

HiO-rapport 2011 nr 15

Oktografen

Prosesser, ansvar, etikk og endringslogikk

Magid Al-Araki

Høgskolen i Oslo
Avdeling for samfunnsfag
Juni 2011

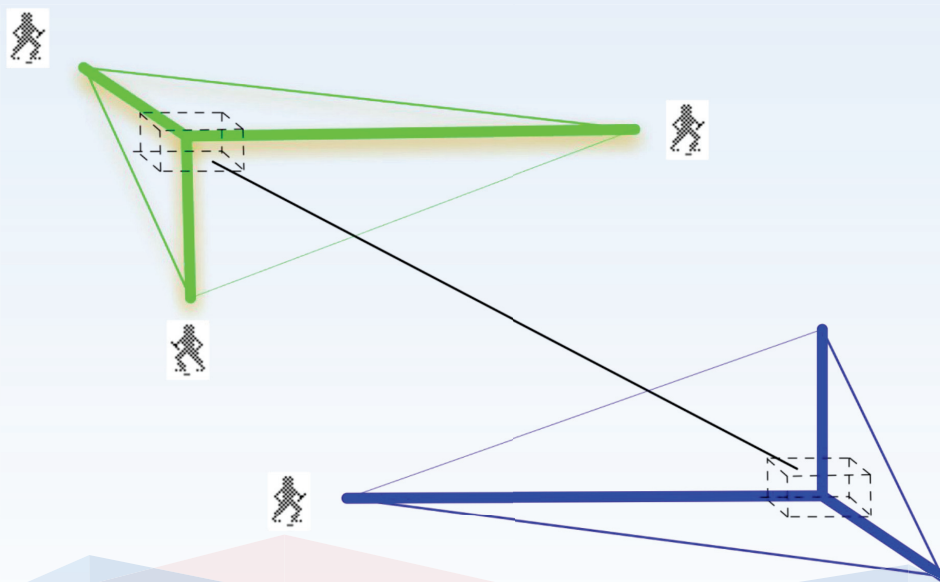
© Høgskolen i Oslo
ISBN 978-82-579-4762-0
ISSN 0807-1039

Det må ikke kopieres fra denne bok i strid med åndsverkloven og fotografiloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med KOPINOR, Interesseorganisasjon for rettighetshavere til åndsverk. Kopiering i strid med lov eller avtale medfører erstatningsansvar og inndragning, og kan straffes med bøter eller fengsel.

Oktografen

Prosesser, ansvar, etikk og endringslogikk

Magid Al-Araki



2011

HiOA-rapport

Avdeling for samfunnsfag

Administrasjon og ledelse

FORORD

Dette arbeidet presenterer en organisasjonsmodell som jeg har kalt Oktografen, en åttekantet figur. Modellen er nevnt i en artikkel om nettundervisning.¹ Grunnideen har jeg hentet fra Ibn Khaldun (1332–1406).²

Jeg har brukt modellen og tilhørende metoder (LISAS EIE, MØVK og SOAS³) i undervisningen ved høyskolen i mange år. Oktografen deler en organisasjon i fem beslektede delsystemer som er i interaksjon med hverandre. Fire prosesser om beslutning, kommunikasjon, produksjon og innovasjon blir diskutert med utgangspunkt i faste avhengighetsrelasjoner. Oktografen ligger også på mine nettsider: <http://home.hio.no/~araki>.

Jeg takker mine studenter for verdifulle kommentarer og forslag til forbedringer. Tilbakemeldinger mottas med takk.

Magid Al-Araki.

Oslo, mai 2011.

¹ A. Magid al-Araki, «The Octograph and E-Learning by Labyrinth-Cases, » *International Journal on E-Learning* 4, no. 3 (2005).

² A Ibn Khaldūn, *Al-Muqaddimah, an Introduction to History*, trans. Franz Rosenthal, Abridged by N. J. Dawood ed. (London: Routledge and Kegan Paul, 1967).

³ I eldre aristotelisk dominert logikk krevde man at et begrep skulle defineres ved genus proximum (nærmeste høyere slektsbegrep) og differentia specifica, den differensierende artsforskjell. Hvis «menneske» defineres som «fornuftig dyr», er «dyr» angivelsen av menneskets genus mens «fornuftig» er artsangivelsen. (se: <http://www.snl.no/genus/filosofi>). Ibn Khaldun har utviklet denne tosidigheten mellom «genus proximum» og «differentia specifica» for å skapet blant annet tingen i sitt vesen og tingens i sine iboende egenskaper. Det er disse vi har avledet fra Ibn Khaldun, tolket og utformet videre som SOAS.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
INNLEDNING	8
DEL I: OMGIVELSER I OG RUNDT ORGANISASJONEN	20
1. PENDLING MELLOM TING, TANKE OG SYSTEM	20
1.1 TINGENS TOSIDIGHET: I SITT VESEN OG I SIN KONTEKST	21
1.2 TENKNING SOM ET VERKTØY FOR ANALYSE	24
1.2.1 Differensiering	26
1.2.2 Eksperimentering	27
1.2.3 Teoridannelse	27
1.3 SYSTEMTEORETISKE NIVÅER	31
2. OMGIVELSER OG ANALYSEVERKTØY	35
2.1 OMGIVELSENS ASPEKTER OG SEGMENTER.....	37
2.2 FORTOLKNINGSRAMMENE SOAS, MØVK OG SWOT	42
2.3 METODEN LISAS EIE	50
DEL II: PROSESSER OG ANSVAR I EN ORGANISASJON	58
3. OM Å FORSTÅ OKTOGRAFEN SOM FORM OG INNHOLD	59
3.1 OKTOGRAFEN FRA EN SIRKEL TIL EN KUBE (TREDIMENSJONAL FIGUR).....	60
3.2 OKTOGRAFENS GRUNNSETNINGER OG BEGREPER	62
3.3 AVHENGIGHETEN MELLOM AKRONYMENE I OKTOGRAFEN	64
4. DAGLIG ORGANISERING OG STYRING (MOR)	69
4.1 TREKANTSYSTEMET DAGLIG ORGANISERING OG STYRING	69
4.1.1 Komponenter og avhengighetsrelasjoner i trekantsystemet	70
4.1.2 Anvendelse av trekantsystemet	75
4.2 STRUKTUR OG MYNDIGHETSFORHOLD.....	76
4.2.1 Utforming av struktur.....	77
4.2.2 Bevissthet om hierarkiske plassering.....	79
5. KOMMUNIKASJONSPROSESSEN OG MEDARBEIDERANSVARET	82
5.1 TREKANTSYSTEMET KOMMUNIKASJONSPROSESSEN.....	85
5.1.1 Komponenter og avhengighetsrelasjoner i trekantsystemet	85

5.1.2	<i>Anvendelse av trekantsystemet</i>	90
5.3	MEDARBEIDERANSVARET OG BROEN TIL OMVERDENEN.....	91
5.2.1	<i>Bions følelsesprosesser</i>	92
5.2.2	<i>Kulturmix og mekanismer for påvirkning</i>	95
6.	BESLUTNINGSPROESSEN OG STYRINGSANSVARET	105
6.1	TREKANTSYSTEMET BESLUTNINGSPROESSEN	107
6.1.1	<i>Komponenter og avhengighetsrelasjoner i trekantsystemet</i>	109
6.1.2	<i>Anvendelse av trekantsystemet: normer og verdier</i>	113
6.2	STYRINGSANSVARET OG INVOLVERING I BESLUTNINGSTAKING.....	119
6.2.1	<i>Styringsansvar og systemlojalitet</i>	119
6.2.2	<i>Medvirkning & involvering</i>	123
7.	PRODUKSJONSPROESSEN OG ANSVAR FOR EFFEKTIVITET OG KVALITET	126
7.1	TREKANTSYSTEMET PRODUKSJONSPROESSEN	127
7.1.1	<i>Komponenter og avhengighetsrelasjoner i trekantsystemet</i>	127
7.1.2	<i>Anvendelse av trekantsystemet (Høysletten og planlegging)</i>	130
7.2	EFFEKTIVITET OG KVALITETSSIKRING I PRODUKSJONSPROESSEN.....	131
7.2.1	<i>Verdietetiske linjer og balansespørsmål</i>	131
7.2.2	<i>Intern og ekstern effektivitet</i>	134
8.	INNOVASJONSPROESSEN OG ANSVAR FOR ETTERSPØRSEL OG ENDRING	138
8.1	TREKANTSYSTEMET INNOVASJONSPROESSEN	139
8.1.1	<i>Komponenter og avhengighetsrelasjoner i trekantsystemet</i>	140
8.1.2	<i>Anvendelse av trekantsystemet: rektoren</i>	144
8.2	ANSVAR FOR ETTERSPØRSEL OG ENDRINGSKONGRUENS	148
8.2.1	<i>Tradisjoner, prosesser og strategier i endringsarbeid</i>	149
8.2.2	<i>Samspillet mellom leder og endringsagent (OATIAVAR)</i>	151
SAMMENFATNING		166
VEDLEGG 1. TABELLER OG ILLUSTRASJONER		167
1.	HVORDAN OPPDAGE ET TREKANTSYSTEM?	167
2.	ET TREKANTSYSTEM GJENNOM SIRKLER: VENN-DIAGRAM.....	170
3.	OKTOGRAFEN: EN HELHETLIG OVERSIKT	171
4.	OKTOGRAFEN: EN FORKLARING AV AKRONYMER	172
5.	PROESSEER OG AKTØRROLLER.....	174
6.	KOMBINASJONER AV OKTOGRAFENS TREKANTSYSTEMER	176
VEDLEGG 2. CASEEKSEMPLER		180

CASESAMLING: ORGANISASJONSUTVIKLING OG PROSJEKTSTYRING	181
1 LUNDSTOL ALDERSHJEM OG ELDRESENTER	181
2 SOLGRENDE OG EFFEKTIVITET I DEN OFFENTLIGE SEKTOREN	183
3 EN PLANLAGT OMORGANISERING SOM <i>SKAR SEG</i>	187
4 AVDELINGSLEDEREN MED GODE EFFEKTIVISERINGSPLANER	189
5 DATAUTSTYR I AVDELING X	190
6 TEKNISK ETAT I HØYSLETEN KOMMUNE	191
7 IT-ANSVARLIG I LAVSLETEN KOMMUNE	192
8 KONKURRANSEUTSETTING AV EN PLEIEINSTITUSJON	193
9 STILLINGEN SOM ORGANISASJONSKONSULENT	195
10 MODERNISERING AV DEN KOMMUNALE VIRKSOMHETEN	196
11 DATAVERKET ER ET KOMMUNALT EID SELSKAP	197
12 ADMINISTRASJONSSJEFEN	198
CASESAMLING: LEDELSE, PROSESSER OG ANSVAR	200
1. BESLUTNINGSTAKING	200
2. PLANLEGGINGSAVDELING	200
3. KONSULENTTJENESTEN XY-KONSULT	201
4. KOMMUNIKASJONSPROSESS OG BESLUTNINGER	203
5. OLSEN OG INTERNKONTROLL	204
6. KONTORSJEFEN SOM HAVARERTE	206
7. ROTEKOPPEN HANS	207
8. OM VALG AV LEDELSESTEORI	208
9. DEN DYKTIGE VIKAREN	209
10. GRUPPEPSYKOLOGI	210
11. UTBRETHET	210
12. PERSONALPOLITIKKEN	211
13. TEKNISK ETAT I HØGSLETEN KOMMUNE	212
14. SAMMEN OG SLÅTT	213
VEDLEGG 3. OKTOGRAFEN OG TEORIER OM ORGANISASJON OG LEDELSE	214
BIBLIOGRAFI	219
STIKKORDREGISTER	224

<i>Figur 1 Springereren i sjakkspillet.....</i>	<i>17</i>
<i>Figur 2 Komponentene i systemteorien</i>	<i>32</i>
<i>Figur 3 MØVK-variabler og SOAS-vurderinger.....</i>	<i>45</i>
<i>Figur 4 SWOT-analyse.....</i>	<i>48</i>
<i>Figur 5 En kombinasjonstabell med nivåer i LISAS EIE.....</i>	<i>55</i>
<i>Figur 6 Åtte hjørner og åtte trekantsystemer</i>	<i>59</i>
<i>Figur 7 sekvensielle og sammenhengende tegning av Oktografen.....</i>	<i>60</i>
<i>Figur 8 Tak, golv og vegger i Oktografen</i>	<i>61</i>
<i>Figur 9 En forenklet Oktograf</i>	<i>63</i>
<i>Figur 10 Strukturen i Daglig organisering og styring.....</i>	<i>70</i>
<i>Figur 11 Strukturen i kommunikasjonsprosessen.</i>	<i>85</i>
<i>Figur 12 Den ansatte er en del av stillingsstrukturen i MOR og et medlem av den psykososiale gruppen STI.</i>	<i>102</i>
<i>Figur 13 Strukturen i Beslutningsprosessen</i>	<i>107</i>
<i>Figur 14 Strukturen i Produksjonsprosessen.....</i>	<i>127</i>
<i>Figur 15 Oktografens fire verdietiske linjer og ubalansert involvering.....</i>	<i>132</i>
<i>Figur 16 Intern og ekstern effektivitet (Mikalsen, 1998).....</i>	<i>135</i>
<i>Figur 17 Strukturen i Innovasjonsprosessen.....</i>	<i>139</i>
<i>Figur 18 Lederens ansvarsområder.....</i>	<i>152</i>
<i>Figur 19 Pådriverens ansvarsområder</i>	<i>157</i>
<i>Figur 20 Akser, relasjoner og interpenetrasjon i et trekantsystem</i>	<i>168</i>
<i>Figur 21 Trekantsystemet Daglig organisering og styring i sirkelform.....</i>	<i>171</i>
<i>Figur 22 Prosesser og kraftfelt gjennom aksene i Oktografen</i>	<i>172</i>
<i>Figur 23 : Forklaring av Oktografens akronymer</i>	<i>173</i>
<i>Figur 24 Aktørenes rolleskifte i samsvar med prosess</i>	<i>175</i>

<i>Figur 25 Trekantsystemene i kombinasjon</i>	<i>177</i>
<i>Figur 26 Lederen og pådriveren møter hverandre [Se også figur 18 & 19].....</i>	<i>178</i>
<i>Figur 27 Oktograften og transformasjonsledelse</i>	<i>179</i>
<i>Figur 28 Oktograften og distribuert lederskapspraksis: en illustrasjon.....</i>	<i>180</i>
<i>Figur 29 Skisse av et organisasjonskart for Solgrend.....</i>	<i>186</i>
<i>Figur 30 Oktograften og Yukl Multiple Lincage modell.....</i>	<i>216</i>
<i>Figur 31 Oktograften og ledelsesteoriene.....</i>	<i>218</i>

INNLEDNING

Det er naivt å være skråsikker eller å gi opp, men det er ikke naivt å tvile. Tvil er begynnelsen til visdom. Selv med tilstrekkelig kunnskaper og erfaringer, vil ethvert problem kreve nyere refleksjoner. David Sims sier: «While the Human Relations approach dominated business schools and management theory for over 60 years, its impact on industry is arguably smaller than that of Taylorism and Fordism. As a generalization, it might be said that many managers preached Human Relations and practiced Scientific Management.»⁴ Snakker vi med to tunger? Sier vi noe og gjør noe annet? Da er det ikke rart at vi sliter med vår tids finanskrise. Det er kanskje en mening med å være tvetydig? Jeg tviler.

Det 20. århundret begynte med en vakker, industriell utvikling og teknologisk vekst. Arbeidere var kun en produksjonskraft, de utrettet mye og arbeidet var tungt. De har produsert biler for Ford, koblet sammen landsdeler gjennom jernbanelinjer og undergrunnstuneller. Ætlinger av Henry Ford var ikke arbeidere. De var født som ledere. Mange teoretikere har forsøkt å nyansere dette bildet. De har skrevet om maskinperspektivet, åpent system teori, teorier om kontingens⁵ og andre mer moderne perspektiver.⁶

⁴ David Sims, Stephen Fineman, and Yiannis Gabriel, *Organizing and Organizations: An Introduction* (London: Sage, 1993).

⁵ Kontingens: Det som er mulig uten å være logisk nødvendig. Det er ikke det samme som nødvendig.

⁶ Mary Jo Hatch and Ann L. Cunliffe, *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (Oxford: Oxford University Press, 2006).

Amerikaneren Frederick Taylor, grunnla Taylorismen,⁷ eller Scientific Management. Han var ingeniør hos Henry Ford. Han skulle øke produktiviteten gjennom et nøyaktig mål av de ansattes tid og bevegelser. Han standardiserte overvåkning av arbeidere slik som i Chaplins film «Moderen Times». En annen ingeniør, franskmannen Henri Fayol,⁸ utgav i 1916 sin bok om «Administration industrielle et générale». I sitt verk beskriver han raffinerte ideer om en generell administrasjon som belyser begreper som enhetlig ledelse, arbeidsdeling, lederutøvelse, stabsfunksjon, *la passerelle*, eller broen mellom hierarkiske ledd, planlegging og kontroll osv. Noen av ideene til Fayol om kontroll og involvering finner vi i dagens lederpraksis, og kort etter Fayols tid skrev Mary Parker Follett sin artikkel fra 1926 der hun nesten oppmuntrer til ordrenekt. Hun ønsket å åpne folks øyne for noe annet enn skjebnebestemthet.

