



Photo by Amy Hirschi on Unsplash

Å lykkes med mangfold:

En kvalitativ studie av norske mangfoldsledere

White paper #4, årgang 2023.

Forfattere



Jakob Sverre Løvstad
CTO, Diversity Index



Loveleen Rihel Brenna,
Grunnlegger og daglig leder, Seema



Manav Rihel Kumar
CEO, Diversity Index

Kortfattet sammendrag

Det som følger, er en analyse av intervjuer med 10 mangfoldsledere, i en kvalitativ studie hvor Grounded Theory er gjeldende metodikk. Dette er del av Seema og Diversity Index sitt initiativ rundt å ha løpende forskning innenfor mangfoldsledelse for å utvikle egne innfallsvinkler, og også tilby kunnskap til samfunnet for øvrig.

Svært kortfattet kan man notere seg følgende punkter fra artikkelens innhold:

- Det kan være krevende å rekruttere mangfold til, og innad i, organisasjoner fordi det mangler et tilstrekkelig rekrutteringsgrunnlag i en del mangfoldsdimensjoner.
- Mangfoldskompetanse kan ha en slagside om man ikke er bevisst inn- og utgrupper. Det er fort gjort å havne i en «oss og dem»-tankegang dersom noen har mangfoldskompetanse, mens andre i organisasjonen ikke har det.
- Dersom strukturelle og subtile hindringer for mangfold ikke blir aktivt adressert, så vil ikke nødvendige endringer skje.
- At organisasjonen klarer å koble mangfold til økt verdiskaping, virker å være sentralt for at den skal lykkes med mangfoldsledelse.

- Ledere, fra topp til bunn, må gjøres ansvarlige for å jobbe med mangfold om det skal føre til reelle resultater og endringer i organisasjonen.
- Å tilegne seg mangfoldskompetanse kan også være belastende, ettersom ny kunnskap og innsikt gir enda flere ting å tenke på som leder.
- Mangfoldsledelse handler primært om å gjøre de rette handlingene/den rette atferden i det daglige, heller enn å ha omfattende filosofisk forankring.
- Mangfoldsledere som individer virker å ha en sterk drivkraft, forankret både emosjonelt og faglig.
- Motstand mot jobbing med mangfold i organisasjoner kan mye handle om at det som gjøres per i dag virker å fungere godt nok, så initiativ i retning av mer mangfold må legitimeres.

Siden grunnlaget er et lite utvalg ledere med en viss type mangfoldskompetanse, er det selvsagt viktig å ta det ovenstående som et refleksjonsgrunnlag mer enn en absolutt sannhet om tingenes tilstand. Men denne artikkelen bør kunne tilby en del forståelse og innsikt fra en gruppe kunnskapsrike mennesker.



Introduksjon

I denne artikkelen presenteres et kvalitativt forskningsarbeid basert på intervjuer med 10 ledere som har tatt sertifisering i mangfoldsledelse gjennom Seema og Norsk Sertifisering AS. Som supplement til kvantitativ forskning hvor statistikk og generaliserbarhet er det sentrale, gjøres det kvalitative for å få innsikt i hva som foregår «bak tallene». Akkurat i dette White Paperet er hovedpoenget å gi en del innsikt i hvordan ledere tenker mangfold etter å ha blitt sertifisert og ha utøvd et mangfoldslederskap en periode, gjerne da noen år.

Innledningsvis kan det også være på sin plass å definere noen sentrale begreper slik de beskrives i NS 11201:2018 (Standard Norge, 2018):

- **Mangfoldskompetanse:** *“kompetanse innen ledelse for å utnytte forskjeller og likheter mellom mennesker.”*
- **Mangfoldsledelse:** *“del av et ledelsessystem med det formål å optimalt benytte potensialet i mangfoldet i organisasjonen.”*
- **Mangfoldsmodenhet (organisasjonsnivå):** *“Spennet i modenhet varierer fra at organisasjonen kun følger myndighetenes lover og regler knyttet til mangfold, til at mangfoldsledelse er en integrert del av bedriftskulturen. For å styrke organisasjonens modenhetsnivå skal arbeid med mangfold være knyttet til organisasjonens strategiske mål. Mangfoldskompetansen skal aktivt tas i bruk i oppgaveløsningen.”*

Forskningsspørsmål og hypotese

I kvalitative studier er det vanlig å begynne med et overordnet forskningsspørsmål for det man ønsker å undersøke. I vårt tilfelle er spørsmålet: «Hva tenker, føler og gjør ledere med mangfoldskompetanse og -erfaring når de leder mangfold?». Dette igjen er, med utgangspunkt i Josh Bersin Company (2020), videre delt opp i hypotesene:

- H₁: Mangfoldsledere skaper en kultur for å lytte til de ansatte, og har støttesystemer for dette i organisasjonen.
- H₂: Mangfoldsledere legger vekt på en sterk HR-funksjon for å understøtte arbeid med mangfold i organisasjonen.
- H₃: Mangfoldsledere forankrer mangfoldsarbeid i ledelse, da spesielt øverste ledelse i organisasjonen.

Disse danner grunnlaget for å se i etterkant av analysen hvorvidt forskningsspørsmålet er besvart. Josh Bersin Company (2020) har også et fjerde og femte punkt knyttet til å henholdsvis sette mål og etterprøve disse for mangfold (altså i praksis måling på relevante mangfoldsparmetre), og å utdanne ledere innen mangfold og sørge for at disse holdes ansvarlige. Dette blir noe irrelevant å spørre om gitt at premisset for denne studien er at lederne som intervjues her er sertifiserte mangfoldsledere, og organisasjonene de jobber for er stort sett i prosess med å anskaffe/påbegynne Diversity Index (Løvstad&Kumar, 2023a-c), eller kvalifiserer ikke for å bruke dette verktøyet (grunnet struktur og/eller antall ansatte). Utover dette gjelder kun eventuelt aktivitets- og redegjørelsesplikten (LDO, 2023) som alle uansett må rapportere på, og er dermed ikke et veldig anvendbart måleverktøy for å differensiere innsats i mangfoldsledelse.

Metode

Kvalitativ forskning har et annet formål enn den kvantitative. Når man jobber med slutningsstatistikk, er hensikten med forskning å kunne si noe om et fenomen som lar seg generalisere til en større gruppe mennesker. Eksempelvis når man finner et visst gen som man mener øker sannsynligheten for å få Alzheimers sykdom. Med kvalitativ forskning tenker man heller at man belyser den gruppen, eller tidvis også kun et individ, som man går i dybden på gjennom intervjuer, observasjon, deltagelse i aktiviteter og lignende. Å intervjuere ledere med mangfoldskompetanse er således et forsøk på å se hva mulige fellesnevnerne er for nettopp denne gruppens betraktninger om fagfeltet. Du som leser er ikke forventet å tenke at «dette er en sannhet», men snarere se mulige innsikter du kan ta med deg i eget arbeid og egen forståelse gitt at det er nok fellesnevnerne mellom det som beskrives og din egen rolle og kontekst.

Det finnes da også mange kvalitative metoder for datainnhenting og -analyse. Her i denne artikkelen anvendes såkalt «Grounded Theory» (Bryant&Charmaz, 2007). Dette vil helt enkelt forklart si at man i iterasjoner gradvis bygger opp en teori om en gruppe innenfor en kontekst med utgangspunkt i innsamlede kvalitative data. Man deler da gjerne opp i temaer som blir belyst i datagrunnlaget og ser hva som sies av deltagerne som er likt for disse, og hva som er forskjellig. Og man kan også tidvis ende opp med såkalte meta-teorier, altså mer gjennomgående overordnede linjer for hele datagrunnlaget.

Vi tar også utgangspunkt her i at datagrunnlaget representerer en realistisk/virkelighetsnær beskrivelse av fagfeltet for de som har latt seg intervjuere. Dette i kontrast med en såkalt sosialkonstruktivistisk tilnærming hvor man heller tenker at dataene ble til mellom intervjuer og intervjuobjekt, og kun representerer en konstruksjon dem imellom der og da. Med tanke på at intervjuobjektene er å anse som kompetente kilder til innsikt

i fagfeltet, er det mer naturlig og av større verdi å anse det som blir uttrykt som knyttet til det som faktisk tenkes og gjøres i konteksten, heller enn et sosialt konstrukt.

Samtidig må det også selvsagt tillegges at vi som har initiert denne studien, samt gjennomført og analysert datagrunnlaget, er farget av egen forståelse av feltet. Vi leverer tross alt mange forskjellige utdanningsløp i mangfoldsledelse (inkludert de som intervjuobjektene har fullført), er aktive politisk og forskningsmessig på området, og bistår også mange store norske organisasjoner både innenfor analyse og tiltak på organisasjonsnivå. Dette er dog vanlig i kvalitativ forskning: Alle som engasjerer seg i denne måten å erverve kunnskap på, må være bevisst sine egne «briller» nettopp fordi det ikke er kalde tall man samler inn, men snarere innsikt basert på tanker, meninger, observasjoner, atferdsbeskrivelser og så videre. I tillegg

må også alt som følger i denne artikkelen forstås som kunnskap samlet og analysert hvor forsker og deltagere er på «samme lag». Det hadde blitt en svært annerledes artikkel om datautvalget inkluderte skeptikere til mangfold, eller om ansvarlige for forskningen hadde hatt en motstand mot mangfold som et valid prosjekt.

