



UNIVERSITETET
I OSLO

vísindi

Mangfold i kontekst

En undersøkelse av
mangfoldets verdi i norske styrer.

Organisasjon, ledelse og arbeid
Prosjektforum 2023

Forord

Denne rapporten er skrevet i forbindelse med emnet «SVPRO4000 – Prosjektforum – lederskap og organisering» ved Universitetet i Oslo (UiO), vårsemesteret 2023. Syv studenter ved masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid (OLA) har samarbeidet med prosjektets oppdragsgiver Vísindi AS, for å belyse mangfold i styrever. Veileder for prosjektet er Ole I. Iversen, førsteamanuensis II, institutt for ledelse og organisasjon (Handelshøyskolen BI). Prosjektgruppens bakgrunn er fra sosiologi, psykologi, statsvitenskap, administrasjon og ledelse, kommunikasjon og samfunnsøkonomi. Bredden i fagbakgrunn har gjort det mulig å ha en tverrfaglig tilnærming til prosjektet, hvor vi har fått muligheten til å forene ulike erfaringer og kompetanse.

Prosjektet har gitt oss muligheten til å oppleve planlegging og gjennomføring av en problemstilling, i direkte samarbeid med arbeidslivet, og vi er svært takknemlige for tilliten vi har fått til å gjennomføre et lærerikt prosjektsamarbeid. Vi ønsker å takke prosjektgiver Vísindi AS, og alle involverte hos dere. Særlig takk til vår kontaktperson Mona Wille, for god kommunikasjon, oppfølging og engasjement. Vi vil også takke vår veileder Ole I. Iversen, for faglige innspill, konstruktive kommentarer og gode råd. Til slutt vil vi takke alle informantene våre som stilte til intervju, og som har gitt oss verdifull innsikt i arbeidet. Tusen takk!

Rapporten er utarbeidet av Hanne Krogvold Eriksen, Emilie Høybråten Hansen, Eva Hjorth Hausken, Mina Cornelia Vanebo Hovland, Lena Nag, Oskar Råkil og Maria Skogtvedt Røed.

Oslo, 26. april 2023

Sammendrag

Denne rapporten er et resultat av et samarbeid mellom Visindi og Universitetet i Oslo, i forbindelse med emnet Prosjektforum på masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid. Hensikten med denne rapporten var å gjennomføre et opplysningsarbeid som kunne si noe om hvordan best definere mangfold og hvordan bruke denne definisjonen inn i norske styrever, for å hente ut mangfoldets potensial. Rapporten skulle svare på følgende forskningsspørsmål: *Hvordan kan norske styrever oppnå de positive effektene av mangfold?*

For å besvare forskningsspørsmålet har denne rapporten basert seg på to datainnsamlingskilder. Innledningsvis jobbet vi en del med et større litteratursøk som fokuserte på hvordan mangfold kan defineres, hva slags verdier mangfold fører med seg, i tillegg til hvilke betingelser og moderatorer som ligger til grunn for å oppnå positive effekter av mangfold i norske styrever. Dette litteratursøket førte oss til van Knippenberg sin Categorization- Elaboration - Model (CEM), en modell som vektlegger moderatorer i selve prosessen som er viktig for om man oppnår positive effekter fra mangfold. Denne modellen ble senere utvidet til å inkludere andre moderatorer som kan tenkes påvirker forholdet mellom mangfold og utvekslingspraksiser. Disse moderatorene er ledelse, positive holdninger til mangfold (PHTM), sosiale grupperinger, implisitt bias, team-identifikasjon, behov for kognisjon og gjensidig mål- og oppgaveavhengighet. Videre ønsket rapporten å se om denne teorien kan oversettes til praksis. Vi samlet så inn empiri gjennom semi-strukturerte intervjuer av 12 styremedlemmer og styreledere, som alle har bred og lang erfaring med styreverv. I tillegg ble det gjennomført intervjuer med 3 mangfoldseksperter som kunne komme med anbefalinger for hvordan norske styrever kan jobbe for å oppnå de positive effektene av mangfoldet i styreverrommet.

Samlet kunne disse datakildene fortelle oss noe om hvordan norske styrever kan jobbe for å oppnå de positive effektene av mangfold. Rapporten fant at det er en overraskende god overensstemmelse mellom teori og praksis og at mangfoldsdefinisjonen må kontekstualiseres for hvert styre slik at definisjonen passer deres behov. I tillegg så vi at moderatorene kan brukes som verktøy for fremtidig arbeid med mangfold i styreverrommet. På bakgrunn av disse funnene kunne rapporten komme med noen anbefalinger til styrene. Vi håper at denne rapporten bidrar til å belyse mangfoldets relevans og potensiale for norske styrever, og vi anbefaler at styrene bruker disse tiltakene til å øke kompetansen og bevisstheten rundt mangfold i styret. I tillegg tenker vi at disse anbefalingene også kan anvendes i styreevaluering og i en rekrutteringskontekst.

Innholdsfortegnelse

1. Mangfold i kontekst: En undersøkelse av mangfoldets verdi i norske styrever	5
2. Teori.....	7
2.1 Hvordan definere «mangfold»?	7
2.2 Bakgrunn for CEM – en todelt forståelse av mangfold.....	8
2.2.1 CEM – integrering av en todelt forståelse	9
2.2.2 En gjennomgang av modellen – to interaktive forhold	10
2.2.3 Hvordan vi skal anvende modellen.....	12
3. Metode	13
3.1 Litteraturstudien.....	13
3.1.1 Litteratursøk og søkestrategi.....	13
3.1.2 Utvalg av litteratur.....	13
3.2 Kvalitative intervjuer	14
3.3 Utvalg og rekruttering	15
3.4 Intervjuguide.....	17
3.5 Transkripsjon	17
3.6 Analysen	18
3.7 Etske hensyn.....	19
3.8 Studiens kvalitet	19
3.8.1 Konkrete kvalitetstiltak.....	20
4. Resultater	21
4.1 Kartlegging - hva vet vi?	21
4.2. En utvidet modell.....	22
4.2.1 Moderatorer for forholdet mellom intergruppe-bias og utveksling	23
4.2.2 Moderatorer for forholdet mellom mangfold og utveksling	24
4.2.3 Ledelse som moderator for begge forhold	26
4.2.4 Hvorfor er disse moderatorene relevante?.....	27

4.3 Kan teorien oversettes til praksis?	28
4.3.1 Tema 1: mangfoldsforståelse + Tema 4: verdi	29
4.3.2 Tema 2: Gruppedynamikk.....	34
4.3.3 Tema 3: Utnvekslingspraksis.....	39
5. Diskusjon.....	44
5.1 Begrensninger	45
5.2 Våre hovedfunn	45
5.2.1 Forståelsen av mangfoldsbegrepet og nytteverdien er kontekstbasert.....	46
5.2.2 Informantene i overraskende overensstemmelse med CEM-modellen.....	48
5.3 Verktøy for å oppnå de positive effektene av mangfold	51
5.4 Tiltak og veien videre	52
6. Konklusjon.....	54
7. Litteratur.....	56
8. Vedlegg.....	65
Vedlegg 1: Original CEM-modell.....	65
Vedlegg 2: Utvidet CEM-modell.....	66
Vedlegg 3: Infoskriv til samtykke – styremedlemmer	67
Vedlegg 4: Infoskriv til samtykke – mangfoldseksperter	71
Vedlegg 5: Intervjuguide – styremedlemmer.....	75
Vedlegg 6: Intervjuguide – mangfoldseksperter	77

1. Mangfold i kontekst: En undersøkelse av mangfoldets verdi i norske styrer

«Det er klart at hvis jeg i dag blir hentet inn i et styre, så får du ikke noe mangfold av det, selv om jeg skulle vært kvotert inn som kvinne» (Informant K).

Arbeidsmiljøloven og den politiske dagsorden fremmer mangfold som viktig for å unngå diskriminering og sikre likestilling i arbeidslivet (AML, 2005; Regjeringen, 2022). I forskningslitteraturen kommer det frem at mangfold ofte knyttes til nytteverdier. Stahl et al. (2017) ser at mangfold bidrar til mer aksept for at andre er annerledes enn en selv og økt handlingsfrihet. Galia og Zenou (2012) refererer til en rekke studier som finner at mangfold fører til økt kreativitet, bedre forståelse for arbeidsmarkedet og problemløsning. En norsk styreundersøkelse gjennomført av PwC viser også at styremedlemmer mener mangfold har en viktig effekt på styrets prestasjon. Undersøkelsen viste at 81% mente at mangfoldighet i styret bedret prestasjonen, 83% mente mangfold forbedret strategisk arbeid og risikovurderinger, og 77% svarte at mangfold har en positiv påvirkning på hele virksomhetens prestasjon (Opsahl-Ben Ammar, 2020). Vi fokuserer på styrer som en spesifikk arbeidsgruppe ettersom de har ansvar for å forvalte selskapet i sin alminnelighet og skal deriblant fastsette strategi, sette budsjetter, samt utarbeide og håndheve øvrige retningslinjer for virksomheten (NUES, 2021). Det er også styret som står for å føre tilsyn med daglig leder og selskapets øvrige virksomhet. Ikke bare er styrer en viktig aktør i arbeidslivet. Forskning kan også knytte positive mangfoldseffekter opp mot styrer helt spesifikt, som gjør fokusgruppen relevant i lys av eksisterende empiri. Knyazeva et al., (2021) så eksempelvis at mangfoldige styrer er mindre mottakelig for gruppetenking, får bredere ekspertise og har bedre beslutningstaking fordi disse styrene har et større fokus på å høre alle perspektiver.

Til tross for mye positiv omtale av mangfold, finner vi forskning som forteller at mangfold blant annet hindrer effektivitet og gir økt konflikt, noe som kan påvirke arbeidsgrupper negativt (Barsade et al., 2000; King et al., 2009; van Knippenberg & Schippers, 2007; Sawyer et al., 2006). Forskningen er derfor motstridende i mangfoldets reelle effekt for arbeidsgruppers prestasjon. Det som derfor blir viktig er hvilke faktorer som vil fasilitere de positive verdiene, samtidig som vi evner å ta høyde for potensielle utfordringer. Rapporten vår ønsker å se nærmere på en slik problemstilling, ved å undersøke hvordan norske styrer kan oppnå de positive effektene av mangfold. Dette gjøres ved å føre et opplysningsarbeid som kan gi oss svar på hva mangfold faktisk er. Det er tydelig at ved å fokusere og jobbe aktivt med mangfold

i styrerommet, ligger det stort potensial for å hente ut essensielle verdier. Mangfoldsbegrepet må i den forstand defineres og operasjonaliseres, og vil derfor få større plass i rapporten. Til tross for at synlige trekk er et viktig kjennetegn ved mangfoldbegrepet, sikter denne rapporten mot å utvide en slik definisjon med å inkludere kognitivt mangfold, også kalt usynlig mangfold. Denne definisjonen viser til at mangfold også bør inkludere perspektiver, kompetanse, livserfaring, utdanning, kunnskap og andre kognitive ferdigheter.

Ettersom vi setter søkelys på mangfoldets spesifikke verdi for styrer og hvordan styrer kan oppnå dette, har vi anvendt en modell som fokuserer på prosessen mellom mangfold og verdi. Categorization-Elaboration-Model (CEM) har forsøkt å integrere den motstridende forskningen om mangfold, for å illustrere at det er moderatorer i selve prosessene som er essensielle for hvorvidt man oppnår positive effekter eller ikke (van Knippenberg et al., 2004; van Knippenberg, 2007). Modellen brukes både som utgangspunkt for den utvidede mangfoldsforståelsen, i tillegg til å sjekke om dagens styrer realiserer potensialet som ligger i forskningen. Derfor kan den med fordel brukes i et forsøk på å nyansere mangfoldsbegrepet og betingelsene som fremmer positive verdier. I tillegg kan vi fremme tiltak og/eller anbefalinger som styrer kan benytte for å oppnå potensialet som ligger i mangfold gjennom en slik modell.

Rapporten vil besvare dette fokusområdet gjennom en større litteraturstudie som tar for seg definisjoner og perspektiver på mangfold. Samtidig underbygges dette i relasjon med kvalitative intervjuer av norske styremedlemmer og mangfoldseksperter. Innsikten hentet herfra brukes for å teste overføringsverdien mellom teori og praksis. Til slutt vil vi diskutere disse momentene, hvordan aktører fra næringslivet forholder seg til og opplever mangfold i styrerommet, og dets relevans for styrevirksomhet.

2. Teori

I denne delen presenteres rapportens teoretiske rammeverk, som er valgt ut for å undersøke problemstillingen. Innledningsvis redegjøres det for hvordan mangfoldsbegrepet konvensjonelt sett forstås, og belyser hvordan man kan tilnærme seg mangfoldsbegrepet på ulike måter. Deretter presenteres vår teoretiske modell og forklarer hvordan denne modellen kan anvendes i praksis, samt hvilke fordeler og eventuelle utfordringer modellen medbringer.

2.1 Hvordan definere «mangfold»?

Mangfold er et bredt begrep som rommer mye, og har for flere blitt et begrep som er vanskelig å definere. Dette kommer til syne i van Knippenberg et al. sin definisjon: «Diversity refers to differences between individuals on any attribute that may lead to the perception that another person is different from self» (van Knippenberg et al., 2004, s. 1008). Basert på denne definisjonen kan mangfold forstås som en oppfatning av at noen er annerledes enn en selv. Definisjonen er bred, og innenfor ulike fagdisipliner er det derfor vanlig å avgrense definisjonen til å gjelde ulike former for mangfold. Et typisk skille er mellom synlig og usynlig mangfold og i litteraturen fremgår det en demografisk og en kognitiv forståelse av mangfold (King et al., 2009). Synlig mangfold omtales heretter som demografisk mangfold, mens usynlig mangfold omtales som kognitivt mangfold.

Demografisk mangfold kjennetegnes av variabler som kjønn, alder og etnisitet (Kearney et al., 2017). Disse variablene er synlige og gjør at demografisk mangfold er lett å legge merke til. Selv om den demografiske mangfoldsdefinisjonen er relevant og viktig i arbeidslivet, har den noen svakheter når det kommer til å fange opp aspekter som gjør at mangfoldsbegrepet får en større nytteverdi i en styresammenheng. Kognitivt mangfold er på den andre siden knyttet til ulikheter og kvaliteter mellom individer som er mindre synlige (van Knippenberg, 2007). Utdanning, kunnskap og ekspertise er kognitive aspekter ved mangfold som kan brukes i situasjoner med oppgaveløsning (Bezrukova et al., 2009). Mangfold knyttes derfor heller til kapital og ressurser fremfor synlige kvaliteter.

Kognitivt mangfold reflekterer mangfoldsbegrepet på en måte som anses mest hensiktsmessig for styrer, hvor teamarbeid er sentralt for oppgaveløsningen. Man kan også argumentere for at kognitivt mangfold kan inkludere demografiske mangfoldskvaliteter, ettersom disse kvalitetene ofte bringer med seg ulike erfaringer og måter å løse oppgaver på. Rapporten vil derfor fokusere på en kognitiv tilnærming, hvor det antas at demografiske kvaliteter også kan inkluderes.

2.2 Bakgrunn for CEM – en todelt forståelse av mangfold

Forskning kan som nevnt vise til flere positive effekter av heterogene og mangfoldige grupper. Likevel vil det være naturlig å tenke at mangfoldige grupper kan ha negative effekter. Basert på vår litteraturstudie kan man skille mellom to perspektiver på mangfold i grupper: sosialkategorisering, heretter gruppering, og informasjon/beslutningstaking (King et al., 2009; van Knippenberg et al., 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007; van Knippenberg, 2007). Det skal merkes at disse perspektivene har blitt referert til med ulike ord. Førstnevnte omfatter det som defineres som demografisk mangfold, mens sistnevnte omfatter det man kaller kognitivt mangfold.

Det viktigste er likevel ikke hvilke ord som brukes om perspektivene, men at de representerer ulike konklusjoner om mangfoldige grupper i lys av gruppeprestasjon. Grupperingsperspektiver kan brukes som argumentasjon for at heterogene grupper *ikke* vil fasilitere effektiv gruppeprestasjon. Dette baserer seg på forskning som sier at like grupper jobber mer effektivt, og har mindre konflikter. Likhetsparadigmet og inngruppe/utgruppe-prosesser er eksempler på paradigmer som har blitt brukt for å støtte opp under konklusjonen (Barsade et al., 2000; King et al., 2009; van Knippenberg & Schippers, 2007; Sawyer et al., 2006). Typiske mangfoldsparemetere kan være kjønn, etnisitet, alder og andre synlige karakteristikk. Informasjon/beslutningstakingsperspektiver kan på den andre siden brukes i argumentasjon for at heterogene grupper *vil* forbedre og fasilitere gruppeprestasjon. I motsetning til det førstnevnte perspektivet, vil forskning som faller innenfor dette perspektivet legge vekt på hvordan mangfold heller representerer flere ressurser, ferdigheter, evner, forståelseshorisonter og annet som er sentralt for utvekslingspraksiser og problemløsning (Clark et al., 2000; King et al., 2009; van Knippenberg & Schippers, 2007; van Knippenberg, 2007). Mangfoldsparemetere kan for dette perspektivet referere til ulikhet i kognisjon, kunnskap, utdanning, og andre skjulte karakteristikk.

Spørsmålet er dermed hvilket perspektiv som er korrekt? Rapporten definerer mangfold med ord som ressurser og kapital. Ettersom et kognitivt mangfold, brede forståelseshorisonter og kunnskap i større grad kan sies å representere menneskelig kapital, vil det være naturlig å tenke at sistnevnte perspektiv er mest relevant for rapportens definisjon. I kontrast trenger ikke kjønn, etnisitet og andre demografiske karakteristikk bringe med seg unike perspektiver slik som kognisjon vil. Dette betyr ikke at demografiske karakteristikk *ikke kan* representere unike perspektiver, men at det ikke er en selvfølge. Likevel har flere forskere påpekt at det vil være feilaktig å «velge» et perspektiv over et annet. van Knippenberg (2007) hevder at det blir feil å

si at det ene perspektivet fremmer positive effekter og det andre negative. Sannheten er at selv ved dypere mangfoldskarakteristikker kan negative effekter oppstå, og selv med overflatiske karakteristikker kan positive effekter oppnås. Kearney et al. (2009) poengterer videre at man ikke har systematisk koblet teamprestasjon med hverken demografisk eller kognitivt mangfold. De begge fremmer derfor at man heller bør identifisere hvilke *betingelser* som kan føre med seg positive og/eller negative effekter, uavhengig av type mangfold som vektlegges.

2.2.1 CEM – integrering av en todelt forståelse

Basert på slike redegjørelser identifiserte van Knippenberg behovet for å interagere perspektivene. Det vil si, nyansere debatten om at mangfold enten kun har positive eller negative effekter, og at disse igjen henger sammen med det ene eller det andre perspektivet. Til tross for at vi kan kritisere perspektivene isolert, vil de ha verdi om de integreres til ett samlet perspektiv (van Knippenberg et al., 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007; van Knippenberg, 2007). Rasjonale bak dette er at når de interageres til ett perspektiv, vil vi unngå å tilskrive det ene perspektivet som positivt og det andre som negativt. I tillegg vil vi kunne se hvordan prinsipper på tvers av perspektivene påvirker hverandre. Dermed vil man også kunne si noe om moderator- og mediatoreffekter (van Knippenberg & Schippers, 2007). Med dette utviklet han, Carsten De Dreu og Astrid Homan «Categorization-Elaboration-Model» (CEM) (van Knippenberg et al., 2004). I korte trekk antar CEM at gruppeprestasjon avhenger av to uavhengige, men interaktive effekter:

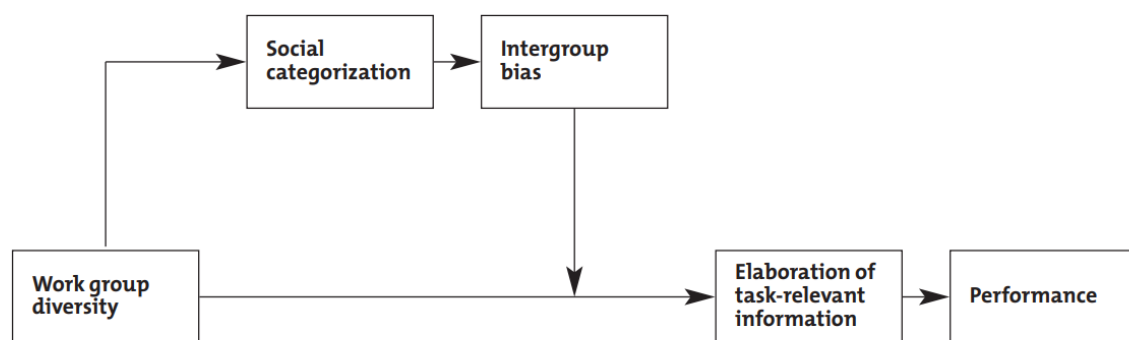
1. Utveksling av oppgaverelatert informasjon (Elaboration of task-relevant information)
2. Grupperinger (Social Categorization)

Grupperinger er viktig om det på en negativ måte påvirker en effektiv utvekslingspraksis, som derav hindrer god gruppeprestasjon. Hovedbudskapet fra CEM er at utvekslingspraksiser er nøkkelen til å skape positive effekter av mangfold (van Knippenberg et al., 2004; van Knippenberg, 2007). Selv om informasjon/beslutningsperspektivet har størst hold i modellen, presiserer modellen at det vil være feilaktig å neglisjere grupperingsprinsipper og demografiske karakteristikker, fordi det antas at grupperingsprosesser *vil* oppstå i heterogene grupper. Ettersom ødeleggende grupperingseffekter kan skade en positiv utvekslingspraksis, må derfor gruppering inkluderes i modellen.