Taylorismen har etter hvert fått mange motstandere og ligger nå i dvale. Kjente skoler som Human Relations, Human Resources og Socio-Technical School gikk videre med arven fra Fayol og Taylor, men våget å komme med et mer balansert syn på arbeidsstokken. De støttet seg til sine undersøkelser.

Human Relations fremhever hvor viktig ansattes sosiale relasjoner er for en effektiv produksjon, godt hjulpet av blant annet Maslow⁹ med sin nyansering av menneskelige behov. Jeg sammenfatter behovsteorien til Maslow i en kort setning som lyder slik: «Jeg er mett og trygg blant dere, og dersom dere anerkjenner meg, vil jeg kunne realisere meg selv.» Sak og behov ble dermed koblet til relasjon. Ansatte vil få tilfredsstilt sine behov, men ikke koste hva det koste vil.

Human Resources har gått enda et hakk videre. Man legger vekten på mentale ressurser og potensialet til den enkelte ansatte. Personalsamtaler og kompetansekurs får en spesiell betydning for engasjement og effektivitet.

⁷ Frederick Winslow Taylor and Linda Sangolt, *Prinsippene for Vitenskapelig Arbeidsledelse* (Kristiansand: Høyskoleforl., 2006).

⁸ Henri Fayol, *Industriell Och Allmän Administration* (Stockholm: Norstedt, 1965).

⁹ Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: HarperCollins, 1987).

Blant grunnleggerne av de første skolene står Mary Parker Follett med sin dynamiske administrasjon nesten som en forløper for empowerment. Hun var særlig opptatt av koordinering av arbeid og involvering av ansatte i beslutningstaking.¹⁰ Anbefalingene¹¹ som hun kom med i 1926 i *The Giring of Orders* er fortsatt aktuelle. Hennes fire fundamentale prinsipper var: Koordinering ved direkte kontakt; koordinering i de tidlige fasene; koordinering som gjensidig relatering av alle faktorer i en situasjon, og koordinering som en kontinuerlig prosess.¹²

Den tradisjonelle oppfatningen er at noen er født til å fatte beslutninger og andre er dømt til å gjennomføre dem, mister gradvis sin legitimitet. I etterkrigstiden advarte nordmannen Ivar David-Anderson mot blind etterligning av ideer om rasjonalisering som er sterkt preget av forhold i USA. Han sier:

«... en riktig rasjonalisering må bygge på forskjellige forutsetninger i de forskjellige land. En må prøve å finne fram til innstilling og egenart hos de menneskene en har å gjøre med, og legge arbeidet slik at det ikke skaper unødige konflikter.»¹³

Dette er kloke ord. For å finne fram til en innstilling og egenart hos mennesker må vi betrakte utfordringen først i sitt vesen, det vil si isolert, og siden i sin riktige sammenheng. Når man sier «uttalelsen min er tatt ut av sin sammenheng», er det to ting man refererer til: Uttalelsen og sammenhengene. Det er det samme som å si at

¹⁰ Joan C. Tonn, *Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management* (New Haven: Yale University Press, 2003).

¹¹ Mary Parker Follett, Henry C. Metcalf, and Lyndall F. Urwick, *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (New York: Harper & Row).

¹² Grete Fischer and Nils Sortland, *Innføring I Organisasjonspsykologi* (Oslo: Universitetsforlaget, 2001).

¹³ Ivar David-Andersen, *Hvordan Bør Jeg Rasjonalisere?: En Orientering Om Spørsmål Av Betydning for En Velykket Rasjonalisering, Og Særlig Av Bedrifter Med Variert Produksjon* (Oslo: Cappelen, 1947).

ethvert menneske har to virkelighetsoppfatninger: alene og sammen med andre. Taylorismen betrakter individet isolert fra omverdenen. Human Resources og Human Relations betrakter individet i en kontekst.

Anbefalingene fra Ivar David-Anderson falt på god grobunn i Norge. Forskere fra den Sosiotekniske skolen har vært med på å tilpasse ideer fra forskjellige skoler til egen kultur og eget samfunn. De har utviklet teorier om demokratisering i arbeidslivet og om psykologiske arbeidskrav, konsolidert aksjonsforskning¹⁴ og grunnlagt organisasjonspsykologi. Blant dem finner vi Thorsrud og Emery¹⁵, Bjørn Gustavsen,¹⁶ Arne Ebeltoft¹⁷ og Børre Nylehn¹⁸ og mange andre.

Utviklingen innen organisasjonsfaget har gått fra å overvåke isolerte arbeidere til å anerkjenne dem, deres potensiale, deres behov for informasjon, involvering og dere trivsel og kompetanse. Selv om teori og praksis er to sider av samme sak, skiller de ofte lag. Akademikere utformer teorier og anbefalinger. Kapitaleiere holder fast på sine interesser. Derfor blir praktikere forsinket i forhold til å anvende de nye teoriene, slik David Sims formulerer det ovenfor. Teoretikere og praktikere vil alltid tviholde på sitt. Den teoretiske arven er solid og variert, likevel opplever vi fremdeles kriser og dystre forutsigelser.

Teorier er høyere former for praksis. En teori bør egentlig beskrive, forklare og helst forutsi, et fenomen eller en hendelse i en bestemt kontekst. Dette er bare teoretisk prat hevder enkelte. Vi skal ikke begi oss på noen «intelligent» forklaring på hvorfor vi ikke bruker solide kunnskaper og teorier på en riktig måte, men heller omformulere spørsmålet slik: Hva skjer når kunnskap ikke blir brukt for å forene

¹⁴ Morten Levin, *Researching Enterprise Development: Action Research on the Cooperation between Management and Labour in Norway* (Amsterdam: John Benjamins Pub., 2002).

¹⁵ Einar Thorsrud and Fred E. Emery, *Mot En Ny Bedriftsorganisasjon: Eksperimenter I Industrielt Demokrati* (Oslo: Tanum, 1969).

¹⁶ Bjørn Gustavsen, *Strategier for Utvikling I Arbeidslivet* ([Oslo]: TANO, 1990).

¹⁷ Arne Ebeltoft, *Psykososialt Arbeidsmiljø I Praksis* ([S.l.]: [s.n.], 1990).

¹⁸ Børre Nylehn, *Organisasjonsfaget i Norge: Analyser Av Et Segmentert Fagfelt* (Bergen: Fagbokforl., 2008).

maktperspektivet og aktivitetsperspektivet? Antagonismen mellom perspektivene kan bli sterkere og det samme gjelder kappløpet mot fortjeneste.

I denne boka skal jeg bidra med et syn på antagonismen mellom arbeidsnormer og sosiale og psykososiale normer.

Dan Ariely formulerer i sin bok¹⁹ en teori om atferdsøkonomi som skiller mellom sosiale normer og markedsnormer. Han forklarer forskjellen mellom ting eller tjenester vi vil ha betaling for og andre vi ikke vil ha betalingen for. Når du dytter en bil for å få den til å starte gjør dette deg og sjåføren glad, uten at det er betaling med i bildet. Men når du skriver et stort dokument på maskinen for noen, vil du muligens like å bli betalt for arbeidet. Begge typer tjenester finner vi på våre arbeidsplasser. Vi får vanligvis lønn for det vi gjør, men vi kan også gjøre ting gratis avhengig av hvordan arbeidsoppgaven blir definert.

Antagonismen jeg snakker om gjelder belønnede ytelser på arbeidsplassen. De sosiale normer og markedsnormer som Dan Ariely snakker om tilsvarer for meg organisasjonsordninger (organizational arrangements) som påvirker produktivitet og samarbeidvilje på arbeidsplassen. Det gjelder antagonismen mellom arbeidsnormer og psykososiale normer i en arbeidskontekst. Denne antagonismen er en konstituerende del av Oktografen, modellen jeg skal omtale i denne boka.

Det er mange modeller som beskriver hva en organisasjon gjør og hva den ønsker. Blant modellene som enkelt beskriver bestanddelene i en organisasjon, finner vi modellen til Harold Leavitt (1922–2007) fra 1964²⁰ som bygger på fire komponenter. Disse er:

¹⁹ Dan Ariely, *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions* (New York: HarperCollins, 2008).

²⁰ Harold J. Leavitt, "Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical, and Human Approaches," *New Perspectives in Organization Research* (New York: John Wiley, 1964).

- Struktur (Structure).
- Oppgaver (Task).
- Folk (People).
- Teknologi (Technology).

Struktur refererer til relativt faste og stabile forhold rundt maktforholdet, for eksempel kommandolinjer og funksjoner slik de blir fremstilt på et organisasjonskart. Oppgaver refererer til tjenester og produkter. Folk er ansatte og deres forhold: konflikter, samarbeid, kompetanse osv. Teknologi er utstyr, maskiner, kunnskap, systemer og rutiner.

Disse fire variablene blir betraktet som gjensidig avhengige av hverandre. Som klassisk modell er Leavitts modell fremdeles mye brukt. Den viser ikke til noen antagonistiske følelser mellom aktørene i organisasjonen. Ideen om gjensidig avhengighet mellom modellens komponenter kan være misvisende utsagnet. «Jeg er avhengig av deg og du er avhengig av meg» er i grunn like uklart som utsagnet «alle veier fører til Roma». Sier vi derimot: «jeg er avhengig av deg *mer* enn du er avhengig av meg», åpner vi for ytterligere forklaringer fordi relasjoner tilsier at du er en mer «virkende» årsak til min avhengighet.

Den andre modellen som fremstiller organisasjonen og omgivelsene er laget av Finn Mikalsen²¹ basert på modellen til Michael Beer²² fra 1980. Modellen til Beer er en klassiker som bygger på en systemteoretisk tilnærming til organisasjonsendring.

Beers klassiske modell utnytter systemteoriens grunnleggende inndeling i metasystem, system og subsystem. Metasystemet refererer til blant annet

²¹ Finn Mikalsen, *Organisasjonsanalyse* ([Oslo]: TANO, 1987).

²² Michael Beer, *Organization Change and Development: A Systems View* (Santa Monica, Calif.: 1980).

omgivelsene, kultur og organisasjonens outcome. Systemet og subsystemet refererer til organisasjonselementene, folk, strukturer, organisasjonsatferd og prosesser og menneskelig output. Dynamikken bak det hele er: Input–Throughput–Output–Outcome–Feedback. Modellen har to typer outcome. Det første er sett fra ståstedet til ledelsen og aksjeeierne og gjelder økonomien. Profitt, avkastning på investering, vekst osv. Det andre er sett fra ståstedet til ansatte og kunder, og gjelder forhold i arbeidslivet. Turnover, fraværestendenser, tilstrømming av arbeidskraft til organisasjonen, kvaliteten på utleverte varer og tjenester osv. Det er en omfattende modell som er mye brukt.

Beer har nylig²³ «modernisert» sin modell, illustrert med mange sirkler på forskjellige nivåer. Han har også introdusert teori E og teori O.²⁴ Teori E baserer seg nesten utelukkende på økonomiske og finansiell verdier. Den fokuserer på sterke ledere som styrer ovenfra og ned og som har som mål å bygge opp organisasjonens finansielle kapital så raskt som mulig. De arbeider for at en stor del av gevinsten tilfaller dem og aksjeeiere.

Teori O baserer seg på tradisjonelle organisatoriske verdier som er blitt produsert gjennom hele det 20 århundre. Beers klassiske modell inngår i denne tradisjonen. Selv om Beer mener at teori E og O er begge viktige for endringsarbeid, så foretrekker finansmarkedet teori E. Teori E har vært på sterk frammarsj i USA og har gitt oss en verdensomspennende finansiell krise.

En modell avgrenser og forenkler virkeligheten, avhengig av hvordan forfatteren og praktikerer tolker den. Noen modeller blir endret og utviklet i tråd med den fagteoretiske utviklingen. Andre blir endret for å tilfredsstille aksjeeiere og

²³ ———, «How to Develop an Organization Capable of Sustained High Performance: Embrace the Drive for Results-Capability Development Paradox,» *Organizational Dynamics*, no. 29 (2001).

²⁴ Michael Beer and Nitin Nohria, «Cracking the Code of Change,» *Harvard Business Review* 78, no. 3 (2000).

praktikere slik professor Beer har gjort ved introduksjon av teori E og teori O for å «modernisere»²⁵ sin opprinnelige systemteoretiske modell.

Før man tar i bruk en modell som hjelp til refleksjon kan det være nyttig å gruble over modellens form og innhold. Man kan for eksempel på modellens *bokser* og hvordan de står i forhold til hverandre. Man avgjører kvaliteten på begrepene, skiller mellom hovedbegreper og underbegreper, se hvor de er plassert og i hvilken rekkefølge. Man kan også se på linjene som knytter disse begrepene sammen, undersøke om linjene har piler eller ikke og om pilene går i en eller to retninger, det vil si gjensidig eller ensidig avhengighet. En modellskisse er ubrukelig hvis man ikke studerer hvordan den er tenkt og konstruert, hvordan komponentene påvirker hverandre og hvilken idélære modellen er ment å formidle.

Konflikt og harmoni mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er godt dokumentert i litteraturen. Men ingen teori nevner individets to indre antagonistiske tilværelser eller individets kognitive pendling mellom arbeidsnormer og psykososiale normer. Samspillet mellom disse to sidene blir diskutert i Oktografen. Dette gir modellen et særpreg sammenlignet med tilgjengelige modeller.

Oktografen er konstruert med tanke på at enhver sak eller oppgave egentlig kan egentlig en modell for seg selv. Med modell mener vi her tankekart, skisse, diagram eller et godt konstruert logisk resonnement i en geometrisk figur. Slik blir teorier og modeller nyttige redskaper for å forstå strukturer, prosesser og ansvarsområder i en organisasjon. I møtet med et problem eller en utfordring, begynner vi ofte med tvil, så stiller vi spørsmål og legger til og trekker fra for å utvikle kunnskaper. Denne tankeprosessen kan ende med at vi skaper noe helt nytt. Men den kan også ende med å tolke noe bedre, korrigere noe, gjøre det fullstendig,

²⁵ Beer, "How to Develop an Organization Capable of Sustained High Performance: Embrace the Drive for Results-Capability Development Paradox."

omorganisere det, samle det sammen eller forkorte det. Mange av disse momentene²⁶ har vi brukt for å lage vår modell Oktogرافen.

Modellens begreper er i tråd med gjeldende fagterminologi. Den er basert på systemteori²⁷, i likhet med modellen til Michael Beer og hans videreutviklede virtuelle²⁸ modell. Oktogرافen har ellers sin egen ideologisk bakgrunn og sine årsakssammenhenger²⁹ som forklarer prosesser og ansvarsområder i en organisasjon.

Når en for eksempel sier at: «Effektivitet er avhengig av utvikling av menneskelige og materielle ressurser», tenker vi på følgende spørsmål:

1. Tar dette i betraktning individualitet, solidaritet og teamfølelse, slik det manifesterer seg i møter, pauser og lignende?
2. Gjør lederen alvor av utvikling av ansattes potensialer, ressurser og kompetanse?
3. Når anser lederen engasjement, medvirkning og involvering i beslutningstaking som viktig for effektivitet, fornyelse og innovasjon?

Alle kan komme med argumenter når det gjelder de tre spørsmålene ovenfor. Men i følge Oktogرافen bør argumentene først og fremst tenkes innenfor prosessen om kommunikasjon og deretter prosessen om produksjon. Vi må først kunne kommunisere for siden å kunne produsere effektivt. En arbeider effektivt (intern effektivitet) når ressurser og redskaper for produksjon er tilpasset og fornyet, når

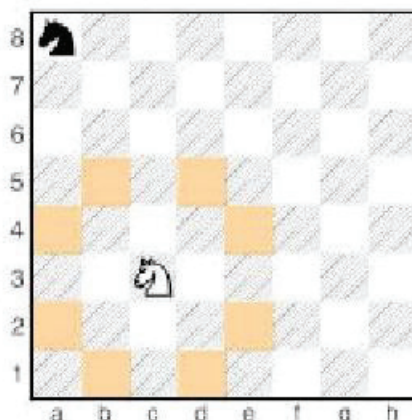
²⁶ A. Ibn Khaldūn, *Al-Muqaddimah*, trans. Franz Rosenthal, 2nd ed., Bollingen Series; 43 (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1967).

²⁷ Thomas G. Cummings, *Systems Theory for Organization Development* (Chichester: Wiley, 1980).

²⁸ Subir Chowdhury, *Organization 21c: Someday All Organizations Will Lead This Way* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2003).