For øvrig var selve intervjuformen et såkalt semistrukturert intervju, som i praksis her vil si at intervjuguiden var laget for å hjelpe/trigge deltagerne til å prate om tematikken «mangfold og mangfoldsledelse». Målet er at den som intervjuer skal ha minst mulig å si, men det trengs naturlig nok innimellom spørsmål for å holde samtalen gående og få så mye utdypet relevant informasjon som mulig.

Med dette i bakhodet, kan vi dykke ned i de aktuelle temaene som har blitt ekstrahert fra datagrunnlaget.



Photo by Dylan Gillis on Unsplash

Temaer adressert av intervjuobjektene

Herunder følger de temaene som grovt sett ble tatt opp av deltagerne i dette forskningsprosjektet, samt informantenes forståelse av disse. På hvert tema følger også tolkning/kommentar med bakgrunn i særlig psykologisk empiri/teori og mangfoldsvitenskap for å videre utdype det som adresseres. Tekst i kursiv med gåseøyne rundt er sitater fra informantene i studien.

Tema: Rekruttering

Et tema tatt opp av samtlige deltagere, var rekruttering i organisasjonen de er del av. Dette er rent praktisk fremstilt veldig forskjellig av informantene gitt at de jobber innen alt fra «blå» konsernledelse til kunst og kultur, men det er i hovedsak uansett to dimensjoner som blir omtalt: a) rekruttering inn i organisasjonen, og b) rekruttering oppover i ledelse når man først er i organisasjonen. Her har alle informanter enten hele veien hatt et ansvar, eller har som følge av egen kursing i mangfoldsledelse valgt å ta et ansvar.

Et problem som tas opp av omtrent alle informanter i forskjellige former, er at det kan være vanskelig å finne individer som representerer et mangfold, og som samtidig innehar den ønskede kompetansen. I så måte er dette en problemstilling som oftest gjelder de mer klassiske mangfoldskategoriene, da særlig etnisitet og kjønn, og da ofte interseksjonalitet her. Her er det en andel av informantene som fremsnakker å gi sjanser til de som kanskje ikke har fått dem før. Altså: Det kan være mange ikke har oppnådd ønsket kompetanse fordi ingen før har satset på dem, og noen må være først ut med å gjøre dette selv om det koster litt ekstra innsats fra ledere og medarbeidere. Dette gjelder

også interne opprykk i form av at informanter anerkjenner at visse roller og prosjekter har en tendens til å lede oppover i hierarkiet, og at disse må gis i større grad til de som representerer en minoritet i organisasjonen.

Likevel pekes det også på en mer fundamental utfordring i at det ikke alltid er tilgjengelig folk med rett kompetanse overhodet, noe som gjør at selv den mest mangfoldsorienterte leder simpelthen mangler en talentmasse å hente fra:

«Prøv å finne en god kvinnelig programmerer med minoritetsbakgrunn i Norge. Det er ikke lett.»

I dette peker også flere informanter på at problemet kanskje starter tidligere, i hvilke utdanninger og retninger individer velger på et tidligere stadium. Og følgelig uttrykkes at en del av løsningen i kontekst av mangfold handler om hvordan foreldre, venner og samfunn påvirker lenge før man ender i en rekrutteringsprosess:

«[...] at vi ikke kan velge de veiene vi vil fordi at man blir på en måte guidet inn på

den softe veien som kvinne eller jente. Og guttene, de blir guidet den andre gode veien inn til penger og rikdom. Altså, det er noen forskjeller her som trigger meg og som jeg har så lyst til å finne ut av.»

«Og er det vi som foreldre som gjør det? Eller er det samfunnet? Er det fordi at kanskje kvinner har lyst på en mer fleksibel jobb slik at man skal gå hjemme og mannen skal være ute og tjene penger? Altså, vi lever ikke på femti-tallet lenger. Vi har kommet så mye lenger, og teknologi i dag, liksom. Hvorfor velger ikke kvinner det? Det er dritspennende.»

Når det ovenstående er sagt, finnes det også mangfoldskategorier som er langt lettere å hente inn talenter fra, spesielt for de som jobber i store organisasjoner med veldig heterogene behov, som også leverer heterogene tjenester. Eksempelvis poengterer noen informanter at de har begynt å ta inn og promotere talenter som har en annen faglig bakgrunn og arbeidserfaring enn de typisk har fokusert på tidligere i organisasjonen, og går til læringsinstitusjoner de før ikke har hatt i særlig fokus. Dette har å gjøre med at de er store nok til å kunne prøve slike nye løsninger uten å bli sårbare, og også ser at andre fagbakgrunner kan gi viktige perspektiver når oppdrag skal løses.

Av utfordringer rundt rekruttering tas også opp at selv om lederen selv er orientert mot mangfold, og sensitiv for typiske utfordringer som oppstår i møte mellom forskjellige typer annerledeshet, så betyr ikke det at de minoritetene man rekrutterer eller forfremmer har samme modenhet. Eksempler som tas frem er her varierende mellom informantene, men det kan være:

1) Rekruttering fra kulturer med et sterkere sosialt hierarki enn vi typisk ser i Norge, hvor da klasseforskjeller fra hjemlandet skaper avstand mellom individer fra samme kultur på jobb.

2) Rekruttering av faglig mangfold hvor visse faglige bakgrunner er mer anerkjent som viktig i virksomheten, som igjen leder til å se ned på de som kommer fra andre bakgrunner.

3) Rekruttering fra to kulturer som ikke er spesielt vennligsinnede mot hverandre, slik som nasjoner som er i krig, eller har en historikk med mye konflikt.

Tolkning/kommentar

Det ovenstående er helhetlig ganske typisk når man i en organisasjon ønsker å ta tak i mangfold som aktuell tematikk: Man ser gjerne veldig fort til rekruttering i forskjellige former. Selv om dette ofte omtales blant de mindre effektive tiltakene helhetlig sett, er det samtidig et av de absolutt letteste å konkretisere og jobbe med (Josh Bersin Company, 2020). Hva gjelder det rent praktiske med mangfold i rekruttering, kan det være nyttig å se til selvkategoriseringsteori (Haslam et al, 1996), et empirisk støttet sosialpsykologisk rammeverk for hvordan vi relaterer oss til grupper vi er del av. Her beskrives det at vi gjerne ser oss selv opp mot en prototype for hvordan medlemmer av egen gruppe skal være. Eksempelvis ser man kanskje for seg et striglet individ i blå dress som en prototype når man tenker «bankvirksomhet», eller et omsorgsfullt individ med hvit frakk og stetoskop rundt halsen når man tenker «helsetjenester». Når man så skal promotere noen inn i egen virksomhet med høy avstand til prototypen, blir det fort til en utfordring for hva gruppeidentiteten egentlig blir/skal være. Identiteten er tross alt en kilde til stolthet, tilhørighet, interne normer og så mangt annet. Det er ikke bagatellmessig å gjøre endringer her, og vil sannsynligvis kreve langt mer omfattende arbeid enn å kun hente inn/forfremme det som virker annerledes enn majoriteten.

Hva gjelder den konkrete utfordringen med å finne mangfoldige individer som innehar

nødvendig kompetanse, er dette et faglig utfordrende tema hva gjelder kausalitet, hvor det både er biologiske drivere (eksempelvis Murray, 2020) og kulturell påvirkning (eksempelvis Matsumoto&Hyisung, 2019) i spill (klisjeen «arv og miljø»). Det blir hakket for omfattende å gå i dybden på her, men det er ikke underlig at informantene har reflektert en del rundt tematikken gjennom sitt engasjement.

Rekruttering kan ha utfordringer knyttet til hvorvidt mangfoldet man forsøker å hente inn faktisk finnes tilgjengelig.

Tema: Oss og dem

Et interessant, og kanskje konstraintuitivt, fenomen som oppstår i flere intervjuer, er at det påpekes at man gjennom å være en aktiv mangfoldsleder også observerer at det blir et skille opp mot de som ikke er ombord med å se verdien i et positivt mangfoldsperspektiv. Flere forteller om grupper internt i organisasjonen, i vennekrets/familie og ellers som ikke deler entusiasmen for de som er mangfoldige i forskjellige dimensjoner. Typisk beskrives det i flere virksomheter en tanke om den etablerte elite, som kan virke som en ganske solid bremsekloss for arbeid med å gjøre ting annerledes, og ikke minst for å invitere inn de som fremstår annerledes enn dem selv. Den mest typiske gruppe på tvers av flere informanter er, kanskje ikke overraskende, hvite menn i høyere ledelse, primært i aldersgruppen over 50. Dette ligger nok litt i tidsånden å ha fokus på, men har også en viss rot i virkeligheten (Statistisk Sentralbyrå, 2023).

Når det gjelder refleksjon rundt å møte motstand hos andre i kontekst av mangfold, er det en del variasjon i indre opplevelse mellom informantene. Noen kjenner på en del

sinne og frustrasjon rundt forskjellige grupper som motsetter seg arbeidet, og peker på mindre sunne holdninger og lite flatterende intensjoner hos de som yter motstand. Men de fleste informanter heller i retning av at de som motsetter seg arbeid med mangfold som regel simpelthen ikke innehar kunnskap og erfaring rundt tematikken:

«Og den runden vi måtte ta da for å få oppklart det, å få alle til å forstå og få alle ombord, det var fryktelig krevende. Fordi da var det kunnskap igjen. Da var det litt den der, om du ikke er moden på området så forstår du det ikke. Du forstår ikke hvor du skal hen, du ser ikke verdien av det og du forstår ikke at det må måles. [...] Så da skaper vi den motstanden. Så manglende kunnskap, det skapte egentlig litt motstand.»

