

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

MKL310

Navn på kandidat

Valeriya Hjertenæs

Mangfoldsledelse som perlebrodering

En studie av mangfoldsledelse og hvilke tilnærminger ledere velger for å øke kunnskapsdeling i organisasjoner med ansatte med ulike kulturelle bakgrunner

Dato: 15.05.2020

Totalt antall sider: 99

Mangfoldsledelse som perlebrodering

En studie av mangfoldsledelse og hvilke tilnærminger ledere velger for å øke kunnskapsdeling i organisasjoner med ansatte med ulike kulturelle bakgrunner



«Frk Tillit og Frk Kontroll er i den engasjerte, morsomme, utfordrende og dansende tverrkulturelle interaksjonen»

Masteroppgave i kunnskapsledelse mai 2020

Nord Universitet

Valeriya Hjertenæs

Sammendrag

Mangfoldsledelse og *kunnskapsdeling* betraktes som to viktige og spennende fenomener innenfor moderne ledelses- og organisasjonsteori. Mangfold vil i mange tilfeller gi positive gevinster som innovasjon, kreativitet, flerkulturell kompetanse og kunnskap som kan styrke organisasjonsutvikling og verdiskaping (Drange, 2014a). Kunnskapsdeling er en avgjørende strategisk ressurs i dagens dynamiske økonomi, og er en nøkkel til at organisasjoner kan lykkes med utnyttelse av eksisterende organisatorisk kunnskap og utvikling av ny organisatorisk kunnskap (Filstad, 2014). Mangfold på arbeidsplasser gir ofte berikende miljøer, men den flerkulturelle dimensjonen kan også by på en del utfordringer (Solheim og Brenna, 2018). På samme måte har organisatorisk kunnskapsdeling mange fordeler, men det kan også skapes fallgruver dersom kunnskapsdelingen ikke skjer systematisk (Filstad, 2014). Dyktig mangfoldsledelse fremstår som en viktig forutsetning for at potensialet som ligger i bredden av kunnskap og perspektiver i en flerkulturell arbeidsstokk, skal kunne bli en verdi for organisasjonen. En kompetent ledelse kan realisere potensialet gjennom tiltak som styrker kunnskapsdeling mellom kolleger med flerkulturell bakgrunn, og slik konvertere individuell kunnskap til organisatorisk kunnskap.

Formålet med min avhandling er å belyse hvilke ledelsesstrategier for kunnskapsdeling som kan anses som mest hensiktsmessige for å øke kunnskapsdelingseffekt i et flerkulturelt miljø. Til grunn for studiet har jeg intervjuet fire mangfoldsledere, og gjennom oppgaven søkte jeg å avdekke hvilke tillitsbaserte og kontrollorienterte ledelsesverktøy som benyttes av disse lederne, for å påvirke kunnskapsdeling i deres flerkulturelle organisasjoner. Med utgangspunkt i et fenomenologisk kunnskapssyn søkte jeg å få innsikt i mangfoldsledernes subjektive livsverden. Overfor de fire mangfoldslederne benyttet jeg en kvalitativ tilnærming med semistrukturerte dybdeintervju. Dette danner utgangspunktet for en abduktiv datautvikling og analyse, som jeg gjennomførte ved hjelp av stegvis induktive-deduktive metode (SDI- metoden). Selv om mine

funn ikke kan egne seg til å være statistisk generaliserbare, var ambisjonen min å gjøre dem naturalistisk generaliserbare og konseptuelt generaliserbare. Dette kunne jeg oppnå ved å gjøre forskningsprosessen transparent i størst mulig grad og gjennomføre en systematisk konseptutvikling som kan ha relevans i andre tilfeller enn de som er forsket på.

Resultatene fra studien viser i hovedsak at kunnskapsdeling kan fasiliteres gjennom et rikt antall metoder. Det kan brukes både tillitsskapende grep, som humor og anerkjennelse av den enkelte medarbeider, men også kontrolltiltak som avstemming og internkontroll. Tillitstilnærming og anerkjennelse av potensialet til hvert individ i mangfoldet betraktes som en viktig forutsetning for at mangfoldsledelse skal lykkes med kunnskapsdeling. Samtidig fremkommer det tydelig at både tillits- og kontrolltiltak må samvirke for å oppnå hensiktsmessig kunnskapsdeling. Ifølge mitt utvalg, er det utfordrende å forhåndsbestemme graden av tillit og kontroll i tiltak som skal iverksettes for å oppnå kunnskapsdeling i ulike situasjoner. Derfor foretrekker mangfoldslederne en balansert, harmonisk og rivaliserende interaksjon mellom tillit og kontroll for at individuell kunnskap skal deles, og at verdiskaping og konkurranseevne skal styrkes. For å lykkes med kunnskapsdeling i tverrkulturelle miljøer, må det tilrettelegges for at alle medarbeidere skal bli sett, hørt, motivert og fulgt opp, og det må også tilrettelegges for en “dansende interaksjon” mellom ledelsens tillitsbaserte og kontrollorienterte tiltak. Dette kan godt illustreres med de perlebroderte bildene på forsiden hvor frk. Tillit og frk. Kontroll er i en engasjert, morsom, utfordrende og dansende tverrkulturell interaksjon.

En viktig begrunnelse for at jeg valgte å skrive en oppgave om mangfold, er at det finnes lite forskning på feltet (Jonsen, Maznevski og Schneider, 2011). Jeg mener også det er behov for at mangfoldsledelse utforskes ytterligere, og håper at konseptene jeg har utviklet kan virke inspirerende for flere personer til å forske på dette fenomenet, slik at mine funn kan testes, og eventuelt styrkes i fremtiden.

Abstract

Diversity Management and Knowledge Sharing are important and exciting topics in modern management and organizational theory. Diversity has positive benefits in many areas, such as innovation, creativity, multicultural competence, and know-how that enhance organizational development and value creation (Drange, 2014a). Knowledge Sharing is a strategic resource in today's dynamic economy. It is key that organizations succeed at leveraging their knowledge assets into developing new organizational knowledge (Filstad, 2014). Diverse organisations can provide enriching environments while appropriately dealing with the typical challenges related to a multicultural context (Solheim and Brenna, 2018). Similarly, organizational Knowledge Sharing has many benefits, but some problems may also arise (Filstad, 2014).

Diverse organisations can often provide enriching environments, but at the same time there can appear some challenges related to a multicultural context (Solheim and Brenna, 2018). Similarly, organizational knowledge sharing has many benefits, but some problems may also be involved (Filstad, 2014). Competent diversity management appears to be important for organisations to succeed with capitalization on the potential from the multicultural workforce through the sharing of knowledge between the colleagues from different cultures.

The purpose of my thesis is to determine which Diversity Management strategies are most appropriate for knowledge sharing in multiculturally diverse organizations. I investigated which management tools were used, i.e. trust-based or control-based, by diversity managers I interviewed to influence knowledge sharing in their multicultural organizations. Based on a phenomenological view of knowledge, I sought to gain insight into the subjective world of my interviewees. A qualitative method with four, semi-structured, in-depth interviews was used for the abductive-based data development and analysis, using the Stepwise Inductive-Deductive (SDI) method. My ambition was to make the findings naturalistically and conceptually generalizable through transparency of the research process and implementing a systematic concept development that may be relevant in other cases, because outcomes based on so few interviews would not be statistically accurate.

My results show that Knowledge Sharing can be facilitated through a variety of management methods. Trust-building, such as humor and recognition of the individual, as well as control steps like following up and internal control were the most successful. Approaching with trust and recognition of each individual was considered to be the most essential condition for diversity management to succeed with knowledge sharing. Yet it was very clear control-based mechanisms are still necessary. According to the managers I interviewed, it is challenging to pre-decide the degree of trust and control necessary to succeed with knowledge sharing in a multicultural team. A balanced and harmonious interaction between trust and control is emphasized to achieve individual knowledge to be shared and competitive value creation to take place. In summary, in order to succeed with Knowledge Sharing in multicultural environments where everyone should be seen, heard, motivated, and followed up, a “dancing interaction” between management trust- and control mechanisms had to be facilitated. This is illustrated with the pearl-embroidered pictures on title page where Miss Trust and Miss Control are engaged in fun, challenging and dancing cross-cultural interaction.

My choice to write a thesis about Diversity Management is due to the opportunity afforded by a lack of research in the field of management and organizational theory (Jonsen, Maznevski and Schneider, 2011). I see a need for the phenomenon of Diversity Management to be further explored and I hope the concepts developed will inspire future researchers to carry the work further forward and strengthen the topic for future generations.

Forord

Arbeidet med min avhandling har vært en spennende og lærerik reise som skapte en verdifull innsikt i hvordan forskning kan gjennomføres, samt at studiet ga en mulighet for faglig fordypning i et tema som er høyst interessant for meg.

Det er mange som skal ha sin del av æren for at jeg nå har kommet i mål med å ferdigstille masteravhandlingen min. Først og fremst vil jeg takke de interessante mangfoldslederne som med stort engasjement stilte opp som mine informanter. Uten dem ville det ikke vært mulig å gjennomføre forskningsprosessen - en prosess som har gitt meg svært verdifull kunnskap.

Til tider var jobben med avhandlingen riktig så effektiv, mens i andre perioder gikk det ganske langsomt. Heldigvis har jeg fått god hjelp gjennom inspirerende faglig veiledning fra Robert Bye ved Nord Universitet. Han bisto meg med å finne de riktige fokuspunktene, når blikket mitt var i ferd med å vandre ut på viddene. Jeg sender ham varme tanker for hans engasjement i en situasjon der han for det første tok på seg veiledningen som en ekstraoppgave, og for det andre at han ikke lot seg stoppe av unntakstilstanden som coronaviruset har skapt.

Jeg sender også varme tanker til min familie som har støttet, oppmuntret og motiverte meg gjennom hele prosessen. Mine venner skal også ha stor takk for å ha ventet tålmodig på meg mens jeg har vært fraværende fra treff og sammenkomster i lang tid. Jeg kan forstå at mange av mine nærmeste ikke har klart å finne et like sterkt engasjement som meg i dette studiet, men de har likevel levd med utallige timer med lytting og refleksjoner knyttet til min problemstilling, og bidratt sterkt til at min motivasjon har holdt seg på et høyt nivå helt til målstreken (my poor darlings... smiler). *En ekstra takk sendes til barna og min ektemann, Atle Hjertenæs, som utvilsomt har vært den beste sparringspartner og korrekturleser. Med vår kunnskapsdeling kom vi i mål!* Jeg håper avhandlingen kan betraktes som en nyttig studie for aktører som er engasjert i temaet mangfoldsledelse, og at den kan bidra til å gi en dypere innsikt i dette fenomenet.

11.05.2020, Trondheim, Valeriya

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	1
Abstract.....	3
Forord	5
Innholdsfortegnelse.....	6
1. Oppgavens utgangspunkt.....	11
1.1 Innledende betraktninger og problemstilling	11
1.2 Studiens vitenskapelige relevans og tidligere forskning.....	14
2. Studien teoretiske utgangspunkt	15
2.1 Mangfoldsledelse	15
2.1.1 Hva er mangfold?.....	15
2.1.2 Hvorfor mangfoldet må ledes - Leker like barn alltid best?	16
2.2 Innblikk i ledelsestilnæringer - Et komparativt perspektiv.....	21
2.2.1 Tillit og/eller kontroll som ledelsesstrategi.....	21
2.2.2 Innblikk i ledelsestilnæringer i Morgans metaforbaserte organisasjonsteori	26
2.3 Kunnskapsdeling.....	30
2.3.1 Innledning	30
2.3.2 Forståelse av kunnskap	31
2.3.3 Kunnskapsdeling - Organisatoriske trekk som påvirker kunnskapsdeling	32
2.3.4 Lederstøtte for kunnskapsdeling	34
3. Metodisk fremgangsmåte	36
3.1 Innledning	36
3.2 Studiens kunnskapssyn	36
3.3 Semistrukturerte dybdeintervju.....	39

3.3.1 Innledning	39
3.3.2 Utvikling av en intervjuguide	39
3.3.3 Valg av intervjupersoner.....	40
3.3.4 Gjennomføring av intervjuene	42
3.3.5 Forskningsetiske prinsipper og retningslinjer for intervju.....	43
3.3.6 Diskusjon rundt studiens validitet og reliabilitet	44
3.4 Generaliserbarhet	45
3.5 Forskerens posisjon og forsøk på å redusere eventuell forforståelse.....	47
3.6 Datautvikling inspirert av SDI-metode.....	47
3.6.1 Innledning Stegvis deduktiv-induktiv metode (SDI).....	47
3.6.2 Min kodeprosess og utvikling av empiriske funn	48
3.7 Oppsummering.....	51
4. Mine empiriske funn.....	52
4.1 Innledning	52
4.2 Hovedtema 1: Kompetanse i mangfoldsledelse er en styrke for samfunnet, bedriften og den enkelte ansatte	52
4.2.1 Innledning	52
4.2.2 Kompetanse i mangfoldsledelse er fordelaktig på grunn av potensialet som ligger i et mangfoldig team og hver enkelt ansatt (<i>kodegruppe 1</i>).....	53
4.2.3 Mangfoldskompetanse gir ledelse mulighet til å forstå og benytte ressursene i teamet (<i>kodegruppe 2</i>).....	54
4.3 Hovedtema 2: Hverken rent tillitsbasert eller rent kontrollorientert lederperspektiv er kloke valg for mangfoldsledere	55
4.3.1 Innledning	55
4.3.2 Østeuropeisk kontrollbasert lederstil kveler initiativ og motivasjon hos den enkelte ansatte, og hindrer organisasjonsutvikling (<i>kodegruppe 3</i>)	55

4.3.3 Bruk av velbegrunnede og konstruktive kontrolltiltak kan være til beste for alle (kodegruppe 4)	56
4.3.4 Ren tillitsbasert ledelse kan medføre misbruk av tillit og sviktende innsats blant ansatte (kodegruppe 5)	58
4.4 Hovedtema 3: Kunnskapsdeling i tverrfaglige og tverrkulturelle miljøer er en strategisk viktig ressurs for organisasjonsutvikling og verdiskaping.....	59
4.4.1 Innledning	59
4.4.2 Mangfold på arbeidsplassen kan være veldig berikende, samtidig som det kan skape utfordringer for ledere (kodegruppe 6)	60
4.4.3 Forholdet mellom kunnskap og makt må stå på dagsorden i hver organisasjon (kodegruppe 7)	61
4.4.4 Ledelse må være påpasselig at kunnskapens maktpotensial ikke blir misbrukt (kodegruppe 8)	61
4.5 Hovedtema 4: Tillit er kritisk for kunnskapsdeling	63
4.5.1 Innledning	63
4.5.2 Leder som «kunnskapsbygger» bør tilrettelegge for et trygt arbeidsmiljø for å sikre tillit og kunnskapsdeling (kodegruppe 9)	64
4.5.3 Lederen som rollemodell kan styrke tillitsforhold i organisasjon, og dermed øke kunnskapsdeling (kodegruppe 10)	65
4.5.4 Ledelse med fokus på å anerkjenne og motivere medarbeidere, øker tillit og kunnskapsdeling i organisasjon (kodegruppe 11).....	66
4.6 Hovedtema 5: Konstruktiv kontroll øker kunnskapsdeling	67
4.6.1 Innledning	67
4.6.2 Ledelsens kontrolltiltak kan bidra til at individuell kunnskap blir organisatorisk kunnskap (kodegruppe 12).....	67
4.6.3 Kontroll er et viktig ledergrep for å hindre kunnskapsmonopolisering og kunnskapstap i organisasjon (kodegruppe 13).....	68

4.6.4 Lederens kontrolltiltak kan øke faglig påfyll i organisasjonen og styrke intern kunnskapsdeling (<i>kodegruppe 14</i>)	68
4.7 Oppsummering - Tiltaksoppskrift for mangfoldsledere	70
5. Konseptutvikling (ved hjelp av teorimarinering av empiri)	73
5.1 Innledning	73
5.2 Metaforer som virkemiddel for å “blåse liv i en fremstilling”	74
5.3 Teorimarinering av mine empiriske funn i Morgans metaforer.....	76
5.4 Lederens krevende dilemma: Hva er passelig mengde av tillit og kontroll?.....	81
5.5 Midlertidig oppsummering	82
5.6 Mangfoldsleder som perlebrodør - Elastisk ledelse.....	83
5.6.1 Innledning	83
5.6.2 Innføring i hvordan metaforen illustrerer empiri og teori.....	84
5.6.3 Kunnskapsspunnet tillitstråd - et middel for kunnskapsdeling	87
5.6.4 Lederen med nålen - gjennomtrengende kontroll eller konstruktiv kontroll?	90
5.6.5 Metaforen perlebrodering som enhetlig ledertilnærming	95
5.6.6 Oppsummering og elastisk ledelse.....	99
6. Konklusjon, funn og veien videre	103
6.1 Innledning	103
6.2 Hovedfunn og konklusjon.....	103
6.3 Oppgavens styrker, begrensninger og muligheter for fremtidslæring	106
6.4 Min læring.....	108
Litteraturliste	110
Elektroniske kilder	115
Vedlegg.....	117
1. Godkjennelse fra NSD	117

2. Informert samtykke.....	119
3. Semistrukturert intervjuguide.	123
4. Illustrasjon av perlebroderi	127

1. Oppgavens utgangspunkt

1.1 Innledende betraktninger og problemstilling

Hvordan er det å være leder i det 21. århundre?

Moderne ledere og virksomheter utsettes for mange utfordringer som globalisering, internasjonal handel, banebrytende teknologi og innovasjoner (Brenna, 2018). I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på kanskje den viktigste delen av globaliseringen, som er flyt av mennesker på tvers av nasjonale og kulturelle grenser. Denne flyten medbringer kulturell interaksjon og øker mangfoldets kompleksitet. Ifølge Grund (2006) medbringer globalisering og internasjonalisering økt mangfold, økt samfunnsmessig kompleksitet og økt dynamisk teknologisk utvikling. Dette støtter Brenna og Solheim (2018), og Eriksen (2008) som viser til at globalisering medfører teknologisk utvikling, økt samarbeid på tvers av landegrensene, økt internasjonal handel, og økt arbeidsmobilitet.

Ifølge Brenna (2018) kan summen av kunnskap og kompetanse som ligger i en mangfoldig arbeidsgruppe, bidra til et bredere produkt- og tjenesteperspektiv, og styrke bedriftens konkurransekraft. Men for å lykkes med utvikling og utnyttelse av den kunnskapen som en mangfoldig arbeidsstyrke besitter, må kompetanse om hvordan man skal lede en mangfoldig organisasjon økes betydelig (Solheim og Brenna, 2018).

At globalisering, internasjonalisering og økt innvandring påvirker norsk næringsliv er også tydelig. Virksomheter opplever at arbeidsstokken i økende grad blir flerkulturell, noe som har bidratt til å styrke oppmerksomheten rundt behovet for mangfoldsledelse (Brenna, 2018). Vi har fått et stort mangfold av etnisiteter, språk, kultur, religioner, perspektiver og erfaringer i norsk arbeidsliv de siste årene. For å tjene på potensialet som ligger i en heterogen arbeidsstokk kreves det, ifølge flere forskere, strategisk og bevisst ledelsesinnsats. Å lykkes med dette kan være en spennende, men utfordrende og ressurskrevende prosess (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug & Nordhaug, 2004).

Norsk arbeidsliv er preget av gjensidig respekt mellom ansatte og ledelse, og ansatte har ofte medbestemmelse når beslutninger tas. I henhold til Arbeidsmiljølovens § 4-2, andre ledd, bokstav a, skal det legges til rette for at arbeidstakere gis mulighet til faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid. Trepertssamarbeidet mellom regjeringen, arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner er en institusjon som skal ivareta likeverd i norsk arbeidsliv, og har eksempelvis resultert i avtalen om inkluderende arbeidsliv. Denne avtalen har blant annet som mål å forbedre arbeidsmiljøene og hindre utstøting fra arbeidslivet (Regjeringen.no, 2020). Nasjonalt lovverk og nasjonale avtaler knyttet til dette formålet har tilsynelatende fungert etter intensjonen (Fridberg og Kangas, 2008). En indikasjon på dette er at tillit mellom arbeidsgivere og ansatte står sterkere i Norge enn i andre land. Ved å øke medvirkning fra ansatte, og likeverd mellom ansatte på den ene siden, og eiere og ledere i arbeidslivet på den andre siden, styrkes tilliten i relasjonen mellom ledelse og organisasjonsmedlemmer. Når norsk arbeidsliv baserer seg på tillit, forutsettes det at tilliten i liten grad misbrukes, og at både ledere og ansatte tar ansvar i sine tildelte roller til beste for virksomheten (Fridberg og Kangas, 2008). I den sammenheng har jeg undret meg over om tillit kan bli misbrukt i Norge, og hvilke konsekvenser dette eventuelt kan medføre for norske virksomheter.

Det er interessant at ordet *tillit* uttales og skrives likt begge veier, noe som forsterker begrepet som beskriver fenomenet, altså *gjensidig* respekt og tiltro som binder medborgere og kolleger sammen. Jeg stiller spørsmål ved hva tillit betyr i en organisasjon med ansatte med ulike kulturelle bakgrunner, der mange av de ansatte ikke er vant med at tillit regulerer samarbeid: Vil tillit i flerkulturelle virksomheter i det hele tatt være egnet til å skape hensiktsmessig samarbeid og gode resultater?

Dersom det er slik at globalisering med teknologiske og demografiske endringer er med på å påvirke den konteksten organisasjoner opererer i, må da bedriftsledere justere sine strategier, dersom de skal kunne utnytte det samlede potensialet som finnes i arbeidstakere med ulik kulturell bakgrunn? Kan tillitsorientert ledelse forbli en hovedtilnærming i norske virksomheter for å sikre kunnskapsdeling internt? Kanskje bør andre tilnærminger i større grad benyttes av ledere i norsk arbeidsliv, når andelen ansatte med bakgrunn fra andre kulturområder øker.

Jeg har selv vokst opp i en annen kultur enn den norske, og som østeuropeer tok det meg relativt lang tid å forstå hvor sterk betydning tillit har i det norske samfunnet. Jeg har jobbet som leder i kunnskapsbedrifter både i Ukraina og Norge, og har blitt særlig interessert i hvordan tillitsbasert ledelse kan øke kunnskapsdeling mellom ansatte. I Ukraina var jeg leder for både ukrainere, russere og andre øst-europeiske medarbeidere. Basert på min erfaring fra ukrainsk og norsk arbeidsliv, opplever jeg at tillit slik det eksisterer i norsk arbeidsliv, i vesentlig grad understøtter kunnskapsdeling. Dette i motsetning til hvordan liten grad av tillit og sterk kontroll, som i ukrainsk arbeidsliv, *hindrer* kunnskapsdeling.

Dersom tillit er en vesentlig katalysator for kunnskapsdeling og verdiskaping, hvordan kan tillit etableres eller forsterkes i øst-europeiske organisasjoner, slik at de også kan bli mer konkurransedyktige i et stadig mer globalisert verdensmarked?

Min interesse er derfor rettet mot mangfoldsledelse og hvordan ledere betrakter sin rolle for å lykkes med å utnytte potensialet som ligger i en tverrkulturell arbeidsstokk. Sett fra et kunnskapsledelses-perspektiv, er jeg spesielt opptatt av strategiene erfarne mangfoldsledere prioriterer selv, og råder andre ledere til å benytte, for å lykkes med kunnskapsdeling i mangfoldige miljøer.

For å belyse dette har jeg sammen med personer i mitt nettverk vurdert hvilke mangfoldsledere som kan ha en solid erfaring med ledelse av både nordmenn og øst-europeere. I tillegg har jeg vært opptatt av at mangfoldslederne skulle ha god kjennskap til både øst-europeisk og norsk kultur, gjennom å ha bodd og arbeidet både i Norge og Øst-Europa. Jeg hadde også som en forutsetning at mangfoldslederne skulle ha samlet erfaringer fra ulike typer organisasjoner, slik at både ledere fra tjenesteytende og vareproduserende organisasjoner skulle være representert. Endelig var jeg opptatt av at mine informanter skulle betrakte seg selv som ambisiøse og dyktige mangfoldsledere. Jeg mener jeg lyktes godt med å skaffe meg det rette utvalget på fire mangfoldsledere, hvor de hver for seg og samlet, dekker disse kriteriene på en svært god måte.

Problemstillingen for denne oppgaven er følgende:

Hvordan jobber mangfoldsledere for å oppnå kunnskapsdeling i organisasjoner med ansatte med ulike kulturelle bakgrunner? Oppgaven er en studie av ulike ledelsestilnærminger og hvordan tillitsbaserte og kontrollorienterte tiltak benyttes for å oppnå kunnskapsdeling.

For å belyse problemstillingen vil jeg søke å besvare følgende sentrale forskningsspørsmål:

- 1) Hva er mangfold og hvorfor skal ledere fokusere på mangfoldskompetanse i flerkulturelle organisasjoner?
- 2) Hvilken ledelsestilnærming er mest hensiktsmessig for å øke kunnskapsdeling i organisasjoner med ansatte fra flere kulturer? Tillit, kontroll, kombinasjon av disse to, eller andre ledergrep?

Jeg vurderer problemstillingen som meget relevant ettersom ledelse av kulturell diversitet har fått en økt oppmerksomhet de siste årene, samtidig som det er lite forsket på dette fenomenet (Roberson, 2019). Oppmerksomheten som er rettet mot mangfoldsledelse henger sammen med erkjennelsen av at det kan ligge et stort potensial i mangfold, og at mangfold kan gi konkurransefortrinn dersom det ledes på en hensiktsmessig måte (Brenna, 2018). Min avhandling kan bidra med en dypere innsikt i hvilken kompetanse mangfoldsledere bør ha, for å kunne fremme og fasilitere organisatorisk kunnskapsdeling. Ettersom kunnskapsdeling kan bidra til økt verdiskaping, vil en slik innsikt kunne bli verdifull for kunnskapsorganisasjoner spesielt, og samfunnet generelt (Filstad, 2010; von Krogh et al., 2016).

1.2 Studiens vitenskapelige relevans og tidligere forskning

Mangfoldsfenomenet og ledelsesstrategier for å lykkes med å utnytte potensialet som ligger i kulturell diversitet, har de siste tiårene blitt forsket på innenfor mange akademiske felt (Roberson, 2019). Samtidig er omfanget på forskningslitteraturen innenfor denne tematikken ikke særlig mangfoldig. Dette bekreftes av Jonsen, Maznevski og Schneider (2011) som har

gjennomgått mangfolds-litteraturen i internasjonal sammenheng. Det meste av forskningen som er utført er amerikansk, og kunnskap om mangfold og ledelse utenfor USA er derfor mangelfull. Det påpekes spesielt at forskningen i andre land er fragmentarisk (Jonsen, Maznevski & Schneider, 2011).

Min studie kan i denne sammenheng bli nyttig, ettersom den utfyller mangfoldsforskningen utenfor USA, og kan bidra til å øke forståelsen for hvordan mangfoldsledelse praktiseres og fungerer i andre kulturelle regioner. Min avhandling kan styrke forskningsbredden, eller øke grunnlaget for videre forskning på potensialet som ligger i mangfold på arbeidsplasser. Perspektivet om å utforske hvordan ledelsesstrategier kan utvinne gevinster av mangfoldet gjennom kunnskapsdeling, har motivert meg for valg av studiets problemstilling. Avhandlingens funn betrakter jeg som nyttige både i organisasjonsteoretisk sammenheng og for samfunnet som sådan.

2. Studien teoretiske utgangspunkt

2.1 Mangfoldsledelse

2.1.1 Hva er mangfold?

Mangfold som konsept har vært omfattende diskutert i lange tider på politiske nivåer, organisatoriske nivåer og på gruppenivå (Brenna, 2018). Mangfold blir et faktum og er et resultat av at minst to individer som ikke er identiske er samlet. Er da realiteten slik at alle ledere som har ansvar for koordinering av grupper og individer som er forskjellige, enten i form av jobb, funksjon, organisatorisk rolle, personlighet eller andre demografiske variabler, praktiserer mangfoldsledelse? Hvis vi ser på litteraturen som omtaler dette konseptet, finner vi en del ulike definisjoner av begrepet i tillegg til forskjellige forståelser av mangfoldsledelse (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug & Nordhaug, 2004).

Taylor Cox jr. (1993,1994) beskriver mangfold som variable identitetstrekk til mennesker som kommer til uttrykk gjennom sosiale grupper som kjønn, etnisitet, utdanningsbakgrunn, nasjonal

opprinnelse, religion, kultur, alder og yrkestilhørighet og utspiller seg når de arbeider sammen. I tråd med Loden og Rosener (1991) hviler mangfold på to typer dimensjoner: *primære og sekundære*. De primære dimensjonene er ikke variable. Det er for eksempel kjønn, alder, etnisk bakgrunn, funksjonshemninger, og seksuell legning, egenskaper som individer i hovedsak er født med. De sekundære dimensjonene er variable og kan tilegnes. Språk, utdanning, religion, verdier, individuelle ønsker og behov kan være slike eksempler.

Ifølge Jackson, Joshi og Erhardt (2003) er det hensiktsmessig å skille mellom mangfoldets type og omfang, som er avhengig av hvilke attributter eller kombinasjoner av attributter som er under vurdering. Disse attributtene deles i to typer: de synlige forskjellene som kjønn og alder, eller lett tilgjengelige variabler som utdanningsnivå eller ansiennitet, og usynlige attributter. For å tilegne seg mer omfattende kunnskap om usynlige attributter kreves det dypere kjennskap til individet, for eksempel personlighet, verdier og kunnskap (Jackson, Joshi & Erhardt, 2003).

Jackson og Ruderman (1995) påstår at for å skape en virkelig forståelse av mangfoldseffekten er det nødvendig å identifisere tre brede konseptualiseringer: demografiske (kjønn, rase), psykologiske (verdier, tro) og organisatoriske (yrke, ansiennitet, kategorier). For å kunne konseptualisere mangfold fullt ut er det viktig å ikke bare se nærmere på attributtene der forskjeller kan oppstå, men også å ta hensyn til det overordnede mønsteret av mangfold i virksomheten. Med andre ord er det viktig å huske på at mangfoldsmønsteret omfatter sammensetningen og omfanget av mangfoldet, historie og erfaringer mellom grupper, og deres relative status, og alle attributtene som kan brukes til å identifisere mangfoldsmønstre i virksomheter (Jackson & Ruderman, 1995).

Kort oppsummert, er mangfold både et enkelt og et komplekst fenomen som er synonymt med ulikhet, variasjon, heterogenitet, og pluralisme. Med utgangspunkt i dette er det kritisk for ledere å ha kjennskap til en bred definisjon av mangfold, for å være i stand til å gjenkjenne mangfoldstyper i sine virksomheter (Jackson & Ruderman, 1995).

2.1.2 Hvorfor mangfoldet må ledes - Leker like barn alltid best?

“Mangfold er en virkelighet, ikke et valg. Ledelse er utfordringen!” står det med store bokstaver i artikkelen til Laura E. M. Traavik (2006) i Magma elektroniske tidsskrift. Hvis virkeligheten er

slik at det er lederens ansvar å tilegne seg kompetanse i mangfoldsledelse, dukker flere spørsmål automatisk opp:

Hva er grunnen til at ledere må fokusere på denne kunnskapen? Hvorfor må ledere ta hensyn til mangfoldets kompleksitet, og tilegne seg de mest hensiktsmessige ledermetoder i mangfoldssammenheng?

Drange (2014a) påpeker at nøkkelen for å lykkes med å realisere gevinster av kunnskap, ressurser og kompetanse som en mangfoldig arbeidsstyrke besitter, er å ha fokus på å legge strategier for hvordan mangfoldet skal ledes (Drange, 2014a). Sagt på en annen måte, kreves det en kompetent ledelse som utvikler organisasjonene strategisk, slik at de kan favorisere på mangfold. Dersom positive virkninger som mangfoldet kan gi skal fremmes, anbefaler Solheim og Brenna (2018) å fokusere på å utvikle kunnskap om forskjellige behov mangfoldige bedrifter har. Slike behov er gjerne knyttet til områder som rekrutteringsarbeid, personalpolitikk, kulturbygging og målingssystemer. Samtidig tilføyer teoretikerne at denne kunnskapsutviklingen utfordrer ledere til å bevege seg utenfor komfortsonen (Solheim og Brenna, 2018).

Drange (2014a) argumenterer for mange fordeler ved å rekruttere mangfoldig og drive strategisk mangfoldsledelse. Hun understreker at for å lykkes med sin mangfoldstrategi bør ledelsen gi alle organisasjonsmedlemmer de samme mulighetene, og dermed bidra til deres personlige vekst og følelse av likeverd (Drange, 2014a). For Brandi, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug (2004) har mangfoldsledelse også en virkning på samfunnet. De påpeker at ledere som er bevisst på å legge til rette for mangfold på arbeidsplassen, bidrar til likestilling i arbeidslivet, og til integrering av minoritetsgrupper. Forskerne fremviser flere fordeler ved å satse på mangfold i organisasjoner. En av dem er markedspektivet som bygger på kundenes behov, som har blitt mer krevende, unike og sammensatte. Dette behovet kan bli bedre ivaretatt dersom kundenes mangfold kan matches med medarbeidernes bakgrunn, og lykkes en med dette vil virksomheten kunne få et økt salg (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug & Nordhaug, 2004).

En gjennomgang av forskning på innovasjon og kreativitet i forbindelse med mangfoldsledelse, viser at økt behov for nytenkning i næringslivet virker drivende for å mangfoldiggjøre arbeidsstokken, for slik å kunne generere innovative ideer, forbedre problemløsning og skape

dynamiske arbeidskulturer. Forskning viser også at mangfoldige team har positive virkninger for bedriftens produktivitet, effektivitet og profitt (Watson, Warren, Kumar & Michaelsen, 1993).

Basert på studien til Brandi, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug (2004), som analyserte mangfold på flere ulike nivåer, ble det slått fast at grupper bestående av individer med ulik alder, kjønn, utdanning og ulike sosiale bakgrunner, styrker bedrifters muligheter til å diversifisere produkter og tjenesteytelser, og bidrar til innovasjon. En slik utvikling vil bidra til at bedriften kan tilby bedre eller flere produkter i markedet, og derigjennom øke bedriftens konkurransekraft (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug & Nordhaug, 2004).

Kort oppsummert finnes det flere argumenter for hvorfor økt mangfold og strategisk mangfoldsledelse er en styrke for samfunnet, organisasjonen og hvert enkelt individ. Men hva er egentlig mangfoldsledelse?

I henhold til mangfoldslitteraturen er mangfoldsledelse et bredt fenomen som defineres på ulike måter. Definisjonene på begrepet *Mangfoldsledelse* finner vi hovedsakelig fra amerikanske teoretiske kilder om *diversity management* (Hagedorn-Rasmussen & Kamp, 2003). Konseptet har sin opprinnelse i USA, og handler om lederens bevisste innsats for å skape en organisasjonskultur hvor alle organisasjonsmedlemmer føler seg verdsatt på grunn av sine særegne kulturelle kvaliteter og ressurser. Som en konsekvens av dette styrkes kulturen og bedriftens konkurransekraft (Grimsø, 2008). Ifølge Berg et al. (2012) handler mangfoldsledelse om noe mer enn å inkludere mangfold med forskjellige strategiske tiltak, blant annet ved å ansette underrepresenterte minoriteter. Det bør fokuseres på å utvikle et helhetlig inkluderende perspektiv, som kan gi virksomheter strategiske fordeler. Forskernes dominerende argument for mangfold i bedrifter, og at dette skal ledes strategisk, er at mangfold kan bli lønnsomt for virksomhetene (Berg et al., 2012). Dette støttes av Brandi, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug (2004) som viser til at hovedfokuset til mangfoldsledere bør ligge i deres tilnærminger til mangfoldet på arbeidsplassen, og måter mangfoldsledelse påvirker arbeidsmiljø, organisasjonskultur, kunnskapsflyt, mål og lignende. Et sentralt mål med mangfoldsledelse er å oppnå forretningsmessige fordeler. Målet kan nås gjennom å utvikle strategier og

handlingsplaner, som kan få frem potensialet som ligger i medarbeidernes samlede kompetanse og kunnskapsperspektiver (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug & Nordhaug, 2004).

