysskulturell-ledelse (artikkel 3). I artikkel 3 behandles dette i en komparativ studie, der det fremkommer at (Teagarden & Glinow, 1997, i artikkel 3) krysskulturell- ledelse faller inn under ”International Human Resource Management”. Det sentrale her er at lederen skal forsøke å forstå mennesker fra ulike kulturer, for å kunne tolke handlinger. Det er også tidligere argumentert for at mangfoldsledelse er å dra nytte av den informasjonen og kunnskapen marginaliserte grupper tar med seg inn i organisasjoner (Cox, 2001; Cox og Blake, 1991; Robinson og Dechant, 1997, i artikkel 14). Gilbert et al. (1999, s.61, i artikkel 4) definerer mangfoldsledelse som et frivillig organisasjonsprogram, utviklet for inkludering av alle personer i uformelle og formelle organisasjonsprogrammer. Dette kan knyttes til Thomas og Elys teoretiske paradigme om diskriminering og rettferdighet. Her handler det derimot ikke om resultater, men ene og alene om å øke representasjonen av minoritetsgrupper (Ng m.fl. 2015, s.235-254). Noen hevder likevel at det er spesielt store organisasjoner, som engasjerer seg i prosjekter som omhandler mangfoldsledelse. Målet er likevel å benytte seg av forskjellene på en slik måte at de er til fordel for organisasjonenes mål (Jonsen and Özbilgin, 2014, i artikkel 9). For å klare å påvirke de organisatoriske resultatene, er det viktig at lederen ser sammenhengen mellom mangfoldsledelse og individuelle eller organisatoriske mål. Dette ble poengtert i teorien som omhandler HR-tradisjonen (Mor Barak, 2014). Dermed er det samlede målet å hjelpe de antatt svakere gruppene i organisasjonen til å yte bedre, samtidig som målet er å gi verdi til organisasjonen. Dette kan blant annet handle om å involvere ansatte i teamarbeid og beslutningsprosesser, noe som igjen kan føre til mer kontakt til tross for ulikheter blant ansatte (artikkel 14). En teoretiker som støtter dette, er Pettigrew som mener økt kontakt er en essensiell betingelse for å unngå fordommer (Pettigrew, 1998, i artikkel 14)

Noen mener også at det er en nødvendighet for dagens ledere å sette seg inn i ulike former for HR i verden, ettersom de da kan agere og reagere på en hensynsfull måte i møte med forskjellige kulturer og praksiser (Budhwar & Sparrow, 2002, i artikkel 3) Også i artikkel 4 blir det å lede mangfold sett på som svært viktig, siden det berører ulike verdier, trosretninger og skikker blant ansatte. Som nevnt innledningsvis, handler dette om ”deeper level diversity” (Ng m.fl. 2015, s.235-254). Dermed angår det også identiteten til de ulike individene. Harmoniseringen av disse kulturelle forskjellene kan også handle om menneskerettighetsspørsmål og faller inn under samfunnsansvaret til organisasjoner (UNDP, Cultural liberty in today’s diverse world, 2004, i artikkel 4). Lozano og Escrich mener følgelig at det å lede kulturell diversitet, på en god måte, er essensielt for organisasjonens samfunnsrolle. Det blir også her understreket at ”diversity in management” referer til hvordan organisasjoner tar hånd om mangfold. Dette innebærer også hvordan minoritetsgrupper blir involvert i formelle og uformelle nettverk (artikkel 4).

Resultater fra artikkel 1 tyder på at ledere bør skape plattformer som legger opp til utveksling av ideer, perspektiver og kunnskap (artikkel 1). Et annen forslag er å tilby treningsprogrammer som spesielt tar seg av minoritetene (Kirby & Harter, 2003, i artikkel 8). Siden det finnes utallige måter å lede et mangfold på, er det rimelig å tro at ikke alle fremgangsmåtene er like solide. I forskningen finnes det likevel dekning for å si at det er effektivt å utvikle nettverk, der både historisk marginaliserte grupper og tradisjonelt dominante grupper involveres (artikkel 14). Likevel har ledere forstått at forskjellene er store fra land til land. Dette gjør at en overføring av strategier, på tvers av geografiske grenser, ikke er helt enkelt. Dermed er det nødvendig at det finnes en rekke forskjellige måter å utøve mangfoldsledelse på (artikkel 3).

### **5.2.2 Utvikling av kreativitet og innovasjon**

Organisasjoner må forholde seg til et samfunn i endring. Prosessering av informasjon er en del av denne tilpasningen, men en organisasjon er også avhengig av å skape informasjon og kunnskap innad i virksomheten. Ordet ”innovation” er det fjerde mest benyttede ordet i de utvalgte artiklene. Spørsmålet er hvordan mangfoldsledelse eller arbeidsgrupper, med en kulturelt, etnisk eller rase-mangfoldig sammensetning, kan påvirke kreativitet og innovasjon? Og hvordan oppstår egentlig kreativitet og innovasjon?

Et skille mellom kreativitet og innovasjon er også tydeliggjort i teorien. Jeg skrev at innovasjon er avhengig av vitenskapelige, tekniske, kommersielle og finansielle elementer for



å kunne forbedre prosesser. Kunnskap, forklart som koding og bevaring av informasjon, kan sees på som et utgangspunkt for utvikling av kreativitet (Holt, Sutherland, Vliek, Passer og Smith, 2015). Amabile ser på den kreative prosessen som en generering av ideer (1983, i artikkel 13), og i artikkel 1 fremkommer det at samme forfatter mener at kunnskap er en viktig byggestein i utviklingen av dette (Amabile, 1988, referert i artikkel 1). Innovasjon kan forklares på en rekke ulike måter, men forenklet sett handler det om en introduksjon av noe som er nytt (artikkel 13). Kanskje er det slik som Ancona og Caldwell hevder, at det er vanskelig å være bastant om forholdet mellom mangfoldige team og innovativ ytelse, ettersom det ikke alltid skilles mellom idéfase, innovasjonsfase og implementeringsfase (1992, i artikkel 13). Innovasjon er også beskrevet som “the successful exploitation of new ideas” (Department of Innovation Universities and Skills, 2008, i artikkel 5). Jeg tolker dette som at de nye ideene eller kreative tankene, må utnyttes på et eller annet formålstjenlig vis, for at det skal kunne kalles en innovasjon.

Det er uansett mye som kan gå galt, fra en kreativ idé blir til og frem til at den implementeres og fører til økt ytelse for en organisasjon. Eksempelvis kan industrien, som organisasjonen er en del av, gå inn i en nedgangsperiode eller ledelsen kan ta dårlige strategiske valg. Dette kan forhindre utnyttelsen av den nye innovasjonen (artikkel 14). Idéutviklingen har blitt beskrevet av Kilgour som;

*“the process of merging thought categories, or mental images, either across or within domains, in ways that have not been done before, in order to develop an original and appropriate solution to a situation or problem” (2006, s. 82, i artikkel 14).*

Jeg forstår dette som at nye ideer dannes fra en sammensmelting av tanker eller mentale bilder, på måter som ikke er utforsket tidligere, som en løsning på en situasjon eller et problem. Dette er svært interessant, siden mange forskere og forfattere hevder at forskjeller i verdier, erfaringer, kulturer og perspektiver, blant ulike raser eller etnisiteter, fremmer antallet mentale bilder innad i en organisasjon (Earley, 1989, Feingold, 1994; Frink et al., 2003; Kashima, Hamaguchi, Kim, Choi, Gelfand, og Yuki, 1995, Konrad, Ritchie, Lieb, og Corrigall, 2000, Richard, 2000, Stedham og Yamamura, 2004, i artikkel 14). De ulike synene blir sett på som en rikdom av ressurser, og satt i kontekst med fordelaktig beslutningstaking og problemløsning. Dette linkes igjen til at heterogent sammensatte grupper kan øke potensialet for organisatorisk innovasjon (artikkel 14).

I artikkel 1 argumenteres det for at informasjonsutveksling kan være avgjørende for at et kulturelt mangfold kan innvirke til kreativitet. Også Grant og Berry støtter seg til at ulike perspektiver fra gruppemedlemmer vil bidra positivt til å dyrke frem individuell kreativitet (2011, i artikkel 1) Dette kan også settes i sammenheng med organisasjoners evne til å lære kollektivt, som omhandler kunnskapsutvikling og læring i organisasjoner. I teorien har jeg koblet dette til at sosial interaksjon mellom mennesker og enkeltindivider kan danne ny kunnskap (Nonaka, 1994). Det er slik sett en forutsetning at kunnskap blir delt medlemmene imellom. For at dette skal kunne skje, er det nødvendig at kunnskapen er kodifisert. Dette skjer ved at kunnskapen formidles gjennom et språk som er tydelig for mottakerne. I en sosial interaksjon, blir den nye kunnskapen forstått av hver av de involverte individene, på enda en ny måte. Kunnskapen blir følgelig utviklet til ny kunnskap (Nonaka, 1994). Siden alle individer er ulike, er det vesentlig at ansatte får rom til å handle selvstendig, noe som ofte fører med seg en tilfeldig utvikling av ny kunnskap. Dette kan angivelig gi økt motivasjon til ansatte, og motivasjonsprosessen er i seg selv trukket frem som en viktig faktor for utvikling av kreativitet (Mumford og Gustafson, 1988, i artikkel 1).

### **5.2.3 Organisatoriske effekter**

Én av hensiktene og ønskene med mangfoldsledelse er, som jeg har drøftet, at organisasjoner kan få konkrete fordeler i form av effektivitet ved å sette fokus på mangfold. Teoretisk sett, er det nærmest optimalt om man klarer å gjøre alle ansatte ”til lags”, uansett bakgrunn, og få ut det fulle potensialet til hvert enkelt individ. Dermed skal de ulike perspektivene innad i organisasjonen smeltes sammen, slik at det kommer alle til gode. Flere forskere mener dette kan gi konkurransefortrinn for organisasjonen i form av resultater (Faria 2015, s.127-149). I min masterstudie er de organisatoriske effektene eller resultatene operasjonalisert som kreativitet og innovasjon.