En informant uttrykker som et eksempel i denne konteksten hva hen kan møte av svar på mangfoldsinisiativ i egen organisasjon:

«Vi er fem internasjonale på teamet, så jeg skjønner ikke hvorfor vi skal ha fokus på det her.»

«Ja, litt generell motstand, og litt sånn her kommentarer som 'jeg skjønner ikke hvorfor de gidder å bruke tid på det her. [...] Alle blir jo behandla likt her.'»

Med andre ord kan det bli løftet at folk føler de har dekket en form for representasjon godt nok, at det ikke finnes utfordringer eller verdiskapningspotensiale knyttet til mangfold, og at de ikke viser en mer dyptpløyende innsikt i mangfoldsvitenskapen som fagfelt. Her forteller også informanter at de gjerne utfordrer gjennom å stille spørsmål og prøver å få sine kolleger til å tenke en ekstra runde i forskjellige situasjoner:

«Og så begynte jeg egentlig litt i det små, gi noen små drypp og stille enkle spørsmål... 'Hvorfor kan ikke hun tas inn til intervju? Hvorfor kunne ikke hun ta denne rollen internt?'»

Noen informanter beskriver også kontakt med fagmiljøer/organisasjoner hvor det har oppstått et ytterpunkt av det en del beskriver som «gutteklubben grei»¹:

«Mennene, de dro da på 'shooting' og skulle skyte disse fasanene med hver sin 'loader' som ladet geværene for dem - for de gjorde jo heller ikke det selv disse [fagfelt]-gutta. Og kvinnene ble da kjørt i fine biler til hoteller og hadde 'afternoon tea'.»

Det skal dog sies at akkurat det sistnevnte er unntaksvis beskrevet fra informantenes side. Som oftest dreier «gutteklubben grei»-fenomenet seg om at det er en gruppe menn som tar beslutninger uten særlig innspill fra organisasjonens medlemmer med annen bakgrunn, både i kjønn og andre mangfoldsdimensjoner.

Tolkning/kommentar

Forskning på hvordan vi mennesker danner skillelinjer mellom det vi oppfatter som ulike grupper, har en lang tradisjon innenfor sosialpsykologi. I praksis har det vist seg at man kan dele grupper av mennesker opp på de mest meningsløse måter (myntkast, eller basert på hvilken type abstrakt kunst de foretrekker) og de vil likevel føle tilhørighet til «sine egne» og ha lett for å gå i konkurranse eller konflikt med «de andre» (Brown, 2020). Det er således ingen overraskelse at man også som kompetent innenfor mangfold vil kunne plukke ut en gruppe motstandere,

¹ En vending som brukes av flere informanter for å beskrive en organisasjons maskuline elite.

eksempelvis «de uten mangfoldskompetanse/-interesse», og føle seg i opposisjon og konkurranse til disse. Dette er høyst menneskelig, men man står i fare da for å gjøre det man tidvis gjør med minoriteter: Reduserer en gruppe til en homogen masse som blir mål for ens egne negative følelser og holdninger. Hva gjelder akkurat den litt typisk uglesette gruppen «hvite menn i 50-årene», kom eksempelvis nylig en rapport (Solberg, 2023) som beskriver mange vansker for mennesker over 55 med å få ny jobb, at også denne gruppen kan oppleve utfordringer i arbeidslivet (dog med et helt annet sett med stereotyper/fordommer enn eksempelvis de knyttet til legning eller minoritetsbakgrunn). Så også her er det et nyansert bilde, og ikke automatisk eierskap av privilegier og makt.

Samtidig er det jo også en helt reell forskjell i syn på sak her: Informantene ønsker mer mangfold og en type ledelse som tar høyde for en rekke faglige innsikter som per dags dato ikke er vanlige i de fleste virksomheter. Og på andre siden er det de som nok ikke ser poenget, eller av forskjellige grunner aktivt ønsker å holde på status quo. Tankekorset ligger nok mer i å kunne jobbe med uenighet på sak uten at mangfoldstematikken blir en skillelinje som skaper avstand mellom personene som befinner seg på hver side av meningskorridoren. Å få majoriteten med seg, er da gjerne også en av flere nøkler for å få til suksess hva gjelder verdiskapning gjennom mangfold, så det er ikke nødvendigvis formålstjenlig å skape konflikt utenom eventuelt den spesifikke saksuenighet.

Mangfoldskompetanse forskåner ikke nødvendigvis oss mennesker fra å skape skillelinjer mellom et «oss» og et «dem», da dette er en svært grunnleggende sosialpsykologisk tendens i mennesker.

Tema: Direkte vansker i møte med mangfold; det åpenbare og subtile

De virkelig negative opplevelsene rundt mangfold ble erkjent å være i mindretall fra de fleste lederne som ble intervjuet. Det hendte fra tid til annen at noen, da kanskje særlig kunder/brukere av organisasjonens tjenester, kunne være lite sensitive og også fremstå diskriminerende. Men dette var relativt sjeldne hendelser, og ble også beskrevet som noe som ble tatt seriøst av organisasjonen med oppfølging som debrief/helsetjenester, og eventuelt å ta saken videre i eget system eller med politi. Som en informant sier:

«Det går cirka 30 000 mennesker gjennom butikken, og vi har nesten ingen sånne insidenter da. Altså vi har én i måneden kanskje, det er ganske unikt.»

Det er blant informantene kun et par som påpeker at det faktisk er høy grad av mobbing/trakassering i deler av organisasjonen. Det aller meste av utfordrende mekanismer rundt mangfold, ble av informantene beskrevet å være langt mer subtile. Dette kunne fortone seg på flere måter. Én problemstilling som gikk igjen er en assimilerende kultur hvor man ønsker mange typer mennesker velkommen, men da med en undertone om at alle skal være «en av oss». Eksempler inkluderer at «målet» for de med funksjonsnedsettelse er å fremstå funksjonsfriske, at de med annen fagbakgrunn skal bruke metoder og fagvokabular lik majoriteten og at man ikke snakker om det som fremstår som åpenbare viktige forskjeller i gruppen. Det kan kanskje oppsummeres med en holdning om at «den som er annerledes skal komme til oss», heller enn «vi skal oppsøke og tilpasse oss det som er annerledes». Her er det da også informanter som helt bevisst går for den sistnevnte holdningen i sin ledelse nettopp for å skape endring for å imøtekomme de med en

annerledes bakgrunn. Som en informant sier i denne konteksten:

«Så det er klart det fører med seg visse utfordringer. Plutselig måtte organisasjonen bare skifte språk fra norsk til engelsk over natten, som ikke nødvendigvis var like enkelt for alle. Men det gikk. Og vi klarte å legge forholdene til rette for det. Det kan jo være så enkelt som når vi har julebord så var det en som ikke drakk [grunnet kulturell/religiøs bakgrunn]. Så da må man kanskje tilpasse julebordet også, ikke sant, sånn at det skal være hyggelig for vedkommende å være til stede. Sånting er viktige.»

Det er også en åpenbar motstand som beskrives av informanter, i at mangfoldsarbeid ikke nødvendigvis anses som kommersielt positivt. Motstanden kan således handle om at det ikke er «god business». Som en informant illustrerer:

«Ja, jeg opplever faktisk litt det. Man må jo tenke økonomiske resultater, bunnlinje og [...] For det er jo kommersielt, du kan jo virkelig se resultatet på bunnlinja på alle mulige måter. Så det handler kanskje mer om det språket som vi mangfoldsledere bør også begynne å bruke: Snakke det kommersielle språket.»

Tolkning/kommentar

Fra et psykologisk ståsted, er det vanlig å tenke at man i møte mellom kulturer kan ende med fire forskjellige utfall for sameksistens: integrasjon, assimilering, separasjon og marginalisering (forklart eksempelvis i Lebedeva&Ryabichenko, 2016). De to sistnevnte er åpenbart av tydelig mest negativ konsekvens, nemlig at man enten kun identifiserer seg med den (minoritets-)kulturen man kommer fra (separasjon) eller ikke klarer å identifisere seg med noen av kulturene der man befinner

seg (marginalisering). Disse to er dog vanligvis ikke i spill om man forblir i ansettelse et sted over tid; med den nordiske arbeidsmodellen vil man nok heller fort skifte jobb.

Derimot kaster de to andre mekanismene, integrasjon og assimilering, lys over hvordan det kan være å se møtet mellom flere kulturer på en arbeidsplass slik informantene fremstiller det. Assimilering er at man forventes som ny på arbeidsplassen å ta til seg majoritetens holdninger/tankegang og atferd. Integrasjon handler om å klare å holde på begge kulturer samtidig: Både den man kommer fra og den man kommer inn i.