En norsk forsker, Loveleen Rihel Brenna, har også bidratt med en dypere forståelse for mangfoldsledelse. I sin bok “Mangfoldsledelse - Mangfold og likestilling som bærekraftig konkurransefortrinn” (2018) oppfordrer hun folk til å åpne øynene sine for alle de positive konkurransefortrinn en mangfoldig virksomhet kan gi.

Brenna ledet utviklingskomitten for *NS 11201* (2018), og presenterte mangfoldsledelse ved bruk av to sentrale begreper: *mangfoldskompetanse* og *mangfoldsmodenhet*. *Mangfoldskompetanse* er den kompetansen man kan tilegne seg ved å pendle mellom ulike kulturer, ulike språk eller ulike religioner. Det kan være erfaringer man har fått ved å være minoritet i et samfunn, eller ervervet seg under opphold i andre land. Mangfoldskompetanse er en type kompetanse som er veldig viktig å utvikle hos en leder, slik at den kan identifisere, koordinere og bruke ressursene i bedriften som ledes (Brenna, 2018). Når det gjelder *mangfoldsmodenhet* foreslår Brenna (2018) å skille mellom to sentrale dimensjoner. Den første er mangfoldsmodenhet på *individnivå* som omfatter særlig lederes ubevisste og bevisste holdning og syn på ulike typer mangfold. Her snakkes det om fokus på lederes personlige ansvarsfølelse for å lede sine ansatte, slik at de leverer i tråd med bedriftens misjon og visjon. Mangfoldsmodenhet på *organisasjonsnivå* er den andre dimensjonen, og den handler om mangfoldets verdi. Et eksempel på en mangfoldsmoden organisasjon kan være der ledelsen lykkes med å utvikle en kultur som forholder seg til mangfold som en del av organisasjonens DNA (Brenna, 2018). Dette innebærer at mangfoldet er en driver i organisasjonen, og mangfoldet kommer blant annet tydelig til uttrykk gjennom at det er samsvar mellom policydokumenter, strategiplaner og praksis for mangfoldet på alle nivåer i organisasjonen (Brenna, 2018). Ved hjelp av summen av disse to teoretiske begreps-tilnærmingene viser forskeren at *Mangfoldsledelse* er:” lederes mangfoldskompetanse og mangfoldsmodenhet uttrykt i praksis gjennom deres ledergjerning. Lederes evne til å anvende mangfoldskompetanse for å øke effektiviteten forutsetter at han eller hun har kapasitet til å se hele mennesker og identifisere, koordinere og bruke potensialet i mangfoldet” (Brenna, 2018, s. 23).

Brenna (2018) hevder at mangfoldsledelses-strategier må romme begrunnelser for å rekruttere mangfoldig, og beskrive hvilke oppgaver som trenger mangfold for å bli løst. I tillegg er det nødvendig å forstå *type* mangfold som bør rekrutteres, dersom ledere virkelig skal lykkes med å forstå den konkrete effekten av mangfold. Det er ikke tilstrekkelig å kun forstå mekanismene som forklarer effekten av mangfold. I denne sammenheng ble det i 2018 utviklet en standard for det norske ledelsessystemet for mangfold hos Standard Norge som følger ISOs (International Organization for Standardization) mal (Brenna, 2018).

Hovedformålet til *NS 11201 Ledelsessystemer for mangfold* (2018) er å hjelpe virksomheter, og spesielt deres ledere, til å erverve seg ferdigheter til å lede en mangfoldig arbeidsstyrke. Det handler blant annet om å bygge mangfoldskompetanse i ledelsen på alle nivåer, og ha fleksibilitet og evne til å forstå ulike perspektiver. I tillegg må ledelsen kunne se sammenhengen mellom mangfold og verdiskaping, og bruke et språk som bygger felles identitet og fremmer gjensidig respekt og tillit (www.standard.no, 2018). Regjeringen peker på Norsk Standard for mangfoldsledelse i sin nye integreringsstrategi, og omtaler NS 11201 som «et viktig nybrottsarbeid i internasjonal sammenheng» (2018).

I denne oppgaven skal vi rette fokus mot mangfoldsledere som har erkjent de positive effektene som en mangfoldig arbeidsstokk kan gi, og vi skal særlig vurdere et fenomen som er avgjørende for at mangfoldets potensiale skal kunne realiseres, nemlig kunnskapsdeling. Med utgangspunkt i at det spesielt er kunnskapsdeling i tverrkulturelle team som kan medvirke til økende verdiskaping, vil jeg finne svar på hvordan mangfoldsledere bruker ulike tilnærminger for å fremme og fasilitere denne prosessen. Brandi, Hildebrandt, Nordhaug & Nordhaug (2004) hevder at mangfold uten ledelse kan medføre kaos, ineffektivitet, ansvarsfraskrivelse og flere andre negative konsekvenser. Vi skal se hvordan erfarne mangfoldsledere søker å unngå dette, og oppnå verdiskaping gjennom kunnskapsdeling.

2.2 Innblikk i ledelsestilnæringer - Et komparativt perspektiv

2.2.1 Tillit og/eller kontroll som ledelsesstrategi

Tillit sies å være samfunnets lim, smøremiddel og grunnmur. Betydningen av tillit var godt kjent for 2500 år siden. Konfucius (551 og 479 f.Kr.) påsto at for å lykkes med å styre staten er det avgjørende med tre ting: *våpen, mat og tillit*. Den kinesiske filosofen hevdet at dersom en av disse må oppgis av herskeren, *må* tilliten beholdes helt til slutt, for uten den vil staten kollapse (Grimen, 2009).

Tillit er et av de mest sentrale begreper i min oppgave. Men hva er egentlig *tillit*?

Tillit er et mangedimensjonalt fenomen, og det er tallrike oppfatninger om hva som er essensen i begrepet (Julsrud, 2018). Selv om de fleste skjønner hva som menes med tillit er det fortsatt store variasjoner i fenomenets definisjoner, særlig mellom land og ulike kulturer. Følgelig finnes det svært omfattende litteratur som drøfter begrepet (Skirbekk & Grimen, 2012). Til tross for at det er vanskelig å finne en entydig definisjon på begrepet tillit, søkte Rousseau, Sitkin, Burt og Camerer (1998) å utarbeide og identifisere grunnantakelsene begrepet omfavner. Ifølge dem kan tillit forstås som *en psykologisk tilstand* hvor intensjon om å akseptere sårbarhet til andre, baserer seg på de positive *forventningene* til vedkommendes intensjoner eller atferd.

Grimen (2009) hevder at tillit er en grunnleggende tilstand, der subjektet tror at en annen part vil handle i tråd med subjektets forventninger uten å ha garantier eller forsikringer for dette. Samtidig forutsetter tillit at subjektet ikke kjenner behov for å overvåke eller kontrollere den andre part. Det betyr at tillitsforholdet kjennetegnes ved en positiv forventning til noe eller noen (Grimen, 2009). Sist men ikke minst vektlegger Rousseau et al., (1998) at tillit forutsetter gjensidige forventninger mellom to eller flere parter. De hevder at tillitsforholdet hviler på at de aktuelle tillitsmottakerne har felles interesser av relasjonen, og at de er avhengig av hverandre, slik at det skapes en aksept for sårbarhet hos alle aktørene.

Det er vanlig å skille mellom ulike typer av tillit (Grimen, 2009). Med utgangspunkt i de ovennevnte teoretiske definisjoner, valgte jeg å avgrense og benytte en *handlingsteoretisk tilnærming* til tillit. Tilnærmingen bygger på at *tillit er en handling med få forholdsregler*.

Hovedmålet til forholdsregler, ifølge Grimen (2009), er å beskytte mot farlige og uønskede hendelser. Derfor er tillit også forbundet med å ta risiko, fordi fravær av forholdsregler kan medføre en rekke negative konsekvenser. *Kontroll innebærer det motsatte, det vil si å søke å unngå risiko, ved å handle med forholdsregler.* I henhold til en handlingsteoretisk forståelse er det således ulik grad av forholdsregler som skiller tillit og kontroll (Grimen, 2009). Ettersom det er interaksjonen mellom tillit og kontroll jeg skal forske på, vil det være hensiktsmessig å basere seg på *handlingsteoretisk tilnærming til tillit* når jeg skal besvare min problemstilling.

I tillegg skal jeg fokusere på den relasjonelle dimensjonen ved tillitsfenomenet i samsvar med Bentzens (2018) teoretiske premiss: *“Imidlertid er tillitsrelasjoner i organisasjoner komplekse der relasjonene ikke er isolerte, men der tilliten skjer i et samspill på ulike nivåer”* (s. 36). Dette teoretiske synet støttes av Blau (1964) og Swärd (2017), som presiserer at tilliten bør forstås i lys av den sosiale konteksten man er del i. De betrakter tillit som et kjennetegn ved sosiale relasjoner, og sier at den kan bli påvirket av samarbeid og interaksjon mellom organisasjonsmedlemmer.

Til tross for at det tilsynelatende er enighet rundt det grunnleggende innholdet i tillitsbegrepet, må det likevel påpekes at begrepet også gjerne deles opp i flere ulike kategorier, og i det teoretiske litteraturhavet eksisterer en rekke ulike tilnærminger til dette flerdimensjonale fenomenet (Skirbekk & Grimen, 2012). Mitt valg av handlingsteoretisk og relasjonell tilnærming til tillit betrakter jeg seg som de mest relevante tilnærmingene for min problemstilling.

I takt med sentrale endringer i dagens næringsliv, blant annet en økt digitalisering og globalisering, har tillit fått økt betydning i ledelsestilnærminger i moderne organisasjoner (Grimen, 2009). For å kunne imøtekomme en kompleks og konkurransekrevende verden, betraktes tillitsbaserte ledelsestiltak som viktige verktøy for å kunne beherske disse utfordringene (Julsrud, 2018). Basert på utviklingsbehovet i kunnskapsøkonomien etterspørres det økt fleksibilitet og autonomi i organisasjonene. Det er derfor lite hensiktsmessig å implementere kontrollbaserte ledelsestiltak som svar på utfordringene som skal møtes (Swärd, 2017).

Økende fokus på tillit i ledelsesstrategier har også påvirket forskere, slik at tillitsbasert styring og ledelse har blitt løftet frem som et ideal i litteraturen, og ansees som den mest hensiktsmessige styringsformen (Bentzen, 2018). Forskeren påpeker at en tillitsbasert styring og ledelse bygger på *den relasjonelle dimensjonen mellom leder og medarbeider*. En sentral forutsetning er at tillit skal være trygt forankret i den underliggende forståelsen mellom leder og medarbeider. En slik tilnærming styrker ledere sin tilbøyelighet til å stole på at organisasjonsmedlemmer handler i tråd med ledelsens kommuniserte mål, og dermed reduseres kontrolltiltak. Ledelsen tar altså færre *forholdsregler*, og gir medarbeiderne større handlingsrom (Bentzen, 2018).

Johansen (2016a) er også opptatt av *den relasjonelle dimensjonen* ved tillitsbasert ledelse, og vektlegger *gjensidig tillit* mellom parter som det sentrale i definisjonen. Ved å opparbeide tillit sammen gjennom opplevelse av troverdighet, rettferdighet og respekt, overfører ledere og medarbeidere faglig myndighet, ansvar og kompetanse, sier forskeren. Når en mottar tillit, økes viljen til å yte mer tilbake, samt at åpenhet og samhandling styrkes på tvers (Johansen, 2016a).

Med utgangspunkt i presenterte teorier kan tillit defineres som en grunnleggende forutsetning for organisasjoner for å lykkes med oppfølging av de overordnede målene. Samtidig er det viktig å understreke at for å lykkes med tillitsbasert styring og ledelse, er det avgjørende *hvordan* ledelse utøves (Bentzen, 2018; Grimen, 2009). Det påpekes at ledere som sørger for godt samarbeid med, og koordinering av sine medarbeidere gjennom tillitsfull relasjonsutvikling, opplever at ansattes motivasjon øker, og at engasjement og prestasjoner øker resultatoppnåelse (Julsrud, 2018; Johansen, 2016a; Swärd, 2017).

Tillit blir ofte sett på som et kollektivt gode, og det tillitsbaserte ledelsesperspektivet fremstår positivt i kontrast til den mindre populære, kontrollerende og byråkratiske ledelesetilnærmingen (Bentzen, 2018). Etter min mening er det hensiktsmessig å nyansere denne tankegangen. Min vurdering er i tråd med flere forskere som mener at tillitsbasert ledelse kan settes på prøve hvis det blir altfor “mye av det gode” (Grimen, 2009; Bentzen, 2018; Wollebæk, 2011). De uttrykker bekymring for at tillitsforskere tenderer til å overdrive de positive funksjonene ved tillit, og at negative konsekvenser bagatelliseres.

I forskningen er det fremført kritikk mot teoretikere som presenterer tillit som vidundermedisinen som løser de fleste problemer (Wollebæk, 2011). I argumentasjonen blir det påpekt at misbruk av mellommenneskelig tillit kan medføre dramatiske konsekvenser ikke bare for næringsliv, men for hele det demokratiske samfunnet. Wollebæk (2011) hevder at tillit ikke bare har positive sider, og viser til at overdreven tillit kan utvikles til et instrument for tåkelegging eller politisk ansvarsfraskrivelse. Grimen (2009) skriver at misbruk av mellommenneskelig tillit er med på å ødelegge muligheter for samhandling, og fører til handlingslammelse og isolasjon. Følgelig er fokus på å bevege seg helt bort fra kontrollmekanismer i organisasjons- og samfunnsutvikling risikabelt, og kan medføre sløsing av innsats, tid og penger (Wollebæk, 2011).

Vi har sett at tillit kan ha begrensninger som basis for samhandling, og at kontroll kanskje er nødvendig i ulike situasjoner (Grimen, 2009; Wollebæk, 2011). Norsk etymologisk ordbok (2013) definerer kontroll som “tilsyn”, “overvåking”, “makt” eller “herredømme” (s.1200). Ifølge Grimen (2009), stammer begrepet kontroll fra middelaldersk latin, og betyr mottiltak. I tråd med Grimen (2009) og relatert til min oppgave, velger jeg å definere fenomenet kontroll slik: *Kontrolltiltak er handlinger som beskytter mot farlige konsekvenser. Eller kort sagt, å handle med forholdsregler.*

Selv om tillit er sterkt grunnfestet i det norske samfunnet, og tillitsbasert ledelse er tuftet på å tilrettelegge for ansattes handlingsrom og autonomi, betyr ikke dette at all kontroll, så vel ytre som indre skal utebli (Bentzen, 2018). Dermed, slår Bentzen (2018) fast at balansen mellom kontroll, tillit og ledelse er helt avgjørende (Bentzen, 2018). Hun presiserer at kontroll ikke trenger å anses automatisk som et truende element mot autonomi. Det kan for eksempel oppstå behov for kontrollmekanismer som er knyttet til sikkerhet. I tillegg understreker forskeren at kontroll kan oppfattes som at man bryr seg ved å vise interesse og tilby ett støtte. Når en leder gir nødvendige veiledende råd og signaler, kan dette også være beslektet med kontrolltiltak (Bentzen, 2018).

Det teoretiske rammeverket til Bentzen (2018) og Grimen (2009) bekrefter at organisasjonsmessige relasjoner mellom ledelse og ansatte i hovedsak skal bygges på tillit. Det

presiseres likevel at tillitsbasert ledelse ikke skal forbindes med totalt fravær av kontroll, men gjerne med en hensiktsmessig kombinasjon mellom kontroll og tillit

Til slutt vil jeg presentere *Contingency theory* eller *situasjonsbestemt ledelse*, hvor forskerne Hersey og Blanchard (1986, referert i Matthiesen, 2002) definerer ledelse som en funksjon av lederens tilpasningsevne i forhold til ulike oppgaver som må utføres og medarbeiderens modenhetsnivå. Modenhetsnivå beskrives som summen av selvtillit og kompetanse hos medarbeideren. Modellen skiller mellom demokratisk lederstil og autoritær lederstil. Hensikten med kort å redegjøre for denne teorien, er at jeg vurderer at situasjonsbestemt lederstil og ledelsestilnærminger som er basert på kontroll og tillit kan ha likhetstrekk. Hvor henholdsvis kontrollorientert ledelse tilsvarer autoritær lederstil, og tillitsbasert ledelse tilsvarer demokratisk lederstil (Matthiesen, 2002).

Ifølge Matthiesen (2002) har situasjonsbestemt ledelse en styrke knyttet til heterogene arbeidsmiljøer, ettersom den påpeker at god ledelse kan anvende vidt forskjellige tilnærminger, avhengig av den ansattes modenhetsnivå og hvilke oppgaver som skal utføres i ulike situasjoner. Autoritære ledere er oppgaveorienterte, og fokuserer på å forklare de ansatte deres plikter og hvordan arbeidsprosesser skal utføres. Demokratiske ledere utviser derimot en relasjonsatferd, der de engasjerer seg i gjensidig kommunikasjon med sine ansatte, oppmuntrer, tilrettelegger og gir støtte til dem. Modellen forutsetter imidlertid at en god leder evner å bedømme situasjoner som oppstår, og tilpasse lederstilen til medarbeidernes kompetanse (Matthiesen, 2002).

Selv om situasjonsbestemt ledelse gjennom mange år har fått en sterk posisjon innen ledelsesteori, har det fremkommet en del kritikk mot situasjonsbaserte ledertilpasningsteorier i den senere tid. Grunnen er at tilpasningsteorier krever at lederen må tilpasse seg den gitte situasjonen, og lederens effektivitet må basere seg på hvor godt lederstilen passer til den konteksten. Valget av lederstil med utgangspunkt i medarbeidernes evner, ferdigheter og erfaring i henhold til oppgaven, samt deres syn på lederposisjoner, og karakteristika ved oppgaven, har ført til det mange kaller *verdikrisen* i organisasjonslivet. Det handler om at grunnleggende ledelsesprinsipper og *lederverdier* åpenbart er områder som ikke skal "tilpasses" konteksten, men at prinsipper og verdier må gjelde på tvers av alle situasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2014).

2.2.2 Innblikk i ledelsestilnæringer i Morgans metaforbaserte organisasjonsteori

I delkapittel 2.2.1 presenterte jeg teoretiske perspektiver til utvalgte forskere som løfter frem forholdet mellom kontroll og tillit og deres betydning for å lykkes med ledelsesutøvelse. En klok leder ønsker seg et bredt utvalg av gode tiltak, akkurat som en dyktig snekker ønsker seg et bredt utvalg av godt verktøy. Jeg ønsker også å operere med flere verktøy eller perspektiver, og har derfor satt meg inn i Morgans (2016) metaforbaserte organisasjonsteori. Jeg opplever at metaforer illustrerer fenomener på en nyttig måte for meg, og derfor kan de bidra å få frem mangfoldet av vinklinger innenfor ledelsesperspektivene som ble fremlagt under intervjuprosessen. Min personlige motivasjon for å anvende flere typer teoretiske verktøy, er et ønske om å beherske organisasjonsanalyse og lykkes som kunnskapsleder. Dette er også i tråd med hovedmålet til masterstudiet i Kunnskapsledelse (*MKL*) ved Nord Universitet. Dette målet handler om å gjøre studenter/ledere til reflekterte og handlekraftige praktikere, slik at de kan jobbe med strategi, innovasjon og utvikling i kunnskapsorganisasjoner.

Ifølge Morgan (2016) bygger en metaforisk tilnærming på et enkelt premiss: “Alle teorier om organisasjon og ledelse bygger indirekte på bilder - eller metaforer - noe som fører til at vi ser, forstår og forholder oss til organisasjoner på bestemte, men begrensede måter” (s. 14). Han påpeker at en leder ved hjelp av metaforer kan få en styrket innsikt i sin organisasjon, og anbefaler derfor sterkt alle ledere til å utvikle kunsten å lese og forstå egen organisasjon fra flere innfallsvinkler. Samtidig oppfordrer forskeren oss om å legge merke til at metaforer inneholder paradokser: Hver gang vi benytter dem, skapes det en bestemt form for ensidig innsikt. Det betyr at når oppmerksomheten rettes mot en enkelt tolkning, blir andre tolkninger skjøvet i bakgrunnen (Morgan, 2016, s.14).

Med bakgrunn i avhandlingens formål og problemstilling, velger jeg å presentere to av Morgans metaforer, og stille dem opp mot hverandre. Etter å ha gått nøye gjennom alle hans åtte metaforbaserte perspektiver, valgte jeg ut de metaforene som jeg vurderer som mest passende for å kunne utføre en nyansert analyse av mitt fenomen. *Maskinmetaforen* er et mekanisk perspektiv, som ser på organisasjonen som en rasjonell og maskinmessig struktur, med hovedfokus på selve organisasjonen og ikke individene. I tillegg valgte jeg *organismemetaforen*, som vektlegger de grunnleggende psykologiske behov, og fokuserer på hva organisasjoner og enkeltmennesker gjør

med hverandre (Morgan, 2016). I det følgende vil jeg redegjøre for kjennetegnene som ligger til grunn for disse perspektivene.

Hovedkjennetegn ved organisasjoner hvor maskinmetaforen passer godt, er at ledelsen har en tro på rasjonalitet og strukturer med oppgavespesialiseringer, og at ansvarsfordeling er hierarkisk organisert. Metaforen gir verdifull innsikt i betydningen av rasjonelle og strukturelle dimensjoner, og kobler disse til forhåndsbestemte måloppnåelser. Den mekaniske organisasjonsformen fokuserer på å minimalisere personlige faktorer ved å holde personlige preferanser *under kontroll*. Ifølge Morgan (2016) vil maskinmetaforen passe best på bedrifter som har en rasjonell ledelse/styring med fokus på å kontrollere at prosedyrer blir fulgt, og at tallfestede resultater blir nådd. Morgan (2016) påpeker at alle dagens organisasjoner bygger på mekaniske forestillinger, der alle deler bør henge sammen i en helhet. Teoretikeren mener at det er positivt hvis en leder evner å sammenligne egen organisasjon med en maskin, i den forstand at det er viktig å ha alle delene på plass, og at de rutinemessig griper inn i hverandre og skaper en helhet. Da blir det mulig for denne lederen ved hjelp av metaforen å jakte på prosedyreforbedringer som kan føre til en mer tidseffektiv produksjon.

Det er imidlertid en del fallgruver ved maskintankegangen hevder Morgan (2016). Med utgangspunkt i at det forutsettes stabile omgivelser, er forutsetningene for å gripe de gode mulighetene som kan oppstå plutselig svært utfordrende, ettersom det meste er regelstyrt i et mekanisk perspektiv. Dersom en hele tiden skal følge detaljerte arbeidsprosedyrer, uten mulighet for eksperimentering, og uten en aksept for verdien av å feile og lære av disse feilene, blir det vanskelig å bruke kreativitet og innovasjon for å finne nye løsninger i en stadig hardere konkurransesituasjon. Morgan (2016) understreker at selv om disse bedriftene kan være lønnsomme på grunn av sin effektivitet, så kan en streng regelstyring medføre svekket motivasjon og handlingslammelse hos organisasjonsmedlemmer.

At maskinmetaforens tilnærming har både sterke og svake sider støttes av Gotvassli (2015). Han eksemplifiserer dette med flere teoretikers syn: "Klassisk administrasjonsteori, vitenskapelige bedriftsledelse og bruk av informasjonsteknologi til å utvikle kunnskapsstøttesystemer og ekspertdatabaser har blitt, og blir fremdeles av mange ansett å være den beste (og kanskje den

eneste) måten å fange opp kunnskap på og distribuere den videre.” Samtidig peker Gotvassli (2015) på en stor svakhet ved maskinperspektivets hovedfokus på kontroll, rutiner og prosedyrer. Han hevder at organisasjoner som er konstruert etter mekaniske prinsipper har en tendens til å undervurdere de menneskelige aspekter ved organisasjoner, samt å overse de menneskelige behov, slik at den enkelte kan oppleve seg kun som en produksjonsenhet og dermed fremmedgjort.

Intensjonen med *organismemetaforen* er å forstå kompleksiteten i organisasjonsmessige sammenhenger, der stikkord som overlevelse, tilpasning, endringsvilje og fleksibilitet er viktige (Morgan, 2016). Dette perspektivet kjennetegnes ved en biologisk forståelse og vektlegger at organisasjoner har en åpen systemtilnærming og prosessorientert utvikling i forhold til omgivelsene (Senge, 1990). Ifølge Morgan (2016) er muligheten å betrakte organisasjoner som åpne systemer hvor alle løpende prosesser er i kontinuerlig samvirke med sine omgivelser en åpenbar styrke. Han viser til at det åpne systemperspektivet forutsetter en ny og “organisk” form for ledelse med hovedfokus på utføring av oppgaver gjennom god tilpasning til alle behov i organisasjonen.

Sett fra mitt perspektiv, kan forestillingen om virksomheten som en organisme eller et åpent system, som vektlegger nødvendigheten av *ulike* former for lederskap være spesielt interessant i forhold til kunnskapsledelse. Denne innsikten, som ble presentert i 1950-årene av Tom Burns og G.M. Stalker (referert i Morgan, 2016) og kalt for *situasjonsteori*, er nå etablert som et hovedperspektiv i moderne organisasjonsteori (Morgan, 2016, s.55). En mer organisk og fleksibel tilnærming til ledelse i organisasjonsteorier åpner for å bryte med byråkratisk tenkning.

En annen opplagt styrke ved organismemetaforen er fremheving av forholdet mellom menneskelige behov og organisasjonen. I motsetning til den mekaniske tilnærming, med hovedfokus på felles organisasjonsmål basert på styring og kontroll, vektlegges her betydningen av at grunnbehovene til organisasjonsmedlemmer må møtes, og balanseres opp mot organisasjonens behov. Morgan (2016) påpeker at investering i menneskelige behov må ha en sentral plass i moderne ledelsesfilosofi, da vi lever i en turbulent verden preget av intens konkurranse, og at organisasjoner i økende grad er avhengig av velkvalifisert og lojal

menneskelig kapital. Det vises til farlige og uønskede konsekvenser når mennesker og organisasjoner er dårlig tilpasset hverandre og omkringliggende miljø. Når behovene ikke alltid er helt på linje, kan dette være til skade for begge parter, sier teoretikere (Morgan, 2016; Bolman & Deal, 2012).

Sist men ikke minst bidrar organismemetaforen med en nyansering av det instrumentelle synet på organisasjoner, og metaforen støtter seg til det *sosiotekniske perspektivet* (Morgan, 2016). Organisasjoner er fortsatt sett på som rasjonelle instrument for å oppnå en gitt målsetting, men utfordringen er ikke lenger bare å smøre maskinen, men også å justere organisasjonen til omgivelsene. Den *sosiotekniske retningen* minner oss om at strategi, struktur, teknologi og mennesker skal betraktes som delsystemer med høyst aktuelle behov i organisasjonen (Morgan, 2016, s.78). Og ved å kunne tilfredsstille alle de behovene kan en via strategisk ledelse skape et vesentlig mer produktivt arbeidsmiljø.

Komparativ oppsummering av perspektivene i maskinmetaforen og organismemetaforen: Ved anvendelse av det mekanistiske perspektivet fremfor det organiske perspektivet, vil ledelsen overse den enkelte person, hans behov, og den sosiale konteksten man arbeider innenfor. Den maskinbaserte tilnærmingen støtter tradisjonelle forestillinger om rasjonalitet og vektlegger en kontrollert arbeidsdeling. En slik tilnærming kan bli forbundet med likegyldige rundskriv og stivbent byråkrati. Den maskinbaserte forståelsen avhenger av at summen av alle de forholdene som vedrører organisasjonen er statiske. Dette taler for at stramme og kontrollbaserte former for ledelse kun kan fungere godt i enkle og stabile situasjoner. Men når nye omstendigheter krever strukturelle omlegginger, kan det oppstå mange utfordringer for ledelse dersom vellykket tilpasning skal oppnås. (Morgan, 2016; Bolman & Deal, 2012). Hvis vi derimot stiller opp det organiske perspektivet mot det strukturelle perspektivet, ser vi at når ledelse fokuserer på å tilfredsstille behovene til de enkelte medarbeiderne, og tilrettelegger for deres motivasjon og trivsel, nyter organisasjonen godt av ansattes effektivitet, evner og krefter. En åpenbar styrke ved organisk ledelsesfilosofi er fokuset på berikelsen arbeidet kan gi, teambygging, vektlegging av mangfoldet, og myndiggjøring av arbeidstakerne gjennom medbestemmelse. Dette vil samlet øke tillit og lojalitet (Morgan, 2016; Bolman & Deal, 2012).

Med utgangspunkt i disse to metaforiske perspektivene kan det konkluderes med at for å lykkes med en organisasjons måloppnåelse, kreves det forskjellige ledelsesstrategier, som understøttes av en samlende langsiktig filosofi for forvaltning av organisasjonens menneskelige ressurser. Noen av disse ledelsesstrategiene vektlegger trygge ansettelsesforhold, interne opprykk, opplæring, og ulike former for bonusordninger som i det mekanistiske strukturelle perspektivet. Mens andre prioriterer strategisk ledelse, som i dag hovedsakelig fokuserer på å skape tilpasninger i forhold til organisasjonens indre og ytre behov (Bolman & Deal, 2012).

Kort oppsummert er hovedbudskapet til Morgan (2016) at bruken av metaforer bidrar til å utvikle lederens tenkemåte for å gjennomføre en dyp og nyansert organisasjonsanalyse, samtidig som metaforer inviterer oss til å reflektere over et paradoks som ligger i metaforens kjølvann. Paradokset skapes av at metaforer benytter stemningsskapende bilder for å fremheve en enkelt erfaring i lys av en annen. Han understreker at uansett hvilken ledelsesteori man benytter, må det tas hensyn til at alle perspektiver kan virke begrensende eller potensielt villedende, fordi hver enkelt av dem bidrar til at *noe* ved fenomenet blir opplyst, mens andre aspekter blir skygget for.

2.3 Kunnskapsdeling

2.3.1 Innledning

Vi lever i dag i et kunnskapssamfunn hvor verdiskapingen skjer i arbeidsprosesser. Jo mer effektive disse prosessene er, desto høyere blir verdiskapingen (von Krogh et al., 2016). I mange organisasjoner er kunnskap en av de viktigste ressursene som styrker selskapets konkurransevne og øker verdiskapingen. Spesielt i flerkulturelle organisasjoner blir ofte kunnskap og mangfoldig kompetanse assosiert med fortrinn dersom man evner å kapitalisere på det (Brenna, 2018). For å lykkes med dette kreves det at organisasjonen har et bevisst forhold til kunnskapsdeling. I henhold til mange forskeres teoretiske syn, vil individuell kunnskap ha liten verdi om den ikke deles, slik at bedriftens samlede kunnskap inneholder mer kunnskap enn enkeltindividene hver for seg (Filstad 2010; von Krogh et al., 2016). Dette støttes av Ipe (2003) som viser til at organisatorisk kunnskapsutnyttelse kun er mulig når individer deler kunnskapen de innehar med hverandre. Dette er avgjørende dersom ansatte med ulik kulturell bakgrunn og spesielle ferdigheter skal kunne bidra til at organisasjonen bygger opp sine konkurransefortrinn (Brenna,

2018). Utvikling og overføring av kompetanse er en vesentlig ressurs i verdiskapingen, og er gjerne eksplisitt i kunnskapsorganisasjoners ledelsesstrategi (Hendriks, 1999).

Jeg betrakter det som hensiktsmessig å presisere at på samme måte som begrepene *overføring* og *deling* av kunnskap *kan bli brukt* om hverandre i forskningslitteratur, vil begrepet “overføring” i min oppgave også være synonymt med “deling” av kunnskap (Hendriks, 1999; Ipe, 2003).

2.3.2 Forståelse av kunnskap

Kunnskap er en forutsetning for verdiskaping, innovasjon og fremdrift. Det er kunnskap som gir oss mulighet til å utvikle en dypere forståelse for samfunnet vi lever i, og muliggjør at vi kan forklare, forstå, skape, utvikle, utbrodere og forankre (von Krogh et al., 2016). Kunnskap er et nøkkelbegrep i denne oppgaven, men hva er egentlig kunnskap?

Forståelsen og definisjonen av begrepet kunnskap har vært diskutert av forskere og filosofer siden de gamle grekernes tid (Irgens & Wennes, 2011). Platon betraktet kunnskap som “rettferdiggjort sann oppfatning”, mens hans elev Aristoteles påsto at kunnskap hadde flere fasetter og kunne kategoriseres både som tekne (en håndverksmessig, oppgaveorientert og praktisk kunnskap), episteme (sann kunnskap), og fronesis (en praktisk visdom utviklet gjennom erfaring) (Irgens & Wennes, 2011, s.17). Senere bygget flere store tenkere egne tilnærminger på Platons og Aristoteles syn på kunnskap som episteme, ved å legge vekt på rasjonell tankegang og reduksjonistiske metoder. Blant dem er filosofen René Descartes, som hevder at for å kunne komme frem til epistemisk kunnskap og sann vitenskapelig viten, kreves en kontrollert logisk metodikk og tenking, slik at mennesker ikke skal bli lurt av egne sanser. Descartes rasjonelle tenkning hadde blitt udødeliggjort på grunn av hans mest kjent utsagn “Cogito ergo sum” som oversatt til norsk betyr “jeg tenker, derfor er jeg” (Irgens & Wennes, 2011).

Den italienske filosofen Giovan Battista Vico er kjent for sin kritikk av Descartes manglende anerkjennelse av den praktiske og folkelige kunnskapen man finner i kollektiv kunnskap (Irgens & Wennes, 2011). Perspektivene på kunnskap presentert av Descartes og Vico er fortsatt aktuelle når det gjelder strategier for tilrettelegging for kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling i organisasjoner. Det ene perspektivet betrakter kunnskap som strukturell, kognitivt, objektivistisk, ressursbasert, og instrumentelt. Mens det andre perspektivet vektlegger prosessuelt, sosialt,

praksisbasert, dynamisk og refleksivt synet på kunnskap (Irgens & Wennes, 2011). Teoretikere søker å illustrere kontrastene mellom disse perspektivene, men i realiteten bærer kunnskapsprosesser i seg elementer fra begge perspektiver. I min oppgave vil det være mest hensiktsmessig å forholde seg til *det prosessuelle perspektivet* på kunnskap, ettersom mitt fenomen nettopp handler om deling eller overføring av kunnskap.

Kunnskap kan også deles inn to andre kategorier: Den tause kunnskapen, og den eksplisitte kunnskapen (Polanyi, 2000). Ifølge Polanyi (2000) er det ikke alltid like enkelt å skille mellom disse, men de forutsetter ulike måter å tilegne seg og å dele kunnskap på. Jeg vil gjøre leseren oppmerksom på at begrepet *taus kunnskap* er oversatt direkte fra de engelske begrepene *tacit knowledge* og *tacit knowing*. Derfor kan det norske ordet *taus* ikke fullstendig dekke det engelske ordet *tacit*. I følge Nonaka og Takeuchi (2004) betraktes *taus kunnskap* som vanskelig å formalisere og kommunisere og er oftest forankret i en persons handlinger, kroppslige erfaringer, ideer, normer, verdier og emosjoner. Mens mer presis forståelse for ordet *tacit* innbefatter også kunnskap som partene er underforstått med, eller kunnskap som en i mindre grad er seg bevisst (Nonaka og Takeuchi, 2004). Eksplisitt kunnskap karakteriseres som kunnskap det er lett å gi uttrykk for fordi den kan uttrykkes tydelig gjennom språket, ved bruk av ord, tall og symboler. I tillegg kan den eksplisitte kunnskapen digitaliseres. Den kan lett behandles av en datamaskin og lagres i databaser eller overføres elektronisk. Typiske eksempler på eksplisitt kunnskap er bøker, dokumenter, prosedyrebøker, produktdesign og produksjonsprosesser (Filstad, 2010)

Perspektivet å betrakte kunnskap som en fornybar ressurs som bør akkumuleres ved hjelp av fellespraksis, og utvekslingen av medarbeidernes erfaring virker som en hensiktsmessig avgrensing i forhold til en problemstilling (Karlsen & Gottschalk, 2008).