²⁹ Herbert B. Asher, *Causal Modeling* (Beverly Hills: Sage, 1976).

ansatte er involvert og utvikler seg sosialt og kompetansemessig. Med andre ord: Når psykososialt arbeidsmiljø, utvikling av menneskelig og materielle ressurser og involvering i beslutningstaking blir en realitet, vil antagelsen om at «effektivitet er avhengig av utvikling av menneskelige og materielle ressurser» få betydning. Vi tenker på en spesiell måte når vi bruker Oktogرافen.



Figur 1 Springerer i sjakkspillet

Når løperen eller springeren i et sjakkspill blir plassert i en bestemt rute, dukker det opp mange muligheter som hver spiller må tolke og ta stilling til. Her hjelper det å kunne grunnreglene i sjakkspillet. Metaforen om sjakkspillet billedliggjør hvordan en skal bruke modellen. Oktogرافen er en type kompleks modell fordi den fastsetter, beskriver og forklarer årsakssammenhenger mellom åtte nøkkelbegreper i en kubeformet figur.

De åtte nøkkelbegrepene springer ut fra bestemte grunnsetninger. Disse blir forkortet til akronymer, det vil si meningsbærende forkortelser. Forkortelsene blir så forenklet til et nøkkelbegrep. Av grunnsetningen «Lederskap, leders atferd og ansvarsgrunnlag» blir akronymet «LAG» utarbeidet. Dette blir videre forenklet til: «Lederskap». Hensikten med denne tredelte strukturen er for det første å gjøre det lettere å assosiere modellens bestanddeler med bakenforliggende ideer, som for eksempel i «Lederskap». For det andre å diskutere relasjonene mellom akronymene, siden en vet hva de står for. For det tredje gjør det lettere å sløyfe ord uten å

ødelegge grunnsetningen. Det lange uttrykket «overordnede strategiske planer og systemer» kan for eksempel gjengis med «overordnede planer».

De åtte nøkkelbegrepene i Oktografen er: Input, daglig organisering, overordnede planer, lederskap, medarbeiderskap, engasjement, output og oppgavemestring, ressursutvikling samt outcome & aksept. Input og outcome utgjør ett begrepspar. Den første bokstaven av hvert nøkkelbegrep gir forkortelsen IDOLMEORO. De opprinnelige grunnsetningene kan bli konsultert i appendiks.

Disse åtte nøkkelbegrepene gjør at Oktografen er delt inn i faste trekantsystemer. Hvert trekantsystem kan stå for seg selv, det vil si med en avgrenset arena fremstilt av interne og eksterne møtepunkter med egne kausale relasjoner. Strukturen i modellen inviterer leseren, «sjakkspilleren», til selv å skape egne modellkombinasjoner. Som vi ser fra diskusjonen ovenfor, er Oktografen strukturert for at den skal kunne innfri metaforen om sjakkspillet.

Som nevnt har modellen også en overordnet ideologi om individets kognitive pendling mellom arbeidsnormer og psykososiale normer. En grunnleggende metodisk betraktning i modellen gjelder tingen, tanken og systemet. Tingen er det samme som fenomenet, hendelsen, tiltaket, aktiviteten, handlingen osv som individet håndterer. Vi må kunne definere og avgrense ting. Avgrensningen forutsetter tanken, det vil si hvordan individet bruker sine tanker for å definere og analysere tingen. Systemet gjelder om tingen befinner seg isolert fra lignende ting eller om den hører til en bestemt kategori av ting. Disse metodiske tilnærmingene utvider Oktografens struktur og tilrettelegger for beslektede metoder. Oktografen kan kanskje hjelpe praktikere til å utnytte teoriene på fagfeltet på en mer kreativ måte.

Den første delen av denne boka (Kapittel 1–2) belyser hvordan en studerer organisasjonsomgivelser, og inneholder diverse metodiske betraktninger. Den andre delen (Kapittel 3 – 8) beskriver fem av Oktografens åtte trekantsystemer. To av disse belyser den ovennevnte antagonismen mellom arbeidsnormer og psykososiale normer. Tre beskriver prosesser og ansvarsområder i en organisasjon. De resterende tre trekantsystemer blir ikke beskrevet eksplisitt. Jeg kaller dem kraftfeltene i Oktografen. De gjelder ønsker og forventninger som leder, medarbeider og endringsagent har til livet utenfor og innenfor organisasjonen.

I denne boka kommenterer jeg ikke vanlige begreper og teorier innen fagfeltet. Det samme gjelder kjente illustrasjoner og modeller. Mye er tilgjengelig via Internett, læringsentre eller andre kilder. Blant ressursene er mine egne nettsider på Høgskolen i Oslo: <http://home.hio.no/~araki>.

DEL I: OMGIVELSER I OG RUNDT ORGANISASJONEN

En mann klaget engang til Juha over at sola ikke nådde fram til huset hans.

- *Er det solskinn i hagen din?* spurte Juha.
- *Ja, selvfølgelig er det det,* svarte mannen.
- *Da bør du flytte huset ut i hagen!* sa Juha.

Moralen: For å håndtere et problem bør vi først se på problemet isolert, det vil si i seg selv, og siden på problemet i sin sammenheng og hvordan konteksten eller omstendighetene påvirker det.

Nedenfor beskriver vi begrepet tosidighet, hvordan vi anvender våre tanker for å reflektere, analysere og forstå denne tosidigheten, også ved hjelp av systemet tingen er ordnet i eller hører til. Betrachninger herfra tilrettelegger for bruk av Oktografen.

1. PENDLING MELLOM TING, TANKE OG SYSTEM

De fleste av oss pendler fysisk og kognitivt mellom forskjellige tilværelser. Interne miljøer og eksterne omgivelser er dynamiske og komplekse.³⁰ Miljøene inne i organisasjonen har færre interaksjonsnivåer, mindre kognitiv frihet og større psykologisk tilvenning. Den eksterne sfæren, storsamfunnet, har derimot multiple

³⁰ Det er produsert mange teorier om hvordan omgivelsene påvirker organisasjonssystemet og omvendt. Teorier om populasjonsøkologi (Hannan, 1977), teorier om ressursavhengighet (Pfeffer, 1987), situasjonelle omgivelsesteorier (Mintzberg, 1990), institusjonelle teorier osv.

interaksjonsnivåer, mer utstrakt frihet og mindre psykologisk tilvenning. I begge sfærer møter vi forskjellige utfordringer med varierende grad av kontroll.

Tidsrommet fra da et individ forlater sin bolig for å gå på jobb og omvendt byr på forskjellige utfordringer. Individet forlater sitt lokale miljø og sin kulturkrets på vei til sitt arbeid. Til fots, på tog eller trikk gjør både ting, mennesker og bilder inntrykk på individet. Individet skiller mellom ting, kobler noen til sine erfaringer og grubler over andre og får kanskje hjelp til å komme videre i sin forståelse.

Enhver ting har to sider. Tingen i seg selv eller i sitt vesen, det vil si betraktet gjennom sin definisjon, sine iboende egenskaper, iberegnet hvordan naturlovene virker på dem, og tingen i sin kontekst eller i sin sammenheng, det vil si betraktet gjennom de diverse forhold som konteksten byr på, for eksempel utnyttelse av tingen. Nedenfor definerer vi tingens tosidighet.

1.1 Tingens tosidighet: i sitt vesen og i sin kontekst

Eksempel: La oss anta at du skal kjøpe små pyntegjenstander og duker til dine kolleger fordi det er avdelingens tur å forberede julefeiring for hele skolen. Pyntegjenstandene kan transporteres i papirposer eller kartongesker og du lurer på hva du velger.

En papirpose eller en kartongpose kan bli definert i få ord og kanskje også ved å bruke en ordbok. Det er tingen i seg selv. Men tingen i seg selv kan også ha iboende egenskaper eller preferanser som kan være av interesse for ditt kjøp.

Sammenlignet med en papirpose er en kartongeske mer solid fordi kartongen ikke lett kan rives i stykker. Omfang eller antall innkjøpte pyntegjenstander bestemmer størrelsen på posen og kartongen. Både kartongesken og posen er av typen papir, noe som igjen hører til planteriket.

Dine overveielser mellom papirpose og kartongeske er betinget av pyntegjenstandene du skal kjøpe og hvor solide eller lett knuselige de er. Dette

bestemmer beholderens soliditet. Omfang eller antall innkjøpte gjenstander bestemmer dens størrelse, ikke type.

Av egenskapene ovenfor er det omfang og skjørhet av innkjøpte gjenstander som bestemmer hvor solid og romslig beholderen skal være, og du velger en kartongeske. Type beholder er mindre viktig ettersom esken kan for eksempel være laget av metall, det vil si mineralriket, eller av papir.

Men du skal også kjøpe duker. Det er første gang du er med på å organisere julebord for et så stort antall mennesker. I seg selv er en duk lett å definere, men det er de iboende egenskapene ved duken du er interessert i. Du stiller de samme spørsmålene som tidligere om soliditet eller holdbarhet, omfang eller størrelse, art eller type og materie eller opphav. Slik går du fram for å velge duker.

Men du lurer i tillegg på hvor prestisjepreget dukene skal være, prisen som er passelig, egenskap når det gjelder å tåle slitasje osv. Det er ikke duken i seg selv eller duken i sine iboende egenskaper som interesserer deg, men bruksområdet. Dine egne erfaringer rekker ikke til. Du stiller med andre ord spørsmål som har med konteksten eller sammenhengen duken skal brukes i. Selv om det er første gang du kjøper slike duker, er du fremdeles i stand til å reflektere over hva som passer.

Refleksjon over konteksten dukene skal brukes i bringer inn andre egenskaper som prestisje, pris, slitasje og tidligere erfaringer. Både iboende og kontekstuelle egenskaper avgrensner kvaliteten på ditt kjøp. Slike refleksjoner gjør vi for enhver ting, hendelse eller fenomen som vi observerer og ønsker å finne ut noe om. Men når vi reflekterer uten å følge en bestemt fremgangsmåte, kan vi lett hoppe over viktige ledd. La oss anta at du har greid å bestemme deg for hvilke duker du skal kjøpe.

Men hva om dukene i butikken var ordnet på en slik måte at de samlet sett fremstiller et spesielt system? Luksuriøse og dyre duker er organisert i et hierarkisk system med størst, middels og liten størrelse. Billigere duker av middels kvalitet er organisert i et tilsvarende hierarkisk system. En slik organisering etter kvalitet og pris påvirker også ditt valg av duker. Dette betyr at i tillegg til avgrensning av tingen i seg selv og tingen i sin sammenheng, kan du også ha bruk for organisering av tingen i et

eller annet system. Her gjør du bruk av systemteorien. Butikkansatte har derfor fremstilt dukene slik at du kan skille mellom typer duk.

La oss nå definere tingens tosidighet før vi går til systemteorien og hvordan den påvirker vår tenkning. Klassikeren Ibn Khaldun definerer tingen, hendelsen, fenomenet eller problemet i sitt vesen og i sin kontekst på følgende måte: enhver hendelse, enten den blir betraktet i sitt vesen eller skjer som resultat av en handling, må nødvendigvis har en iboende karakter som er spesifikk så vel for hendelsen i seg selv som for de forholdene som ledsager den.³¹

Tingen i sitt vesen og tingen i sin kontekst beskriver en tosidighet som ligger til grunn for enhver drøftelse, det være seg en diskusjon mellom to personer, en medarbeidersamtale, en idé osv. Den første siden gjelder problemets vesen og iboende egenskaper. Den andre siden gjelder problemet i sin kontekst, det vil si de menneskelige og ikke-menneskelige forhold som problemet avspeiler eller bærer preg av.

Definerer vi det abstrakte begrepet «appersepsjon» i sitt vesen vil det kunne bety en mental prosess der en person oppfatter eller begriper en idé ved å assimilere den til tidligere ideer. Utover denne definisjonen, kan vi si at begrepet hører til midten av det 18. århundre, kommer fra fransk «appereption» eller fra moderne latin osv. og er brukt i psykologi. Både definisjonen og tilleggsinformasjonen hører til tingen i seg selv eller i sitt vesen. Da du skulle velge duker, handlet du ut i fra persepsjon og appersepsjon.

Eksempel: Når radiatoren på en bil sprekker, skjer det noe med tingen i seg selv. De iboende egenskapene ved selve radiatoren, det vil si styrke eller soliditet, omfang, type og anvendelsessektor, kan fortelle om hvorfor denne spesifikke radiatoren sprakk (se SOAS). Sprekket kan skyldes generelle lover som virker på tingen egenskaper, for eksempel «at vann utvider seg når det fryser til is, og at metallbeholdere sprekker når de utsettes for et visst trykk».

Men ødeleggelsen skyldes også de «faktiske foreliggende forhold på det tidspunktet da akkurat denne radiatoren sprakk: Bilen stod ute om natten da temperaturen sank

³¹ Ibn Khaldūn, *Al-Muqaddimah*. Vol.1:73

til $-20\text{ }^{\circ}\text{C}$, og radiatoren var fylt med vann uten tilsetning av frostvæske.» De faktiske foreliggende forhold viser til natten, temperaturen og menneskelige foreteelser. Det at en har *glemt* bilen ute og at glemt frostvæske fører til tap, som igjen skyldes mangelfull oppmerksomhet og foreteelse (se MØVK). «En slik "nomologisk-deduktiv" forklaring innebærer alltid en tilsvarende mulighet for at en med samme grad av sikkerhet kan forutsi det fenomen forklaringen forklarer: Radiatoren på en bil som står ute om natten i $-20\text{ }^{\circ}\text{C}$ med ferskvann uten frostvæske i kjølesystemet, vil komme til å sprekke.»³²

Vi kan definere og beskrive en ting, et begrep, en hendelse eller et fenomen gjennom å undersøke tingens iboende og kontekstuelle egenskaper, som illustrert ovenfor (Først hva og så hvordan, i teori og praksis). Når vi er inne i en slik refleksjon aktiviserer vi våre tankestadier og tenkningen går sine vante veier. Vi kan systematisere tankene ved å binde dem til begreper eller huskelapper som gjør oss bevisste hva som skjer. Nedenfor belyser vi anskueliggjøring og tenkning.

1.2 Tenkning som et verktøy for analyse

Evnen til å tenke er ifølge Ibn Khaldun å bearbeide og analysere bilder som ligger utenfor det vi sanser eller erfarer. Niklas Luhmann beskriver billedliggjøringen ut fra hvordan aktøren som et lukket psykisk system bearbeider og systematiserer input. George Kelly beskriver anskueliggjøring ut fra kognitive konstruksjoner (Personal constructs) og virkningen disse har på individets følelser og atferd. Å tenke er altså å tegne bilder gjennom hjernens funksjoner ved hjelp av systemisk tilnærmede personlige konstruksjoner.

Kellys *Personal constructs* bestemmer tenkning, følelse og atferd. De er kognitive strukturer som baserer seg på erfaringer. En tilegnet erfaring er gyldig inntil den blir fornyet eller byttet ut. Vi erfarer ting forskjellig, og i visse tilfeller kan lignende erfaringer resultere i lignende psykologiske prosesser. «To the extent that one person employs a construction of experience which is similar to that employed by

³² Se Store Norske Leksikon. Eivind Tjønneland: <http://www.snø.no/forklaring>.

another, his psychological processes are similar to those of the other person.»³³ Ifølge Kelly er det slik at jo mer erfaring en person har, jo større er det kognitive systemet av *Personal constructs* og jo bedre vil personen kunne antesipere eller forutse andres reaksjoner. Individet bestemmer eller justerer selv sin personlige kognitive konstruksjoner som igjen danner grunnlaget for å forstå omverdenen. Kelly bruker verbet *to construe* i en så vid forstand at det dekker persepsjon, forståelse og forklaring til sammen.

Fra skolen, familien, arbeidsplassen og andre omgivelser innhenter vi data, blir sosialisert og bygger opp våre identiteter og stiler. Dersom en person forsøker å *konstruere* sine omgivelser gjennom feilaktige tanker og ideer, kan dette svekke personens evne til å foregripe andre, og dermed skape angst og redsel hos henne eller hos andre. Kelly har derfor utviklet metoden *Fixed Role Therapy* for å håndtere kognitive konstruksjoner hos personer som ikke greier å tilpasse seg samfunnet. Men før noen som helst inngripen fra terapeutens side, må personen selv definere sine mangler og svakheter. En person som sier at hun ikke greier å konfrontere folk fra andre etniske grupper på grunn av redsel for å bli kalt rasist, må kunne sette ord på og definere fenomenet rasisme overfor terapeuten dersom intervensjon skal lykkes.

Luhmann, som er klart påvirket av Kelly, sier at persepsjon ikke er en kopi av det som finnes i omgivelsene, men snarere en indre kognitiv systemisk konstruksjon av en ytre systemisk verden. Luhmanns systemteoretiske tenkning krever kjennskap til begrepet *autopoiesis*, det vil si systemets evne til selvopprettholdelse. Systemene kan dermed bruke hverandres ressurser selv når de ikke er åpne for hverandre. Hans viktige begrep om «Double Contingency» kommer jeg tilbake til i forbindelse med kommunikasjonsprosessen.