To informanter formulerer prinsippet om integrasjon versus assimilering godt:

«Det er et sånn tradisjonelt miljø som vi har vært. Så hvis man først skal tenke minoritet, majoritet på den måten, så er det mange nyanser man kan legge i det som tilsier at vi har kulturelle forskjeller som vi må være i stand til å forstå, og ta ned de barrierene slik at folk skal få kunne være den de er. Inklusive meg selv. Vi har alle barrierer vi tar med oss, men det er ikke vi alltid greier å se de selv.»

«For det å bli [navnet på bedriften]-ifisert er ikke nødvendigvis noe positivt for da skal du inn i denne [navnet på bedriften]-boksen, mens du kommer utenfra. Vi har kjøpt deg for en grunn, så hvordan skal vi få deg til å passe inn i boksen samtidig som du skal få være deg selv. Det er spørsmålet.»

Hva gjelder å skape økonomisk oppside av mangfold, så er dette en langt mer komplisert diskusjon som ikke er mulig å ta i sin helhet her. Kort sagt avhenger, kanskje selvsagt, verdiskapning i mangfold av hvilken jobb som skal gjøres, og hvilken mangfold man snakker om i en gitt kontekst. Mennesker og organisasjoner har, naturlig nok, en

meget god evne til å velge bort det som oppleves irrelevant. Dersom virksomheten ikke på en troverdig måte har koblet mangfold til kjernevirksomheten, vil den oppleve mangfoldstematikken som støy. Forståelse av implementasjon av denne koblingen er del av mangfoldskompetansen som ledere nødvendigvis må ha med seg for å sikre suksess, og beskrives ganske godt, om enn anekdotisk, i Page (2017). Samt at også Josh Bersin Company (2020) og Løvstad&Kumar (2023a-c) tar for seg sider av dette.

Integrasjon av nye minoriteter inn i en organisasjon krever å kunne både tilrettelegge for å holde på deres egen kultur, og tilrettelegge for å ta til seg organisasjonens eksisterende kultur.

Tema: Kontroll og anarki

Kontroll er på en måte noe som er helt sentralt for å være leder. Det eksisterer til enhver tid en forventning om at man har kontroll på sine ansatte, oppgavene som skal utføres, progresjon i flere dimensjoner, plikter overfor organisasjonen og samfunnet, og så videre. Og ledere har oftest en sterk hang til nettopp kontroll, som en informant også ga veldig direkte uttrykk for:

«[...] det er og litt den typen jeg er: Veldig kontrollfrik og som helst vil vite alt om alt, og være hundre prosent trygg i det.»

Samtidig er det å jobbe med mangfold noe som forutsetter en økende grad av utflating av organisasjonens hierarki og også økende grad av frihet hos ansatte. Som en informant legger det frem:

«Det er ikke, det er ikke at det ikke ledes.»

Når du slipper for mye fri, så har vi beviser for at anarki ikke fungerer, for det gjør det ikke. Men en strukturert frihet, det er noe som fungerer.»

Dette i seg selv er for mange en utfordring, og stiller komplekse krav til lederstil. Informantene adresserer alle perspektiver på hvordan man både må tørre å gi slipp, ta sjanser og la folk prøve seg, samtidig som man må klare å sette gode rammer, følge opp og tidvis avgrense for at ting ikke skal skli ut. Det generelle inntrykket er at det kreves en høy grad av relasjonell kompetanse for å balansere dette rett, og holde seg i den sonen hvor det skapes positive effekter uten at man mister retning og struktur.

Tolkning/kommentar

Dette temaet adresserer noe viktig både for ledelse og også det å være menneske. Kontroll er å anse som et evolusjonspsykologisk og nevropsykologisk sentralt fenomen (eksempelvis Ly et al,

2019). Om vi ikke opplever å kunne påvirke vår omverden, at alt er tilfeldig og utenfor vår evne å hankses med, er det logisk at det fremprovoserer ubehag. Og motsatt føler vi høy grad av trygghet når vi kjenner at vi kan velge selv hvordan verden rundt oss fungerer, når vi kan styre/kontrollere. Å være effektiv leder, vil alltid bety å oppholde seg et sted mellom disse ytterpunktene, og som mangfoldsleder i dagens samfunn med alt av utfordrende dilemmaer, krav til ytelse, gjeldende mediediskurs og så videre, vil det nok oftere enn ikke være slik at man ligger nærmere en del manglende kontroll med tilhørende ubehag. Det kommer på et vis som følge av fagets natur der vi er nå i samfunnsutviklingen.

Å håndtere en balanse mellom kontroll av og frihet for ansatte, er essensielt for en mangfoldsleder.

Tema: Motivasjon og drivkraft

Engasjementet til informantene er unektelig til å ta og føle på under samtlige intervjuer. I så måte ble det også hele veien tematisert hva som har skapt denne drivkraften, for å få litt mer innsikt i psykologien bak interessen. Svarene her var da også svært heterogene, men alle da naturlig nok med utgangspunkt i egne livserfaringer. Grovt sett kan motivasjonen tilsynelatende deles opp i 1) engasjement fra formative opplevelser i eget liv som har hatt en betydelig emosjonell påvirkning på informanten, og 2) en introduksjon til det mer faglige og rasjonelle i mangfoldskompetanse. De fleste informantene virker å ha en blanding av begge elementer, men vektlegger komponentene forskjellig, som igjen virker å ha noe å si for hvordan de går inn i problemstillinger i konteksten.

Noen eksempler på uttalelser rundt det mer emosjonelle og formative inkluderer:

«Så sånn sett så har jeg jo levd med det å være en minoritet veldig nært på kroppen i 25 år. Og du kan kanskje si at det er kanskje den minoriteten som stiller helt bakerst i alle køer til enhver tid.»

«Jeg er litt preget av at jeg har vokst opp med en hardtarbeidende alenemor med en skilt familie på Vestlandet. [...] Dette sa jeg i begravelsen til min mor, for hun døde her for litt siden, og alt det hun opplevde i arbeidslivet i lavtlønnsyrker ... og det at hun ble skilt, og at hun har blant annet opplevd at hun har blitt kløpet i rumpen og sånne ting. Bare den nedverdighelsen, bare hvordan hun følte det, har vært med på å prege meg.»

«Jeg har bodd i utlandet og sett hvor krevende det er. Mine barn klarte ikke å bo utlandet, så min kone og barn flyttet hjem. Så det å

være utenfor... Barna mine kom hjem fra skolen og bare sånn, de forstod ikke hva de sa. Kall det utenforskap. Utenforskapet som man plutselig oppdager med en gang man går inn i en ny kultur.»

«Men jeg bor jeg et sted hvor fotballspillerne... To av gutta ble liksom knivstukket. Jeg bor der hvor jeg kommer tett på opplevelser som du leser om i avisen, da. Det preger en jo litt i hverdagen, men samtidig så blir man litt sånn 'pokker heller'. Det er jo verdens hyggeligste gutter, det er bare mye temperament noen ganger. Litt lite oppfølging fra foreldre og ressurspersoner.»

«Så har det vært utrolig vanskelig for min mann å få seg jobb her, bli akseptert. Og vi har hatt mye knyttet til sykdom, så vi har vært gjennom så mange systemer på den siden og jeg har stått i kø, bare når han kom til Norge for å få han inn. Stått i kø foran UDI. Nei, det har vært så mye greier og bare det møtet med politiet der jeg ble spurt om tusen ting. Så jeg har vært igjennom veldig mange sånne ting da, som gjør at man blir veldig mye mer bevisst på det området.»

«[...] og jeg var med og mottok flyktninger fra [land i kritesituasjon] og jeg så på en måte hvordan de kom inn til et trygt lokalsamfunn, men hvordan de ikke ble inkludert eller integrert. Og hvor det forekom mobbing av mennesker som står i en kritesituasjon. Så for meg fikk jeg liksom en følelse av urettferdighet, at dette ikke er greit. Så jeg tror den 'passion' har vært i meg fra veldig mange år tilbake da, og det er da viktig å være på en arbeidsplass hvor vi alle er likeverdige. Det at alle skal få de samme mulighetene, da, selv om vi har forskjellige forutsetninger.»

På andre siden er det da de mer «kjølige»



Photo by Tim Gouw on Unsplash

sidene av motivasjonen som virker å ha mer sin bakgrunn i å forstå, bli del av relevante miljøer og tilegne seg kunnskap. Følgende sitater kan kanskje illustrere denne innfallsvinkelen:

«Vi hadde jo kvinnelig sjef og jeg ble litt overraska da hun sa nei, vi skal ikke være med lenger fordi vi har kvinnelig sjef og vi har femti-femti. Vi behøver ikke sitte i det forumet, vi behøver ikke bruke tid på det. Og da sa jeg sånn 'jo, jeg er veldig interessert i det, jeg vil gjerne sitte i det forumet.' Så fikk jeg lov til å bli med der, og da ble jo mitt ansvar og sørge for at alt som kom sentralt, det skulle jeg på en måte rulle ut i det forretningsområdet da. Så det startet allerede der. Og da hadde vi veldig sånn systematikk rundt det arbeidet: Det var satt mål, vi hadde strategi, vi hadde noen prioriterte områder vi skulle jobbe med, og da med fokus på forretningsområdene.»