2.3.3 Kunnskapsdeling - Organisatoriske trekk som påvirker kunnskapsdeling

Kunnskap som ressurs befinner seg i de ansatte. Den kan deles inn i individuell kunnskap og organisatorisk kunnskap som oppstår og utvikles innenfor en gruppe individer. For å kunne opprettholde organisasjonens konkurransevne i markedet, er det avgjørende å fokusere på etablering og deling av organisatorisk kunnskap (Ford & Chan, 2003). Selv om flere bedrifter i

næringslivet og offentlig forvaltning har oppdaget at kunnskap er en avgjørende strategisk ressurs, er det fortsatt kun få organisasjoner som klarer å profitere på effektiv kunnskapsutnyttelse (Filstad, 2014). Grunnen til det er ifølge Filstad at organisasjoner fokuserer mye på å mobilisere kunnskap for å lykkes med måloppnåelse, men satser fortsatt lite på organisatorisk kunnskapsdeling. Først når kunnskap blir organisatorisk kan ny læring og ny kunnskap få sin anvendelse i praktisk arbeid. Det kreves derfor et bevisst forhold til kunnskapsdeling fra alle medlemmer i organisasjon (Filstad 2014; Ford & Chan, 2003).

I oppgaven støtter jeg meg til Von Krogh et al. (2016) som definerer kunnskapsdeling som utvikling og tilegnelse av ny organisatorisk kunnskap sammen med utnyttelse av eksisterende kunnskap i organisasjonen. Filstad (2014) betrakter medarbeidernes motivasjon og trygghet som absolutt nødvendig for at kunnskapsdeling skal skje. Hun vektlegger at tillit virker trygghetsskapende og motiverende for ansatte, og at det er tilliten som er selve basisen for at medarbeidere kan bli villige til å dele kunnskap med hverandre.

Flere forskere understøtter Filstads (2014) perspektiv ved å hevde at uten tillit vil ikke alle organisasjonsmedlemmer kunne stole på hverandre. Tillit skaper åpenhet for hverandres ideer, og er en forutsetning for å kunne dele og utveksle eksplisitt og taus kunnskap (von Krogh et al., 2016). Kilden til organisasjonens kunnskapsdeling er konstruktive og støttende relasjoner som motiverer folk til å dele sin kompetanse og ekspertise, samt å diskutere tvil og bekymringer som kan oppstå under utføringen av arbeidsoppgaver. Gode relasjoner bidrar til å redusere tendenser til mistillit, frykt og misnøye, samt inspirerer folk til å utforske ukjent terreng som for eksempel: Nye markeder og kundegrupper, nye prototyper og mekaniske løsninger, nye produkter og produksjonsteknologier (Filstad 2014; von Krogh et al., 2016).

Von Krogh et al. hevder at utveksling av kunnskap og spesielt den tause dimensjonen av kunnskap, er en prosess som må pleies omhyggelig. Forskere henviser til Pfeffer (1992) som sier at kunnskap ofte sidestilles med makt og innflytelse i bedrifter, og at det kan oppstå høy risiko for at ansatte taktisk holder tilbake eller skjuler sin kunnskap, og at slik atferd raskt kan bli en integrert del av daglig praksis. Von Krogh et al. (2016) mener at slik "hamstring" av kunnskap er et grunnleggende problem i moderne organisasjoner, og at utvikling eller styrking av omsorg og

tillit er relevant og effektivt for å løse dette problemet. Det vektlegges at tillit er det viktigste smøremiddelet i de fleste prosesser som går ut på å utvikle og dele kunnskap i organisasjoner. Samtidig kan solide relasjoner basert på tillit sette fart på utvikling av nye ideer, samt formidling og mottakelse av konstruktiv kritikk (von Krogh et al., 2016).

Tillit til leder er et resultat av at lederen som «kunnskapsbygger» gjennom åpen dialog med sine ansatte deler informasjon og kompetanse, og på denne måten styrker kunnskapsdeling (Filstad, 2014). Huang og Davidson (2008) hevder at den gjensidige tilliten mellom medarbeidere i organisasjoner gir mer positiv innvirking på kunnskapsdelingsprosesser, enn dersom medarbeidere kun har en sterk tillit til lederen. Det bør derfor skapes en felles tillitsbasert organisasjonskultur hvor alle organisasjonsmedlemmer kan stole på hverandres åpenhet og vilje til å dele kompetanse fremfor å skjule denne. Filstad (2014) viser også til at kunnskapsdeling gir en mulighet for ansatte til å oppdatere seg på kollegers erfaringer og kunnskap, slik at de ansatte kan ivareta behovet for egen kunnskapsutvikling. Atferd tilknyttet kunnskapsdeling kan kun oppmuntres, ikke bli fremtvunget ettersom det menneskelige instinkt innebærer å beholde det vi har selv. Kunnskapsledelsen har da en avgjørende oppgave med å bevare kunnskap på tross av kontinuerlig turnover (Huang & Davidson, 2008).

2.3.4 Lederstøtte for kunnskapsdeling

Å lykkes med kunnskapsdeling er utfordrende og innebærer ulike fallgruver selv om det kan virke tilsynelatende enkelt ved første blick (Filstad, 2014). I de etablerte organisasjonsteoriene forutsettes det ofte at kunnskap bør fasiliteres og forvaltes på samme måte som synlige ressurser: penger, bygninger, maskiner mv. (von Krogh et al., 2016). Med utgangspunkt i at kunnskapsprosesser stiller andre krav er det ikke rart at mange ledere kan føle seg hjelpeløse når de skal håndtere en usynlig ressurs som kunnskap.

Von Krogh et al. (2016) påpeker at det er lederens ansvar å sørge for at kunnskapsprosessene blir forankret i organisasjonens etablerte praksis og kjennskap, ettersom suksessfull kunnskapsdeling fører til økt organisatorisk kunnskap og effektivitet. Dette støttes av Yang (2010) som hevder at det er ledelsen som bør tilrettelegge, og være veiledende med hensyn på å stimulere ansatte til å dele aktuell kunnskap, slik at kunnskapsdeling kan virke til bedriftens fordel. Riege (2005) viser

til at mangelfull ledelse kan styre kunnskapsflyten i feil retning, slik at fordeler og verdier knyttet til kunnskapsdeling kan svekkes.

Filstad (2014) viser til at læringen og kunnskapen til enkeltindivider ikke forutsetter automatisk forankring i organisasjonen. Det blir fortsatt kun den individuelle kunnskapen som kan forsvinne hvis medarbeideren slutter. Ledelsespraksis bør derfor bli rettet mot tillitsøkende prosedyrer som trigger gode prosesser for kunnskapsdeling (Filstad, 2014). Lee og Ahn (2007) støtter Filstad (2014) ved å si at ledelsen som fokuserer på å motivere og anerkjenne ansatte og verdsette deres åpne og tillitsfulle delingsatferd er med på å øke kunnskapsdeling i organisasjon. Ifølge Yang (2010) kan lederens tilrettelegging for at ansatte ikke skal forlate bedriften med kritisk viktig kunnskap, hindre at kunnskapen til slutt kan bli vurdert som foreldreløs.

Til slutt vil jeg rette min oppmerksomhet mot betydningen av lederens atferd, som ifølge Amabile et al. (2004) mest sannsynlig er den sterkeste påvirkningskraften på ansattes persepsjoner. Det vises til at ansattes oppfatninger av ledelsen kan påvirke hvorvidt de velger å dele kunnskap, altså at ledernes atferd gir en umiddelbar effekt på ansattes måte å reagere på. Dersom ledere ikke er trygghets- og tillitsorienterte, kan det ha skadelige konsekvenser i forhold til kunnskapsdeling. Ved å oppleve at ledere tilrettelegger for et trygt samarbeid gjennom å vise tillit og anerkjennelse, gir dette medarbeiderne en stor motivasjon for å dele sin kunnskap og kompetanse (Amabile et al., 2004).

Med utgangspunkt i de teoretiske tilnærmingene som er nevnt ovenfor, virker det som de fleste forskere oppfordrer bedriftsledelsen til å styrke tillitsøkende tiltak, slik at bedriften skal kunne lykkes med organisatorisk kunnskapsdeling (von Krogh et al., 2016; Filstad, 2010; Lee & Ahn, 2017; Amabile et al., 2014). Samtidig påstår Smith (2001) at anvendelse av kontroll for å øke utnyttelse av intern kunnskap, og sikre tilstrekkelig kunnskapsdeling i enkelte tilfeller kan være det mest hensiktsmessig ledelsesgrep.

3. Metodisk fremgangsmåte

3.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for mitt kunnskapssyn og mitt valg av metodisk tilnærming som ble brukt under arbeidsprosessen med denne oppgaven. Spesielt vil jeg beskrive hvordan jeg samlet inn og analyserte data, samt hvordan overveielser og avgjørelser under hele prosessen har blitt gjort. Leseren får en grundig innføring i hvordan forskningsprosessen er gjennomført og hvordan empirien er samlet inn, slik at fremgangsmåten presenteres presist og studien gjøres transparent (Kvale & Brinkmann, 2015). På denne måten gis leseren de beste forutsetninger for å forstå oppgavens funn. Ifølge Johannessen et al. (2016) må leserne få innsikt i forskerens fremgangsmåte, slik at kvalitet i forskningen kan vurderes. Videre vil jeg drøfte studiens validitet og reliabilitet, og i hvilken utstrekning funnene kan være generaliserbare. Deretter vil jeg redegjøre for hvordan jeg har arbeidet for å unngå at eventuelle forutinntatte oppfatninger knyttet til oppgavens spørsmål påvirker mine fortolkninger gjennom analysen (Johannessen et al., 2016). Til slutt i metodekapitlet vil jeg redegjøre for min inspirasjon fra SDI- metoden (stegvis induktiv- deduktiv metode), som tar sikte på å utvikle konsepter, modeller og teorier (Tjora, 2017a).

Oppgaven er et kvalitativt empirisk forskningstudie med tematisk analyse, der det empiriske grunnlaget er samlet inn gjennom 4 dybdeintervjuer. Formålet med denne oppgaven er ikke generalisering av funnene, men anskaffelse av dyp og omfattende innsikt i temaet, betraktet fra kunnskapsarbeidernes ståsted. Derfor utforskes problemstilling og forskningsspørsmål gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer for å få best mulig innblikk i temaet kunnskapsdeling (Johannessen et al., 2016). I oppgaven ønsker jeg å gå i dybden på et fenomen – mangfoldsledelse, noe som er nytt og utfordrende (Brenna, 2018). Målet med masteroppgaven er å analysere ledelsens strategiske valg ved å bruke tillit og/eller kontroll for å lykkes med kunnskapsdeling i mangfoldige organisasjoner.

3.2 Studiens kunnskapssyn

Når man snakker om teorier om metodologi dreier det seg ifølge Johannessen et al. (2016)

om etablering av prosedyrer og teknikker, for å komme fram til mest mulig relevant og pålitelig kunnskap om samfunnet. Dette inkluderer teorier om hvordan informanter bør velges ut, og hvordan data skal samles inn, analyseres og tolkes. På det høyeste nivået ligger de ontologiske teoriene som ikke handler om hva kunnskap er, men om hva *virkeligheten* er, og *hvordan den ser ut*. Siden det ikke finnes noe entydig svar på hva som er teori i samfunnsvitenskapelig forskning, velger man å snakke om et teoretisk perspektiv, betraktningssmåte eller en synsvinkel, noe som er løsere enn en teori (Johannessen et al., 2016).

Når man skal undersøke et fenomen, er det viktig å ta hensyn til valg av perspektiver. Dette valget har avgjørende betydning for hvilke sider av virkeligheten man avdekker. Hva som blir forskerens perspektiv, kan blant annet være avhengig av forskerens faglige bakgrunn, eller av hvilke teorier som er utgangspunkt for undersøkelsen. Siden den sosiale virkeligheten er i stadig endring og ikke alltid er direkte observerbar, bør vi være oppmerksomme på at fenomenene som påvirkes av den sosiale virkeligheten kan framtre ganske forskjellig (Johannessen et al., 2016).

Johannessen et al. (2016) sier at for å velge perspektiv bør man rette sin oppmerksomhet mot et spesielt område av fenomenet. Det presiseres at det valgte kunnskapssyn eller det ontologiske perspektivet bør avgrenses, slik at områder som for anledningen ikke hører med til fenomenet utelukkes. Forskerne sammenligner denne prosessen med bruk av lommelykt, der noe blir opplyst, mens mye forblir i mørket (Johannessen et al., 2016).

Thagaard (2018) presenterer ulike fortolkende teoretiske retninger om hvordan den sosiale verden ser ut, hvordan ulike paradigmer betrakter fenomener, og fortolker mening og betydning på forskjellige måter. I starten beskrives symbolsk interaksjonisme, etnometodologi og fenomenologi, etterpå drøftes betydningen av hermeneutikken og kritisk teori. Det avsluttes med å skissere hva postmodernisme, sosialkonstruktivisme og feministisk teori fokuserer på (Thagaard, 2018).

Jeg støtter meg til Kvale og Brinkmann (2015) som er henvist til i Thagaard (2018), og sier at fenomenologien bygger på en hovedantakelse om at realiteten ser ut slik som folk oppfatter at den er. Forskerne viser til at den fenomenologiske tilnærmingen tar utgangspunkt i den

subjektive opplevelsen, og søker å oppnå en forståelse av den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer. Jeg ser på min oppgave som fenomenologisk orientert siden de fenomenologiske studier fokuserer på erkjennelse av betydningen av å være åpen for de erfaringene som forskningsobjektene besitter. Jeg innser at det er avgjørende å forstå fenomener på grunnlag av perspektivene til mine informanter og at det er sentralt å beskrive omverdenen slik den erfares av dem (Thagaard, 2018).

Ifølge Holmen og Ringholm (2019) egner et fenomenologisk kunnskapssyn kombinert med deler av det konstruktivistiske kunnskapssynet seg best når det er behov for å utvikle en dyp kunnskap om fenomen som er forsket lite på. Dette er mitt tilfelle på grunn av begrensede kunnskap om mangfoldsledelses-fenomenet (Jonsen, Maznevski & Schneider, 2011). Justesen og Mik-Meyer (2010) viser til at konstruktivismen går lengre enn fenomenologien ved å betrakte virkeligheten ikke bare som en subjektiv forståelse av fenomenet, men som en sosial og språklig konstruksjon. Det hevdes at virkeligheten ikke har noen fast essens slik at den konstrueres kontinuerlig i sosiale prosesser. I motsetning til fenomenologien fokuserer forskerne på interrelasjonelle konstruksjoner i enhver sammenheng istedenfor å vektlegge den subjektive oppfattelse. Ifølge Justesen og Mik-Meyer (2010) er konstruktivisme og fenomenologi vanskelig å skille, slik at begge kunnskapssyn fokuserer på det intersubjektive i en kontekst av det subjektive. Jeg velger likevel hovedsakelig å støtte meg til et fenomenologisk perspektiv med fokus på innsikt i mangfoldsledernes livsverden. Ved å utvikle en forståelse av hvordan mine informanter tolker virkeligheten, tar jeg også hensyn til at subjektive oppfatninger av virkeligheten kan bli påvirket av intersubjektive forhold og språk (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Med en fenomenologisk tilnærming søker jeg å avdekke ulike subjektive oppfatninger og tolkninger hos mangfoldslederne, noe som samsvarer med et fenomenologisk perspektiv hvor subjektet og den subjektive erfaringen spiller en avgjørende rolle (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Formålet mitt er ikke å bruke oppgavens funn for statistiske overførbare generaliseringer, men å se nærmere på lederes opplevelse av sin hverdag og hvordan de forholder seg til arbeidet med å tilrettelegge for kunnskapsdeling for sine ansatte med ulik kulturell bakgrunn.

3.3 Semistrukturerte dybdeintervju

3.3.1 Innledning

Ifølge Tjora (2017a) egner dybdeintervju seg best som metode når studien er basert på et fenomenologisk perspektiv. Kvale og Brinkmann (2015) legger vekt på at det kvalitative forskningsintervjuet kan bli karakterisert som en samtale med struktur og et formål, og passer best når man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. Ved hjelp av samtalen søker jeg å ha innblikk i lederens livsverden (verden sett fra informantens synspunkt), og gjerne gjennom gode fortellinger og detaljerte historier.

For selve intervjuet valgte jeg en semistrukturert tilnærming. Johannessen et al. (2016) definerer et *semistrukturert* eller *delvis strukturert* intervju som samtale med utgangspunkt i den overordnede intervjuguiden, hvor temaer, spørsmål og deres rekkefølge kan variere. Det betyr at intervjuer kan bevege seg åpent frem og tilbake, og informantene kan formulere svarene med egne ord. I denne sammenheng kan forskeren få mer utfyllende svar enn ved forhåndskodede spørreskjemaer. Selv om det er flere fordeler ved intervjuer når åpne spørsmål benyttes, kan det være nødvendig med noen grad av standardisering. I mitt tilfelle er det mest hensiktsmessig at alle informantene i en undersøkelse får samme spørsmål, med tanke på at uten en viss grad av standardisering blir det vanskelig å systematisere og sammenligne svarene i ettertid (Johannessen et al., 2016).

Fordi kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på mange forskjellige måter, og forskjellige emner kan utforskes ved hjelp av ulike tradisjoner, så blir transparens (gjennomsiktighet) et kritisk viktig krav ved rapportering av resultater fra kvalitative studier. Å beskrive alle faser i forskningsprosessen nøyaktig kan være til stor hjelp for å oppnå en transparens for forskeren (Johannessen et al., 2016).

3.3.2 Utvikling av en intervjuguide

Når jeg jobbet med utformingsprosessen av intervjuguide fokuserte jeg på å løfte fram ulike temaer knyttet til problemstillingen. Hovedstrukturen til intervjuguiden tok utgangspunkt i teori om mangfoldsledelse, samt ulike ledelsesstiler basert på tillit og kontroll, og teorier om metoder/strategier for å lykkes med kunnskapsdeling i organisasjoner. Gjennom intervjuguiden

søkte jeg å få innsikt i hvordan mangfoldsledere oppfatter sin ledelsesrolle og praksis i samhandlingsprosessen med ansatte fra ulike kulturer, for å skape kunnskapsdeling i organisasjoner. I tillegg har jeg en forsiktig ambisjon om å bidra til en bedre forståelse av hvordan tillitsbasert og kontrollorientert ledelse bør balanseres i organisasjoner for å oppnå dette målet (Thagaard, 2018; Johannessen et al., 2016).

For oppbygging av intervjuguiden valgte jeg å bruke *tre-med-grener-modellen* til Rubin og Rubin (2012), hvor strukturen på intervju sammenlignes med en stamme med greiner, hvor stammen selv representerer hovedtemaet i prosjektet mens grenene representerer mer spesifikke temaer. Denne fremgangsmåte passer spesielt godt når alle temaer i intervjuet er bestemt på forhånd og når analysen av dataene skal baseres på sammenligning av informantenes svar om de samme temaene. Derfor er denne modellen særlig velegnet for min studie hvor jeg først skal stille samme hoved- og oppfølgingsspørsmål innenfor hvert tema til alle ledere og så sammenligne deres erfaringer i etterkant (Rubin & Rubin, 2012).

Jeg valgte å følge råd fra Johannessen et al. (2016) og for å kvalitetssikre et forslag til intervjuguide, gjennomførte et testintervju med en person som tidligere har vært engasjert i ledelse i Øst-Europa. I de siste årene har han jobbet som prosjektleder i et mangfoldig team i en norsk teknisk bedrift, og dermed har forutsetning for å reflektere rundt problemstillingen. Prøveintervjuet bidro til at jeg fikk øvelse på intervjusituasjonen, samt at jeg fikk mulighet til å vurdere intervjuguiden med tanke på å holde en akseptabel tidsramme på rundt en time. For å unngå å ha overlappende spørsmål, ble det nødvendig å fjerne en del av dem. Andre spørsmål som viste seg å være lange med komplisert setningsbygning (mange innskutte bisetninger) skulle spisses, omformuleres eller stilles hver for seg (Johannessen et al., 2016). Etter min mening var prøveintervjuet en nyttig øvelse i gjennomføring av dybdeintervju.

3.3.3 Valg av intervjupersoner

Ifølge Johannessen et al. (2016) er tilfeldig utvalg av respondenter i kvalitative undersøkelser lite egnet. Rekruttering av informanter når man gjennomfører kvalitative studier har et klart mål: Å velge intervjuobjekter som er mest mulig relevante og interessante ut fra formålet med studien. I den sammenheng er ledere som har erfaring med å utøve mangfoldsledelse både i Øst-Europa og

Norge, studiens strategiske og kriteriebaserte utvalg. I tillegg støtter jeg meg til Thagaard (2018), som hevder at for å svare på problemstillingen retter kvalitative metoder oppmerksomheten mot et fåtall personer med særskilte kvalifikasjoner.

Mine informanter hadde i utgangspunktet et tettpakket program i hverdagen sin, både i jobbsammenheng og på grunn av stort engasjement i andre ulike aktiviteter utenom. Selv om det var litt utfordrende for dem å finne tid til intervju for en masteroppgave på kort varsel, uttrykte de en klar interesse i å stille opp til et dybdeintervju, ettersom de på denne måten kunne bidra til en nyttig og interessant studie.

Tre av lederne som jeg hadde kjennskap til ble invitert individuelt gjennom telefonsamtale hvor jeg presenterte informasjon om studiens formål og problemstilling. Etter råd fra en av dem tok jeg kontakt via e-mail med ytterligere en leder, som min informant mente kunne ha bidra med interessante erfaringer som var relevante for min studie. I neste fase utarbeidet jeg en elektronisk forespørsel med omfattende beskrivelse om hva jeg siktet til i mitt prosjekt og presiserte hovedformålet med oppgaven. I kontakt med alle lederne ble de informert om at informantenes identitet ville bli anonymisert slik at det ikke ville bli mulig å identifisere intervjupersonene som stilte til intervju (Johannessen et al., 2016). Jeg endte opp med fire aktuelle kandidater, og vurderte dybdeintervjuer med dem som et tilstrekkelig datagrunnlag for studien.

Intervjuene ga utfyllende beskrivelser av mangfoldsledelse, og innsikt i forskjellige synspunkter og perspektiv på problemstillingen, ettersom alle informanter har hatt lang erfaring med ledelse i ulike land og kulturer. Utvalgets unike erfaring med å utøve ledelse både i Øst-Europa og Norge, har blitt spesielt interessant for meg, slik at jeg kunne sammenligne mitt eget synspunkt på fenomenet med perspektivene til mine informanter.

Ifølge Tjora (2017a) er målet innenfor de fleste samfunns- forskningsstudier en eller annen form for generalisering. Det er opplagt at et begrenset utvalg på fire intervjupersoner ikke kan gi muligheter for statistisk generaliserbarhet, noe som jeg vil teoretisk redegjøre for i kapittel 3.4. Der vil jeg også argumentere for at det finnes andre måter å generalisere kvalitative forskningsfunn på når utvalget er begrenset (Tjora, 2018).

3.3.4 Gjennomføring av intervjuene

Tjora (2017a) og Johannessen et al. (2016) anbefaler å foreta intervjuene i en setting der intervjupersonen er i sine vante omgivelser, føler seg hjemme, og hvor det lett kan skapes en avslappet stemning. I denne sammenheng har jeg i min dialog med lederne bedt den enkelte om å foreslå tid og sted for intervjuene, noe som også har gjort det enklest mulig for dem å delta.

Ifølge Thagaard (2018) er utgangspunktet for et intervju at det gis informert samtykke til å delta fra de personene som skal intervjues. Derfor ventet jeg med å avtale intervjutidspunkt til hver av lederne hadde signert samtykketeksten jeg hadde sendt pr e-post (vedlegg 2). Thagaard (2018) viser til lydopptak i intervjusituasjonen som beste måte å sikre mest mulig fyldig informasjon på. Intervjupersonene viste en klar forståelse for at det var nødvendig å dokumentere intervjudata, og etter at jeg presenterte min tilnærming med lydopptak for å dokumentere responsene, stilte alle seg bak denne metoden. Bruk av lydopptak under dybdeintervju er også anbefalt for å ha mulighet til fullstendig transkribering av materialet i etterkant (Tjora, 2017a).

Ved å følge Tjoras (2017a) råd om å avgrense intervjuvarighet, la jeg opp til at intervjuene skulle vare rundt en time. Intervjuenes forløp baserte seg i hovedsak på rekkefølgen på spørsmålene i intervjuguiden, og varte mellom 55 og 75 minutter. Jeg avsluttet ved å takke informantene for deres avsatte tid og innsats, og informerte om hvordan min forskningsprosess skulle fortsette, og hva som skulle skje med intervjudataene. Min plan for når og hvordan mine informanter kunne få tilgang til min oppgave ble også presentert. I henhold til mitt fenomenologiske kunnskapssyn valgte jeg å notere ned utsagn, spissformuleringer og funn av særlig interesse umiddelbart etter hvert intervju. Dette samsvarer godt med et fenomenologisk perspektiv, der man søker det unike og spesielle, og hvor subjektet og den subjektive erfaringen spiller en avgjørende rolle (Justesen & Mik-Meyer, 2010). For å få et best mulig grunnlag for å analysere materialet valgte jeg under transkripsjonsprosessen å forholde meg relativt detaljert til datamaterialet, samt å skrive intervjuene ut på bokmål (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

På samme måte som det finnes noen grunnleggende prinsipper for kvalitativt gode intervjuer, finnes det tilsvarende tradisjoner med hensyn til kvalitetskrav i kvalitativ analyse. To av flere kvalitetskriterier som må vurderes, er validitet og reliabilitet (Johannessen et al., 2016). Disse

kriteriene sørger for å sikre en god utvikling og tolkning av det transkriberte materialet og skal diskuteres i neste delkapittel.

3.3.5 Forskningsetiske prinsipper og retningslinjer for intervju

Jeg har lagt til grunn de Forskningsetiske prinsipper og retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora (De nasjonale forskningsetiske komitéene, u.å.), for å forsikre meg at jeg handlet i tråd med personopplysningsloven (2018), som fastsetter vilkår for å behandle personopplysninger. Prosjektet ble meldt til Norsk Senter for forskningsdata (NSD), og ble godkjent for å ivareta krav knyttet til personverntjenester (vedlegg 1).

I avhandlingen ble det nødvendig å presentere mine ledes kulturelle tilhørighet, ettersom deres etnisitet sammen med erfaring med mangfoldsledelse var to spesifikke kriterier for å velge ut intervjupersoner. Samtidig er det avgjørende å påpeke at alle andre opplysninger om utvalget er anonymisert, data er lagret på en spesiell enhet, og filene med lydopptak er slettet. For å ha mulighet til å gjennomføre en ny undersøkelse basert på materialet senere, gitt at intervjupersonene skulle godkjenne det, ble filene med de transkriberte intervjuene tatt vare på. Alle iverksatte grep er i samsvar med Thagaard (2018) og Johannessen et al. (2016), som viser til at det er kritisk viktig å hindre at utenforstående kan spore opp intervjuene. Samtidig som det er av avgjørende betydning at deltakelse i et forskningsprosjekt ikke på noen måte kan bidra til å skade deltakerne. At jeg valgte å tematisere etnisitet og kulturell tilhørighet i intervjuene, kunne ha medført at noen av intervjupersonene opplevde intervjusituasjonen som sensitiv. For å unngå uheldige konsekvenser, valgte jeg å opplyse mitt utvalg om mulighet til å trekke sitt samtykke når som helst, uten begrunnelse og negative reaksjoner (Johannessen et al., 2016).

Avslutningsvis fokuserte jeg på å finne ut hvordan intervjuet ble opplevd, og om de stilte spørsmålene ble oppfattet som faglig relevante og interessante. Mine mangfoldsledere gav uttrykk for gode opplevelser under intervjuet, og at spørsmålene var interessante i forhold til deres subjektive meninger knyttet til mangfoldsledelse. Noen spørsmål ble omtalt som spesielt lærerike, ettersom intervjupersonene ble stimulert til spennende refleksjoner rundt *betydningen av Mangfoldsledelse for kunnskapsdeling og verdiskaping*.

3.3.6 Diskusjon rundt studiens validitet og reliabilitet

En av de viktigste målsettingene ved forskning er å sikre at undersøkelsen av de fenomenene vi studerer gjennomføres med god validitet eller gyldighet. Ifølge Thagaard (2018) handler validitet om “gyldigheten av de resultatene vi kommer frem til, og hvordan vi tolker disse” (s. 181). Justesen og Mik-Meyer (2010) legger også vekt på at forskere må rette oppmerksomhet mot forskningens validitet, kvalitetskriterium som handler om at “vi måler det, vi sier, vi måler” (s. 40). For å vurdere kvaliteten på kvalitativ forskning må studien i tillegg bevise at prosessen ble gjennomført med reliabilitet, altså på en pålitelig måte. Justesen og Mik-Meyer (2010) beskriver at undersøkelsen er reliabel på denne måten: “I hvilken grad undersøgelsens metoder er veldefinerte, således at andre i prinsippet vil kunne gjentage undersøgelsen og komme frem til de samme resultater” (s. 40).

Når det gjelder validitet, bestemte jeg meg først for å undersøke om det bør tas hensyn til noen spesielle validitetskrav i fenomenologisk forskning. Fenomenologiens ambisjon er å få innblikk i en opplevd livsverden, og ifølge Justesen og Mik-Meyer (2010) blir valideringen også en valideringsprosess av hvor omfattende forskeren klarte å fange opp intervjupersonenes livsverden. Optimal setting for denne kvalitetsvurderingen vil være gjennom bruk av respondentvalidering, prosessen som finner sted når intervjupersonene får lese og kommentere analysen (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Midlertidig vurderer jeg at å gjennomføre en respondent-valideringsprosess kan være utfordrende av ulike årsaker. For eksempel kan det være krevende å få tilbakemeldinger på datautviklingen og analysen fra informanter, fordi arbeidet skal gjennomføres innenfor stramme tidsrammer.

Tjora (2017a) viser til at det ikke finnes forskernøytralitet i samfunnsforskning slik at forskeren vil alltid ha ett eller annet engasjement i temaet han forsker på, og derfor anbefaler han å synliggjøre alle prosessene i forskningsprosjektet i størst mulig grad. Ved å ta hensyn til Tjoras (2017a) råd valgte jeg å beskrive fremgangsmåten benyttet i datautviklingen så konkret og tydelig som mulig, for å oppnå mest mulig transparens i min forskningsprosess. I tillegg har jeg vært opptatt av å synliggjøre mine veivalg for datainnhenting, bruk av empirinær koding, og kvalitativ forskningsprosess basert på en abduktiv tilnærming. Abduktiv fremgangsmåte kjennetegnes av å være eksplorerende, og tar samtidig utgangspunkt i teori, slik at abduksjon blir

en glidning mellom induksjon og deduksjon. Denne tilnærmingen har bidratt til å utvikle teoretiske perspektiver basert på analysen av data, samtidig som jeg får innspill til hvordan jeg kan tolke disse dataene i lys av teori (Tjora, 2018).

Avslutningsvis vil jeg understreke at i metodekapitlet søkte jeg gjennomgående å legge vekt på å synliggjøre de ulike prosessene, samt å argumentere for alle veivalgene som jeg har tatt.

3.4 Generaliserbarhet

Ifølge Tjora (2017a) er et mål for all samfunnsforskning å kunne generalisere tolkninger av resultatene vi utvikler innenfor rammen av et prosjekt, utover de konkrete situasjonene som det har blitt forsket på. Det vektlegges at et hovedproblem i presentasjon av enkelte forskningsprosjekter er at man ser bort fra temaet generalisering. I denne sammenheng valgte jeg å ha som ambisjon at mine funn skal bli relevante i andre sammenhenger, eller med andre ord kunne være generaliserbare. På hvilken måte jeg mener de kan være generaliserbare vil jeg skissere i de neste avsnittene.

Med utgangspunkt i et fenomenologisk perspektiv ga datautviklingen meg innsikt i hvordan mine informanter opplever og tolker sin lederrolle. Selv om data fra kun fire dybdeintervju ikke kan betraktes som *statistisk* generaliserbare, vurderer jeg likevel mine empiriske data som et godt grunnlag for generalisering. Denne vurderingen finner jeg støtte til hos Tjora (2017a). Han hevder at det innenfor kvalitativ forskning finnes andre fremgangsmåter for å søke generaliserbarhet, enn ved å øke antall intervjuer med ulike respondenter. Forskeren presenterer tre former for generalisering i kvalitativ forskning. Han skiller mellom *naturalistisk*, *moderat* og *konseptuell* generalisering innenfor kvalitative studier.

Naturalistisk generaliserbare studier innebærer en detaljert og transparent beskrivelse av det som er studert, noe som gjør det mulig for *leseren selv* å kunne vurdere om funnene kan overføres til egen forskning (Tjora, 2017a). Innenfor *moderat* generaliserbare studier kan generalisering tenkes i mer strukturell forstand. Det betyr at forskeren kan *vurdere og beskrive selv* i hvilke situasjoner, kontekster og variasjonen funnene vil kunne være gyldige. *Den konseptuelle generaliserbarheten*, som Tjora (2017a) påpeker at han favoriserer, oppstår når målet med

kvalitativ forskning er *systematisk utvikling* av generelle konsepter, typologier eller teorier som vil ha relevans i andre tilfeller enn de som er forsket på.

Forskningsmessig var min ambisjon å gjøre mine funn både naturalistisk og konseptuelt generaliserbare. Som drøftet tidligere for at forskningsprosessen skal betraktes som naturalistisk generaliserbar må forskningsprosessen bli beskrevet detaljert nok og at leseren selv kan vurdere om funnene er overførbare til egen forskning (Tjora, 2017a). Med bakgrunn i dette hadde jeg til hensikt å beskrive mangfoldsledelses-fenomenet detaljert. Ved hjelp av spørsmål som intervjuene kretser rundt, la jeg vekt på å kunne bygge opp kunnskap om dette fenomenet på en slik måte at opplysninger kan bli systematisert og analysert enkelt, transparent og detaljert. I tillegg fokuserte jeg på å fremskaffe relevant teori, samt å sikre studiens reliabilitet og pålitelighet. Under forutsetningene som ble beskrevet ovenfor, mener jeg at det er mulig å naturalistisk generalisere funnene i min studie slik at resultatene kan være overførbare til beslektede fenomener (Tjora, 2017a).

En undersøkelses konseptuelle generaliserbarhet dreier seg om at konsepter og teorier som er utviklet gjennom datautviklingen også kan ha relevans på andre områder enn det som studeres (Tjora, 2017a). Med et slikt utgangspunkt mener jeg at mine funn også kan være konseptuelt generaliserbare. Det vil si at mitt nye og konstruerte konsept om mangfoldsledelse-fenomenet kan bli relevant i andre tilfeller og situasjoner enn jeg forsket på. Dette vises i mitt analytiske arbeid, der jeg bestreber å følge stegene i Tjora (2017a) sin SDI- metode.

Tjora (2017a) oppfordrer forskeren til ikke å være for ydmyk, og at en bør prøve å dyrke fram en sterk kvalitetssans i analysearbeidet, slik at man trygt kan stå inne for de konseptene man utvikler. Samtidig mener han at det er ganske krevende, og at det ikke kan forventes at nye teorier og konsepter kan utvikles innenfor så stram tidsramme som en masteroppgave. Med utgangspunkt i at konseptuell generalisering er mulig i min fenomenologiske forankring, vil jeg ved hjelp av SDI-modellens analytiske konsepttest prøve å utvikle et nytt konsept, som eventuelt kan bli *konseptuelt generaliserbart* til liknende fenomener (Tjora, 2017a).

3.5 Forskerens posisjon og forsøk på å redusere eventuell forforståelse

Justesen og Mik-Meyer (2010) argumenterer for at i fenomenologisk inspirerte prosjekter bør forskeren ha evne til å leve seg inn i andres livsverden, dersom gode fenomenologiske studier skal kunne gjennomføres. Samtidig er det viktig å ha en nøytralitet under dataanalyseringsprosessen, og å være tilstrekkelig selvkritisk til eventuelle forhold ved egen bakgrunn, ettersom den kan påvirke forskningsresultatene (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Ifølge Tjora (2017a) er det ikke negativt å ha med seg kunnskap og innsikt i et område som det skal forskes på. Han presiserer at det viktigste er ikke å gå ut i felten uten noen faglig eller hverdagslig forforståelse, men derimot å forsøke å forstå sitt eget tolkningsmønster under datainnsamlingen, og erkjenne at egne erfaringer og forforståelser kan påvirke tolkningen av dataene. En slik åpenhet og bevissthet kan bidra til at forståelsen kan justeres, og lettere fristilles fra egne forutinntatte oppfatninger underveis (Tjora, 2017a). For at leseren skal kunne få innsikt i mine opprinnelige oppfatninger, søkte jeg i denne oppgaven å redegjøre for mitt engasjement som eventuelt kan innebære mulige forforståelser, og dermed sette preg på forskningsarbeidet.