***Men hvordan er sammenhengene mellom mangfoldsledelse og organisatoriske effekter i artiklene?*** Resultatene eller funnene viser seg å være noe sprikende, men de sier alle noe om relasjonen mellom mangfold og organisatoriske effekter, særskilt innovasjon og kreativitet. I artikkel 1 tester forskerne hvordan kulturelt mangfold i team står i relasjon til kreativitet. Forskerne tar utgangspunkt i data fra 57 multikulturelle team, med hovedsete i Taiwan. Kreativitet og innovasjon blir sett på som avgjørende for organisasjoner som preges av hard konkurranse (artikkel 1). I artikkel 1 ligger fokuset på at de kreative verdiene, som utvikler seg som følge av et mangfoldig team, stammer fra informasjonsstrømmen som de ulike medlemmene tar meg seg inn i teamet (Richter, Hirst, van Knippenberg, og Baer, 2012; Shin,

Kim, Lee, og Bian, 2012, i artikkel 1). Gjennom en studie fant de bevis for at informasjonsdeling innad i en gruppe og gjennomføring av medarbeidersamtaler, har positiv virkning på utvikling av kreativitet i teamet. De mener også å ha funnet ut, at et sterkere fokus på inkludering av multikulturelle team, indirekte øker den individuelle kreativiteten blant ansatte. I tillegg viste det seg at et kulturelt mangfold førte til bedre informasjonsdeling, innad i teamene, når klimaet for inkludering var bedre (artikkel 1). Teoretisk sett kan dette kobles opp mot såkalt prosessaktivt lederskap der kommunikasjon, og interaktivt eller relasjonelt lederskap er i sentrum (Kirkhaug, 2015, s.83-84).

***Men hva betyr egentlig inkludering?*** Begrepet blir beskrevet som ”learning and integrating differences” (Ely & Thomas, 2001; Holvino, Ferdman, & Merrill-Sands, 2004, i artikkel 1). Det å skape et klima for inkludering, betyr dermed at de involverte er villige til å utforske forskjeller og være åpne for andre. Dermed kan også dette kobles til paradigme om inkludering og læring. Forskerne i artikkel 1 har altså funnet en positiv relasjon mellom kulturell diversitet og team-kreativitet. I tillegg viser dette studiet en tilknytning mellom kreativitet i et mangfoldig team og på individnivå. De konkluderer med at deres viktigste funn, er at det er svært viktig å skape et inkluderende klima. Slik kan hver av medlemmene og dermed teamene, få utnyttet det potensialet som kan skapes utfra mangfoldet i organisasjonen. Hvor mye utbytte en organisasjon får av et teams kreativitet eller et individs kreativitet når det kulturelle mangfoldet er høyt, avhenger sterkt av hvor inkluderende organisasjonen er (artikkel 1). Som påpekt i teoridelen, kan lederen ved bruk av eksempelvis visjoner eller verdier som verktøy, påvirke hvor inkluderende organisasjonen er (Kirkhaug, 2015). Dette kan gjøres ved å formidle en ønsket tilstand som omhandler et inkluderende arbeidsmiljø, eller ved at enkle budskap settes i sammenheng med kommunikasjon av enkle verdier, koblet opp mot inkludering (Yukl, 2006). Det vil angivelig være viktig at lederen fremlegger disse verdiene og visjonene på en overbevisende måte, og at det virker oppnåelig for de ansatte. Økt inkludering kan også utvikles gjennom kommunikasjon, synliggjort i teorien om strategisk tvetydighet av Eisenberg fra 1984. Ved å gjøre tilgjengelig ulike tolkninger innad i en organisasjon, uten at man blir for detaljert i kommunikasjonen, kan økt kreativitet bli utfallet (referert i Risberg og Just, 2015, s.222). Dette til tross for at andre forskere mener en åpen dialog rundt mangfold og likhet kan skape motstand og økt ubesluttsomhet (Denis, Abdallah og Langley, 2014, referert i Risberg og Just, 2015, s. 224).

I artikkel 11 ser forskerne på relasjonen mellom diversiteten blant de ansatte og innovasjon. Innovasjon er ofte avhengig av individer innad i organisasjonen, dette til tross for at professor

Deschamps (2008) i teorien argumenterer for at innovasjon styres av det kollektive. Østergaard argumenterer for at sammensetningen av individer er viktig for å forstå innovasjon. I sin studie av 1648 danske firmaer antok han at det finnes en relasjon mellom diversiteten blant de ansatte, basert på kjønn, alder, etnisitet og utdanning og firmaenes sannsynlighet til å innovere (artikkel 11). Hypotesen i artikkel 11 er en forhåndsforestilling om at det finnes en positiv relasjon mellom diversiteten blant ansatte og innovasjon, men at innovasjonen blir lavere med høyt mangfold. Siden jeg i denne masteroppgaven fokuserer på etnisitet og kulturell bakgrunn, er det interessant å se at relasjonen mellom mangfold som etnisitet og innovasjon ikke er signifikant i artikkel 11. Det kan på bakgrunn av denne analysen dermed ikke hevdes at en etnisk mangfoldig gruppe vil føre til økt innovasjon (artikkel 11). Det kan likevel hevdes at ulike former for mangfold ikke må undervurderes, med tanke på en organisasjons innovasjonsevne, siden både kjønn, alder og utdanning viste seg å påvirke sannsynligheten for innovasjon. Samlet sett konkluderer Østergaard med at organisasjoner som er mer bevisst på mangfold, vil ha større sannsynlighet for å innovere. Det fremkommer også at det i jobber preget av mye rutinearbeid ikke er så viktig å være opptatt av mangfold, sammenlignet med jobber som preges av interaksjon og problemløsende oppgaver (artikkel 11).

Også andre forskere er opptatt av kontekstuelle faktorer og miljøpåvirkning (Finkelstein and Hambrick, 1996, i artikkel 13). I samme artikkel refereres det også til Williams og O'Reilly (1998, i artikkel 13) som mener at demografisk diversitet, i form av alder, kjønn og etnisitet kan fremkalle konflikter. Et informasjonsmangfold derimot, altså forskjeller i blant annet utdanning, er en faktor som kan føre til bedret innovasjonsevne. Disse forskerne skriver også at mangfold ikke er ubetinget ønsket over homogenitet, siden også et slik valg kan føre til utfordringer (Østergaard et al., 2011; Williams and O'Reilly, 1998, i artikkel 13). Poenget er egentlig å fremheve at ulike former for diversitet vil påvirke forskjellige organisatoriske effekter. Hovedfokuset i artikkel 13 er knyttet til at effekten av mangfold, i idéfasen, er sterkere om team i organisasjonen jobber kollektivt mot et felles mål. Som vist i teorien, defineres mål som hva en person eller en organisasjon ønsker å oppnå. Dermed vil det være viktig å tydeliggjøre hva organisasjonen skal levere og hva organisasjonen ønsker å oppnå (Kirkhaug, 2015, s.101).

Forskerne i artikkel 13, mener at siden det i innovasjonsfasen skal utvikles nye produkter eller tjenester, er det behov for noe større fleksibilitet. Resultatet av studien viser at informasjonsmangfold påvirker sannsynligheten til å generere og implementere innovative

muligheter. Det mest vesentlige funnet er at dette settes i sammenheng med organisasjonens beslutningslogikk. Jo sterkere denne er knyttet en kausal logikk, jo mer sannsynlig er det at organisasjonen utvikler innovativ evne. Det vil si at sammenhengen mellom årsaken og virkningen av beslutningene må stå i stil (artikkel 13). Det blir også påpekt at homogenitet i form av kjønn, alder og etnisitet sannsynligvis vil redusere sjansen for konflikter (Pelled et al., 1999, i artikkel 13). Samtidig støtter også denne studien, at et møte mellom ulike former for kunnskap øker muligheten for utvikling av nye ideer (artikkel 13).

I artikkel 14 tar forskerne for seg 182 store canadiske organisasjoner. De fokuserer på effekter av mangfold på arbeidsplassen og medarbeiderinvolvering i organisasjonenes innovasjon. Denne forskningen skiller mellom såkalt medarbeiderinvolvering og mangfoldsledelse. Studien poengterer at praksiser innenfor medarbeiderinvolvering ikke er sensitiv nok til at demografi og gruppeidentitet kan påvirke de ansattes prestasjonsevne. Innenfor mangfoldsledelse, understrekes det at visse kategorier mennesker har mindre sjanse til å få utnyttet sitt potensiale sammenlignet med andre. Studien forholder seg skeptisk til ulike mangfoldsprogrammer, siden noen av disse har blitt sett på som kontroversielle. Forskerne virker derimot mer positive til hvordan medarbeiderinvolvering fokuserer på de ansattes kunnskap, ferdigheter og evner. De mener det er god dekning, i tidligere forskning, for at dette vil danne grunnlaget for positive organisatoriske effekter. Studien viser at en høy medarbeiderinvolvering styrker relasjonen mellom rase-etnisk mangfold og innovasjon. Dette mener de kan komme av at involvering fører til at visse arbeidstakere blir veldig engasjerte i læringssituasjoner og beslutningsprosesser. Dette viste seg å gjelde både hvite arbeidstakere og ansatte med rase-etnisk minoritetsbakgrunn. De mener dette betyr at høy involvering blant alle ansatte, uansett bakgrunn, vil ha en positiv effekt på innovasjon. Dermed ser de verdien av å inkludere ansatte av ulikt rase-etnisk opphav. Konklusjonen i studien, viser også at en høyere involvering av historisk marginaliserte grupper, virker styrkende på engasjementet til den tradisjonelt dominante gruppen og organisasjonens innovasjonsevne (artikkel 14). Med dekning i teori, støtter forskerne seg til at historisk marginaliserte grupper, ofte har med seg nye ideer inn i organisasjoner, mens de tradisjonelt dominante gruppenes bidrag er viktig i implementeringsprosessen av de nye ideene (van Knippenberg et al., 2004, Harrison & Humphrey, 2010, i artikkel 14). Dette støtter teorien som antyder at ideer eller innovasjoner må bli utforsket i et kreativt lys for å få et liv (Fuglsang, 2008). Jeg tolker dette som at de ulike gruppene kan utfylle hverandre fra idé til implementering.