CEM fra 2004 inkluderer faktorer som kan hindre og fremme at gruppering oppstår (van Knippenberg et al., 2004). Likevel poengterer van Knippenberg senere at fokuset på slike

prosesser vil være lite hensiktsmessig i praksis (van Knippenberg, 2007). Dette fordi gruppering i heterogene grupper med høy sannsynlighet vil oppstå, selv om det ikke er bevisst og man forsøker å unngå det. Tiltak for å redusere grupperinger kan også kreve større handlingsrom for teamkonstruksjon enn det som gis i praksis. Spørsmålet er derfor ikke hvordan man unngår grupperinger, men hvordan man unngår at slike negative effekter går utover utvekslingspraksiser. Det er dermed nødvendig å forholde oss like mye til empirien fra grupperingsperspektivene som til informasjon/beslutningstakingsperspektivene. Videre i rapporten vil vi basere oss på den reviderte versjonen fra 2007 (van Knippenberg, 2007; fig.1).

Figure 1 – The Categorization-Elaboration Model of Work Group Diversity and Group Performance



2.2.2 En gjennomgang av modellen – to interaktive forhold

Noe av hovedproblemet med å kontrollere utvekslingspraksiser i mangfoldige grupper, ligger i effektene av grupperinger (van Knippenberg, 2007). CEM foreslår at skadelige effekter på utvekslingspraksiser oppstår når grupperinger fører med seg en hindrende intergruppe-bias (intergroup bias). Derfor kategoriseres intergruppe-bias som en viktig moderator for utvekslingspraksiser. Modellen åpner opp for at grupperinger i seg selv ikke behøver å være negativt, dersom vi unngår negative gruppeprosesser. Grupperinger er ikke på denne måten det som ødelegger for gunstige effekter av mangfold, men heller når dette fører med seg intergruppe-bias, som derav reduserer effektive utvekslingspraksiser (van Knippenberg, 2007).

Det andre forholdet i CEM kobles til informasjon/beslutningstakingsperspektiver på mangfold. Mangfold fører til gruppeprestasjon gjennom utveksling, som representerer mediatoreffekten i modellen. Det er derfor faktorer som fremmer positive og gunstige utvekslingspraksiser som setter begrensninger for når og på hvilken måte mangfold er nyttig. For å oppnå økt gruppeprestasjon må man derfor ha effektive utvekslingspraksiser (van Knippenberg et al., 2004; van Knippenberg, 2007).

Det er flere måter å definere utveksling på. van Knippenberg et al. (2004) beskrev utveksling som en utveksling av informasjon, ideer og perspektiver. Mer spesifikt beskrives det som «the exchange of information and perspectives, the process of feeding back the results of this individual-level processing into the group, and discussion and integration of its implications» (van Knippenberg et al., 2004, s. 1011). Ifølge «Information Elaboration Theory» vil utveksling gjøre det mulig for mangfoldige grupper å transformere et hav av kunnskapsressurser til løsninger på komplekse problemer (Resick et al., 2014). Denne prosessen omfatter mer enn å dele informasjon. Utveksling omfatter også i hvilken grad gruppemedlemmene deltar i utvekslingen av ideer, hvor mye tid man bruker på å diskutere andres perspektiver, integrasjonen av informasjon, og hvordan man kan bruke dette til å løse et problem. Ettersom heterogene grupper vil ha bredere forståelseshorisonter og ressurser, vil heterogene grupper utkonkurrere homogene grupper (Resick et al., 2014; Searle, 1995). Dette er det virkelige argumentet for mangfold.

Utveksling kan sammenliknes med andre organisatoriske begreper som vil være med på å utvide vår forståelse av utvekslingspraksiser. For eksempel kan utveksling likne på «inquiry», oversatt til utforskende samtaler (Argyris & Schön, 1996). De utforskende samtalene handler også om hvordan man skal bruke individers forståelseshorisonter og kunnskaper slik at man etter hvert lærer. En utforskende samtale kan defineres som «the intertwining of thought and action that proceeds from doubt to the resolution of doubt» (Argyris & Schön, 1996, s. 11). Selv om begrepet henger sammen med læringsprosesser, bygger gode utforskende samtaler på mange av de samme prosessene som utvekslingspraksiser, og kan derfor med fordel sees parallelt. Akkurat som utvekslingspraksiser krever at folk vil dele informasjon med hverandre, trenger også gode utforskende samtaler dette. Det er samtidig nødvendig å presisere at utvekslingspraksiser ikke er det samme som dialoger eller kunnskapsdeling, men at dette vil være en del av en større utvekslingspraksis. Vi kan likevel bruke forskning om hvordan fremme gode dialoger og godt samarbeid, eksempelvis Tsoukas (2009) og Julsrud (2018), for å forstå en større utvekslingsprosess, men det kan ikke si noe om hele utvekslingspraksisen.

Det foreligger kontekstbetingelser som vil prege hvor effektivt og nyttig utveksling er, og som dermed også setter begrensninger for hvilke kontekster denne rapporten vil være gyldig for. Utveksling kan være en ressurskrevende prosess, som kun har nytte om man virkelig trenger en slik dyptgående prosess. Forskning kan vise til at mangfold er assosiert med økt konstruktiv oppgave-konflikt og prestasjon på *komplekse oppgaver* (King et al., 2009). Eksempler på slike komplekse oppgaver kan være når oppgavene trenger kreativitet, innovasjon og

beslutningsprosesser med høy kvalitet (Kearney & Gebert, 2009). Rutinebaserte oppgaver drar derfor ikke like stor nytte av mangfold. Vi får også mest nytte av denne prosessen ved turbulente eller usikre miljøer, i kontrast til stabile miljøer (Resick et al., 2014; Sung & Choi, 2012). Rasjonale bak dette er at i turbulente miljøer vil forandring oppstå raskt og upredikerbart. I slike kontekster vil grupper og organisasjoner stadig måtte justere strategier og rutiner for å møte kravene fra miljøet (Bergh & Lawless, 1998; Resick et al., 2014). Forskning kan tyde på at heterogene grupper vil utkonkurrere homogene grupper i disse situasjonene, fordi heterogene grupper er bedre egnet til å integrere ulike ferdigheter, kunnskap og ressurser enn homogene grupper (Resick et al., 2014; Sung & Choi, 2012).

2.2.3 Hvordan vi skal anvende modellen

Modellen kan brukes til å fremheve at gode utvekslingspraksiser medfører at heterogene grupper presterer bedre enn homogene grupper. Verdien av mangfold ligger derfor i utvekslingspraksisene. Hovedfokuset vil være å anvende modellen for å forklare hvordan man kan oppnå disse gunstige effektene. Dette skjer gjennom å utvide modellen til å inkludere moderatoreffekter som kan knyttes tettere opp mot praksis og vår problemstilling. Denne utvidelsen gjøres gjennom en litteraturstudie, hvor vi ser på den originale og reviderte CEM-modellen sine moderatorer, «Information Elaboration Theory», grupperingsteorier, parallelle modeller og annen relevant forskning. Vårt moderatorutvalg sees gjennomgående i lys av hva som er relevant for rapportens forskningsspørsmål, samt hvilke moderatorer som har en praktisk verdi knyttet til tiltak og utvikling. Her kan personlighetsfaktorer være eksempler på moderatorer som man har vurdert for deterministisk og problematisk med tanke på endring. I tillegg til å bruke modellen i en teoretisk forstand, har modellen blitt anvendt i intervjuer av norske styremedlemmer for å høre deres meninger om og erfaringer rundt mangfold. Dette for å undersøke om de teoretiske funnene også kan knyttes til praksis. Eventuelle motsigelser vil indikere at teorien må nyanseres, at den ikke er relevant for praksis, eller at vi står overfor et «oversettelsesproblem» mellom teori og praksis (Kieser & Leiner, 2009; Røvik, 2016).

3. Metode

Rapportens empiriske grunnlag består av to deler: en litteraturstudie og kvalitative intervjuer med styremedlemmer/ledere og mangfoldseksperter. Litteraturstudiet ble gjennomført for å innhente et teoretisk grunnlag for å definere mangfold, men også for å søke etter det som ble rapportens teoretiske rammeverk (CEM) ved gjennomføring av intervjuene. De kvalitative intervjuene ble gjennomført for å undersøke på hvilket nivå teorien kunne knyttes til praktiske erfaringer om mangfold i styrerommet.

3.1 Litteraturstudien

Etter prosjektmandatets ordlyd skal rapporten søke å definere mangfoldsbegrepet, samtidig som det var ønskelig å avdekke hvilke positive effekter mangfold kan ha i styrer. Empiri til definisjonsdelen, søk etter positive effekter, samt en kartlegging av dagens situasjon på feltet, har derfor sprunget ut av en litteraturstudie. Gjennom litteraturstudien har vi funnet CEM-modellen, som vi har videreutviklet og brukt som utgangspunkt for rapportens funn.

3.1.1 Litteratursøk og søkestrategi

Litteratursøket ble delt opp slik at alle gruppe-medlemmene fikk innblikk i tematikken fra et teoretisk perspektiv. I forkant av søkene utarbeidet vi et rammeverk, som inkluderte valg av søkemotorer og søkeord. Vi gjorde kvalitetsbevisste valg av søkemotorer, og brukte derfor Web of Science, Emerald Insight, Google Scholar, Oria og Sociological Abstracts. De mest sentrale søkeordene var «top management», «boards», «board diversity», «work group» og «executive teams». Selv om litteratursøkene bar preg av en viss konformitet, hemmet ikke dette oppblomstringen av mangfoldige tolkninger og seleksjon av litteratur, ettersom individuelle valg måtte tas underveis. Vi så etter artikler med høyt antall siteringer og som var fagfelle-vurdert, da dette er en god indikasjon på artikkelens kvalitet. Da vi hadde tilegnet oss dypere innsikt i tematikken fant vi CEM-modellen, og videre ble det hensiktsmessig å gjøre søk ut fra modellens perspektiver. Da vi anså det nødvendig å videreutvikle modellen, inkluderte søkene tredjevariabler fra modellen.

3.1.2 Utvalg av litteratur

Utvalg av litteratur ble gjort basert på krav som ble utarbeidet i forkant av litteratursøkene. For det første avgjorde vi at kartleggingen skulle inkludere artikler fra perioden 2019-2023. Mangfold er et skiftende tema, og en nedre årstallsgrense var nødvendig for at kartleggingen

skulle presentere et tidsriktig inntrykk av dagens situasjon. Effekter av koronapandemien ble også tatt i betraktning.

CEM ble vurdert som relevant teori, fordi den både er nyansert og omfattende. Modellen viser til *prosessen* bak prestasjon, som innebærer at den ikke bare fokuserer på resultater, men også på *hvordan* disse resultatene oppnås. CEM kan derfor knyttes til selve arbeidet med mangfold i styrerommet. Videre valg av artikler inkluderte de som fremhevet positive effekter ved mangfold i styrer, men også artikler som tok opp utfordringer og hvilke tiltak som kan benyttes. CEM ble utgangspunkt for neste del av prosessen med innhenting av data.

3.2 Kvalitative intervjuer

En sentral del av prosjektet har vært å skaffe innsikt om hvordan mangfold fremtrer i norske styrer i dag. Det var hensiktsmessig å snakke med styremedlemmer/ledere og mangfoldseksperter for å tilegne oss denne innsikten, og vi har derfor gjennomført kvalitative intervjuer. Intervjuer ga en mer praktisk forståelse av den eksisterende teorien, og var et essensielt middel for å få innsyn i styremedlemmenes egne forståelser av mangfold, og i hvilken grad mangfold preger styrene de sitter i. Kvalitative intervjuer baserer seg på en fenomenologisk tilnærming som fremhever interesse for å forstå sosiale fenomener slik aktører selv beskriver det. Intervjuformen var dermed hensiktsmessig å bruke for å hente ut nyanserte beskrivelser av styremedlemmenes egne beskrivelser og erfaringer (Kvale & Brinkmann, 2015).

Vi brukte en semi-strukturert intervjuform som baserer seg på fri samtale, hvor man stiller nokså åpne spørsmål. Intervjuene ble gjennomført med utgangspunkt i en intervjuguide, som også åpnet for fri flyt. For å etablere tillit til informantene innledet vi intervjuene med oppvarmingsspørsmål. Et fokus var å la informantenes refleksjoner sette tonen for utdypende spørsmål. Intervjuerens tilnærming avhenger videre av hvem informanten er og intervjuets kontekst. Informantene var styreledere/styremedlemmer i viktige posisjoner og selskaper. Intervjuene kan derfor anses som eliteintervjuer, som krevde ekstra vurderinger og planlegging i forkant av gjennomføringen. Det er nyttig å være bevisst på en potensiell ujevn maktbalanse mellom intervjuer og informant, nettopp fordi informanten har en spesiell maktstilling eller posisjon (Kvale & Brinkmann, 2015). Under forberedelsene satt vi oss godt inn i hvem informantene var og deres erfaring med styreverv. Dette gjorde vi for å sikre riktig fagspråk, godt formulerte spørsmål og for å skape tillit.

For å forhindre en ujevn maktbalanse, valgte vi en uformell intervjusetting. Vi satte derfor av tid til å fortelle om oss selv og prosjektet på en informativ måte. Dette var et ledd i en kvalitetssikringsprosess, med nøye planlegging av intervjuprosessen og diskusjon om hva som kan fremme og hindre tillit, åpenhet og trygghet. Vi anså det som hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene i par, for å øke følelsen av trygghet til intervjuerne, samt sikre at vi fikk gjennomgått det viktigste i intervjuguiden på tiden vi hadde til disposisjon.

En annen påvirkende faktor var at de fleste intervjuene ble gjennomført digitalt, noe som dermed påvirket intervjuets stemning. Intervjuene med to av mangfoldseksperter ble derimot holdt fysisk, og disse intervjuene innebar i tillegg litt andre hensyn. Til ekspertintervjuene brukte vi en tilpasset intervjuguide, men anså det som fordelaktig også her å benytte semi-strukturerte intervjuer. Ved gjennomføringen av intervjuene ble det tydelig at ekspertintervjuene i enda større grad bar preg av en uformell intervjusetting.

Selv om kvalitative intervjuer er en metode som kan gi innsikt om informantenes perspektiver, vurderinger og refleksjoner, er det viktig å være bevisst på metodens mulige svakheter. Metoden er tidkrevende, da den krever nøye planlegging, samtidig som det tar tid å gjennomføre selve intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015). I noen tilfeller kan det være utfordrende å rekruttere informanter, og det er viktig å ha et bevisst forhold til at informantene ikke er representative for en større befolkning. Informantene formidler egen virkelighet og egne perspektiver, og dette er ikke nødvendigvis sannferdig. Det var derfor viktig å være oppmerksom på at informantenes beskrivelser var deres egne oppfatninger, og at dersom vi hadde intervjuet andre styremedlemmer, kunne vi fått andre svar. Forsker og informant må forstå at man påvirkes av hverandre og av miljøene som partene befinner seg i (Willig, 2013). Roller og settinger kan derfor påvirke forskningen og dataene, og kan anses som en potensiell svakhet ved studien. Basert på prosjektets formål vurderte vi likevel at intervjuer var en hensiktsmessig metode, samtidig som vi var bevisste på de potensielle svakhetene i videre analysearbeid.

3.3 Utvalg og rekruttering

Etter samtale med Vísindi ble det avgjort at de skulle kontakte potensielle informanter og deretter gi oss kontaktinformasjonen til de som ønsket å delta. I forkant diskuterte vi krav til deltagere, slik at vi sikret relevante informanter når det gjaldt litteraturstudien og formålet med dataene hentet ut fra intervjuene. For det første ønsket vi å intervjuet et bredt utvalg av

styreledere/styremedlemmer fra både offentlig og privat sektor, med erfaring og kompetanse fra ulike bransjer og selskaper. For det andre var det viktig at informantene hadde bred erfaring fra sammensatte styreverv som håndterer komplekse oppgaver og problemstillinger. Dette var viktig fordi prosjektets formål er å undersøke utvekslingsprosesser og ikke prosedyrer og rutiner.

Vísindi kontaktet 15 potensielle informanter, og av disse ønsket 13 å delta. Deretter tok vi kontakt for å avtale intervjuetidspunkt og sted. I forkant av intervjuene ble det sendt ut infoskriv til informantene med informasjon om prosjektets formål og samtykkeskjema (Vedlegg 3 og 4). Vi lyktes å avtale møte med 12 informanter – 8 kvinner og 4 menn, med et aldersspenn fra 40-65 år. Et par av informantene hadde annet etnisk opphav enn norsk. Informantene hadde erfaring fra bransjer som: konsultasjon og rådgivning, eiendomsforvaltning/-utvikling, shipping og sjøtransport, energiforsyning, dataprogramvare(utvikling) og skogbruk.

For å underbygge dataene ønsket vi å gjennomføre intervjuer med mangfoldseksperter. Det ble holdt tre ekspertintervjuer, hvor utvalgsriteriene var bred kunnskap og ekspertise innenfor mangfoldsfeltet. Informantene ble altså strategisk utvalgt med hensyn til relevant kompetanse for prosjektets formål. Vi fikk kontakt med Fred Ove Halvorsen gjennom et seminar, og ble av han tipset om Cathrine Seierstad. Halvorsen driver egen bedrift der han tilbyr lederutvikling i form av program, kurs, coaching og mental trening. Seierstad er professor i organisasjon og ledelse ved USN Handelshøyskolen og Høyskolen Kristiania. Hun har vært medredaktør for to bøker om kjønns mangfold i bedriftsstyrer i Europa, og for en bok om mangfoldshåndtering og samfunnsansvar. Den tredje ekspert, Loveleen Rihel Brenna, ble kontaktet via LinkedIn. Brenna har spisskompetanse innen mangfoldsledelse og er en anerkjent foredragsholder, forfatter og forretningsutvikler. Hun er også grunnlegger av Seema - senter for mangfoldsledelse. I tillegg har hun hatt flere styreverv.

Utvalgsprosessen har noen potensielle svakheter. For det første var det en informant som ikke traff på utvalgsriteriene. Dette krevde revidering av intervjuguiden til det aktuelle intervjuet. Det kan også foreligge skjevheter i utvalget som kan ha påvirkning på resultatet, ettersom det var Vísindi som fant informantene. Til slutt er det et spørsmål om informantene er mangfoldige nok til meningene som representeres.

3.4 Intervjuguide

Med CEM som utgangspunkt, utarbeidet vi to ulike intervjuguider - et til styremedlemmer/-ledere og et til mangfoldseksperter (Vedlegg 5 og 6). Vi anså det hensiktsmessig å bruke et ovenfra-og-ned perspektiv i analysen og utformet derfor spørsmålene tilpasset dette. Vi brukte Tjoras (2017) oppbygging av intervjuer: med en oppvarmingsdel, en refleksjonsdel og en avsluttende del. I tillegg hadde vi en introduksjonsdel hvor vi informerte om prosjektet og dets formål, samt innhentet samtykke dersom det ikke var gjort i forkant. Under oppvarmingsdelen var det satt av tid til at informantene skulle fortelle om sine styreverv med egne ord.

I refleksjonsdelen, forsøkte vi å hente ut hvordan informantene definerer mangfold, samt tanker om verdien av mangfoldige styrer. Vi stilte spørsmål om blant annet grupperelasjoner og styreleders rolle, og ba styremedlemmene til slutt å ta stilling til en case om beslutningstaking under tidspress, knyttet til utvekslingspraksiser. Målet med casen var å tilegne en forståelse om hva informantene vektlegger når de står overfor en vanskelig situasjon, og hvordan mangfold eventuelt kan bidra positivt eller negativt. Intervjuene med ekspertene skulle hovedsakelig fungere som en faglig samtale og inkluderte derfor ikke en case. Avslutningsvis fikk informantene mulighet til å tilføye noe de anså som nyttig for vårt videre arbeid med rapporten. Intervjuguidene ble grundig gjennomgått i fellesskap, for å hindre individuelle tolkninger. Se vedlegg for intervjuguidene.

3.5 Transkripsjon

Å transkribere innebærer å transformere en samtale fra talespråk til skriftspråk (Kvale & Brinkmann, 2015). Transformasjonen medfører at leseren av det transkriberte intervjuet ikke har mulighet til å fange opp elementer som tonefall og kroppsspråk. Av hensyn til personvern og anonymitet er personsensitive opplysninger sensurert, hvor vi har anonymisert navn og byttet ut arbeidsplasser med sektor. Vi har også tatt vekk elementer som ikke er av tematisk relevans, som latter og pauser. Utover dette har vi ordrett transkribert det som har blitt fortalt i intervjuene. Dette ble gjennomført med transkriberingsverktøyet *Autotekst* – et AI program som transkriberer effektivt, samtidig som alt lagres på en trygg måte på UiO sine databaser. Selv om *Autotekst* er et presist transkriberingsverktøy, er det ikke i stand til å skille mellom hvem som sier hva. Dette har vi derfor gjort manuelt. Av hensyn til kvalitetssikring ble vi på forhånd enige om hva som skulle transkriberes, hvilke verktøy vi skulle bruke og hvem som skulle transkribere hva.

3.6 Analysen

Rapportens analysemetode er tematisk analyse (TA). TA er en grunnleggende og fleksibel metode, som innebærer analyse og undersøkelse av temaer i datamaterialet, hvor hvert tema kan defineres som «en gruppering av data med viktige fellestrekk» (Johannessen et al., 2018, s. 279). På bakgrunn av dette anså vi TA som en passende metode til å analysere informantenes beskrivelser i de kvalitative intervjuene. I analyseprosessen har vi organisert intervjuenes tekstsegmenter i mer generelle kategorier, fordi dette kunne fremheve et svar på problemstillingen, og ga grunnlag for å identifisere nye sammenhenger (Johannessen et al., 2018).