Kellys «Personal constructs» og Luhmanns *kognitive systemisk konstruksjon*, understreker hvordan vi persiperer verdenen rundt oss og lærer gjennom erfaring.

³³ George Alexander Kelly, *The Psychology of Personal Constructs* (London: Routledge, 1991).

Kelly går et hakk videre for å rydde opp i våre psykologiske erfaringer gjennom sin terapeutiske intervensjon.

Vi tenker i bilder og tenkning er en skapende prosess som gjør oss i stand til å beskrive og anskueliggjøre ting. Kelly anskueliggjør individets møte med storsamfunnet, Luhmann tenker på møter mellom individer i forskjellige kontekster og Ibn Khaldun forteller om hvordan individet tenker. Anskueliggjøringen skjer, ifølge Ibn Khaldun, ut fra hvordan hjernen fungerer. Ifølge ham, blir graden av forståelse målt ut fra menneskets evne til å forstå en regelmessig serie årsaker og konsekvenser. Det er som i sjakkspillet: Noen er i stand til å på forhånd å regne ut tre til fem trekk og mottrekk. Andre er ikke i stand til det. Noen kan forstå en logisk forbindelse i to eller tre ledd og ikke lenger. Andre kan nå fem eller seks. Men ønsket om å nå frem til en erkjennelse av eksistensen er felles hos oss alle. Ibn Khaldun deler tenkning i tre stadier: differensiering, eksperimentering og teoridannelse. Innsikt er et høyere produkt av disse tre.

1.2.1 Differensiering

Det første stadiet bygger på persepsjon og sansefølelser. Det består i å erkjenne ting slik de befinner seg i det ytre miljøet i naturlig eller tenkt tilstand, basert på det vi sanser. Vi erkjenner tingens eksistens og leter etter likheter og forskjeller i form av tall, fakta, kjensgjerninger osv, som beskriver tingens egenskaper og skiller den fra andre ting.

Differensiering skjer på basis av medfødte egenskaper og tillærte erfaringer. Ibn Khaldun sier at det første stadium er menneskets intellektuelle forståelse av ytre ting som fremtrer i en naturlig eller vilkårlig orden og som det selv kan påvirke ved bruk av egne evner. Denne type tenkning består for det meste av persepsjon. Det er det differensierende intellektet som gjør mennesket i stand til å skaffe seg det som er

nyttig og livsnødvendig, og å støte bort det som er skadelig.³⁴ Differensiering er å erkjenne gjennom iakttakelse. Individet er det erfarende subjekt.

1.2.2 Eksperimentering

Det andre stadiet av tenkning er et resultat av kunnskaper og erfaringer som vi høster gjennom samarbeid og sosiale relasjoner. I motsetning til persepsjonen i det første stadiet, bygger det andre på appersepsjon, det vil si bevisst og klar oppfatning og tilegnelse av et inntrykk. Dette stadiet manifesterer seg i atferd og meningsutveksling og tillater oss å gjenkjenne misforhold, risiko og faremomenter for å kunne bearbeide følelser og fokusere på muligheter før vi handler. Dette stadiet gir mennesket kunnskap om atferd som er nødvendig i omgang med andre, og i å lede dem. Det består i hovedsak av appersepsjoner (bevisst oppfatninger eller bekreftede erfaringer) som mottas gradvis gjennom erfaringer til en kan nyttiggjøre seg dem. Dette er det eksperimenterende intellektet, sier Ibn Khaldun³⁵

Både hos mennesker og dyr er tankevirksomheten hovedsakelig sammensatt av differensiering og eksperimentering. Begge blir dannet med utgangspunkt i iakttakelser og opplevelser, og deres sannhet eller usannhet bygger på erfaring. De krever derfor ikke dypere argumentering. Vi er utstyrt med det som er nødvendig for å differensiere og eksperimentere helt fra fødselen av.

1.2.3 Teoridannelse

Teoridannelsen er en høyere form for erkjennelse enn de to foregående stadiene. Den blir oppnådd gjennom en videre bearbeidelse av fornemmelser og tilegnede oppfatninger eller persepsjoner og appersepsjoner i tid og rom.

³⁴ Ibn Khaldūn, *Al-Muqaddimah*.

³⁵ Ibid.

Å oppøve kritisk tenkning gjør at vi blir i stand til å skille *det mulige* fra *det umulige*. Vi oppfatter dessuten lettere forbindelser mellom ting som er ordnet i rekkefølge, enten denne ordningen forekommer i naturen eller er produsert av mennesker.

Teoridannelse tilbyr oss kunnskaper, reelle eller hypotetiske, om noe utenfor sanseførmannelsenes og erfaringenes rekkevidde. Gjennom å kombinere disse kunnskapene med hverandre, frembringer vi atter ny kunnskap. Vi erfarer det usynlige på samme måte som det synlige. Vi får kunnskaper eller hypoteser om ukjente fenomener som ligger utenfor sansenes rekkevidde, og som ikke er knyttet til arbeid. Dette er det teoretiske intellekt. Det består av både persepsjon og appersepsjon, kombinert på en spesiell måte under bestemte vilkår, for igjen å produsere ny kunnskap som persepsjon eller appersepsjon. Ved å kombinere kunnskaper, frembringer en altså atter ny kunnskap. Gjennom tenkning når mennesket sin fullkommenhet og blir rent intellekt og bevissthet. Dette er meningen med menneskets virkelighet, hevder Ibn Khaldun.³⁶

Når vi deduserer eller avleder noe fra noe annet ordner vi både persepsjoner (fra det første stadiet) og appersepsjoner (fra det andre stadiet) i et system basert på visse logiske forbindelser. Når vi trekker slutninger, får vi ytterligere erkjennelser og blir kanskje en smule klokere. Prosessen kan ende i teoretiske erkjennelser og oppdagelser, igjen enten som persepsjon eller appersepsjon, men på et høyere nivå. Slik skapes induksjon, det vil si det å bygge og utforme teorier. Hegels tese, antitese og syntese er former for erkjennelse som alle har hørt om og som omgir oss i våre daglige tankebestrebelse. Syntese er en forening av et mangfold eller en motsetning, mellom tese og antitese, til en enhet. Uttrykket «Bruk hodet ditt nå!» er en klar oppfordring til å konsentrere oppmerksomheten og tenke for å kunne overskride det vanlige og automatiserte.

Evnen til å nyttiggjøre seg disse tre stadiene (differensiering, eksperimentering og teoridannelse) varierer fra person til person. Vi persiperer forskjellig og slik blir også våre meninger. En tanke er derfor sjelden helt ferdig. Tenkning og innsikt er i

³⁶ Ibid.

kontinuerlig vekselvirkning. Nedenfor skal vi se på noen eksempler som illustrere disse tre tankestadiene.

Eksempel: La oss illustrere disse stadier av tenkning med et eksempel. Når du, ut fra form og farge, sier at en ting er en sitron og en annen er et eple, er det fordi du *vet* og ser et bilde som gjør at du skiller mellom gjenstandene. Her trer differensiering i kraft. Biter din venn i en sitron vil ansiktstrekkene fortelle at sitronen smaker surt, selv om du ikke får smaken i munnen. Her trer eksperimentering i kraft. Har din venn mye kunnskap om krysning av planter vil han kunne få deg til å granske *sitronen* og konkludere med at frukten ikke er en sitron, men en hybrid i sitronfamilien. Her trer teoridannelse i kraft med muligheter for deduksjoner og induksjoner.

Et annet eksempel: Vi har tidligere sagt at tvil er begynnelsen til visdom. Dersom jeg ser en person i en butikk som putter varer i jakkelomma er dette uvanlig, og jeg skiller personen fra andre (ved å bruke differensiering). Det er mulig at jeg i øyeblikket vil beskrive personen som *tyv*, med referanse til mine erfaringer (eksperimentering). Men det kan hende at jeg senere tviler og revurderer min bedømmelse. Dersom en ide slår meg om at tingen som personen stakk i lommen kan ha vært noe som vedkommende eier, og at jeg tilfeldigvis så dette skje idet jeg så på individet. Den siste tvilen som *kommer tiltalte til gode*, vil likevel forbli teoretisk inntil teorien om tyv eller ikke tyv, blir bekreftet eller avkreftet (teoridannelse). Hører jeg for eksempel at personen gjentar handlingen og putter mange andre ting i andre lommer, vil jeg mest sannsynlig få bekreftet antagelsen om at personen er en tyv. Hører jeg butikksjefen henvender seg til personen og sier «Du fjernet de varene med utgått dato, ikke sant?», så vil jeg revurdere mine teorier. Personen er ikke tyv. Dette er ikke lenger persepsjon, men bekreftet persepsjon, det vil si appersepsjon. Eksemplet ovenfor viser at tankestadiene differensiering, eksperimentering og teoridannelse forandrer seg i samsvar med det som skjer i konteksten. Dermed blir også styrke, omfang og betydning av det en observerer justert i forhold til konteksten.

Et tredje og litt mer tidsbetont eksempel er å forestille deg ungdomsskolen du og dine venner gikk på, bygningene, klasserommene, lærerne og kameratene. Gå ut

av skoleporten og hjemover slik du eller dere pleide å gjøre. Tenk deg i dag den samme skolen og omgivelsene rundt den og svar på følgende spørsmål:

- Hvilke endringer, likheter og forskjeller ser du mellom miljøene i skolen og omgivelsene rundt den i dag og da du var student?
- Hvilke erfaringer knytter du til skoletiden?
- Hvilke teorier fra den tiden husker du som ikke lenger kan brukes, og hvilke har du i dag for å forklare datidens foreteelser?

Ved å svare på disse spørsmålene, anvender du dine tre stadier av tenkning (differensiering, eksperimentering og teoridannelse) og i tillegg faktoren tid.

De fleste tanker ligger i dvale inntil de blir assosiert med noe. Når en så i en viss kontekst blir minnet på en tanke gjennom form og farge, begrep, uttrykk, tonefall eller lignende, blir hjernen koblet inn på nytt for å fortsette bearbeidelsen gjennom en serie bilder og forestillinger. Den lynraske opplevelsen skjer der og da og kobler ut persepsjonen (gjør oss fraværende et øyeblikk), mens hjernen fordyper seg i tidligere tanker, opplevelser og minner.

All tenkning innebærer en viss vurdering. Tenkning som naturlig evne kan være forskjellig fra logikk som innlært prosess. Logikken kan feile, og tenkning som naturlig evne kan også føre til gale slutninger. I eksemplene ovenfor var tenkning og vurdering parallelle fenomener. Vi bygger ikke vår viten gjennom kvantum kunnskap, men gjennom bearbeidelse av kunnskap, både teoretisk og praktisk. Bearbeiding er anstrengende.

De tre stadiene av tenkning (differensiering, eksperimentering og teoridannelse) går ofte hånd i hånd med mindre vi bevisst avgrenser hvert stadium til hva det gjelder slik vi har forsøkt å gjøre i eksemplene om sitronen, observasjonen i butikken og ungdomsskolen. Vi tenker over en ting, en hendelse eller et fenomen i seg selv og i sin kontekst. Konteksten er mer krevende, og analysen blir enda rikere

dersom konteksten tilbyr oss en systemstruktur. Tenkning og vurdering må derfor bli avhjulpet med eksterne stimuli, for eksempel strukturer, modeller, formler, metoder og paradigmer. Disse er rammer for fortolkning som avgrenser detaljene i en innviklet kontekst. Nedenfor omtaler vi systemteorien.

1.3 Systemteoretiske nivåer

Et system består av et sett beslektede elementer, celler eller levende organismer som er i interaksjon med hverandre. Systemer omgir oss på alle kanter og aktiviserer oss. Som tidligere nevnt, består systemdynamikken av syklusen: Input–Throughput–Output–Outcome–Feedback.

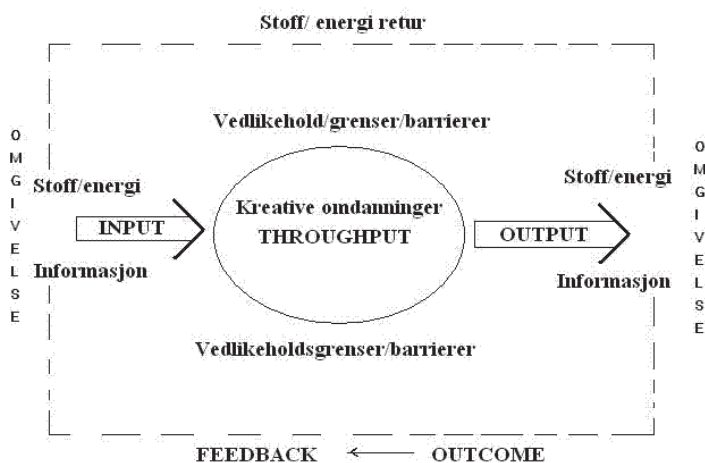
Det finnes generelle og komplekse systemer samt åpne og lukkede systemer, avhengig av antall celler og hvordan de fungerer. Hjernen er et kompleks system. Et individ er et biologisk system. Individet inntar mat, fordøyelsessystemet velger hva det trenger, kaster bort noe og omformer noe til noe annet. Hjernen er også med i slike operasjoner. I en organisasjon finner vi systemer for aktører, ansvarsområder, virksomheter og atferd. Atferdssystemer refererer til den totale personlige eller gruppemessige oppførsel.

Definisjon: Generell systemteori³⁷ betrakter et system som et sett elementer i gjensidig interaksjon med hverandre. Den identifiserer forskjellige systemnivåer. Følgende inndelinger er de mest brukte innenfor generell systemteori:

- **Metasystem:** Refererer til omgivelsene eller samfunnet rundt organisasjonen og rundt individet.
- **System:** Refererer til selve organisasjonen.

³⁷ Ludwig von Bertalanffy, *General System Theory: Foundations, Development, Applications* (New York: George Braziller, 1968).

– **Subsystem:** Refererer til mindre systemer innenfor organisasjonen, for eksempel en avdeling.



Figur 2 Komponentene i systemteorien

Throughput i figuren ovenfor symboliserer organisasjonsenheten. Kreative omdanninger er prosesser som skjer inne i en organisasjon og varierer mellom organisasjoner. Det er krevende å finne fram til kombinasjoner av elementer og ressurser som passer best sammen i et system. Hva må til for å produsere flinke elever i et skolesystem? Et enda vanskeligere spørsmål er å finne ut om hva som skjer systemdelene innbyrdes eller mellom systemet og omverdenen, det vil si vite noe om hvordan omverdenen påvirker organisasjonen. Hva kan for eksempel foreldrene bidra med for at skolesystemet skal kunne produsere flinke elever i matematikk?

I kompleks systemteori blir den systemteoretiske dynamikken – input, throughput, output og outcome – flettet sammen til en hele innenfor ethvert selvstendig system. Systemene kan bli betraktet som selvrefererende på en måte som gjøre at

dynamikken mellom input, throughput, output og feedback regulerer seg selv uavhengig av andre systemer, men uten å hindre interaksjon med dem. Begrepet *interpenetrasjon* i systemteorien til Luhmann betyr at to selvstendige systemer trenger inn i hverandre og blir strukturelt koblet sammen for å utrette, utveksle noe eller gjøre noe nytt. Her kan vi tenke på individet og organisasjonen som to selvstendige systemer i interaksjonen med hverandre.

Interpenetrasjon kan føre til inklusjon. Eksklusjon derimot skjer når hvert system isolerer seg for eksempel for å reproducere seg selv. Når en arbeidssøker blir innstilt til en jobb som nummer to, men likevel ikke blir tilbudt jobben om nummer en på lisen har avslått, utløser dette refleksjoner rundt inklusjon og eksklusjon. Hvorfor er jeg blitt ekskludert osv.? For å få saken ut av verden, bør nummer to bearbeide utfallet kognitivt og selvrefererende.

Generell og kompleks systemteori som vi kort omtaler ovenfor utnytter dynamikken rundt input, throughput, output og feedback. Generelle systemer har faste sammenkoblede nivåer bestående av metasystem, system og subsystem. Komplekse systemer baserer seg på selvrefererende systemer der dynamikken skjer gjennom interpenetrasjon, inklusjon og eksklusjon. Komplekse systemteoretiske modeller er ofte årsaksbestemte, ikke-lineære og lite kaotiske.³⁸

Vi starter del I med en anekdote der en mann klager til Juha om mangel på sol i huset hans. Juha svarer humoristisk for å få mannen til å tenke på huset i seg selv, dets egenskaper og konteksten der det er bygd. Vi gransker et problem ved først å se på problemet isolert og siden i sin kontekst.