Også i artikkel 15 diskuteres minoriteter og ikke-minoriteter som ressurser i organisasjoner. Her utdypes temaet ved å se på to ulike tilnærminger til endring av mangfoldsklimaet i organisasjoner. Den første er ”The colorblind approach” som stammer fra det amerikanske kulturelle idealet om individualisme, likestilling, elitestyre, assimilasjon og ”smeltedigelen” (Markus, Steele, og Steele, 2000; Plaut, 2002; D. A. Thomas og Ely, 1996; M. Thomas, Mack, og Montagliani, 2004, i artikkel 15). En slik organisatorisk endring foregår gjerne ved at det legges vekt på et overordnet mål, som øker den enkeltes organisasjonsidentitet samtidig som det åpnes for diversitetsforskjeller (Chatman og Flynn, 2001, i artikkel 15). Den andre tilnærmingen er ”The multicultural approach” som vektlegger fordelene ved å ha en mangfoldig arbeidsgruppe og som eksplisitt verdsetter ulike ferdigheter blant ansatte (Cox, 1991, i artikkel 15). Denne tilnærmingen faller dermed under det multikulturelle organisasjonsparadigme, som jeg i teorien omtalte som en idealmodell, der individer med ulik kulturell bakgrunn bidrar på lik linje (Mor Barak, 2014). I løpet av artikkelen blir det fremstilt en tredje tilnærming som forfatterne omtaler som ”all inclusive multiculturalism” (AIM). AIM tar i større grad enn de to andre tilnærmingene hensyn til både majoriteten og minoriteten i organisasjonen, mener forfatterne. Samtidig som AIM vedkjenner seg forskjeller blant ansatte, noe som er viktig for minoritetsgruppen, blir det også tatt hensyn til ikke-minoritetenes rolle i arbeidsstokken. Dette skjer ved å dyrke følelsen av at de ansatte føler seg inkludert, noe som vil danne et godt utgangspunkt for organisasjonsendring. På tross av forskjeller, vil målet være å skape sterkere relasjoner på tvers av de demografiske ulikhetene. Dette vil igjen føre til færre konfliktsituasjoner, der ikke-minoritetene og minoritetene vil føle seg inkludert og respektert på samme vis. Positive, relasjonelle bånd knyttet mellom mennesker av ulik demografi, vil øke sjansen for at medarbeidere blir engasjerte i sitt arbeid. Dette kan resultere i økte individuelle og organisatoriske prestasjoner. Dette skaper en trygghetsfølelse hos arbeidstakerne, slik at de blir innovative gjennom selv å tro på at de er unike når det gjelder erfaringer og verdier (artikkel 15).

I artikkel 4 har forfatterne et teoretisk utgangspunkt, som på diskursivt vis, tar for seg ideologien om respekt. Denne teorien stammer fra den tyske filosofen Immanuel Kant. På bakgrunn av dette, utarbeider Escrich og Lozano generelle prinsipper for hvordan man på best mulig måte kan lede et mangfold på arbeidsplassen. Forskerne mener det er viktig at organisasjoner er bevisst på at de er selvstendige aktører i et samfunn, og at de derfor må tilpasse seg etter lover og overholde moralske prinsipper. Målet med å lede et mangfold vil på denne måten ikke bare farges av organisatoriske prestasjoner og et ønske om best mulige

resultater, men også ha en etisk tilnærming. Toleranse og respekt er to av elementene som direkte kan påvirke organisasjoners liv. For å skape balanse i dette, er det viktig med god dialog på tvers av ulike tradisjoner sammen med en grunnleggende respekt for menneskeverdet innad i organisasjonen (artikkel 4).

### **5.2.3.1 Organisasjonstype og sammensetningens betydning**

Mangfold i ledergrupper kan også ha innvirkning på innovasjoner i en organisasjon. Dette utdypes i artikkel 5, som har tatt utgangspunkt i 7600 firmaer i London mellom 2005 og 2007. Forfatteren ser på forholdet mellom kulturelt mangfold, innovasjon, entreprenørskap og salgsstrategier. Funnene i denne studien er ikke veldig sterke, men likevel signifikant positivt relatert til at mangfold er stimulerende for innovasjon, markedsorientering og entreprenørskap. En mangfoldig ledergruppe har betydelig påvirkning når det gjelder utvikling av nye ideer. I tillegg er det interessant, at firmaer som ledes av migranter, har større sannsynlighet til å utvikle større innovasjonsprosesser, enn firmaer som ledes av ikke-migranter. Det fremkommer også at dette er mer utbredt i mindre kunnskapsintensive sektorer, som for eksempel i industrien (artikkel 5).

I artikkel 6 er det gjennomført case-studier og nasjonale studier ved hjelp av intervjuer og spørreundersøkelser, der målet har vært å undersøke sammenhengene mellom mangfoldsledelse, innovasjon og høy ytelse i ”social enterprise”. Begrepet ”social enterprise” blir beskrevet som sosiale virksomheter, som driver med sosiale innovasjoner, med mål om å utvikle og implementere nye ideer som produkter, tjenester og modeller for å møte sosiale behov (Mulgan et al. 2007b, i artikkel 6). Den organisatoriske dybden i mangfoldsledelsens praksiser varierer på tvers av industriell sektor og organisatorisk størrelse (Tatli et al. 2007, i artikkel 6). På den ene siden, finner man grunnleggende praksiser, der spørsmålet kan være om organisasjonen i det hele tatt har skrevet ned en praksis for mangfoldsledelse. På den annen side, finner man mer sofistikerte praksiser, som utdyper hvilke tiltak som finnes for å få flere ansatte til å være med i ulike beslutninger. Det viste seg at de små virksomhetene jevnt over hadde mindre dybde i sine strategier enn større virksomheter (artikkel 6). Dette er interessant med tanke på at det i teorien, ble påpekt at det i store organisasjoner nærmest er umulig å skape enighet om en definisjon av begrepet mangfold (Risberg og Just, 2015). Kanskje kan dette insinuere at det er behov for en mer sofistikert praksis i store organisasjoner for å lykkes. Det fremkom også i artikkel 6 at private selskaper hadde mindre dybde i sine strategier enn både offentlig og frivillig sektor. Forfatterne konkluderer med at god mangfoldsledelse er et nyttig bidrag til økt innovativ ytelse, noe som igjen tyder på at

små virksomheter har et uutnyttet potensiale innenfor innovasjon. Det er likevel en forutsetning at man lykkes med å forsone ulike synspunkter, om muligheten for innovasjon skal være tilstede (artikkel 6).

Men er det slik at kulturell diversitet også har en påvirkning på virksomheter med fokus på forskning og utvikling? Eller er negative effekter, som følge av utfordringer ved diversitet, så store at det egentlig ikke er lønnsomt? I følge en studie som er gjort på tvers av tyske regioner i forsknings og utviklingssektoren, ser det ut til at de positive virkningene utkonkurrerer de negative effektene. Igjen viser funnene, at ulik kunnskap og evner blant ansatte, med forskjellig kulturell bakgrunn, kan forbedre ytelsen innen forskning og utvikling. Det er sannsynlig at fordelene ved kulturelt mangfold ikke begrenser seg til bare å gjelde ansatte med universitetsutdanning. Likevel er det rimelig å anta, siden utdanningsnivået blant ansatte innen denne sektoren er høy (artikkel 7).

### **5.3 Hvilke ledelsesmessige utfordringer er knyttet til mangfoldsledelse?**

I dette delkapittelet drøfter jeg ledelsesmessige utfordringer knyttet til mangfoldsledelse jamfør problemstillingens andre spørsmål. Refleksjonene rundt dette, gir også grobunn for å diskutere hva artiklene sier om tiltak som kan tilrettelegge for mangfoldsledelse.

Kulturell eller etnisk diversitet/mangfold blant ansatte i en organisasjon, kan sees på som en utfordring, verdi eller kanskje begge deler. Litteraturen og artiklene jeg har gjennomgått viser tydelig at det finnes støttende litteratur, men også en rekke innvendinger mot kulturelt, etnisk og rasemessig mangfold.

Det er nødvendigvis ikke slik, at for eksempel informasjonsstrømmer, drevet av et kulturelt mangfold, er en fordel for kreativiteten til ansatte (artikkel 1). Mange forskere hevder eksempelvis at heterogent sammensatte grupper kan utfordre samhørigheten blant ansatte. Dette kan føre til at det er vanskelig å arbeide mot et felles mål (Ely og Thomas, 2001, Ibaarra, 1993, Kanter, 1977, Tafjel, 1982, i artikkel 12). God samhørighet kan ofte føre til harmoni eller enighet i gruppetenkning. Det hevdes at en slik konformitet/enighet kan hindres av diversitet i gruppen. Selv om dette kan bety at homogenitet øker nærhet mellom gruppe-medlemmer, er det likevel ikke slik at likhet, i eksempelvis kjønn eller nasjonalitet, indikerer likhet i holdning eller oppførsel. Samtidig er det viktig ikke å undervurdere verdien av de ulike perspektivene som heterogenitet fører med seg, og at mangfoldsledelse kan føre til bedre beslutninger på grunn av flere alternative løsninger (artikkel 12). Denne tankegangen



kan knyttes til diversitetsforskningens “information processing or problem-solving approaches” eller problemløsende tilnærminger på norsk (Knights og Omanovic, 2015, s.83-108).

Innvendingene knyttet til diversitet er likevel ikke til å unngå. Ettersom forskere har påvist at heterogent sammensatte grupper opplever flere konflikter, høyere utskiftning av ansatte, dårligere sosial integrering og betydeligere kommunikasjonsproblemer enn homogent sammensatte grupper (Knight et al., 1999, O’Reilly et al, 1989, Williams og O’Reilly, 1998, i artikkel 12). Også i artikkel 5 går forskerne gjennom ulik litteratur som sammenligner fordeler og ulemper ved heterogenitet og homogenitet. På den ene siden ser man de positive effektene, der kulturelt mangfold har positiv innvirkning på blant annet problemløsning (Berliant og Fujita 2009, s. 2007, i artikkel 5). En av grunnene hevdes å være at dette skaper et kognitivt mangfold, men kan som sagt også føre til problemer. Et kulturelt mangfold blant ledere sies også å kunne føre til dårligere kommunikasjon og en svekket tillit innad i ledelsen (Alesina og La Ferrara, 2004, i artikkel 5). Ved manglende eller dårlig kommunikasjon, er det større sjans for at det blir fattet beslutninger av svakere kvalitet. Dette kan føre til negativ innvirkning på kreativitet og innovasjon (artikkel 5). Dårlig kommunikasjon mellom ledere, kan også gi ringvirkninger i dialogen blant ansatte. Selv om jeg i teorien påpekte at det er svake sammenhenger mellom organisasjoners effektivitet og trekk hos lederne, er det likevel hyppig konkludert med at ledere bør ha visse egenskaper. Disse trekkene kan i sin tur føre til bedre eller dårligere kommunikasjon innad i organisasjonen (Kirkhaug, 2015). Derfor er det interessant at de potensielle negative effektene av mangfoldsledelse og de ledelsesmessige utfordringene, i stor grad har blitt knyttet til konflikter og ikke-fungerende kommunikasjon, av en rekke teoretikere (Jehn, Northcraft, og Neale, 1999, Pelled, Eisenhardt, og Xin, 1999, i artikkel 14). En gjentakende antagelse er at disse negative effektene oppstår fordi ansatte blir oppmerksomme på skjevheter blant individer og grupper (artikkel 14). I teorien kan slike skjevheter også oppstå som en følge av ubalanse mellom belønning og straff. Dette atferdsregulerende verktøyet kan bidra til motivasjon og rettferdighet, men om verktøyet benyttes feil av lederen eller oppfattes urettferdig kan det skape ytterligere problemer (Kirkhaug, 2015).