TA omtales ofte som en teoriuavhengig analysetilnærming. Metoden forklarer hvordan man skal gå frem ved analyse av data, uten å gi spesifikke føringer på hva man skal se etter (Johannessen et al., 2018). Derfor var det nyttig å kombinere metoden med annen teori, som et virkemiddel for å sikre et bevisst og avklart forhold til hva vi studerte og hvilke antakelser vi hadde på forhånd (Johannessen et al., 2018). Vi har kombinert TA med CEM, fordi dette var hensiktsmessig i henhold til rapportens problemstilling. Gjennom deduktiv koding har vi undersøkt dataene ovenfra-og-ned, «fra det mer teoretiske til det mer empiriske», hvor CEM har satt føringer for hvilke temaer vi søkte etter i datainnhentingprosessen (Tjora, 2012). Under kodingen så vi etter utsagn om utvekslingspraksis, mangfoldsdefinisjoner, synspunkter på verdien av mangfold, gruppedynamikk, problemløsning og konflikt. Før vi kodet dataene, lagde vi et kodeskjema for å sikre at vi kodet med samme strategi.

3.6.1 Begrensninger og kvalitet

En mulig begrensning ved TA er at det kreves mye konseptuell innsats; Metoden er fleksibel og må derfor forankres epistemologisk og teoretisk. Den deduktive tilnærmingen kan også være en begrensning, siden man kan overse nye aspekter i dataene. Dette kan skje når forskeren er forpliktet overfor eksisterende koder som er identifisert i litteratur og teori, i den grad at man ikke tillater ny innsikt å oppstå. Før kodingen utarbeidet vi et analyse-/kodeskjema for å sikre økt reliabilitet og øke tolkningenes validitet. Dette var nødvendig fordi flere gruppe-medlemmer skulle analysere datamaterialet. Selv om analysen ble farget av individuelle forutsetninger, kunne analyseskjemaet minske sjansen for varierende analyser, som kunne vanskeliggjort det å sidestille analysene og se dem i sammenheng. Det var likevel ikke ønskelig å viske ut alle individuelle tolkninger, fordi det ville blitt en absolutt, objektiv måte å tolke kvalitative data. En nødvendig presisjon er at vi ikke bare ønsket å belyse data som samsvarte med CEM, men

vi så også viktigheten av å identifisere eventuelle motsigelser. Motstridende data har altså blitt forstått på lik linje som «passende» data. Forut for arbeidet hadde vi en hypotese om at motsigelser kan bety feil i utvalg, feil spørsmål eller andre kvalitetsfeil, men likevel kan det bety at intervjudataene kan modifisere problemstillingen, teorien og forskningen vi hadde som utgangspunkt.

3.7 Etiske hensyn

Det er nødvendig at forskning følger etiske retningslinjer og har en kontinuerlig vurdering på alle stadier i forskningsprosessen. Dette har vært viktig for å ivareta informantene best mulig. Første steg i prosjektprosessen var å sende inn søknad til Norsk senter for forskningsdata, for behandling av prosjektbeskrivelsen og prosjektets tiltenkte fremgangsmåte. Her sikret vi at opptak av intervjuer og datalagring ble behandlet av et eksternt organ. Uttrykkelig samtykke ble gitt via et digitalt samtykkeskjema som ble sendt på mail eller som samtykke i intervjuenes oppstart. Sistnevnte ble tatt opp på båndopptaker. Det var viktig å sikre at informantene var velinformerte og komfortable med intervjuets formål og datahåndteringen, for å gi trygghet i hva det ville innebære å takke ja til deltakelse. Her ble det tydeliggjort at vi var på oppdrag fra Vísindi via Universitetet i Oslo. Under intervjuene ble det gjort opptak, noe hver informant ble opplyst om på mail i forkant og muntlig i oppstarten av intervjuene. De ble også gjort oppmerksomme på at de når som helst kunne trekke seg, både underveis og i etterkant. Ettersom temaet mangfold kan fremstå betent og komplekst, er det essensielt at informantene er anonymisert i rapporten.

3.8 Studiens kvalitet

Prosjektgruppen har generert flere tiltak som skal sikre kvalitetsstyrte prosesser og resultater. Vi ønsker likevel å poengtere at vi ikke streber etter en nøytral og objektiv sannhet, som i naturvitenskapene. Kvalitet i denne rapporten viser til bevisst refleksivitet, transparens, validitet og reliabilitet. Selv om vi vektlegger disse begrepene, representerer de ingen fasit for hvordan øke og vurdere kvaliteten til en kvalitativ studie.

Reliabilitet reflekterer studiens pålitelighet, og vi argumenterer for at tiltak som går ut på å jevne ut ulike forutsetninger for analyse og tolkning er viktig for å sikre god kvalitet og reliabilitet. Vi refererer til reliabilitetsbaserte kvalitetstiltak når vi skriver at vi genererte like kodeskjemaer og gjennomgikk intervjuguide for å hindre individuelle tolkninger. Validitet viser til graden forskningen måler det den skal måle, beskrive eller forklare. Dette omhandler et

bevisst og refleksivt forhold til egne antakelser, holdninger og tanker for å sikre at vi holdt oss nære dataene, og ikke tolket basert på tidligere antakelser. Refleksivitet er forskernes påvirkningsevne til å forme forskningsprosessen og resultatene, og gjennomsyrrer dermed alle prosesser og steg. Vi argumenterer for at økt personlig- og faglig refleksivitet gjør det enklere å selektere relevant litteratur som kan motstride tidligere antatte sammenhenger, som igjen påvirker intervjuguidens kvalitet. Refleksivitetsvurderinger fjerner ikke personlige forutsetninger, erfaringer og forståelse av virkeligheten, data og tekst, men kan dempe potensielt skadelige holdninger for studiens validitet og metodens reliabilitet.

3.8.1 Konkrete kvalitetstiltak

Noen kvalitetstiltak er nevnt fortløpende i relevante seksjoner, så her fremheves tiltak som påvirket kvaliteten for hele prosessen. For det første har vi *dokumentert* alle valg og beslutninger gjennom prosessen. Dette inkluderer møterefater for interne og eksterne møter, skriftlig notering av metodevalg, samt aktiv skriving i delte dokumenter, synlig for alle gruppemedlemmene. Ikke bare forenklet dette dokumenteringen av metodevalg, men det ble lettere å koordinere ansvar og arbeidsoppgaver effektivt. Annen dokumentasjon inkluderer teamkontrakt og prosjektbeskrivelser, som har vært nyttig for å gjøre forventninger og mål eksplisitte, og det økte delt fokus og arbeidsmetodikk i oppstarten av viktige fagdiskusjoner.

God fordeling av oppgaver har sikret at vi benytter alle gruppemedlemmenes ressurser i sin helhet, samtidig som det sikret eierskap og læring. Selv om økt arbeidsfordeling kan være utfordrende for en konsis rapport, har vi vektlagt godt forarbeid, aktiv innsjekk og revideringsperioder for å kontinuerlig være oppdatert på hverandres arbeid. Slik unngikk vi at rapporten reflekterer individers samlede arbeid, og heller reflekterer aktivt samarbeid. Oppgavefordelingen har økt inkorporering av alle gruppemedlemmenes ressurser og tanker, som har resultert i en kvalitetsbevisst rapport formet av mangfoldige perspektiver og styrker.

Videre har vi tiltak om *beslutningsprosesser og diskusjoner* med tanke på rapporten, men også av relasjonelle hensyn. Gjennom prosessen har vi kontinuerlig diskutert poenget med oppgaver, slik at alle hadde samme utgangspunkt for avgjørelser som ble tatt. Vi har generert agendaer for gruppemøtene med hjemmelektse, for å fasilitere gode og forberedte diskusjoner. Generelt har det vært viktig at alle har vært innom flest mulig oppgaver, slik at vi stilte likest mulig overfor hverandre. Viktige diskusjoner ble tatt muntlig i plenum, slik at alle hadde samme mulighet til å si seg enig eller uenig. Prosesser som kunne hindret opposisjon, har blitt tatt tak

i for å fasilitere økt diskusjon. Vi har hatt rolleavklaringer og brukt StartSmart-verktøyene (NHH, u.å).

Til slutt, i *forbindelse med fravær* har vi prioritert tid på gruppemøtene til å oppdatere hvor vi er i prosessen, hva personen har gått glipp av, og eventuelt gått gjennom viktige teoretiske redegjørelser, faglige diskusjoner og lignende, slik at personen hadde like forutsetninger for videre diskusjoner. Om personen ikke kunne møtes fysisk eller digitalt har dette blitt gjort skriftlig, men vi har vektlagt muntlig tilbakemelding.

4. Resultater

Formålet med rapporten er å undersøke hva mangfold i styrer er, samt å identifisere betingelsene som gjør at mangfold gir positive effekter for styrer. Dette ble gjort gjennom en kartleggingsprosess av hvordan styrer ser ut i dag, en litteraturstudie som førte til en utvidet CEM-modell, og intervjuer med styremedlemmer og eksperter. Nedenfor presenteres resultatene fra dette arbeidet.

4.1 Kartlegging - hva vet vi?

Vi har gjennomført en kartlegging for å få et klarere bilde av norske styrer og hvordan disse representerer mangfold i dag. Generalforsamlingen er det øverste organet i norske selskap. Selskapets ledelse består av et styre og en daglig leder, med ansvar for forvaltnings- og tilsynsoppgaver, inkludert strategi, budsjetter og tilsyn med daglig leder og selskapets øvrig virksomhet (NUES, 2021). Styret utgjør en viktig funksjon for virksomheten. Det varierer noe i hvordan selskap og virksomheter organiseres og hva slags beslutninger de tar. De må imidlertid forholde seg til aksjeloven, som omfatter bestemmelser rundt eierstyring og selskapsledelse. I aksjeselskap er det en generalforsamling som velger styrene. I et AS er det nok at én person sitter i styret, mens i børsnoterte aksjeselskaper (ASA) er det krav om minst tre, og ifølge aksjeloven er det styrene som velge styreleder (Lov om aksjeselskaper, 1997, § 6-1).

Styreevaluering er en viktig prosess for norske styrer. NUES er det norske utvalget for eierstyring og selskapsledelse. Formålet deres er å sikre god eierstyring og selskapsledelse i noterte selskaper i Norge. Styrer og virksomheter bør forvalte selskapet på en måte som tilrettelegger for å møte samfunnets interesse. NUES la frem en anbefaling om eierstyring og

selskapsledelse som også omhandler hvordan et godt styre bør settes sammen og jobbe. Det anbefales at norske styrever ivaretar aksjonærfellesskapets interesser og selskapets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold. Styret bør handle uavhengig og unngå ledende ansatte som styremedlemmer. I tillegg bør styremedlemmer ikke velges for mer enn to år, og deres kompetanse bør dokumenteres (NUES, 2021).

I neste steg av kartleggingen undersøkte vi den norske styresammensetningen, spesielt med fokus på mangfold. Vi brukte statistikk, nyheter og litteratur. Det kom frem at behovet for mangfold i styrerommet har fått økt oppmerksomhet de siste årene, særlig politisk. Regjeringen krever minst 40 prosent kjønnsrepresentasjon i norske styrever for å oppnå en bedre kjønnsbalanse i ledelsen (Regjeringen, 2022). Kravet kommer av en tidligere lav kjønnsbalanse, spesielt blant styremedlemmer i private selskaper. Regjeringen peker på nødvendigheten av at dagens samfunn trenger et næringsliv som benytter seg av kompetansen til begge kjønn. Kravet om økt kjønnsrepresentasjon gjorde det interessant å se på statistikken over kjønnsfordelingen i norske styrever. Statistikken viser at den kvinnelige representasjonen i ASA-styrever er 42,6%, mens i AS-styrever er den 19,6% (SSB, 2022). Det var ingen statistikk som viste andre mangfoldsparemetere som alder og etnisitet. En egen undersøkelse på proff.no viste at blant åtte forskjellige ASA-styrever, er de fleste styremedlemmene i norske styrever født på 60- og 70-tallet, som indikerer lite variasjon i alder.

Kartleggingen viser at det er lite informasjon om sammensetningen av norske styrever, og derfor er det vanskelig å si hvor mangfoldige de er. Undersøkelsene ga heller ingen informasjon om kognitivt mangfold, noe som reiser spørsmål om hvorfor det ikke ble funnet og hva som kan være årsaken. Det ble derfor gjennomført intervjuer av norske styremedlemmer for å få bedre innsikt i noen av disse spørsmålene. Det teoretiske grunnlaget for intervjuene baserte seg på van Knippenbergs modell (2007) og andre moderatorer vi fant i litteraturstudien.

4.2. En utvidet modell

Resultatdelen vil basere seg på to datakilder. Første datakilde omhandler en utvidelse av CEM-modellen, hvor rapporten har inkludert ytterligere variabler som kan moderere de ulike forholdene i CEM-modellen (se fig. 2). Disse variablene er ledelse, sosiale grupperinger, implisitt bias, team-identifikasjon, behov for kognisjon og gjensidig mål- og oppgaveavhengighet. Positive holdninger til mangfold (PHTM) er en moderator som er inkludert i CEM-modellen, og som også inkluderes i vår utvidede modell. I litteraturen er dette

variabler som modererer arbeidsgrupper, men rapporten ønsker å anvende dette på styrearbeid. Tanken er at disse moderatorene kan bidra til å svare på hvordan norske styrer kan jobbe med å oppnå potensialet som mangfold fører med seg. Den andre datakilden er empiri samlet inn fra intervjuer med norske styremedlemmer og eksperter. Empirien vil kunne si noe om hvordan styremedlemmene og ekspertene erfarer mangfold i praksis. Samlet sett skal disse dataene kunne svare på hvordan norske styrer kan oppnå de positive effektene av mangfold.

4.2.1 Moderatører for forholdet mellom intergruppe-bias og utveksling

Når man arbeider i grupper, har man en tendens til å dele folk inn i inn-og utgrupper avhengig av om individer ligner på en selv eller ikke. Dette kalles sosial gruppering og kan hemme optimalt teamarbeid. Dette skjer fordi man favoriserer de man betrakter som lik en selv, som har vist seg å lede til stereotyper, fordommer og diskriminering mot de man anser som utgruppen (Katz, 1991; Stouffer & Freeman, 2016). Disse variablene kan føre til at et styre ikke kan yte sitt beste eller samarbeide godt. For at styre skal kunne redusere slike biastendenser, er det viktig å forsterke positive holdninger til mangfold, og jobbe med degrupperinger og implisitt bias.

Positive holdninger til mangfold (PHTM)

CEM teorien introduserer positive holdninger til mangfold som en moderator som har betydning for gode utvekslingspraksiser. PHTM handler om en oppfatning om at mangfold har en viktig funksjon for sosiale grupper og er forbundet med en rekke positive utfall for en gruppes relasjon, som mindre devaluering av utgruppe og mindre distansering og diskriminering av utgruppedlemmer (Kauff et al., 2013; Kauff & Wagner, 2012). Samt bedre oppgaveutførelse og emosjonelt engasjement (Ju & Kim, 2020). Ved at styrer jobber med å øke positive holdninger til mangfold, kan det da sies at styrene også kan fremme en god utvekslingspraksis (van Knippenberg & Schippers, 2007).

Hvordan øke positive holdninger til mangfold kan også knyttes til hvordan redusere intergruppe-bias. Studier viser at kontakt mellom grupper kan redusere implisitte (Aberson et al., 2008; Dasgupta & Rivera, 2008; Shook & Fazio, 2008) og eksplisitte (Allport, 1954; Pettigrew & Tropp, 2006) fordommer, samt fremkalle positive holdninger til utgrupper. Dermed er det viktig å tilrettelegge for kontakt mellom individer i et styre, og på sikt kan dette øke PHTM og redusere intergruppe-biaser. En potensiell risiko med slikt arbeid er at kontakten mellom menneskene kan oppleves som tvungen eller negativ, og som konsekvens øke intergruppe-bias (Paolini et al., 2010). Styret må derfor fokusere på at det dannes positive

relasjoner og at kontakter bør oppfattes som viktig for medlemmene i styret (van Dick et al., 2004), spesielt for å redusere eksplisitt bias. For å redusere implisitt bias vil mengden kontakt med utgruppemedlemmene være avgjørende (Tam et al., 2006; Turner et al., 2007).

Degrupperinger

En annen metode for å redusere og unngå intergruppe-bias er ved å øke kategoriseringens kompleksitet gjennom å introdusere flere kriterier for inndelingen. Ved å inkludere alternative sosiale grupperinger som er urelaterte de opprinnelige sosiale grupper vil bildet av individet kunne bli mer differensiert. Dette kan kalles en degruppering hvor målet er at individet blir kategorisert som et individ og ikke som et medlem av en gruppe, som kan bidra med å redusere kategoribaserte biaser. Hensikten er å finne frem til grupperinger som forener inn- og utgruppemedlemmene, heller enn å skille dem. I et styreverom kan man ta i bruk dette ved å snakke om seg selv, og hvordan medlemmene selv definerer seg selv, med særlig fokus på identiteter hos individet som ikke kan relateres til hverandre. På sikt kan dette redusere intergruppe-biaser som kanskje eksisterer i styreverommet.

Implisitt bias

Implisitt bias er noe som er vanskelig å teste i praksis, og relaterer til holdninger, fordommer og stereotyper man kanskje ikke er klar over at man har, men som kan føre til diskriminering (Amodio, 2006; Greenwald & Pettigrew, 2014; Holroyd et al., 2017). Gitt at mye diskriminering skyldes implisitte former for bias, får det ofte ikke konsekvenser, og kan også være skadelig for hvordan styret jobber sammen. Hvordan en kan redusere implisitt bias og dets virkninger er derfor noe som bør være fokus i styreverommet.

4.2.2 Moderatorer for forholdet mellom mangfold og utveksling

Til tross for at mangfold i styret kan bringe med seg noen utfordringer og negative konsekvenser for team arbeidet, kan det også bringe med seg kognitive ressurser og en variasjon i perspektiver, som på sikt kan være nødvendig for å produsere innovativ atferd (van der Vegt et al., 2003). Dette er også viktig moderatorer for utvekslingspraksiser.

Team-identifikasjon

Team-identifikasjon er den emosjonelle betydningen som medlemmene av en gitt gruppe tilegner det å være medlem av denne gruppen (Tajfel, 1978; van der Vegt & Bunderson, 2005). Kollektiv team-identifikasjon er positivt assosiert med utarbeiding av oppgaverelevant informasjon og er den emosjonelle komponenten som teammedlemmer knytter til medlemskap i et team. Ved å oppmuntre til team-identifikasjon i et styre kan dette også bidra til å endre et

individs kognitive representasjon av inn- og utgruppemedlemskap som kan ha oppstått i styret. Team-identifikasjon kan også anvendes for å overvinne eventuelle forstyrrelser som skyldes ulikheter blant styremedlemmene. Med andre ord kan team-identifikasjon ha en avgjørende rolle for at mangfoldet blir forvaltet i et styre (Hobman & Bordia, 2006). Studier peker på at en leder kan bidra til å styrke team-identifikasjonen i gruppen. Styrelederen bør derfor forsøke å etablere en sosial identitet som baserer seg på felles mål og verdier, samtidig som å verdsette og oppmuntre hvert medlems særegenhet.

Behov for kognisjon

Styremedlemmene i et styre vil ha ulikt behov for kognisjon, som reflekterer forskjeller i informasjonsbehandlingsmotivasjon og gjenspeiler individets tendenser til å grundig behandle et bredt spekter av informasjon (Cacioppo, et al., 1996). Noen medlemmer trenger ofte å bruke mer tid på å forklare og forsøke å overbevise om sine perspektiver og posisjoner, samtidig med å tenke gjennom alternativer som tilbys av andre medlemmer i teamet. Dette går på medlemmenes motivasjon for og glede av anstrengende kognitive aktiviteter (Cacioppo et al., 1996), og dette vil variere. I team med høyt behov for sosial kognisjon liker teammedlemmene å lære nye måter å tenke på og nyte muligheten til å undersøke nye alternativer, samtidig som et lavt behov for kognisjon kan føre med seg «social loafing» (Cacioppo et al., 1996). Derfor kan det tenkes at mangfold og oppgaverelatert utveksling vil få en positiv sammenheng når teamets behov for kognisjon er høyt. For at styret skal oppnå dette kan leder knytte informasjonen som skal behandles til et annet individ i teamets selvoppfatning og på den måten skape et forhold som gjør informasjonsbehandling morsom og engasjerende.

Gjensidig mål- og oppgaveavhengighet

Medlemmer av organisatoriske arbeidsgrupper befinner seg nødvendigvis i en situasjon preget av en eller annen form for gjensidig avhengighet (Sundstrom et al., 1990; van der Vegt & Janssen, 2003). Med utgangspunkt i studien til van der Vegt og Janssen (2003), skilles det mellom oppgavens gjensidige avhengighet og målavhengighet som mulige relasjonelle determinanter for innovativ atferd. Målavhengighet kan defineres som hvorvidt et teammedlem vurderer han eller hennes mål til å bli oppnådd, kun når målene til de andre medlemmene av teamet også er møtt (Weldon & Weingart, 1993). Oppgaveavhengighet kan defineres som hvorvidt et individuelt teammedlem mener at han eller hun er avhengig av andre medlemmer av teamet for å kunne utføre han eller hennes arbeidsoppgaver (Brass, 1985; Kiggundu, 1983; van der Vegt et al., 2000; van der Vegt et al., 2001). Individer som oppfatter høy grad av gjensidig målavhengighet er sterkt relatert til gjensidig oppgaveavhengighet. Denne relasjonen

kan skapes av tilbakemeldings-, mål- og belønningssystemer. Jo høyere gjensidig oppgaveavhengighet, jo flere teammedlemmer har mulighet til å fremme eller hindre hverandres ytelse og prestasjon (Springer, Stanne and Donovan, 1999). Høye nivåer av gjensidig mål- og oppgaveavhengighet er positivt relatert til proaktiv atferd (van der Vegt & Janssen, 2003). Samme studiet fant at gjensidig mål- og oppgaveavhengighet også var positivt korrelert med innovativ atferd i heterogene grupper. Det vil si at norske styrer potensielt kan bli mer innovative dersom de øker fokus på den gjensidige mål- og oppgaveavhengigheten som styret har.