3.6 Datautvikling inspirert av SDI-metode

3.6.1 Innledning Stegvis deduktiv-induktiv metode (SDI)

Ifølge Tjora (2018) er det i analysen at mye av potensialet for kvalitativ forskning ligger. Samtidig vektlegger forskeren at det er i analysefasen at mange prosjekter også svikter. For å unngå den uheldige konsekvensen anbefales det å arbeide både induktivt og deduktivt gjennom hele analysefasen ved å flette disse fremgangsmåtene inn i hverandre kontinuerlig (Tjora, 2018; Thagaard, 2018; Johannessen et al., 2016).

Ifølge Tjora (2017a) danner SDI-modellen et godt utgangspunkt for systematisk og strukturert framdrift i gjennomføring av abduktive analyser i et kvalitativt forskningsprosjekt. Han definerer den abduktive måten å analysere data på som en form for vitenskapelig intuisjon, som en forsker “delvis er født med” (Tjora, 2017a). Samtidig viser han til at denne prosessen kan trenes opp, og det å “gjette riktig” ligger til grunn for abduksjonen. Hovedmålet med SDI-modellen er å utvikle generiske konsepter og nye teorier ved kobling av de induktivt utviklede dataene mot relevant

teori. Resultatet av denne metoden kan bli konsepter og teorier som holder seg over tid, og dermed får en mer generisk verdi (Tjora, 2017a). Thagaards (2018) teori understøtter Tjoras (2017a) tilnærming, og viser til at ved å ha en abduktiv fremgangsmåte, så jobber man i retning av teoriutvikling på grunnlag av systematisk og grundig analysearbeid, ved siden av datatolkning opp mot eksisterende teori.

Som regel føles det for mange som en betydelig barriere å komme i gang med analysen (Tjora, 2017a). Jeg følte det også slik. Derfor valgte jeg å bruke en del tid på å vurdere ulike scenario for gjennomføring av dataanalyse. Først satset jeg på å lage et systematisk opplegg for en induktiv fremgangsmåte for å analysere min empiri med utgangspunkt i de tema jeg hadde laget spørsmål om i intervjuguiden. Allerede i begynnelsen av datafortolkningen ble det ganske utfordrende å rendyrke kodingen uten å bli påvirket av mine forventninger, teorier og forforståelser. Derfor besluttet jeg å prioritere å satse på SDI-metoden i det videre arbeidet, noe som bidro til å redusere påvirkningen fra mine egne forventninger og forforståelser (såkalt “magefølelse”) i dataanalysen (Tjora, 2017a).

I henhold til SDI-metoden, bør man arbeide i etapper fra råempiriske data, til koder, til kodegrupper, til hovedtema, og videre til utvikling av konsepter og eventuelt teorier (Tjora, 2018). I modellen utgjør *koding* det første steget i analysen, et steg som er svært viktig for SDI-metodens induksjon. Her vektlegges det å operere kun med ett nivå av koder og rendyrking av *induktiv empirinær koding*. Mitt arbeid var rettet mot et tredelt mål: 1) å trekke ut essensen fra mitt empiriske materiale, 2) å komprimere størrelsen til materialet, og 3) å tilrettelegge for idégenerering på basis av dataenes detaljer (Tjora, 2018, s. 197). Dette fører oss til neste delkapittel hvor jeg redegjør for hvordan jeg gjennomførte denne prosessen.

3.6.2 Min kodeprosess og utvikling av empiriske funn

Innledningsvis i mitt arbeid med empirien valgte jeg å notere ned mine hovedinntrykk fra intervjuene. Ifølge Tjora (2017a) er dette hensiktsmessig i den første fasen av kodingsprosessen, slik at man trekker ut essensen i datamaterialet, før prosessene med datakomprimering og idegenerering iverksettes. Parallelt med denne fenomenologiske tilnærmingen, søkte jeg i de transkriberte intervjuene etter relevante, spesielle eller unike

uttalelser, som er knyttet til problemstillingen. I forbindelse med sistnevnte nedtegnet jeg slike uttalelser i et eget analysedokument.

I tråd med SDI-metoden la jeg vekt på å legge meg svært nær opptil empirien. Målet mitt var å opprette koder fra informantenes uvanlige utsagn, ettersom de kan bli gode “knagger” for forskerens hukommelse. Slike koder vektlegger *hva intervjupersonene egentlig sier*, istedenfor for å rette oppmerksomhet mot hva intervjupersonene *snakker om* (Tjora, 2017b). Tjora påpeker (2017b) at utvikling og sortering av koder med utgangspunkt i teori, hypoteser, forskningsspørsmål, eller fra planlagte temaer i en intervjuguide - er en ulempe. Koder som kun sier *hva* informantene snakker *om*, men ikke illustrerer informantenes direkte utsagn, strider imot prinsippet om induktiv analyse i SDI-metoden. I SDI-metoden bør temaer utvikles på bakgrunn av *detaljerte* koder. Følgelig blir det viktig å få så detaljerte beskrivelser som mulig gjennom et konkret intervju (Tjora, 2017b).

Jeg har selv opplevd ulempen med sortering av utsagn etter tema og spørsmål i min intervjuguide. Utvikling av koder basert på det lederne snakket *om*, ga meg ganske forutsigbare resultater preget av mine forventninger. For å frigjøre meg i større grad fra spørsmålene og eventuelle forventninger som kunne ligge i spørsmålsstillingene, valgte jeg å fokusere på rendyrking av empirinære koder, og på *hva* lederne egentlig *sier* (Tjora, 2017b). Selv om gjennomføringen av empirinær koding med “tomt hode” ikke er praktisk mulig, bidro dette kodingsarbeidet til å gi meg ny innsikt som ikke var en del av min opprinnelige forforståelse. For å forsikre meg om at kodene virkelig er empirinære, valgte jeg å gjennomføre to kodetester. I henhold til Tjoras (2017b) anbefalinger stilte jeg to spørsmål for hver enkel kode, i den hensikt å sjekke om kodene var *detaljerte* nok, og om de var tilstrekkelig *nære* empirien.

Poenget med det første spørsmålet var å finne ut om kodene kunne blitt opprettet før jeg kodet. I tilfeller hvor svarene er nei, betyr dette at kodene potensielt er gode empirinære koder, og det er unødvendig å lage nye koder (Tjora, 2017b). Poenget med spørsmål nummer to var å avdekke hva koden alene forteller. Siden kodene som gir svar på hva informantene snakker om i intervjuet er unødvendige, la jeg vekt på å sjekke om mine koder kunne gjenspeile det som ble sagt i intervjuet. Etter min oppfatning, beskrev kodene som jeg opprettet det lederne sa, og dermed var kravene i henhold til test nummer to var også oppfylt.

Ved å gjøre en induktiv empirinær koding, klarte jeg å generere et betydelig antall koder, noe som dannet et grunnlag for sortering og gruppering av koder etter tematisk sammenheng, og slik formet en struktur for analysen.

For å håndtere arbeidet med ideprosessen videre, valgte jeg å jobbe *fysisk* etter inspirasjon fra Carlsens et al., (2016) “Idea-Work”, hvor de skisserte et sett av prosesser som kunne skape gode, kreative og kraftfulle ideer. Ifølge forskerne er arbeidsteknikker som fjerner ensidig avhengighet av elektroniske midler, og skaper ideer ved å skissere og materialisere dem basert på artefakter, en svært gunstig tilnærming. Gjennom skisser og andre fysiske uttrykk får man bedre mulighet for å la oppmerksomheten veksle mellom detaljer og større helhet, noe som bidrar til å zoome ut og klargjøre konsepter (Carlsen et al., 2016). For å skape bedre forståelse og identifisere ulike kodegrupper, brukte jeg post-it lapper med ulike farger for å gruppere mine koder. I dette steget i analyseprosessen forsøkte jeg også å utelukke en god del koder som jeg anså som mindre relevante for min oppgave, ved å plassere dem i en restgruppe. Ifølge Tjora (2017b) er denne kodegrupperingen neste trinn i SDI-modellen.

Basert på datamaterialet fra mine dybdeintervjuer utviklet jeg et stort antall empirinære koder, som ble gruppert i fem grupper, i tillegg til restgruppen som besto av de kodene som etter min oppfatning ikke hadde vesentlig relevans for min studie. Analyseprosessen systematiske kodegruppering og utvikling av hovedtemaer hadde så langt kun dreid seg om empiriske data. Tiden var inne for å starte med det neste steget: *konseptutvikling* (Tjora, 2018).

I forbindelse med konseptutviklingen spurte jeg meg selv hva de utviklede fem hovedtemaene egentlig handler om (Tjora, 2018). Slike refleksjoner har sammenheng med SDI-modellens abduktive konsepttest, der vi undersøker hva konseptet er et tilfelle av, og om det finnes relevante teoretiske tilnærminger som allerede omtaler fenomenet. I konseptutviklingen er det avgjørende å finne konsepter som kan løsrives fra steder, mennesker og tid i konkrete studier. På denne måten kan konseptene defineres som teori med generisk eller overførbart verdi (Tjora, 2018).

Kort oppsummert er ifølge Tjora (2018) hovedformålet med SDI-modellen å hjelpe en forsker til å komme frem til konseptuell generalisering. Derfor er det av stor betydning at forskeren har stor tillit til egen evne til analyse og utvikling av konsepter (Tjora, 2018).

3.7 Oppsummering

I metodekapitlet presenterte jeg mitt valg av kvalitative data, genereringsmetode og måten analyse av kvalitative data ble gjennomført på. I kapitlet har jeg redegjort for mitt fenomenologisk kunnskapssyn, som dannet utgangspunkt for å avdekke mangfoldsledernes subjektive tolkninger om fenomenet jeg forsker på.

I min oppgave har jeg vært opptatt av å legge til grunn de forskningsetiske retningslinjene for samfunnsvitenskap, jus og humaniora for å kunne gjennomføre en god prosess for utvikling av data. Jeg er tilhenger av å ha høy etisk standard i mitt arbeid med presentasjon av data fra dybdeintervjuene, spesielt knyttet til anonymisering og transparens. I den forbindelse valgte jeg å legge stor vekt på å ha kontroll på datamaterialet, og sikre anonymiteten til mine informanter slik at ingen av dem på noen måte skal bli skadelidende.

Selv om mitt valg av vitenskapsperspektiv og metodisk tilnærming, ikke egner seg til statistisk overførbare generaliseringer, ble det argumentert for hvorfor mine funn kan betraktes som relevante i forhold til naturalistisk og konseptuell generalisering, og slik få en overføringsverdi til andre forhold. I tillegg hadde jeg som intensjon å legge vekt på hensiktsmessige kvalitetskriterier for min studie. Dette innebærer å forsikre seg om at forskningen er transparent, og dermed reliabel. For å styrke validiteten til min studie og sikre at tolkningene som jeg kommer frem til er gyldige i forhold til den virkeligheten som jeg har studert, blir jeg nødt til å gå kritisk gjennom analyseprosessen.

Innenfor fenomenologisk orienterte studier er det viktig å ta hensyn til egenskaper som empati og evne til innlevelse, dersom gjennomføringen av forskningsprosessen skal bli god (Justesen & Mik-Meyer, 2010). For å oppnå dette valgte jeg å støtte meg til Tjoras (2017a) SDI-metode. SDI-modellen for systematisk datautvikling gir mulighet til å legge opp en trinnvis plan til uttesting av ulike milepæler underveis, og sikrer en god tolking og tilstrekkelig grad av innlevelse i hva

informantene egentlig formidler. Metodekapitlet ble avsluttet med en redegjørelse for min abduktive epistemologiske konseptutviklings prosess.

4. Mine empiriske funn

4.1 Innledning

I tråd med SDI-metoden (Tjora, 2017a) har jeg sortert dataene i 14 kodegrupper som utledet 5 hovedtemaer. Dette har vært en induktiv prosess med hovedvekt på empirinær utvikling av data. I dette kapitlet vil jeg presentere mine empiriske funn med fokus på kodegrupper og hovedtemaer.

Hovedtemaene slik de ble formulert står som hovedoverskrifter, og kodegruppene slik de ble formulert står som underoverskrifter. Hensikten med å presentere mine empiriske funn på denne måten er å skape nærhet mellom leseren, empiri og min fortolkning av empirien. Selv om Tjora (2017a) hevder at når kodene er gode, så får sitatene mindre betydning, vil jeg likevel krydre min tekst med noen spesielle direkte utsagn fra informanter, som etter min mening er særlig relevante for å vise hvordan en kode ble generert. Hovedtema og kodegrupper står i kursiv i påfølgende presentasjon av empirien, mens sitater skrives i hermetegn. Hovedintensjon er som allerede nevnt at disse grepene samlet skal gjøre det enklere for leseren å vurdere min fortolkning av empirien.

4.2 Hovedtema 1: *Kompetanse i mangfoldsledelse er en styrke for samfunnet, bedriften og den enkelte ansatte*

4.2.1 Innledning

Det følgende avsnittet er et eksempel som kan gi leseren en dypere forståelse i hvordan jeg utviklet hovedtema 1 basert på to kodegrupper. Hver av de to kodegruppene ble utviklet på basis av empirinære koder.

Mangfoldsledere i mitt utvalg mener at *Kompetanse i mangfoldsledelse er fordelaktig på grunn*

av potensialet som ligger i et mangfoldig team og hver enkelt ansatt (kodegruppe 1). Lederne opplever at *Mangfoldskompetanse gir ledelse mulighet til å forstå og benytte ressursene i teamet (kodegruppe 2)*. Ifølge mine respondenter kan dette bidra til at ledere i høyere grad kan lykkes med å se og utnytte ressursene i teamet sitt, og derigjennom øke kunnskapsdeling. Dette kan på flere måter være til det beste for en mangfoldig arbeidsstokk, samtidig som mangfold blir ledet og forvaltet på en mer hensiktsmessig måte.

Underkapitlene som følger er navngitt med kodegruppene som ligger til grunn for Hovedtema 1: *Kompetanse i mangfoldsledelse er en styrke for samfunnet, bedriften og den enkelte ansatte.*

4.2.2 Kompetanse i mangfoldsledelse er fordelaktig på grunn av potensialet som ligger i et mangfoldig team og hver enkelt ansatt (kodegruppe 1)

Lederne i mitt utvalg argumenterer for at dersom en skal kunne se og utnytte fordelene i det potensialet som ligger i en mangfoldig arbeidsstokk og hver enkelt ansatt, må de ha fokus på mangfold som en del av organisasjonens kjerneverdier, og tilrettelegge for mangfold som en virksomhetsstrategi. En slik strategi kan bli “berikende” (intervjuperson 3) for en organisasjon på mange måter. Mangfoldslederne mener de har kompetanse til å omsette mangfold til måloppnåelser og verdier for bedriften. Intervjuperson 1 nevner for eksempel hvordan en mangfoldig arbeidsstokk kan bidra til måloppnåelser: “De ansatte har med seg en stor bredde av perspektiver, noe som gjør det mulig å løse komplekse problemer og styrke vår innovasjonskraft og gi oss konkurransefortrinn. Samtidig er lederne klar over at mangfold også er viktig på individnivå. Ledere i utvalget mitt synes å mene at det er kritisk viktig for hver leder å lære seg “å kunne fokusere på å skape en arbeidskultur som ser hvert individ” (intervjuperson 3), og som “gir mulighet til den enkelte å benytte sin særegne kompetanse og erfaring i det daglige arbeidet” (intervjuperson 1). Dette kan medføre økt trivsel og motivasjon, og dermed effektivitet i organisasjonen.

For å oppnå suksess ved mangfoldsledelse, uttrykte intervjuperson 3 at han måtte innta en viktig rolle som “bildeleser, ansvarsbærer og observatør på sin egen arbeidsplass samtidig”, og han påpekte at “til syvende og sist handler det om lederens evne til å bli bevisst sitt ansvar, se bildet og observere for å forstå mangfold i organisasjonen sin med tanke på å forbedre ting.” I tillegg var intervjuperson 3 tydelig på at hans ledelsestiltak for å oppnå suksess, var at “det

handler ikke om bare om en leder, det handler om et helt team”, hvor det er avgjørende for en leder å bli bevisst på at “alltid handler det først om å se hvert enkelt menneske”. Lignende tankegang gir de øvrige lederne i mitt utvalg også uttrykk for.

4.2.3 Mangfoldskompetanse gir ledelse mulighet til å forstå og benytte ressursene i teamet (kodegruppe 2)

I en refleksjon rundt hvordan intervjupersonene som mangfoldsledere kan påvirke organisatorisk kompetanse og bedriftsvekst, ga mange uttrykk for at det kreves en økende bevissthet om de positive effektene som mangfold kan ha på arbeidsplassen.

Mangfoldslederne var også enige om at de opplevde en økende motivasjon for å dyrke ulikhetene i større grad. Intervjuperson 1 beskrev “etnisk og kulturelt mangfold som en positiv ressurs for en bedrift.”

For å lykkes med at ulike perspektiver og synspunkter får anledning til å bryte tradisjonell tenkning, og skape fordeler både for hele organisasjon og hver enkelt ansatt, mener mine intervjupersoner at det er mangfoldslederne som "bør være opptatt med å utvikle bedre forståelse gjennom å få kunnskap om ulike kulturforskjeller og vaner basert på annerledes etnisk bakgrunn” (intervjuperson 2). Dette kan også eksemplifiseres i uttalelse fra intervjuperson 4: “Min rolle endret seg etter at jeg begynte å ansette folk fra ulike kulturer, noe som krevde at jeg som leder måtte tenke på å finne løsninger, finne kunnskap om annerledes kultur, vaner og tradisjoner”. Denne lederen opplevde det som en positiv og nyttig erfaring, og påpekte at på denne måten kunne hun vokse som leder, og erverve seg kunnskap om kulturforskjeller som kunne komme til nytte også i fremtidig karriere.

Med utgangspunkt i min forskningsprosess og analyse av mine empiriske data, ser jeg at mine ledere har felles tankegang om at økt mangfold kommer med mange fordeler og utfordringer samtidig. Det virker for meg som om de brenner for at utvikling av kunnskap og forståelse for kulturforskjeller er både positivt og viktig. Intervjuperson 3 uttrykker at ”det øker kunnskap hos ledere og gjør at lederen må ta hensyn til forskjellige ting som man ikke har tenkt seg på forhånd med tanke på forskjellige kulturer, oppførsel osv. Det er veldig positivt siden det gjør at lederen må tenke annerledes, fordi man må lære og

tilpasse seg til forskjellige mennesker med forskjellige kulturelle bakgrunner.”

4.3 Hovedtema 2: Hverken rent tillitsbasert eller rent kontrollorientert lederperspektiv er kloke valg for mangfoldsledere

4.3.1 Innledning

Mine intervjupersoner gir uttrykk for at *Østeuropeisk kontrollbasert lederstil kveler initiativ og motivasjon hos den enkelte ansatte, og hindrer organisasjonsutvikling* (kodegruppe 3). De synes å ha klare synspunkter på hvordan mangfoldsledelse skal utøves på mest hensiktsmessig måte, det vil si med hovedfokus på gjensidig tillit og anerkjennelse av hver enkelt ansatt. Samtidig virker lederne å ha en tydelig forståelse av at unntaksvis benyttelse av styrings- og kontrolltiltak, som innføring av regler og arbeidsinstrukser, kan bidra positivt for mangfoldige organisasjoner som skal evne å skape verdier. Dette vil jeg vise gjennom å presentere kodegruppe 4: *Bruk av velbegrunnede og konstruktive kontrolltiltak kan være til beste for alle*. Sist men ikke minst, kan det synes som alle mine intervjupersoner også er enig om at *Ren tillitsbasert ledelse kan medføre misbruk av tillit og sviktende innsats blant ansatte* (kodegruppe 5).

4.3.2 Østeuropeisk kontrollbasert lederstil kveler initiativ og motivasjon hos den enkelte ansatte, og hindrer organisasjonsutvikling (kodegruppe 3)

Ledere i utvalget mitt argumenterer for at “østeuropeisk lederstil er fortsatt basert på kontroll- og styringsmekanismer, hierarkiske organisasjonsstrukturer og byråkrati” (intervjuperson 4).

Kontrollbasert ledelse som alle lederne gir uttrykk for at de kjenner godt, omtales blant annet som “dysfunksjonell” (intervjuperson 1), i forhold til den norske ledelsestilnærmingen hvor tillit og ansvarliggjøring står sentralt. Intervjuperson 1 beskriver østeuropeisk ledelsesfilosofi slik: ”Ja det er stor forskjell mellom den norske ledermodellen og den østeuropeiske som er autoritær, med lav innsikt i arbeidsdrift av egen organisasjon, overfladisk og arrogant lederstil hvor sjef har stor avstand til sine medarbeidere” og understreker videre at i motsetning til dette opplever han at “den norske tillitsbasert ledelsestilnærming er demokratisk, med åpne dører hos sjefer og lite hierarki tilstede.”

Som en direkte konsekvens av mer vekt på kontroll- og straffetiltak i østeuropeisk

organisasjonskultur enn på tillitsorienterte tiltak som man har i Norge, mener mine intervjupersoner at “autoritære kulturer hemmer utviklingen, og bidrar sterkt til at de mest dyktige og kunnskapsrike arbeidsfolk forsvinner fordi de rett og slett er redde, fordi det er ikke lov å feile, og fordi det er straffbart og risikofylt å ta initiativ” (intervjuperson 2).

Intervjuperson 3 påpeker at “management by fear” kveler initiativ og motivasjon hos den enkelte ansatte, og medfører svak kunnskapsutvikling i arbeidsstokken, og truer innovasjon i organisasjoner. Han hevder at fryktledelse vil resultere i at en organisasjon vil stå svakt i forhold til noen av de mest kritiske konkurransefaktorer i dagens kunnskapsbaserte globale marked. Ifølge intervjuperson 3: “En fordel ved tillitsbasert ledelse i Norge er større forutsetninger for innovasjon og kreativitet.” Han sier at han oppfordrer de ansatte til å komme med sine vildeste ideer ved å gi dem trygghet og motivasjon, og på denne måten kan de beste ideene fra hver enkelt komme fram. “Mens i østeuropeisk bedriftskultur er ikke ansatte vant til å bli så trygge i arbeidsmiljøet og i forhold til ledelsen sin, slik at vedkommende kan komme med alle sine ideer og tanker helt fritt og uten å være redd”, uttrykker intervjuperson 3.

Mitt utvalg har felles holdning til hvilken hovedtilnærming til ledelse som er minst hensiktsmessig. Det påstås at ved å benytte en kontrollbasert lederstil i organisasjoner, vil det utvikle eller sementere en rigid hierarkisk struktur i organisasjonen. I slike organisasjoner vil dedikerte ansatte som har potensial til å prestere og levere innta en forsiktig rolle, ettersom ledere normalt ikke belønner stor innsats, og at medarbeidere som markerer seg risikerer å bli straffet for dette. “I Russland må lederen framprovosere og be om at de ansatte skal ta initiativ” understreker intervjuperson 2. “Mens i Norge pleier ledere gjennom både ord og handling å vise at de stoler på sine ansatte, og da blir det ofte snakk om motiverte og lojale ansatte som virkelig har lyst til å levere”, bekrefter intervjuperson 4.

4.3.3 Bruk av velbegrunnede og konstruktive kontrolltiltak kan være til beste for alle (kodegruppe 4)

Ledernes måte å forstå kontrollrollen i sin utøvelse av ledelse på, gir inntrykk av at de klarer å fokusere på den positive kontrollfunksjonen. De uttrykker at kontroll brukes “først og fremst for

å fungere som en dyktig leder og for å ha god oversikt over alt som man må ha ansvar for på arbeidsplassen sin” (intervjuperson 1).

I tillegg presiserer utvalget at det er hensiktsmessig å styrke lederes kompetanse i å bruke kontrolltiltak i mangfoldige arbeidsmiljø, for å forebygge misforståelser innenfor teamet som kan oppstå grunnet store kulturforskjeller mellom ansatte. Intervjuperson 4 ga følgende eksempel: “det er jeg som leder som bør ha kontroll over situasjon og mulig sette ned foten på arbeidsplassen min i tilfelle det må stoppes at en ansatt skiller seg ut fra andre på grunn av sin, la oss, si ukorrekte oppførsel, annerledes kultur eller noe annet. Dette kan bidra til å finne ut av misforståelser, unngå fremtidige mulige konflikter og samtidig skape trygghet og trivsel”.

En uheldig konsekvens av kontrollbasert ledelse, som mine ledere reflekterte over, var faren for svekket myndiggjøring av de ansatte. Mindre autonomi kan medføre svekket motivasjon, kreativitet og handlekraft hos den enkelte. Intervjuperson 3 gir uttrykk for at ledere bør fokusere på “å skille mellom to forskjellige typer kontroll. Den første handler om en sunn type kontroll og dreier seg om avsjekk av at rutiner følges og oppgaver utføres. Mens den andre handler om å utøve kontroll for å være sjef og dominerende element over din ansatt.” Lignende ytringer kom også fra de øvrige intervjupersonene.

Det ser ut som at alle mine ledere foretrekker en diskret og velbegrunnet form for kontroll. Eksempelvis argumenterer intervjuperson 2 for det på en følgende måte: “Kontroll kan høres ut litt sånn kontrollaktig. Jeg bruker å kalle det avstemming, alternativt evaluering. En leder er nødt til å ha kontroll over situasjon i bedriften for å sjekke om den er på riktig vei eller om det bør rettes mer fokus på konkrete utviklingsområder. Men ikke for kontroll av hver eneste ansatt hele tiden. Dette kan virke for dem ubehagelig, skremmende og svært demotiverende”.

Intervjuperson 2 presiserte at overfor østeuropeiske ansatte må lederen være ekstra påpasselig i forhold til hvordan kontrolltiltak presenteres. Han påpekte at hans ledelsesfilosofi hovedsakelig er basert på at “kontroll må være på en ufarlig måte. Derfor er det viktig å alltid ha god dialog med ansatte og forklare at kontroll skal jo være til alles beste.”

4.3.4 Ren tillitsbasert ledelse kan medføre misbruk av tillit og sviktende innsats blant ansatte (kodegruppe 5)

Denne kodegruppen kommer av mangfoldsledernes erfaringer med at å gi stor grad av tillit uten å stille vilkår, kan føre til at ansatte misbruker tilliten og leverer dårlig. De hevder at overdreven tillit kan senke ansattes motivasjon og arbeidsinnsats. Etter ledernes mening bør tillit selvsagt etterstrebes på mangfoldige arbeidsplasser, fordi tillit medfører en rekke positive konsekvenser. Samtidig påpeker utvalget at man må være oppmerksom på at det faktisk kan bli for mye av det gode. Intervjuperson 1 beskrev sin egen opplevelse og sa at: “Det som jeg har erfart er at tilliten kan bli misbrukt av ulike grunner, for eksempel ved at det skrives flere timer enn det som faktisk jobbes, og da trengs iverksettelse av kontrolltiltak”.

Mangfoldslederne understreker at de ikke ønsker å bryte ned tilliten i organisasjon, fordi samarbeid i et tillitsfullt miljø, spesielt som er preget av mangfold, øker trivsel og engasjement. Samtidig uttrykker intervjuperson 4 at “blind tillit kan være baksiden av medaljen som medfører at tillit lettere kan bli misbrukt”. Dette kan også eksemplifiseres ved utsagn fra intervjuperson 1: “Så tillit det tror jeg nå i en del sammenhenger er overvurdert og kan bli veldig kostbart for organisasjonen hvis man ikke har akkurat de rette folkene rundt seg”. Intervjuperson 3 hevder at å vise for stor tillit “kan være rett og slett direkte skadelig for hele organisasjon, uansett om den er mangfoldig eller ikke”. Derfor har de tilsynelatende en lik forståelse av at alle ledere bør ta hensyn til potensielt skadelige bivirkninger av overdreven tillit.

Det viktigste budskapet ifølge mine intervjupersoner er at en mangfoldsleder bør sørge for å finne balansen mellom passelig mengde av tillit og kontrollmekanismer slik at det gagnar alle i organisasjonen. De synes at det er et krevende dilemma å fastsette denne grensen for alle typer organisasjoner, ikke bare med mangfoldig arbeidsstokk. Samtidig oppfordrer mine informanter til “ansvarlig tillit” (intervjuperson 2). Det vil si å vise tillit samtidig som lederen regelmessig foretar sjekk av at ansatte utfører sine oppgaver på en pliktoppfyllende måte. Intervjuperson 1 påpeker at i enkelte tilfeller kan kontrolltiltak bli spesielt viktige i norske bedrifter, ettersom organisasjoner er preget av altfor mye tillit i Norge. Han gir klart uttrykk for dette når han sier at: “I Norge kan tilliten bli misbrukt, da må det strammes inn gjennom kontroll. Det er viktig med

balansering mellom pisk og gulrot fra ledelsens side for å vise at tilliten ikke er automatisk for evig. Den må fortjenes og vedlikeholdes”.

4.4 Hovedtema 3: Kunnskapsdeling i tverrfaglige og tverrkulturelle miljøer er en strategisk viktig ressurs for organisasjonsutvikling og verdiskaping

4.4.1 Innledning

Det fremstår som tydelig at intervjupersonene mener kunnskap er blant de viktigste strategiske ressursene i sine organisasjoner, og at dette må ses i sammenheng med at organisasjonene befinner seg i et sterkt konkurransepreget marked som endrer seg stadig raskere. For å kunne utvikle, vedlikeholde og kapitalisere på kunnskap, er det viktig at ansatte i organisasjonen forstår betydningen av disse ressursene for bedriftens resultater, og basert på denne forståelsen utveksler erfaringer og deler kunnskap. Lederne påpeker at det er stadig flere organisasjoner som opererer i internasjonale miljøer både i og utenfor Norge, og at kunnskapsdeling i tverrkulturelle og tverrfaglige team i dag er et høyst aktuelt tema.

Ledernes oppmerksomhet ser i stor grad ut til å være rettet mot kunnskapens betydning for organisasjonen internt. De gir uttrykk for at informasjon og kunnskap er en maktfaktor, og at de ansatte ikke må misbruke denne makten de besitter. Utvalget påpeker at mangfoldsledere bør tilrettelegge for praksisfellesskap som trigger gode prosesser for kunnskapsdeling i organisasjon. De mener at dette er avgjørende slik at man på dagens arbeidsplasser skaffer mye av kunnskapen som trengs ved å lære av kollegers erfaringer. For å oppnå dette må mangfoldsledelsen fokusere på gode kunnskapsdelingsprosesser i alle ledd av organisasjonen. Konkret må de derfor unngå at medarbeiderne som sitter på verdifull kunnskap ikke vil dele, eller at ansatte kan forsvinne uten å ha overført kunnskapen sin til andre. Ved å unngå dette vil bedriften kunne utvikle sin konkurransekraft. Med dette som utgangspunkt mener informantene at tilretteleggelse for forhold som fremmer kunnskapsdeling i organisasjoner bør gis prioritet i dagens arbeidsliv.

4.4.2 Mangfold på arbeidsplassen kan være veldig berikende, samtidig som det kan skape utfordringer for ledere (*kodegruppe 6*)

Det virker som at mangfoldslederne har en klar oppfatning av at “dagens arbeidsliv preges av globaliseringsprosesser og demografiske forflytninger” (intervjuperson 3), og at dette medfører høyere grad av kulturell diversitet på arbeidsplassen. De uttrykker at en slik utvikling er fordelaktig på mange måter for organisasjonens måloppnåelse, men at utviklingen også skaper utfordringer for ledere. Intervjuperson 3 reflekterer rundt dette temaet, og sier at: “Mangfold på arbeidsplassen er veldig berikende samtidig som det krever anerkjennelse fra samfunnet for forskjellige kulturers påvirkning på samarbeid og kunnskapsdeling. Og det er ledelse som må håndtere disse utfordringene”.

Mine intervjupersoner oppfordrer til å fokusere mest på det positive som mangfoldige organisasjoner kan gi. De viser spesielt til at ved å ha ansatte med forskjellige kontrasterende perspektiver skapes det muligheter for og insentiver til læring, og dermed til økt kunnskapsdeling. Dette kan eksemplifiseres med en uttalelse fra intervjuperson 4:

“Organisasjoner som klarer å bruke flerkultur til sin fordel, og åpner for diversitet, skaper et miljø hvor kunnskapsdeling og tverrfaglig samarbeid virkelig kan blomstre”. Samtidig påpekes det at “diversitet i forskjellige kulturelle bakgrunner kan også føre til uenigheter. Og resultatet blir at organisasjon opplever problemer med å få tilgang til kunnskapen som trengs for å gjøre jobben sin” (intervjuperson 2).

Intervjuperson 3 viser til at “forskjeller i nasjonal kultur kan påvirke en organisasjons kunnskapsdeling og det kreves at de som skal dele kunnskap bør ha felles forståelse i forhold til hvordan og hvorfor kunnskapsdeling skal skje”. Han forklarer videre at “hvis forståelser blir for forskjellige på grunn av ulikhet i ansattes kulturelle bakgrunn, er det en stor risiko for at kunnskapsdelingsprosesser blir mislykkede”. Med bakgrunn i slike oppfatninger fremstår det som at mangfoldsledere er veldig opptatt av å tilrettelegge for etablering og vedlikehold av gode og åpne relasjoner mellom medarbeidere med ulike kulturelle bakgrunner. De hevder at det er en rekke forhold i en organisasjon som kan fremme slike prosesser. Det ble ment at : “Det er veldig viktig å legge til rette for at medarbeidere blir motivert for å dele kunnskap og inkludere kolleger fremfor å løse oppgaver individuelt” (intervjuperson 2). Videre ble viktigheten av åpenhet som

påvirker både relasjoner og kunnskapsdeling trukket frem: “Ved å skape arenaer for formell og uformell praksisfellesskap for medarbeiderne lykkes man bedre med erfaringsutveksling, deling og anvendelse av kunnskap og kompetanse” (intervjuperson 1).

4.4.3 Ledelse må være påpasselig at kunnskapens maktpotensial ikke blir misbrukt *(kodegruppe 7)*

I en refleksjon rundt hvordan mangfoldslederne ser på forholdet mellom kunnskap og makt i dagens internasjonale samfunn, uttrykte flere intervjupersoner at makt finnes overalt, og påvirker de fleste menneskelige forhold. Utvalget mitt peker spesielt mot virksomheter som er preget av mangfold og sier at der ligger det stor makt og høyt verdipotensial i kunnskap og kompetanse som de tverrkulturelle miljøene besitter.

“Kunnskap er makt!”- sier de fleste mangfoldslederne. En av dem uttaler at “Det har blitt et særlig kjent uttrykk i det moderne kunnskapssamfunnet, og brukes spesielt ofte i ledelsessammenheng” (intervjuperson 1). Alle intervjupersoner viser til at ved å ha tilgang til en spesiell type kunnskap og informasjon, kan medarbeidere ha stor innflytelse på hverandre. Derfor må ledelsen legge vekt på måten organisasjoner velger å strukturere forholdet mellom makt og kunnskap.

En mangfoldsleder i mitt utvalg fremhever betydningen av forhold mellom kunnskap og makt innenfor en organisasjon på denne måten: “Det er viktig å huske på at det alltid er maktdynamikk i bedriften. Ledere og medarbeidere prøver å påvirke hverandre, og medarbeidere gjør det samme seg imellom. Det er mange forhold hvordan man kan svekke eller styrke sin egen maktposisjon i forhold til andre gjennom bruk eller misbruk av makt som ligger i den unike eller spesielle informasjonen og kunnskap man besitter” (intervjuperson 2).