«Ja, for der var vi liksom opptatt av minoritetsgrupper. Vi hadde liksom fokus på at, okei, det er så mange eldre folk her. Det var ikke noe sånn: 'Vi mister turnover'n på de unge, hva kan vi gjøre, ikke sant?' Og så ble det etablert et nettverk internt der for å sikre at vi ikke mister folk, det skal være attraktivt å jobbe her. Vi skal skape møteplasser. Også begynte jeg i [firmanavn] og da var det kvinner; kvinneperspektivet. Hvordan får vi inn mer kvinner her - som er en ren sånn bransjeutfordring, da.»

«Det har jo alltid stått hjertet mitt nært for jeg begynte å jobbe i [bransje 1] sånn rett etter studiene. Jeg var innom [bransje 2] og jeg... Jeg har vært innom sånne mannstungeselskaper oppover, som jeg syntes det var interessant å se dynamikken, da, hvor det er ofte menn som bestemmer og menn som tar avgjørelser. Så går kvinner ofte rundt som sekretærer eller resepsjonsmedarbeidere.

Og sånn som med [bransje 1], det er jo ikke menn som kjøper [vare fra bransje 1], men det er ofte menn som lager den. [Bransje 2]: det er jo ikke nødvendigvis menn som kjøper [vare fra bransje 2]. Det er både kvinner og menn. Og det at det er så mange menn som jobber i bransjer som skal være tilpasset hele befolkningen. Det har alltid trigget meg, da: Hvorfor er det sånn?»

«Det jeg tror på og som jeg merker at er vanskelig, det er det at vi må komme forbi å bare rekruttere mangfoldet. Og det er derfor jeg synes mangfoldsertifisering er så bra fordi du må ha kunnskapen til å lede det, hvis ikke så kan det bli en større risiko enn det skaper verdi, da.»

Tolkning/kommentar

Man kan selvsagt diskutere relevansen av å dele opp i to slike bolker, spesielt siden begge nok er nødvendige for å arbeide med mangfold som tematikk, ofte i motbakke, dag etter dag. Engasjement uten kompetanse gir ingen reelle resultater, og kompetanse uten engasjement leder gjerne til å ikke orke over tid. Når det er sagt, er ikke perspektivene veldig langt fra hverandre - vi snakker om nyanser her hvor de to glir over i hverandre gjennom de fleste aktuelle situasjoner informantene står i. Samtidig synes det å være et visst skille i hvordan de to komponentene virker på mangfoldslederne, og en mulig utfordring i å balansere mellom det som skaper et sterkt følelsesmessig engasjement og det som handler om å effektivere det på en strukturert måte i store organisasjoner, og også ut mot samfunnet. Men åpenbart har alle informantene kommet langt og nådd høyt der de er, så det virker naturlig å tenke at de har klart godt å bruke både det «varme» og det «kalde» på en konstruktiv, til og med forbilledlig, måte.

For øvrig er jo dette en kjent generell psykologisk problemstilling av allmenn relevans: Vi er alle i et spenningsfelt

mellom det «varme nettverket», som da er det nevrologiske grunnlaget i hjernen for følelsesmessige reaksjoner, og det «kalde nettverket» som er tilsvarende for å kunne dempe egne reaksjoner og tenke/reflektere i lys av egen kunnskap før eventuell handling. Det å få til balansen er ingen ukjent problemstilling for mennesker flest.

Mangfoldsledere som lykkes har både et emosjonelt engasjement i fagfeltet, så vel som en mer intellektuell kunnskap som muliggjør strategisk implementasjon.

Tema: Verdiskapning

Det skal sies at informantene som beskriver et vellykket verdiskapningsperspektiv er i noe mindretall i denne studien. De aller fleste har kommet til et modningspunkt for sine respektive organisasjoner som kan best beskrives som å ha blitt bevisst mangfoldsdimensjonen, og har påbegynt tiltak både for å tilrettelegge for minoriteter, samt kanskje så vidt har påbegynt å utforske hvor verdien kan hentes i mangfoldet man har i organisasjonen. Dette tilsvarer det som gjerne omtales som modenhetsnivå 2 i NS 11201:2018 (Standard Norge, 2018) med tilhørende veileder.

Fra de som har begynt med aktiv verdiskapning, legges det vekt på spesielt evner fra ledelse til å lytte til både behov og faglige innspill fra forskjellige mangfoldige grupper og individer i virksomheten, samt også å etablere systemer som tilrettelegger for dette. Sistnevnte systemer inkluderer, slik informantene beskriver, både ymse varianter av «pulsmålinger», altså spørsmål som sendes hyppig ut til ansatte for å få en oppfatning av hva som beveger seg blant dem fra dag til dag, samt systemer av typen «crowd sourcing», altså kommunikasjonssystemer som muliggjør at individer på tvers av organisasjonen kan tilby sine perspektiver

og sin ekspertise på forskjellige problemstillinger som legges ut til diskusjon.

Dette fremstilles å være svært lettende for ledelsen siden mange utfordringer løses av de ansatte dem imellom uten at en eller flere ledere må ta ting oppover i systemet. I tillegg beskrives økt effektivitet og besparelser som går direkte på bunntinjen. For å ta et sitat fra en entusiastisk informant:

«Det er mange sånne små ting som bare er helt vilt effektivt og ikke minst ekstremt kostnadsbesparende. Jeg har ikke tall på hvor mye penger vi sparer på det. Eller, jeg har det altså... Vi snakker om millionbeløp bare på sånne ting. Det er det som er så rått.»

Tolkning/kommentar

Dette som uttrykkes er helt i tråd med rapporten fra Josh Bersin Company (2020). Her beskrives det å skape et miljø for å lytte til mangfoldet på forskjellige vis som det mest potente tiltaket hva gjelder å gjøre forretning og verdiskapning i mangfoldskonteksten. Det er også sunn fornuft i at hvis man ønsker å dra nytte av et mangfold av perspektiver, så må det være effektive løsninger hvor «problemstillingene møter mennesker som innehar mulige løsninger» - og at dette skjer løpende heller enn å være noe man gjør på spesielle møter eller «events» fra tid til annen. Når kompetanse og ideer stadig limes sammen med utfordringer fra det små til det store, blir mangfoldet etter hvert en helt integrert del av verdiskapningsprosessen i et foretak.

Verdiskapningsperspektivet er essensielt for å lykkes med mangfold i organisasjoner på sikt, og kommunikasjon er en sentral mekanisme i dette.

Tema: Ansvarliggjøring av ledelse

Noe som pekes på gjennomgående av informantenes, er at ledelsen i organisasjonen må være ansvarliggjort rundt mangfold. Særlig de informantene som ikke sitter som øverste leder selv, påpeker en frustrasjon rundt at tematikken ofte delegeres til enkelte roller (da særlig HR-ressurser), og påpeker også videre nødvendigheten av å få mangfoldstankegang inn i selskapets sentrale prosesser:

«[...] jeg sitter i strategiavdelinga. Min avdeling er en del av strategi og det er kjempeviktig for da er vi jo rett plassert i forhold til det. Mangfoldslederen er akkurat nå i 'people' [...]. Men det som har vært utrolig viktig for oss, er at det er ikke et 'people'-område.»

Og ikke minst må også ledelsen nedover i linjene være med på tankegangen. Som en informant sier:

«Så det skapte jo masse rabalder internt på hvorfor gjør vi dette når vi ikke kan stå for det da. Men det vi lærte var at... [...]. Vi lærte at vi er ikke modne, vi er ikke bevisste. Vi må ansvarliggjøre lederne mye mer. Så nå er det på en måte lederne som har tjenesteledersansvar. De som har teamet under seg.»

Dette beskrives helt klart som en utfordring. Ikke fordi det nødvendigvis er vond vilje fra ledere rundt om i organisasjoner, men fordi lederrollen allerede krever mye. Foruten det litt selvfølgelige i at ledere allerede har mye å gjøre, er det også annet som gjør det komplisert å skulle gå inn for mangfoldsledelse. Blant annet er det typisk at mangfoldsledelse forutsetter en mindre hierarkisk struktur mellom ledere og ansatte på forskjellige nivåer, og nærere relasjonell kontakt. Dette kan by på en utfordring i

at man både skal være imøtekommende, lyttende, varm, bevisst maktstrukturer og så videre – samtidig som man kanskje må ta valg tidvis som negativt påvirker nettopp de ansatte man skaper tett kontakt med. Som uttrykt av en informant:

«Så den ene dagen sitter jeg i en livesending og forteller hvor viktig det er med engasjement, arbeidskultur, inkludering, et cetera. Den neste dagen sitter i et ledermøte, og vurderer antallet kandidater og mulig nedbemanning. [...] Det er kjempevondt. Bare å snakke om det gir meg vondt i magen fordi jeg er så heldig som kjenner så mange mennesker i det selskapet her. Og så kan du si 'er det alltid heldig?'. For den dagen noe kjipt skjer, så vet jeg hvilke personer det her rammer, og jeg har et forhold til dem. Og jeg har sagt at her driver vi med mangfold og inkludering og så videre. Og så likevel er det noen som får beskjed om å gå. Men det positive er at vi har flere i ledergruppen som begynner å se det positive i å møte menneskene på en annen måte, at man kan ha to roller.»

Kort sagt er det slike problemstillinger som kommer frem fra informantenes refleksjoner. Det er sjelden så enkelt som at ledere, eller de selv, har negative intensjoner, men det å legge til rette for mangfoldsledelse er et komplisert foretagende, som krever å kunne reflektere langs mange dimensjoner rundt egen og andres rolle, og løse dilemmaer hvor det ikke er noe som er udelt «rett og galt».