4.2.3 Ledelse som moderator for begge forhold

Mangfold på arbeidsplassen kan være en stor ressurs for en organisasjon, da det kan bringe inn ulike perspektiver, erfaringer og ideer som kan føre til innovasjon og bedre beslutninger. Som nevnt er det en rekke moderatorer som kan være avgjørende for effektene av mangfold. Ledelse er en moderator som er viktig å ta høyde for når man snakker om mangfold og teamarbeid. Denne rapportens modell ser at ledelse er en moderator som både påvirker forholdet mellom mangfold og utveksling, og forholdet mellom intergruppe-bias og utveksling.

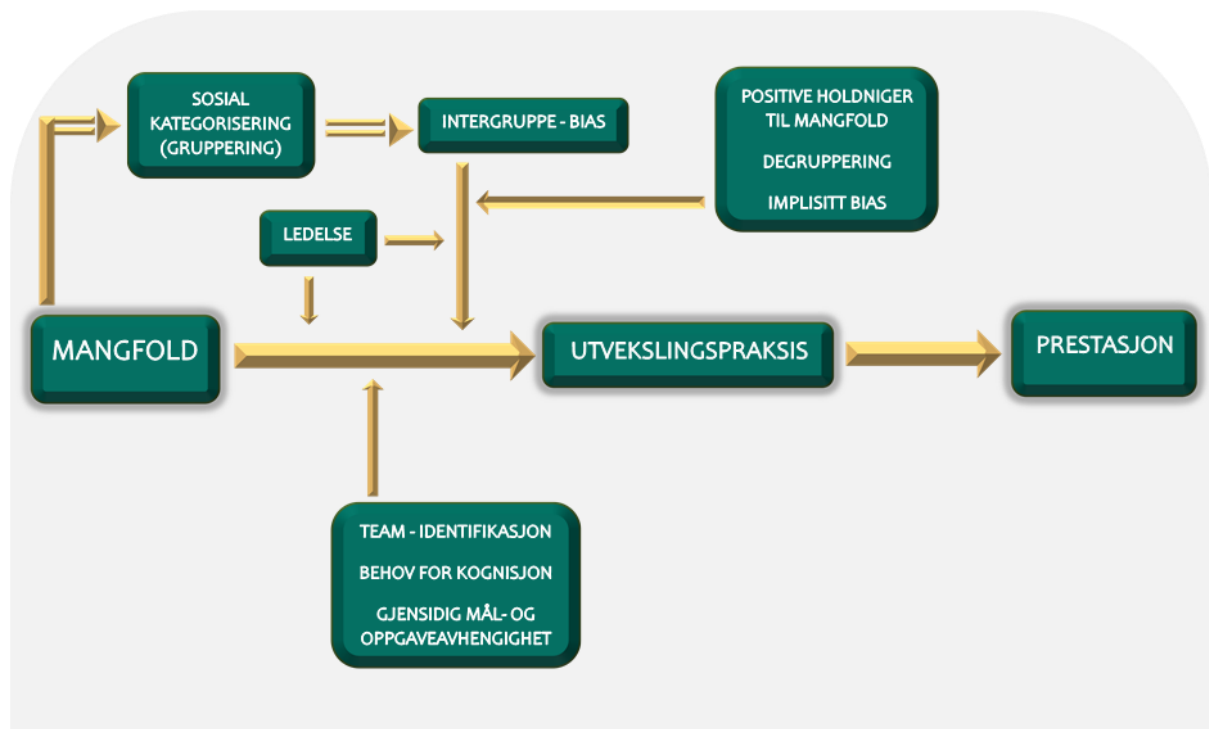
Ledelse har blant annet vist seg å kunne fremme gode utvekslingspraksiser gjennom å påvirke team-identifikasjon, fordi det sier noe om hvordan medlemmene i et team identifiserer seg, og føler seg bundet til gruppen (van der Vegt & Bunderson, 2005). Styrer kan derfor gagnes av å etablere en overordnet sosial identitet basert på felles mål, og på denne måten kan prestasjoner på jobb oppleves som betydningsfulle fordi prestasjonen knyttes til individets selvoppfatning. Leder har også vist seg å være betydningsfull for et inkluderende og trygt arbeidsmiljø, som igjen vil være avgjørende for om man får frem potensialet i mangfoldet (Cox, 1994; Nishii, 2013). For god utveksling er det viktig at medlemmene opplever lederen som rettferdig, da denne opplevelsen påvirker økt samarbeid, deling av kunnskap og ferdigheter (van Knippenberg et al., 2007). I en styrekontekst vil styrelederens lederstil dermed ha påvirkning på forholdet mellom mangfold og utveksling.

Ledelse kan også moderere forholdet mellom intergruppe-bias og utvekslingspraksiser. God ledelse kan redusere negative effekter av intergruppe-bias gjennom å praktisere flere tiltak. Det vil være viktig at leder fremmer en positiv holdning til mangfold, og kan på denne måten fremme en samhørighet og på sikt redusere splittelse basert på demografiske attributter (Schölmerich et al., 2016). Lederen bør også fokusere på å fremme felles mål og verdier, som igjen vil kunne skape den identitetsfølelsen som er nødvendig for å redusere intergruppe-bias

(Haslam et al., 2003). Leder kan også tilrettelegge for den nødvendige samhandlingen mellom gruppe medlemmene slik at fordommene gruppe medlemmene har mot hverandre kan reduseres (Tam et al., 2006; Turner et al., 2007). Dette kan også gjøres gjennom bevisstgjøring og opplæring om bias, samt med kompetanseheving om mangfold.

4.2.4 Hvorfor er disse moderatorene relevante?

Moderatoren positive holdninger til mangfold er en del av den opprinnelige CEM-modellen, og er dermed en betydningsfull moderator når man skal se på forholdet mellom mangfold og utveksling. Rapporten har i tillegg utvidet denne modellen til å inkorporere andre moderatører som kan være betydningsfulle for utveksling i styrerommet. Disse moderatorene er relevante fordi de danner et teoretisk grunnlag for hvordan norske styre kan jobbe med mangfoldet som befinner seg i styrerommet. Moderatorene illustrerer hvilke variabler som ligger til grunn når mangfold gir positive effekter, samt hvordan man kan unngå at mangfold gir utfordringer. Litteraturen viser til hvordan økt team-identifikasjon kan styre tilhørighet og samarbeid, hvordan delte mål kan føre til bedre prestasjon og mellommenneskelig hjelp. Samtidig som moderatorene viser hvordan styrene bør være bevisste implisitte bias, og jobbe aktivt for å redusere grupperinger på bakgrunn av sosiale kategorier. Styrene kan anvende disse moderatorene til å bedrive kompetanseheving om mangfold og bevisstgjøring om bias. Moderatorene kan også bistå i styreevaluering, og benyttes til å direkte forbedre arbeidsmiljø og relasjoner mellom medlemmene, slik at de realiserer mangfoldets potensiale. Se figur 2 for vår utvidede modell.



Figur 2: Vår utvidede CEM-modell

Figuren illustrerer at mangfold (A) fører til prestasjon (B), gjennom utvekslingspraksis (C) - som representerer modellens mediatoreffekt. Sosial kategorisering (gruppering) (D) vil nødvendigvis forekomme og fører videre til intergruppe-bias (E). [Positive holdninger til mangfold, degruppering og implisitt bias (F)] kan påvirke forholdet mellom intergruppe-bias (E) og utvekslingspraksis (C). Ledelse (G) har en dobbelt effekt og kan moderere både forholdet mellom mangfold (A) og utvekslingspraksis (C), samtidig som det kan moderere forholdet mellom intergruppe-bias (E) og utvekslingspraksis (C). [Team-identifikasjon, behov for kognisjon og gjensidig mål- og oppgaveavhengighet (H)] kan påvirke forholdet mellom mangfold (A) og utvekslingspraksis (C).

4.3 Kan teorien oversettes til praksis?

Vi intervjuet tolv personer for å få innsikt om mangfoldet i styrerommet og for å supplere teorien. Rapporten søker å forstå teorien bedre ved å inkludere praktisk kunnskap fra informantene. Elleve av dem har bred erfaring med styrearbeid, mens en har erfaring med rekruttering inn i styret. Av tolv informanter, vektlegger åtte en demografisk forståelse av mangfold, mens fire refererer til en kognitiv forståelse. Alle nevner nytteverdien av mangfold for styret, mens tre også trekker frem samfunnsnyttene. Alle anser lederen som en sentral person. Flere moderatorer kan identifiseres: fem av informantene vektlegger *delte mål og normer*, seks fokuserer på *felles mål*, og elleve fremhever betydningen av god *gruppedynamikk*. Funnene vil bli brukt som grunnlag for en analyse av resultatene, som er basert på det teoretiske grunnlaget vi har kodet etter.

4.3.1 Tema 1: mangfoldsforståelse + Tema 4: verdi

Hvordan snakker de om mangfold?

Første tema fra CEM omhandler mangfold og mangfoldsforståelse. Styremedlemmene har en klar demografisk oppfatning av mangfold. De nevner ofte kjønn, alder og etnisitet når de snakker om mangfold. Styremedlem C sier: «Jeg tror en mangfoldig ledergruppe [...] både alder, kjønn og for så vidt kultur også, er til det gode».

Det er likevel vanlig å kritisere den demografiske forståelsen. Styremedlem A beskriver:

[...] i et av styrene så har det kommet inn en kar fra Nord-Norge, ikke sant? Og du tenker at det er bra for da blir liksom hele Norge representert, men det er da, ikke sant, en mann, hvit mann i 50-årene som har studert på NHH og som er revisor, og som tilfeldigvis nå er bosatt i Nord-Norge [...]. [...] han er jo kliss lik, [...] to andre med samme bakgrunn i styret, som har gått på samme skolen, men de bor på et annet sted [...]. Hvis det bare betyr at du henter en fra NHH som bor i Nord-Norge [...] kanskje ikke det har så veldig mye for seg. (Informant A)

A poengterer at demografisk mangfold muligens representerer Norge på en eller annen måte. Basert på sitatet kan vi likevel tolke at en slik verdi ikke har «[...] så veldig mye for seg». A forteller:

[...] det jeg prøver å si er at hvis det er viktig for styret at du har på en måte litt juridisk kompetanse, litt sånn tung ingeniørkompetanse kjenner bransjen også, noen som er god på økonomistyring og sånn, så vil du jo lete etter de fagfolka. Og da, om det er en kvinne eller en mann, det er ikke sikkert det er så stor forskjell på det, ikke sant? Hvis det bare er menn er det kjedelig, hvis det bare er kvinne er det kjedelig. Men liksom å bytte enkeltindividene er jeg ikke sikker på at du kan se en så stor forskjell på. (Informant A)

Dette indikerer at mangfold bør omfatte mer enn bare demografiske variabler, da dette ikke *nødvendigvis* gir ulike perspektiver og erfaringer. C påpeker at kvinner og menn kan tenke helt likt, mens F sier at: «[...] geografi og kjønn ikke er det mest interessante startpunktet. Det er hvem som kan bringe de perspektivene til å støtte og utvikle selskapet for å lykkes [...]», H sier «[...] mangfold er så veldig mye mer», og K understreker at kvotering av kvinner alene ikke vil sikre mangfold i et styre.

Styremedlemmene peker på ulike faktorer som er like eller mer relevante enn demografiske variabler når det gjelder mangfold. Informantene nevner kompetanse, erfaring, perspektiver, og diskusjoner, mens C sier: «Jeg tror at hvis alle som sitter rundt bordet er like, og da tenker jeg

ikke nødvendigvis på kjønn, men er like i sin tenkning, da tror jeg nødvendigvis at man ikke trenger et styre». Dette kan relateres til vår kognitive forståelse av mangfold. Fred Ove Halvorsen understreker også at mangfold inkluderer kognitivt mangfold:

Det handler ikke bare om det du er utdannet som, og har kompetanse på, men også det du har av ideer. Erfaringer, perspektiver, kreativitet. Det er mye som skjer som går utover en oppgave, disse faglige standpunktene du kommer med. (Fred Ove Halvorsen)

Noen refererer til «relevant mangfold» istedenfor kognitivt mangfold. Styremedlem F etterlyser en diskusjon om hva som er relevant mangfold, og vektlegger betydningen av å se mangfold i kontekst med bedriften og situasjonen. Loveleen Brenna støtter begrepet relevant mangfold og mener at mangfold må defineres ut fra eksisterende sammensetning, ikke generelt. Hun sier:

Alle utgjør mangfold på grunn av ulik alder, ulikt kjønn, ulike personligheter, ulik familiebakgrunn, ulik oppvekst, ulik utdanning, arbeidserfaring. Sånn sett er jo alle et mangfold. Men i det øyeblikket du får en person med en annen kulturell bakgrunn, en annen seksuell orientering, en annen ulik funksjonsgrad, en kvinne i et mannsdominert miljø, menn i kvinnedominert miljø, en annen religiøs bakgrunn. Det er ikke da mangfold oppstår, men spennvidden i mangfoldet utvides. Når spennvidden blir utvidet, så utfordrer det vårt språk, vår kunnskap, vår kompetanse og våre holdninger og våre systemer. (Loveleen Brenna).

Relevant mangfold trenger ikke være i motsetning til kognitiv mangfold, akkurat som det ikke må være i motsetning til demografisk mangfold. Det som er nyttig med denne distinksjonen er om hvorvidt vi snakker om kjønn eller ressurser vil avhenge av situasjonen, det spesifikke styre og hva vi tenker mangfold skal gi – nytteverdien. Dette kan ses i sammenheng med Cathrine Seierstad sine holdninger til mangfold og hvorfor demografisk mangfold spesifikt er viktig å fokusere på. Da vi spurte Seierstad om erfaringen beskrevet over – at kjønn og andre demografiske faktorer ikke nødvendigvis oppfattes som å gi noen reell, relevant verdi innad i styrene, svarte hun:

Nei, men det er jo selvfølgelig, hvis du ønsker folk som har høyere utdanning og har leverfaring, så er jeg jo helt enig. Det er jo en gruppe mennesker som er ganske like. Sånn sett er den dimensjonen som er annerledes er kjønn. Men allikevel, jeg synes det er argumenter for at det er viktig nok, i forhold til at kvinner tar høyere utdanning, men er ikke synlige i de type stillinger. Kvinner er 50% av befolkningen, sånn at man må forstå den biten. Så ja, jeg ser argumentet at du får kanskje mye av det samme, bare med forskjellige kjønn, men det er allikevel viktig å fokusere på (Cathrine Seierstad)

Da vi spurte hun om den kognitive definisjonen av mangfold mente hun den var litt vagere, og at man risikerer å «slå de forskjellige dimensjonene litt i hjel». Seierstad vektlegger derfor kjønn – og demografisk mangfold – for å sikre ting som likestilling, selv om det muligens ikke oppfattes «relevant» for styremedlemmene. Spørsmålet blir da om ens oppfatning av mangfold styrer hvilken tenkt nytteverdi mangfold har. Dette leder oss mot det siste temaet og resultatsfaktoren i CEM – hva er egentlig nytteverdien av mangfold?

Hvordan snakker de om temaet verdi?

Fred Ove Halvorsen, Cathrine Seierstad, samt enkelte styremedlemmer beskriver to måter å se på mangfoldets nytteverdi. De skiller mellom nytteverdien for styret og nytteverdien for samfunnet. Styremedlem A sier:

Så det tror jeg er interessant å se på, om man har et bevisst forhold til styre-sammensetning koblet opp mot selskapets strategi da. Eller om det er mer i større grad opp mot lov og regler for å være compliant med likestilling og offentlige krav.

De som peker på samfunnsnyttene av mangfold viser til representasjon og inkludering som nytteverdi. B forteller: «vi er en organisasjon som på en måte representerer hele Norge, og hvor alle er inkludert». Liknende sier G om mangfold: «[...] det må representere mye av samfunnet». Mens Seierstad mener den største verdien av mangfold er likestilling og sosial rettferdighet.

A refererer til at mangfold aktiverer en større grad av arbeidsstyrken, og at mangfold dermed får flere folk ut i arbeid. Her fokuserer A på demografisk mangfold og sier spesifikt:

[...] for eksempel med krav til kvinner en del i styrene, det tror jeg er veldig bra. Og i noen tilfeller kanskje først og fremst fordi det aktiverer større grad av arbeidsstyrken. Altså det får flere folk ut i arbeidet, det blir flere å rekruttere til inni styrene. Du får brukt mer arbeidsstokken, men det er jo ikke nødvendigvis sånn at det blir veldig mye bedre om du har startet en mannlig revisor på 55, en kvinnelig revisor på 55. Det er jo same same (Informant A)

Når A sier «det er jo same same», illustrerer det at den øvrige samfunnsnyttene ikke nødvendigvis har noen nytteverdi for selve styret, men at den øvrige samfunnsnyttene kanskje utveier nytteverdien for styrene spesifikt. Seierstad har lignende tolkning: «[...] du får kanskje mye av det samme, bare med forskjellige kjønn, men det er allikevel viktig å fokusere på». Da vi spurte A om å si det første som falt inn i hodet da vi sa mangfold, svarte A med «likestilling»,

noe som underbygger denne tolkningen. Det ser dermed ut som at den demografiske forståelsen av mangfold henger tett sammen med en samfunnsnytte.

Flertallet av informantene vektla nytteverdien for eget styre, og stilte seg kritiske til den demografiske forståelsen. Styrets nytteverdi oppleves altså som mest relevant når det gjelder verdien av mangfold. Her er noen utvalg som illustrerer dette:

[...] hvilke typer mangfold man prater om, er hvilke markeder som det selskapet skal betjene, og den rolle styret skal ha innen mot administrerende direktør, for at du skal videreutvikle selskapet i henhold til den strategi som er lagt, som til slutt kommer aksjonæren til gode, det mener jeg er viktig. (Informant I)

[...] så tror jeg at å ha noen med en helt annen type bakgrunn, erfaring, det kan være mye forskjellig, ikke sant, men som har da andre referansepunkter, at det kan komme innspill av kommentarer, som i første gang er veldig overraskende, men som gjør at diskusjonen i den perioden før man lander en beslutning eller en konklusjon, både blir mer åpen og mer kreativ [...] (Informant G)

Relevant mangfold vil alltid være hjelpsomt, for det er ikke alltid bare én løsning på en tematikk. (Informant F)

Jeg mener at geografi og kjønn ikke er det mest interessante startpunktet. Det er hvem som kan bringe de perspektivene til å støtte og utvikle selskapet for å lykkes i en konkurransesituasjon. (Informant F)

Også er det jo sånn at styret blir jo ofte rekruttert ut fra et eller annet som er en smørbrøddliste av kompetanse du skal ha. For å være en god bidragsyter og sikre selskapets utvikling, og det er jo den du må kikke på. (Informant A).

Selv der det noen ganger refereres til representasjon, handler dette også om det spesifikke styret:

[...] så tenker jeg mer sånn at som styre så skal du tenke, «har jeg et styre som faktisk representerer og greier å forstå markedet mitt, kundene mine, aktiviteten min, min kultur, så rekrutterer man ut fra en tanke om hva slags kunnskap, kompetanse, kulturforståelse og så videre du trenger inn. (Informant K)

Her må ikke representasjon handle om en større samfunnsverdi, men heller at representasjon gir noe gunstig til styret som gjør at man kan presterer bedre. Liknende sier også Seierstad at

styrene kan forstå hva samfunnet vil ha ved å speile det. Ikke bare er en slik nytteforståelse relevant for styremedlemmene. Loveleen Brenna sier «[...] mulighet til å dele din innsikt, kunnskap, vi knar sakene på ulike måter, fordi vi får sånne spennende diskusjoner, om det er lov til å ha litt lange diskusjoner før man konkluderer, så vil jo det skape mye mer innovasjon.»

Innovasjon er et typisk eksempel på en mangfoldsverdi som fremheves i forskningen, og referer til det spesifikke styrets prestasjon. Seierstad fokuserer også på slik nytteverdi da hun sier «[...] noen forskning som sier at det å ha kjønns mangfold i styret, gjør at man har bedre prosesser, det er mer innovasjon, og så videre». Derfor fokuserer ikke Seierstad kun på samfunnsverdien, men også verdien til det spesifikke styret. Blant annet sier hun at mangfold kan ses i parallell med Ely og Thomas sitt lærings- og integrasjonsperspektiv (Ely & Thomas, 2001), som innebærer at man må lære å tenke nytt, og da må man være villig til å høre andres stemmer. Som et resultat av dette vil organisasjonen bli bedre, sier Seierstad.

Det skal likevel sies at Seierstad fremdeles setter søkelys på den demografiske forståelsen av mangfold, og påpeker at den også kan ha spesifikk nytteverdi for styret. Det kan tenkes at de synlige demografiske dimensjonene oftest oppleves irrelevant om mangfoldets verdi ettersom de fleste av styremedlemmene likevel er kritisk til denne forståelsen, og kan kobles til ord som strategi, beslutning, perspektiver, diskusjon og konkurranse.

Oppsummering

De fleste støttet en kognitiv forståelse av mangfold, selv om de brukte en demografisk tilnærming. Verdien av mangfold varierer avhengig av forståelsen; den demografiske tilnærmingen er ofte knyttet til samfunnsnytte, mens den kognitive er knyttet til nytteverdien for det spesifikke styret. Dette betyr at andre former for mangfold kan være like eller mer hensiktsmessig for spesifikke styret. Det betyr imidlertid ikke at mangfoldsverdi kun bør ses i sammenheng med spesifikke styret, eller at den kognitive forståelsen er mer relevant, men det kan vise til to funn.

1) Det er forskjell mellom hva mangfoldseksperter og styremedlemmer anser som verdien av mangfold. Det kan være nødvendig å kontekstualisere mangfold bedre for å håndtere denne forskjellen. 2) Forståelse av nytteverdi vil kunne forme hvordan vi tenker om mangfold, og vice versa. Uavhengig av retning, kan dette bety at et tidligere begrepsapparat kan påvirke hvordan vi oppfatter og arbeider med mangfold.