Våre tankestadier hjelper oss til å skille mellom ting, eksperimentere eller lage teorier om dem. Systemteorien støtter vår tenkning. Et system kan avgrense, strukturere og organisere kunnskap. Eksempel: Da du skulle velge duker, var det nyttig for din beslutning at dukene var hierarkisk organisert i et system. Dyre duker

³⁸ Richard Steel, "Culture and Complexity: New Insights on Organisational Change," *Organisations & People* 7, no. 2 (2000).

var av størst, middels eller liten størrelse og det samme for billige duker. Det er som om arbeidere som legger ting på hyller håndterer dynamikken input-throughput-output av duker gjennom systemnivåene metasystem, system og subsystem. Hva tingen er, hva det kan brukes til, hvordan og innen hvilket system er nyttige refleksjoner rundt ting, tanke og system.

Individet som reiser fra sitt bosted til sitt arbeid krysser minst to systemer underveis. Hvis vi kaller organisasjonen der individet jobber for systemet, kan vi kalle omgivelsene rundt organisasjonen for metasystemet. System og metasystem er like uadskillelige som tingens tosidighet. Eksemplet om innkjøp av duk på veien til arbeidsplassen, om medarbeidersamtale eller om nedlegging av en fritidsklubb illustrerer bruk av metodene SOAS, MØVK, SWOT og LISAS EIE. Metoden egner seg blant annet til studie av omgivelsene rundt organisasjonen. Figur 2 ovenfor illustrerer metasystemet eller omgivelsene med stiplede linjer rundt systemet. Nedenfor introduserer vi systemnivåene individet pendler fra og til og analyserer siden av dem gjennom nevnte metoder.

2. OMGIVELSER OG ANALYSEVERKTØY

Vi er ofte opptatt av det som foregår inne på arbeidsplassen. Vi samler krefter utenfor arbeidstiden, bearbeider egne inntrykk og erfaringer kognitivt, og blir kanskje mer effektive når vi er tilbake på jobb. Derfor blir arbeidstid og ferie regulert. Når vi forlater våre arbeidsplasser, kutter vi likevel ikke alle forbindelseslinjer slik vi ofte tror.

Vi registrerer aktiviteter, assosiasjoner, kulturelle opplevelser og spørsmål som dukker opp underveis fra og til arbeid. Vårt arbeid påvirker våre tanker også utenom arbeidstiden, for eksempel i forbindelse med nettverk og interesseforeninger. Folk som har arbeidet eller studert sammen i lang tid lager ofte slike nettverk. Nettverksbygging utenfor arbeidsplassen er ofte knyttet til ting vi er opptatt av eller har jobbet med. I noen systemer er det å bygge nettverk vanskelig på grunn av firmahemmeligheter. Det er lettere i åpne systemer som utdanningsinstitusjoner, kommuner og jordbruksorganisasjoner. I jordbruket er formelle og utformelle forbindelser viktige for å overleve økonomisk, særlig for de som er en del av et økosystem.³⁹ Vi vet alle hvordan mennesker og politiske systemer ble berørt av skrapesyke, kugalskap, fugle- og svineinfluensa.

Det er nyttig å reflektere over hvordan de systemene vi pendler mellom er konstruert og hvilke ideologier de blir styrt etter. På denne måten kan en harmonisere sin tilværelse utenfor og innenfor organisasjonen. Broen mellom individet som borger, kunde eller klient og individet som medarbeider og kollega, er belagt med lover og regler på overordnet plan, og med identiteter, tanker og kulturstiler på individplan. Jeg omtaler noe av dette kulturperspektivet i denne boka, og henviser ellers til min bok om Kulturanalyse.⁴⁰

³⁹ Weslyne Ashton, «Understanding the Organization of Industrial Ecosystems,» *Journal of Industrial Ecology* 12, no. 1 (2008).

⁴⁰ Magid al-Araki, *Kulturanalyse Et Verktøy for God Kommunikasjon Mellom Mennesker* (Oslo: Cappelen akademisk forl., 2007).

Vi har tidlig referert til intervensjonsmetoden som Kelly bruker for å håndtere personer med tilvenningsproblemer i storsamfunnet. Politiet bruker bekymringsamtaler som intervensjon for å håndtere mistilpasset ungdom. Det finnes ikke tilsvarende intervensjoner for å håndtere hvordan arbeidstakernes opplevelser utenfor arbeidsplassen. Samtaler på arbeidsplassen begrenser seg til forhold rundt organisering av arbeidet og stiller ikke spørsmål om hva aktørene foretar seg utenfor arbeidsplassen eller hvordan de håndterer sine eksterne psykososiale forhold.

Smitteeffekten mellom tilværelse innenfor og utenfor organisasjonen er lite omtalt i faglitteraturen. Det finnes skreddersydde mentorordninger og intervensjonsmetoder for psykososialt krevende som psykolog eller sosialkurator. Den moderne teknologien har likevel aktualisert forbindelsen mellom eksterne og interne tilværelser gjennom etablering av hjemmekontor, arbeidsfleksibilitet, og alternative arbeidskarrierer (Boundaryless career). Det kan bli lønnsomt for den ansatte og organisasjonen å harmonisere tilværelse innenfor og utenfor arbeidsplassen. Bevissthet om at det eksisterer en verden utenfor er tilstrekkelig for å ta dette i betraktning, uten å virke for privat for de det gjelder.

Det er viktig å være bevisst sine omgivelser for å forstå hva de er sammensatt av og hva som ulmer i de forskjellige segmentene. Det er også viktig å forstå hvordan en påvirker og blir påvirket av dem og hvilke segmenter organisasjonen bør studere nøye eller bare orientere seg om. Diplomater og folk som arbeider i bestemte direktorater er seg bevisste impulser fra sine omgivelser.

Det eksisterer etablerte analysemetoder for å reflektere over vekselvirkningen mellom omgivelsene og organisasjonen. Anvendelsen av slike metoder forutsetter at en deler inn omgivelsene rundt en organisasjon i segmenter basert på nærhet og distanse til organisasjonen. En organisasjon kan sammenlignes med en båt med sine interne miljøer og eksterne omgivelser, det vil si vannflaten som omgir båten. Interne miljøer er ordnet, avgrenset og for det meste psykososialt kontrollert. Hver gang noe blir kastet ut av båten, blir det dannet stadig videre ringer på vannflaten. Det er lettere å kaste ting ut av båten enn å beskytte seg mot responsen utenfra. Store bølger kan forårsake problemer for de som befinner seg i båten. En

organisasjon kan fatte beslutninger for å påvirke omgivelsene. Men siden omgivelsene er komplekse og lite avgrensede, må aktørene i omgivelsene først organisere seg for å kunne påvirke organisasjonen. Det er uansett nyttig for organisasjonen å foregripe responsen fra sine omgivelser. Nedenfor skal vi beskrive verktøy for å reflektere rundt avgrensede kontekster, også omkring en organisasjon. Vi avslutter denne deler med metoden LISAS EIE.

2.1 Omgivelsens aspekter og segmenter

Det er blitt sagt at mangel på åpenhet i nettverket rundt organisasjonen forsinket kommunikasjon med omverdenen, og gjør det lettere å snakke om hvordan organisasjonen påvirker sine omgivelser enn omvendt.

I sin bok om *Social Systems* sier Luhmann⁴¹ at *samfunn er kommunikasjon*. Dermed bryter han med Talcot Parsons og strukturfunksjonalistene som anser roller og handlinger som selve grunnlaget for et sosialt system. Hadde han sagt «kommunikasjon er samfunn» ville det ha betydd at vi snakker og danser og har det gøy og slik skaper vi et samfunn.

Mange har lurt på hva Luhmann egentlig mener med setningen *samfunn er kommunikasjon*. Nedenfor skal vi forsøke oss på en tolkning av Luhmann, også med tanke på å introdusere våre egne metodiske betraktninger.

Eksempel: Basert på den tidligere definisjon av tingens tosidighet, antar vi at uttalelsen *samfunn er kommunikasjon* refererer til essensen av samfunnet, det vil si samfunnet i seg selv. Hvis kommunikasjon er essensen av samfunnet, så må det være en del iboende egenskaper i kommunikasjon som støtter uttalelse. Vi reflekterer over følgende fire spørsmål:

(i) Hvor solid eller holdbar er denne uttalelsen? Uttalelsen er holdbar hvis vi begrenser den til essensen av samfunn, ikke hele samfunnet.

⁴¹ N. Luhmann, *Social Systems*, trans. Jr. J. Bednarz and D. Baecker. (Palo Alto: Stanford University Press, 1985).

(ii) Av hvilket omfang og hvilken betydning er denne kommunikasjonen?

Essensen av kommunikasjon oppleves i mange sammenhenger der mennesker føler hverandres nærhet eller krysser hverandres synsfelt. Vi opplever alle en slags taus kommunikasjon på religiøse steder, i venteværelse hos legen, i køen mens vi venter på en buss osv. Styrken er avhengig av sak, person, tid og sted. For noen vil den tause kommunikasjonen virke forvirrende.

(iii) Av hvilken art, type eller opprinnelse er denne kommunikasjonen?

Kommunikasjon slik den blir definert her, det vil si i sin essens, er av typen ikke-verbal kommunikasjon. Den kan også skje skriftlig gjennom brev, SMS og lignende.

(iv) Under hvilken kategori eller fagdisiplin kan vi innordne denne kommunikasjonen? Den kan innordnes under disipliner som psykologi, sosialpsykologi, kommunikasjon og informasjonsteknologi.

Uttalelsen *samfunn er kommunikasjon* refererer til essensen av samfunnet. Kommunikasjonens iboende egenskaper (jfr. tingens tosidighet), tyder på at den har et stort omfang og betydning og at den er av typen ikke-verbal. Det vil si at den forekommer gjennom sansefølelser, mimikk, følelser, brev, SMS osv., og at den også er av interesse for mange fagdisipliner. Sagt med andre ord: individet opplever mye uten å behøve si noe. Det er ubegrenset hva vi kan oppleve der vi ferdes og opplevelsene kan være ikke-verbale og kan formidles skriftlig. Mange profesjonelle vil være interessert i å beskjeftige seg med våre opplevelser. Dette gir oss en følelse av at samfunn egentlig er kommunikasjon.

Men dersom denne kommunikasjonen blir muntlig, vil den kunne danne kimen til noe annet og da er det snakk om kommunikasjon i en kontekst. I en kontekst kan for eksempel meningsutveksling og delaktighet resultere i positive og negative utfall.

De fire spørsmålene vi ovenfor bruker for å diskutere uttrykket *samfunn er kommunikasjon* er laget på bakgrunn av forkortelsen *SOAS* (Engelsk: SITC) der bokstavene står for:

- **Styrke, soliditet eller holdbarhet** (*Strength*)
- **Omfang og betydning** (*Importance*)
- **Art, type eller opprinnelse** (*Type*)
- **Sektor eller fagfelt** (*Class*)

Vi har tidligere brukt vurderingene i *SOAS* i flere sammenhenger. Anvendt på uttalelsen *samfunn er kommunikasjon* kaster de lys over tingen i seg selv. Samfunnet i seg selv er egentlig kommunikasjon. Det er dermed umulig å forestille seg en gruppe mennesker som sitter side om side uten noen som helst form for kommunikasjon. To mennesker som treffer hverandre på tur i skogen, kommuniserer selv om de ikke sier noe til hverandre. Uttalelsen er solid eller holdbar,

Tingen i seg selv eller i sitt vesen består å to dimensjoner. Den ene er tingens essens som består av en slags definisjon, og den andre er tingens iboende egenskaper som vi finner gjennom vurderingene i *SOAS*. En slik vurdering kan være både teoretisk og empirisk. Teoretiske overveielser danner grunnlaget for empirien.

Det er dermed nyttig å betrakte en ting eller en hendelse først i seg selv (både som essens og gjennom vurdering av sine iboende egenskaper). Ordene politimann, forretningsmann, sykepleier eller lærer formidler hver for seg visse innbakte kunnskaper og egenskaper. Når vi kommuniserer, skriver eller tenker blander disse egenskapene seg i det vi formidler. Når vi ringer et sykehus for å snakke med en sykepleier, strømmer disse egenskapene inn i hjernen vår og farger samtalen. Vi bruker ofte uttrykket «per definisjon er en sykepleier en person som osv.» Vitsen med *SOAS* er derfor å holde slike definisjoner i sjakk, ta standpunkt til dem eller bevisstgjøre seg dem. På denne måten blir også konteksten der de senere blir diskutert rensert fra inngrodde, vanemessige forestillinger.

En ting eller et fenomen, i seg selv og ut fra sine iboende egenskaper, kan også bli betraktet i en kontekst. I en kontekst, gjelder andre forhold, både teoretiske og empiriske. Uttalelsen *samfunn er kommunikasjon* betraktet i en bestemt kontekst, for eksempel på en arbeidsplass eller innenfor storsamfunnet, kan bli belyst gjennom

mange kontekstuelle variabler som påvirker interaksjon mellom mennesker. Slike variabler kan for eksempel være relatert til makt, økonomi, virksomhet og viten. Men siden vi allerede er inne på systemteorien, går vi videre med uttrykket *Samfunn er kommunikasjon* gjennom Luhmanns egen definisjon av en kontekst.

Ifølge Luhmann, består en kontekst, her samfunnet, av subsystemer som fungerer relativt selvstendig eller selvrefererende (autopoiesis). Disse subsystemene er: det politiske, det økonomiske, det juridiske og det religiøse systemet. Systemene kan kommunisere med hverandre. Men hvordan skal de kunne opprettholde denne kommunikasjonen?

Luhmann sier at det eksisterer tre systemer som opprettholder kommunikasjon: Det biologiske systemet, det psykiske systemet og det sosiale systemet. Det biologiske og det psykiske systemet forteller om individets biologiske og psykososiale behov som en levende organisme. Det sosiale systemet består av tre ting: interaksjon, organisasjon og samfunn. Det er verken personene eller handlingene isolert sett som utgjør det sosiale systemet, men interaksjonen og kvaliteten på kommunikasjonen mellom menneskene. Organisasjonsenheten der denne interaksjonen forekommer også der den sosiale kompleksiteten blir forenklet gjennom beslutningsstrukturer, uttrykt gjennom et utvalg av normer og bestemte aktiviteter. Luhmann snakker om subsystemer og dynamikken som opprettholder kommunikasjon mellom dem innenfor en bestemt kontekst. Individ, samfunn og organisasjon er grunnleggende systemteoretiske nivåer hos Luhmann.

Ut fra Luhmanns systemteori, må en organisasjon som ønsker å påvirke sine omgivelser eller kommunisere utad med sine brukere, velge subsystemet de skal kommunisere gjennom eller påvirke gjennom sine beslutninger. Skal en kommunisere gjennom det politiske, det økonomiske, det juridiske og eller det religiøse subsystem? Og hva er det en skal formidle for å påvirke omgivelsene rundt organisasjonen eller for å realisere en viss interaksjon mellom organisasjon og samfunn? Skal en formidle gjennom det biologiske, det psykiske eller det sosiale systemet og gjennom hvilke strukturer skal denne kommunikasjonen foregå?

Beslutningsstrukturen er selve kanalen for kommunikasjonen mellom organisasjon og samfunn. Sagt med andre ord: Når vi sier *samfunn er*

kommunikasjon ut i fra sin essens og sine iboende egenskaper, så består konteksten av mange subsystemer eller samfunnsmessige kanaler for å aktivisere denne kommunikasjonen. For å betrakte kommunikasjon i en kontekst bør vi først velge subsystemet (det politiske, det økonomiske, det juridiske og eller det religiøse) som egner seg som budskapskanal. Vi må også formulere budskapetets hoved- og bibetydning i biologiske, psykiske eller sosiale termer. Til slutt må vi fatte beslutning, og overveie hvilke konsekvenser våre beslutninger vil føre til i lokalsamfunnet. Interaksjon mellom organisasjon og samfunn bindes dermed gjennom beslutningstaking. Målt med uttalelsen *samfunn er kommunikasjon*, kan vi lage en uttalelse som lyder slik: samfunn i sin kontekst (ikke i seg selv) er interaksjon gjennom beslutningstaking.

Systemteorien til Luhmann, slik vi fortolker den ovenfor, er et viktig bidrag til generell systemteori og blir omtalt mer detaljert mange andre steder enn det vi gjør her. Etter en uttalelse om tingen i seg selv, definerer Luhmann konteksten. Dynamikken blir bestemt av en beslutningsstruktur som påvirker det biologiske, det psykiske eller det sosiale systemet.

Vi har ovenfor brukt Luhmanns systemteori som støtte til våre metodiske definisjoner om tingen i seg selv, iberegnet dens iboende egenskaper, og tingen i kontekst. Men, mens Luhmann snakker om overordnede filosofiske og systemteoretiske nivåer, snakker vi om fortolkningsrammer som tar seg av tingen i seg selv og tingen i kontekst. Dette gjelder uansett hvilket system eller subsystem tingen befinner seg i.