4.4.4 Forholdet mellom kunnskap og makt må stå på dagsorden i hver organisasjon *(kodegruppe 8)*

Mitt bestemte inntrykk er at alle mangfoldsledere deler oppfatningen om at i vår tid kan kunnskap og ekspertise som ansatte besitter gi stor makt og påvirkningskraft i organisasjonen.

Som følge av dette har alle personer i organisasjonene mulighet til å utøve kontroll over ressurser som er verdifulle for andre medarbeidere. Derfor bør forhold mellom kunnskap og makt stå på dagsorden til enhver organisasjon, uansett om den er mangfoldig eller ikke, slik at de riktige strategier for maktbruk skal bidra til å lykkes med organisasjons måloppnåelse.

Det ble understreket av utvalget at det viktigste maktpotensialet til en organisasjon er bygget på en kombinasjon av ulike strategiske ressurser, og hvordan disse ressursene forvaltes. Alle intervjupersoner er enige om at kunnskapsbaserte ressurser, spesielt kunnskap som medfølger et rikelig mangfold, er sentrale for bedriftens evne til å lykkes i et konkurransepreget marked. Samtidig påpeker lederne at maktpotensialet som ligger i kunnskap kan bli brukt slik at både positive og negative virkninger oppstår for organisasjonen.

En mangfoldsleder i utvalget mitt uttaler “at alle kan bli utsatt for maktbruk og påvirkning på egen arbeidsplass” og understreker at: “Det kan være både sjefen eller noen andre som er kilde til maktutøvelsen. Og grunnen til vedkommendes uformelle makt er at han kan sitte på en del av verdifull kunnskap og kompetanse og velge å holde den tilbake fra medarbeiderne som er interessert i eller avhengig av denne kompetansen for å utføre jobben sin” (intervjuperson 2).

Rådet til en av mangfoldslederne i et tilfelle hvor en ansatt prøver å hindre tilgang til informasjon og kunnskap som er verdifull for andre “er først og fremst å analysere situasjonen for prøve å identifisere nøkkelen til maktutøverens atferd” (intervjuperson 3). Deretter må man ta det opp med den ansatte så tidlig som mulig med fokus på å løse situasjonen på en god måte, “slik at det kjennes riktig og trygt for ham” (intervjuperson 3).

Intervjuperson 1 hevder at “det viktigste for ledelsen er å være påpasselig hele tiden i forhold til å skaffe nok av menneskelige ressurser med lik kompetanse slik at man ikke blir avhengig av kun en ansatt som besitter den unike erfaringen og kunnskapen.” Intervjuperson 4 bekrefter det ved å uttrykke at: “Det er den unike og spesielle kunnskapen den enkelte selv kan eie og er ikke villig til å dele med flere, som raskt kan gi den ansatte mulighet til å bli maktutøver, eller medføre kunnskapsmangel for organisasjon hvis den personen forsvinner av ulike grunner”

Utvalget mitt påpekte at dette gjelder alle moderne organisasjoner, ettersom de er nødt til å operere under økt mobilitet i verden, og dermed økt samarbeid på tvers av kulturer.

4.5 Hovedtema 4: Tillit er kritisk for kunnskapsdeling

4.5.1 Innledning

Dette temaet ble utledet fra en oppfatning om at alle mangfoldslederne deler en forståelse av at kunnskapsdeling forutsetter tillit. De presiserer at tillit er nøkkelen til at organisasjoner skal lykkes med både å dele eksisterende kunnskap, og samtidig utvikle ny kunnskap. Økt tillit skaper forventninger til at medarbeidere bør være villige til å kommunisere og dele kunnskap med hverandre.

Utvalget argumenterer for at mangfoldsledelsen bør legge til rette for en organisasjonskultur hvor medarbeidere kan stole på hverandre. Og for å kunne snakke om denne kulturen må det etableres et trygt miljø der kolleger kan og ønsker å prioritere åpenhet til å dele kompetanse, fremfor å skjule kompetanse. Trygge omgivelser på arbeidsplassen bidrar til at medarbeiderne i større grad utvikler relasjoner basert på tillit og dermed øker kunnskapsdeling.

I tillegg reflekterer mine intervjupersoner rundt at det er viktig for mangfoldsledere å være gode rollemodeller eller såkalte “tillitsambassadører”, for å kunne vise hvordan tilliten og dens påvirkning på kunnskapsdeling kan bygges opp. Ved å ha en organisasjonskultur med trygghet og åpenhet i basis der ansatte kan oppleve at lederen fokuserer på å skape tillitsbaserte relasjoner, blir man bedre motivert for å vise tillit til sine kolleger, og stole på andres kompetanse, handlinger og integritet.

Basert på egne erfaringer med at tillit og kunnskapsdeling henger tett sammen, kom mine mangfoldsledere til en felles konklusjon, at alle trekk som er med på å styrke tillitsbaserte relasjoner i organisasjon medfører økt kunnskapsdeling.

4.5.2 Leder som «kunnskapsbygger» bør tilrettelegge for et trygt arbeidsmiljø for å sikre tillit og kunnskapsdeling (kodegruppe 9)

Denne kodegruppen kommer etter min oppfatning av at lederne i mitt utvalg sjelden har opplevd forhold som er preget av mye tillit i østeuropeiske organisasjoner, i motsetning til norske organisasjoner der tillit er fremtredende. En leder uttaler “at i norske organisasjoner med tillitsbasert arbeidsmiljø og tiltro til at andre medarbeidere har gode hensikter, skapes det en psykologisk trygghet for ansatte til å tørre å komme med nye ideer og dele kunnskapen sin. Mens i den østeuropeiske organisasjonskultur er ansatte redde og ikke vant til å ha tillit verken til lederen sin eller medarbeidere sine. Som konsekvens av den redselen hemmes kunnskapsdeling og engasjement, innovasjon og kreativitet” (intervjuperson 1).

Mangfoldslederne påpeker at det er gjennom tillitsfulle relasjoner og åpen kommunikasjon at ledere kan bli kjent med sine ansatte. På den måten kan de avdekke hva som trengs for at hver enkelt skal føle seg trygg og bli motivert til å dele kompetanse og kunnskap. Derfor fremstår det tydelig for mitt utvalg at det er en lederoppgave å tilrettelegge for et trygt arbeidsmiljø med fokus på anerkjennelse og åpen kommunikasjon, slik at barrierer kan brytes, og at en kan lære hverandre å kjenne på den beste måten.

Mangfoldslederne sa at ved å legge vekt på å ha gode relasjoner med ansatte gjennom åpne samtaler, kan man bidra til at medarbeiderne tør å prøve ut nye ting. Dette skaper tryggheten som gir mulighet til konstruktive og fruktbare diskusjoner, og dermed økt kunnskapsdeling. En av intervjupersonene sier: “Ansatte med østeuropeisk bakgrunn, som kan ha innlært en dysfunksjonell kunnskapsdeling, bør først og på en veldig forsiktig måte, “avstaliniseres.” Betydningen og opprinnelsen til dette, etter min mening, spennende begrepet, forklarte han på følgende vis: “Ja, det er mitt begrep og det ble utviklet når jeg begynte å lede folk i Russland i 1995. Ved “Stalinistisk” måte å drive ledelse på, mener jeg et kontrollbasert og autoritært regime hvor man erfarer at å foreslå eller å gjøre noe nytt, kan medføre store konsekvenser i form av straff, på tross av at det kan være gode forslag. God innsats i form av nye ideer og løsninger er fortsatt stor risiko, de verken verdsettes eller belønnes uansett. Ved å vise at tillit, åpenhet, omsorg og trygghet er grunnleggende verdier i selskapet, kan dette eventuelt avlæres. Den åpne dialogen og tillitsskapende samtaler er nøkkelen til “avstaliniseringen” (intervjuperson 1).

4.5.3 Lederen som rollemodell kan styrke tillitsforhold i organisasjon, og dermed øke kunnskapsdeling (kodegruppe 10)

Når intervjupersonene beskriver hvordan de tenker rundt prosessene som er med på å styrke tillitsforhold og kunnskapsdeling i mangfoldige organisasjoner, argumenterer de sterkt for at ledere bør gå foran som rollemodeller, og vise tillit til medarbeidere for å oppnå de beste resultatene gjennom vellykket samarbeid.

“Jo bedre tillitsforhold og samarbeid er, desto mer sannsynlig er det at kunnskapsdeling i organisasjon blir mer vellykket” sier intervjuperson 2, og tilføyer: “slik at kunnskapsdeling og læring forutsetter tillitsbaserte relasjoner i organisasjon”. Dette kan eksemplifiseres med en uttalelse til: “Hvis lederen viser tillit til sine ansatte, tilrettelegger for et trygt arbeidsmiljø hvor de blir oppmuntret til å dele nye ideer og løsninger, da kan medarbeidernes kunnskap åpne seg som en blomst, og spres. Da blir det definitivt vellykket.” (intervjuperson 3).

Mitt inntrykk er at alle mangfoldslederne deler forståelsen av at det er kritisk viktig for ansatte å oppleve at lederne har en tillitsfull tilnærming. Erfaringen til mitt utvalg er at tilliten som skapes når en leder opptrer på denne måten, bidrar til å utvikle et trygt arbeidsmiljø i organisasjonen. Flere fra utvalget framsnakker tryggheten som en nøkkel for å skape kreative miljøer som oppfordrer til å tørre å tenke nytt, diskutere ting man er usikker på, og dele idéer med andre.

Intervjuperson 3 beskriver at fokus på trygt arbeidsmiljø og tillitsforankring i hele organisasjon, bør være en av de viktigste oppgavene ledelsen skal legge vekt på: “Det første steget fra lederen bør alltid handle om å vise tillit til sine ansatte for å skape trygge arbeidsforhold. Spesielt hvis man snakker om vellykket kunnskapsdeling i mangfoldige bedrifter og tilretteleggelse for det. Dersom en leder er kunnskapsrik og vil dele kunnskapen og kompetansen sin med kolleger, men ikke viser tillit til dem og dermed ikke har tillit til seg selv heller, så det hjelper på ingen måte. Da går aldri den kunnskapen den rette veien.”

4.5.4 Ledelse med fokus på å anerkjenne og motivere medarbeidere, øker tillit og kunnskapsdeling i organisasjon (kodegruppe 11)

Mangfoldsledere påpeker at i noen tilfeller kan det være utfordrende å lykkes med tilstrekkelig kunnskapsdeling i organisasjonen. Det er flere faktorer som spiller inn på om kunnskapsdeling finner sted, og at noen av disse faktorene er mer fremtredende enn andre. Flere ledere fra mitt utvalg hevder at anerkjennelse og motivasjon medfører en høy grad av tillit, og de fremstiller dette som sentralt for at organisasjonens kunnskapsdeling skal etableres eller styrkes. Noen mangfoldsledere sier at det er tydelig sammenheng mellom kunnskapsdeling og ansattes ytre motivasjon, mens andre ledere mener at indre motivasjon er viktigst for å katalysere kunnskapsdeling.

Når intervjuperson 4 beskriver hvordan hun tenker rundt motivasjonskilder for at ansatte skal dele kunnskap i sin bedrift, nevner hun spesielt at åpen tillitsfull dialog, ros og positive tilbakemeldinger er de faktorene som hun spiller på for å fremme kunnskapsdeling. Hun uttrykker: “Det er en viktig jobb for meg som en leder å stimulere de ansatte til å dele sin erfaring, kunnskap og kompetanse, for eksempel via ros. Med god dialog og saklige argumenter for deling av informasjon, er man med på å skape motivasjonskilder for deling og utvikling av kunnskap”.

Gjennom erfaring har det vist seg for flere av mine ledere at med hjelp av slike motivasjonskilder som for eksempel å gi de ansatte positive tilbakemeldinger eller via en annen form for belønning, kan det skapes et slags bevis for at ingen vil gå glipp av anerkjennelse for kunnskap han er opphav til. Det ble understreket “at tillit og anerkjennelse som ble vist av lederen til enkeltpersoner som besitter unik kunnskap, er med på øke deres motivasjon til å samarbeide og dele kunnskapen sin med kolleger” (intervjuperson 3).

4.6 Hovedtema 5: Konstruktiv kontroll øker kunnskapsdeling

4.6.1 Innledning

Dette temaet ble basert på en erkjennelse av at alle mine mangfoldsledere betrakter konstruktive og velbegrunnede kontrollmekanismer som hensiktsmessige for å styrke kunnskapsdeling i deres organisasjoner. De påpeker at det er formålstjenlig å benytte bestemte former for kontroll, fordi slike metoder hjelper organisasjoner til å unngå å miste viktig kunnskap for deres utvikling, og til å styrke måloppnåelse og konkurransevne. Mangfoldslederne mener det er en viktig oppgave å tilrettelegge for at konstruktiv kontroll skjer, fordi de opplever at rene tillitsbaserte metoder ikke alltid kan gi ønsket resultat for organisasjonen. De fleste er enige om at oppfordring av medarbeiderne til å dele individuell kunnskap, og hindring av kunnskapsmonopolisering gjennom pliktmessig deling med kollegaer er de viktigste ledergrepene.

4.6.2 Ledelsens kontrolltiltak kan bidra til at individuell kunnskap blir organisatorisk kunnskap (*kodegruppe 12*)

Det er bred enighet mellom mine mangfoldsledere om at kontroll har en rekke fordeler for styrking av kunnskapsdeling i fellesskapet, selv om kontroll ofte har vært sett på som negativt i forhold til utvikling av tillit. De har alle en felles oppfatning av at kontroll representerer en alternativ måte å påvirke medarbeidernes evne og vilje til å dele individuell kunnskap, slik at den blir til en felles organisatorisk kunnskap som alle kan dra nytte av. Mitt utvalg mener at ved å oppfordre ansatte for eksempel via åpen kommunikasjon til å overføre kompetansen og erfaringen de besitter til alle relevante aktører i fellesskap, er lederen med på å lage gode mekanismer for at kunnskap skal utvikle seg fra å være individuell, til å bli en organisatorisk. De mener at det kreves kontrolltiltak fra ledelsen for å bidra til at medarbeiderne skal spre sin kunnskap og lære av hverandre, slik at kunnskapsutvikling på organisasjonsnivå skal finne sted.

Intervjuperson 1 understreker at "det er lederens oppgave å sørge for at kunnskapen skal deles mellom alle i teamet og derfor er det definitivt viktig med kontroll". Mangfoldslederen påpeker at det er hans rolle å være tydelig overfor sine ansatte, og eksemplifiserer dette slik: "All den kunnskapen som ble tilegnet av enkeltindivid, men har aldri kom videre ut i organisasjonen har

ingen mening og gir ingen nytte". Det er flere fra mitt utvalg som kommer med lignende utsagn: "Som jeg pleier å si til mine ansatte det spiller ingen rolle hvor klok du er eller hvor mye du vet og kan så lenge du ikke deler det med kollegene dine" (intervjuperson 4).

4.6.3 Kontroll er et viktig ledergrep for å hindre kunnskapsmonopolisering og kunnskapstap i organisasjon (kodegruppe 13)

For mangfoldslederne fremstår det tydelig at organisasjoner sitter på langt mer kunnskap og kompetanse enn de har oversikt over. Videre påpeker lederne at selskaper kan oppleve utfordringer med utviklingen på grunn av at noen av medarbeiderne, som sitter på verdifull informasjon og kunnskap, ikke er villige til å dele den med kollegaer. Intervjuperson 1 kaller slike personer for "ambisiøse kunnskapsrike sololøpere" og understreker "at disse ansatte må kontrolleres spesielt med tanke på at de misliker sterkt å overføre egen kompetanse og kunnskap til andre." Som følge av dette oppfordrer mine mangfoldsledere til å benytte kontroll for å hindre kunnskaps-monopoliseringen i organisasjoner. De mener for det første er det et ledelsesansvar å skape de riktige forutsetningene for at en individuell kunnskap kan nå fram til flere i teamet, slik at alle kan lære av hverandre, gjenbruke kunnskapen som allerede finnes, og ikke miste kunnskapen. Og for det andre kreves det kontroll fra ledelsens side i etterkant for å avdekke om den organisatoriske kunnskapsdelingen og læringen har funnet sted.

Dette kan eksemplifiseres med en refleksjon fra en av mangfoldslederne: "Det er viktig å fokusere på at kunnskapen må tillæres og deles med flere i organisasjon slik at den ikke forsvinner. Og det er ledelsen som må sørge for at den ansatte med tung kjernekompetanse tar med seg en freshman som kan delta i prosjekter for å lære og tilegne seg kunnskap. Den nyansatte kan få mer oppgaver etter hvert, og lederen bør følge med og forsikre seg at det bygges opp en ny ressurs. Samtidig bør lederen ikke glemme å følge opp om alle andre medarbeidere i organisasjonen deler sin kompetanse og kunnskap seg imellom" (intervjuperson 2).

4.6.4 Lederens kontrolltiltak kan øke faglig påfyll i organisasjonen og styrke intern kunnskapsdeling (kodegruppe 14)

Denne kodegruppen ble utviklet som resultat av min refleksjon rundt hvordan en av mangfoldslederne i mitt utvalg ser på kontrollmekanismer som absolutt nødvendige i hennes

virksomhetsområde. Hun velger å bruke kontrollmekanismer for å øke utveksling av kompetanse og faglig påfyll i organisasjon, styrke intern kunnskapsdeling, og gjennom dette skape verdier for kundene og de ansatte. Her er det viktig å understreke at hun jobber innenfor farmasøytisk- og medisinsk-teknisk bransje. Hun påpeker at bransjeorganisasjoner innenfor livsvitenskap, næringsmiddel og farmasøytisk industri, styres av stadig strengere krav til kvalitet, og preges av hurtig kunnskapsutvikling.

Spesielt i den farmasøytiske bransjen hvor hun har en ledende posisjon, fremheves det at apotekene som kunnskapsbedrifter i helsesektoren må være faglig sterke. Lederen vektlegger at apotekene må sørge for at kundene handler riktige legemidler og får riktig veiledning om bruken av dem. Basert på dette krever min intervjuperson at alle ansatte må holde seg faglig oppdatert. “Alle medarbeidere må stille opp med omfattende og oppdatert kunnskap og informasjon, og derfor er alle i temaet absolutt avhengige av å dele kunnskap og kompetanse med hverandre” (intervjuperson 4). “Og dette er selvsagt krevende og forpliktende både for ansatte og for ledelsen”, fortsetter hun. “En nødvendig betingelse for å oppfylle alle disse kravene, er at det ikke er nok at jeg *tror* at mitt team tilfredsstiller både kundenes og myndighetenes krav og forventninger. Jeg må ha et system for internkontroll som bekrefter at rutinene alltid er på plass, og kunnskap og kompetanse hos ansatte opprettholdes på det nivå som kreves. Derfor er internkontroll et sentralt stikkord”.

Hun sier at gjennom bruk av kontroll, har hun mulighet til å kartlegge den manglende kunnskapen hos den enkelte medarbeideren, eller hos hele teamet sitt, og påvirke at intern kunnskapsdeling finner sted. Lederen beskriver morgenmøter og workshops hun arrangerer som tiltak for å sikre overføring av kunnskap og informasjon. Hun presiserer at i hennes bransje er det svært viktig å utøve internkontroll, slik at påfyll av kunnskap kan dokumenteres, og at kunnskap ervervet av noen få blir delt med øvrige kollegaer: “Internkontroll er så viktig i min bransje, for først og fremst å fange opp de ansatte som mangler kunnskap og ikke følger rutiner. Fordi dette kan være skadelig for folkets helse rett og slett!”

4.7 Oppsummering - Tiltaksoppskrift for mangfoldsledere

I dette kapitlet har jeg presentert mine empiriske funn i form av sitater og sammenfattende beskrivelser av uttalelser til mine intervjupersoner. Utgangspunktet for presentasjonen er hovedtemaene som er utledet av kodegrupper i henhold til SDI- metoden (Tjora, 2018). Funnene ble utviklet empirinært med bakgrunn i det fyldige intervjumaterialet som ble inndelt i 14 kodegrupper, som utledet 5 hovedtemaer.

Jeg erfarte at intervjupersonene virket reflekterte over sin lederrolle under intervjuene, og at tankene gikk i retning av å søke nye former for å utøve sin lederrolle, der ambisjonen var å styrke kunnskapsdelingen i organisasjonene. Det virket også som lederne mente dette var særlig viktig for virksomheter med mangfold. Gjennom intervjuene uttrykte mange fra mitt utvalg at våre dybdesamtaler ga dem en god mulighet til å reflektere over egen ledelsesrolle og -atferd. De presiserte at det var nyttig og lærerikt for dem å takke ja til invitasjonen om å delta i intervju. Det ble nevnt at sjansen til å se seg selv fra utsiden ga dem mulighet til å utvikle bedre forståelse av egen ledelsesrolle og fremkalte tankegang om mulig endring i måten de leder på.

Intervjuperson 3 fortalte at han satt pris på å bli utfordret med denne type refleksjoner og at det er viktig for alle ledere å kunne ha flere slike muligheter eller arenaer til å reflektere i.

Ved hjelp av mine empiriske funn har jeg fått anledning til å få et nytt innblikk i min problemstilling. Refleksjonsprosessen som fulgte intervjuene ga meg mulighet å løfte blikket, og åpne opp for nye måter å se på problemstillingen.

Utvalget mitt fremhever at de har en klar forståelse for at mangfold er en styrke for samfunnet og den enkelte virksomhet og det kan medbringe økt oppgaveløsning og verdiskapning i organisasjoner. Samtidig påpekte de at for å lykkes med å dra nytte av potensialet som ligger i et mangfoldig team, kreves det ledelse med mangfoldskompetanse. Det vil si at ledelsen må ha kompetanse både til å se ressursene i mangfoldige team, men også til å hente gevinster fra kunnskap som ligger i dette mangfoldet. Mine intervjupersoner hevder at det handler om å bygge mangfoldskompetanse i ledelsen på alle nivåer for å kunne skape kultur som øker fleksibilitet og evne til å forstå ulike perspektiver og syn som hvert individ kan besitte.

Mine empiriske funn gir flere innsikter i mitt utvalgs samlede erfaringer og vurderinger, og måten ledere mener den mest hensiktsmessige ledelsen bør utøves på. Flere uttrykker en frustrasjon over østeuropeisk lederstil og arbeidskultur som er bygd opp hovedsakelig på kontrolltiltak. Det vises til at de tette skottene av kontroll som skaper frykt og gir et manglende handlingsrom, kveler initiativ og vekst hos den enkelte ansatte og i hele bedriften (kapittel 4.3.2). Det intervjuperson 3 velger å beskrive fra egen erfaring er at *“management by fear” kveler inspirasjon, stå på vilje og motivasjon hos den enkelte ansatte og medfører svak kunnskapsutvikling i organisasjoner*”. Det presiseres at en direkte konsekvens av større vekt på kontroll- og straffetiltak i østeuropeisk organisasjonskultur enn på tillitsorienterte tiltak, fører til at de mest dyktige og kunnskapsrike arbeidsfolk forsvinner, fordi det er straffbart og risikofylt å ta initiativ.

Lederne viser at de har klare tanker om at ledelse skal utøves med hovedfokus på gjensidig tillit og anerkjennelse av hver enkelt ansatt. Disse forutsetningene kan føre til økt organisatorisk kunnskapsdeling og derigjennom innovasjon og kreativitet. Samtidig luftes det fra samtlige av mine ledere at det er behov for unntaksvis å bruke styrings- og kontrolltiltak i mangfoldige arbeidsmiljø, for å forebygge kulturelle misforståelse mellom ansatte innenfor teamet.

Kontrollmekanismer ble vurdert som sunne, viktige og positive for at bedriftene skulle evne å skape verdier. Når intervjupersonene beskriver hvordan de tenker rundt sammenhengen mellom *tillit, kontroll og kunnskapsdeling* i organisasjoner, argumenterer de sterkt for at det er et lederansvar å legge til rette for en organisasjonskultur, der medarbeidere kan stole på hverandre for å etablere et trygt miljø på arbeidsplassen. Gjennom erfaring har det vist seg, hevdes det, at trygge omgivelser på arbeidsplassen bidrar til at medarbeiderne blir bedre motivert å utvikle relasjoner basert på tillit og dermed øke kunnskapsdeling.

I tillegg ble det tegnet et bilde av lederen som *“tillitsambassadør”*, og gitt råd om at ledere bør være gode rollemodeller for å kunne vise hvordan tilliten og dens påvirkning på kunnskapsdeling, kan bygges opp. Alle gir på ulike måter uttrykk for at tilliten er noe medarbeiderne må observere eller oppleve hos ledelsen.

Når det ble stilt spørsmål om kontrolltiltak fra ledelsens side kan gi noen positive effekter på intern kollektiv kunnskapsdeling, ble jeg overrasket. Alle ledere i mitt utvalg har nemlig klare tanker rundt en del fordeler ved kontrollmekanismer som kan medføre styrking i prosessen av den organisatoriske kunnskapsdelingen. Dette ble benevnt som “vellykket kontroll”, og det ble vektlagt at denne type kontroll har hovedfokus på å legge til rette for at kollektiv kunnskap skal deles. Flere framsnakker oppfølging av medarbeiderne slik at kunnskapsmonopolisering hindres, og at de deler individuell kunnskap. Dette kontrolltiltaket hevdes å være en nøkkel til å oppnå gevinster som ikke kan realiseres ved bruk av tillitsbaserte tiltak.

Avslutningsvis vil jeg kort oppsummere at alle ledere fra mitt utvalg viser til at en organisatorisk kunnskapsdeling er en svært viktig del av organisasjonens utvikling og sikring av konkurransefortrinn i det globaliserte kunnskapssamfunnet. Alle satte ord på hvor viktig det er med interaksjon basert på tillit for å lykkes med denne prosessen spesielt i organisasjoner med en mangfoldig arbeidsstokk. Mine induktive funn viser til at alle mangfoldsledere i mitt utvalg deler en felles forståelse om at lederens funksjon med fokus på utvikling av tillitsbaserte relasjoner mellom medarbeidere, særlig på tvers av kulturer, er selve platformen for å styrke kunnskapsarbeiderens motivasjon for å dele kompetanse og kunnskap med sine kolleger.

Sist men ikke minst påpeker utvalget mitt at for å skape det nødvendige grunnlaget for vellykket kunnskapsdelings i mangfoldige team, kreves det en ledelse som kan kombinere ulike ledelsestilnærminger, slik at det tilrettelegges for en felles kultur hvor kunnskapsdeling må være en sentral verdi. Det presiseres at for å lykkes med dette bør ledelse ha fokus på kombinasjon av tillit- og kontrolltiltak, der vekslingen mellom tillit og kontroll må være dynamisk og forutsigbart for de ansatte. På denne måten kan lederen bidra til å skape forutsetninger for trygg arbeidskultur med fokus på kollektiv kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling.

Følgende utsagn fra oppsummeringen til mine intervjupersoner sier vel det meste:

“I mangfoldsledelse bør tillit være hovedelement, men må ispes morsomme og hyggelige kontrollmetoder” (intervjuperson 2)

“Ja, i mangfoldige team lederen må ha kontroll eller kontroll-oppfølging, men det er ikke kontroll som a la “stasi”. Det er et begrep som ble brukt på grunn av militærpolitiet fra Øst-Tyskland, nasi eller stasi, ikke den type kontroll. Det skal være en form for kontroll som er mer slags oppfølging, veiledning” (intervjuperson 1).

"Det er umulig å kontrollere alle, spesielt ansatte i den skandinaviske FoU bransjen, så best å vise dem tillit å jobbe på den måten som passer dem best. Samtidig tror jeg mer og mer på en kombinasjon mellom tillit og kontroll. Men gjerne forsiktig kontroll" (intervjuperson 3).

“Man kommer aldri til å endre noen ting i Russland hvor organisasjonskultur og ledelse er mest basert på kontroll. Så man må tilpasse seg sånn at det som man har av kunnskap kommer til nytte på best mulig måte. Så lederen må nok bruke kontroll, samtidig vil jeg anbefale å prøve ikke kontrollere sånn at initiativet blir drept. Det betyr at russiske må først trygges og vises tillit fordi det tar litt tid å varme dem opp, hvis du skjønner hva jeg mener” (intervjuperson 2).

5. Konseptutvikling (ved hjelp av teorimarinering av empiri)

5.1 Innledning

Frem til nå har fokuset mitt vært å jobbe induktivt for å komme til empiriske funn. Jeg var opptatt av å rekruttere et godt utvalg, og gjennom intervjuene å komme tettest mulig inn på informantenes opplevelse av fenomenet. På denne måten søkte jeg å få relevante empiriske data knyttet til temaet jeg var interessert i. I etterkant var jeg svært fornøyd med at hver enkelt deltaker har kommet med rike og detaljerte beskrivelser. Basert på beskrivelsene utarbeidet jeg empirinære koder og kodegrupper. Jeg skal nå forlate den empirisk styrte analysen, og gå over i fasen for konseptutvikling, der det teoretiske skal gis større plass.

I dette kapitlet vil jeg presentere mine steg på veien mot en mer teoretisk orientert konseptualisering av fenomenet. For å gå i gang med dette bør man først stille spørsmål om hva utviklede empiriske funn egentlig handler om, og hvordan vi kan forstå dem teoretisk. Tjora

(2017a) definerer det som en konsepttest, og sier at det er starten på en konseptutvikling. Deretter vil jeg “marinere” mine empiriske funn med eksisterende teoretiske bidrag, som etter min mening er høyst relevante for mine hovedtemaer. Dette samsvarer med Tjoras (2018) SDI-tilnærming til konseptutvikling, som ligger tett opp til en abduktiv strategi og omtales som en form for “teorimarinert gjetning” (Tjora, 2018).

Poenget med å knytte den relevante teorien med sentrale aspekter ved fenomenet, er å ha mulighet til å belyse, bekrefte eller forsterke kunnskap fra hovedtemaer/empiriske funn, og videre kunne legge opp til egen kreativ eksperimentering med utvikling av konsepter, metaforer, modeller eller begreper som kan bringe ny kunnskap (Tjora, 2017a).

Målet med utviklingen av konsepter er å gi svar på forskningsspørsmålene og selve hovedproblemstillingen. En konsepttest er ifølge Tjora (2017a) et hjelpemiddel for å reflektere over spørsmål om foreslåtte konsepter, og belyse hvorvidt disse konseptene har relevans utover de fenomenene som faktisk er forsket på. Det vil være forskningsmessig verdifullt å identifisere om funnene er overførbare til andre tilfeller, steder og mennesker (Tjora, 2018).

5.2 Metaforer som virkemiddel for å “blåse liv i en fremstilling”

“En annen utbredt form for konseptualisering er bruk av metaforer. På samme måte som typologiene løfter vi med metaforene blikket opp fra vår konkrete empiri for å skaffe oss en bedre generell forståelse” (Tjora, 2018, s. 215)

Siden mitt arbeid med denne oppgaven begynte, har jeg vært opptatt av å ta for meg ulike innfallsvinkler ved fenomenet jeg har forsket på. En vesentlig motivasjon for arbeidet har vært å sammenligne hvordan mangfoldsledelse utvikles for å kunne finne den mest hensiktsmessige tilnærmingen for å lykkes med kunnskapsdeling i tverrkulturelle team. For å ha innsikt i kompleksiteten av ledelsesstrategier og organisasjonsstrukturer utvalget mitt beskrev, valgte jeg i analysen blant annet å anvende Morgans (2016) metaforbaserte organisasjonsteori i tillegg til andre teoretiske verktøy. Redegjørelse for denne teorien presentert i teorikapitlet 2.2.2 samt beskrivelsen av fortrinn og ulemper ved to metaforer som er mest relevante til problemstillingen.

Som vi vet fra teorikapitlet 2.2.2 kan metaforer være viktige hjelpemidler for lederen for å kunne “lese” situasjonen i egen virksomhet, og tydeliggjøre problemene og utviklingsområder slik at det kan utarbeides effektive ledelsesstrategier for å løse disse utfordringene. Derfor valgte jeg å “marinere” min empiri med Morgans (2016) metaforbaserte teori for å gripe kjernen i hva mine intervjupersoner står overfor hver dag, når de utøver mangfoldsledelse. Ved å dyppe mine empiriske funn i metaforene til Morgan (2016), søkte jeg å danne meg et bilde av hva som foregår i de mangfoldige organisasjonene til mitt utvalg, og hvordan ledelsen faciliterer kunnskapsdeling. I tillegg var jeg spent på å dykke ned i disse metaforiske forestillingene for å avklare om det allerede finnes en passende metafor som gjenspeiler ledelsesformen og organisasjonsstrukturen som mine intervjupersoner beskrev og anbefalte. Fantes det allerede en metafor som kunne illustrere en ledelse med fokus på å fremme og fasilitere organisatorisk kunnskapsdeling i tverrkulturelle miljøer?

Det var til stor hjelp for meg å kjenne igjen elementer og grunnantakelser fra alle åtte Morgans (2016) metaforer. Selv om jeg vurderte maskinmetaforen og organismemetaforen som mest relevante i forhold til mitt fenomen, var det fortsatt utfordrende å finne en bestemt metafor som kunne beskrive lederstiler hos mine intervjupersoner på en treffende måte. Man kan umiddelbart kjenne på en fortvilelse når det er umulig å innplassere et fenomen direkte innenfor en eksisterende teoretisk tilnærming. Men etter hvert innså jeg at fravær av et etablert metaforbaserte perspektiv for min empiri ikke var problematisk, snarere en spennende utfordring!

Inspirert av Morgans (2016) metaforbaserte organisasjonsteori, ble jeg motivert for å dra på en forskningsmessig oppdagelsesreise for å prøve å utvikle en ny metafor. En metafor som skal illustrere en ny teoretisk ledelsestilnærming vil kunne bidra til å se både mitt fenomen og lignende fenomener utover min case fra et nytt perspektiv. Etter å ha funnet støtte i anbefalingene til Tjora (2018) som oppfordrer forskere å tørre å leke med egne kreative og skapende ferdigheter, følte jeg at motivasjonen hadde meldt seg. Motivasjonen for å ta en utfordring for å teste min kreativitetsevne for å forsøke på å utarbeide en ny metafor, som kan, ifølge Tjora (2018), defineres som et nytt konsept.

Ambisjonen min ble å utvikle en spennende, kunnskapsrik, fagsterk og passende metafor, som kan illustrere en mangfoldig organisasjon hvor ledelsen vektlegger potensialet som ligger i det flerkulturelle perspektivet. I tillegg skal metaforen rette søkelyset mot verdifull innsikt om tillit, kontroll eller andre ledertiltak som skal anvendes for å styrke kunnskapsdeling i flerkulturelle miljøer.

Med tanke på relevansen for avhandlingens problemstilling og konseptutviklingen knyttet til den, tidsrammen og størrelse til masteroppgaven, velger jeg kun å anvende maskinmetaforen og organismemetaforen for teorimarinerer av mine empiriske funn. Det understrekes at jeg har tatt i betraktning de øvrige seks metaforene som Morgan (2016) har presentert, men fant dem lite relevant for aktiv bruk under analysen.

5.3 Teorimarinerer av mine empiriske funn med Morgans metaforer

Jeg har valgt å anvende Morgans (2016) metaforiske teoriretning, som gjort rede for i teorikapittelet 2.2.2, for å “lese”, forstå og tolke ledelsesstrategier og organisasjonsstrukturer mine mangfoldsledere er nødt til å “lede og leve i” i deres hektiske hverdagsliv.

Mine empiriske funn peker i retning av at Morgans (2016) metafor som beskriver en byråkratisk organisasjon som en maskin med mål, struktur og *kontroll* som styringsform samsvarer med *den østeuropeiske lederstilen* hvor, ifølge mine intervjupersoner, kontroll - og *styringsmekanismer*, hierarkiske organisasjonsstrukturer og byråkrati fortsatt er de sterkeste kreftene. Utvalget mitt uttrykker bekymring over at dette styresettet, basert på sterke autoritetsmønstre med beslutninger som ensidig går fra toppledelsen og ned, er med på å hindre utviklingen av en trygg og motiverende tillitsbasert kultur, som kan tilrettelegge for kunnskapsdeling. De påpeker at i et autoritært beslutningssystem hvor kontroll-logikken fortsatt er sterk, assosieres ofte forslag om kreative løsninger, å ta egne beslutninger og fremme egne prestasjoner, med noe negativt. Ansatte kan i et sånt system ha redsel for å bli straffet for eget initiativ.