4.3.2 Tema 2: Gruppedynamikk

Mangfoldseksperter Fred Ove Halvorsen sier at gruppedynamikk bør handle om to forhold: et relasjonelt og et prosessuelt. Han understreker viktigheten av å sikre at mangfold påvirker oppgaveløsningen positivt, uten å skade relasjonene i gruppen:

Det er det relasjonelle og prosessuelle vi må klare å håndtere. I det relasjonelle ligger det mye sånn, om jeg liker deg eller ikke. Om du er dominant, om jeg er unnvikende, hva slags forhold vi har til hverandre og hvordan trigger vi hverandre som personer følelsesmessig. (Fred Ove Halvorsen)

Videre understreker han at mangfoldsfriksjon knyttet til arbeidsoppgaver er ønskelig, men når det blir friksjon i det relasjonelle blir det problematisk fordi det da gjelder personlige forhold. Distinksjonen mellom det relasjonelle og det prosessuelle planet blir belyst av flere informanter. Informant A benytter seg av andre begreper, men er på mange måter enig i distinksjonen når hen vektlegger profesjonalitet og saklighet som grunnleggende aspekter ved en fungerende gruppedynamikk:

[...] det tror jeg ikke ville være bra [...] hvis det skal være et personlig plan hvor vi er uvenner. Fordi at det gjør noe med forståelse og, hva skal du si, og sånn her lojalitet, og nå kommer det der som profesjonelle, og så går på sak, ikke ha noe binding i et enkelt person, og sånn, det tror jeg er viktig. Også er det jo viktig at det er på en måte høyt under tak og at det kan være friske diskusjoner, tenker jeg, i styret på sak. Men det må være, det må være saklighet, og det må gå på sak og på fakta og sånn, og ikke på om man liker den ene eller den andre [...]. (Informant A)

A forteller at saklighet og profesjonalitet oppleves gjennomgående, og at det sjeldent er tilfellet at gode diskusjoner går utover det relasjonelle planet. I likhet med informant A opplever informant G god dynamikk i styrene fordi «[...] takhøyden er høy, folk sier hva de mener, lytter til hverandre [...]». Samtidig poengterer informanten at det er viktig at «[...] kjørereglene er forstått og akseptert.» Her antyder G at en god dynamikk ikke må gå på bekostning av at det foreligger en felles forståelse for oppgaveløsningen. Informant E er også opptatt av denne balansegangen og fremmer at «Det å få ulike profiler i styrerom er viktig for dynamikken i diskusjonene» og at «[...] blanding skaper dynamikk, men ikke for enhver pris».

Informant B mener på den andre siden at «Det er ingen utfordringer med å ha et styre bestående av et mangfold». I spørsmålet om dette også gjelder relasjonelle utfordringer, utdyper B: “Nei,

jeg kan vel ikke si at jeg har opplevd det (relasjonelle utfordringer). Snarere tvert imot, vil jeg på en måte si, man får inn perspektiver med ulike type briller, skulle jeg si, eller erfaringer”

Informant J er kritisk til hvordan mangfold påvirker relasjoner og prosesser, og påpeker at tilstedeværelsen av forskjellige perspektiver og ståsteder kan føre til at:

Man blir opptatt av veldig forskjellige ting [...], og når det kommer for mange forskjellige meninger, så kan du enten si at nå må vi diskutere alt dette, og få belyst alt, men da tar det tid. Og den tiden har man ikke i et styre. Du møtes 8-10 ganger i året, og du har mellom typisk 4-7 timer, og du skal gjennom mange saker. Så det å få mye mangfold i et styre som krever mer diskusjoner, det har nok veldig lett for, vil jeg tro, å utløse frustrasjoner. Fordi det gjør det i bedrifter. (Informant J)

Tid er derfor et viktig aspekt som kan spille inn på gruppedynamikk, og i dette tilfellet foreligger det et *tidspress* hvor mangfold også påvirker det prosessuelle forholdet ved gruppedynamikken i negativ forstand. Informant K fremhever også tid som viktig, men i forhold til å bli kjent for å skape tillit og respekt. Mens informant J er enig, vektlegger hen mer betydningen av å oppnå konsensus i beslutningstaking:

Jeg tror at hvis det er krise eller veldig vanskelige situasjoner, så er det helt avgjørende at hele styret har samme bilde av situasjonen. Og det må man gjøre aller først. Og da går jeg ikke til noen spesielle i styret, da samler jeg faktisk hele styret, det er det som er poenget. Da må alle sette seg ned og få situasjonen belyst, alle må se den samme situasjonen. Og så må man sammen bli enige om, hva gjør vi nå? (Informant J)

I dette utsagnet er det spesielt interessant hvordan J fremhever at det er viktig at «alle må se den samme situasjonen.» Dette tilsier ikke at J er motstander av mangfold i styrer, men at det spiller en rolle hvilken kontekst styret opererer innenfor. Styreleder F og informant J er begge opptatt av konsensus, men F har en mer praktisk og formell tilnærming til å etablere en god gruppedynamikk gjennom å diskutere forventninger og lage en teamkontrakt. Flere informanter understreker viktigheten av formelle forutsetninger for en fungerende gruppedynamikk, inkludert informant G som mener at formalia må være på plass for å sikre forberedelse, spesielt i konfliktsituasjoner.

Informant F belyser hvordan maktforholdene i styret kan være med å definere hvordan gruppedynamikken ser ut:

Noen ganger så er det en eller to i styret som egentlig bestemmer fordi de representerer eier eller er eier selv. Så det er som oftest et tyngdepunkt i et styret hvor makta er og makta rår. Det er jo alltid sånn ofte at makta utøves også i den type avveininger. (Informant F)

Maktstrukturer kan ha en negativ innvirkning på gruppedynamikken, men er ikke inkludert i CEM. Informant H påpeker også at konflikter kan oppstå når noen eiere med ulike interesser er til stede. Ifølge Loveleen Brenna er skjeve maktstrukturer en vanlig utfordring i mangfoldige styrer, der en minoritetsgruppe har mindre definisjonsmakt og privilegier enn majoritetsgruppen. Dette viser hvordan CEM kan anvendes, men likevel bør nyanseres ut fra praktisk erfaring.

Ledelse – en frekvent moderator for gruppedynamikk

Selv om vi i hovedsak testet de generelle temaene til CEM, fant vi moderatorer og andre tredjevariabler. I tillegg til maktstrukturer som en mulig utvidet moderator, er ledelse en av de mer hyppig nevnte moderatorene blant informantene. Mangfoldsekspert Loveleen Brenna mener at lederen har en avgjørende rolle i å skape positive effekter av mangfold i styrer ved å binde styremedlemmene sammen, skape fellesskap og etablere en inkluderende organisasjonskultur.

Flere informanter gjenspeiler Brennans poeng om at ledelse spiller en viktig rolle i å skape en god gruppedynamikk i styrene. Informant E og G mener at styrelederen må sørge for å inkludere mangfoldet av perspektiver. G påpeker at styrelederen har en kritisk rolle i å sikre at alle synspunkter blir hørt, mens E sier: «styreleder må skape en base som gjør at man har respekt for alle, og at alle blir hørt like mye». Selv om E benytter seg av begrepet «base» er informanten på mange måter inne på organisasjonskulturen som Brenna snakker om.

Informant A legger vekt på lederens ansvar i å utnytte styrets «samlede kompetanse», som er knyttet til å utnytte perspektivene som Brenna nevner. A understreker også at styreleder må lede og legge kursen for å unngå konflikter. Informant C legger vekt på styrelederens ansvar for fremdrift og konkludering, slik at man ikke havner i endeløse diskusjoner. Informant I påpeker på sin side at det kan være utfordrende å lede mangfold:

[...] og det er også en sånn mangfoldgreie som gjør at det er utfordrende å lede styrer, fordi et styre for meg er egentlig som en ledergruppe. Det er bare at som styreleder rapporterer de ikke til deg, men du er nødt til å samle styreplagg, fellesmål, en fellesmodus operandi, en konsensus og så videre, og da er du nødt til å gjøre som en ledergruppe, og det er at du må spille alle gode, så ikke at du får dem til å bidra med det de vil, og spesielt de som ikke er så brautete og som tar så stor plass, da. (Informant C)

Det er tydelig at styreleder har en direkte innflytelse på styrets måte å arbeide på, og har muligheten til å styre hvordan mangfold virker inn på prosessene. I henhold til dette er det særlig interessant at informanten påpeker at det er viktig å begrense styremedlemmene fra «å bidra med det de vil». Dette kan illustrere en motpol til Seierstad sitt poeng om at «det er ikke bare å få inn mangfold, det må jo være et rom, så dette mangfoldet får stemme, blir hørt, blir inkludert.» Dette rommet må styrelederen bidra til å skape. Informant J sier tilsvarende at “styreleder er helt avgjørende i forhold til hva man får ut av styret” og at styreleder må fokusere på å utnytte potensialet i teamet.

Informant D forteller om at hen har opplevd konflikt med styreleder i forhold til dette:

Jeg tror i andre styrer som jeg satt i, som jeg ikke skal nevne, hvis styreleder har veldig proff, og litt full of himself, så kommer de ofte inn med ideer om hvor saker skal ende, så da hører de ikke på motstand, og da må du være ganske sterk i måten. (Informant D)

Brenna mener at denne mangfoldsproblematikken er forårsaket av at det ikke er nok mangfoldskompetanse i styrer når det kommer til å forvalte og utnytte det mangfoldet man sitter på. Hun poengterer at «[...] vi er nødt til å se at vi opplever rommet på ulik måte». For å få til dette mener hun at kompetanseheving i styrene er nødvendig:

Kompetanseheving burde ha vært at inni styrene, når du kommer inn i styrene, så bør det være en workshop som handler om hvordan få tilgang til ulik kunnskapsperspektiv i tillegg til fagkompetanse og arbeids- og styreerfaring, så må vi få mangfoldskompetanse inn. Så det burde ha vært en onboarding i utvikling av mangfoldskompetanse i styret og bruk av mangfoldskompetanse i styret. (Loveleen Brenna)

Eksempler på andre CEM-moderatorer

Positive holdninger til mangfold viste seg å være en viktig moderator, og inkluderes i både vår utvidede modell og van Knippenbergs modell (2007). Dette er med på å understreke relevansen av modellene i praksis. Ifølge vår modell vil en positiv holdning til mangfold redusere negative

effekter av gruppebias som kan oppstå i mangfoldige grupper. Dette kan gjenspeile hvordan vi snakker om nytteverdien av mangfold, samt hvordan vi bør forholde oss til begrepet. Informant F sier:

Man må diskutere hva relevant mangfold er. Mangfold, man kan putte all verdens dimensjoner inn under den etiketten. Vi alle er jo forskjellige, og har erfart forskjellig. Man må spørre om det man må plage seg selv med, og det som er konstruktivt, er hva vi legger i relevant mangfold for denne bedriften i akkurat den situasjonen her. Det er det viktige og krevende spørsmålet, og det er langt fra gitt. (Informant F)

Ved å tydeliggjøre hva som menes med mangfold, og hvilken type mangfold som er konstruktivt for det spesifikke styret, kan man gjøre holdningene rundt mangfold eksplisitte og øke forståelsen for hvorfor mangfold er viktig. Å sette søkelys på et relevant, konstruktivt mangfold kan føre til en økt positiv forståelse av mangfold. Dette er i kontrast med hvordan demografisk mangfold blir møtt med mye kritikk blant styremedlemmene, som kan vise at holdningene til demografisk mangfold er mindre positive.

Informant H refererer til moderatoren fra et litt annet synspunkt: «de (perspektiver) kan bidra til å bre ut mulighetsrommet, og det er jo ofte veldig bra». Selv om ikke informant H refererer eksplisitt til holdninger, kan beskrivelsen av selve nytteverdien reflektere en positiv holdning til mangfold. Denne måten å illustrere moderatoren er mest frekvent siden vi ikke spurte deltakerne om holdninger direkte, men indirekte gjennom hva de tenker er hensiktsmessig med mangfold.

Et siste eksempel for å trekke frem denne moderatoren, er noen av Seierstad sine utsagn. Hun sier blant annet at «de forskjellige styremedlemmene må skjønne hvorfor dette (mangfold) er viktig, hvorfor det kan være viktig, kan man tenke litt nytt?». Det Seierstad sier om at man «må skjønne hvorfor» reflekterer forskning omkring hvordan en positiv holdning til noe, gjør oss bedre egnet til å håndtere eventuelle utfordringer. Hun refererer også til hvordan styrelederen vil være avgjørende for å fremme positive holdninger til mangfold når hun poengterer at det er viktig med en «styreleder som også er bevisst på at mangfold er noe som er gunstig for å styre».

Oppsummering

Majoriteten av informantene stiller seg bak den kognitive tilnærming til mangfoldsbegrepet da de påpeker viktigheten av en gruppedynamikk som tilrettelegger for at alle får frem sine meninger og perspektiver. For at mangfold skal kunne ha en positiv innvirkning på

gruppedynamikk, understreker flere at meningene og perspektivene må kontekstualiseres innenfor de prosessuelle rammene til styret.

I hvilken grad nytteverdien blir realisert avhenger av flere av moderatorene i vår modell. Ledelse er spesielt viktig, siden styreleder kan avgjøre hvordan det kognitive mangfoldet spiller inn på gruppedynamikken. Moderatoren positiv holdning til mangfold gjenspeiles også hos informantene som belyser at holdninger til mangfold er viktig for hvordan de ulike perspektivene påvirker gruppedynamikken.

Aspektet tidspress trekkes fram av et par informanter som noe som kan ha en negativ innflytelse på det prosessuelle forholdet ved gruppedynamikken. Eksisterende maktstrukturer nevnes også, som CEM heller ikke tar høyde for.

4.3.3 Tema 3: Utnvekslingspraksis

Flere av informantene kommer med innspill som reflekterer vår teori om at mangfold fører til gruppeprestasjon gjennom utvekslingspraksiser. Informant B mener at det positive med mangfold er at «[...] man får inn perspektiver med ulike typer briller, skulle jeg si, eller erfaringer», og poengterer at dette er særlig viktig ved komplekse saker.

Dette samsvarer med CEM sin kontekstfaktor om at mangfoldige utvekslingspraksiser bør tilpasses komplekse oppgaver. Når informant G fikk spørsmål om hen opplevde mangfold i styrene, var svaret: «[...] sammensetning er så variert at jeg opplever at det er fortsatt den gode diskusjonsgrunnlaget av ulike synspunkter. Om det er nok mangfold, man kan alltid sikkert optimere det, men de jobber med det kontinuerlig.»

Tilstedeværelsen av «det gode diskusjonsgrunnlaget» kan illustrere at det foreligger en kultur og et rom for utvekslingspraksiser. Dette underbygges når G videre utdyper at «Vi er veldig opptatt av at diskusjoner i styret er åpne og ærlige.» Informant K påpeker nødvendigheten av en god og åpen diskusjon, og poengterer at dette er essensen i godt styrearbeid: «[...] listen over hva godt styrearbeid er, så er det at alle får ordet, alle får lov til å si hva de vil, alle respekterer, alle lyttes til»

Informant E forteller om en workshop fra egne erfaringer: «Alle fikk si meningen sin, alle fikk presentere, og i det splittet opp problemstillingen i alle små elementer. Så prosessen er veldig viktig.» Videre forteller informanten: «Så lenge jeg har noe jeg skulle ha sagt, så ønsker jeg jo at folk er der for å si meningen sin. Ikke bare nikke rundt et bord.» Informant E gir i likhet med

G og B uttrykk for at det er nødvendig med et rom for å utveksle forskjellige perspektiver, som van Knippenberg trekker frem som sentralt i utvekslingspraksiser.

Informant E har både en kognitiv og en demografisk tilnærming til mangfoldsbegrepet i henhold til gevinstene mangfold kan gi:

At ikke man har en gjeng som ligner på hverandre og som sitter og nikker til hverandre om et eller alt. [...] ulike perspektiver og ulike kompetanser. Men også ulike alder kan skape ulike perspektiver. Man har ulike ståsteder i livet, man har ulike sosiale tilknytninger, ulike aldersgrupper som kanskje tenker annerledes, enn sånn som meg [...]. [...] Så det å få frem ulike aldre. Og jeg tenker også det med geografi og etnisitet. Det kan også bringe inn noe erfaringer fra flere grupper i samfunnet. (Informant E)

Her trekker informanten frem hvordan demografisk og kognitivt mangfold kan henge sammen; Ulik alder, etnisitet og geografi kan skape ulike perspektiver, kompetanser og erfaringer. Dette kan vise til at vår kognitive mangfoldsdefinisjon spiller positivt inn på utvekslingspraksiser. E underbygger videre at mangfold kan være spesielt verdifullt i vanskelige situasjoner, som kan ligne på CEMs kontekstfaktor *komplekse oppgaver*:

Ja, jeg ser jo det at ulike perspektiver gir veldig god fremdrift i en del vanskelige diskusjoner. Så det faktisk er noe som tør å si, hvorfor det, og komme med litt andre briller, andre synspunkter. Det gir faktisk mer verdi, rett og slett. (Informant E)

Ledelse – en frekvent moderator for utvekslingspraksiser

Mangfoldsekspert Cathrine Seierstad peker på at en god styreleder som skaper en inkluderende kultur der alle stemmer blir hørt, er avgjørende for å oppnå positive effekter av mangfold i styrer. Dette sier hun i sammenheng med at man ønsker «komplementære ferdigheter» som kan bidra til en utvekslingspraksis med bredere perspektiver. I likhet med Seierstad mener majoriteten av informantene at styrelederen har en avgjørende rolle for hvordan man utnytter perspektivene, tankene og idéene til alle.

Informant A fremhever komplementære ferdigheter gjennom verdien av *ulike erfaringsbakgrunner*, samtidig poengteres det at disse erfaringsbakgrunnene må ligge innenfor en kontekst av det som er relevant for virksomheten:

Jeg tror jo at det har en verdi at ikke alle er like, og at ikke alle har samme bakgrunn. Sånn at du får utfordringer [...]. Men innenfor, det er klart at hvis du gir et selskap som et norsk statsaksjeselskap, som driver med veibygging, skal ha et styre som er preget av et mangfold, men som ikke nødvendigvis har kompetanse knyttet til veibygging, men som er veldig rikt sammensatt ut fra et mangfoldsperspektiv, så blir jo ikke det noe bra. (Informant A)

Videre belyser informant A at det er viktig at styreleder åpner opp for å ha ulike meninger, samtidig som diskusjonen holdes til sak. Styreleder har med dette, ifølge A, en viktig oppgave i å balansere det å holde styrets kurs og å tilrettelegge for utvekslingspraksiser i styret. Informant I er i likhet med informant A opptatt av at alle styremedlemmene skal inkluderes i prosessen. Mens I poengterer eksplisitt at «du må ha en meningsutveksling, du må ha en brytning», og fremhever her kompetanse hos styreleder som et viktig grunnelement.

Informant J setter søkelys på medarbeiderundersøkelser når hen understreker at lederens rolle i å utnytte mangfold ikke er gitt:

Når man jobber med å få mer mangfold, så ser man ofte at i de bedriftene så blir det dårligere medarbeiderundersøkelser i de delene av organisasjonen hvor man har mangfold, og man har bestemt seg for å få mangfold. Og det er jo fordi vi ikke er trent i å lede mangfold. (Informant J)

Her er det interessant å trekke ut at styreledere ikke «er trent i å lede mangfold». Som nevnt tidligere er dette noe Loveleen Brenna fremhever som et område hvor det er et stort forbedringspotensial i norske styrer.

Eksempler på andre CEM-moderatorer

Vår modell inkluderer moderatorer som team-identifikasjon, mål- og oppgaveavhengighet og behov for kognisjon som påvirker utvekslingspraksis. Disse moderatorene gjenspeiles blant informantene, selv om de ikke ble testet direkte.

Team-identifikasjon

Team-identifikasjon handler om å føle seg som en del av et team med et felles mål. Det inkluderer en emosjonell komponent som kan minne om god gruppedynamikk, som sørger for at medlemmene følger teamets normer og konvensjoner (Branscombe et al., 1999; Hobman & Bordia, 2006. s. 484). Da informant F refererer til teamkontrakter som viktig for å fremme god gruppedynamikk og gode diskusjoner, kan dette reflektere moderatoren team-identifikasjon.

Den emosjonelle komponenten i moderatoren kan komme fra å føle tilhørighet og å føle seg like verdifull som de andre gruppe-medlemmene. Her er et utsagn fra informant H sentralt «[...] et veldig stort ansvar på styreleder for å lytte til at alle i styret skal på en måte føle at de har anledning til å bidra [...]». Selv om det refereres til styreleder, reflekterer delen om at styre-medlemmene skal «føle at de har anledning til å bidra» til den emosjonelle komponenten. Liknende beskrivelser av team-identifikasjon kan vi se hos informant J: «du må skape trygghet for at perspektiver er velkommen. Ellers kan du ha så stort mangfold du vil, og du får ikke noe ut av det». Selv om «trygghet» henger tett sammen med gruppedynamikk, kan dette også reflektere god teamfølelse. Seierstad nevner tilsvarende: «[...] det må jo være et rom, så dette mangfoldet får stemme, blir hørt, blir inkludert [...]». Dette refererer til en trygg og åpen gruppedynamikk, som knyttes til den emosjonelle delen i team-identifikasjon.

Behov for kognisjon

Behov for kognisjon er vanskelig å teste fordi det ikke alltid kommer eksplisitt til uttrykk. Noen informanter gir oss likevel en indikasjon på det. Informant C sier: «Kreativitet er jo så mangt, men det må være rom for det. Det er et godt analysegrunnlag for å kunne tenke litt ut av boksen» (egen markering). Å tenke «ut av boksen» kan reflektere et behov for alternativer og nye perspektiver, som omfattes av moderatoren behov for kognisjon. Liknende beskriver informant E: «altså det å få inn flere briller er bra for diskusjonen og fremdriften». «Flere briller» kan sidestilles med «ut av boksen», med tanke på behovet for utvidede diskusjonsrammer – herunder kognisjon. Til slutt kan vi vise til informant H, som sier «[...]», så er det jo stort rom for og stort behov for å tenke litt friere». Friere kan reflektere et behov for nye rutiner og normer, men kan også reflektere nye perspektiver, tanker og alternative holdninger og synspunkter.