### **5.2.1 Likhet og ulikhet**

Slik jeg ser det, er utgangspunktet for mangfoldsledelse følgelig forholdet mellom likhet og ulikhet, og mange mangfoldsprogrammer inneholder derfor tiltak for å øke likhet. Teoretisk sett, kan dette knyttes til promoteringen av likhet, med individet som utgangspunkt, der målet

er økonomisk vekst. Mange mener eksempelvis forfremmelse bør være et resultat av personlige prestasjoner, derfor kan slike tiltak ofte skape spenninger (Risberg og Just, 2015, s.218-234). Dermed virker det viktig å supplere slike tiltak med involvering. I artikkel 14 er det foreslått at ledere bør engasjere marginaliserte rase-etniske grupper samtidig som de sikrer en konsekvent gjennomføring av ”involvement programs” i organisasjonen. Slike programmer benyttes eksempelvis til å involvere ansatte slik at de føler seg viktige og motiverte i sitt arbeid. Selv om denne artikkelen er skrevet i 2010, er det likevel interessant at forskerne bemerker at en form for mangfoldsledelse kan være nyttig for å oppnå disse målene, men at slike ledelsespraksiser ennå ikke er godt nok utviklet (Kalev et al., 2006, i artikkel 14).

Forskerne har likevel stor tro på å danne nettverk mellom rase-etniske minoriteter og kvinner. De mener dette er holdningsskapende for organisasjoner med stor diversitet blant ansatte (Friedman og Holtom, 2002; Friedman, Kane, og Cornfield, 1998, i artikkel 14). Kanskje vil også økt fokus på verdier, som nevnt i teorikapittelet, være til hjelp i en slik situasjon (Kirkhaug, 2015). Det blir også tydelig understreket i artikkel 14, at effekten av mangfoldsledelse, er sterkt preget av hvor eksplisitt kommunikasjonen fra øverste hold er (artikkel 14), noe som bekreftes i en rekke studier (Camelo-Ordaz, Fernánde-Alles, og Marti´nez-Fierro, 2006, Combs, 2002; Konrad og Linnehan, 1995, Leonard og Grobler, 2006, i artikkel 14).

### **5.2.2 Interaksjon og kommunikasjon**

For mange organisasjoner er det ikke lenger et valg om å ha en mangfoldig arbeidsstokk eller ikke; det er noe organisasjoner, ansatte og dermed ledere må forholde seg til. Som jeg har forsøkt å vise, kan det oppstå en rekke ledelsesmessige utfordringer knyttet til diversitet. Det som fremstår som det mest fornuftige, er at organisasjonene forsøker å forme et miljø som omfavner og fremmer alle fordelene som finnes ved et kulturelt mangfold (artikkel 15). ***Men hvordan øker man en organisasjons fortjeneste, samtidig som man skaper et mer rettferdig samfunn gjennom mangfoldsprogrammer?*** Lozano og Escrich mener, som nevnt, at det er viktig å se det hele i et etisk perspektiv. Målet er at mangfold kan bidra positivt til organisasjonens fortjeneste, og i tillegg støtte opp under lover som hindrer diskriminering og sikrer like rettigheter for alle. Da er det kanskje ikke så rart at de i innledningen stadfester følgende:

*”The management of cultural diversity must be seen as an essential aspect of an organisation’s role in society (artikkel 4).”*

Dermed regnes det bortimot som en selvfølge å utøve dette på en respektfull måte. De argumenterer for at begrepene respekt og toleranse er viktig, og forklarer at disse to begrepene har ulike tilnærminger i praksis. Respekt er definert utfra Immanuel Kants tradisjon. Denne ideologien vektlegger en rasjonell dialog og argumentasjon, som utgangspunkt for å avle respekt, på tvers av ulike kulturer. Toleranse på sin side, beskrives som en sentral idé for å organisere sameksistens i pluralistiske samfunn. Med respekt for andre som et bakteppe, kan det dermed være hensiktsmessig å fremme rettigheter, fremfor det å prioritere produktivitet og effektivitet i organisasjonen (artikkel 4). Etter en analytisk gjennomgang i samme artikkel, konkluderte forfatterne med at toleranse, historisk sett, utvikler seg på en slik måte at det fører til økt respekt mellom mennesker. Ved hjelp av dialog, basert på respekt, ligger det bedre til rette for å møte etiske krav som følge av kulturell diversitet (artikkel 4). Selv om dette er kontekstavhengig, kan det se ut til at kommunikasjon/dialog er en forutsetning for det å lede et mangfold. Bird (1996, i artikkel 4) henviser til at dialogen bør være rasjonell når det settes i sammenheng med ledelse av personer med ulike kulturell bakgrunn.

Også i artikkel 11 argumenteres det for at utfordringer som oppstår, med bakgrunn i kulturell diversitet, kan føre til økt behov for interaksjon og kommunikasjon i organisasjoner. Om utfordringene blir møtt på en skikkelig måte, vil sjansen for konflikter og mistro dempes. Som nevnt i teorikapittelet, kan ledelsen for eksempel benytte seg av mangfoldssensitivitet. Denne tilnærmingen fører med seg ytterligere fokus på kommunikasjon, for å forhindre diskriminering. Det er likevel viktig ikke å fremheve diversiteten i for stor grad, siden dette kan skape nye spenninger blant ansatte (Mor Barak, 2014). Hvordan denne sosiale interaksjonen oppstår og hvordan den oppleves av de ansatte og ledelsen, har også sammenheng med kulturelle verdier i organisasjonen. Siden kulturelle verdier varierer fra individ til individ et samfunn, endrer den kollektive virkelighetsoppfatningen seg, fra organisasjon til organisasjon og fra land til land.

I denne sammenheng synes jeg ”power distance” eller maktavstand er et godt eksempel (House et al., 2002, 2004, i artikkel 10). Denne verdien omhandler i hvilken grad medlemmer av et samfunn forventer lik maktfordeling. Om maktavstanden er stor, er samfunnet preget av et strengt overholdt hierarki. I artikkel 10, ble det undersøkt om organisasjoner i samfunn med lav maktavstand, har høyere sannsynlighet for å adoptere mangfoldsprogrammer, enn samfunn kjennetegnet av stor maktavstand. Hypotesen ble støttet, noe som dermed indikerer at det i et slikt samfunn vil være enklere å skape en inkluderende atmosfære, også i

organisasjoner (artikkel 10). Som antydnet i teorien om normativ makt, er dette en svært viktig maktform ved innføringen av mangfoldsledelse, siden lederen har kontroll over medarbeidernes motiver, prioriteringer og mentale orienteringer (Kirkhaug, 2015).

I artikkel 1, tydeliggjøres det også at det finnes praktiske sider, ved ledelse av multikulturelle team/”managing multicultural teams”, som kan være utfordrende. Forskernes funn, i Taiwan, tyder på at et inkluderende miljø blant teamene og informasjonsutveksling blant ansatte, er en forutsetning for at mangfold kan gi positive organisatoriske effekter. *Men hvordan foreslås det å skape et mer inkluderende miljø?* Ordene rettferdighet, oppmuntring og inkludering i beslutningstaking er stikkord til ledere i slike situasjoner. Med utveksling av ideer, perspektiver og kunnskap, legges det til rette utnyttelse av mangfoldsressursene (artikkel 1).

### **5.2.3 Komplexitet**

I artikkel 9 problematiseres begrepene mangfoldsledelse (DM) og krysskulturell ledelse (CCM), og forskerne Marfelt og Muhr stiller følgende spørsmål i sin analyse:

*”How does the organizational context influence the way workforce diversity is constructed, understood, and thus implemented and practiced in the organization?”*

Utfordringen er dermed å finne ut av hvordan den organisatoriske konteksten påvirker hvordan arbeidsstokkens mangfold blir forstått og implementert i organisasjonen. Gjennom en kvalitativ studie, i en skandinavisk organisasjon, belyser forskerne hvordan et initiativ som omhandlet mangfold ble introdusert, utviklet og avsluttet. På bakgrunn av dette, utviklet de et konsept som kalles ”protean diversity” som skal være til hjelp for forskere og ledere, slik at de bedre kan forstå initiativer i arbeidsfellesskap preget av krysskultur og mangfold. Ordet ”protean” kan kanskje best oversettes til ”ekstremt variabelt” på norsk, men ifølge artikkel 9 betyr det i denne konteksten et mangfold i arbeidsstokken som er karakterisert av ustabile trekk. Begrepet ”protean diversity” ble først benyttet i 1995 av Robert Golembiewski, som hevdet at mangfold er begrepsfestet gjennom ”dialog mellom interessenter” (Golembiewski, 1995, i artikkel 9). Det interessante i denne studien, er at forfatterne viser hvordan konseptet ”protean diversity” kan skape en bedre forståelse av hvordan en stadig skiftende arbeidsstyrke kan ledes. DM og CCM blir kritisert for ikke å ta hensyn til at diversitet er sosialt konstruert og helt avhengig av lokale maktspørsmål, språk og politikk (Sambajee, 2016; Zanoni and Janssen, 2004, i artikkel 9). De mener altså at den politiske situasjonen organisasjonen preges av, er en påvirkende faktor for situasjonen til den mangfoldige arbeidsstokken.