Morgans (2016) maskinmetafor gjør inntrykket jeg har fått fra mine intervjupersoner klarere, når de beskriver ulike begrensninger som er knyttet til den autoritære og kontrollpregede

østeuropeiske ledelses- og bedriftskultur. De hevder at en av de største svakhetene ved et kontrollpreget ledelsesregime, er at den i svært beskjeden grad fokuserer på de menneskelige aspekter ved organisasjoner, som for eksempel følelser, sosiale relasjoner, trygghetsatferd og tillitsbaserte holdninger. Lederne jeg intervjuet ga uttrykk for en sterk bevissthet om at tunge kontrolltiltak kveler ansattes motivasjon for å komme med frie og kreative ideer, og utradrer vilje til å foreslå og eksperimentere med nye måter å løse oppgaver på. Mitt utvalg påpeker at slike hindringer medfører svak kunnskapsutvikling i kollegiet, og hemmer innovasjon i organisasjonen. Alle mine mangfoldsledere viser til passivitet og tankeløshet hos østeuropeiske ansatte, sammenlignet med norske ansatte. Dette samsvarer igjen godt med Morgans (2016) maskinmetafor som vektlegger at den byråkratiske organisasjon med kontrollorientert ledelse kan påvirke motivasjon til hver enkel ansatt negativt, og på sikt kan føre til handlingslammelse og fravær av kunnskapsdeling.

Ifølge Gotvassli (2015, s. 12) som henviser til Morgan (1998, s. 23-44), mener fremdeles mange teoretikere og ledere at en klassisk administrert byråkratisk organisasjon, der informasjonsteknologi til å utvikle kunnskapstøttesystemer benyttes, er av de mest effektive løsningene for å fange opp og distribuere kunnskap. Gottvassli (2015) hevder at ledere som hovedsakelig støtter seg til kontrolltiltak, kan lykkes i mange typer organisasjoner, og sier franchisesystemer er eksempler på at kontrollbasert ledelse kan fungere godt. Samtidig peker teoretikeren på at en av de største begrensningene i slike organisasjoner er at nyskaping hemmes, og illustrerer dette med referanse til at maskiner som regel kun er laget for å utføre helt bestemte operasjoner om og om igjen (Gottvassli, 2015).

Ved å bruke språkdrakten til teorien til Gotvassli (2015) ser jeg at det er et stort avvik mellom maskinperspektivet, og virkeligheten som beskrives i de mangfoldige bedriftene mine intervjupersoner leder. Mangfoldslederne vektlegger relasjoner og dialog med den enkelte ansatte, og er opptatt av å se det enkelte individ som en unik ressurs. Gotvassli (2015) understreker også at å jobbe i organisasjoner innebærer et samarbeid med mennesker som ikke opptrer som maskiner, og at de ofte har høyst forskjellig kunnskap, ferdigheter, erfaringer og følelser. Dette er i tråd med refleksjonene til mine intervjupersoner, som mener at det er kritisk viktig, ikke bare for mangfoldsledere, men for alle ledere generelt, å lære seg kunsten å se og

anerkjenne hvert eneste organisasjonsmedlem. Samtidig anbefaler de å ta stort hensyn til at man i en norsk kontekst er vant til den etablerte forståelsen av at relasjoner i en organisasjon stort sett er dominert av tillit og trygghet, og at dette virker motiverende for å fange opp, dele og utvikle ideer og kunnskap i fellesskapet. Derfor hevder utvalget at ved å gi mulighet for den enkelte å benytte sin særegne kompetanse og erfaring i det daglige arbeidet, kan slik ledelse medføre økt trivsel og motivasjon, og dermed effektivitet i organisasjonen.

Midlertidig oppsummering

Organisasjonsstrukturer med en ledelse som hovedsakelig bruker kontrollmekanismer, kan illustreres med maskinmetaforen. Slike organisasjoner har begrensninger med å tilpasse seg endringer i det mangfoldige kunnskapssamfunnet, og hindrer utvikling og deling av kunnskap og kompetanse, og hindrer derfor også lønnsomhet for organisasjonen. Følgelig kan maskinmetaforen bare delvis belyse forskjellige dimensjoner ved mitt fenomen, og ledelsesfilosofien mitt utvalg presenterer og anbefaler for mangfoldige bedrifter. For å svare på min problemstilling, og bestemme hva som er den mest passende teoretiske tilnærmingen samt for å kunne komme videre med min konseptutvikling, måtte jeg finne flere alternative teoretiske perspektiver.

Mitt utvalg presiserer at standardisering, strukturer, rutiner, klare regler og fastlagte planer, kan være hensiktsmessige kontrollverktøy for mangfoldsledere, for eksempel når det er behov for å forebygge interne kulturelle misforståelser i en mangfoldig arbeidsstokk. Som en konsekvens av dette luftet alle mine intervjupersoner behov for å ha en “forsiktig form for kontroll” (avstemming, oppfølging, debriefing, morsom og vellykket kontroll) på sin arbeidsplass. De gir uttrykk for at slike kontrolltiltak kan motvirke sviktende innsats som kan oppstå dersom lederen gir ansatte for mye tillit og frihet i sin arbeidssituasjon. En av mine intervjupersoner la vekt på at tillit i moderne skandinaviske organisasjoner kan være overdrevent sterk, og kalte denne formen for tillitsbaserte organisasjoner som *mistillitsbasert* (intervjuperson 2).

Ærlig talt, i starten var jeg positivt overrasket over at kontrollen ble “servert” som noe positivt av alle mine ledere. Derfor ble jeg tent på å utforske dette fenomenet videre for å få innsikt i

virkingen av den spennende kombinasjonen av tillit og kontroll på kunnskapsdelingskarusellen i flerkulturelle organisasjoner. For å finne ut hvordan disse to ulike aspekter ved mangfoldsledelse kan påvirke kunnskapsdelings-mekanismer bestemte jeg meg for å ta på meg mine metaforiske briller igjen! “Åh, det blir så morsomt og lærerikt”, tenkte jeg, og kom i gang med å utforske flere innfallsvinkler til fenomenet jeg har undersøkt. Følgelig “danset” fokuset mitt mellom *trollet* (kontroll på godt og vondt), og *det positivitets-skapende vesenet* som heter tillit, og deres ulike vinkler inn i mitt fenomen.

(Jeg vil dele en liten tankeflukt jeg får mens jeg småhumrer og skriver: Det dukker opp et bilde i hodet mitt, av at kontroll er noe som er i *kon*-takt med *troll*. Noe som fra første øyeblikk kan virke ganske skremmende, men på andre siden: bare tenk så mye vis kunnskap, gode råd og klok læring har kommet til oss fra den spennende trolske eventyrverden.)

Etter en grundig gjennomgang av sentrale aspekter ved Morgans (2016) metaforer en gang til, valgte jeg å støtte meg til *den organisatoriske metaforen*, som setter søkelyset på å vektlegge og ta hensyn til organisasjonens behov og bygger på *det sosiotekniske prinsippet*. Slik det ble redegjort for i kapittel 2.2.2, hviler *det sosiotekniske perspektivet* på hovedtanken om et harmonisk og vellykket samspill mellom organisasjonens tekniske og menneskelige behov. I tillegg setter den organiske metaforen søkelyset på kjernepremissen i organisasjoner ved å sammenligne dem med biologiske organismer som er åpne overfor sine omgivelser (Morgan, 2016). Morgan (2016) påstår at bedriftsledernes fokus på forening og harmonisering av de tekniske og menneskelige behovene, har blitt lagt til grunn for de fleste populære teorier som handler om lederskap og gruppeklime (gruppedynamikk). Ifølge forskeren er det imidlertid fortsatt en tendens hos moderne ledere til å falle tilbake til et strengt maskinteknisk syn på organisasjoner, ved å legge hovedvekten på utforming av de tekniske sidene ved bedrifter, og utøvelse av kontrollorientert ledelse.

Det vises tydelig i mine empiriske funn at mangfoldslederne støtter det harmoniske sosiotekniske perspektivet, og vraker det “maskintekniske” perspektivet, ettersom autoritære miljøer undergraver kunnskapsdeling og verdiskaping.

Sett under ett har den organiske tilnærmingen mye å bidra med ved alle sine kjernepremisser. Men i forhold til min problemstilling, velger jeg imidlertid å avgrense til kun å se på dimensjonene som jeg mener har sterk relevans for oppgavens problemstilling og mitt fenomen. De stødige stolpene i Morgans (2016) organiske metafor som kan illustrere min empiri er: Organisasjoner er “åpne systemer”, som må styres nøye for å tilfredsstille og balansere interne behov. Samtidig må slike åpne systemer tilpasse seg forholdene i miljøet utenfor. Som følge av dette kreves det ulike ledertilnæringer for å få løst de ulike oppgavene som oppstår i dette spenningsfeltet mellom interne og eksterne behov. Denne innsikten ligger til grunn for en situasjonsteori (kapittel 2.2.2) som er en del av den organiske tilnærmingen, og som samsvarer med det sosiotechniske prinsippet.

Situasjonsteorien til Burns og Stalker (1961), som er belyst i Morgan (2016), er nøyaktig i tråd med de hovedtankene som mine mangfoldsledere presenterer under intervjuprosessen. For å lykkes med den kunsten som kalles ”tilfredsstilling og balansering av interne behov”, anbefaler Morgan (2016) ledere å bruke styringsmekanismer, som er mer “i slektskap” med kontrolltiltak enn tillitsbaserte strategier. Mine intervjupersoner har lignende tankegang, og ved å reflektere om sine organisasjoner, og de spesielle trekk tverrkulturelle miljøer har, mener lederne at det er hensiktsmessig å bruke kontrolltiltak i mangfoldige team, slik at kulturelt betingede misforståelser kan hindres. Tankene mitt utvalg har om å benytte diskrete og velbegrunnede former for kontroll, som lederen er nødt til å utføre for å sjekke om bedriften er på riktig vei i forhold til krav i omgivelsene og behov for utvikling, er i tråd med premisene som ligger til grunn for situasjons-tilnærmingsteorien: Det må iverksettes nødvendig styring for å tilpasse seg de forholdene som stilles av omliggende miljø.

Samtidig påpekes det av utvalget at kontroll av hver eneste ansatt hele tiden, *ikke* er deres tilnærming, fordi omfattende kontroll kan virke ubehagelig, skremmende og svært demotiverende. Mangfoldslederne velger heller å ha jevnlig dialog med ansatte, der det fokuseres på både å styrke tillitsbånd, og å utveksle informasjon og kunnskap som bidrar til at lederen får oversikt, og kan gi retningslinjer til de ansatte. Her ser vi igjen en klar sammenheng mellom min empiri og grunnpilarene til den organiske tilnærmingen. Ved å ha fokus på gode og åpne dialoger skaper utvalget tilfredsstilling og balansering av interne behov

i organisasjon.

5.4 Lederens krevende dilemma: Hva er passelig mengde av tillit og kontroll?

Mine informanter vektla under intervjuene at det som mangfoldsledere hadde ansvar for å ta viktige beslutninger. For å lykkes med effektiv kunnskapsdeling og verdiskaping, sier utvalget at riktige valg må tas, spesielt i forhold til måten de prøver å se og støtte sine ansatte på. En leder gir uttrykk for at for å kunne finne de beste tilnærmingene til hver enkelt, bør lederen bli en god bildeleser, ansvarsbærer og observatør på sin egen arbeidsplass. Dette mener han er avgjørende for å kunne velge den riktige balansen mellom tillit og kontroll, slik at tilliten ikke blir misbrukt, men blir til en opplagt styrke for hele fellesskapet.

Utvalget mitt refererer til egen erfaring og uttrykker at det er vanskelig å fastsette denne balansen for alle typer organisasjoner, ikke bare med tverrkulturelle team, ettersom alle ansatte er forskjellige, og noen er tilbøyelige til å misbruke tillit. Samtidig ser mangfoldslederne på tillit som en essensiell forutsetning for et vellykket samarbeid, og hevder at tillit selvsagt skal etterstrebes på mangfoldige arbeidsplasser og oppfordrer til å utvikle “ansvarlig tillit”.

La meg undersøke om det er noen flere likhetstrekk mellom Morgans (2016) organiske metafor, og tilnærmingene mine ledere mener er best egnet for å styrke kunnskapsdeling i de sammensatte og kompliserte miljøene, tenkte jeg. Når det er sagt, måtte jeg huske på Morgans (2016) advarsel om at den organiske metaforen, og alle andre metaforer, har en rekke vesentlige begrensninger (kapittel 2.2.2), og at man må fokusere på *de fleste sammenhenger mellom fenomenet* vi undersøker og *hovedsynet* metaforen bygger på. Dette ledet meg til å lete etter disse sammenhengene. Basert på mine refleksjoner lyktes jeg bare delvis med å finne mange klare sammenhenger mellom den organiske metaforen og min empiri. Snart skal jeg vise på hvilken måte denne erkjennelsen ble et fruktbart funn.

En kjernepremiss og en styrke som den organiske metaforen åpenbart har, er at for å lykkes med kunsten å lede organisasjoner bør ledere bli oppmerksomme *på alle de behov som må tilfredsstilles* for at en organisasjon skal overleve. Dette samsvarer godt med mine mangfoldslederens refleksjoner. Et eksempel på en slik orientering finner vi i informantenes

uttalelser, når de påpeker at for å lykkes med effektiv kunnskapsdeling og verdiskaping, bør lederne påse at alle medarbeiderne er trygge og har god selvtillit.

I tillegg bidrar den organiske metaforen med en oppfordring til å se bedrifter i lys av samhandlingsprosesser som må avstemmes internt. Morgan (2016) viser til at for å unngå at virksomheter skal lide, bør man via strategisk ledelse ta sterkt hensyn til grunnbehovene til unike ansatte, og ikke betrakte organisasjon som en ansamling av anonyme medarbeidere. Dette er igjen nøyaktig i tråd med mine intervjupersoners uttalelser om at godt lederskap ikke bare handler om en leder: “Det handler om helt team! Et team bestående av heterogene medlemmer, der hver enkelt person må ses og verdsettes på tilpassede måter” (intervjuperson 3).

5.5 Midlertidig oppsummering

I dette kapitlet tok jeg for meg ulike innfallsvinkler ved bruk av Morgans (2016) metaforer, for å forstå i hvilke bedriftsstrukturer mine intervjupersoner utøver ledelse samt deres ledelsestilnærminger. Med hjelp av metaforene maskin og organisme, som jeg mener er mest relevant for mitt fenomen, fikk jeg god innsikt i kompleksiteten til mitt fenomen. Andre metaforer fra Morgans (2016) teori, betrakter jeg etter en grundig gjennomgang som mindre relevante for mitt fenomen.

Mange koblinger mellom min empiri og de sentrale forestillingene i maskinmetaforen og organismemetaforen er presentert. Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling, som hovedsakelig bygger på relasjoner mellom *mangfoldsledelse, tillit og kontroll og kunnskapsdelings-prosesser* i bedrifter, finner jeg imidlertid mangel på noen viktige fellestrekk mellom Morgans (2016) metaforbaserte konsepter og fenomenet jeg har undersøkt.

Ledelsestiltak som *bruk av tillit* for å skape forutsetninger for vellykket samarbeid i tverrkulturelle miljøer er ikke vektlagt i Morgans (2016) teori. Hans metaforer har heller ikke fokus på *ressurspotensialet* som ligger i et mangfoldig team. Lederne i mitt utvalg vektlegger disse perspektivene i intervjuene, og disse delene av empirien er helt sentrale for å svare på min

problemstilling. En teoretisk viktig mangelvare i forhold til min problemstilling, er sammenheng mellom *kombinasjonen av ledelsestiltak som er basert på tillit og kontroll og kunnskapsdeling i flerkulturelle miljøer*. Slik som beskrevet i begynnelsen av kapittel 2.1.2. har fenomenet mangfold blitt en normalitet i dagens samfunn (Traavik, 2006). Men er det dessverre slik at en del utfordringer ligger i manglende kompetanse i å lede mangfoldige miljøer. Det forutsettes kompetent ledelse dersom samfunnet skal tjene på erfaring, kompetanse, kunnskap og annet potensial som ligger i disse komplekse mangfoldsprosessene (Brenna og Solheim, 2018).

Oppmuntret av Morgans (2016) metaforbaserte tilnærming, startet jeg min spennende reise på vei mot min egen metafor. Metaforen som kan fremheve og utdype viktige nyanser og vinklinger, ved den mest hensiktsmessige ledelsestilnærmingen i mangfoldige organisasjoner, blir redegjort for i kommende kapittel.

5.6 Mangfoldsleder som perlebrodør - Elastisk ledelse

5.6.1 Innledning

Basert på drøfting og konklusjon i forrige kapittel oppdaget jeg det såkalte “metaforiske hullet” i Morgans (2016) teoretiske tilnærming i forhold til mitt fenomen. Jeg valgte derfor å lete etter min egen metafor. Med utgangspunkt i Morgans (2016) teoretiske hovedpremiss om at «alle teorier om organisasjon og ledelse indirekte bygger på bilder eller metaforer» (s.14), og teorien til Tjora (2018), som inviterer oss til å se på metaforbruk som «en annen utbredt form for konseptualisering», fikk jeg en spennende ide (s. 215). Tankegangen rettet seg mot et forsøk på å forestille mangfoldige organisasjoner, og kunnskapsdelingen som lederne jobber for å styrke, som en form for kunst- eller håndverksprosess.

Leseren kan kanskje tenke at dette høres litt søkt ut, men for meg virket forsøket på å fylle “metafor-hullet” ved hjelp av å trekke en parallell mellom kunst og mangfoldsledelse, som et motiverende og morsomt tankesprang. Bare tenk på dette eksemplet: Kunst skapes blant annet av kreativitet og lidenskap, talent og primadonnaer. Det dreier seg ikke kun om tilstrekkelig kompetanse og ferdighet for å lykkes med kunst. På samme måten er det for en moderne mangfoldsleder. For å lykkes med ambisjonen med å skape et trygt og dynamisk arbeidsmiljø, og

utvikle konkurransekraft, må ledere ha et åpent og kreativt syn, et sterkt personlig engasjement og lidenskap, og gjerne også en oppfatning av seg selv som begavet. En av mine intervjupersoner nevnte at noen hadde kalt ham for “business-kunstner” (intervjuperson 1).

En viktig grunn for at jeg begynte å utforske likheter mellom min empiri og broderi, er at jeg bedriver ulike former for kunst og håndverk. Hver fredag føler jeg meg ekstra lykkelig og privilegert fordi jeg har mulighet til å arrangere kunst- og håndverkskurs i mitt eget verksted i Trondheim som heter GalleryValery-3G. I tillegg trives jeg godt med bunads- og perlebrodering hjemme. Basert på stort engasjement og interesse for kunst aktiviteter, brenner jeg for bruk av kreative og innovative tilnærminger til oppgaveløsninger i mange samfunnsaktiviteter, inklusiv ledelse. Jeg tar ofte på meg “mine kreative kognitive briller” for å tenke rundt ulike situasjoner ved hjelp av kunstnerisk språkdrakt. Språkdrakten som består av metaforer og mentale bilder, kart og idiomer er ifølge forskjellige forskere noe som bidrar til vitenskapelig forståelse og fremskritt (Morgan, 2016; Tjora, 2018).

5.6.2 Innføring i hvordan metaforen illustrerer empiri og teori

Etter engasjert tenkning med et sterkt ønske om å utvikle en kunstnerisk metafor for mitt fenomen, kom følgende refleksjon til min bevissthet:

Hva om jeg kan se på mangfoldsledelse som perlebrodering? Kunne det tenkes at den foretrukne måten for ledelse av mangfoldet, med fokus på økt kunnskapsdeling, kan illustreres med min favorittform for håndarbeid? (Se vedlegg 4. der perlebrodering illustreres)

Metaforen perlebrodering sammenlignet med mangfoldsledelse har fascinert meg, ettersom sammenligningen henspeler på likheten mellom egenskaper ved flerkulturelle ansatte i organisasjoner, og fargerike perler som benyttes i perlebroderier. Som vi har sett, mener mine informanter at deres ansatte har masse potensial hver for seg, men enda mer når de knyttes sammen, når lederen tilrettelegger for deling av kunnskap. På samme måte ligger det et stort potensial i både hver enkelt perle og når de kan skinne sammen, dersom de blir riktig kombinert og festet av en dyktig brodør. Metaforen gir meg en mulighet til å benytte et nytt og livgivende begrepsapparat for mitt fenomen. Jeg ser en parallell mellom organisasjonens mangfoldige

arbeidsstokk og sammensetning av ulike og fargerike perler i et broderi. Dersom perler eller ansatte broderes sammen for å kreere verker eller bedrifter av høy kvalitet og høy verdi, vil markedet få interesse for kunsten eller bedriften: Kunden vil velge attraktive opplevelser eller attraktiv kunnskap i markedet.

“Brodørene” i mitt utvalg understreker at å kunne se og utnytte fordelene i det potensialet som ligger i et mangfoldig team og hver enkelt ansatt, er en berikende strategi for en organisasjon på mange måter. De mener at kompetanse blant ledere til å omsette mangfold til verdier og måloppnåelser for bedrifter bidrar til å styrke bedriftens konkurransekraft. Dette i tråd med Brenna (2018) som hevder at summen av ulike perspektiver som en mangfoldig arbeidsgruppe besitter, hjelper bedriften å imøtekomme behovet som samfunnsendringer og det skiftende næringslivet krever.

Mine mangfoldsledere har beskrevet en leken form for ledertilnærming, der de har som hovedfokus å pleie gode relasjoner basert på tillit og anerkjennelse. Utvalget mitt understreker at de søker å sy sine perler forsiktig og pent sammen ved hjelp av tråder av *tillit*, samtidig som de har *kontroll* ved et modent og stødig grep rundt sin nål. Mangfoldslederne syr sine fargerike perler sammen og fester dem til silkestoffet eller organisasjonen. Dette samsvarer med tilnærmingene til Brenna og Solheim (2018) hvor de viser til at for å tjene på potensialet som ligger i mangfoldet, kreves det en proaktiv ledelsespraksis (Brenna og Solheim, 2018).

Teoretikere vektlegger at i markeder med stor konkurranse forutsettes komplekse ledelsestilnærminger, dersom bedriftene skal kunne etablere seg og overleve. Brenna og Solheim (2018) hevder at det er kritisk viktig for mangfoldsledere å kunne fokusere på å erkjenne, utvikle og bruke ansattes potensial, og at dette kan oppnås ved å anerkjenne de ansattes annerledeshet. Samtidig må mangfoldsledere ha mot til å stå på og lede utenfor komfortsonen. Dette støttes også opp av Drange (2014b) som påstår at nøkkelen til å lykkes med å kapitalisere på de potensielle gevinstene som ligger i en mangfoldig arbeidsstokk, ligger i ledelsen av mangfoldet og utviklingen av gode mangfoldsstrategier. Dermed er det altså viktig for bedriftsledelse å finne den riktige strategien for en vellykket kombinasjon av forskjellige former for lederskap og tverrkulturelle sammensetninger. Dette for å kunne utnytte både likheter og ulikheter og tjene på

dem (Drange, 2014b). Her kan det igjen trekkes mange paralleller mellom kunsten å arbeide strategisk for å lykkes med mangfoldsledelse, og perlebrodørens behov for ferdigheter, erfaring og tålmodighet for å ferdigstille et praktfullt broderi.

Brodering er en tekstilteknikk, der man med tråd eller garn syr på tøy, silke, ull eller annet materiale ved hjelp av en nål. Andre dekorative gjenstander som perler, lær, filt eller plastmateriale som paljetter kan benyttes. Beskrivelsen av brodering tilsvarer på mange måter mine mangfoldslederens beskrivelse av sine handlinger og valg i sine organisasjoner i en global kunnskapskontekst. Drange (2014a) vektlegger at folks arbeidsmobilitet øker, og at arbeidsmarkedet får en stadig bredere sammensetning av erfaringer og ressurser som arbeidstakere kan bidra med. Det presiseres at den økte kulturelle kompleksiteten som bedrifter besitter på mange måter vil bli et konkurransefortrinn i vårt globale kunnskapssamfunn.

Etter min oppfatning, er det å dra paralleller mellom fargerike perlebroderier og organisasjoner med etnisk mangfold på arbeidsplassen, en veldig relevant vinkling i denne oppgaven. Potensialet som ligger i en mangfoldig arbeidsstokk, velger jeg å sammenligne med perler med ulike farger og glans. Hver eneste perle har sin egen skjønnhet, sjarm og nytte på samme måte som hver eneste ansatt, som på grunn av sin unike kulturelle bakgrunn kan være en verdifull ressurs for bedriften. Perlebroderier med mønstre som er laget av sanselige materialer, har et særegent potensial for kunstneriske uttrykk. På samme måte vil organisasjoner som verdsetter mangfold ha et særegent potensial for å innta mange ulike perspektiver, og produsere eller levere innovativt. Dette samsvarer med min empiri hvor mangfoldsledere understreker at kulturell diversitet på arbeidsplassen gir mange gevinster for organisasjonen særlig på grunn av medarbeidernes evne å bruke “annerledes-preget kognitive briller” for å finne på kreative oppgaveløsninger.

Ved å bruke språkdrakten til Brennas (2018) teori om mangfoldspotensialet som ledelse kan spille på, argumenterer hun sterkt for at det ligger en gullgruve av muligheter, ressurser og kunnskap i hvert enkelt individ i et mangfoldig team som kan bidra til å gjøre organisasjonen enda mer konkurransedyktig. Hun vektlegger at ledelsesfokus på anerkjennelse, inkludering og anvendelse av dette potensialet, medbringer bedre produktivitet og innovasjon basert på en økt

kunnskapsdelings- og beslutningsprosess. For å spille på fortrinn som ligger i den flerkulturelle konteksten mener Brenna (2018) at samfunnet skal fokusere på “å verdsette mangfold i fellesskapet, ikke prøve å glatte over forskjeller, men i stedet løfte de frem” (s. 57).

Som oppsummering av dette delkapitlet vil jeg presentere en kort versjon av min perlebroderingsmetafor.

Presentasjon av det metaforiske konseptet (versjon 1):

Den Perlebroderibaserte metaforen illustrerer en flerkulturell organisasjon (selve prydsømverket med ulike perler) hvor mangfoldsledelse med tillitsbaserte og kontrollsorienterte ledelsestiltak (en brodør med nål og tråd) evner å styrke kunnskapsdeling og tjene på potensialet som ligger i mangfoldet.

5.6.3 Kunnskapsspunnet tillitstråd - et middel for kunnskapsdeling

Min empiri peker i retning av at alle ledere i mitt utvalg deler en forståelse av at tillit er en grunnleggende forutsetning for vellykket kunnskapsdeling, og at alle ledelsestiltak som er med på å styrke tillitsbaserte relasjoner i organisasjon medfører økt kunnskapsdeling (kapittel 4.5). At kunnskapsdelingsprosesser forutsetter ledelses tillitstiltak, er i tråd med Filstads (2014) teoretiske tilnærming hvor hun påstår at ledelsespraksis bør bli rettet mot tillitsøkende prosedyrer som trigger gode prosesser for kunnskapsdeling (kapittel 2.3.4). I henhold til min metafor kan brodøren som fester perler sammen med myk silketråd sammenlignes med mangfoldslederen som også velger sterke eller tillitsvekkende tråder, for å sy sine perle-ansatte sammen slik at de samlet kan gi den beste glansen og skape de fineste kunnskapsnyansene. På denne måten kan de ansattes potensial realiseres, og kunnskapsdeling katalyseres.

Mine informanter forstår at de har en viktig rolle som “tillits-ambassadører” og “kunnskapsbyggere”, og presiserer at ved å gå foran som rollemodeller og vise tillit til sine ansatte, tilrettelegger de for et trygt arbeidsmiljø hvor organisasjonsmedlemmer blir motivert til å dele nye ideer og løsninger, og at medarbeidernes kunnskap kan vokse (Filstad, 2014). I broderimetaforen er det tydelig at lederen går foran, når nålen baner seg vei i silkestoffet, og

fortløpende syr de ansatte sammen med tillits-tråd. Det trygge arbeidsmiljøet illustreres ved en harmonisk kombinasjon av farger og former i broderibilde.

Med utgangspunkt i denne metaforen kan det virke som at det kun er lederens fortjeneste, ved å ordne harmonien i sting- og fargespillet, at alle mål nås. Men det er ikke slik. For det første er det viktig å huske at alle metaforer har vesentlige begrensninger (Morgan, 2016). De er forenklinger av en kompleks virkelighet, og retter søkelyset på en enkelt tolkning ved å skyve de andre tolkningene i bakgrunnen (Morgan, 2016, s.14). At metaforens bruk forutsetter en bestemt måte å tenke og å se fenomenet på, kan sette sitt klare preg på hvordan vi oppfatter ledelsesrollen i perlebroderings-metaforen.

Den andre begrensningen man kan reagere på er at det legges for stor vekt på lederens ansvar for å ta beslutninger, og styre arbeidsprosesser. Dette kan medføre at medarbeidernes rolle fremstår som forholdsvis passiv. I dette tilfellet må det fokuseres på at broderimetaforen legger en stor vekt på betydningen av hovedgrunnlaget i hele prosessen som er basert på gjensidig tillit (tillitstråd). Dette tilrettelegger for godt samarbeid basert på relasjonelle forhold mellom alle organisasjonsmedlemmene. Vi kan konstatere at dette er i tråd med Johansens (2016 a) forståelse av tillit. Han hevder at når tillit mottas, øker mottakerens vilje til å yte mer tilbake, samt at åpenhet og samhandling styrkes på tvers av partene.

Filstad (2014) hevder at dersom individuell kunnskapsutvikling skal komme organisasjonen til gode, må organisasjonsmedlemmene bli motivert til å dele den individuelle kunnskap seg imellom. Dette samsvarer med inntrykket jeg har fått fra ledernes refleksjoner, hvor motivasjon ble fremsnasket som en sentral faktor for at organisasjonens kunnskapsdeling skal etableres eller styrkes. Noen mangfoldsledere ga uttrykk for at de kunne se en tydelig sammenheng mellom kunnskapsdeling og ansattes ytre motivasjon, mens andre ledere understreket betydningen av en indre motivasjon, som den viktigste for å katalysere kunnskapsdeling. Dette gjenspeiles også i Lee og Ahn (2007) sin teoretiske tilnærming som viser til at en ledelse styrker ansattes motivasjon gjennom å ivareta eller anerkjenne dem, og at dette bidrar sterkt til å skape en høyere grad av kunnskapsdeling i organisasjon. Metaforen kan illustrere dette gjennom at brodøren eller mangfoldslederen må håndtere sine perler hensynsfullt og stødig, og ikke ødelegge perlens glans

når nålen med tråden tres gjennom. Perlenes glans og unike egenskaper vil komme best frem ved å kombinere dem på den rette måten. Det betyr at de må sys inn sammen med andre perler slik at de riktige nyansene kan frembringes i en bestemt del av broderiet. Motivasjon blir i denne forstand et lederansvar, gjennom at lederen må plukke riktig perle for riktig plassering, og håndtere den etter alle kunstens regler for å få den til å skinne.

For å bekrefte mine empiriske funn valgte jeg i tillegg å rette blikket mot det teoretiske perspektiv til Amabile et al. (2014). Det hevdes at lederens atferd mest sannsynlig er det som i størst grad påvirker ansattes persepsjoner. Derfor er måten ledere oppfører seg på avgjørende for de ansattes daglige arbeid, og hvorvidt de velger å dele kunnskap. Dersom ledere ikke fokuserer på relasjonsorientering, tillit og trygt samarbeid, kan det få skadelige følger i form av lav kunnskapsdeling i organisasjon (Amabile et al., 2014). Dette er i tråd med mine empiriske funn hvor mitt utvalg kontinuerlig søker å fremme og fasilitere for et trygt arbeidsmiljø og tillitsforankring i deres organisasjoner. Mangfoldslederen presiserer at deres første steg alltid handler om å vise tillit til sine ansatte, slik at arbeidsforholdene blir trygge. Ved å ha fokus på åpen og tillitsfull dialog, og kommunisere for å fremme felles forståelse, etablerer mine informanter gjensidig tillit og felles referanserammer som bidrar til å øke kunnskapsdeling (Filstad, 2014).

Min metafor kan illustrere mangfoldslederens atferds og sterke innflytelse på å skape et trygt, tillitsbasert og sammensatt arbeidsmiljø. Det er brodøren som den aktive part som setter nålen på et bestemt sted i silkestrykket, lar tillits-trådene feste de ansatte perlene til det elastiske silkestoffet, og skaper forutsetningene for harmoniske og fine nyanser i alle deler av broderiet. Samtidig er det de ansatte, eller perlene, som sammen blir belyst og reflekterer lyset, og dermed utgjør broderiets eller bedriftens verdi.

Bredden av kunnskap og kompetanse som samler seg i et mangfoldig arbeidsmiljø, har de siste tiårene blitt sett på som et konkurransefortrinn i det globale kunnskapssamfunnet. Dette kan sammenlignes med den nye og økende interessen for brukskunst og håndverk på internasjonal basis, herunder broderier med mangfold av sanselige materialer og fine stingkvaliteter.

5.6.4 Lederen med nålen - gjennomtrengende kontroll eller konstruktiv kontroll?

Hvis vi ser på de fleste teoriene om ledelsestiltak og kunnskapsdeling både i kunnskapsorganisasjoner og ellers, er det lett å merke seg en felles tendens. I forhold til kunnskapsdelings-prosesser anbefaler de fleste forskere å hovedsakelig fokusere på etablering av trygge og tillitsbaserte organisasjonsmessige relasjoner, noe som til dels står i kontrast til bildet av kontroll (Krogh et al., 2016; Filstad, 2010; Lee & Ahn, 2017; Amabile, 2014).

Selv om ledelsen bør tørre å gi fra seg kontroll, må den også prioritere å skape rammer, gi prosessuell støtte og ha regulering for å lykkes med økt kunnskapsdeling og derigjennom verdiskapning, sier alle mine intervjupersoner. Istedenfor å ha fokus på en formell, stram og rigid kontroll, råder mitt utvalg å tilrettelegge for at en konstruktiv kontroll skal utøves. Dette fordi de opplever at “rene” tillitsbaserte metoder ikke alltid kan gi et ønsket resultat for organisasjonen. De fleste er enige om at oppfordring av medarbeiderne til å dele individuell kunnskap, oppfølging av at denne prosessen virkelig skjer, og hindring av kunnskaps-monopolisering gjennom pliktmessig deling med kollegaer, er kritisk viktige ledergrep. Når det gjelder den første oppgaven: oppfordring av medarbeiderne; støttes argumentasjonen til mine informanter av Huang og Davidson (2008) som påstår at kunnskapsdeling kun kan oppnås ved oppmuntring eller stimulering, ettersom det ligger i våre menneskelige instinkter å holde alt vi har inne i oss for oss selv. Den andre oppgaven, å kunne kontrollere eller å “følge opp” for å forsikre seg om at kunnskap virkelig deles internt, mener mangfoldslederne vil være et nødvendig tiltak i en del tilfeller. Mangfoldsledere påpeker at bedriftens kompetanseutvikling er avhengig av at delingsatferd er forankret i hverdagspraksis, og at tydelige krav og kontroll må benyttes dersom slik delingsatferd ikke oppstår ved bruk av tillitsbaserte tiltak.

Broderimetaforen rommer også disse lederoppgavene. Vi kan se for oss brodøren som forsøker å sy sine perler tett i tett sammen i silkestoffet, slik at lyset uten avbrekk kan vandre fra perle til perle. Brodørens drevne hånd leker oftest nålen enkelt gjennom perler og silkestoff, og med kunnskaps-spunnet tillitstråd sammenfører perlene i broderiet. Mine brodører har imidlertid erfaringer med at det ikke alltid er så enkelt. Noen ganger ryker tillitstråden, kanskje fordi en perle hadde for skarpe kanter når tråden gikk gjennom perlen, eller nålen var for svak, og knekte når den skulle gjennom silkestoffet. I slike tilfeller må brodøren bruke sterkere tråd eller

kraftigere nål for å få perlene til å sitte sammen, til å festes til broderiet, og ikke minst- til å sitte tett nok, på samme måte som mangfoldsledere må stramme litt på kontrolltiltak.