Mål- og oppgaveavhengighet

Mål- og oppgaveavhengighet kan sees når informanter vektlegger hvordan man må samarbeide for å oppnå mål eller løse problemer. Vi kan se eksempler på denne moderatoren hos informant F gjennom utsagnet: «[...] men det å lage, diskutere forventninger, teamkontrakt, rollespill, at man skal hoppe på skuldrene til hverandre.» (egen markering). Det å «hoppe på skuldrene til hverandre» kan gjenspeile at man på en eller annen måte skal komplimentere og dra nytte av hverandre. I denne konteksten snakkes det om hvordan man skal hoppe på hverandre i diskusjoner og beslutningstaking, som derfor illustrerer godt hvordan dette er en moderator for utvekslingspraksis. Moderatoren kommer også til uttrykk når informant F sier: «Klarer man å trekke dette sammen i noe som blir konsensus, så klarer man å få fremdrift». «Konsensus» kan

omfavne delte normer, men det kan også omfavne delte mål for fremdrift og resultat, samt hvordan en skal løse oppgaver. Informant H vektlegger hvordan ulike «interesser» kan være en utfordring for gode styrepraksiser, og kan referere til ulike mål eller tanker om hva styret skal oppnå, hvordan en skal løse oppgaver og hvilke verdier som skal vektlegges. Å ha ulike interesser kan derfor skape utfordringer for styrerommene og kan komplisere styrearbeidet ytterligere.

Tidsdimensjonen - en ny moderator?

Tidspress kan hindre perspektiver fra å komme frem i utvekslingsprosesser. Informant C nevner at styreleder under tidspress må ha en pragmatisk tilnærming til beslutningstakingen og kutte gjennom uenighet. Videre understrekes det at det kan få store konsekvenser dersom konsensus i beslutningstakelsen ikke blir oppnådd, både for menneskene og organisasjonen.

Tidspress kan påvirke beslutningsprosessen og føre til at personer med tidligere erfaring får større tyngde, ifølge informant F. Erfaring ser ut til å gå på bekostning av kritiske innvendinger i situasjoner preget av dårlig tid. Siden utvekslingspraksiser har størst verdi i turbulente miljøer kan man anse det som problematisk at ikke alle perspektiver kommer frem.

Både C og F belyser at styrelederens pragmatiske tilnærming til beslutningstakelsen kan gå på bekostning av utvekslingsprosessene. Dette samsvarer med Fred Ove Halvorsens syn på at at andre typer dynamikker kan oppstå når «[...]man ikke klarer å håndtere mangfoldet sitt, og styresettet sitt i gruppa.» At andre dynamikker oppstår kan derfor sees parallelt med at man ikke klarer å dra nytte av mangfoldet. Dette illustrerer også at det foreligger en tendens til å gå tilbake til homogene løsninger når utfordringer oppstår.

Informant B påpeker at tidspress forsterker styrelederens rolle, og understreker betydningen av *tillit* til styreleder i beslutningsprosesser. B mener at hvis styrelederen har opparbeidet tillit, kan vedkommende tale på vegne av styret. Styreleder vil da «kunne fatte beslutninger eller gi sine synspunkter på vegne av organisasjonen.» Her er det interessant å bemerke seg at informant B hevder at fraværet av meningsutvekslinger i styret kan legitimeres av tilliten til styreleder. Tillit kan derfor tolkes som en moderator som forsterker styrelederens rolle i beslutningstakelsen.

Noen av informantene mener at det alltid er tid til å dele meninger og perspektiver før beslutninger tas. Informant H uttrykker dette synspunktet:

Det haster jo sjelden at man ikke har tid til å lytte til alle. Men det er klart at det kan være sånn at man er nødt til å komme til en beslutning eller en avklaring i løpet av et møte. Det er jo styreleders ansvar å sørge for at debatten også drar en i retning av en konklusjon når det er nødvendig. (Informant H)

H vektlegger her at styreleder må sette kursen, men at dette ikke behøver å gå på bekostning av en utvekslingspraksis som inkluderer alle. Dette understreker av informant J, som legger til at det er helt avgjørende for å dra nytte av mangfoldet, og peker på viktigheten av «å skape trygghet for at perspektiver er velkomne».

Oppsummering

Majoriteten av informantene påpeker viktigheten av å legge til rette for gode utvekslingspraksiser. Flere poengterer at gode utvekslingspraksiser er spesielt viktige ved komplekse oppgaver, noe som gjenspeiler CEMs kontekstfaktor. Mange understreker at det alltid bør være rom for utvekslingspraksiser. Enkelte mener imidlertid at utvekslingspraksiser ikke alltid kan forekomme, og peker på tidspress som en avgjørende faktor. Under tidspress får ofte ledere mer innflytelse i beslutningstakingen på bekostning av utvekslingspraksisene. Det er verdt å bemerke seg hvordan tillit kan bidra til å legitimere fraværet av utvekslingspraksiser.

Informantene som understreker at praksisen må være slik under tidspressede situasjoner, indikerer manglende kompetanse i å håndtere mangfold i styrer. Dette illustreres av Fred Ove Halvorsen som sier at det er typisk at andre dynamikker oppstår når man ikke klarer å håndtere mangfold, og av Brenna som nevner behovet for kompetanseheving.

5. Diskusjon

Basert på litteratur og analyse, vil vi nå diskutere hva som må til for at styrer skal kunne oppnå de positive effektene av mangfold. Det er også relevant å påpeke at vi i denne rapporten gjennomgående fokuserer på en kognitiv mangfoldsforståelse. Dette er som nevnt tidligere knyttet til usynlige oppfattede ulikheter mellom individer, og innenfor en kognitiv forståelse er det vanlig å vise til utdanning i tillegg til kunnskap og ekspertise som kan brukes i situasjoner basert på oppgaveløsning (Bezrukova et al., 2009). Vi argumenterer i tillegg for at demografiske kvaliteter kan rommes i denne definisjonen, dersom dette oppfattes relevant. I kapitlet redegjør vi for begrensninger ved CEM-modellen og oppsummerer våre funn fra analysen nærmere, hvor

vi forsøker å knytte teori til praksis. Avslutningsvis kommer vi med tiltak og anbefalinger til hvordan styremedlemmer og styreledere bør forholde seg til mangfold, hvor styreevaluering kan være et godt utgangspunkt. Samt hvordan man kan rekruttere i henhold til dette.

5.1 Begrensninger

Det vil alltid være begrensninger når man skal forsøke å oversette teori til praksis, og vårt tilfelle er ikke noe unntak. Fordi vi tar utgangspunkt i CEM-modellen (van Knippenberg, 2007) vil kritikken rettet mot modellen også være relevante begrensninger i denne rapporten. Dette er en kompleks modell som forsøker å analysere og forklare et komplekst tema. Det vil derfor følge med noen antakelser som kan være vanskelig å oversette til praksis, selv om det i teorien kan virke rett frem. Dette må tas i betraktning ved bruk av denne rapporten.

Faktumet at modellen kun tar for seg resultater som et mål om mangfold er bra eller ikke, gjør at vi ikke kan måle samfunnsnytte eller nytten den kan ha for relasjoner i det aktuelle styret. Vi kan derfor ikke si noe om hvilke effekter mangfold vil ha på relasjoner ved hjelp av modellen, grunnet mangel på empiri på dette området. En annen begrensning som følger av CEM-modellen er at modellen kun kan brukes til å beskrive styre som driver med kompleks problemløsning. Det vil derfor ikke kunne oversettes til styre som driver med rutinearbeid, da positive effekter av mangfold er tydeligst når det er behov for kognisjon, kreativitet og innovasjon i oppgaveløsningen.

CEM-modellen er et forsøk på å integrere de positive og negative teoriene rundt mangfold til et perspektiv. Noe av det som ikke dekkes i denne rapporten er de negative faktorene/moderatorene som også påvirker utvekslingspraksiser og gruppering, slik som når gruppering fører til negative bias og dårlig utvekslingspraksis. Det kan derfor oppfattes som en svakhet at rapporten kun tar høyde for de positive effektene, men kan samtidig anses som et utgangspunkt for videre forskning på området.

5.2 Våre hovedfunn

Vi er enige med Fred Ove Halvorsen om at mangfoldsbegrepet må kontekstualiseres. Funnene våre tilsier at det eksisterer et skille mellom hva ekspertene og styremedlemmene opplever som mest relevant i diskusjonen om mangfold. Dette er viktig å bevisstgjøre da en polarisert

oppfattelse kan ha konsekvenser for videre arbeid med mangfold. I tillegg kan vi illustrere en god overføringsevne mellom CEM og praksis. Disse hovedfunnene diskuteres så kronologisk.

5.2.1 Forståelsen av mangfoldsbegrepet og nytteverdien er kontekstbasert

En demografisk forståelse av mangfold kan knyttes til øvrig samfunnsnytte som en verdi ved mangfold. Dette kan likevel være problematisk, da det kommer frem at en slik forståelse oppleves mindre relevant i styrer, som i større grad fremlegger en kognitiv forståelse. Denne polariserte oppfatningen kan i første omgang handle om ulike rasjonaler bak mangfold. Samtidig kan det hende at våre holdninger til mangfold påvirker hva vi tenker om nytteverdi. For å legitimere hverandres syn må vi bevisstgjøre at mangfold er avhengig av nytteverdi og kontekst. Ettersom ekspertene i større grad reflekterer rundt et mer politisk syn på mangfold, kan dette bety at de politiske instansene for økt mangfold muligens oppleves irrelevant for norske styremedlemmer, fordi de i større grad er opptatt av styrets prestasjon. Det er dermed viktig å kontekstualisere og opplyse om de ulike rasjonalene, slik at man motarbeider en polarisert oppfatning av mangfold.

Demografisk mangfold er det første rasjonalet og viktig på et bredere samfunnsnivå lys av likestilling. Slik forståelse kan inspirere til kvoteringer, og oppfattes som et viktig tiltak for å øke sjansen for minoriteter å komme seg forbi strukturell diskriminering. Med tanke på hva som fremgår i analysen, hvor styremedlemmer anser kompetanse, perspektiver og erfaring relevant, kan det virke rart at det ikke automatisk er mer demografisk mangfoldsbalanse i styrerommet enn hva kartleggingen viser til. Årsaken til dette fremmes blant annet av Cathrine Seierstad da hun sier at det har vært en større trend at kvinner tar høyere utdanning enn tidligere. I tillegg tar flere kvinner enn menn i dag høyere utdanning. Dermed utgjør kvinner en stor del av en kompetanserik populasjon, og burde reflekteres bedre i styrerom enn det gjør automatisk i dag. Da spesielt om vi sier vi er opptatt av kompetanse og erfaring. Et større samfunnsproblem eller samfunnsbias kan være årsaken til denne motstridelsen, og kan muligens føre til et ubevisst strukturelt problem. Det er ikke sikkert styremedlemmer, medlemmer av valgkomiteer, og andre er klar over sine implisitte bias som kan videreføre dette. Av denne grunn vil demografisk mangfold og kvoteringer være hensiktsmessig i noen kontekster, og da spesielt om vi ønsker å ta fatt på et større samfunnsproblem.

Det andre rasjonalet er fokuset på nytteverdien for et spesifikt styre, som et flertall av informantene baserer sin argumentasjon på. Altså å se på hvilket mangfold det spesifikke styret har behov for, eller hva som er «relevant» mangfold. Et eksempel fra en informant viser dette:

Hen mener det er avgjørende å ha en fra Asia til å representere bedriften når de skal gjøre forhandlinger med land fra Asia og derfor rekrutterer etter dette. Vi kan av dette hevde at mangfold er kontekstbasert i styresammenheng. Noen styrer vil ha nytte av mangfold basert på samfunnsverdi, mens andre vil ha et annet behov. Dette er relevant når vi undersøker hvordan man kan dra nytte av positive mangfoldseffekter gjennom CEM-modellen. Parallelt kan man argumentere for at det oppstår et problem ved å fokusere på øvrig samfunnsnytte som verdien av mangfold, da flertallet av informantene ikke anså dette som relevant. Dette står i strid med hva ekspertene Brenna og Seierstad mente, som begge pekte på samfunnsnytte som det viktigste poenget med mangfold. Styremedlemmene argumenterer for hvorfor en demografisk forståelse av mangfold er problematisk ved å forklare at kjønn ikke nødvendigvis vil føre med seg unike perspektiver, om det kun er kjønn som skiller medlemmene. Det er tydelig at «unike perspektiver» er hovedargumentasjonen i denne konteksten, og viser derfor til hvordan mangfoldsbegrepet får annen betydning i en spesifikk kontekst. Selv om Seierstad sier at en for bred mangfoldsdefinisjon vil kunne vanne ut begrepet, argumenterer vi for at dette vil komme an på hensikten - og konteksten - med begrepet. Den bredere definisjonen som vektlegges av styreinformantene kan med fordel brukes om vi skal forstå hvordan styremedlemmer med ulik erfaring, kompetanse, ressurser og til og med kjønn, alder og etnisitet, kan interagere på best mulig måte. Det er her viktig å stadfeste at det oppleves mangelfullt å ekskludere det ene perspektivet fra det andre.

Begge rasjonalene er derfor nyttige, men av ulike grunner. Selv om mangfoldsforståelsene bygger på ulike kontekster og rasjonaler, er det likevel viktig at involverte aktører er klar over hverandres kontekster ettersom vi befinner oss i samme virkelighet, og vil komme til å påvirke hverandre. Styremedlemmene må eksempelvis ha forståelse for den politiske konteksten, ettersom styrer må forholde seg til regelverk gitt av Stortinget. Samtidig må politiske aktører være bevisst på at deres beslutninger vil komme til å påvirke næringslivet. Derfor må også disse ha forståelse for hvilke kontekster styrene opererer innenfor, som for eksempel å være klar over at utveksling noen ganger kan være viktigere enn kjønnskvotering. Styrer bør med andre ord forstå hvorfor demografisk mangfold vektlegges av enkelte politiske aktører, samtidig som de politiske aktørene må forstå hvorfor deres tilnærming kan oppfattes som mindre relevant og problematisk blant styremedlemmer. Begge perspektivene er nødvendige og viktige, men konteksten er en utløsende faktor for hvilken forståelse som er relevant.

Oppsummert argumenterer vi for at mangfold må forstås basert på kontekst og følgelig hva som har verdi for hvert enkelt styre. Demografisk mangfold oppleves ikke like relevant for selve

diskusjonen omkring mangfold i styrer blant styremedlemmene, men viktigere blant mangfoldsekspertene som fokuserer mer på samfunnsnytt av mangfold. Om rasjonalene ikke aktivt sees i lys av hverandre, blir konsekvensen negativ utvekslingspraksis og dårlig gruppedynamikk. Og de ulike perspektivene kan oppleves mindre relevante, som medfører at vi fortsatt beholder et polarisert syn på mangfold mellom profesjonelle næringslivsaktører og dem det gjelder, som politikere. Dette er problematisk ettersom disse aktørene stadig påvirker hverandre og derfor må forholde seg til hverandre.

5.2.2 Informantene i overraskende overensstemmelse med CEM-modellen

Det er overensstemmelse mellom funn fra intervjuer og teorien vi bruker, ettersom vi blant annet finner sterkt fokus på utveksling. En sentral del i CEM er muligheten til å utvikle utvekslingspraksisen slik at vi kan nøste ut de positive effektene av mangfold. Spesielt gjelder det at vi må «være villige til å høre andres stemmer», at man skal «tenke nytt» og «lytte», som både informanter og ekspertene poengterer. Seierstad reflekterer hvordan mangfoldsekspertene anser kompetanseutveksling som viktig, når hun sier «... og det er jo det man ønsker, det er jo komplementære ferdigheter». Styremedlemmer trekker frem at det å bygge på hverandre, styrke hverandre og utfylle hverandre må til, og nevner det som helt avgjørende for god styrepraksis. Dette kan også knyttes til moderatoren mål- og oppgaveavhengighet, og underbygger relevansen av en god utvekslingspraksis. En god utvekslingspraksis kommer likevel ikke gratis. Derfor er det nødvendig å vektlegge at man bør jobbe aktivt med moderatorene nettopp for å få positive utvekslingspraksiser og tilrettelegge for at alle får frem sine meninger og perspektiver. Seierstad argumenterer også for dette når hun sier at en forskningsartikkel som utforsket mangfold ikke har funnet noe nytt ved sin reviderte utgave 20 år senere, «fordi organisasjonen ikke fokuserer på å endre ideen i forhold til læring». Læring og integrering av perspektiver er helt sentralt for at styrer og organisasjoner skal få noe ut av mangfold.

Moderatoren gruppedynamikk illustreres når informantene refererer til normer, regler og psykologiske teamkontrakter. Det kan for eksempel være nødvendig å ha en teamkontrakt, som en informant poengterer, for å forklare hvordan man skal håndtere eventuelle uregulerte diskusjoner og konflikter. Det er også viktig, som ekspert Halvorsen poengterer, å være bevisst på å holde konfliktene på et oppgavebasert nivå. Relasjonelle konflikter kan være en utpreget faktor som motvirker god gruppedynamikk, samtidig som nære relasjoner bør unngås fordi det skaper for mye tillit og gruppetenkning. Mangfoldsekspertene legger videre vekt på åpen gruppedynamikk gjennom beskrivelser som: “[...] at det må jo være et rom, så dette mangfoldet

får stemme, blir hørt, blir inkludert [...]». Dette kan også knyttes opp mot moderatoren team-identifikasjon, som blant annet beskriver hvordan det er å føle at man er en del av et team, den emosjonelle karakteren av dette, fremmer gode diskusjoner og inkluderende miljøer for diskusjon, og god gruppedynamikk. Cathrine Seierstad trekker frem demografisk mangfold som viktig i dette forholdet, da en slik forståelse kan føre til «et balansert styrerom». Gruppedynamikken er på et slikt punkt tilfredsstillende og i overensstemmelse med moderatorene. Hun beskriver hvorfor dette igjen kan minske sjansen for inn- og utgrupper, og illustrerer derfor hvordan demografisk mangfold *kan* være relevant - også for spesifikke styrer. Informantene våre er i overensstemmelse med modellen vår når de fremmer at meningene og perspektivene må kontekstualiseres innenfor de prosessuelle rammene til styret, for at mangfold skal kunne ha en positiv innvirkning på gruppedynamikk. Og det samsvarer med at kognitiv mangfold påvirker utvekslingspraksis positivt.

Informantene fremhever lederens rolle som viktig for å fasilitere for god gruppedynamikk og beslutningstaking. Det er en moderator fra vår utvidede modell som tydelig blir trukket frem av ekspertene og styremedlemmene som helt avgjørende. Alle er enige; Styreleder spiller en sentral og viktig rolle når det kommer til å hente ut de positive effektene av mangfold i et styre. Lederen vil ha en avgjørende rolle både når det gjelder å bestemme hvor mye tid som faktisk skal settes av til at alle stemmer blir hørt og fremme godt miljø, men også å fremme åpen diskusjon, altså god utvekslingspraksis. En problemstilling som en informant påpekte i denne sammenheng, er at som styreleder blir man ikke trent opp til å lede mangfold. Dette er i tråd med det Loveleen Brenna sier om at det ikke holder å sette inn mangfold i et styre, man må faktisk lære styret å benytte seg av det. I tillegg til å fremme en god kultur i styrerommet og en god diskusjon, må lederen også være «bevisst på at mangfold er noe som er gunstig for styret». Lederen bør derfor fremme det vi kaller positiv holdning til mangfold, en moderator som hindrer negative effekter av intergruppe-bias. I samsvar med ledelse fremgår det at *tid* er en viktig moderator vi ikke fant i litteraturen, men som i stor grad kan påvirke både utvekslingspraksis og gruppedynamikk.

Noen styremedlemmer fremhever at det er avgjørende å sette av tid til god meningsutveksling og at alle skal delta i diskusjonen. Moderatorene team-identifikasjon og målavhengighet kan også trekkes inn i denne sammenheng, som redskap som bidrar til å kunne benytte seg av mangfoldet som finnes i styrerommet. Samtidig forklarte flere styremedlemmer at ved en tidsklemme ble oftest perspektivene til dem som hadde vært gjennom lignende problemstillinger før, prioritert. Behov for kognisjon, team-identifikasjon og målavhengighet

viser seg også relevant. Team-identifikasjon kommer blant annet frem gjennom beskrivelser av trygghet - en sentral emosjonell komponent i moderatoren. Se eksempelvis informant J: «du må skape trygghet for at perspektiver er velkommen. Ellers kan du ha så stort mangfold du vil, og du får ikke noe ut av det». Behov for kognisjon kommer frem gjennom hvordan informanter viser til alternative perspektiver. Se informant C: «Kreativitet er jo så mangt, men det må være rom for det. Det er et godt analysegrunnlag for å kunne tenke litt ut av boksen» (egen markering). Avslutningsvis, kommer mål- og oppgaveavhengighet frem i det man beskriver hvordan styremedlemmer bør “hoppe på skuldrene til hverandre” for å besvare problemstillinger (Informant K). Dette er bare eksempler, men illustrerer moderatorenes relevans også for styrene.

Vi har sett at CEM-modellen, styremedlemmene og ekspertene legger vekt på at det ikke holder å ha mangfold som mål i seg selv. Seierstad brukte mangfoldsparadigmene til Ely og Thomas (2001) for å understreke dette. I paradigmet anses aktivt arbeid med mangfold som nødvendig for å dra nytte av mangfoldet og for å heve vår kompetanse om mangfoldige team. Dette blir et slags neste steg, hvor man tar i bruk de ulike verktøyene som bidrar til økt utbytte, som PHTM, å utføre degruppering i tillegg til å motarbeide fordommer basert på implisitt bias. Selv om flere informanter og Seierstad fokuserer på den øvrige samfunnsnyten som den virkelige verdien av mangfold, og med det at demografisk mangfold er den mest gunstige tilnærmingen, gir ekspertene også noen argumenter for hvordan man generelt sett må jobbe med mangfold for å i det hele tatt dra nytte av positive effekter. Dette gjenspeiles også i vår utvidede CEM-modell. I hvilken grad nytteverdien av mangfoldet blir realisert avhenger av flere av moderatorene som gjenspeiles i vår modell. Et sentralt funn i analysen viser som sagt at ledelse er en viktig moderator, siden styreleder har en avgjørende rolle for å holde kursen, i tillegg til å fasilitere for at det kognitive mangfoldet påvirker gruppedynamikken, team-identifikasjon og behov for kognisjon. Cathrine Seierstad poengterer at det likevel ikke er nok at bare styrelederen fremmer disse holdningene: «De forskjellige styremedlemmene må forstå hvorfor dette er viktig ...» Dette kan rettes mot målavhenighet. Hvordan man forholder seg til mangfold vil være viktig for å fremme læring, koblet til den viktige moderatoren i CEM-modellen: behov for kognisjon.