Det interessante er at funnene i denne skandinaviske studien, viser at til tross for at programmene har stor støtte i toppledelsen, går de ofte i oppløsning på grunn av eksisterende maktstrukturer (artikkel 9). ***For hvor går egentlig grensen mellom å inkludere marginaliserte grupper i en organisasjon og det å forsterke stereotyper?*** Også i 2008 skrev Sara Louise Muhr om DM-praksiser, der det fremkom at DM ignorerte marginalisering, rasisme, seksualisering og segregering. Hun beskrev DM-prosjekter som naive og uetiske programmer (Muhr, 2008, i artikkel 9). Til tross for at den skandinaviske organisasjonen, som er omtalt i artikkel 9, ble tildelt svært gode økonomiske ressurser samtidig med økt oppmerksomhet fra ledelsen, falt prosjektet sammen underveis. Det som skjedde, var at mangfoldsprogrammet, angivelig på grunn av økt engasjement fra ledelsen, mistet den nødvendige kontakten med arbeidsstokken og dermed interessen fra de ansatte selv. Dermed endte det opp som et såkalt ”window-dressing- prosjekt”, som for de ansatte fremstod som et ”prestisje-prosjekt” fra ledelsen. Poenget er ikke at toppledelsen ikke bør involvere seg, men heller at små organisatoriske prosesser kan påvirke DM-prosjekter på uventede måter. Det komplekse miljøet, som består av både ulike menneskelige ressurser og miljøfaktorer, gjør arbeidet mer utfordrende. Muhr og Marfelt mener at det er viktig å forstå at ”protean-konseptet” er sammenvevd i en uregelmessig kontekstuell dynamikk. Dermed argumenterer forfatterne for at det er viktig å bevare det naturlige ved arbeidsstokkens mangfold, heller enn å skape klassifiseringer og kategoriseringer (Ahonen et al., 2014, i artikkel 9).

#### **5.2.4 Kultur**

***Kanskje kan denne uregelmessige komplekse dynamikken også omhandle kultur?*** Det fremkom tydelig i artikkel 10 at kulturelle verdier kan påvirke hvor vellykket implementeringen av mangfoldsprogrammer blir. Dette kan indikere at effekten av mangfoldsledelse er kulturelt betinget fra kultur til kultur. Som tidligere nevnt, forstår jeg kulturbegrepet som de verdiene og den virkelighetsoppfatningen som er delt av medlemmer innad i den organisasjonen man snakker om (Birkelund, 2006). Det viste seg i artikkel 10 at en åpen, individualistisk, egalitær og konkurransepreget kultur er mer mottakelig for integrering (artikkel 10). Økt inkludering av etnisk mangfold, vil angivelig kunne føre til eller forstås som endringer i organisasjoner, særlig om disse tidligere har vært helt eller delvis homogene. Dermed er det interessant at kulturell mangfoldsledelse i artikkel 4 blir sett på som en praksis som skal fremme dialog og respekt for menneskers verdighet. For å få til dette, vektlegges kulturendringer innad i organisasjonen, som et mål for å skape et mer inkluderende miljø på arbeidsplassen. Det var Krell og Sieben som først skrev om disse

tiltakene i 2011. Også her blir sensitivitetstrening nevnt som et viktig element (2011, s.165, referert i artikkel 4). Det å lede mangfold krever også at ledelsen igangsetter forum for dialog, slik at mennesker fra ulike kulturer kan dele sine tanker og ideer (artikkel 4). Et annet aspekt er at mennesker med ulik bakgrunn også ofte har ulike livssyn og leveste. Det å skape en plass for meditasjon og bønn i organisasjonen, vil gi mennesker med ulike religiøse livssyn mulighet til å gjennomføre denne praksisen på arbeid (artikkel 4). Lozano og Escrich vektlegger også at religiøse symboler er et integrerende aspekt i en kultur og mener dermed at dette er noe ledere bør anerkjenne (artikkel 4). Dette kan likevel føre til en tydeliggjøring av de forskjellige bakgrunnene, som igjen kan forsterke stereotypier i organisasjonen. Faren er at ulikhetene blir ennå tydeligere og at spenningene kan øke mellom ulike grupper. I Sharma og Nisars litteraturgjennomgang, påpekes det at organisasjoner som driver mangfoldsledelse, står overfor utfordringer når ansatte har ulik religiøs bakgrunn (artikkel 8). Dette kan også påvirkes av lederens atferd, og kan kobles til trekktilnærmingen og lederens emosjonelle intelligens. Her vil følelsesmessige hensyn være avgjørende for hvordan de ansatte kjenner seg forstått (Kirkhaug, 2015). En studie fra 2005, så på forholdet mellom jobbtilfredshet og religiøsitet. De fant en tydelig sammenheng mellom religiøs aksept og trivsel på arbeidsplassen (King and Williamson, i artikkel 8).

### **5.3 Hypotesen**

Til slutt i analysen vil jeg analysere og reflektere rundt oppgavens hypotese:

**Mangfoldsledelse i organisasjoner fremmer innovasjon og kreativitet med mulighet for økt konkurransekraft.**

Det har fremkommet av min studie at det finnes ulike sammenhenger mellom mangfoldsledelse og organisatoriske effekter som kreativitet og innovasjon. Dette kan også i sin tur påvirke konkurransekraften til organisasjoner.

Ordet ”competitiveness” benyttes i åtte av fjorten artikler. Likevel er alle innom tema som kan settes i sammenheng med konkurransekraft. Dette vises seg gjennom ord som ”positive contributor”, ”advantage”, ”potential”, ”resource”, ”results”, ”benefits” eller ”effective management”. Ofte kan dette innholdet også stå i sammenheng med fordeler ved ledelse av mangfold. Et innledende sitat i denne sammenheng:

*”Organizations that invest their resources in taking advantage of the opportunities that diversity offers should outperform those that fail to make such investments” (Kochan et al.: 2003, s. 18, referert i artikkel 4).*

***Er det slik, at organisasjoner som investerer sine ressurser i å dra nytte av muligheter ved mangfold, vil stille sterkere i et konkurransedrevet marked enn de som ikke tar dette på alvor?***

Bassett-Jones skriver i sin studie at forholdet mellom innovasjon og konkurransefortrinn først ble forsøkt forstått i 1978. Han mener at det å ha et konkurransefortrinn, oftere omhandler trinnvise system- eller prosessinnovasjoner enn radikale innovasjoner (artikkel 12). Dette får meg til å tenke at konkurransefortrinn ikke er noe en organisasjon oppnår umiddelbart, men som angivelig er et resultat av en inkrementell prosess over tid. Bassett-Jones mener at det finnes motstridende bevis for at mangfold kan gi konkurransefortrinn. Han påpeker at talsmenn innen beslutningsteori<sup>11</sup> ofte argumenterer for at mangfoldsledelse vil øke kreativitet i organisasjoner, noe som igjen vil føre til økt engasjement og trivsel. Mens talsmenn innen sosial identitetsteori derimot, er mer opptatt av at mangfold vil føre med seg dårligere kommunikasjon og samarbeid, som angivelig vil føre til disharmoni blant ansatte (artikkel 12). Dette kan indikere at det prosessaktive lederskapet bør være svært viktig, noe som vil innebære at den sosiale interaksjonen bør tillegges mye ressurser i organisasjonen, med et relasjonelt lederskap i sentrum. Dermed er det vesentlig at lederne har fokus på kommunikasjon, motivasjon og sosial støtte, slik at konfliktløsende arbeid finner sted (Kirkhaug, 2015). Bassett-Jones konkluderer med at organisasjoner, verden over, må forholde seg til et økt mangfold på arbeidsplassen. Han antyder at organisasjoner, som er bevisst på å omfavne mangfold, kan få et fortrinn sammenlignet med andre organisasjoner. I tillegg insinuerer han at utøvelsen av mangfoldsledelse og trekk hos lederen er helt vesentlig for om mangfold kan utnyttes som en ressurs. I artikkelen fremstilles lederens sensitive egenskaper som positive i dette henseende. Som også andre artikler har lagt vekt på, trekker han frem at inkludering og ledelse basert på tillit er svært viktig (artikkel 12).

Mangfoldsledelse i seg selv, blir ofte direkte knyttet til konkurransekraft. Det følgende sitatet gjenspeiler en vanlig definisjon av DM:

*”...a management idea which is underpinned by a belief that managing difference in the workplace can contribute to organizational performance” (artikkel nr.6).*

Fenomenet er dermed omtalt som en idé fra ledelsen, som handler om at det å takle et mangfold på arbeidsplassen, kan bidra til økt organisatorisk ytelse. Definisjonene fremhever ofte de ansatte som økonomiske ressurser for organisasjonen, samtidig som arbeidsstyrkens mangfold blir omtalt som et konkurransefortrinn for organisasjonen (Liff, 1996, i artikkel 6). I artikkel 6 snakker forfatterne om mangfold som forsoning. Jakten etter å innovere, er beskrevet som en prosess som består av nye og gamle tankemønstre og handlemåter. Poenget er at dette skaper et behov for et kompromiss mellom konservative tanker og progressive tanker. Disse forfatterne betrakter dermed mangfoldsledelse som en filosofi, der målet er en forsoning mellom ulike individuelle interesser og gruppeinteresser (artikkel 6).

For å kunne drive mangfoldsledelse, er man avhengig av mangfold i arbeidsstokken. Men hva kan en organisasjon foreta seg, om bedriften er liten og mangfoldet er for lite til å kunne gjøre utslag på nye, innovative løsninger? Samspillet mellom mangfold og innovasjon, for mindre organisasjoner, kan bli ytterligere utnyttet gjennom såkalt ”networked diversity”/nettverksmangfold. Begrepet nettverksmangfold forstås her som tiltak igangsatt av ledelsen som vil tilføre eksternt mangfold til organisasjonen. Dette kan foregå gjennom rekrutteringsprosesser og HRM. Det finnes også organisasjoner som benytter seg av eksternt mangfold, for eksempel gjennom relasjonsbygging med andre organisasjoner eller forbrukergrupper (artikkel 6). Målet er å lede mangfoldet på en slik måte at ulike interesser blir hensyntatt. Det kan angivelig føre til økt innovasjon og bedret konkurransekraft. Ulike kontekstuelle faktorer kan likevel påvirke i hvor stor grad en organisasjon klarer å dra nytte av mangfoldet (artikkel 6).