Erfaringen til en av mine ledere viste seg å være spesielt interessant for min problemstilling. Han vektla at i østeuropeiske selskap måtte han ikke bare utøve en forsiktig kontroll for å forsikre seg at kunnskapen og ekspertisen skulle ble overført fra en ansatt med bred kompetanse og lang erfaring til en freshman. Men det ble nødvendig med bruk av betydelige kontrolltiltak, for at deling av nødvendig kunnskap for organisasjonen skulle skje. Konsekvensen av at delingen ikke skulle skje, ville bli at bedriften underpresterte, og i verste fall ikke kunne overleve dersom en nøkkelperson skulle forsvinne. Intervjuperson 2 understrekte at akkumuleringen av eksisterende kunnskap og ekspertise handler om å sikre forutsigbarhet og trygge rammer for utvikling av organisasjonsvirksomhet, slik at monopolisering av kunnskap ikke skal stå i veien for nødvendige oppgaveløsninger og fleksibilitet.

Dette samsvarer godt med perspektivet til flere forskere (Smith, 2001; Young, 2010). Ved å presisere at kunnskap og kompetanse finnes i de ansatte, ser de på menneskelig atferd som en nøkkel til at organisasjonen skal lykkes med kunnskapsdeling. Smith (2001) advarer mot risiko som kan oppstå dersom kunnskap ikke deles. Det første er at kunnskapen til slutt kan bli vurdert som «foreldreløs», og det andre som kan gi de alvorligste konsekvensene er at ansatte kan forlate bedriften med kritisk viktig kunnskap og kompetanse. Smith (2001) vektlegger at menneskelige ressurser og kunnskap kan gå tapt dersom ledelsen ikke støtter og tilrettelegger for fremming og fasilitering av kunnskapsdeling. Han påpeker at i slike tilfeller er det mest hensiktsmessig å fokusere på kontroll for å få bedre utnyttelse av intern kunnskap og sikre tilstrekkelig kunnskapsdeling. Ifølge Yang (2010) kan bedriften utsettes for kunnskapstap dersom ledelsen ikke fokuserer på å beholde og utvikle verdifull kunnskap gjennom kunnskapsdeling. Dersom ikke dette har fokus vil bedriftens konkurransekraft bli svekket.

I den metaforiske sammenhengen kan vi prøve å forestille oss at monopolisering av kunnskap kan illustreres ved en hvit perle som henger løst sentralt i broderiet. Perlen har potensial for å knytte sammen flere klynger av lyse perler, men den hvite lar seg ikke feste til stoffet. Den henger i en altfor lang tillitstråd midt i broderiet, og hindrer lyset i å spille mellom perlene. I

slike tilfeller må brodøren stramme til, og kanskje bruke solide kontrollsting for å binde perlen fast i perlekjeden.

Ifølge mine intervjupersoner kan lederens aktive deltakelse i kontrollprosesser, som skal sikre kunnskapsdeling, være ganske krevende. Samtidig er de overbevist om at det er lederen som gjennom bruk av konstruktiv kontroll, må sørge for at arenaer kunnskapsarbeiderne har til rådighet, benyttes for å dele kunnskap og erfaring. En av mine informanter viser til at motvilje til å dele kunnskap og kompetanse kan være spesielt stor i miljøer med ulike kulturer. Når kolleger har svært ulike referanserammer for samspill, kan det oppstå misforståelser og kanskje også konflikter. Hensiktsmessige kontrollmekanismer fra ledelsens side kan bidra til en erkjennelse av at kommunikasjonsproblemer har oppstått, og at problemene må tas tak i. Alle mine informanter deler en forståelse av at det er verdifullt for ledelsen å bruke tid, innsats, ressurser, og “forsiktig kontroll” for å løse slike utfordringer. De understreker at ved å oppnå en vellykket kunnskapsdeling i mangfoldige arbeidsmiljø, kan man styrke potensial for kreativitet og verdiskaping i bedriften.

Etter metaforen kan vi se for oss at brodøren vår har perler av alle kulører og ulike størrelser. Noen av perlene er matte og lette og håndtere, mens andre er glatte og sklir lett ut av hendene på kunsthåndverkeren. For det første må brodører med stort mangfold av perler ha mye erfaring og kompetanse for å sette perlene riktig sammen slik at de matcher og skaper en helhet. For det andre må brodøren være forberedt på å justere det hun/han har kreert. Lysspillet er ikke alltid like lett å forutse mellom perler som reflekterer veldig ulikt. Broderiet må betraktes fra mange ulike vinkler, og med ulik opplysning, for å kontrollere at lys og fargenyanser sklir harmonisk fra perle til perle.

I utfordrende situasjoner som vi har sett i de forrige avsnittene, opplever ledere at de må ta mye hensyn til *den relasjonelle dimensjonen (kapittel 2.2.1)* ved tillitsfenomenet i organisasjonen. Eller mer korrekt sagt, lederne må fokusere mer på hvorfor det har oppstått en utfordrende situasjon med intern harmoni og tillit. Informert er bevæpnet, sies det. Derfor er det avgjørende for ledere å kunne vite om alle mulige konstruktive tiltak som kan hjelpe dem å lykkes med ledelse og måloppnåelse, og spesielt i tilfeller hvor man ikke kjenner seg igjen fra før av. Etter

min oppfatning kan et av Bentzens (2018) teoretiske premisser være til stor hjelp. Hun hevder at tillitsrelasjoner i organisasjoner kan være komplekse, altså at relasjonene ikke er isolerte fra bedriftens sosiale kontekst.

Som vist i de forrige avsnittene kan sosiale relasjoner i mangfoldige miljø preges av utfordringer på grunn av medarbeidernes annerledeshet, og at tilstrekkelig kunnskapsdeling mellom dem kan bli utfordrende. Jeg mener å finne støtte i flere forskeres teoretiske tilnærminger til at tillitsrelasjoner bør betraktes som kjennetegn ved sosiale relasjoner, og at tillitsrelasjonene påvirkes av samarbeid og interaksjon mellom organisasjonsmedlemmer. En slik erkjennelse kan være et lærerikt og nyttig hjelpemiddel for ledere (Blau, 1964; Swärd, 2017). Ved kjennskap til dette kan ledelsens tid, innsats, ressurser og oppmerksomhet raskere bli rettet mot å utvikle *nye og konstruktive tiltak* for å fremme og fasilitere for vellykket kunnskapsdeling.

I forlengelse av ovenstående vil jeg se nærmere på hvilke av disse *nye og konstruktive tiltak* som kunne ha vært hensiktsmessige i forhold til å lykkes med tverrkulturell kunnskapsdeling, og den overordnende organisasjons måloppnåelse generelt.

La oss utforske sammen hvilke muligheter som finnes innenfor teoretisk ledelsestenkning for det. Her velger jeg å hente min inspirasjon fra Grimens (2009) ledelsesfilosofi, som ikke søker å idealisere organisasjonens tillitsfenomen, men sier at en overdreven tillit kan bli “litt for mye av det gode”, og han støtter det harmoniske forholdet mellom tillit og kontroll i ledelsesstrategier. Grimen (2009) påpeker at tillitsmisbruk kan føre til dramatiske konsekvenser for ledelse, og hindre oppslutningen om gitte mål. Følgelig trenges det “tilsyn”, “overvåking” eller til og med “makt” fra lederens side for å forhindre de negative konsekvensene som kan oppstå. Som fremlagt i teorikapitlet defineres *kontroll* i Norsk etymologisk ordbok (2013, s.1200) akkurat med disse begrepene (Grimen, 2009). I sin handlingsteoretiske tilnærming definerer Grimen (2009) *kontrolltiltak som forholdsregler* eller handlinger som kan bidra til å unngå de farlige og negative konsekvensene for en organisasjon.

Grimen (2009) understreker at selv om kontrollperspektivet ofte står i motsetning til mye av det som kjennetegner norsk ledelse, hvor tillitsforholdet tillegges stor vekt, bør lederen også ha

mulighet å påvirke rammevilkår, strategi og overordnede mål slik at alle disse prosessene skal skje på en mest mulig forsvarlig måte. Med andre ord betyr dette at lederens handlinger også bør skje gjennom etablering av *forholdsregler*. Basert på Grimens (2009) handlingsteoretiske tilnærming, skal kontrolltiltak eller mottiltak hindre kunnskaps-monopolisering eller “hamstring” i deres organisasjoner. Slike *forholdsregler* kan etter min mening defineres som positive, konstruktive og hensiktsmessige ledelestiltak.

Med utgangspunkt i en refleksjon fra en av mine informanter, er det nyttig å merke seg at tillitsøkende ledertiltak som åpner opp for økt handlingsrom, som regel ikke bare fører til motivasjon, initiativ, kreativitet og ny kunnskap, men også etterlater seg nye instruksjoner og regler. Hun mener dette skal oppnås gjennom handlekraft fra ledelsen og bør resultere i nye tiltak, regler og prosesskrav. I tillegg bør ledelsen tilrettelegge for at ny kunnskap kan forankres i arbeidspraksis. Intervjuperson 4 hevder at ledelsen må anvende *forsiktig kontroll* som dirigerer og *følger opp* alle de nye prosessene og arbeidsformene på en velorganisert måte, ellers kan resultatene utebli – eller feil kan skje. Kontroll trenger ikke å bli vurdert som bare negativt, ifølge informanten. For å lykkes med å implementere arbeidsdelingsprosesser knyttet til ny teknologi eller nye ytre krav samtidig som delingsprosessene må etableres i arbeidsrutiner, kan kontroll være nødvendig for å styrke kvaliteten på delingsprosessene. Intervjuperson 4 sin tilnærming samsvarer godt med Filstads (2014) teori om at det er avgjørende at kunnskapsdeling resulterer i at kunnskap forankres i regler, prosedyrer, strategier, teknologier, betingelser og paradigmer.

Uttrykt gjennom metaforen, kan vi se at broderier bestående av stor variasjon av perler kan bli mer komplekse og vakrere enn konvensjonelle broderier. Dersom det potensialet som perlene har samlet skal komme til sin rett, må brodøren ha et skarpt blikk, en rekke teknikker, og noen ganger også kraft for å få gjennomslag med nålen inn i perler med trange hull. Brodøren må imidlertid alltid huske på at tillitstråden må være sterkere enn friksjonen den utsettes for i broderingen. Når en brodør klarer å sette sammen nye perlekonstellasjoner, der perlene sammen gir nye attraktive uttrykk, er det viktig at brodøren kan gjenta slike vellykkede resultater: Et nytt mønster eller oppskrift er skapt i broderiet!

Slik vi nå ser utøvelsen av en hensiktsmessig kontrollstrategi anses det som et aktuelt hjelpemiddel både i ledelsespraksis og i lys av teoretiske termer. Nå-kapitlet nærmer seg slutten, men bærer med seg en spennende mulighet: Den inviterer videre til vår kunnskapsrike konseptbroderende reise, samt bringer med seg stor påvirkningskraft på de viktige spørsmål som skal reises i neste kapittel:

Hva er den beste oppskriften på mangfoldsledelse i tverrkulturelle miljøer? Skal hovedingrediensen tillit krydres med kontroll eller ikke? Kanskje skal det være omvendt? Hvis frk. Tillit og frk. Kontroll, som danser på oppgavens forside, skal opptre sammen, hvem skal danse hovedrollen? Hvem skal komme på dansegulvet først og forlate sist?

I avsnittet ovenfor tok jeg sikte på å bruke flere morsomme metaforiske forestillinger for å frembringe poenget i Morgans (2016) teori om at metaforer er mektige språkverktøy som kan bidra til vår fortolkning av verden fra ulike perspektiver.

5.6.5 Metaforen perlebrodering som enhetlig ledertilnærming

Mine mangfoldsledere som uttrykker bekymring for at det ikke er tilstrekkelig grad av tillit i øst-europeisk organisasjonskultur, omtaler øst-europeisk lederstil som hovedsakelig basert på kontroll- og styringsmekanismer, hierarkiske organisasjonsstrukturer og byråkrati. Mine intervjupersoner er samstemt om at en slik lederstil er dysfunksjonell. De vektlegger at kontrollorientert ledelse kveler initiativ og motivasjon hos den enkelte ansatte, hemmer kunnskapsutvikling, og bidrar sterkt til at de dyktige og kunnskapsrike medarbeiderne forsvinner fordi de er redde. I sum konkluderer mangfoldslederne med at truende autoritære regimer medfører svak kunnskapsdeling i arbeidsstokken, hindrer innovasjon og verdiskaping i organisasjoner. Derfor drøftes involvering av andre hensiktsmessige ledelsestiltak, eller mer presist hvilken type ledelse må utøves slik at det stramme og rigide kontrollelementet kan bli skjøvet til side.

Basert på informantenes og en rekke forskeres anbefalinger, bør relasjoner mellom organisasjonsmedlemmer, særlig i mangfoldige organisasjoner, i hovedsak hvile på støttende samarbeid, personlige forbindelser, trygghet og tillit. Ifølge von Krogh et al. (2016) fremmer

slike miljøer kunnskapsdeling. Den gjensidige tilliten anses som en nøkkel til å øke motivasjon, som i sin tur understøtter positivt samarbeid, utveksling av kunnskap og kreativitet i en organisasjon (Grimen, 2009; Rousseau et al., 1998).

Intervjuperson 1 mener at ved å legge vekt på åpne og tillitsfulle samtaler med østeuropeiske ansatte, tilrettelegger han for et omsorgsfullt, trygt og tillitsbasert miljø. Han sier at miljøet oppmuntrer organisasjonsmedlemmer til å tørre å prøve noe nytt, dele ideer og tanker med kolleger og derigjennom øke deling av kunnskap. Denne prosessen kaller han for “avstaliniseringen” av hans østeuropeiske ansatte (intervjuperson 1, kapittel 4.5.2).

Intervjuperson 2 sier at “den østeuropeiske ledelsesstil hvor ansatte er vant til en dysfunksjonell kunnskapsdeling og erfarer at å komme med nye ideer og løsninger kan medføre stor risiko for å bli straffet, må eventuelt avlæres ved tillitsskapende samtaler”. Dette er igjen i samsvar med teorien til von Krogh et al. (2016) hvor omsorg og tillit omtales som de nødvendige forutsetningene for organisatorisk kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling i organisasjoner.

Samtidig påpekes det at konstruktiv kontroll/tilsyn kan ha positive virkninger for organisasjonens kunnskapsdeling og utvikling. For eksempel ble det presisert at kontroll ikke alltid kun betyr å følge med på om organisasjonen når fastsatte mål eller ikke, men kan bli et nødvendig tiltak for å kunne følge opp når de ansatte ikke leverer i tråd med forventningene. Ut fra erfaringer som ble koblet med misbruk av tillit og beskrevet som svært ubehagelige, ble utøvelse av kontroll omtalt som et redskap for å øke sikkerhet for at jobben blir gjort, eller at de planlagte aktivitetene gjennomføres. Flere fra mitt utvalg understreket at det i siste instans er lederens ansvar at resultater leveres, og at det derfor er nødvendig å ha oversikt over om kunnskapsdeling skjer i organisasjonen. Her kan kunnskap om, og ferdigheter til å bruke konstruktive kontrollmekanismer være avgjørende, presiserte mine intervjupersoner.

Sist men ikke minst nevnes kontroll også som et viktig hjelpemiddel for å hindre at det blir monopolisering av kunnskap. Den såkalte “hamstringen” av kunnskap presenteres som en særskilt utfordring både for kunnskapsforvaltningen i det daglige arbeidet, og organisasjonsutviklingen i bredere forstand. Dette samsvarer godt med Von Krogh et al. (2016) sine bekymringer over at slik “*kunnskapshamstring*” er et av de grunnleggende problem i moderne forretningsorganisasjoner. Med bakgrunn i teorien til Pfeffer (1992), som von Krogh et

al. (2016) henviser til, sidestilles ofte kunnskap med makt og innflytelse i organisasjoner. Som følge av dette kan enkelte ansatte velge å holde tilbake eller skjule kunnskap som han eller hun besitter. En slik taktikk kan fort spre seg og etter hvert gjennomsyre arbeidsmiljøene.

Hvis vi ser på *Presentasjon av det metaforiske konseptet (versjon 1)* (kapittel 5.6.2) og måten ledelsestilnærming omtales på, fremvises der kun bruk av kontroll og tillit som nødvendige tiltak, men uten en presis beskrivelse av hva slags interaksjon de skal ha.

Presentasjon av det metaforiske konseptet (versjon 2)

Den Perlebroderibaserte metaforen illustrerer en flerkulturell organisasjon (selve prydsømverket med ulike perler) hvor mangfoldsledelse ved å bruke en dynamisk tilnærming til ledelsestiltak (en brodør med nål og tråd) evner å styrke kunnskapsdeling og tjene på potensialet som ligger i mangfoldet. Hovedkjennetegn ved en dynamisk ledelsestilnærming er harmonisk og rivaliserende interaksjon.

I versjon 2 fremvises det klart at innenfor mangfoldsledelse skal tillitsbaserte og kontrollorienterte ledelsestiltak skje etter dynamiske premisser. Etter min mening, innebærer den andre utvidede formen på metaforen en verdifull mulighet for mangfoldsledere til å forstå at interaksjon mellom kontroll og tillit skal være harmonisk og rivaliserende. Dette er et verdifullt funn etter min oppfatning.

I tillegg bidrar metaforen til å skape en dypere forståelse for *betydningen av ledelsesrollen* for å lykkes med måloppnåelse via hensiktsmessige strategier i mangfolds konteksten. Det metaforiske prinsippet vektlegger at uavhengig av om ledelsehandlingen skal innebære kontroll eller tillitsgenerering, er det alltid lederen som står med hele ansvar overfor sluttresultatet. Lederens eller håndverkerens aktive praksis for å kunne binde ansatte eller perler sammen slik at den interne kunnskapen deles og lyset vandrer fra perlehode til perlehode uten avbrekk anses som avgjørende. Den erfarne håndverkeren pleier som regel å lykkes med det. Sett fra et perspektiv er både tillits- og kontrollbaserte tiltak inngripende, og det er lederen som står ansvarlig. I den sammenheng kan det være interessant å bruke min metafor for å unngå å sette tillit og kontroll i

motstridende posisjoner, og heller forsøke å vinkle lederens behov for å ha hensiktsmessige kontrollerende mekanismer, som kan sikre at tillit binder organisasjonen sammen.

Målet er at ansatte og perler skal samskinne i ulike seksjoner av organisasjon eller bildet, at kunnskaps- og fargenyansene skal spille på hverandre, og at tråden har færrest mulig knuter på sin vei gjennom perler og silkestoff. Dersom det brukes mer kraft og grovere tråd enn nødvendig, vil broderiet bli snurpete og lite attraktivt for markedet. Dersom det brukes for løs tillitsråd, vil noen perler også henge løst og slenge, noe som innebærer at det ikke er skikkelig kobling mellom dem, og ikke tilstrekkelig kommunikasjon og kunnskapsdeling mellom ansatte. *For mye tillit eller ubegrunnet bruk av makt, vil i begge tilfeller svekke kunnskapsdeling og svekke bedriftens verdiskaping.* Lederens evne til å kontrollere gjennom sine vurderinger knyttet til strategi, design, farger og tråd er altså avgjørende for om kunnskapsdelingen og verdiskapingen fungerer som den skal.

Metaforens premisser som supplerer ledelses innsikter knyttet til tillit og kontroll kan være særlig nyttig for mangfoldige bedrifter, der ansatte kan ha svært forskjellige forventninger til regler og samhandlingsmønstre. I motsetning til kulturelt homogene miljøer, hvor alle ansatte har en noenlunde lik forståelse for sin rolle, er lederen i kulturelt heterogene miljøer nødt til ha mer aktiv og veiledende rolle. Det vil si ved å overvåke, passe på, avstemme og følge opp, oppnår ledelsen en nødvendig oversikt eller kontroll i mangfoldsbedriften. Basert på mine empiriske funn fremkommer det tydelig at kontroll i flere sammenhenger kan betraktes som tiltak som tilrettelegger for trygghet og tillit i mangfoldsbedriftene.

Vi ser at broderimetaforen fokuserer på mangfoldslederens rolle og ansvar. Sett fra de ansattes perspektiv, kan de ansatte fremstå som passive og umyndiggjorte perler som sys fast i en bedrift eller et silkestoff, og alle prestasjoner kun adresseres til lederen. Men dette er absolutt ikke intensjonen med metaforen, og jeg vil derfor eksplisitt synliggjøre hvordan metaforen også løfter frem kvaliteter både hos den enkelte kunnskapsmedarbeider og kunnskapsmiljøet som helhet.

Gjennom metaforen illustreres lederens fulle ansvar for å designe alle mangfoldige prosesser for å lykkes med kunnskapsdeling og derigjennom en attraktiv verdiskaping i hans virksomhet. Sett

fra markedets perspektiv, vil ofte kunder velge produkter som er attraktive og har god kvalitet. Kunsten foretrekkes etter samme premisser. Den skal appellere til kundenes smak, og kundene er ikke nødvendigvis så opptatt av *hvem* som produserte denne kan det selvsagt hende at noen kunder utelukkende er på jakt etter spesielle genier som Picasso, Rafaell, Da Vinci etc. Når vi retter blikket mot kunst og håndverk som perlebroderi, velges imidlertid produktet vanligvis ut ifra hva man *ser*, og hva man *liker*! Med bakgrunn i håndverkstradisjonen, blir perlebrodøren anonym, mens perlenes unike glans, vakre former og broderiets meningsbærende helhet trer frem som verdifulle i sin egen rett. Det er den enkelte medarbeider fremstilt som en perle, som bidrar med sitt unike potensiale inn i summen av skinnende perler som lar lyset vandre mellom seg. Brodøren som sitter med store briller og kombinerer tråd med perler ser vi ikke, selv om det er brodøren eller lederen som har det store ansvaret for produktet. Basert på denne refleksjonen mener jeg metaforen anerkjenner de ansattes perspektiv og deres verdi på en god måte.

På samme måte som alle metaforbaserte tilnærminger og ledelsesteorier har en del begrensninger, har også min metafor sine begrensninger. Et dypere innblikk i dette er presentert i kapittel 6.3

5.6.6 Oppsummering og elastisk ledelse

Å lykkes med kunnskapsdeling er ikke bare utfordrende, men innebærer i tillegg ulike fallgruver (Filstad, 2014). Selv om alle lederne fra mitt utvalg har betraktninger som samsvarer med Filstads (2014) teori om at tverrkulturelt samarbeid og mangfoldsledelse kan være krevende, påpeker de samtidig at utfordringene de opplever stimulerer dem til selvutvikling. For å lykkes med kunnskapsdeling og måloppnåelse i bedrifter med en mangfoldig arbeidsstokk, trengs utøvelse av en spesiell type ledelse, som forutsetter testing av hvilke strategier som passer best overfor hvert organisasjonsmedlem. Mine intervjupersoner anbefalte lederne å utarbeide nye tiltak, metoder, vinklinger, teknikker og henimot en skreddersydd individuelt tilpasset tilnærming til hver enkelt ansatt. Etter metaforen kan dette illustreres med at brodøren må ha en tilpasset størrelse på nål til å tre en passende tråd, gjennom hver enkelt perle. Lederen bør ha en særlig høy grad av engasjement i prosessen for å finne ledelsesoppskriften som støtter hver

enkelt ansatt til å bruke sitt potensiale, og spesielt hvis ansatte er fra flere kulturer, ligger det et hav av muligheter i arbeidsmiljøet, sier mine mangfoldsledere.

Etter at jeg startet prosessen med intervjusamtaler, fikk jeg en dypere forståelse for at mangfoldet som samfunnsendringene skaper, har et stort potensial for verdiskaping i samfunnet. Men for å lykkes med det, må også nye utfordringer håndteres, tenkte jeg. Med utgangspunkt i min empiri kom jeg frem til at det grunnleggende for å oppnå kunnskapsdeling og mål i organisasjoner med tverrkulturelle miljøer, er at det utøves kompetent ledelse. Dette understøttes av flere forskere som påstår at mangfoldige prosesser og praksis uten god ledelse bare blir kaos (Brenna og Solheim, 2018). Mitt utvalg understreker hvor viktig det er å huske på at hver mangfoldig bedrift er et mikrosamfunn med store forskjeller blant ansatte, og derfor må alt “dirigeres” gjennom prosesser utført av en kompetent mangfoldsledelse.

Selv om min inspirasjon for å utvikle en billedlig illustrasjon/metafor av fenomenet meldte seg tidlig i studieprosessen, måtte ønsket om å begrepsfeste den spesielle tilnærmingen hos mangfoldsledere, som jeg betrakter som god, effektiv, forsvarlig og hensiktsmessig - modnes. Det var krevende å skulle fremlegge sitt eget forslag på en type mangfoldsledelse i organisasjonsteori. Etter et omfattende søk på begreper innenfor ledelsesfaget, viste det seg at de fleste relevante ord som beskriver min forståelse for fenomenet mangfoldsledelse, allerede er tatt i bruk med sine mer eller mindre bestemte definisjoner. Så mitt utvalg av passende og spennende begrep på *mangfoldsledelse* ble plutselig ikke så *mangfoldig*. Samtidig, etter den lange og lærerike oppdagelsesreisen med mye frem og tilbake, klarte jeg etter min mening å lykkes med “begrepsgrunderens” oppgave.

Jeg vurderer *Elastisk mangfoldsledelse* som et vellykket begrepsvalg for den type mangfoldsledelse som skal utøves for å øke kunnskapsdeling og derigjennom verdiskaping i flerkulturelle kunnskapsbedrifter. I tillegg mener jeg at dette perspektivet samsvarer godt med hovedpremisser på ledelse innenfor min metafor. I sum kan perlebroderi-metaforen som kjennetegnes av utøvelse av elastisk mangfoldsledelse, bli et godt hjelpemiddel for mangfoldsledere å utføre en dypere organisasjonsanalyse samt å øke innsikt i muligheter som ligger i deres kunnskapsbedrifter. Analyse av teorimarinerte ledelsestiltak som ble fremlagt av

mine intervjupersoner, ledet meg til en ny forståelse av mangfoldsledelse. Det er elastisk mangfoldsledelse som kan utøves på et mer aggregert eller universelt nivå.

Men hva er Elastisk mangfoldsledelse?

Det er ledelse av tverrkulturelle arbeidsmiljø med hovedfokus på en harmonisk og dynamisk interaksjon mellom tillits- og kontrollbaserte ledelsestiltak, der hensikten er å lykkes med kunnskapsdeling og derigjennom verdiskaping i organisasjoner. Elastisk mangfoldsledelse kjennetegnes også av dynamiske premisser ved å være antistatisk, levende og i kontinuerlig bevegelse. Følgelig baseres ledelsestiltak på et dynamisk samspill mellom tillit og kontroll, der målet er å oppnå trygge og åpne arbeidsmiljøer. Ledelsehandlingene tilpasses konteksten, og i den grad inngripende eller kontrollerende handlinger velges, så er disse velbegrunnede og utøvd med minst mulig makt. Samtidig erkjenner en elastisk mangfoldsleder at oversikt og kontroll er nødvendige tiltak for å oppnå trygghet og kunnskapsdeling i et flerkulturellt miljø. Interaksjon mellom tillitsøkende tiltak og hensiktsmessige kontroll/oppfølgings-mekanismer kan betraktes som elastisk, fleksibel, og mest mulig tilpasset til arbeidsmiljøet.

Elastisk mangfoldsledelse viser til stor grad av fleksibilitet og dynamikk i vurderinger og handlinger, og er en motpol til statisk ledelse der bruk av tillitsbaserte og kontrollbaserte tiltak er rigid eller konservert. Med bakgrunn i min empiri, min teoretiske innsikt, og ved hjelp av min metaforiske tilnærming, vil jeg hevde det er dysfunksjonelt ikke å løpende justere bruk av både tillitsbaserte og kontrollorienterte tiltak i mangfoldige organisasjoner i et omskiftende globalt marked.

Elastisk mangfoldsledelse er en enhetlig tilnærming der ledelsestiltakene systematisk balanserer graden av tillit og kontroll i flerkulturelle miljøer på en harmonisk måte. Dette slik at spillereglene endres i takt med situasjonelle krav for at kunnskapsdeling skal opprettholdes eller oppstå. Elastisk mangfoldsledelse er altså en symbiose av konkrete organisatoriske ledergrep som springer ut av en leders behov for kontinuerlige justeringer i en bedrift, som både trenger regler og handlingsrom for hvert enkelt individ i mangfoldet slik at kunnskapsdeling både må skje og skjer i et engasjert kollegium.

Sist men ikke minst vil jeg rette oppmerksomhet mot situasjonsbestemt ledelse og dens likheter og forskjeller i forhold til elastisk mangfoldsledelse. Det finnes både støtte til og kritikk mot Hersey og Blanchards ledelsesteori (Jacobsen og Thorsvik 2014). Det essensielle i tilpasningsteorien til situasjonsbestemt ledelse, er at hver enkelt ansatt må vurderes ut fra sine forutsetninger til å løse en rekke ulike bestemte oppgaver, og at lederen velger å følge opp den ansatte relasjonelt eller oppgaveorientert i den enkelte situasjon. I elastisk mangfoldsledelse legges det vekt på en viktig fellesoppgave for hele teamet, nemlig kunnskapsdeling. En elastisk mangfoldsleder vurderer i den sammenhengen hele teamet, og ser hvilke tiltak som må iverksettes for å få på plass felles spilleregler, trygghet og tillit. For å gjøre en slik helhetsvurdering av teamet, må en elastisk mangfoldsleder i likhet med en situasjonsbestemt leder, vurdere det enkelte individ. Men hovedmålet for en elastisk mangfoldsleder er at alle individene skal lykkes med en fellesoppgave, som å dele kunnskap seg imellom.

Utgangspunktet til en elastisk mangfoldsleder, er alltid å bruke minst mulig makt og kontroll, og oppnå en gjensidig tillit og forståelse i organisasjon. For en situasjonsbestemt leder, er det mindre fokus på fellesskapet i teamet, og ikke nødvendigvis fokus på trygghet og tillit mellom partene. For en elastisk mangfoldsleder er det viktig med en transparent måte å jobbe på, det vil si at kontrolltiltak blir forstått i teamet, slik at kontrollen ikke reduserer tillit og trygghet. I situasjonsbestemte tilnæringer er ikke ledere i særlig grad opptatt av at forståelse for kontrollerende lederstil skal være begrunnet overfor en ansatt.

Til slutt, har elastisk mangfoldsledelse et viktig fokus på kultur som variabel i et team. Situasjonsbestemt ledelsesteori er imidlertid opptatt av variabelen, ansattes modenhet som består av kompetanse og selvtillit (Matthiesen, 2002). Disse ulike vektleggingene medfører at tilnærmingene ikke blir direkte overlappende. Elastisk mangfoldstilnærmingen spesialiserer seg på vurderinger og iverksettelse av tiltak som *reduserer* kulturkløfter som hindrer kunnskapsdeling.

Oppsummert ser den oppgraderte versjon av mitt metaforiske konsept basert på studiens hovedfunn slik ut: (versjon 1 presentert i kapittel 5.6.2; versjon 2 presentert i kapittel 5.6.5)

Presentasjon av det metaforiske konseptet (versjon 3)

Den Perlebroderibaserte metaforen illustrerer en flerkulturell organisasjon (selve prydsømsverket med ulike perler) hvor elastisk mangfoldsledelse ved å bruke en harmonisk og rivaliserende interaksjon mellom tillitsbaserte og kontrollorienterte tiltak (en brodør med nål og tråd) evner å styrke kunnskapsdeling og tjene på potensialet som ligger i mangfoldet.

6. Konklusjon, funn og veien videre

6.1 Innledning

Det utviklede konseptet og mine empiriske hovedtema betrakter jeg som mine hovedfunn. Dette skal utgjøre svar på problemstillingen og danner grunnlaget for min masteroppgave. Avhandlingens problemstilling handler om ledelse og om å finne de beste *ledelsestilnærmingene mangfoldsledere* kan bruke for å fasilitere kunnskapsdeling i flerkulturelle organisasjoner. Jeg mener Morgans (2016) uttrykk for sin ledelsesfilosofi er særdeles bra: “det finnes ikke absolutt riktige eller absolutt gale ledelsesteorier. Hver enkelt teori bidrar til at noe blir opplyst og andre ting lagt i mørke” (s.19). Dette perspektivet kan bidra til å gi en dypere innsikt i min måte å besvare problemstillingen på, og å beskrive en hensiktsmessig form for mangfoldsledelse. I henhold til dette, kan studiens reise anses som en “kunstens forførelse” overført til ledersfæren.

6.2 Hovedfunn og konklusjon

Nål, tråd, perler, motiv, silke, stoff osv. Hva i all verden har dette med ledelse å gjøre? Hvor er sammenhengen mellom perlebrodering og mangfoldsledelse i moderne organisasjoner?

Jeg har full forståelse for en slik undring! At utøvelse av ledelse kan forstås på andre måter enn med rasjonell fornuft alene, og at ledelse er mulig å assosiere med noe mer symbolsk, kunstnerisk og følelsesmessig, kan være fremmed for mange. Etter anbefaling fra Tjora (2018), våget jeg imidlertid å ta dere med på min oppdagelsesreise i forskningens metaforiske univers. Reisens formål var å kunne undersøke og forhåpentligvis bevise at den metaforiske mystikken som ble utviklet gjennom min intuitive prosess, kan belyse mitt fenomen fra en kunsthåndverkers sterke lampe, og slik bidra til å forstå hvordan kunnskapsdeling best kan oppnås.

Under studiens reise har jeg fått bevis på at å lykkes med ledelse i mangfoldige organisasjoner kan være krevende, og at flerkulturelle miljøer kan ha flere utfordringer enn homogene miljøer. Samtidig kan en mangfoldig arbeidsstokk ha større potensial for kunnskapsutvikling enn en homogen arbeidsstokk. Mangfoldsledere skal derfor reflektere nøye over hvilke valg som bør gjøres, før tiltak iverksettes.

Mine hovedfunn peker i retning av at mitt utvalg definerer autoritær kontrollbasert ledelse som dysfunksjonell i forhold til fremming og fasilitering av kunnskapsdeling i organisasjoner. Mangfoldslederne påpeker at for å lykkes med kunnskapsdeling i den østeuropeiske bedriftskultur trenger kontrollorienterte ledere å gi avkall på så høy grad av kontroll, og heller fokusere på utvikling av en kultur hvor tillit, omsorgsfull relasjonsbygging og trygghet er høyt prioritert. De mener ledelsen bør komme seg bort fra tiltak som kun baseres på kontroll som man er vant til å operere med i autoritære regimer.

Samtidig viser studien at mangfoldslederne betrakter trygghets- og motivasjonsskapende tiltak i deres strategier som hovedgrunnlag for å lykkes med kunnskapsdeling i kulturell diversitet. Det anerkjennes et behov for å velge mer gjennomtrengende tiltak som konstruktiv kontroll eller oppfølging i noen tilfeller. Ifølge mitt utvalg, gjelder dette både norske organisasjoner hvor medlemmer representerer ulike kulturer, og østeuropeiske organisasjoner hvor mangfold av kulturer også begynner å bli mer aktuelt. Uansett hvilke tilnærminger mine mangfoldsledere velger, enten å vise tillit eller å følge opp, argumenterer de for at tankene bak deres tiltak alltid er rettet mot å tilrettelegge for en trygg samhandling som kan styrke kunnskapsdeling i arbeidsmiljøet.

Videre finner jeg at mitt utvalg deler en felles forståelse for at heterogene organisasjoner kan ha flere fortrinn for å oppnå økt produktivitet og innovasjon dersom man lykkes med tverrkulturelt samarbeid og kunnskapsdeling. Samtidig fremvises bekymring over at diversitet som bunner i forskjellig kulturell bakgrunn også kan medføre misforståelser og uenigheter, konflikter og tillitsbrist. I henhold til disse utfordringene anses en harmonisk kombinasjon mellom tillits- og kontrollorienterte ledelsestiltak som kan styrke samarbeid og kunnskapsdeling i organisasjon en effektiv og positiv strategi for mangfoldsledelse.