Ibn Khaldun har gått et hakk videre enn Luhmann i sin definisjon av samfunn i seg selv (sine essensielle og iboende egenskaper). Han sier at samfunn i seg selv er to ting. For det første å trives i selskap med mennesker og for det andre å tilfredsstille sine behov. Han har også en definisjon for samfunn i kontekst. Hans fire kontekstuelle variabler er nesten de samme som Luhmanns kontekstuelle variabler. Jeg er blitt kjent med den fjortende århundrets klassiker Ibn Khaldun før det tjuende århundrets vitenskapsmann Luhmann. Jeg velger derfor å fortsette med Ibn Khaldun hvis ideer jeg begynte å utvikle fra 1983 av.

Våre metodiske fortolkningsrammer blir dermed SOAS og MØVK. Den første er allerede brukt, også for å tolke Luhmann. Den andre, det vil si MØVK, står for variablene makt, økonomi, virksomhet og kunnskap. Nedenfor går vi videre med blant annet disse fortolkningsrammene.

2.2 Fortolkningsrammene SOAS, MØVK og SWOT

Tingen eller problemet i seg selv er forholdsvis enklere å beskrive enn problemet i en kontekst. Konteksten består av mange menneskelige og ikke-menneskelige forhold som påvirker problemet. De kan være så omfangsrike og betydningsfulle at de overgår hva et menneske alene kan avgrense. Men uansett omfang og betydning, er det nyttig å bruke en mal eller en ramme for å avgrense og ordne ideer og observasjoner fra komplekse kontekster. Jo enklere slike rammer er, jo bedre.

Fortolkningsrammene SOAS har vi brukt tidligere i forbindelse med egenskapene til en ting, et fenomen eller problem i sitt vesen og ut fra sine iboende egenskaper. SOAS er beslektet med MØVK (på engelsk: PEAK) som står for:

- **M**akt og myndighet; (Power)
- **Ø**konomi eller tap og vinning; (Earnings)
- **V**irksomhet, aktivitet og fremgangsmåte (Activities)
- **K**unnskap og teknologi (Knowledge and knowhow)

Variablene i MØVK gjelder innenfor avgrensede og definerte kontekster eller sammenhenger. Innenfor slike sammenhenger skal vi lete etter politiske og juridiske aspekter (M i MØVK), økonomiske aspekter (Ø), fysiske og teknologiske aspekter (V) samt sosiale og kulturelle aspekter (K). *Økonomi* i MØVK står ikke bare for

konkret tap og vinning, men også for psykososial tap og vinning. Virksomhet står ikke bare for bedrift eller foretak, men også for atferd, arbeid og aktivitet.

Innsamlede data må deretter bli tolket så riktig som mulig, klassifisert, kategorisert, forenklet og vurdert. Med andre ord, vi sorterer en stor mengde data i fire *poser*. Hver bit av data blir lest, reflektert over og plassert i sin pose. Refleksjonen skjer gjennom å skille dataene fra hverandre, koble dem til våre erfaringer og kunnskaper og deretter formulere påstander eller teorier om dem (Se tankestadiene). Etter at fordelingen i de fire posene er blitt gjort, kan vi bruke SOAS for å vurdere de sorterte dataene, selvsagt også for å velge de mest aktuelle fra hver pose. La oss eksemplifisere bruk av MØVK og SOAS for å analysere en medarbeidersamtale.

Eksempel: En medarbeidersamtale er beslektet med *Management by Objectives*. I seg selv eller isolert sett, kan en slik samtale bli betraktet som en planleggings- og utviklingssamtale mellom en medarbeider og dens nærmeste overordnede. På en annen side, avspeiler en medarbeidersamtale også mange kontekstuelle egenskaper. Ingen medarbeidersamtale er kontekstuell lik en annen fordi konteksten, omgivelsene, artefaktene, aktørene osv. er forskjellige. En medarbeidersamtale kan derfor avsløre mange forhold mellom partene i en organisasjon. Ved å analysere samtalen ved hjelp av MØVK finner vi fram til bestemte variabler som siden kan bli drøftet og vurdert.

Vi forestiller oss en medarbeidersamtale mellom Knut (leder) og Arne (underordnet). Knut holder samtalen på sitt kontor, noe som gir et maktforhold som favoriserer Knut (M). Ifølge teorien er dette et dårlig utgangspunkt. Arne starter i en tapssituasjon (Ø), men vi antar likevel at Arne lar seg ikke bli påvirket av den makten Knut sitter inne med. Balansen mellom Arne og Knut blir forholdsvis jevn.

Et på forhånd utdelt skjema med spørsmål blir gjennomgått under samtalen. Spørsmål om endring av Arnes arbeidsoppgaver (V) blir diskutert spesielt. Partene er blitt enige om at Arne trenger kompetansekurs i elektroniske regnskapssystemer (K) og lederen anbefaler et skreddersydd kurs ved firma Y i Oslo. Arne ønsker som

alternativ en studiereise til moderselskapet i Stockholm for å se på elektronisk regnskapssystemer hos dem. Arne mener at kunnskapstilførselen gjennom moderselskapet er bedre. Arne og Knut blir enige om først å vurdere kunnskapstilførselen fra firma Y og moderselskapet gjennom SOAS. Målt gjennom SOAS ble kunnskapene levert av firma X vurdert slik:

- Soliditet og holdbarhet av kunnskapene gitt gjennom firma X er vurdert til to på en skala fra 1–3.
- Omfang og betydning av kunnskap i forhold til behovet er vurdert til to.
- Art og type av kunnskap er vurdert til tre, det vil si høy relevans.
- Sektor og fagfelt er vurdert til tre.

Når det gjelder tilførsel av kunnskap gjennom moderselskapet X, ble soliditet (S) vurdert til to, det vil si middels, omfang og betydning (O) til tre, art og type (A) til to og sektor eller fagspesialisering (S) til to. Ut fra dette ble kurset fra søsterselskapet Y i Oslo foretrukket (Oslo = to, to, tre og tre. Stockholm = to, tre, to og to) fordi søsterselskapet Y hadde en skreddersydd regnskapssystem til bruk i Norge.

Ovenfor er SOAS kun anvendt for å vurdere variabelen tilførsel av kunnskap, det vil si K i MØVK. På samme måte kan alle de resterende variabler i MØVK bli vurdert for å komme til mer dekkende og pålitelige resultater. Figuren nedenfor viser en kombinasjon av alle variablene i MØVK i tilfellet vurdering gjennom SOAS. Graderingen fra 1–3 gjelder i hele tabellen, ikke bare den første kolonnen.

SOAS-vurderinger MØVK-attributter	Soliditet & holdbarhet	Omfang & betydning	Art & type	Sektor & fag-spesialisering
Makt/maktforestilling	1-3 s_M	o_M	a_M	s_M
Økonomi/vinning & tap	1-3 s_Ø	o_Ø	a_Ø	s_Ø
Virksomhet/aktivitet	1-3 s_V	o_V	a_V	s_V
Kunnskap/teknologi	1-3 s_K	o_K	a_K	s_K

Figur 3 MØVK-variabler og SOAS-vurderinger

Eksempel: Dersom et firma har monopol på distribusjon av sitroner i et bestemt marked, har firmaet en maktposisjon samt innsikt i lover og avtaler som regulerer dette markedet (M). Økonomien vil sannsynligvis stå i forhold til monopolstillingen (Ø). Virksomheten vil bli preget av erfaringer om gode og mangelfulle produsenter, transport osv (V). Firmaet kan også ha et fortrinn når det for eksempel gjelder kunnskaper om kjennskap til typer sitroner det er lett å markedsføre (K).

Ved å bruke SOAS vil vi kunne vurdere variablene i MØVK for å beskrive firmaets situasjon. Slike vurderinger blir imidlertid alltid påvirket av forhold i den faktiske verden. La oss bruke SOAS for å vurdere kun variabelen monopolmakt (M). Vi ser på denne variabelen i den første linjen i tabellen overfor målt gjennom SOAS. Relevante spørsmål her er:

- Hvor solid er firmaets monopol (s_M)?
- Hva er omfanget og betydningen av monopolet (o_M)?
- Av hvilken art eller type er monopolet (a_M)?

- Under hvilken sektor eller fagspesialisering kan monopolet bli ordnet (s_M)?

Vurdering av variabelen monopolmakt kan gi ytterligere refleksjoner og strategier. Monopol i seg selv kan defineres som lovbestemt eller erobret enerett til utøve en økonomisk virksomhet. Styrke eller soliditet ligger her. De andre rubrikkene i SOAS er om tingen iboende attributter.

Vi har bevisst kommet med flere eksempler ovenfor for å klargjøre bruk av MØVK og SOAS. Vi har tidligere sagt at disse to er mer generelle enn SWOT blant annet fordi de tillater at en konstruerer avhengighets- og årsaksrelasjoner som passer til hver enkelt situasjon. Alle disse metodene baserer seg på en eksplorativ eller utforskende brainstorming. Tross visse likheter, utelukker de ikke hverandre, men beriker hverandre. Nedenfor er avhengighetsrelasjonene ifølge MØVK og SOAS.

Når datagrunnlaget er mangfoldig, aktørene er mange og oppgavene er komplekse vil bruk av MØVK kreve at vi først beskrive konteksten nøye, det vil si definerer hva problemet består av og hvem som er involvert. Da selvsagt innenfor den gitte konteksten. Deretter velger vi en passende vurderingsskala for å vekte og vurdere variablene vi anser som viktige og for å finne avhengigheten mellom dem. Avhengighetsrelasjoner kan tilføre nye momenter og presiseringer.

Eksempel: Økonomisk nedgang ($\div \emptyset$) i et firma kan skyldes mange ting. Det kan skyldes måten firmaet er styrt på (M), en maktvariabel, firmaets organisering (V), en virksomhetsvariabel eller en kunnskapsvariabel (K).

La oss anta at den svake økonomien ($\div \emptyset$) er et resultat av svakt lederskap, mangelfull organisering og mangelfull informasjon om markedet. Dette betyr at i tillegg til en svak økonomi, viser også de resterende bestanddelene i MØVK noe mangelfullt. Får vi mer presise kunnskaper om disse manglene, vil vi kunne vite hvilken bestanddel vi kan satse mer på for å bedre situasjonen.

La oss igjen anta at en i første omgang har tenkt å skaffe mer presise data om etterspørsel (K) samt gjøre noe med ledelse (M). Tankegangen kan gi følgende avhengighetsrelasjon: $\pm\emptyset \leftarrow V \leftarrow +K \leftarrow +M$. Pilretningene tilsier at den svake økonomien ($\pm\emptyset$) er avhengig av virksomheten slik den er nå. Bedre virksomhet krever økt kunnskaper om etterspørsel (+K) og bedre ledelse (+M). Firmaet tenker på å gjøre noe med de to siste leddene og håper at dette får ringvirkningen på økonomien. En slik avhengighetsrelasjon forteller altså om hvilke variabler vi først skal gjøre noe med for å håndtere nedgang i økonomien. Avhengighetsrelasjonen kan lettere oppfattes dersom vi illustrerer den i en figur med for eksempel tre linjer eller en annen geometrisk tegning. Kanskje får vi også andre assosiasjoner.

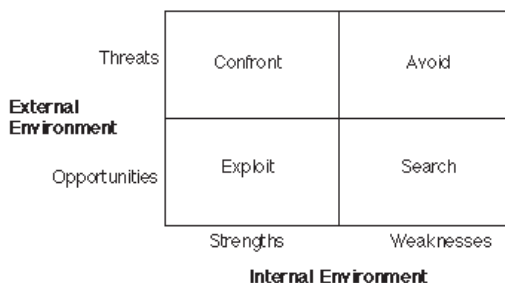
En av de mest etablerte metodene som blir brukt for å tolke innsamlede data fra omgivelsene er SWOT-analysen. SWOT er basert på idédugnad og blir brukt for å analysere forhold inne i organisasjonen og mellom organisasjonen og omgivelsene. Bokstavene i SWOT står for:

- Styrke (Strengths)
- Svakheter (Weaknesses)
- Muligheter (Opportunities)
- Trusler (Threats)

En begynner vanligvis med en idédugnad for å samle inn data om ovennevnte nøkkelvariabler. Dataene blir deretter klassifisert og bearbeidet under komponentene av SWOT. Undersøkelser, intervjuer, rapporter og offentlige utredninger supplerer innsamlede data. På basis av dette blir beslutningene fattet, satsingsområdene profilert, konkurranseforhold diskutert og tilpassede strategier valgt.

SWOT har fått gjennomslagskraft i forbindelse med strategisk planlegging. Kunnskaper om egen styrke kan føre til strategier for å vedlikeholde de sterke sidene eller nyttiggjøre seg nye muligheter i omgivelsene. Analogt kan kunnskaper om

svakheter føre til strategier for å håndtere svakhete ne eller motvirke trusler fra omgivelsene. SWOT blir også brukt for å vurdere styrke og svakhet, muligheter og trusler i forbindelse med psykososiale problemstillinger på individnivå. Anvendelsesområdene er nesten ubegrensede.



Figur 4 SWOT-analyse

Tankene bak SWOT er: Hvor ligger vår styrke og vår svakhet? Hvilke eksterne muligheter kan vi utnytte, og hvilke eksterne trusler må vi gardere oss mot?

I det private er omfang og betydning av firmaets markedandel viktig for dets eksistens. Strategien *exploit* i figuren overfor kan, ut fra fornuftsgrunnet bak SWOT, bli tolket slik: Siden vi er sterke internt, skal vi kunne utnytte mulighetene i omgivelsene.

Men informasjon om vår styrke og våre muligheter vil kunne føre til mer skreddersydde strategier gjennom bruk av SOAS, for å vurdere strategien i seg selv, og gjennom bruk av MØVK, for å diskutere strategien i en sin kontekst. SWOT er lite eksplisitt når det gjelder slike vurderinger.

Rasjonaliteten eller fornuftsgrunnet bak MØVK er: Hvilke maktvariabler, på politisk og/eller personplan, kan belyse observerte forhold under *exploit*? Hvilken økonomi eller tap og vinning kan vi relatere til observerte under *exploit*? Fra hvilket ståsted blir disse forholdene observert? Hvilke aktiviteter eller virksomheter gjelder i forbindelse med observerte forhold? Hvilke lover, regler, kunnskaper og teknologier finnes på området? Enhver situasjon har dermed en innebygd politisk og økonomisk rasjonalitet som skyldes aktørene i situasjonen og deres ståsteder.

Erkjennelsen av styrke eller holdbarhet, omfang og betydning osv. (Se SOAS) gjør funnene under MØVK relative ved å blåse dem opp eller ned. I en bestemt situasjon kan for eksempel styrke eller holdbarhet anses som relativ sammenlignet med styrke og holdbarhet i en annen situasjon. MØVK er dessuten mer åpen fordi den ikke består av motsetninger som i SWOT (styrket versus svakhet og muligheter versus trusler). Den åpner dessuten for avhengighetsrelasjoner og årsaksforhold mellom variablene.

Å nedlegge en fritidsklubb for å overføre ressursene til et aldershjem kan påføre lokalsamfunnet andre kostnader i form av utilfredse ungdommer. Analysert gjennom SWOT kan et sannsynlig strategivalg bli *avoid* (se tabellen ovenfor). Siden kommunen er svak ressursmessig og møter trusler fra skattebetalere som vil ha et aldershjem for sine gamle, er det lett å unngå ungdommen og overføre ressursene til aldershjemmet. Men på lengre sikt kan en unngåelsesstrategi koste både kommunen og lokalsamfunnet dyrt. Analysert gjennom MØVK vil et slikt strategivalg kunne tydeliggjøre både den politiske og den verdimessige dimensjonen.

Bevissthet om slike dimensjoner gir analysearbeidet en samfunnsmessig rasjonalitet. Dette er tilfellet når vi inngår et kompromiss slik at en gruppe brukere ikke får lov til å betrakte sine interesser som viktigst, men blir tvunget til å se dem i forhold til andre interesser i lokalsamfunnet. Politiske motsetningsforhold, mellom organisasjonen og omverdenen vil dermed kunne tre klarere frem og blir håndtert gjennom kompromissløsninger, for eksempel mellom privat og offentlig virksomhet.

De metodiske betraktningene vi hittil har diskutert er basert på en spesiell definisjon av omgivelsene som tar utgangspunkt i Luhmanns systemteori. Gjennom denne systemteorien definerer vi og anvender diverse fortolkningsrammer. I denne boka snakker vi om en organisasjonsenhet, som i likhet med Luhmanns organisasjon, har sin makt i beslutningsstrukturen. Den er framstilt som en boks eller en kube. (Forsøk her å tegne kun kubene. Hele illustrasjonen kommer senere). Rundt denne kubene blir omgivelsene illustrert i sirkler med stiplede linjer. Omgivelsene er inndelt i flere dimensjoner fra det nære til det fjerne: (i) lokalsamfunnet, (ii) regionen, (iii) fylkeskommunen, (iv) kommune, (v) staten og (vi) verden.