I artikkel 10 er datagrunnlaget hentet fra 5000 organisasjoner og 22 ulike land, for blant annet å kunne kartlegge hvordan nasjonale kulturelle verdier vil innvirke adopsjonen av mangfoldsprogrammer. Disse funnene kan muligens hjelpe ledere til å vite når det hensiktsmessig å igangsette mangfoldsprogrammer. Resultatene gir følgelig en indikator på hvordan ulike lands kulturer kan påvirke programmene og hvilke organisatoriske forhold som kan ha noe å si. Jeg mener den kulturelle verdien ”performance orientation” kan ha innvirkning på hvor mye mangfoldsprogrammer kan påvirke til organisatorisk konkurransedyktighet. Som tidligere forklart handler denne verdien om; i hvilken grad et samfunn verdsetter blant annet ytelse og innovasjon. Eller som det påpekes i artikkel 10;



*”...refers to the extent to which a community encourages and rewards innovation, high standards, excellence and performance improvement.”*

Verdien angir dermed i hvilken grad et felleskap oppmuntrer og belønner innovasjon, dyktighet og bedre ytelse. Forskerne fremhever at det er sannsynlig at samfunn som har høy ”performance orientation” i større grad vil legge til rette for trening som kan gi forbedring til tross for at dagens situasjon blir satt på prøve. Det viste seg også at samfunn med høy ”performance orientation” heller enn lav ”performance orientation” hadde større sannsynlighet til å adoptere mangfoldsprogrammer (artikkel 10).

I artikkel 8 har forskeren tatt et dypdykk inn i ledelse av mangfold og likestilling på arbeidsplassen med bakgrunn i en litteraturstudie. Det legges vekt på at det å lede et mangfold og ha fokus på likestilling, er like viktig. Begrunnelsen for dette, er at det påvirker alle ansatte i en organisasjon, og om dette blir utført på en ”riktig” måte kan organisasjonen forbedre produktivitet, muligheter og konkurransevne (Moore, 1999, referert i artikkel 8). Forskeren Sharma trekker spesielt frem Gilbert og Ivancevichs beskrivelse av hvordan multikulturelle organisasjoner fokuserer og planlegger sin ledelse av mangfold og likestilling. Tilnærmingen det her snakkes om, viste seg å øke firmaenes konkurransevne sammenlignet med pluralistiske organisasjoner, der mangfold blir sett på som noe det er viktig å kommunisere utad at man har i organisasjonen. I pluralistiske organisasjoner ser man dermed ikke på mangfold som en ressurs, men man har et ønske om å bli sett på som moralsk rettferdig (artikkel 8). Dette eksempelet kan sees på som motsatsen til det jeg i teorien omtalte som den fjerde tilnærmingen i HR-tradisjonen. Her blir strategien satt i en større sammenheng med miljømessige drivkrefter, i samsvar med de øvrige organisatoriske målene (Mor Barak, 2014).

I artikkel 13 er den empiriske konteksten knyttet til nye virksomheter. I studiens litteraturgjennomgang vises det til en tabell som skiller mellom tre ulike mangfoldstyper; demografisk, psykologisk og informasjon. For min studie er det mest interessant å se hva som skrives om demografisk mangfold, som omfatter *rase*, kjønn og alder. Det fremkommer her at disse tre typene kan bety forskjeller på dypere kognitivt nivå. Antagelsene er at det nærmest forventes å være en forskjell i verdier og erfaringer om en gruppe består av ulike raser. Selv om studien i artikkel 13 er preget av at gruppene de undersøkte viste seg å være betydelig homogene, konkluderer forskerne likevel med at demografisk homogenitet kan gi mindre konflikter enn heterogene team (Pelled et al., 1999, referert i artikkel 13). Noe som kan tolkes dithen, at effektiviteten som igjen påvirker konkurransekraften til en organisasjon, vil være sterkere ved større homogenitet i *rase*, kjønn og alder.

### **5.3.1 Hypotesens konklusjon**

Hypotesen i denne masterstudien er at ”Mangfoldsledelse i organisasjoner fremmer innovasjon og kreativitet med mulighet for økt konkurransekraft”. Med bakgrunn i konkluderende funn gjort i dette kapittelet og studien i sin helhet, kan jeg ikke konkludere med verken å beholde eller å forkaste hypotesen. Mangfoldsledelse i organisasjoner kan kanskje fremme innovasjon og kreativitet med mulighet for økt konkurransekraft, men resultatet er helt avhengig av ledelsesformens utøvelse og andre påvirkende faktorer. Jeg forholder meg dermed nøytral til hypotesen.

## 6 Avslutning

I dette hovedkapittelet vender jeg tilbake til problemstillingen: *Hvilke sammenhenger er det mellom mangfoldsledelse og organisatoriske effekter som kreativitet og innovasjon? Hvilke ledelsesmessige utfordringer er knyttet til mangfoldsledelse?* Aller først legger jeg frem hovedfunnene i studien, før jeg avslutningsvis kommer med forslag til videre forskning.

### 6.1 Funn

I denne studien har jeg funnet en rekke sammenhenger mellom mangfoldsledelse og organisatoriske effekter som kreativitet og innovasjon. Siden mangfold/diversitet viser seg å ha ulike forståelser fra organisasjon til organisasjon, er det også utallige måter å utøve mangfoldsledelse på. Jeg har forsøkt å se på hva artiklene kan fortelle om hvordan det å lede etnisk, rasemessig og kulturelt mangfold, kan påvirke innovasjon/kreativitet. Disse organisatoriske effektene kan påvirkes både positivt og negativt av diversitet. Jeg har funnet ut at effektiviteten av mangfoldsledelse preges av en rekke kontekstuelle forhold.

Aller først, er det verdt å nevne at mangfoldsledelse synes å ha større effekt på innovasjon i organisasjoner der vanskelighetsgraden i arbeidsoppgavene er høyere, sammenlignet med mer rutinemessig arbeid. Det er mulig, at dette har sammenheng med at offentlige institusjoner og gjerne større organisasjoner, oftere har en betydelig mer gjennomarbeidet strategi for utvikling av mangfoldsprogrammer. For så vidt, kan dette også sammenfalle med at det i organisasjoner med høy kunnskap også utveksles flere ideer. Noe som i seg selv har positiv innvirkning på innovasjon. Dette kan tyde på at om ressursbruken økes for å implementere slike programmer, kan det også øke effekten av mangfoldsledelse. Derimot viste artikkel 9, at et økt fokus rundt dette, kan føre til at tiltakene blir forstått av de ansatte som et ”window-dressing- prosjekt” eller bare et ”prestisje-prosjekt” fra ledelsen. Dette tydeliggjør at ulike organisatoriske prosesser kan påvirke denne ledelsesformen på ulike måter. Noen av artiklene består likevel av forskning, som kan dokumentere at økt bevissthet rundt mangfold er viktig for å utnytte de kognitive ressursene.

Det finnes et stort paradoks i mine funn. På den ene siden, blir det hevdet at et økt etnisk, rasemessig eller kulturelt mangfold kan tilføre organisasjoner nye perspektiver, erfaringer og ideer som er gunstig for virksomheten. Dette kan gi effekter som økt kreativitet og i beste fall bedret konkurransekraft gjennom økt innovasjon. På den andre siden, kan ulikheter føre med

seg konflikter og dårlig samhørighet blant ansatte, noe som igjen kan svekke kommunikasjonen, både i ledergrupper, og blant ledere og ansatte.

Det er likevel høy konsensus om at et økt etnisk, rasemessig eller kulturelt mangfold, kan være en ressurs om ulikhetene blir forsonet på en god måte. Det er også bred enighet om at dette er noe organisasjoner må jobbe for, siden det ikke er mulig å påvirke globaliseringsprosessen i verden. I disse artiklene fremkommer det, at det angivelig ikke finnes én strategi eller et tiltak som kan benyttes av alle organisasjoner. Kanskje fordi dette påvirkes av kulturforskjeller fra sted til sted.

Mangfoldsledelse fører følgelig med seg ledelsesmessige utfordringer. Med grunnlag i artiklene, er forsoningen av ulikhetene innad i organisasjoner, noe av utfordringene. Det er mulig å vise til at lederen eller ledelsen har en vesentlig rolle i dette arbeidet. De aller første ordene jeg tenker på etter denne gjennomgangen, er balanse og dynamikk. Trolig kan kommunikasjon være av vesentlig betydning i ledelse av mangfold, for å bedre kreativitet og innovasjon. Denne kommunikasjonen kjennetegnes blant annet gjennom å balansere informasjon som blir gitt til de ansatte. Slik kan lederen også styre hvordan diversitet blir forstått. Dette ble noe belyst i artikkel 15, der det ble antydning at ”The colourblind approach”, bærer for stort preg av å late som at ulikheter ikke betyr noe. Forskerne ymtet også om at ”The multicultural approach”, handler om å dyrke ulikheter på en slik måte at den arter seg om en idealtipe, særlig gjennom omfavning av ulikheter. Den foreslåtte modellen ”all-inclusive multiculturalism” derimot, kan virke noe mer balansert. Med grunnlag i denne artikkelen, kan det virke som at lederens opptreden og strategi er viktig i arbeidet, om organisasjonsmedlemmene skal få utnyttet sitt potensiale.

Funnene i min studie, tyder dermed på at lederen bør ha fokus på motivasjon, inkludering/involvering og sosial støtte i denne ledelsesformen. Et grunnleggende element vil angivelig være lederens moralske engasjement. Avgjørende er det dermed at lederen har normativ makt. Ved hjelp av en balanse mellom blant annet bruk av visjoner og verdier som omhandler mangfold, er det mulig å skape relasjonelle bånd til ansatte og blant ansatte. Det er rimelig å anta at dette vil føre til økt sosial interaksjon innad i organisasjonen. Muligens vil dette også gi ringvirkninger i form av en bedret dynamikk og samhørighet. Det virker dermed som om at lederens personlige egenskaper, har mye å si for utførelsen. Dermed handler også mangfoldsledelse om å påvirke til bedre resultater gjennom mennesker, og økt inkludering er et av de aller viktigste verktøyene for en slik leder. Muligens er lederens emosjonelle

intelligens avgjørende i denne prosessen, siden et arbeidsfellesskap med mer heterogene trekk vil by på økte sosiale utfordringer. Lederen bør dermed kunne forholde seg til mennesker med ulike livssyn og levesett. Likevel bryter dette med en del forskning, som mener at det er svake sammenhenger mellom organisasjoners effektivitet og trekk hos lederen.

I en organisasjon preget av stort mangfold, vil også forholdet mellom minoritetsgrupper og dominant gruppe, kunne påvirke innovasjon og kreativitet. Funn i min studie peker mot at samspillet mellom minoritetsgrupper og dominant gruppe, kan være positiv for utviklingen av kreativitet og innovasjon. Ved å se kreativitet som en idéstrøm i organisasjoner og innovasjonens første fase, er angivelig minoritetsgruppens erfaringer svært positive i denne sammenheng. For at denne kreativiteten skal bli virksom, er sannsynligvis den dominante gruppen av stor betydning. Sett i et slikt lys, kan et samspill mellom etniske minoriteter og dominant gruppe føre til økt konkurransekraft. Det er likevel ikke til å komme vekk fra, at det også finnes innvendinger mot et slikt syn.