Ved hjelp av metaforen perlebrodering har jeg søkt å illustrere min forståelse av hvordan lederne utøver sitt håndverk. Vi har sett at det er kritisk for lederne å oppnå kunnskapsdeling i bedriftene, på samme måte som brodører ønsker å oppnå et harmonisk samspill mellom lys og farger i perlene som pryder et silkestoff. Gjennom metaforen har jeg søkt å visualisere at mangfoldslederen ved hjelp av harmonisk kombinasjon av ulike tilnærminger, hele veien jobber kreativt og målrettet for å fremme og fasilitere for kunnskapsdeling mellom sine verdifulle “perleansatte”. Mangfoldslederne har ikke en forhåndsbestemt oppskrift med konkrete prosenttall for hvor mye tillit og kontroll som trengs for å lykkes med måloppnåelse. Men både mangfoldsledere og perlebrodører har et felles fokus: *Ved hjelp av en harmonisk interaksjon mellom ulike virkemidler, evne å oppnå kunnskapsdeling/lysspill i størst mulig grad, slik at potensialet som ligger i mangfoldet optimaliseres.* I metaforens sammenheng er dette å la kunnskapsmedarbeiderne eller perlene skinne på den fineste måten, og ikke minst skinne sammen.

Selv om symbolikk og metaforer utvilsomt kan påvirke vår organisasjonsforståelse gjennom å vekke vår visuelle forestillingsevne, kan det være utfordrende å beskrive, og oppnå en presis forståelse for hvordan ledelse kan styrke kunnskapsdeling, kun ved bruk av metaforer. Som følge av dette, følte jeg behov å kunne gå tilbake til den vitenskapelige begrepsverden, etter at min billedlige forståelse av fenomenet var oppnådd. Målet mitt var å beskrive min metaforiske erkjennelse med et vitenskapelig definert begrep, slik at det skulle bli mulig å lese og tolke ledelsesmessige konsekvenser, strategier og handlinger på en teoretisk måte. Dette resulterte i utvikling av et akademisk begrep som kobler min metaforiske innsikt til en teoretisk forståelsesramme. Jeg endte opp med begrepet *Elastisk mangfoldsledelse* som en treffende beskrivelse av denne kombinasjonen.

Jeg mener begrepet *Elastisk mangfoldsledelse* fanger mangfoldsledernes harmoniske og eklektiske ledelsestilnærming. Her kombineres tillit og kontroll etter dynamiske premisser og søker å få mennesker med tildels forskjellig kulturell bakgrunn til å etablere trygt samarbeid, og dele kunnskap seg imellom. *Elastisk mangfoldsledelse* som begrep bygger også en bro mellom

mangfoldslederen og metaforens brodør. Begge jobber med en skiftende virkelighet, eller et bevegelig stoff som krever en elastisk håndtering.

Avslutningsvis vil jeg presisere at forsøk på å sammenligne ledelse med prydsøms-kunstneriske elementer, for meg skapte en dypere forståelse av fenomenet mangfoldsledelse i organisasjoner. Ved å kunne visualisere prosessene gjennom perlebrodørens blikk, og erkjenne at denne forståelsen kunne munne ut i begrepet *elastisk ledelse*, har jeg fått et verdifullt supplement til teoriene om kontrollorientert og tillitsbasert ledelse. Sist men ikke minst, ga mine hovedfunn meg mulighet for å kunne argumentere for at kontroll og tillit ikke nødvendigvis trenger å stå i motsetning til hverandre, men at tilnærmingen *elastisk ledelse* bidrar til å se og kombinere ulike ledelseshandlinger som effektive utslag av en helhetlig menneskelig og målrettet intensjon: *Å tjene på et felles potensial som ligger i et mangfoldig miljø ved å lykkes med tverrkulturell kunnskapsdeling.*

6.3 Oppgavens styrker, begrensninger og muligheter for fremtidslæring

Min største ambisjon med denne avhandlingen, var å utvikle ny innsikt og konsept. Med bakgrunn i dette var det berikende og spennende å gå “nye veier” på min forskningsreise, og bruke billedspråk for å kunne tegne en ny metafor for kunnskapsdelings-fokusert mangfoldsledelse. Jeg ønsker å understreke at den utviklede empiriske kunnskap som studien bygger på, må sees i lys av mitt valg av metodologiske tilnærminger, nemlig et fenomenologisk vitenskapssyn og en kvalitativ metode med semistrukturerte dybdeintervjuer. I tillegg er det viktig å påpeke at mine funn ikke kan vurderes som statistisk overførbare eller generaliserbare til andre lignende tilfeller, ettersom jeg har gjennomført et kvalitativt studium med utgangspunktet i fire dybdeintervju. Et fåtallig utvalg kan anses som en svakhet i prosjektet. Samtidig ble det redegjort i kapittel 3.4 at det finnes andre former for generalisering med utgangspunkt i kvalitative forskningsmetoder der utvalget kan være begrenset. Derfor har jeg bestrebet meg på å gjøre min fremgangsmåte med data- og konseptutvikling transparent gjennom bruk av detaljerte beskrivelser, for at mine funn skal kunne betraktes som naturalistisk generaliserbare og konseptuell generaliserbare i forhold til andre lignende fenomener. Gjennom mitt teoretiske utgangspunkt, søker jeg å bidra med tilførsel av kunnskap til en vitenskapelig forståelse av

kompetansen som trengs hos mangfoldsledere for å kunne realisere potensialet som ligger i en mangfoldig arbeidsstokk.

Jeg oppfatter den prydsømsbaserte metaforen som et godt og lærerikt hjelpemiddel for ledere, fordi metaforer som verktøy kan forbedre lederes evne til å forstå viktige sider av organisasjonen, gjennom å kunne se og tolke dem fra et helt unikt perspektiv (Morgan, 2016, s. 18). Ved å bruke nye metaforer, kan man også oppnå ny innsikt i fenomenet mangfoldsledelse, et fenomen som det ikke er forsket mye på (Roberson, 2019). Mitt metaforbaserte konsept er med på å skape en dypere forståelse for hvor viktig det er å ha fokus på å styrke kompetanse hos mangfoldsledere, fordi perlebroderi-tilnærmingen definerer lederens håndverk som avgjørende. Det kreves et godt stykke ledelsesarbeid for å sy de mangfoldige ansatte sammen slik at kunnskapsdeling kan “skinne”. Tillit i bedriften forutsetter at lederen har vurdert hvor kontrollstingene skal settes, at han bruker nål som kontrollredskap på riktig sted og binder de ansatte sammen på en harmonisk måte. Forsøk på å dra paralleller mellom mangfoldsledelse og perlebrodering, har i tillegg utledet konseptet om elastisk ledelse som viser til at kontroll og tillit i mange sammenhenger ikke bør betraktes som et enten/eller-forhold i kunnskapsorganisasjoner. Derimot kan den mest optimale ledelsestilnærming for å fremme og fasilitere kunnskapsdeling i flerkulturelle miljøer, være den type tillitsbasert ledelse som ikke trenger å fokusere på fravær av kontroll. Hensiktsmessige og konstruktive kontrollmekanismer bør skje innenfor gitte velbegrunnede rammer.

Til tross for at enhver metafor innbyr til en form for refleksjon og utviklende tenkning, som kan skape viktig innsikt, har alle metaforperspektiv noen begrensninger (Morgan, 2016, s.18). Paradoksene som følger i metaforenes kjølvann er at de setter søkelyset på *en* tolking av fenomenet, og at andre tolkninger blir dunkle. I tråd med dette vil også prydsøms-metaforenes svakhet være at enkelte perspektiver kan bli vanskelig å se, når jeg kun belyser, og vi kun betrakter det aspektet av fenomenet som “broderi-lampen” retter seg mot.

Selv om metaforene kan oppfattes som rasjonelle eller irrasjonelle, enkle eller komplekse, og at de uansett inneholder en rekke paradokser, bygger min avhandling på et klart utgangspunkt: Metaforer er svært betydningsfulle i forhold til hvordan vi “leser”, tolker og forstår

organisasjoner, og at metaforene derfor skaper og styrer vår organisasjonsforståelse (Morgan, 2016). Samtidig er det høyst sannsynlig at mitt valg av og utvikling av broderingsmetaforen, og hvordan jeg har benyttet den for å illustrere tanker og perspektiver rundt mitt fenomen, ikke vil være like attraktiv og nyttig for alle lesere. Noen vil være uenige med betydningen jeg har gitt min kunstmetafor, noen vil kjenne et behov for å justere mine metaforiske illustrasjoner, mens noen kan føle at perlebroderings-metaforen appellerer godt til dem. Dersom jeg har rett i at metaforen blir møtt på ulike måter, så har jeg i det minste oppnådd en av mine intensjoner, nemlig at leseren reflekterer over fenomenet. Hensikten med avhandlingen er også å invitere leseren til å utforske metaforenes paradokser og bli fortrolig med kontrasterende perspektiver knyttet til fenomenet. Kunsten å omgå med dette paradokset betrakter Morgan (2016) som en avgjørende ferdighet for ledere, dersom de skal kunne utøve effektivt lederskap.

Å lære mer om mangfoldsledelse i fremtiden ved å utforske nye mulige vinklinger for konseptutvikling kan være nyttig og interessant, i den forstand at nye strategier for fremming og fasilitering av kunnskapsledelse i flerkulturelle miljøer kan bli funnet. I teorikapittelet 2.2.2 om maskinmetaforen, ble det presentert kritikk mot den overdrevne betoningen av organisasjoners rasjonelle og mekaniske sider, og hvordan en slik forståelse kan svekke moderne organisasjoner. I kontrast til dette valgte jeg å fokusere på betydningen av det kunstneriske og følelsesmessige elementet ved ledelse i mitt konsept. At kunst og håndverk kan gi rom for følelser og nye nyanser, betrakter jeg som et positivt tilfang for teori og praksis knyttet til mange fagfelt. Samtidig bygger også kunstnerens perspektiver på subjektive erfaringer og individuelle inntrykk som kan medføre vilkårlighet og lav effektivitet for en leder. Dette kontrasterende perspektivet mellom en maskinbasert og en kunstbasert metafor for mangfoldsledelse, kan danne grunnlag for mulige fremtidige forskningsprosjekter, der en ønsker å innta et mellomperspektiv. En ny metafor som kan balansere maskin og kunst, og som kan få frem nye nyanser i fenomenet vil kunne være en fruktbar tilnærming til bredere forståelse av mangfoldsledelse.

6.4 Min læring

Arbeidet med denne avhandlingen har vært spennende og lærerik på mange måter. Det følte ekstra nyttig å jobbe med en tematikk det ikke er forsket mye på. Siden tematikken er tilsynelatende ny, så kan mangfoldsledelse forstås og tolkes ulikt. For å unngå å legge ord i

munnen på mine intervjupersoner, og samtidig få innsikt i hvordan de tolker dette fenomenet innenfor deres livsverden og ledelsesrolle, valgte jeg ikke å presentere noen definisjon for mangfoldsledelse før eller under intervjuene. De gjennomførte intervjuene og analyseprosessen ga meg mulighet til å tenke nytt om mangfoldsfenomenet og oppmuntret meg til å søke flere bidrag fra andre teoretiske kilder og fagområder.

Det var positivt å erfare at de rekrutterte intervjupersonene var motiverte til å bidra til en masteroppgave selv om dette var personer med en travel hverdag. At det kun er fire intervju, kan være en svakhet i min studie. Men samtidig har mitt utvalg ulik erfaring med mangfoldsledelse fra ulike bransjer, noe som gjør at mine empiriske data er ulike, spesifikke og berikende. Høy kvalitet på empiri og gjennomsiktighet i datautviklings-prosess betrakter jeg som en kompensasjon for lav kvantitet, noe som er i tråd med Tjoras (2018) teoretiske syn på generaliserbarhet. Ambisjonen om at mine funn kunne betraktes som generaliserbare har jeg hatt med meg gjennom hele studiet.

SDI- metoden ga en spesielt verdifull lærdom. Systematisk, empirinær koding og konseptutviklings-prosess med utgangspunkt i abduktiv epistemologisk tilnærming, har jeg hatt stor nytte av. Jeg ble overrasket over at den empirinære kodingen lot min forforståelse prege datautviklingsarbeidet i mindre grad. På denne måten kunne jeg få innsikt i mitt fenomen som jeg ikke hadde forutsett. Den valgte metodikken har vært en mentalt krevende prosess, men ved systematisk, kreativt og kunnskapsbasert arbeid, ferdighet til å trekke ut essens, og å utføre “teorimarinert gjetning” av mine funn, erfarte jeg at det var mulig å lykkes med utvikling av empiriske hovedtemaer og nye konsepter.

Avhandlingen for meg har vært et krevende, men definitivt meget givende prosjekt på flere måter. Jeg har blitt mer oppmerksom på behovet for presist språk med de språklige utfordringer og misforståelser som kan oppstå som følge av forskjellige språkkrav i norsk og russisk akademisk skriving (russisk er mitt morsmål). De fleste funn og oppdagelser som er knyttet til arbeidet med avhandlingen, betrakter jeg som interessante og nyttige, og elementer av dette er også ny og verdifull kunnskap.

Litteraturliste

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly* 15, 5-32.

Bentzen, T. Ø. (2018). *Tillidsbasert styring og ledelse i offentlige organisationer*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Berg, B., Thorshaug K., Garvik M., Svendsen S. & Øiaas S. H. (2012). *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold*.

Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley & Sons.

Bolman, L.G. & Deal, T. E. (2012). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. 4. utg. Oslo: Gyldendal.

Brandi, S., Hildebrandt, S., Nordhaug, I. W. & Nordhaug, O. (2004). *Inkluderingsledelse. Utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Brenna, L. R. (2018). *Mangfoldsledelse. Mangfold og likestilling som bærekraftig konkurransefortrinn*. 1. Oslo: Cappelen Damm.

Caprona Y. D. (2013). *Norsk etymologisk ordbok. Tematisk ordnet*. Kagge Forlag.

Carlsen, A., Clegg, S. & Gjersvik, R. (2016). *Idea work: Om profesjonell kreativitet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

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

Drange, I. (2014a). Mangfoldsledelse En Kunnskapsoversikt. Edited by Arbeidsforskningsinstituttet 3.

Drange, I. (2014b). Mangfoldsledelse: en kunnskapsoversikt. AFI-Rapport 3: 2014.

Eriksen, T. H. (2008). Globalisering: åtte nøkkelbegreper: Universitetsforlaget.

Filstad, C. (2010). Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse. Bergen: Fagbokforlaget.

Ford, D. P. & Chan, Y. E. (2003). Knowledge sharing in a multicultural setting: a case study. Knowledge Management Research & practice 1, 11-27.

Friedberg, T., & Kangas, O. (2008). Social capital. I H. Ervasti, T. Fridberg, M. Hjerm & K. Ringdal (Red.), Nordic Social Attitudes in a European Perspective (s. 65-85). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Gotvassli, K.-Å. (2015). Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner. Bergen: Fagbokforlaget.

Grimlø, R. (2008). Personaladministrasjon. Teori og praksis. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Grimen, H. (2009). Hva er tillit? Oslo: Universitetsforlaget.

Hagedorn-Rasmussen P. & Kamp A. (2003) Mangfoldighedsledelse mellem vision og praksis. København: SFI.

Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. Knowledge and process management, 6 (2), 91-100.

Holmen, A. K. & Ringholm, T. (red.). (2019). Innovasjon møter kommune (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Huang, Q. & Davidson, R. (2008). Knowledge sharing barriers at the individual level in a Chinese bank. PACIS 2008 Proceedings. paper 150.

Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Resource Development Review*, 2 (4), 337-359.

Irgens, E. J. & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jackson, S. E. & Ruderman, M. N. (1995). *Diversity in work teams*. Washington: American Psychological Association.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utg.). Oslo: Abstrakt.

Julsrud, T. E. (2018) *Organisatorisk tillit. Grunnlag for samarbeid i nettverkenes tid*. Bergen. Fagbokforlaget.

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.

Karlsen, J. T. & Gottschalk, P. (2008). *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

Krogh et al. (2016). Krogh, G. von, Ichijo, K. & Nonaka, I. (2016). Slik skapes kunnskap: Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lee, D. J. & Ahn, J. H. (2007). Reward systems for intra-organizational knowledge sharing. *European Journal of Operational Research* 180, 938-956.

Loden, M. & Rosener, J. B. (1991). *Workforce America! Managing Employee Diversity as a vital resource*. Irwin Professionals Publishing. Burr ridge IL.

Matthiesen, S.B. (2002) Situasjonsbestemt ledelse – keiserens nye klær? I Skogstad, A. og S Einarsen., red. *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*, side 289-309. Bergen: Fagbokforlaget.

Morgan, G. (2016). *Organisasjonsbilder: Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2004). *Theory of Organizational Knowledge Creation*. I H. Takeuchi, & I. Nonaka (Red), *Hitotsubashi on Knowledge Management* (s. 47-90). Singapore: Wiley.

Polanyi, M. (2000). *Den tause dimensjonen. En introduksjon til taus kunnskap*. Oslo: Spartacus Forlag.

Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management* 9, 18-35.

Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing – the Art of Hearing Data*. 3. Utgave. California: Thousand Oaks.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organisation*. New York: Doubleday.

Skirbekk, H. & Grimen, H. (2012). *Tillit i Norge*. Oslo: Res Publica.

Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge management* 5 (4), 311-321.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. (5. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Thompson, G. (2015). *Situasjonsbestemt ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Tjora, A. (2017a). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Watson, Warren E., Kamalesh K. & Michaelsen L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of management journal* 36 (3), 590-602.

Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management* 29, 42-52.

Elektroniske kilder

Brenna, L. R. og Solheim M. C. W. (2018). Hvordan lede mangfold? Praktisk økonomi & finans (03). Hentet 18. Oktober 2019 fra

https://www.idunn.no/pof/2018/03/hvordan_lede_mangfold

Filstad, C. (2014). Gi mellomlederne makt! Ledernytt, 5. Hentet 03. Februar 2020 fra

<https://www.ledernytt.no/gi-mellomlederne-makt.5593382-112537.html>

Grund, J. (2006). Kunnskapsorganisasjoner. Hva er ledelses-og styringsutfordringene. Magma.

Hentet 03. Oktober 2019 fra

<https://www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene>

Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. Journal of Management, 29, 801-830.

Hentet 12. Januar 2020 fra

https://www.researchgate.net/publication/225083489_Recent_Research_on_Team_and_Organizational_Diversity_SWOT_Analysis_and_Implications

Johansen, G. (2016 a). Tillitsbasert ledelse. Ledelse og tillit. Ledernytt. Lederblogg.

Hentet 07. November 2019 fra

<https://www.ledernytt.no/tillitsbasert-ledelse.5908681-112372.html>

Jonsen, Karsten, Maznevski M. L. & Schneider S. C. (2011). "Special Review Article: Diversity and its not so diverse literature: An international perspective." International Journal of Cross

Cultural Management 11 (1): 35-62. Hentet 05. Oktober 2019 fra

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1470595811398798>

Norsk Standard for mangfoldsledelse. Hentet 07. Oktober. 2019 fra

<https://www.standard.no/fagomrader/kvalitet-og-/styringssystemer/mangfoldsledelse/>

Roberson, Quinetta M. (2019). "Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda." Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. Hentet 10. April 2020 fra

<https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>

Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. Academy of Management. The Academy of Management Review, 23(3), 393-404. Hentet 06. November 2019 fra

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.8322&rep=rep1&type=pdf>

Swärd, A. (2017). Kontroll er bra - tillit bedre? Magma, 20(2), 27-34.

Hentet 07. November 2019 fra

<https://www.magma.no/kontroll-er-bra-tillit-bedre>

Tjora, A (2017b). SDI: Stegvis-deduktiv induksjon og koding av kvalitative data. (Videoklipp)

Hentet 05. Oktober 2019 fra

<https://www.youtube.com/watch?v=V7kHfzFyV8H4>

Traavik, L. E. M. (2006). Ledelse av mangfoldt. Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Hentet 05. Oktober 2019 fra

<https://www.magma.no/ledelse-av-mangfold>

Trepartssamarbeid på arbeidsmiljø- og tryggleksområdet (2018, 07. Juni). Regjeringen.no.

Hentet 07. Januar 2020 fra

<https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/trepartssamarbeid/id2396817/>

Wollebæk (2011). Om sammenhengen mellom utdanning og tillit. Temanotat 4/2017.

Hentet 09. November 2019 fra

<https://docplayer.me/60622958-Om-sammenhengen-mellom-utdanning-og-tillit-temanotat-4-2017.html>

Vedlegg

1. Godkjenning fra NSD

NSD Personvern 18.12.2019 08:56

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 886053 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 18.12.2019 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle særlige kategorier av personopplysninger om etnisk opprinnelse og alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og art.

7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes uttrykkelige samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a, jf. art. 9 nr. 2 bokstav a, jf. personopplysningsloven § 10, jf. § 9 (2).

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD:

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

2. Informert samtykke

Informert samtykke til behandling av personopplysninger om deltakere i masterprosjektet Mellom tillit og kontroll

Tusen takk for hyggelig kontakt via flere mailer og at du har sagt ja til å ta deg tid og delta i mitt forskningsprosjekt i en travel hverdag. I Januar 2017 begynte jeg på erfaringsbasert masterutdanning i Kunnskapsledelse ved Nord Universitet, og etter planen skal jeg fullføre min mastergrad ved å levere masteroppgave.

Vil du delta i masterprosjektet Mellom tillit og kontroll?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt. Problemstillingen for masteroppgaven er: Hvordan jobber en mangfoldsleder for å oppnå kunnskapsdeling i

organisasjoner med ansatte med ulike kulturelle bakgrunn. En studie av ulike lederstiler og hvordan de benytter tillit versus kontroll for å oppnå dette.

Formål:

Formålet med innhenting av opplysninger gjennom intervjuer er for å belyse denne problemstillingen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Veileder:

Robert Bye (Førsteamanuensis Fakultet for samfunnsvitenskap) ved Nord Universitet er min veileder for denne masteroppgaven. Mitt valg av tema, problemstilling, metode og datainnsamling er drøftet og støttet av min veileder.

Fokus i forskningsarbeidet:

Mitt fokus i arbeidet med masteroppgaven er mangfoldsledelses erfaringer og opplevelse av hvordan å skape en inkluderende arbeidsplass der alles rettigheter ivaretas og mangfoldet kan blomstre? Jeg vil benytte kvalitativ metode og skal gjennomføre semistrukturert dybdeintervju med 2-3 lederne på de utvalgte organisasjoner. I intervjuet vil jeg bruke samtale med informant om emnet. Intervjuet blir gjennomført på norsk, registrert i et lydopptak og jeg vil ta notater mens vi snakker sammen. Dette fordi intervjuet skal nedskrives og analyseres i ettertid. Lydopptaket vil bli behandlet etter personvernloven, og all data vil bli slettet etter at masteroppgaven er sensurert, våren 2020. Selve intervjuet vil vare i cirka 1-2 timer.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg har gjennom mitt nettverk blitt anbefalt å kontakte deg, ettersom du har lang erfaring med ledelse av personer med annen kulturell bakgrunn enn deg selv, eller at du har ledet ulike team med forskjellige kulturelle bakgrunner. Jeg kontakter inntil seks ulike ledere.

Ditt personvern –hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Min veileder Robert Bye og jeg vil ha tilgang til opplysningene fra intervjuet.

- Tiltak for å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene, gjøres ved å lagre anonymisert datamateriale på beskyttet disk.

Du vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen av datamaterialet i min masteroppgave.

Datamaterialet vil bli slettet når prosjektet avsluttes våren 2020. Unntak fra dette vil eventuelt bli informert nærmere om, og nytt samtykke til videre behandling av dine personopplysninger vil bli forespurt.

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.

Minner om at jeg legger opp til at det ikke skal være mulig å identifisere deg gjennom stoffet i oppgaven.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Valeriya Hjertenæs som studerer ved Universitet Nord, har NSD - Norsk senter for forskningsdata AS - vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvordan kan jeg finne ut mer?

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

- Robert Bye ved Universitet Nord på e-post: robert.bye@nord.no
- Valeriya Hjertenæs på e-post: galleryvalery@gmail.com, eller telefon 98207912
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost: personverntjenester@nsd.no, eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Valeriya Hjertenæs Prosjektansvarlig

--Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Mellom tillit og kontroll, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i dybdeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet våren 2020. Jeg vil opplyse deg om at deltakelsen er frivillig og du kan når som helst trekke deg fra prosjektet uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å trekke deg, ta kontakt med:

Veileder Robert Bye på e-post: robert.bye@nord.no eller

Valeriya Hjertenæs på e-post: galleryvaery@gmail.com, eller telefon 98207912.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

3. Semistrukturert intervjuguide.

Intervjuguide - spørsmål til ledere

Innledende informasjon til ledere som intervjues, herunder informasjon problemstillingen; Hvordan jobber en mangfoldsleder for å oppnå kunnskapsdeling i organisasjoner med ansatte med ulike kulturelle bakgrunn. En studie av ulike lederstiler og hvordan de benytter tillit versus kontroll for å oppnå dette. Formålet med intervjuene er å innhente opplysninger som kan belyse denne problemstillingen.

1) For å klargjøre hvilken kulturell bakgrunn du har for din lederrolle, ønsker jeg å stille deg to spørsmål.

- a) Hvilket land er du født i?
- b) Hvilken etnisk eller kulturell bakgrunn vil du si at du har?

2) Hvor mange års ledererfaring har du?

3) Hvilke land har du din ledererfaring fra?

4) Hvilke tanker har du generelt om mangfoldsledelse?

5) Hvilke erfaringer har du med ledelse av flerkulturelle team?

6) Tenker du at det er vesentlige forskjeller mellom norsk og øst-europeisk lederstil? a) Kan du eventuelt gi eksempler på slike forskjeller?

7) Tenker du at det er fellestrekk i norsk og øst-europeisk lederstil? a) Kan du eventuelt gi eksempler på slike fellestrekk?

8) Hva anser du som din viktigste rolle når du skal lede en ansatt med annen kulturell bakgrunn enn deg selv?

- 9) Hva anser du som din viktigste rolle når du skal lede et flerkulturelt team, dvs hvordan forholder du deg til de ansatte der det er mange kulturelle bakgrunner?
- 10) Hvilke tanker har du generelt om betydningen av tillit på arbeidsplassen? Er det viktig for ledelse å være tillitsorientert?
- 11) Har du opplevd forskjeller mellom graden av tillit i arbeidsmiljø i Norge og i Øst-Europa? a) Hvis ja, gi eksempler.
- 12) Mener du at det er viktig å ha høy grad av tillit i organisasjoner med flerkulturelle team? a) Hvis ja, hvorfor? Hvilke ledergrep har du brukt for å øke tillit på arbeidsplassen din?
- 13) Hvilke tanker har du generelt om betydningen av kontroll på arbeidsplassen? Er det viktig for ledelse å være kontrollorientert?
- 14) Har du opplevd forskjeller mellom graden av kontroll i arbeidsmiljø i Norge og i Øst-Europa?
a) Hvis ja, gi eksempler.
- 15) Mener du at det er viktig å ha høy grad av kontroll i organisasjoner med flerkulturelle team?
a) Hvis ja, hvorfor?
- 16) Måtte du bruke spesielle ledergrep for å øke kontroll på arbeidsplassen din i Øst-Europa?
a) Hvis ja, hvorfor og hvilke grep ble det brukt av deg?
- 17) Er kunnskapsdeling viktig i organisasjonen du leder?
b) Hvis ja, kan du gi noen eksempler på hvilken kunnskap som deles, og hvordan denne kunnskapen deles på din arbeidsplass?
- 19) Hva er dine tanker om sammenhengen mellom tillit og kunnskapsdeling på din arbeidsplass?

- 20) Hva er dine tanker om sammenhengen mellom kontroll og kunnskapsdeling på din arbeidsplass?
- a) Påvirker kontroll og kunnskapsdeling hverandre, og eventuelt på hvilken måte påvirker kunnskapsdeling og kontroll hverandre? Gi eksempler.
- 21) Tror du at det er mer utfordrende å få tilstrekkelig kunnskapsdeling i organisasjoner med flerkulturelle team, enn i bedrifter der de ansatte kun har en kulturell bakgrunn?
- a) Kan du eventuelt gi eksempler på hvorfor det er mer utfordrende?
- 22) Hvilken sammensetning av team av ansatte tenker du vil være optimal for å få mest mulig kunnskapsdeling?
- a) Kun eller hovedsakelig norsk kulturell bakgrunn?
- b) Kun eller hovedsakelig øst-europeisk kulturell bakgrunn?
- c) Ansatte som har både norsk og østeuropeisk bakgrunn (eller ansatte med flere ulike kulturelle bakgrunner)?
- 23) Hvilke ledergrep bruker (brukte) du for å øke kunnskapsdeling på arbeidsplassen din?
- 24) Har din rolle endret seg etter at du har fått ansvar for ansatte med flerkulturell bakgrunn?
- 25) Har mangfoldsledelse bidratt til at du har utviklet deg som leder?
- 26) Hva mener du har hatt innflytelse på måtene du utøver ledelse på?
- 27) Hvilke utfordringer har du som leder merket som de største knyttet til utøvelse av mangfoldsledelse?
- a) Kan du evt. gi eksempler?
- 28) Er det vanskeligere å lede ansatte med flerkulturell bakgrunn kontra lede ansatte som er norske?
- a) Kan du evt. Forklare hvordan det er vanskeligere?

29) Er det vanskeligere å lede ansatte med flerkulturell bakgrunn kontra lede ansatte som er østeuropeiske?

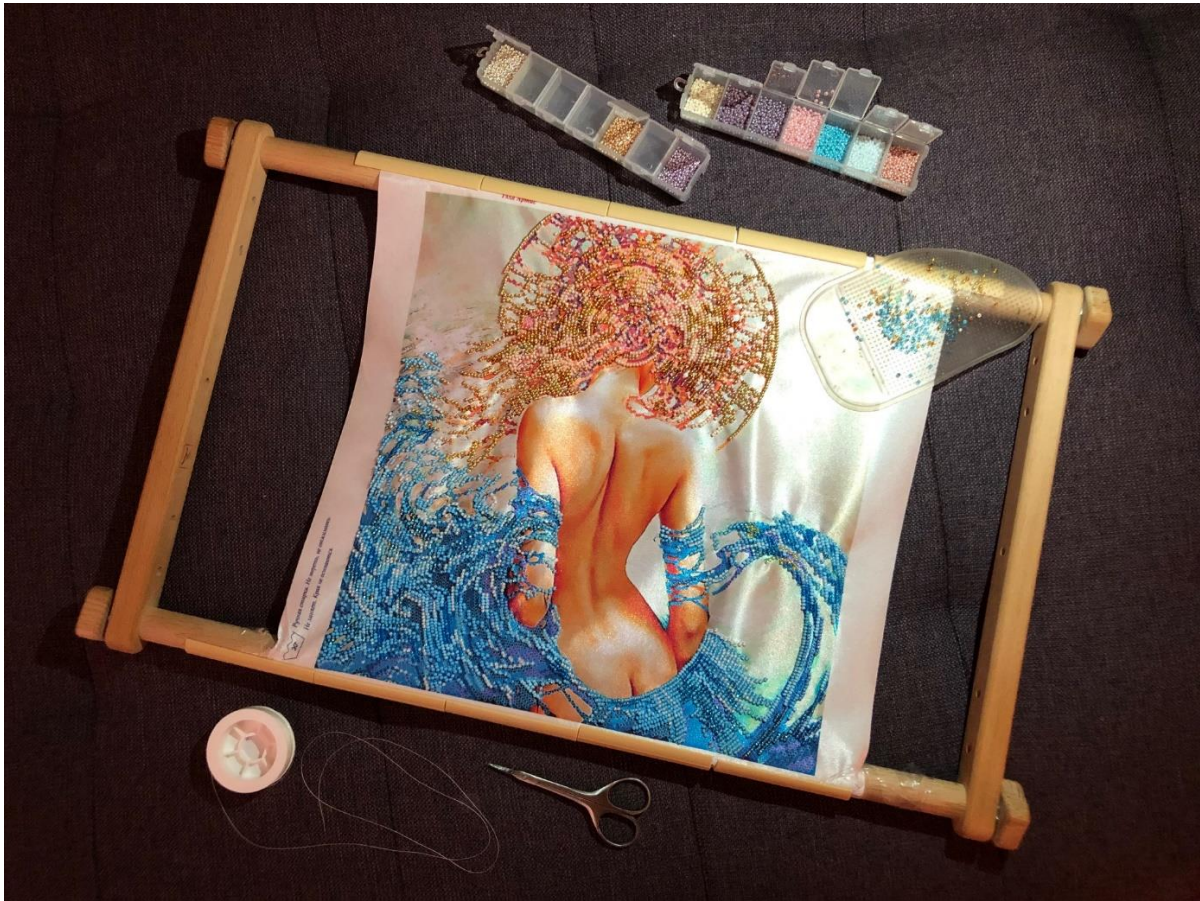
a) Kan du evt. forklare hvordan det er vanskeligere?

30) Tar du spesielle hensyn i fordeling av ansvar og oppgaver ut fra den flerkulturelle bakgrunnen til ansatte?

31) Kan du beskrive situasjoner der det relasjonelle mellom ledere og ansatte har vært viktig for hvordan du utøver ledelse?

32) Tusen takk. Er du noe du vil tilføye om dine erfaringer med mangfoldsledelse?

4. Illustrasjon av perlebroderi



Det øverste bildet illustrerer perlebroderings prosess, med utstyret (nål og tråd) som benyttes under broderingen.



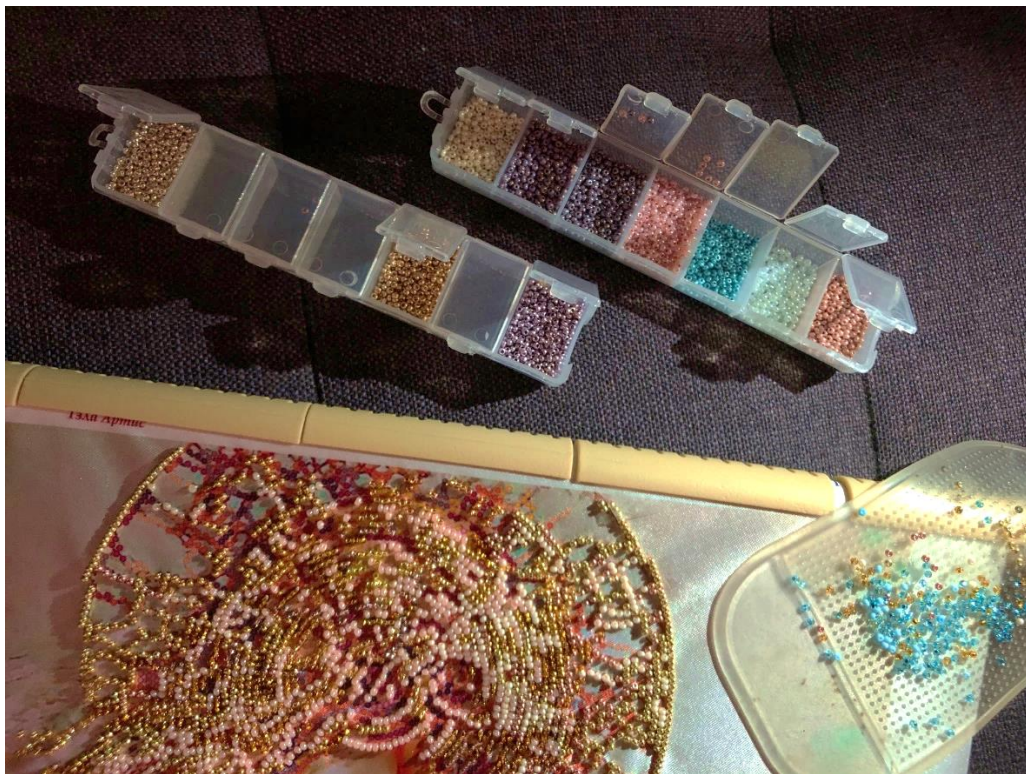
Bildet til venstre illustrerer perlebrodøren i arbeidet



Bildet til høyre illustrerer hvordan en perle sys fast i silkestoffet sammen med andre perler



Bildet illustrerer perlen på nålen før den skal sys fast i silkestoffet



Bildet illustrerer de fargerike perlene som brodøren kan velge til sitt broderi

+