Degruppering og implisitt bias er to moderatorer for forholdet mellom intergruppe-bias og utveksling i vår utvidede modell, som vi ikke fant eksempler på i intervjuene. Likevel er dette viktige moderatorer som kan bidra til innsikt og utforming av tiltak. Degruppering bidrar til å minimere inn- og utgruppelogikk ved å gjøre alle styremedlemmer til individer, og ikke en representant av en sosial gruppe. Ved å skape nye sosiale grupperinger, kan man bidra til å

fjerne noe av det negative som kan oppstå med demografisk mangfold i et styre. Altså utfordre de kategoriene som vil kunne føre til inn- og utgrupper ved å introdusere nye. Degruppering kan også bidra til å unngå implisitt bias som er fordommer man ikke er klar over at man selv har, men som også kan bidra til inn- og utgruppering. Ved at demografiske forhold blir inkludert i definisjonen av mangfold, kan styremedlemmer oppnå et «balansert styrerom», som dermed kan minske sjansen for inn- og utgrupper.

Oppsummert, det er god overførbarhet mellom den reviderte CEM-modellen (van Knippenberg, 2007) og funnene våre fra intervjuene. Selv om vi ikke eksplisitt testet for moderatorene i vår utvidede CEM-modell, har vi funnet eksempler på at det kan være god overførbarhet også her. Moderatorene vi har funnet eksempler på er team-identifikasjon og mål- og oppgaveavhengighet. I tillegg fant vi en enighet i at lederen har utpreget ansvar for om verdien av mangfoldets positive effekt kommer til nytte.

5.3 Verktøy for å oppnå de positive effektene av mangfold

En informant og ekspert Brenna sier som nevnt at det er manglende kompetanse når det gjelder å håndtere mangfold i styrer. Ekspert Halvorsen sier videre at konflikter med dette kan oppstå. Enkelte informanter trekker frem konflikt og friksjon som noe som kan påvirke gruppedynamikken i styrer der alle har ulike perspektiver. Likevel poengterer både informantene, i tillegg til litteraturen og ekspert Halvorsen, at det er viktig at ulike perspektiver kommer frem i lyset, som introduserer nødvendigheten av *konstruktiv konflikthåndtering som et verktøy*. Andre relevante verktøy er tilstedeværelsen av en kollektiv forståelse av styrets oppgaver, teamrefleksjon og tillit i bidraget om hvordan gode effekter kan oppnås. Konflikthåndtering og åpenhet korrelerer positivt med teamprestasjoner (Smith et al., 1981). Disse verktøyene kan være essensielle i utforming av tiltak basert på moderatorene våre.

Som tidligere nevnt skiller Halvorsen mellom oppgave- og relasjonskonflikt, hvor man kun er interessert i at oppgavekonflikter oppstår i et styre, samtidig som man holder relasjonskonflikter på et lavt nivå. Halvorsen poengterer videre at for å unngå gruppetenkning og relasjonelle konflikter, vil moderatoren ledelse spille en sentral rolle for å oppfordre til oppgavekonflikt som muliggjør gode utvekslingspraksiser. Som noen informanter og mangfoldseksperter har påpekt, er det viktig med team-identifikasjon, å være nysgjerrig og åpne for andre medlemmers meninger og perspektiver, særlig når disse perspektivene utfordrer ens egne (Smith et al., 1981). Dette går hånd i hånd med oppgavekonflikter, da åpenhet for andres meninger, og forsøk på å

komme til enighet, er avhengig av at uenigheter kommer frem i lyset (De Dreu & Weingart, 2003). Tilstedeværelsen av en kollektiv forståelse av styrets oppgaver og felles rammeverk kan også bidra med å oppnå positive effekter av mangfold.

Et tredje verktøy vil være refleksjon og diskusjon rundt styrets funksjon og rolle (Schippers et al., 2005). Dette kan ha positiv virkning på relasjonen mellom mangfold og teamprestasjon, samtidig som forpliktelse og tilfredshet innad i styret vil styrkes (van Knippenberg & Schippers, 2007). Et siste verktøy er tilstedeværelsen av tillit. Det må være tilstrekkelig av tillit innad i styret for å oppnå best mulig mengde samarbeid, koordinering og prestasjoner. Er man bevisst på hva tillit innebærer, kan man skape gode relasjoner, samt bli klar over hvordan man forebygger tillitsbrudd (Lewicki & Tomlinson, 2014). Dette er en viktig forutsetning for å kunne få gode utvekslingspraksiser.

5.4 Tiltak og veien videre

Vi argumenterer for at mangfold i styrer er kontekstbasert. Derfor vil vi påstå at hvert styre vil ha bedre sjans til å oppnå positive effekter av mangfold ved å gjennomgå en bevisstgjøring av hva mangfold er og hvordan det ser ut i deres spesifikke styre. van Knippenberg og Schippers (2007) fant at teamets fremgangsmåte, teamets nøyte betraktninger og diskusjon av dets funksjon, har positiv virkning på relasjonen mellom mangfold og teamprestasjon, forpliktelse og tilfredshet. En del av bevisstgjøringen vil være å fremme positive holdninger til mangfold, som både litteraturen og ekspertene viser til som et sentralt poeng i målet om gode utvekslingspraksiser. Videre har vi utarbeidet noen tiltak vi ønsker skal kunne bidra i arbeidet med å oppnå de positive effektene av mangfold:

- Redusere implisitt bias (gjøre det eksplisitt): I første omgang handler det om å bli bevisst de ubevisste fordommene man har, slik at man kan velge å gjøre noe med dem. For å redusere implisitt bias vil mengden kontakt med utgruppedlemmene være avgjørende.
- Vi må bli enige om at mangfold er bra og nyttig. En positiv holdning til mangfold kan bistå her, og lederen er fremtredende for en slik holdning. *Konteksten* vi opererer innenfor må sees i en slik sammenheng. Hva trenger vi? Denne rapporten kan fungere som bevisstgjøring og nyansering av en til dels sprikende forståelse av mangfold.
- Vi må trene opp styrelederne slik at de evner å jobbe med og bruke mangfoldet på best mulig måte. Dette for å både fremme god gruppedynamikk og gode

utvekslingspraksiser. Her kan kursing eller eventuelle strengere krav ved utvelgelsen av styrelederen være anbefalt.

- Tid bør respekteres og tas hensyn til i gitte kontekster. Dette kan bety at vi må endre på selve arbeidsformen og/eller praksisen for styrer. For eksempel, fokusere på å samle inn perspektiver før møtene gjennomføres.
- Konflikthåndtering er nødvendig for å legge til rette for god diskusjon. Dersom styret har et felles rammeverk, team-identifikasjon og delt forståelse av styrets funksjon og oppgaver, vil utvekslingspraksisen foregå på en bedre måte, som begrenser konflikt og kan være mer konstruktiv.
- Utover konkrete tiltak som kan utarbeides fra CEM vil det være viktig å ha et bevisst forhold til mangfoldets kompleksitet generelt. Det vil ikke holde å sette mangfold som et mål i seg selv, heller som noe man kontinuerlig jobber med. Derfor vil ikke en kvotering være nok for å få noe ut av mangfold for spesifikke styrer.

I tillegg til fokus innad i styrer, har informantene nevnt rekrutteringspraksiser som en viktig faktor for muligheten til å oppnå positive effekter av mangfold, fordi rekrutterere er dem som velger ut hvordan et eventuelt mangfold skal se ut utover lovverket. Om dagens rekrutteringspraksis kan kritiseres og forberedes, er ikke hovedfokuset i denne rapporten. Likevel er det verdt å nevne at ekspertene understreker at perspektivene i styrer må kontekstualiseres innenfor de prosessuelle rammene som styret opererer innenfor, for at mangfold skal kunne ha en positiv innvirkning på gruppedynamikk. Som NUES (2021) hevder, bør styrer sammensettes blant annet med tanke på selskapets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold. For å knytte det til vår rapport betyr det å rekruttere etter kontekstualisert mangfold, og tiltakene ovenfor kan brukes i en rekrutteringskontekst slik at man skaper et best mulig utgangspunkt for godt styrearbeid. Anbefalingen her har vært at styrer jobber aktivt med mangfold når det oppstår. I rapporten har vi også nevnt hvilke spesifikke faktorer og forhold som påvirker dette mangfoldet, sett bort fra rekruttering.

Ikke bare er dette tiltak som de spesifikke styrene kan anvende, men bør også inkluderes i en bredere styreevaluering. Vi anbefaler et generelt økt fokus på styreevaluering, da det er slik vi får kartlagt hvorvidt tiltakene fungerer etter sin hensikt, samt om styrer følger tiltak og anbefalinger som legges frem. I sammenheng med NUES (2021) og styreevaluering er det ikke så viktig om det er demografisk eller kognitivt mangfold som ligger til grunn. Den virkelige verdien ligger i utvekslingspraksiser, og da er det ikke sikkert at fokus på demografisk eller

kognitivt mangfold er relevant. Uavhengig av retning, kan dette bety at et tidligere begrepsapparat kan forme vår oppfattelse og dermed begrense videre arbeid med mangfold.

Vi anbefaler samtidig at akademia tar tak i forslagene vi fremmer i vår utvidede modell, for å kunne erstatte hypoteser og teoretiske sannsynligheter med empiri. Samtidig er det mye mer som kan utforskes når det gjelder den reviderte CEM-modellen (2007): Ville det vært mulig å utvide modellen til å romme mangfolds påvirkning på relasjoner i tillegg til prestasjoner i et team? Kan de samme effektene finnes i team med mer rutinepregede oppgaver? Dette er spørsmål som ville bidratt til en bredere forståelse av mangfold i styresammenheng. Det ville i tillegg vært et interessant tilskudd å konsentrere seg mer om rekruttering når det gjelder mangfold i styrer. Et slikt fokus vil utvide konteksten hvor vi kan anvende CEM, og vil derfor være givende for landsdekkende politiske anbefalinger i lys av mangfold.

6. Konklusjon

Fokuset på mangfold har økt de siste årene, noe som reflekteres blant annet av antall mangfoldseksperter, stortingsmeldinger, lovverk og relevante vitenskapelige studier. Mangfold er med andre ord satt på dagsordenen fra flere hold. Arbeidslivet er ikke noe unntak, hvor mangfold kommer til syne gjennom kjønnskvolteringer aktivt satt inn i styrer (Regjeringen, 2022). Til tross for dette finner man at mangfold også kan være utfordrende, og forskningen har derfor nå i større grad fokusert på betingelser som vil fasilitere de positive effektene, og hindre de negative effektene i å forekomme. Categorization-Elaboration-Model (CEM) er et eksempel på et slikt fokus. Den legger frem faktorer som kan øke sannsynligheten for positive effekter av mangfold for arbeidsgrupper, samtidig som den også tar hensyn til potensielle utfordringer (van Knippenberg, 2007). For å gjøre modellen mer anvendbar og relevant for vår problemstilling, har vi fremmet forslag til en utvidet CEM-modell. Intervjuene med norske styremedlemmer dokumenterer den originale CEM modellens overføringsverdi, samt illustrerer potensialet i vår utvidete modell. Relevante faktorer for positive mangfoldseffekter som vi fremmer, er: Positive holdninger til mangfold, implisitt bias, degruppering, team-identifikasjon, behov for kognisjon og gjensidig mål- og oppgaveavhengighet. Selv om intervjuene i stor grad kunne bekrefte modellen, kan vi illustrere hvordan praksis bør nyansere teori. Tid får en større rolle i praksis, og bør i fremtiden forskes mer på og potensielt sett legges til i modellen. Vi kunne i tillegg gjennom intervjuene bekrefte relevansen til den kognitive forståelsen av

mangfold gjennom deres beskrivelser av det som kalles «relevant» mangfold, samt nytteverdi av mangfold. Ettersom CEM sin hovedfaktor – utvekslingspraksiser - er av kognitiv karakter, vil dette funnet igjen understreke modellens relevans for norske styrer. Om norske styrer i dag skal kunne oppnå de positive effektene av mangfold, vil vi derfor anbefale følgende:

- Vi må være enige om at mangfold er bra og nyttig. En god holdning kommer langt på vei. Her vil lederen ha en fasiliterende rolle. Vi må også her være bevisste over *konteksten* vi opererer innenfor.
- Vi må trene opp styrelederne slik at de evner å jobbe med og bruke mangfoldet på best mulig måte. Dette for å både fremme god gruppedynamikk og gode utvekslingspraksiser. Her kan kursing eller eventuelle strengere krav ved utvelgelsen av styrelederen være anbefalt.
- Tid bør respekteres og tas hensyn til i gitte kontekster. Dette kan bety at vi må endre på selve arbeidsformen og/eller praksisen for styrer. For eksempel, fokusere på å samle inn perspektiver før møtene settes.
- Konflikthåndtering er nødvendig for å legge til rette for god diskusjon. Dersom styret har et felles rammeverk, team-identifikasjon og delt forståelse av styrets funksjon og oppgaver, vil utvekslingspraksisen foregå på en bedre måte og være mer konstruktiv.
- Utover konkrete tiltak som kan utarbeides fra CEM vil det være viktig å ha et bevisst forhold til mangfoldets kompleksitet generelt. Det vil ikke holde å sette mangfold som et mål i seg selv, heller som noe man kontinuerlig jobber med. Derfor vil ikke en kvotering være nok for å få noe ut av mangfold for spesifikke styrer.

Vi anbefaler videre at styreevaluering får økt fokus, da det er slik vi får kartlagt hvorvidt tiltakene fungerer etter sin hensikt. Våre anbefalinger kan derfor brukes av de som gjennomfører styreevalueringer, i tillegg til styremedlemmene selv. Vi argumenterer også for at disse tiltakene kan brukes i en rekrutteringskontekst, slik at vi skaper et best mulig utgangspunkt for godt styrearbeid. Alt i alt, håper vi denne rapporten gir økt opplysning om mangfoldets relevans, også for styrer spesifikt, samt hvordan norske styrer og tredjeparter skal kunne realisere mangfoldspotensialet.

7. Litteratur

- Aberson, C. L., Porter, M. K., & Gaffney, A. M. (2008). Friendships Influence Hispanic Students' Implicit Attitudes Toward White Non-Hispanics Relative to African Americans. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 30(4), 544–556.
<https://doi.org/10.1177/0739986308324804>
- Aksjeloven. (1997). *Lov om aksjeselskaper* (LOV-1997-06-13-44). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). What is an organization that it may learn? I *Organizational learning II: Theory, method, and practice* (s. 3-29). Addison-Wesley.
- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice* (pp. xviii, 537). Addison-Wesley.
- Amodio, D. M. (2006). Stereotyping and evaluation in implicit race bias: Evidence for independent constructs and unique effects on behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4), 652. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.4.652>
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., & Sonnenfeld, J. A. (2000). To Your Heart's Content: A Model of Affective Diversity in Top Management Teams. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 802–836. <https://doi.org/10.2307/2667020>
- Bergh, D. D., & Lawless, M. W. (1998). Portfolio Restructuring and Limits to Hierarchical Governance: The Effects of Environmental Uncertainty and Diversification Strategy. *Organization Science*, 9(1), 87–102. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.1.87>
- Bezrukova, K., Jehn, K. A., Zanutto, E. L., & Thatcher, S. M. B. (2009). Do Workgroup Faultlines Help or Hurt? A Moderated Model of Faultlines, Team Identification, and Group Performance. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 20(1), 35–50.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0379>

- Brass, D. J. (1985). Men's and Women's Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization. *Academy of Management Journal*, 28, 327-343.
- Cacioppo, J. T., Petty, R. E., Feinstein, J. A., & Jarvis, W. B. G. (1996). Dispositional differences in cognitive motivation: The life and times of individuals varying in need for cognition. *Psychological Bulletin*, 119(2), 197–253.
- Clark, M. A., Anand, V., & Roberson, L. (2000). Resolving meaning: Interpretation in diverse decision-making groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(3), 211–221. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.3.211>
- Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Dasgupta, N., & Rivera, L. M. (2008). When Social Context Matters: The Influence of Long-Term Contact and Short-Term Exposure to Admired Outgroup Members on Implicit Attitudes and Behavioral Intentions. *Social Cognition*, 26(1), 112–123. <https://doi.org/10.1521/soco.2008.26.1.112>
- de Dreu, C. K. W. & Weingart L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 88(4), 741-749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- Ely, R., & Thomas, D. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Galia, F. & Zenou, E. (2012). Board Composition and Board Innovation: does diversity make a difference? *European Journal of International Management*, 6(6), 630-650. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2012.050425>

- Greenwald, A. G., & Pettigrew, T. F. (2014). *With malice toward none and charity for some: Ingroup favoritism enables discrimination*. <https://psycnet.apa.org/fulltext/2014-09886-001.html>
- Haslam, S. A., Egings, R. A., & Reynolds, K. J. (2003). The ASPIRe model: Actualizing Social and Personal Identity Resources to enhance organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 83–113. <https://doi.org/10.1348/096317903321208907>
- Hobman, E. and Bordia, P. (2006), “The role of team identification in the dissimilarity-conflict relationship”, *Group Processes and Intergroup Relations*, Vol. 9 No. 4, s. 483-507.
- Holroyd, J., Scaife, R., & Stafford, T. (2017). Responsibility for implicit bias. *Philosophy Compass*, 12(3), e12410. <https://doi.org/10.1111/phc3.12410>
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget.
- Ju, Y., & Kim, M. (2020). A Study on the Antecedents and Consequences of Diversity Beliefs in Organization. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 33(3), 319–351. <https://doi.org/10.24230/kjiop.v33i3.319-351>
- Julsrud, T. E. (2018). *Organisatorisk tillit: Grunnlaget for samarbeid i nettverkenes tid*. Fagbokforlaget.
- Katz, I. (1991). Gordon Allport's 'The Nature of Prejudice'. *Political Psychology*, 12(1), 125–157. <https://doi.org/10.2307/3791349>
- Kauff, M., Issmer, C., & Nau, J. (2013). Pro-Diversity Beliefs and Everyday Ethnic Discrimination on Grounds of Foreign Names. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 23(6), 536–542. <https://doi.org/10.1002/casp.2143>

- Kauff, M., & Wagner, U. (2012). Valuable Therefore Not Threatening: The Influence of Diversity Beliefs on Discrimination Against Immigrants. *Social Psychological and Personality Science*, 3(6), 714–721. <https://doi.org/10.1177/1948550611435942>
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing Diversity and Enhancing Team Outcomes: The Promise of Transformational Leadership. *The Journal of applied psychology*, 94(1), 77–89. <https://doi.org/10.1037/a0013077>
- Kearney, Gebert, D., & Voelpel, S. C. (2009). When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need for Cognition. *Academy of Management Journal*, 52(3), 581–598. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41331431>
- Kieser, A., & Leiner, L. (2009). Why the Rigour–Relevance Gap in Management Research Is Unbridgeable. *Journal of Management Studies*, 46(3), 516–533. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00831.x>
- Kiggundu, M. N. (1983). Task interdependence and job design: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 31(2), 145–172. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90118-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90118-6)
- King, E. B., Hebl, M. R., & Beal, D. J. (2009). Conflict and Cooperation in Diverse Workgroups. *Journal of Social Issues*, 65(2), 261–285. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2009.01600.x>
- Knyazeva, A, Knyazeva, D. & Naveen, L. (2021). Diversity on Corporate Boards. *Annual Review of Financial Economics*, 13, 301-320. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2021-0474>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Gyldendal Akademisk

- Lewicki, R. J. & Tomlinson E. C. (2014) Trust, trust development and trust repair. I P. T. Coleman, M. Deutsch & E. C. Marcus (Red.), *The handbook of conflict resolution. Theory and practice* (3 utg., s. 76-103). Jossey-Bass, A wiley brand.
- NHH. (u.å.). *Start Smart*. NHH. <https://www.nhh.no/research-projects-and-groups/start-smart/>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56, 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- NUES. (2021, 14.oktober). *Norsk anbefaling. Eierstyring og selskapsledelse*. NUES.no. <https://nues.no/eierstyring-og-selskapsledelse/> (Hentet 15.april 2023)
- Opsahl-Ben Ammar, H.D. (2021) Arbeidet i norske styrever profesjonaliseres. *PwC 2020 Annual Corporate Directors Survey*, 3, 33-35.
- Paolini, S., Harwood, J., & Rubin, M. (2010). Negative Intergroup Contact Makes Group Memberships Salient: Explaining Why Intergroup Conflict Endures. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(12), 1723–1738. <https://doi.org/10.1177/0146167210388667>
- Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(5), 751. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.90.5.751>
- Regjeringen (2022, 12.desember). Regjeringen vil innføre krav om kjønnsbalanse i styrever. Regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/regjeringen-vil-innfore-krav-om-kjonnsbalanse-i-styrever2/id2950843/>
- Resick, C. J., Murase, T., Randall, K. R., & DeChurch, L. A. (2014). Information elaboration and team performance: Examining the psychological origins and environmental contingencies. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 165–176. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.03.005>

- Røvik, K. A. (2016). Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 290–310. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12097>
- Sawyer, J. E., Houlette, M. A., & Yeagley, E. L. (2006). Decision performance and diversity structure: Comparing faultlines in convergent, crosscut, and racially homogeneous groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.08.006>
- Schippers, M., Den Hartog, D., & Koopman, P. L. (2005). Reflexivity in Teams: A Measure and Correlates. *Applied Psychology: An International Review* 56 (2), 189-211.
- Schölmerich, F., Schermuly, C. C., & Deller, J. (2016). How Leaders' Diversity Beliefs Alter the Impact of Faultlines on Team Functioning. *Small Group Research*, 47(2), 177–206. <https://doi.org/10.1177/1046496416630960>
- Searle, J. R. (1995). The Building Blocks of Social Reality. I *The Construction of Social Reality* (s. 1-29). Allen Lane.
- Shook, N. J., & Fazio, R. H. (2008). Interracial Roommate Relationships: An Experimental Field Test of the Contact Hypothesis. *Psychological Science*, 19(7), 717–723. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02147.x>
- Smith, K., Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (1981). Can conflict be constructive? Controversy versus concurrence seeking in learning groups. *Journal of educational psychology*, 73(5), 651-663. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.73.5.651>
- SSB (2022). Styre og leiing i aksjeselskap. SSB.no. <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/eierskap-og-roller/statistikk/styre-og-leiing-i-aksjeselskap>
- Stahl, K.G, Miska, C., Lee, H. & de Luque, M.S. (2017). The upside of cultural differences: Towards a more balanced treatment of culture in cross-cultural management research.