Jeg kan avslutningsvis understreke at det finnes ulike sammenhenger mellom mangfoldsledelse og organisatoriske effekter som innovasjon og kreativitet. I tillegg har jeg funnet en rekke ledelsesmessige utfordringer knyttet til fenomenet. For at ledelsesformen skal få sitt fulle utbytte, ser det ut til å være behov for mer systematiske og omfattende tilnærminger til bruk i utøvelsen, spesielt knyttet til lederens atferd, trekk og kompetanse.

## **6.2 Videre forskning**

Jeg mener fenomenet mangfoldsledelse, slik forskningen fremstår i dag, bærer preg av å være et nokså nytt fenomen. Til tross for at utøvelsen virker å være svært kontekstavhengig og dermed kompleks, tror jeg det ville vært mulig å utvikle strategier, som kunne ha blitt benyttet på tvers av organisasjoner og geografiske landegrenser. Tiltakene eller programmene måtte nok likevel skreddersys for den enkelte organisasjon og for den enkelte diversitet det er snakk om. Dette betyr at hvert initiativ som omhandler mangfoldsledelse bør være tilpasset en overordnet organisasjonsstrategi. En samling av slike tiltak, i en egen litteraturstudie/dokumentanalyse, ville vært opplysende. Samtidig hadde det også vært interessant å se på hva som skiller kulturelt betinget og ikke-kulturelt betinget mangfoldsledelse.

Dynamikken mellom minoritetsgruppen og den dominante gruppen i innovasjonsprosessen hadde også vært spennende å utforske. Dette kunne ha blitt utvidet gjennom en kvalitativ

studie, basert på intervjuer. På denne måten kunne man også ha fått mer informasjon om de ulike gruppenes innsikt og bidrag i innovasjonsprosessen.

## 7 Referanseliste

Abelsen, B., Isaksen, A. og Jakobsen, E.S. (2013) *Innovasjon- organisasjon, region og politikk*. Oslo: Cappelen Damm AS

Axelrod, Ruth. (2008) Advice and dissent. Gosling, J., og Marturano, A. *Leadership. The Key Concept*. Storbritannia: Routledge, s. 3-5.

Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen, E. og Mills.J.A. (2015) Introduction: Mapping the Field of Diversity in Organizations. Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen, E. og Mills.J.A. *The Oxford handbook of diversity in organizations*. United Kingdom: Oxford university press, s.1-11

Birkelund, Gunnar. (2006) 14: Resourceful Sensemaking between Different Cultural Change Orientations. Lines, R., Stensaker, I. G. og Lanley, A. *New Perspectives in Organizational Change and Learning, bind 1*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 302-345.

Blakie, Norman. (2010) Preparing Research Design. 1: Blakie, Norman: Designing Social Research. 2.utgave. Cambridge: Polity Press, s. 12-35.

Boeije, Hennie. (2010) *Analysis in Qualitative Research*. Los Angeles/London/New Delhi/Singapore/Washington DC: Sage Publications Ltd

Bloomberg, L. D. og Volpe, M. (2008) *Completing your Qualitative Dissertation. A roadmap from beginning to end*. USA: Sage Publications

Bureau of International Cooperation /National Natural Science Foundation of China. (2007) About us [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.nsf.gov.cn/publish/portal1/> [Lest 6.april. 2017].

BusinessDictionary. (2017) Competitiveness. [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.businessdictionary.com/definition/competitiveness.html> [Lest 4.april 2017].

BusinessDictionary. (2017) Organizational effects. [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-effectiveness.html> [Lest 9.april 2017].

Chrobot-Mason, D. & Ruderman, M.N. (2004). *Leadership in a Diverse Workplace*. In M.S. Stockdale and F.J. Crosby (Eds.), *The Psychology and Management of Workplace Diversity*: 100–121. Oxford: Blackwell Publishing.

Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap ... and others don't*. New York, NY: HarperBusiness.

Cox, Taylor Jr. (1993, 1994) *Cultural Diversity in organizations- Theory, Research & Practice*. California: Berret-Koehler Publishers, Inc.

Da Silva, C. A. /FN-sambandet (2016) Den internasjonale migrasjonsdalen [Internett]. Oslo: FN-sambandet. <http://www.fn.no/Aktuelt/Kalender/Den-internasjonale-migrasjonsdagen> [Lest 9.desember 2016].

Da Silva, C. A. /FN-sambandet (2016) Migrasjon [Internett]. Oslo: FN-sambandet. Tilgjengelig fra: <http://www.fn.no/Tema/Befolkning/Migrasjon> [Lest 9.desember 2016].

Deschamps, J., P. (2008) *Innovation leaders. How Senior Executives Stimulate Steer and Sustain Innovation*. USA: Jossey- Bass

Drange, Ida (2014) *Mangfoldsledelse. En kunnskapsoversikt*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.hioa.no/Aktuelle-saker-fra-2014/Mangfoldsledelse-en-kunnskapsoversikt> [Lest 7.oktober 2016].

Faria, A. (2015) 6: Reframing diversity management. Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen, E. og Mills.J.A. *The Oxford handbook of diversity in organizations*. United Kingdom: Oxford university press, s.127-149

- Fuglerud, Øivind. (2001) *Migrasjonsforståelse. Flyteprosesser, rasisme og globalisering*. Oslo: Universitetsforlaget
- Fuglsang, Lars. (2008) *Innovation and the creative process. Towards innovation with care*. Great Britain: Edward Elgar Publishing Limited
- Goffin, K., og Mitchell, R. (2005). *Innovation management. Strategy and implementation using the pentathlon framework*. Storbritannia: Palgrave Macmillian
- Healy, Geraldine. (2015) *1: The Politics of Equality and Diversity: History, Society, and Biography*. Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen, E. og Mills.J.A. *The Oxford handbook of diversity in organizations*. United Kingdom: Oxford university press, s. 15-38
- Holt, Nigel., Sutherland, Ed., Vliek, Michael., Passer, W. Michael. og Smith E. Ronald. (2015) *Psychology: The Science of Mind and Behaviour*. Europa, Midtøsten og Afrika: McGraw-Hill Education
- Huczynski, Andrzej, A., og Buchanan, David, A. (2007) *Organizational Behaviour*. 6.utg. England: Pearson Education Limited
- Ivanevich, Dr. John M, og Dr. Jacqueline A. Gilbert (2000) "Diversity Management. Time for a new approach" *Public Personnel Management*. 29(1), s. 75-92
- Jack, Gavin. (2015) *7: Advancing Postcolonial Approaches in Critical Diversity Studies*. Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen, E. og Mills.J.A. *The Oxford handbook of diversity in organizations*. United Kingdom: Oxford university press, s. 153-174
- Jacobsen, I. Dag. (2004) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget
- Jackson, B., og Pfeifer D. (2008) *Cross Cultural Leadership*. Gosling, J., og Marturano, A. *Leadership. The Key Concept*. England: Routledge, s. 32-35.
- Jackson, S., Joshi, A. og Erhardt, N. (2003). *Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications*. *Journal of Management*, 29(6), s. 801–830.
- Karlsen, Terje/ Da Silva, C. A./ FN-sambandet (2016) *Nye tall: 65 millioner på flukt*. [Internett]. Oslo: FN-sambandet. Tilgjengelig fra: <http://www.fn.no/Aktuelt/Nyheter/Flyktningregnskapet-2016> [Lest 9.desember 2016].
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap. Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kirkhaug, R. (2013) *Verdibasert ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Knights, David. og Omanovic (2015). *4: Rethinking diversity in organizations and society*. Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen, E. og Mills. J.A. *The Oxford handbook of diversity in organizations*. United Kingdom: Oxford university press, s. 83-108
- Krogh, V. G., Ichijo, K., og Ikujiro, N. (2001) *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. USA: Oxford University press
- Mor Barak, Michàlle E. (2014) *Managing Diversity Towards Globally Inclusive Workplace*. 3. utgave, Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Ng, S. E og Stephenson, J. (2015) *11: Individuals, teams, and organizational benefits of managing diversity*. Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen, E. og Mills.J.A. *The Oxford handbook of diversity in organizations*. United Kingdom: Oxford university press, s.1-11
- Nonaka, Ikujiro. (1994) *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. [Internett]. Volum 5. Nummer 1. Japan: The Institute of Management Sciences Tilgjengelig fra: <http://sistemas.unla.edu.ar/sistemas/gisi/cd-cevt/Nonaka-1994---->



[%20A%20Dinamic%20Theory%20of%20Organizational%20%20%20Knowledge%20Creation.pdf](#) [Lest 9.oktober 2016].

Oxford Brookes University. Nigel Bassett-Jones. Oxford Brookes University. Tilgjengelig fra: <http://business.brookes.ac.uk/about/staff/profile.asp?id=p0071860> [Lest 24.januar 2017].

Öztürk, Mustafa B., Tatli, Ahu., Özbilgin, Mustafa, F. (2015) 18: Global diversity management. Breaking the Local Impasse. Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen. E. og Mills.J.A. *The Oxford handbook of diversity in organizations*. United Kingdom: Oxford university press, s.1-11

Porter, Janet og Hilde, Rosalie. (2015) 14: Challenges and opportunities. Contextual Approaches to Diversity Research and Practice. Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen. E. og Mills.J.A. *The Oxford handbook of diversity in organizations*. United Kingdom: Oxford university press, s. 298-316

Powell, Glen., Jayasinginghe, Laknath., Taksa, Lucy. (2015) 25: Intersectionality, social identity theory, and explorations of hybridity. A Critical Review of Diverse Approaches to Diversity. Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen. E. og Mills.J.A. *The Oxford handbook of diversity in organizations*. United Kingdom: Oxford university press, s. 518-535

Researchgate (2017) Hilla Peretz [Internett]. Researchgate. Tilgjengelig fra: [https://www.researchgate.net/profile/Hilla\\_Peretz](https://www.researchgate.net/profile/Hilla_Peretz) [Lest 24.januar 2017].

Researchgate (2017) Yitzhak Fried. [Internett]. Researchgate. [https://www.researchgate.net/profile/Yitzhak\\_Fried](https://www.researchgate.net/profile/Yitzhak_Fried) [Lest 24.januar 2017].