Lokalsamfunnet er der organisasjonen, for eksempel kommunen, har sitt hovedsete og nettverk. Det er her kommunen skaper sine verdier. På dette nivået fattes beslutninger om for eksempel brukerundersøkelser. På regionalt nivå finner vi regioner, fylkeskommuner og interkommunale instanser. Statlige og kommunale aktører fordeler ressurser og rammeoverføringer i samsvar med statens politikk. Det globale eller internasjonale nivået gjelder samarbeid med utenlandske organisasjoner, vennskapskommuner osv.

En organisasjon er altså et beslutningssystem som står i et avhengighetsforhold til sine omgivelser. Innenfor de politiske, økonomiske, sosiale, og kulturelle arenaer agerer individene som leverandører, konkurrenter, kunder og samarbeidspartnere, og alle er først og fremst beslutningstakere. En tilpasset beslutningsstruktur betyr en differensiert bevissthet om konsekvensene av beslutninger nedover i hierarkiet eller utover i samfunnet.

Kravet fra brukerne og hensynet til omgivelsene skiller mellom privat og offentlig sektor, noe som igjen forteller at beslutningene blir forskjellige i hver av disse typer sektorer. I det offentlige blir kostnadseffektivitet og behovsdekning tilpasset publikums behov. Offentlige brukere har flere påvirkningskanaler enn kunder i det private. Samfunnet har et legitimt krav på kontroll av det som skjer i organisasjoner. Pålegg fra ytre omgivelser skjer for eksempel i form av besøk fra arbeidstilsynet for å sjekke systemet for internkontroll eller i form av intervensjon fra Norges Bank for å regulere kredittmarkedet.

Ovenfor har vi supplert SWOT med MØVK og SOAS for å kvalitetssikre data og for å styrke beslutningsgrunnlaget i en organisasjon som lever i samsvar med sine omgivelser. De to siste metodene er selvstendige verktøy for problemløsning som vi bruker mye i denne boka. Nedenfor skal vi se litt nærmere på metoden LISAS EIE der disse også kan brukes.

2.3 Metoden LISAS EIE

LISAS EIE er et system for analyse og gjennomføring av tiltak. I analysefasen kan MØVK, SOAS og Oktografen brukes, men også andre verktøy. Bokstavene i LISAS

EIE står for (i) Lokalisering; (ii) Identifisering; (iii) Sammenligning; (iv) Analyse; (v) Eierskap og refleksivitet; (vi) Implementering og (vii) Evaluering. Systemet består av faser hvor rekkefølge og innhold er av betydning.

Lokalisering

Et problem må bli lokalisert så korrekt som mulig slik at det kan bli drøftet der det først og fremst hører til. Aktuelle spørsmål er:

- I hvilken divisjon eller avdeling av en organisasjon befinner problemet seg eller hvor i omgivelsene kan det lokaliseres?
- Hvor presist kan problemet lokaliseres i denne konteksten?

Identifisering

Identifisering er å finne fram til problemets bestanddeler. Aktuelle spørsmål er:

- Hva består problemet i, hvordan arter det seg, hvor godt kan vi beskrive og hva er drivkraften bak problemet?
- Hvordan kan problemet i seg selv beskrives, og i hvilken kontekst opptrer det?
- Hvor kompleks er konteksten problemet diskuteres i?
- Hvilken teknikk skal vi bruke for å identifisere variablene problemet består av? Her kan blant annet MØVK og SOAS bli brukt.

Sammenligning

Lévi-Strauss⁴² sier at sammenligning er basisformen for all forståelse. Gjennom sammenligning finner vi fram til likheter og forskjeller og vi sparer tid og ressurser. Aktuelle spørsmål er:

- Har andre hatt tilsvarende problemer?

⁴² Claude Lévi-Strauss, *Myth and Meaning* (London: Routledge, 2001).

- Hvordan har i så fall de taklet dem?

Analyse

Analysefasen åpner for alle mulige metoder og modeller. Vi bruker både MØVK og SOAS samt Oktografen i forbindelse med denne fasen. Aktuelle spørsmål er:

- Hva er resultatet hittil etter gjennomgang av fasene ovenfor?
- Skal problemet avgrenses ytterligere?
- Hvilke avhengighetsrelasjoner og årsakssammenhenger kan vi skissere?
- Trenger vi et verktøy (en modell) for å sortere problemets bestanddeler, og kan problemet illustreres geometrisk?

Samsvar med virkelighet

En analyse kan føre til ulogiske konklusjoner når vi kontrollerer om den samsvarer med virkeligheten. Synonymer for samsvar er balanse, harmoni, kongruens, korrespondanse, likhet, motsvarighet, overensstemmelse eller isomorfi. Aktuelle spørsmål her er:

- Er analysen troverdig og i samsvar med virkeligheten slik vi opplever den?
- Er løsningsforslagene vi har valgt gjennomførbare?
- Hvordan vil situasjonen se ut eller endre seg når problemet er løst og hva blir konsekvensene?
- Hvordan vil kommunikasjonen bli mellom organisasjonssystemene etter gjennomføringen?

Eiendomsforhold og refleksivitet

Refleksivitet er en metode som er mye brukt av filosofer. Pillow sier at «To reflect is to look over what has been done so as to extract the net meanings which are the capital stock of intelligent dealing with further experiences. It is the heart of

intellectual organization and of the disciplined mind.»⁴³ Refleksivitet eller selvanalyse er å reflektere kritisk over de sosiale og samfunnsmessige betingelser som virker styrende for våre konklusjoner. Det er en subjektiv prosess av selvbevisst granskning, også ved hjelp av teorier. Bourdieu betrakter for eksempel refleksivitet som en del av løsningen, ikke en del av problemet.

Aktuelle spørsmål her er:

- Hvem eier problemet?
- Hvem sitt ansvar er det?
- Hvilke sosiale og samfunnsmessige betingelser styrer problemet?
- Eier du selv problemet?

Implementering

Implementering betyr gjennomføring. Aktuelle spørsmål her er:

- Trenger vi riskanalyse, Gantt-diagram, PERT (Program Evaluation Review Techniques) eller lignende instrumenter i implementeringsfasen?
- Hvem skal sørge for at problemet blir løst?
- Hvilke tiltak skal iverksettes?

Evaluering

Evalueringen skjer både underveis og ved slutten. Underveis tar den form av resultatvurderinger som baner veien til videre implementering.

- Oppnådde vi de målene eller ønskene vi satte oss?
- Kan vi dokumentere at problemet er løst?

⁴³ Wanda S. Pillow, «Confession, Catharsis, or Cure? Rethinking the Uses of Reflexivity as Methodological Power in Qualitative Research,» *Qualitative Studies in Education* 16, no. 2 (2003).

Tabellen nedenfor kombinerer LISAS EIE med de tidligere tankestadiene og med en teori om didaktikk eller undervisningslære som består av tre faser: tilegne, forbedre og mestre kunnskap. Tabellen belyser og presiserer den pedagogiske og metodiske tilnærmingen til blant annet metoden LISAS EIE.

	Tilegne kunnskap	Forbedre kunnskap	Mestre kunnskap	Utvikle kunnskap
Innsikt (appersepsjon)				Eierskap Refleksifitet Verdsette, utvikle, bedømme, forutsi, evaluere...
Teoridannelse (appersepsjon)			Analyse Samsvar Analysere, vurdere skape, dedusere, oppdage, avlede generalisere, integrere	
Eksperimentering (Persepsjon)		Sammenligning Beskrive, sammenligne, klassifisere, konstruere, designe, illustrere, forklare, planlegge, anvende, oppsummere		
Differensiering (persepsjon)	Lokalisering Identifisering Definere, liste, differensiere, identifisere...			

Figur 5 En kombinasjonstabell med nivåer i LISAS EIE.

LISAS EIE er en omfattende metode. Det er ikke meningen at alle leddene i metoden skal bli brukt i forbindelse med en gitt analyse. Av og til er det tilstrekkelig bare med rekkfølgen leddene kommer i og en grundig anvendelse av noen få ledd. Metoden er anvendt for å reflektere over et kulturfenomen i boka **Kulturanalyse**.⁴⁴

Vi starter den første delen av denne boka med en tosidig definisjon, tanketeorier og systemteorien Individets pendling mellom interne og eksterne tilværelser blir belyst gjennom eksempler. Tilværelsen på arbeidsplassen er grunnlagt på økonomi, både

⁴⁴ al-Araki, *Kulturanalyse Et Verktøy for God Kommunikasjon Mellom Mennesker*.

som produktivitet og som realisert overskudd. Men organisasjonen blir også påvirket av omgivelsene samt lover og regler, tankemønstre, kulturer og stiler som beslutningstakere bærer med seg i sin pendling fra og til arbeid. Kommunikasjon mellom individ, organisasjon og samfunn er grunnleggende, også for å holde balansen i den naturlige antagonismen som vi antar er iboende i arbeidslivet og i kommunikasjon mellom mennesker.

Vi har kommet med forskjellige eksempler gjennom hele den første delen av boka. Eksempelene viser at når en tviler og stiller spørsmål kan dette lede til andre konklusjoner, for eksempel når vi korrigerer våre observasjoner om en person som jobber i en butikk, erindrer tidligere oppfattelser fra tiden på ungdomsskolen osv. Eksempelene illustrerer ellers hvordan vi analyserer en ting eller et fenomen ved å utnytte metoder, tankestadier, samt dynamikken og strukturen rundt systemteorien. Noen av eksemplene fremhever pendlingen mellom omgivelsene og organisasjonen og den interne kognitive pendlingen mellom arbeidsnormer og psykososiale normer. Den første pendlingen er under innkjøp av pyntegjenstander og duker for julefeiring på din avdeling. Den andre gjelder medarbeidersamtalen mellom Knut og Arne om valget mellom et kompetansekurs i Norge og et annet i Sverige.

Eksempel: La oss anta at medarbeidersamtalen mellom Arne og Knut førte til en vending i favør av Arne. Lederen følte at Arne burde ha fått sitt ønske om å reise til Sverige oppfylt. Arne ble derfor kompensert i form av ressurser, fritid til å jobbe med egne ting og finansiell støtte. Denne litt ubegrunnede endring er blitt lagt merke til av de ansatte, særlig av deg som har gjort mye for din avdeling, kjøpt duker og annet, og hjulpet mye ellers uten å ha blitt lagt merke til. Det er her den indre *antagonistiske* tilværelsen kan bli realitet og individets kognitive pendling mellom arbeidsnormer og psykososiale normer føre med seg problemer. Internt kan påvirkningsmetoder lederen bruker for å tilfredsstille Arne skade effektiviteten og samhold ansatte imellom. Eksterne kan dette smitte over individets eksterne tilværelse utenfor organisasjonen. Antagonismen ligger latent hos alle ansatte og vekkes til liv gjennom skjeve organisasjonsordninger.

Det mest unike systemet er mennesket. I motsetning til alle andre vesener har mennesket evnen til å tenke, lære og til å ta selvstendige beslutninger. Et individ er

et system, det vil si et organisk hele. Individets tenkning er selvsagt med hele veien. Individets interne og eksterne tilværelser bør derfor ses i sammenheng.

Meningen med hele den første delen av boka (kapittel 1 og 2) er å belyse individets pendling fra og til arbeid og virkningen dette har på den angitte antagonismen mellom på den ene siden arbeidsnormer og på den andre siden sosiale og psykososiale normer. Denne antagonismen er en konstituerende del av Oktografen. Dette tilrettelegger for forståelsen og bruk av modellen slik vi diskuterer den i del II.

DEL II: PROSESSER OG ANSVAR I EN ORGANISASJON

En dag var Juha på tur i byen. Plutselig slo en skremmende tanke ned i ham: *Hvordan kan jeg egentlig vite at jeg er meg?*, hvisket han til seg selv. Han løp inn i nærmeste butikk, rett bort til innehaveren og spurte:

- *Så du at jeg kom inn nå?*
- *Ja, selvfølgelig*, svarte butikkeieren.
- *Har du sett meg før?* spurte Juha
- *Nei*, svarte eieren
- *Hvordan kan du da vite at det var jeg som kom inn?* spurte Juha oppgitt.

Moralen: Det er lov å spørre og en får svar, men stå til svars stå til ansvar.

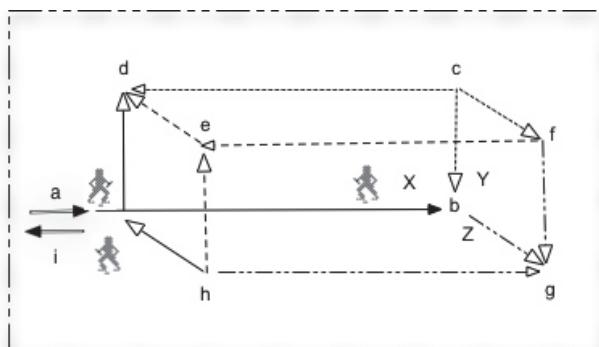
Denne delen beskriver trekantsystemene i Oktografen. Som kubeformet romfigur er modellen avgrenset av seks kvadratiske flater som er delt inn i trekantsystemer for å fremstille kompleksiteten i en organisasjon. Det er i alt åtte synlige trekantsystemer tilsvarende åtte hjørner i kuben. De utgjør hele organisasjonssystemet. To av disse belyser antagonismen mellom arbeidsnormer og psykososiale normer.

Antagonismen påvirker arbeidsprosesser og ansvarsområder, og dermed også ønsker og forventninger til livet og arbeidslivet. Vi skal se nærmere på de enkelte trekantsystemene, etter en generell introduksjon til modellens form og innhold.

3. OM Å FORSTÅ OKTOGRAFEN SOM FORM OG INNHOLD

De som ser Oktografen før første gang, vil ved første øyekast finne modellen vanskelig, men ikke når en blir kjent med den. Den beste tilnærmingen til modellen er å tilegne den, forbedre og mestre tilegnelsen for eventuelt å utvikle sine kunnskaper om modellen (se figur 5 ovenfor). Komponentene som Oktografen består av fungerer som brikkene i et sjakkspill. Alene har de sine respektive egenskaper. Når de blir flyttet på sjakkbrettet og koblet sammen, det vil si brukt i en kontekst, avslører de sin dynamikk.

Eksempel: Tenk på en fyrstikkeske. Det som er rundt esken blir kalt omverdenen. Selve esken, med sine åtte hjørner, er kalt organisasjonen. Sett innenfra, kan Oktografen bli visualisert som et rom med åtte hjørner, fire på golvet og fire i taket.



Figur 6 Åtte hjørner og åtte trekantsystemer

Hvert sett av tre linjer som møtes i et hjørne av kuben utgjør et trekantsystem, altså åtte trekantsystemer. Trekantsystemet om maktstrukturen, selve essensen av en organisasjon, består av linjene X, Y og Z som møtes i hjørne b. De resterende trekantsystemene blir dannet på samme måte slik vi etter hvert skal forklare.

De stiplede linjer rundt figur 6 refererer til de tidligere omtalte omgivelsene. Aktørene pendler mellom miljøene i og rundt organisasjonen. Kommunikasjon mellom individ, organisasjon og samfunn er dynamikken som binder det hele sammen. Erfaringsvis tegner en den kubeformete figuren på forskjellige måter. Figuren nedenfor viser at en med én strek kan tegner åtte linjer og tilføre dem en pil for input og en annen for outcome, også for å illustrere systemteorien.



Figur 7 sekvensielle og sammenhengende tegning av Oktografen

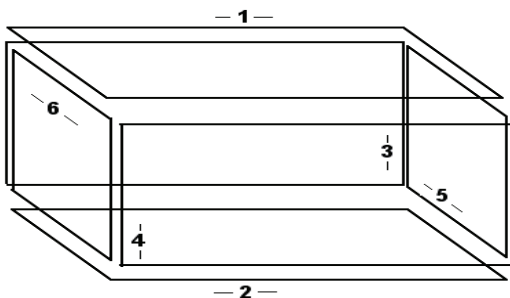
De fire linjene som mangler i figur 7 representerer verdietiske dimensjoner. Måten du nå har tegne kubene på, fra input og tilbake til outcome, illustrerer en bestemt sekvens i et saksforløp. I figur 6 er denne sekvensen gjengitt med bokstaver. Vi kommer tilbake til sekvensen etter hver som nøkkelbegrepene i Oktografen blir plottet på plass.

Kuben ovenfor kan fremstille optiske illusjoner, særlig etter at de fire linjene som mangler er tegnet på plass. Hvis du fester blikket på ett av kubens hjørner i ca 3 sekunder, vil du oppleve kubene i bevegelse, det vil si at du vil vekselvis se bunnen og toppen. Den optiske illusjonen som du produserer ved å betrakte kubene symboliserer den skiftende dynamikken i en organisasjon.