På en annen, kanskje mer optimistisk, side hva gjelder lederforankring beskriver også mange informanter at de har fått god støtte og hjelp fra øvre ledelse i organisasjonen:

«Jeg er jo den som på en måte har lufta det inn i strategien til [selskapsnavn], inn i konsernledelsen, inn i styret ikke minst. Slik at

vi har hele forankringen på det området inn i den riktige 'governancen' for å si det sånn da.»

«Jeg hadde jo verdens beste leder som lot meg slippe frem og som ville at jeg skulle slippe frem. Og jeg tenker kanskje sånn i etterpåklokskapens lys, så kanskje lå det en strategi bak det? Kanskje var det en strategi at [selskap] skal ha en kvinne ansatt, og hun skal dyttes litt frem og opp for å røske litt, da? Men hadde jeg ikke hatt en god leder... han er mann, hvit, femti år... da hadde jeg ikke hatt noen mulighet til å vinne frem; fått muligheten til å komme med mine perspektiver, komme med mine synspunkter, meninger og få lov til å tørre å røske i komforten da.»

Tolkning/kommentar

Overordnet pekes det på et av de viktige tiltakene for å jobbe med mangfold belyst i Josh Bersin Company (2020): Ansvarliggjøring av ledelse, og da spesielt forankring helt til toppen av en organisasjon. Det er kanskje selvfølgelig at konsensus fra toppen i organisasjoner er essensielt for at mangfoldsarbeidet ikke skal ende med noe som gjøres kun for syns skyld uten nødvendig beslutningsmyndighet for å gjøre utviklingen som trengs.

Hva gjelder de mer psykologiske effektene av å både være tett på noen, og samtidig måtte utøve nødvendige lederoppgaver som seleksjon, oppsigelse, forfremmelse og så videre, er dette et komplekst problem med mange dimensjoner. Erskine (2012) nyanserer hva dette med relasjonell avstand egentlig kan bety i leder-følger-relasjoner, og kan anbefales som grunnlag for refleksjon i denne konteksten. Samt at de fleste lærebøker innenfor mangfoldsvitenskap i forskjellige former tar for seg disse store temaene som hører til maktforhold mellom grupper, og mellom individer, og hvordan

det hele kan manøvreres i relasjoner. Dette får nesten være opp til den enkelte interesserte leser å dykke ned i, og/eller ta utdanning i.

Arbeid med mangfold må forankres i ledelse på alle nivåer i organisasjonen.

Tema: Mangfoldskompetanse som belastning

Et spørsmål stilt til alle informanter, gikk på hvorvidt det å tilegne seg mangfoldskompetanse hadde skapt en større personlig belastning. Dette i lys av at det meste man får innsikt i, også medfører mer å tenke på og ta hensyn til enn når man er «lykkelig uvitende». Informantene bekrefter generelt at dette er tilfellet. Når man ser verden gjennom briller som tydeliggjør forskjellsbehandling, maktforhold, kompleksiteten i menneskelig mangfold og så videre, virker det som at de som har latt seg intervjuet har fått mye å gruble over til hverdags, både på godt og vondt:

«Og nå sitter jeg i et dilemma hvor jeg føler at jeg sitter så hardt i dette med mangfoldsledelse, at jeg føler jeg er god på det og så har jeg medarbeidere som føler at jeg ikke er god på det. Og så er det som du sier, jeg skaper egentlig mere problemer for meg selv nå. For hvis jeg hadde vært den gamle [informantens navn] som ikke visste noe om mangfoldsledelse, så hadde dette her bare gått på å utvikle medarbeidere. Nå sitter jeg litt i dilemmaer på om dette her går på evner, egenskaper til denne rollen eller er det jeg selv som ikke ser godt nok. Så jeg kjenner jeg blir kjempeutfordret ved å skulle vurdere medarbeiderne på en annen måte, gitt det jeg vet om dem, gitt de tilbakemeldingene

jeg har fått, fordi det kreves mer av meg nå som mangfoldsleder enn det gjorde for kanskje to år siden.»

Samtidig er det ikke slik at informantene fremstår hjelpeløse eller motløse i dette. Snarere reflekterer de rundt at det viktige her er å klare å ta de kampene som er verdt å ta, og heller la være det man ikke får gjort noe med:

«Selvfølgelig er det mye frustrasjon. Men jeg har lært meg det som leder, eller som person, at jeg vil forsøke å gjøre noe med de tingene jeg kan gjøre noe med. Og ikke henge meg opp i alle de tingene jeg ikke kan gjøre noe med. [...] Det er veldig mange ting vi kan bekymre oss over, veldig mange ting vi kan være frustrerte over som vi ikke kan gjøre noe med. Men det er faktisk ganske mange ting som vi kan gjøre noe med, og holdningen til det. Sånn at vi er heldige som får være med.»

«Treffer du en eller annen skinhead, eller en som har hakekorset tatovert på halsen, så tror jeg ikke det er noen vits å ta kampen med akkurat han. I hvert fall ikke for min del, det gidder jeg ikke. Men det er alltid viktig tror jeg, gjennom demokrati, gjennom pressen, å prøve å påvirke samfunnet totalt sett. Og det er jo mye av det vi gjør, ikke sant? Vi tar store grupper og sertifiserer dem og såne ting. Og vi har kurs, og vi har konferanser ... Så skriver vi leserinnlegg og sånt noe.»

Tolkning/kommentar

Generelt virker informantene å beskrive hvor krevende det er å skulle forholde seg til mange mennesker på en helt ny måte. Mennesket, rent evolusjonspsykologisk, har en tendens til å forenkle siden det er svært krevende å ta innover seg kompleksiteten i hver problemstilling eller hvert individ vi

møter hver dag. Det er en kilde til mulig overveldelse, og i så måte har vi mennesker utviklet oss til å bli det som populært kalles «cognitive misers», eller «kognitivt gjerrige» på norsk (Fiske&Taylor, 1991). Det handler ikke om ondsinnethet, men simpelthen at vi som mennesker blir til en grad late eller gjerrige med mental kapasitet, av ren nødvendighet for å klare oss i dagliglivet uten å bli helt utmattet. Og da ryker ofte det å dykke inn i alt man ser av mangfold rundt seg hele tiden.

Overgangen til det man kan kalle det humanistiske ideal, eksempelvis fremmet av psykoterapeuten Carl Rogers (Rogers, 1995) som del av en større bevegelse på midten av 1900-tallet, er da ganske krevende. Det går, enkelt forklart, ut på å klare å skape autentiske relasjoner med andre mennesker der man stadig tar med seg respekt og en antagelse om det beste i alle. Og prøver å se helheten og dybden. Det anses som en svært krevende måte å jobbe med mennesker på grunnet det svært tungt relasjonelle i innfallsvinkelen. Det er nok ikke noen ubetydelig oppgave for selv den meste generøse leder å holde seg i denne modusen, spesielt i en hektisk hverdag (Darley&Batson, 1973).

God mangfoldsledelse krever tid og rom til å jobbe inn i kompleksiteten i både faget og individene det angår.

Tema: Mangfoldskompetanse versus å være del av mangfoldet

En interessant kommentar som går igjen fra flere informanter, er at de anser seg selv for å være lite mangfoldige, eller har «sluppet billig unna» (uansett hva den rent objektive situasjonen er for deres del):

«Det er egentlig en av grunnene til at jeg synes at mangfold og mangfoldskurset var interessant. Fordi jeg er jo en representant for majoriteten. Jeg er 188 høy, hvit og på ingen måte skiller meg ut på en måte. Og det startet jo med banaliteter, sånn som med utstyr og ting – alt passet jo meg. Jeg hadde aldri problemer med noen ting, mens andre hadde det.»

«Så personlig ingen erfaring med det. For jeg har vært ekstremt privilegert, aldri kjent på å være en minoritet. Aldri kjent på en maktubalanse, aldri kjent på diskriminering. Jeg har vært superpriviligert med en snever mangfoldskompetanse.»

Siden alle som ble intervjuet også er ledere høyt oppe i sine systemer, tydeliggjorde de også stort sett enstemmig at de så på seg selv som portvoktere i positiv forstand: De følte de kunne bidra med å åpne døren på sin arbeidsplass for forskjellige typer mangfold, og også bistå med å sørge for at mangfoldet fikk det de trengte for å avansere og blomstre. Som en informant fargerikt sier:

«Det er et par ganger hvor jeg har tenkt 'er jeg helt gal nå, liksom?'. Er denne personen kapabel, god nok for jobben? Fordi man har lite erfaring, må man tørre å ta noen sjanser, følge opp mer.»

Dette overlapper også med det som tidligere er nevnt rundt rekruttering: At man gir en sjanse til noen som normalt ikke ville fått den, men så også er innstilt på å være den som hjelper til med å få det hele til å fungere, til å skape et suksessnarrativ. Dette fremstår som definerende for de fleste informantene: En villighet til å gjøre det ekstra som trengs for å virkelig prøve å løfte frem mangfoldige ansatte. De uttrykker at de ikke er villige til

å gi seg på vegne av en ansatt med mindre vedkommende virkelig ikke klarer å håndtere sin rolle etter at alt er prøvd ut.