Risberg, A., og Just, N. S. (2015) 10: Ambiguous Diversities: Practices and Perceptions of Diversity Management. Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen. E. og Mills.J.A. *The Oxford handbook of diversity in organizations*. United Kingdom: Oxford university press, s. 218-234

SHRM Foundation. (2017) About the SHRM Foundation [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.shrm.org/foundation/about/pages/about-us.aspx> > [Lest 6.april 2017].

Snape, Dawn og Spencer, Liz. (2003) *The Foundation of Qualitative Research Practice*. 1: Ritchie, Jane og Lewis, J. (Red.) *Qualitative Research Practice*. London: Sage Publications, s. 1-23

Stene, M./Kristiansen, N. (2009) *Mangfold er lønnsomt*. [Internett]. Oslo: Forskning.no. Tilgjengelig fra: <http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-demografi/2009/10/mangfold-er-lonnsomt> [Lest 9.oktober 2016].

Strand, T. (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2.utgave Bergen: Fagbokforlaget

Tangen, L./NTNU (2010) Kildekritikk [Internett]. NTNU universitetsbiblioteket. Tilgjengelig fra: <http://www.ntnu.no/viko/kildekritikk>> [Lest 12.januar 2017].

Thagaard, Tove. (2004) *Systematikk og innlevelse*. En innføring i kvalitativ metode. 2.opplag. Bergen: Fagbokforlaget

Wayne State University. (2017) Ariel S. Levi. Wayne State University. Tilgjengelig fra: <https://ilitchbusiness.wayne.edu/profile/ad8807> [Lest 9.oktober 2016].

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. USA: Pearson Prentice Hall

### **Kilder fra elektronisk leksikon**

Beslutningsteori (28.februar 2014) Beslutningsteori, i: Store norske leksikon [Internett]. Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/beslutningsteori>> [Lest 10.april 2017].

Vikøren, Birger, M. og Phil, Roger. (3.februar 2016) Fokusgrupper, i: Store norske leksikon [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/fokusgruppe>> [Lest 12.april 2017].

Berg, Ole, T. (3.juni 2014) Pluralisme, i: Store norske leksikon [Internett]. Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <<https://snl.no/pluralisme%2Fpolitikk>> [Lest 2.oktober 2016].

Sommerfeldt, Axel. (13.oktober 2016) Etnisk gruppe, i: Store norske leksikon [Internett]. Tilgjengelig fra: <[https://snl.no/etnisk\\_gruppe](https://snl.no/etnisk_gruppe)> [Lest 8.mars 2017].

Thorsen, Dag Einar. (10.oktober 2014) Nyliberalisme, i: Store norske leksikon [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://snl.no/nyliberalisme>> [Lest 8.mars 2017].

## Artikler for dokumentanalyse

*Artikkel 1:* Li, Ci-Rong., Lin, Chen-Ju., Tien, Yun-Hsiang. og Chen, Ming-Chien. (2015) A Multilevel Model of Team Cultural Diversity and Creativity: The Role of Climate for Inclusion. *The Journal of Creative Behaviour*. 1-22. tilgjengelig fra: <http://onlinelibrary.wiley.com/store/10.1002/jobc.93/asset/jobc93.pdf?v=1&t=iylf3vc1&s=2f7b9f901138b0a296b1611216e7fad0359efca7> [Lest 31.januar 2017].

*Artikkel 2:* Kandler, A. og Laland, K. N. (2009) An investigation of the relationship between innovation and cultural diversity. *Theoretical Population Biology*, 59-67. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tpb.2009.04.004>

*Artikkel 3:* Janikarim, B. og Kapur, N. (2015) Comparative analysis of corporate cross cultural management in it vs non it organization. *Cross-Cultural Management Journal*, Vol:17, 2 (8), 99-114, tilgjengelig fra: [http://www.cmj.bxb.ro/Article/CMJ\\_8\\_3.pdf](http://www.cmj.bxb.ro/Article/CMJ_8_3.pdf) [Lest 31.januar 2017].

*Artikkel 4:* Lozano, F. J. og Escrich, T. (2016) Cultural Diversity in Business: A Critical Reflection on the Ideology of Tolerance. *Journal of Business Ethics*, doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-016-3113-y>

*Artikkel 5:* Nathan, M., og Lee, N. (2013) Cultural Diversity, Innovation, and Entrepreneurship: Firm-level Evidence from London. *Economic Geography*. Vol: 89, 4, 367-394. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/ecge.12016>

*Artikkel 6:* Bridgstock, R., Lettice, Özbiligin, F. (2010) Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. *Routledge Taylor & Francis Group*. 557-574. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/08985626.2010.488404>

*Artikkel 7:* Niebuhr, Annekatrin. (2010) Migration and innovation: Does cultural diversity matter for regional R&D activity. *Regional Science Policy & Practice* .Vol:89, 3, 563-585 doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1435-5957.2009.00271.x>

*Artikkel 8:* Sharma, A. og Nisar, T. (2016) Managing diversity and equality in the workplace. *Cogent Business & Management*. Vol: 3 (1), 1-14. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2016.1212682>

*Artikkel 9:* Marfelt, M. M. og Muhr, S. L. (2016) Managing protean diversity: An empirical analysis of how organizational contextual dynamics derailed and dissolved global workforce diversity. *International journal of cross cultural management*. Vol: 16 (2), 231-251 Tilgjengelig fra: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1470595816660120> [Lest 31.januar 2017].

*Artikkel 10:* Peretz, H., Levi, A. og Fried, Y. (2016) Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. *The International Journal of Resource Management*. 875-903 doi: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.991344>

*Artikkel 11:* Østergaard, Christian, R., Timmermanns, B. og Kristinsson, K. (2009) Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*. Vol: 40 (3) 500-509 doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2010.11.004>

*Artikkel 12:* Basset- Jones, Nigel. The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. (2005) *Creativity and Innovation Management*. Vol: 14 (2). doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8691.00337.x>

*Artikkel 13:* Kristinsson, K., Candi, Rögnvaldur J. Sæmundsson. (2015) The Relationship between Founder Team Diversity and Innovation Performance: The Moderating Role of Causation Logic. *Long Range Planning*. Vol: 49 (4), 464-476. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.013>

*Artikkel 14:* Yang., Yang. og Konrad, Alison M. (2010) Diversity and organizational innovation: The role of employee involvement. *Journal of organizational Behaviour*. Vol: 32 (8), 1062-1083. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/job.724>

*Artikkel 15:* Flannery, G. S, Plaut, V. C. og Sanchez-Burks J. (2008) Unlocking the Benefits of Diversity All-Inclusive Multiculturalism and Positive Organizational Change. *The Journal Of Applied Behavioral Science*. Vol: 44 (1) 116-133. tilgjengelig fra: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0021886308314460> [Lest 31.januar 2017].

## Vedlegg 1 Viser detaljert oversikt over søkemetode

### Søk i Google Scholar:

I mine to første søk benyttet jeg Google Scholar med søkeordene: diversity management ethnicity innovation

I mitt tredje søk benyttet jeg Google Scholar med søkeordene: diversity management AND innovation

I mitt fjerde søk benyttet jeg Google Scholar med søkeordene: diversity management AND multiculturalism AND organisational outcome. Her avgrenset jeg også søket til nyeste dato først, og fant den som var mest relevant til min problemstilling.

I mitt femte søk benyttet jeg Google Scholar med søkeordene: cultural diversity AND organisational outcome, sortert etter relevans.

### Søk i Oria:

I mitt sjette og syvende søk benyttet jeg Oria med søkeordene: ("Diversity management) AND (organizational results") AND Innovation

I mitt åttende, niende og tiende søk benyttet jeg Oria med søkeordene: cultural diversity innovation

I mitt ellefte søk benyttet jeg Google Scholar med søkeordene: cultural diversity innovation rangert etter år 2015

I mitt tolvte, trettende og fjortende søk benyttet jeg Google Scholar med søkeordene: cultural diversity innovation management rangert fra år 2016

I mitt femtende søk benyttet jeg Google Scholar med søkeordene: multiculturalism innovation management rangert fra år 2016

## Vedlegg 2 Viser ordhyppigheten av "diversity management" i de 14 utvalgte artiklene

Navn på forskningsartikkel	Hyppighet av uttrykket	Dekning i prosent
A Multilevel Model of Team Cultural Diversity And Creativity: The Role of Climate for Inclusion	1	0.02%
Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation	6	0.07%

Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation	1	0.02%
The Paradox Of Diversity Management, Creativity and Innovation	23	0.75%
Diversity in Organizational innovation: The role of employee involvement	17	0.20%
Comparative Analysis Of Corporate Cross Cultural Management In It Vs Non It Organizations	7	0.19%
Cultural Diversity in Business: A Critical Reflection on the Ideology of Tolerance	32	0.38%
Cultural Diversity, Innovation, and Entrepreneurship: Firm- level Evidence from London	1	0.01%
Diversity management for innovation in social enterprises in the UK	18	0.33%
Managing diversity and equality in the workplace	15	0.23%

Managing protean diversity: An empirical analysis of of how organizational contextual dynamics derailed and dissolved global workforce diversity	16	0.25%
--	----	-------

**Vedlegg 3** Viser ordhyppigheten av “Leading diverse” i de 14 utvalgte artiklene

<b>Navn på forskningsartikkel</b>	<b>Hyppighet av uttrykket</b>	<b>Dekning i prosent</b>
A Multilevel Model of Team Cultural Diversity And Creativity: The Role of Climate for Inclusion	27	0.17%
Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation	12	0.05%
Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation	18	0.11%
The Paradox Of Diversity Management, Creativity and Innovation	8	0.09%
The Relationship between Founder Team Diversity and Innovation	12	0.07%

Performance: The Moderating Role of Causation Logic		
Diversity in Organizational innovation: The role of employee involvement	18	0.08%
Unlocking The Benefit of Diversity All-inclusive Multiculturalism and positive Organizational Change	19	0.12%
Comparative Analysis Of Corporate Cross Cultural Management In It Vs Non It Organizations	15	0.15%
Cultural Diversity in Business: A Critical Reflection on the Ideology of Tolerance	11	0.05%
Cultural Diversity, Innovation, and Entrepreneurship: Firm- level Evidence from London	73	0.32%
Diversity management for innovation in social enterprises in the UK	10	0.07%
Migration and innovation: Does	12	0.06%

cultural diversity matter for regional R&D activity		
Managing diversity and equality in the workplace	24	0.14%
Managing protean diversity: An empirical analysis of of how organizational contextual dynamics derailed and dissolved global workforce diversity	49	0.26%