- Cross cultural & Strategic Management*, 24(1), 2-12. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0191>
- Stolier, R., & Freeman, J. (2016). The Neuroscience of Social Vision. In *Neuroimaging Personality, Social Cognition, and Character* (s. 139–157). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800935-2.00007-5>
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120–133. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.120>
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2012). Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118 (1), 4–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.01.001>
- Springer, L., Stanne, M.E. and Donovan, S.S. (1999) Effects of Small-Group Learning on Undergraduates in Science, Mathematics, Engineering, and Technology: A Meta-Analysis. *Review of Educational Research*, 69, 21-51. <http://dx.doi.org/10.3102/00346543069001021>
- Tam, T., Hewstone, M., Harwood, J., Voci, A., & Kenworthy, J. (2006). Intergroup Contact and Grandparent–Grandchild Communication: The Effects of Self-Disclosure on Implicit and Explicit Biases Against Older People. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(3), 413–429. <https://doi.org/10.1177/1368430206064642>
- Tjora, A. H. (2012). Analyse av kvalitative data. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.

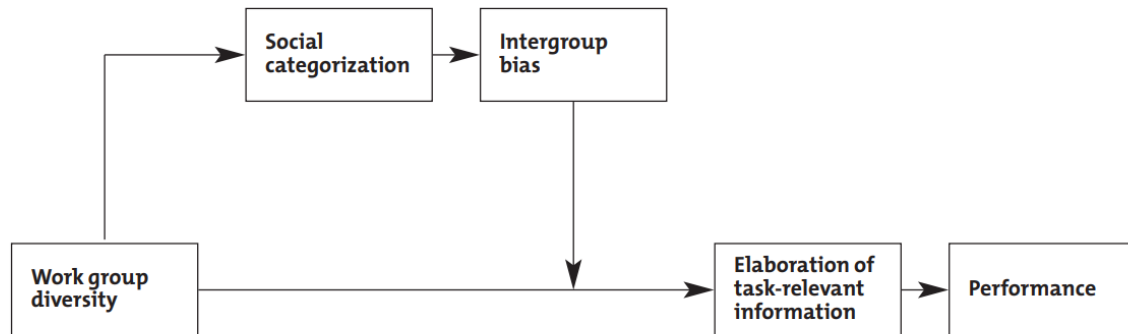
- Tropp, L. R., & Bianchi, R. A. (2006). Valuing Diversity and Interest in Intergroup Contact. *Journal of Social Issues*, 62(3), 533–551. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2006.00472.x>
- Tsoukas, H. (2009). A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations. *Organization Science*, 20(6), 941–957. <https://www.jstor.org/stable/25614709>
- Turner, R. N., Hewstone, M., & Voci, A. (2007). *Reducing explicit and implicit outgroup prejudice via direct and extended contact: The mediating role of self-disclosure and intergroup anxiety*. <https://psycnet.apa.org/fulltext/2007-12436-003.html>
- van Knippenberg, D. (2007, October 12). Understanding Diversity. ERIM Inaugural Address Series Research in Management. Erasmus Research Institute of Management. <http://hdl.handle.net/1765/10595>
- van Knippenberg, D., De Dreu, C., & Homan, A. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *The Journal of applied psychology*, 89(6), 1008–1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- van der Vegt, G. S., Emans, B. J. M., & Van de Vliert, E. 2001. Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology*, 54: 51-69
- van der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification. *The Academy of Management Journal*, 48(3), 532–547.

- van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729–751.
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00033-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00033-3)
- van Dick, R., Wagner, U., Pettigrew, T. F., Wolf, C., Christ, O., Castro, V. S., & Jackson, J. S. (2004). *Role of Perceived Importance in Intergroup Contact*.
<https://psycnet.apa.org/fulltext/2004-16828-004.html>
- Weldon, E., & Weingart, L. R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32(4), 307–334. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1993.tb01003.x>
- Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology* (3. utg). McGraw Hill Open University Press.

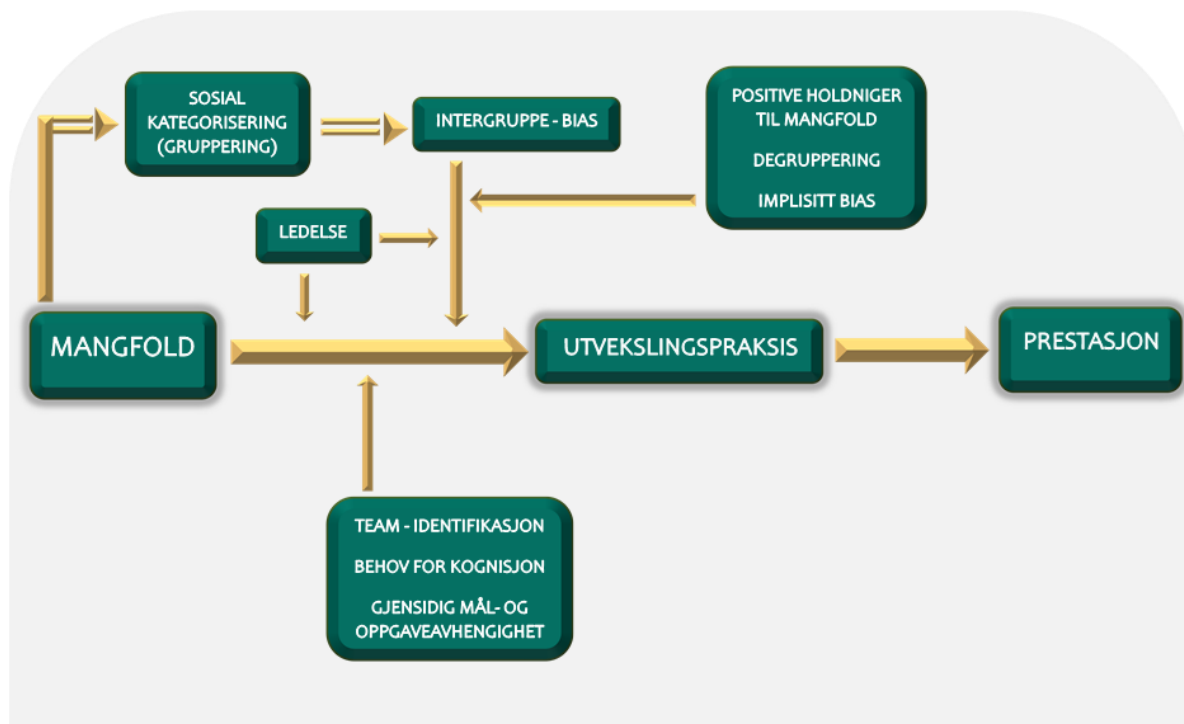
8. Vedlegg

Vedlegg 1: Original CEM-modell

Figure 1 – The Categorization-Elaboration Model of Work Group Diversity and Group Performance



Vedlegg 2: Utvidet CEM-modell



Figur 2: Vår utvidede CEM-modell

Figuren illustrerer at mangfold (A) fører til prestasjon (B), gjennom utvekslingspraksis (C) - som representerer modellens mediatoreffekt. Sosial kategorisering (gruppering) (D) vil nødvendigvis forekomme og fører videre til intergruppe-bias (E). [Positive holdninger til mangfold, degruppering og implisitt bias (F)] kan påvirke forholdet mellom intergruppe-bias (E) og utvekslingspraksis (C). Ledelse (G) har en dobbelteffekt og kan moderere både forholdet mellom mangfold (A) og utvekslingspraksis (C), samtidig som det kan moderere forholdet mellom intergruppe-bias (E) og utvekslingspraksis (C). [Team-identifikasjon, behov for kognisjon og gjensidig mål - og oppgaveavhengighet (H)] kan påvirke forholdet mellom mangfold (A) og utvekslingspraksis (C).

Vedlegg 3: Inforskriv til samtykke – styremedlemmer

Vil du delta i forskningsprosjektet:

Vísindi - Et prosjekt om mangfold og norske styrer

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å systematisere og nyansere forståelsen om hva mangfold er, og hva dette betyr i en rekrutteringskontekst. Dette følger et opplysningsprosjekt om hvorfor styrer, ledere og den generelle befolkning skal bry seg om, samt ønske mangfoldige teams og styrer. Dermed er formålet vårt ikke å avdekke det man kan kalle for “mangler”, men heller utvide forståelsen av fenomenet og hvordan man kan utnytte effektene av mangfold på en positiv måte. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære.

Formål

Dette prosjektet har som formål å opplyse om hva mangfold innebærer, generelt for organisasjoner og teams. I denne sammenheng vil vi se på ulike perspektiver på mangfold, og hvordan dette kan nyansere og generere en mer hensiktsmessig definisjon for mangfold som ikke oppfattes illegitimt eller diskriminerende i praksis. Vi vil også kartlegge hvordan situasjonen ser ut blant et utvalg av styrer i Norge i dag. Dette følger et opplysningsprosjekt om hvorfor styrer, ledere og den generelle befolkning skal bry seg om, samt ønske mangfoldige teams og styrer. Dette kan blant annet gjelde instrumentelle følger av mangfold, eksempelvis økt effektivitet, produktivitet og prestasjon. Det kan også følge kreative og innovative følger, hvor mangfold muligens kan sikre høyere grad av kreativitet, innovasjon og læring.

Denne undersøkelsen er en del av en rapport som utføres på oppdrag fra Vísindi AS. Datamaterialet for denne undersøkelsen vil i første omgang brukes til denne rapporten, men vi ønsker også muligheten til å bruke denne empirien i eventuelle masteroppgaver senere.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forskningsprosjektet er et oppdrag vi utfører på vegne av Vísindi AS. Samtidig er prosjektet en del av prosjektforum, med emnekode SVPRO4000. Dette arrangeres gjennom masterprogrammet «Organisasjon, Ledelse og Arbeid» ved Universitetet i Oslo. Det er Universitetet i Oslo som har behandlingsansvar av personopplysningene, og denne behandlingen er uavhengig av samarbeidet med Visindi AS. Visindi formidlet et mandat, og bistår med informantutvelgelse, og vil få en samlet rapport på slutten av prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker at du deltar i denne undersøkelsen basert på din erfaring som styreleder/-medlem.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi er i dette prosjektet hovedsakelig interessert i dine opplevelser og refleksjoner rundt mangfold i styrer. Dersom du velger å delta vil vi benytte korte, semistrukturerte intervjuer som vil bli tatt opp via en båndopptaker slik at vi kan gjengi dine uttalelser så korrekt som mulig. Opptaket vil bli transkribert og kodet, og det er denne dataen vi vil bygge undersøkelsen på. Likevel ønsker vi å beholde lydopptaket av intervjuet frem til prosjektets slutt 25.05.2023. Dette er for å ha en back-up av rådata i tilfelle det skulle skje noe med den behandlede dataen. Intervjuet vil ta rundt 30 minutter å gjennomføre, og hvilke spørsmål du velger å svare på er selvfølgelig helt opp til deg.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Om du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle informasjon om deg vil da bli slettet og dine ytringer vil ikke benyttes i rapporten. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Kun den som utfører intervjuet vil ha tilgang på båndopptaket frem til dette blir slettet. Videre vil kun medlemmene i prosjektgruppen få tilgang på de transkriberte intervjuene.
- Du som informant vil ikke kunne kobles til de ulike uttalelsene som presenteres i rapporten.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet avsluttes 25.05.2023, og lydopptak og alt av behandlede data vil bli slettet denne datoen.

Dine rettigheter

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

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Vísindi AS gjennom UIO har SIKT vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Representant fra prosjektgruppen: Mina Cornelia V. Hovland

Mail: mchovlan@uio.no , Tlf: 971 33 557

Prosjektleder: Lars Klemsdal

UIO, Mail: lars.klemsdal@sosgeo.uio.no, Tlf: 228 57 089

Prosjektveileder: Ole I. Iversen Førsteamanuensis II - Institutt for ledelse og organisasjon

Mail: ole.i.iversen@bi.no, Tlf: 992 36 296

SIKT– Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, Tlf: 739 84 040

Samtykkeerklæring

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å la meg intervju i forbindelse med prosjektet om mangfold og norske styrever.

Jeg har fått anledning til å stille spørsmål om prosjektets formål og innhold. Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Infoskriv til samtykke – mangfoldseksperter

Vil du delta i forskningsprosjektet:

Visindi - Et prosjekt om mangfold og norske styrer

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å systematisere og nyenasere forståelsen om hva mangfold er, og hva dette betyr i en rekrutteringskontekst. Dette følger et opplysningsprosjekt om hvorfor styrer, ledere og den generelle befolkning skal bry seg om, samt ønske mangfoldige teams og styrer. I lys av dette ønsker vi å få et mer nyansert perspektiv på begrepet mangfold gjennom å snakke med eksperter på feltet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om hva deltakelse vil innebære.

Formål

Dette prosjektet har som formål å opplyse om hva mangfold innebærer, generelt for organisasjoner og teams. I denne sammenheng vil vi se på ulike perspektiver på mangfold, og hvordan dette kan nyansere og generere en mer hensiktsmessig definisjon for mangfold som ikke oppfattes illegitimt eller diskriminerende i praksis. Vi vil også kartlegge hvordan situasjonen ser ut blant et utvalg av styrer i Norge i dag. Dette følger et opplysningsprosjekt om hvorfor styrer, ledere og den generelle befolkning skal bry seg om, samt ønske mangfoldige teams og styrer. Dette kan blant annet gjelde instrumentelle følger av mangfold, eksempelvis økt effektivitet, produktivitet og prestasjon. Det kan også følge kreative og innovative følger, hvor mangfold muligens kan sikre høyere grad av kreativitet, innovasjon og læring.

Denne undersøkelsen er en del av en rapport som utføres på oppdrag fra Vísindi AS. Datamaterialet for denne undersøkelsen vil i første omgang brukes til denne rapporten, men vi ønsker også muligheten til å bruke denne empirien i eventuelle masteroppgaver senere.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forskningsprosjektet er et oppdrag vi utfører på vegne av Vísindi AS. Samtidig er prosjektet en del av prosjektforum, med emnekode SVPRO4000. Dette arrangeres gjennom masterprogrammet «Organisasjon, Ledelse og Arbeid» ved Universitetet i Oslo. Det er

Universitetet i Oslo som har behandlingsansvar av personopplysningene, og denne behandlingen er uavhengig av samarbeidet med Visindi AS. Visindi formidlet et mandat, og bistår med informantutvelgelse, og vil få en samlet rapport på slutten av prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker at du deltar i denne undersøkelsen basert på din kunnskap om feltet mangfold. Dette er det eneste formelle utvalgsriteriet, og vi ønsker å rekruttere informanter som har bred kunnskap og ekspertise innenfor mangfold, og som da kan gi oss kunnskap til å definere begrepet på en nyansert måte. Vi ønsker å komme i kontakt med 2-3 mangfoldseksperter på bakgrunn av disse målene.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi er i dette prosjektet hovedsakelig interessert i din faglige kunnskap rundt mangfolds diskusjonen. Dersom du velger å delta vil vi benytte korte, semistrukturerte intervjuer som vil bli tatt opp via en båndopptaker slik at vi kan gjengi dine uttalelser så korrekt som mulig. Opptaket vil bli transkribert og kodet, og det er denne dataen vi vil bygge undersøkelsen på. Likevel ønsker vi å beholde lydopptaket av intervjuet frem til prosjektets slutt 25.05.2023. Dette er for å ha en back-up av rådata i tilfelle det skulle skje noe med den behandlede dataen. Intervjuet vil ta 15-30 minutter å gjennomføre, og hvilke spørsmål du velger å svare på er selvfølgelig helt opp til deg.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Om du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle informasjon om deg vil da bli slettet og dine ytringer vil ikke benyttes i rapporten. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Kun den som utfører intervjuet vil ha tilgang på båndopptaket frem til dette blir slettet. Videre vil kun medlemmene i prosjektgruppen få tilgang på de transkriberte intervjuene.
- Siden du vil representere en ekspertrolle, vil vi ønske å bruke navnet ditt slik at ytringene oppfattes legitime.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet avsluttes 25.05.2023, og lydopptak og alt av behandlede data vil bli slettet denne datoen.

Dine rettigheter

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

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Vísindi AS gjennom UIO har SIKT vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

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

Representant fra prosjektgruppen: Mina Cornelia V. Hovland

Mail: mchovlan@uio.no , Tlf: 971 33 557

Prosjektleder: Lars Klemsdal

UIO, Mail: lars.klemsdal@sosgeo.uio.no, Tlf: 228 57 089

Prosjektveileder: Ole I. Iversen Førsteamanuensis II - Institutt for ledelse og organisasjon

Mail: ole.i.iversen@bi.no, Tlf: 992 36 296

SIKT– Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, Tlf: 739 84 040

Samtykkeerklæring

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å la meg intervju i forbindelse med prosjektet om mangfold og norske styrer.

Jeg har fått anledning til å stille spørsmål om prosjektets formål og innhold. Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 5: Intervjuguide – styremedlemmer

Intervjuguide

Intro

- Takke for deltakelse
- Fortell litt om prosjektet (formål)
- Fortell om personvernhandtering (f.eks. lydopptak)
- Hvem er vi? → for å balansere maktforhold og skape tillit
- Eventuelle spørsmål

Oppvarmingsspørsmål

- Fortell kort om din styreerfaring
 - Hva kan være en vanlig problemstilling for dere i styret? hva slags beslutninger/problemstillinger forholder dere dere til?
- Foreligger det retningslinjer for styrerekruttering som vil påvirke mangfold i dette styre/styrene du har verv i?

Generelt om mangfold

- Hva legger du i mangfoldsbegrepet?
- Mener du selv at du havner innenfor “mangfoldsbegrepet”?
- I hvilken grad opplever du at styret du er medlem av er mangfoldig?
- Opplever du økt fokus på mangfold og har dette påvirket dere i styret?
- Opplever du at mangfold har verdi/utfordringer i for styrevirksomheten du er en del av?
 - Hvorfor/hvorfor ikke? hvilke verdier viser du til?
- Hvordan er relasjonen til andre i styret/gruppedynamikk/normer?

CASE OM UTVEKLSINGSPRAKSISER

Se for deg at dere står overfor en utfordrende problemstilling/situasjon som dere aldri har stått overfor tidligere. Dere står ovenfor et tidspress, hvor dere er nødt til å håndtere problemstillingen.

Hvordan ville dere gått frem for å løse dette? Flott om du henviser til konkrete erfaringer og tidligere cases (om dette skulle være relevant)

- *hvor vil dere startet? hva vil være viktig for dere? hvem ville dere involvert? hvordan ville dere diskutert problemet? hvordan kunne problemløsningen sett ut her? har dere noen normer for beslutningstaking/etc.?*

Her ønsker vi refleksjoner rundt hvordan dere løser et slikt problem, og hvordan mangfoldige perspektiver og refleksjoner kan påvirke slike praksiser.

Vi er i denne delen interessert i å finne ut av om mangfold har en påvirkning på problemløsning og beslutningstaking, og om dere opplever konkrete effekter av mangfoldige perspektiver i styret.

- Opplever dere at det er viktig/relevant med en leder i slike situasjoner? → i så fall hvordan?

Avslutning

- Rund av
- Er det noe mer du vil tilføre til studiet som du føler vi ikke har snakket om?
- Takknemlighet for at man satt av tid
- Hva skjer nå?

Vedlegg 6: Intervjuguide – mangfoldseksperter

Intervjuguide for eksperter på mangfold

Intro

- Takke for deltakelse
- Fortell litt om prosjektet (formål)
- Fortell om personvernhandtering (f.eks. lydopptak)
- Hvem er vi? → for å balansere maktforhold og skape tillit
- Eventuelle spørsmål

Oppvarmingsspørsmål

- Hva jobber du med? Fortell om denne rollen.
- Hvorfor er du opptatt av x? (spørre om erfaring/bakgrunn relevant for mangfold)
- Hvor lenge har du drevet med (forsket? politikk? etc) dette? (legitimitet)

Generelt om mangfold

- Hva er mangfold?
 - Hva legger du i mangfoldsbegrepet?
- Basert på din erfaring med mangfold/gruppetynamikk; har mangfold verdi for arbeidsgrupper/styrer/grupper?
- Har du noe innsikt om potensielle utfordringer, og evt hvordan unngå de?

Styrer/ledergrupper/arbeidsgrupper:

- I hvilken grad opplever du at x styrer er opptatt av og aktivt jobber for mangfold?
- Opplever du økt fokus på mangfold i arbeidslivet?
 - Mener du denne er hensiktsmessig? / Hva har kommet ut av det?

Avslutning

- Rund av
- Er det noe mer du vil tilføre til studiet som du føler vi ikke har snakket om?
- Takknemlighet for at man satt av tid
- Hva skjer nå?