Som et interessant tillegg i denne konteksten, nevner også informanter at nettopp det å være del av majoritet, men jobbe for mangfold, kan gi en ekstra troverdighet siden man da strengt talt ikke må ta den kampen, men heller velger å gjøre det på vegne av andre. Som en mannlig informant sier, i kontekst av en samtale med en kvinnelig deltager på en paneldebatt om mangfold:

«Og så sa hun, for jeg fortalte hvordan vi jobber med dette... Så sa hun til meg etterpå at hun er ganske misunnelig på meg. Og så sa jeg 'hvorfor er du det? Jeg er jo en midledadrende mann; når jeg snakker om disse tingene så blir det mindre troverdighet enn når du snakker om disse tingene.' Men hun var ikke enig. Hun mente det at siden jeg hadde en slik posisjon som jeg hadde, og det at jeg tok opp disse tingene, og til og med har et narrativ [rundt dette med mangfold]... På bakgrunn av disse tingene mente hun at det kanskje var lettere for meg. For hun sa at når hun jobbet med disse tingene og snakket med menn på min alder, så tok de det kanskje ikke like alvorlig. Hun hadde litt inntrykk av at fordi at hun var kvinne, så var hun litt programforpliktet til å snakke om det, hvis du skjønner. Hun følte at det kunne være litt vanskelig. Hun tenkte at hun burde ha vært en mann, i stedet, for at de skulle skjønne alvoret i det [hun sa].»

Tolkning/kommentar

Det enkleste å si her, er selvsagt at mangfoldsledere har et personlig forankret engasjement for feltet. Det er mye temperatur i intervjuene når informantene forteller om det de gjør, og hvor langt de kan gå for å sørge for at minoriteter får en reell sjanse. Men det er også tydelig at informantene har

et ressursfokus: Det handler om å gjøre at de som representerer mangfoldet faktisk kan stå støtt og bli ressurser i organisasjonen. Det handler ikke om å tenke ut ifra kun en sympati for forskjellige grupper. Dette er et viktig poeng. Som påpekt i Blaine&Brenchley (2021), er det problematisk når fokuset er på sympati siden det foster stereotyper som i sin tur gjør at visse grupper blir gitt hjelp, men samtidig blir sett på som «svakere» og dermed mindre aktuelle å forfremme, vise som forbilder og gi sentrale posisjoner i organisasjoner. Så det å ha et fokus på å skape suksesshistorier av mangfoldet, er et viktig poeng. Og som videre poengtert i ovennevnte bok (Blaine&Brenchley, 2021), er også det å skape narrativer som bryter med fordommer og negative stereotyper, den beste kuren for disse. Å forsøke å undertrykke eller forby fordommer og stereotyper, virker derimot dessverre å ha motsatt effekt over tid (en slags «pendeleffekt»).

En nøkkel til suksess med mangfold i organisasjoner handler om å synliggjøre de som besitter mangfoldet som viktige ressurser.

Tema: Mangfoldsfilosofi i praktisk ledelse

Et tema som aktivt ble spurt om i samtlige intervjuer, var informantenes forhold til ledelsesfilosofi i en mangfoldskontekst. Det første man kan si om alle svar, er at de reflekterer en holdning om at dette ikke er en abstrakt filosofi, men snarere et pågående praktisk arbeid. Det kan også muligens avspeile at ledere som oftest er gode på utførelse, og derfor i mindre grad går i det abstrakte når de tenker på temaet:

«Det er jo et hverdagsarbeid, det er ikke en festtale.»

Det meste av tanker rundt mangfoldsarbeidet er omtalt på et svært pragmatisk atferdsnivå. Når informantene snakker om sine tilnærminger, går de inn i spesifikke situasjoner de har stått i, tiltak de har fått på plass i organisasjonen, systemer de har tatt initiativ til å sette opp, personlige valg de har gjort rundt rekruttering/forfremmelse/opplæring, ting de har sagt eller ordre de har gitt, og annet som viser hvem de er i rollen og hva de faktisk gjør i forlengelse. Tidvis kan de også uttrykke undertoner av oppgitthet over de som bruker tiden på å prate om tematikken, men ikke gjør så mye konkret når det kommer til stykket. Noen eksempler på informantenes uttalelser i nettopp dette med praktisk utøvelse av mangfoldsledelse, er som følger:

«Vi har et rom der en med IVF-behandling som skal få assistert hjelp med å få barn, skal sette sprøyte tre ganger om dagen. 'Har du lyst til å sitte på et rom der det er unisex eller et bønnerom?' Sånne ting har jeg allerede blitt utfordret på, og så tenker jeg at 'ja, dette er det bra at jeg gjør'. Og jeg kjenner at ja det må jeg ta stilling til ganske kjapt og mene noe om det, og gjøre noen tilpasninger. Det er liksom 'walk the talk'. Så det er liksom noen konkrete eksempler, og så det jeg snakket om i sted: Det å gi velferdspolisjoner i forhold til ting vi ikke allerede har nevnt da. Hva mener vi om adopsjonsforeldre? Hva mener vi om de som trenger kjønnsbekreftende operasjon? Gir vi noe ekstra der? Alle disse tingene der har allerede kommet på mitt bord.»

«Det hjelper ikke å sitte og synse og tenke og tro at vi har blitt sånn og sånn. [...] Når du kommer frem til løsningen er du nødt til å basere det på data. Det er liksom det som gjelder på det området der også. Forskning, utvikling og data, og hele pakka. Det er først da du kan si noe. Så det å snu tankegangen til organisasjonen til å få det der inn, det har

vært veldig veldig viktig for oss. [...] Alle prosesser du skal gjennom, i engagement survey, i utviklingssamtaler, i karriereplanlegging. Ikke sant, gjennom hele den prosessen en ansatt skal igjennom så skal mangfold ligge som gjennomsyret. Og employer branding.»

«Når jeg kom inn og kartla for halvannet år siden og bare sa at 'her må vi jo få inn mer mangfold i både hvem som nominerer og hvem som beslutter, og hvem som sender noen videre'. [...] slik at vi kan få bedre kvalitet i prosessen og at vi kan få opp mer mangfold, da.»

Tolkning/kommentar

Det er ganske interessant at mangfoldsledere i mindre grad snakker om filosofi, og heller fokuserer på den faktiske utførelsen. Selv om det unektelig finnes store mengder litteratur innenfor mangfoldsvitenskap som belyser feltet fra veldig mange sider, er det tilsynelatende mye mer sentralt for informantene å se til atferd og hva som faktisk må gjøres minutt for minutt for å dra nytte av, og ta hensyn til, mangfoldet på arbeidsplassen. Dette gir på mange måter god mening i lys av at det er en ganske liten sammenheng mellom både positive og negative holdninger, og faktisk atferd – ofte kun med en forklart varians mellom 4% og 10% (eksempelvis Fishbein&Ajzen, 2010). Sånn sett følger det naturlig at suksess i mangfoldsledelse i mye større grad handler om å være god på å utføre de rette handlingene, enn å skrive abstrakte verk om tematikken eller tenke de store tankene. Dette er også et spennende tankekors gitt ofte mye tid og energi brukt på «ubeviste bias» (eksempelvis Kahneman, 2011) og lignende mer subtile og abstrakte konstruksjoner når mangfold er et tema.

En annen side av dette, er også at ledere nok i større grad enn generell befolkning,

innehar en høy skåre på personlighetstrekket «instrumentalitet» (eksemplifisert i Mcfarland&Kidwell, 2006), som handler mye om å omsette tanker til beslutninger/handlinger og å styres mot resultater/prestasjon. Som en informant påpeker:

«Jeg tenker noe, og så bare gjør jeg det. Kan vi ikke bare endre det heller enn å bruke mye tid på forankring? Faktisk bare sette oss ned og si hva 'betyr det for deg?', 'hva betyr dette for meg?'. Faktisk sette seg ned å si hvordan vi skal gjøre dette, gå inn og bare gjøre det her. Så ja, vi kan heller ta mer forankringer og diskusjoner underveis.»

Dette er kanskje ikke veldig overraskende gitt at det å lede er å være beslutningsdyktig; det ligger gjerne til selve rollebeskrivelsen. Men verdt å ta med seg er altså at mangfoldsledere tør å prøve ut ting og utføre mangfoldsledelse, i større grad enn å bruke all tid på å filosofere eller bli sittende fast i byråkratiske prosesser.

Arbeid med mangfold krever handlinger i det daglige, mer enn kun gode holdninger.

Tema: Det som allerede fungerer

En kulturell faktor mange informanter tar opp i forskjellige former, gjerne til egen frustrasjon, er at majoriteten i selskapet føler tingenes tilstand alltid har fungert godt, og dermed ikke er direkte endringsvillige:

«Det ligger et litt sånt urørt potensial inni der da som ingen tør å rokke ved, for det går jo så greit. Og i tillegg har det alltid vært sånn 'nei, vi trenger jo ikke å gjøre noe med det'. Dette blir jo bare en 'add-on', dette blir jo bare et tillegg/supplement i tillegg til det vi holder

på med. Og det orker vi ikke å prioritere, det kan vi ikke prioritere.»

«Vi tjener jo penger, det går så det suser. Hvorfor skal vi gjøre noe med det - 'why change a winning team'?»

Dette går igjen i mange forskjellige former mellom intervjuobjektene, men hovedbeskjeden hele veien er at bransjer og store organisasjoner er seig materie å endre, og ikke minst motivere til å ønske endring. Det virker ikke bare å være en motstand født i frykten for det ukjente, eller kunnskapsmangel, men snarere noe som kan minne om en implisitt uro for at organisasjonen mister sine fortrinn om kulturen skulle aktivt bli vinklet i retning av mangfoldstankegang.

Tolkning/kommentar

Dette med å bruke argumentasjon av typen «det har alltid vært sånn» kan tydeligvis virke tidvis frustrerende og overfladisk for mange, spesielt ildsjeler i mangfoldsfaget. Samtidig er det et dypereliggende psykologisk bakteppe i denne kategorien av utsagn. Som beskrevet flere steder i Matsumoto&Hwang

(2019), oppstår kulturer på alle nivåer som en måte å organisere mennesker på for å sikre overlevelse og fremgang i en gitt kontekst. Når en gitt organisasjon har vist seg levedyktig, betyr det at den og menneskene den består av, har funnet en måte å manøvrere i sin kontekst på som faktisk fungerer. Til syvende og sist får individene sine livsnødvendigheter gjennom foretaket, samt at det også for flere er en kilde til selvrealisering og tilfredsstillende av andre viktige behov (eksempelvis Maslow, 1943).

I så måte er det ikke rart at organisasjonens medlemmer kan bære på en noe defensiv holdning overfor forslag som potensielt kan destabilisere eller true tingenes tilstand. Det er rimelig at man bruker tid på å synliggjøre oppsiden med mangfold for å få med seg organisasjonen, gitt den ovennevnte forståelsen av hva en organisasjon grunnleggende sett er for mennesker.

Organisasjoner har overlevd fordi de har gjort en hel del riktig, så det å gjøre endringer for å fremme mangfold, må innebære tydelige oppsider og også sannsynligvis risikoanalyse.

Oppsummering

I denne artikkelen er det et bevisst valg å bruke referanser som er ganske lett tilgjengelige siden målgruppen ikke primært er forskere, men snarere interessenter i den praktiske utførelsen av mangfoldsledelse. Også tolkninger og kommentarer fortløpende er ment å være mer «lettbeinte» enn man ville forvente av en forskningstekst, da med intensjon å gjøre det hele mer lesbart og lett å forholde seg til, samt eventuelt implementere i egen forståelse av mangfoldsledelse. Når det er sagt, er håpet at utdrag av temaer og sitater gir en innsikt i, og kanskje inspirasjon til, arbeid med mangfold i organisasjoner på et faglig forankret vis.

Hva gjelder å tenke i retning av en meta-teori langsmed Grounded Theory som metode, er det langt vanskeligere her. Som kommer frem av temaene i denne artikkelen, er mangfoldsvitenskapen et veldig heterogent foretak. Fagfeltet drar på forskning særlig innen psykologi, antropologi og sosiologi, støtter seg til filosofi og etikk, og implementeres gjerne med et sterkt henblikk til økonomi, statistikk og datavitenskap. Og tidvis kommer også annen forskning inn i bildet som relevant, da særlig når man dykker ned i subkategorier av mangfold (eksempelvis kjønnsforskning).

Sånn sett er det bedre å se på denne artikkelen som et utdrag av tanker fra mennesker som praktiserer faget til daglig, heller enn noe som kan sammenfattes til et enkelt hovedpoeng.

Videre er det nok lurt å huske at det er langt mer å hente om man snakker med flere ledere, og til og med om man forlenger

intervjuene i tid og/eller legger til flere spørsmål. Denne teksten blir således ett perspektiv inn i feltet, blant svært mange andre mulige. Som jo er typisk i kvalitative studier.

Hva gjelder hypotesene H_1 - H_3 , ser vi at majoriteten av informantene bekrefter disse. Kanskje er det litt ekstra interessant å merke seg at H_2 ofte sees på som kun et steg på veien, at mye handler om å komme videre fra å se mangfold som et ansvar som HR skal stå for, og sørge for at det i mye større grad er en kompetanse som allmennheten i organisasjonen benytter seg av og skaper verdi på. Dette er veldig i tråd med i NS 11201:2018 (Standard Norge, 2018), og tar tanken i Josh Bersin Company (2020) noen steg videre.

Veien videre

Arbeidet med både kvantitative og kvalitative studier vil fortsette gjennom både Seema og Diversity Index. Underlaget for studien her vil muligens også gjennomgås på nytt for å utdype forståelse og skape grunnlag for bokprosjekter internt. Ikke minst kan artikkelen bli en kilde til større forståelse av god implementasjon av tiltak for organisasjoner som ønsker å jobbe med mangfold, og også lede til nye studier langs samme tematikk. Sannsynligvis kommer det også tilbakemeldinger på det vi har produsert her som vil gagne mangfoldsledelse som felt, og gi oss nye refleksjoner for fremtiden. ■



Photo from Unsplash.com

Referanser

- Blaine, E. B. & Brenchley, J. M. K. (2021). *Understanding the Psychology of Diversity*. Sage Publications, Inc.
- Brown, R. (2020). The origins of the minimal group paradigm. *History of Psychology*, 23(4), 371-382. <https://doi.org/10.1037/hop0000164>
- Bryant, A., & Charmaz, K. (2007). *The SAGE handbook of grounded theory*. SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781848607941>
- Darley, J. M., and Batson, C.D., "From Jerusalem to Jericho": A study of Situational and Dispositional Variables in Helping Behavior". *JPSP*, 1973, 27, 100-108.
- Erskine, Laura. (2012). Defining relational distance for today's leaders. *International Journal of Leadership Studies*. 7. 96-113.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: The Reasoned Action Approach*. Psychology Press.
- Fiske, S. T., Taylor, S. E. (1991) [1984]. *Social cognition* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Haslam, A., Oakes, P., Turner, J., McGarty, C. (1996). Sorrentino, Richard; Higgins, Edward (eds.). «Social identity, self-categorization, and the perceived homogeneity of ingroups and outgroups: The interaction between social motivation and cognition». *Handbook of Motivation and Cognition: The Interpersonal Context*, *Handbook of Motivation and Cognition*. 3: 182-222.
- Josh Bersin Company (2020) *Elevating Equity: The Real Story of Diversity and Inclusion*. <https://ss-usa.s3.amazonaws.com/c/308463326/media/27436024f0b84d-fd274918375735238/202102%20-%20DEI%20Report.pdf>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- LDO (2023, 13. juni). *Aktivitets- og redegjørelsesplikten. Likestillings- og diskrimineringsombudet*. <https://www.ldo.no/ombudet-og-samfunnet/ombudets-arbeid/aktivitets--og-rapporteringsplikten/>
- Lebedeva, N. & Ryabichenko, T. (2016). Assimilation or integration: Similarities and differences between acculturation attitudes of migrants from Central Asia and Russians in Central Russia. *Psychology in Russia: State of the Art*. 9. 98-111. 10.11621/pir.2016.0107.
- Ly, V., Wang, S. W., Bhanji, J., Delgado, M. R. (2019). A Reward-Based Framework of Perceived Control. *Frontiers of Neuroscience*, Vol 13. <https://doi.org/10.3389/fnins.2019.00065>
- Løvstad, J. & Kumar, M. R. (2023a). Pålitelighetsanalyse #1 av «Diversity Index»: Måleverktøy for mangfold og mangfoldsledelse i organisasjoner. *The Diversity Index*.
- Løvstad, J. & Kumar, M. R. (2023b). Mangfold og velvære på jobb: Et første steg i måling av myke KPI'er med Diversity Index. *The Diversity Index*.
- Løvstad, J. & Kumar, M. R. (2023c). Opplevd og kategorisert mangfold: En mer nyansert analyse. *The Diversity Index*.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 430-437.
- Matsumoto, David, and Hyisung C. Hwang (eds), *The Handbook of Culture and Psychology*, 2nd edn (New York, 2019; online edn, Oxford Academic, 18 July 2019), <https://doi.org/10.1093/oso/9780190679743.001.0001>
- Mcfarland, R. & Kidwell, B. (2006). An Examination of Instrumental and Expressive Traits on Performance: The Mediating Role of Learning, Prove, and Avoid Goal Orientations. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 26. 143-159. 10.2753/PSS0885-3134260203.
- Murray, C. (2020). *Human Diversity: The Biology of Gender, Race, and Class*. Twelve.
- Page, S. E. (2017). *The Diversity Bonus: How Great Teams Pay Off in the Knowledge Economy*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvc77c0h>
- Rogers, C. R. (1995). *On becoming a person* (2nd ed.). Houghton Mifflin (Trade).
- Solberg, A. G. (2023). *Hvordan opplever aldersgruppen 55+ å søke ny jobb? Arbeidsforskningsinstituttet AFI, Oslo Metropolitan University*. <https://hdl.handle.net/11250/3051639>
- Standard Norge (2018). *Ledelsessystemer for mangfold - Krav med brukerveiledning (NS 11201:2018)*.
- Statistisk Sentralbyrå (2023, 6. juni). «Styre og leing i aksjeselskap». <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/eierskap-og-roller/statistikk/styre-og-leing-i-aksjeselskap>