3.1 Oktografen fra en sirkel til en kube (tredimensjonal figur)

Oktografen er en billedliggjøring og en forenkling av en kompleks virkelighet. Den kan selvsagt bli fremstilt i en sirkel inndelt i åtte sektorer. Men sirkelen gjør det vanskelig å illustrere de dynamiske prosessene i modellen. En kubeformet figur kan

derimot lettere deles inn i trekantsystemer og andre arealer. En kube er derfor bedre egnet enn sirkelen til å fremstille kompleksiteten i vår modell, selv om den visuelt kan virke forvirrende.



Figur 8 Tak, golv og vegger i Oktografen

Ifølge vår tidligere definisjon av tingen i sitt vesen, det vil si i seg selv og med sine iboende egenskaper, er Oktografen i seg selv en åttekantet systemteoretisk modell som forklarer forholdet mellom prosesser og ansvar i en organisasjon. Den er solid i sine årsaksrelasjoner, har utstrakt omfang og betydning fordi den favner over viktige sider ved diverse organisasjoner. Den hører til arten kausale modeller og kan ordnes under kompleks systemteori. Modellens ytre form, eller kuben i seg selv, forteller ikke om konteksten. Men hva med konteksten, eller tingen i kontekst?

Konteksten er innarbeidet i åtte grunnsetninger eller aksiomer. Generelt, fordeles de på taket og golvet i figuren ovenfor. Taket refererer til den idémessige utformingen av overbygning, i betydningen verdisyn og menneskesyn, målsettinger, policy og retningslinjer, plandokumenter, normer og systemer osv. Golvet derimot refererer til underbygningen der aktiviteter og virksomheter skal munne ut i produksjon av varer og tjenester. En organisasjon som mangler harmoni mellom sine overordnede planer og systemer, her taket, og sin virksomhet på golvet, skaper problemer både for seg selv, sine ansatte og sine omgivelser. Er det problemer på golvet, forplanter disse problemene seg også mest sannsynlig lettere til taket og vise versa. I likhet med tak og golv har også sideveggene en betydning (se figur 25).

Detaljene i disse grunnsetningene er plottet på kubens hjørner og koblet sammen på en spesiell måte gjennom linjer som samordner nøkkelbegrepene og dynamikken i modellen. Hvert hjørne er tildelt et begrep eller et akronym som sammen med tre andre danner et trekantsystem slik det er forklart i figur 6 ovenfor. For å betrakte Oktografen som en dynamisk modell, er det derfor viktig å forstå hvor nøkkelbegrepene er plottet og hvordan de står i forhold til hverandre. Ethvert nøkkelbegrep blir nemlig betraktet ut fra dets opprinnelige idégrunnlag og dens logiske plassering i kubens. Dersom noe skal bytte plass, må vi revurdere den logiske sammenhengen. Slik blir tingen i kontekst utformet. Nedenfor skal vi detaljere de ovennevnte åtte grunnsetninger, forklarer sekvensen og avhengigheten mellom dem og tilrettelegger for inndeling av kubens i trekantsystemer.

3.2 Oktografens grunnsetninger og begreper

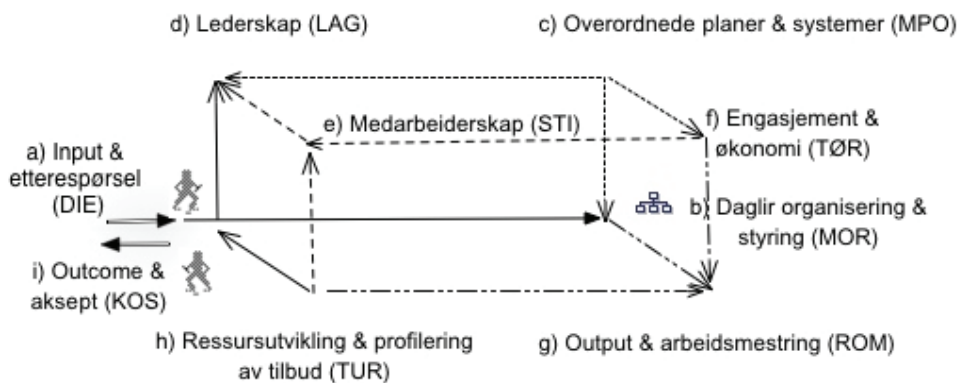
Prossesser og ansvarsområder i Oktografen er avledet av åtte logiske aksiomer eller grunnsetninger. Grunnsetningene lyder slik: (i) Input og etterspørsel fra brukerne eller kundene er selve grunnlaget for organisasjonens eksistens; (ii) Denne eksistensen krever hensyn til overordnede planer og systemer; (iii) Planer og systemer er først og fremst ledelsens ansvar; (iv) For å innfri dette ansvaret trenger ledelsen støtte fra sine ansatte; (v) Støtten som ansatte gir sin leder godtgjøres med lønn og fellesskap; (vi) Lønn og fellesskap påvirker produktiviteten; (vii) Produktiviteten blir vedlikeholdt gjennom utviklingstiltak som kommer organisasjonen, de ansatte og brukerne til gode; (viii) Rettskaffenhet er idealet organisasjonen bør tilstrebe seg for å imøtekomme behov og krav fra sine interessenter, ansatte, kunder og brukere. Det er disse aksiomene eller grunnsetningene som blir innarbeidet i akronymer eller forkortelser som gir navn til de åtte hjørnene i Oktografen (Se de fullstendige setningene i figur 23).

Figur 9 nedenfor består av forenklede setninger med forkortelser plassert i parentes. I innledningen har vi forklart hvordan vi ut fra en slik setning kan lage akronymer og

forkortelser. Vi har tidligere sagt at rekkefølgen fra *a* (Input & etterspørsel) til *i* (outcome og aksept) illustrerer et saksforløp.

Eksempel: En sak kommer utenfra (*a*), blir kanalisert gjennom organisasjonssystemet etter en bestemt maktstruktur (*b*), blir behandlet etter gjeldende overordnede planer og systemer (*c*) og fulgt opp av en leder (*d*). Ansatte som håndterer saken har forskjellige stiler og identiteter (*e*), måter å engasjere seg på samt økonomiske forventninger og oppnådde resultater (*f*). Saken fører selvsagt til en bestemt ressursbruk og en bestemt produksjon (*g*). Dette kan forårsake utvikling (*h*) slik at saken eventuelt bli håndtert i henhold til brukernes behov (*i*). Dette saksforløpet er vist i figur 9 nedenfor.

Det er verdt å merke at begrepet aktør, uansett stilling, forekommer i alle leddene fra *a* til *i*. To av disse leddene er likevel de aller viktigste fordi de kan skape antagonisme mellom arbeidsnormer og psykososiale normer. Disse to leddene er grunnlaget for trekantsystemet rundt hjørnet *b* om Daglig organisering og rundt hjørnet *e* om Medarbeiderskap.



Figur 9 En forenklet Oktograf

Eksempel: Vi skal nå bruke figuren ovenfor som assosiasjonsverktøy for å skape ideer. Forestill deg at du er leder for en gruppe ansatte som sliter med å arbeide effektivt. Du står i punktet *d*, Lederskap i figuren. Du skal reflektere for å finne fram til ideer om hvordan du som leder kan få gruppen til å arbeide effektivt. Du beveger deg fra *d* fram og tilbake mellom punktene i figuren og assosierer fritt inntil du har vært innom alle nøkkelbegrepene. Ved hvert stoppested skal du svare på følgende spørsmål: Hva kan jeg hente herfra for å påvirke gruppens effektivitet? Skriv ned det du kommer fram til. Når du har tatt en runde med frie assosiasjoner, vil du få se dine ideer. Ved å aktivisere tidligere lagrede kunnskaper og erfaringer, produserer du skreddersydde ideer (se tanketeorier ovenfor). Du kan eventuelt sortere dataene ved hjelp av MØVK og SOAS for å finne hvor tyngdepunktet ligger, det vil si om dine ideer har mest med beslutning, kommunikasjon, produksjon, innovasjon eller lignende å gjøre.

De som er vant til å lese modeller vil finne det tilstrekkelig med den flate beskrivelsen av Oktografen hittil, men vi går videre for å belyse avhengigheten mellom punkter og linjer i Oktografen.

3.3 Avhengigheten mellom akronymene i Oktografen

Tegner vi en linje uten noe som helst pil, kan vi få bestemte assosiasjoner ved hver ende av linjen. Men tegner vi linjen med pil får vi assosiasjoner som krever svar på hvordan og hvorfor komponentene står i forhold til hverandre. Hvis vi sier at en leder er avhengig av sine ansatte, bør vi beskrive hvordan denne avhengigheten gjør seg gjeldene og hvorfor. Forskjellen mellom en flat og en argumentert beskrivelse ligger her.

Avhengighetsforhold (linje + pil) tilsier at en hendelse et sted kan bli styrt av noe et annet sted. Å *motta* en pil betyr å bli påvirket av pilens avsender og avsenderens motiver. Det er også mulig med piler i toveis retninger ($\leftarrow \rightarrow$), men da bør hver pilretning være begrunnet. Begge retninger gir nemlig assosiasjoner og ideer. Men pil i enveis retning uttrykker en bestemt indre logikk som skiller Oktografen fra andre modeller.

En plotting av nøkkelbegrepene på hjørnene i hele kuben og en fastsettelse av avhengighetsrelasjoner mellom dem, som i figur 9 ovenfor, gjør at vi får åtte faste og argumenterte trekantsystemer. Hvert trekantsystem består av et hjørne og tre linjer. Trekantsystemene springer ut fra følgende hovedhjørner eller kraftsystemer:

- Daglig organisering og styring (Hovedhjørnet: MOR).
- Lederskap (Hovedhjørnet: LAG).
- Engasjement og økonomiske resultater (Hovedhjørnet: TØR).
- Utvikling av ressurser (Hovedhjørnet: TUR).

Rundt disse hovedhjørnene eller kraftsentrene blir det dannes virksomhetsprosesser og ansvarsområder. Prosessene er:

- Kommunikasjonsprosess (tre linjer tilknyttet hovedhjørnet STI)
- Beslutningsprosess (tre linjer tilknyttet hovedhjørnet MPO)
- Produksjonsprosess (tre linjer tilknyttet hovedhjørnet ROM)
- Innovasjonsprosess (tre linjer tilknyttet hovedhjørnet DIE/KOS)

Hovedhjørnene og prosessene dekker de viktigste trekantsystemene i Oktografen. Vi beskriver dem etter hvert som de kommer i boka. Her lager vi et trekantsystem som kan bli konsultert i figur 9 ovenfor.

Hjørnet *Daglig organisering (MOR)* i figur 9 viser tre linjer som binder det til tre andre hjørner: *Input & etterspørsel (DIE)*, *Overordnede planer (MPO)* og *Output og oppgavemestring (ROM)*. Dette trekantsystemet beskriver maktstrukturen i en organisasjon.

Du kan tegne en Oktograf med alle akronymer på plass. Deretter kan du tegne modellens kausale relasjoner (linjer med piler). De kausale relasjonene som er vist i

figuren ovenfor er i enveisretning. Du kan tegne din egen figur og plote relasjonene på plass ved å bruke følgende huskeregel: LAG og MOR mottar tre piler hver. MPO og TUR sender tre piler hver. STI mottar pil fra TØR. Reflekter over relasjonene når du konsulterer figuren. Du kan også velge å lage dine egne årsakssammenhenger ved å endre pilretningen fra enveis til toveis, eller lage dine egne trekantsystemer ved å tegne andre linjer enn de som er fastlagt i kuben.

Strukturer og prosesser er innbyrdes avhengige i en organisasjon. En struktur eller en hierarkisk skisse fremstiller hvordan og hvorfor ting er koblet sammen. En prosess, som forutsetter bevegelser i tid og rom, bygger på en slik struktur. Hver modell forklarer sine strukturelle koblinger på sin måte, og ingen modell kan fullt gjengi helheten i en prosess eller i en virkelighet. Det samme gjelder for Oktografen.

På en arbeidsplass fordeler folk seg ut i fra status, rolle, oppgaver og ressurser. I hvert system arbeider det folk, og noen er aktive i flere systemer samtidig. En stilling som lærer, impliserer at en fatter beslutninger, produserer, kommuniserer og fornyer seg selv og sine oppgaver. Bevissthet om medvirkning og delaktighet og om utvikling av ressurser – menneskelige og materielle – er derfor viktig. Rollene variere i omfang og betydning i samsvar med type oppgave og med hvor oppgaven hører hjemme. Slike flersidige roller preger moderne organisasjoner og er fremhevet av teoretikere som franskmannen Henri Fayol. Nesten alle våre daglige gjøremål forutsetter at vi fatter beslutninger, kommuniserer og produserer eller fornyer. Alle er med andre ord ledere. Sammenhengen mellom roller og prosesser er den viktigste i Oktografen. I faglitteraturen blir prosessene ofte drøftet enkeltvis og uten binding. Oktografen beskriver dem samlet, fire deler som utgjør en helhet, og refererer til en eller flere av dem i tilknytning til en handling, oppgave eller foreteelse.

Eksempel: Dersom en har bestemt seg for å reise med tog (beslutningsprosess), drar en til stasjonen og kommuniserer sitt ønske (kommunikasjonsprosessen) ved å kjøpe en billett for at reisen skal kunne bli *produsert* eller realisert (produksjonsprosessen). Er reisen ikke gjennomført på en forsvarlig måte, kan en klage og kanskje få erstatning, eller i det minste bidra til at andre får bedre tjenester (innovasjonsprosessen).

Den som har en lederstilling i en organisasjon, er først nødt til å fatte beslutninger. Beslutningsprosessen gjelder ansvaret for å styre organisasjonen eller avdelingen, helst gjennom medvirkning og medbestemmelse, noe som igjen fordrer respekt for normer, verdier og systemer i organisasjonen. Ledere formidler ofte sine beslutninger til andre. Her gjelder kommunikasjonsprosessen. Den munner i å gjøre en jobb, å ta ansvar for medarbeidere eller for broen som kobler avdelingen til resten av samfunnet. Lederen tar seg av ansattes samhold ut i fra en bevissthet om sine planer og systemer og om kommunikasjon. I kommunikasjonsprosessen vil ansattes forståelse for planer og systemer bidra til intern og ekstern effektivitet. I produksjonsprosessen gjelder ansvaret for effektivitet og kvalitetssikring. Produkter og tjenester og hvordan de blir fremstilt endrer seg med tiden. Derfor er det viktig å utvikle ressurser, både menneskelige og materielle, for å imøtekomme endringer i oppgaver, roller og relasjoner. Små korte utviklingstiltak og store prosjekter kjennetegner produksjonsprosessen. Lederen fordeler ressurser. Ansatte bør kunne resonnerer eller tenke økonomisk for å sikre effektivitet og kvalitet av varer og tjenester.

Over lengre tid kan oppgaver og varer forandrer seg bemerkelsesverdig. Bruksverdi, stil og preferanser omformer ting enten til noe lignende eller til noe helt annerledes. Innflytelsesrike personer legger også sine ideer til. Sluttresultatet kan bli en helt spesiell kombinasjon av stiler, systemer og rutiner eller oppgaver og tjenester. Flere ulikheter blir lagt til underveis, men det kan også skyldes tiden. Når omfattende motsetninger oppstår mellom det gamle og det nye, fordrer dette store og mellomstore endringsprosjekter. Her gjelder innovasjonsprosessen. Den innebærer endringer som over tid vil virke inne på hvordan organisasjonen fungerer. I denne prosessen er det viktig å være klar over at en person ikke kan være både leder og pådriver (innovatør eller endringsagent) samtidig, fordi personen risikerer å neglisjere sitt lederansvar til fordel for kreativt arbeid.

Vi har startet kapittel tre med å en generell omtale av Oktografen, det vil si nøkkelbegrepene i modellen og hvordan de kan bli kombinert for å danne trekantsystemer og avhengighetsrelasjoner. Vi har også nevnt de fire prosessene

som styrer dynamikken i en organisasjon. Av disse er prosessene rundt beslutning, produksjon og innovasjon innebygd i selve lederansvaret. En blir ikke leder uten dem. Prosessen om kommunikasjon er ikke nødvendigvis innebygd i lederansvaret. En kan lede uten å kommunisere. Kommunikasjonen er lederens viktigste og vanskeligste oppgaver. Sammenlignet med en endringsagent utgjør derimot forståelsen og kreativiteten agentens vanskeligste oppgave. I enhver organisasjon er det altså noen som fattet beslutninger på overordnede nivå – iberegnet omgivelsene – og kommuniserer disse beslutningene til andre. Andre iverksetter dem og produserer og atter andre tar seg av fornyelsesarbeid. Disse fire prosessene beskriver aktivitetene i en organisasjon.

I de kommende sider, omtaler vi hvert av de fire trekantsystemene i sitt kapittel. Det første trekantsystemet vi omtaler er selve organisasjonen, det vil si den daglig organiseringen og styringen av aktivitetene i en organisasjon.

4. DAGLIG ORGANISERING OG STYRING (MOR)

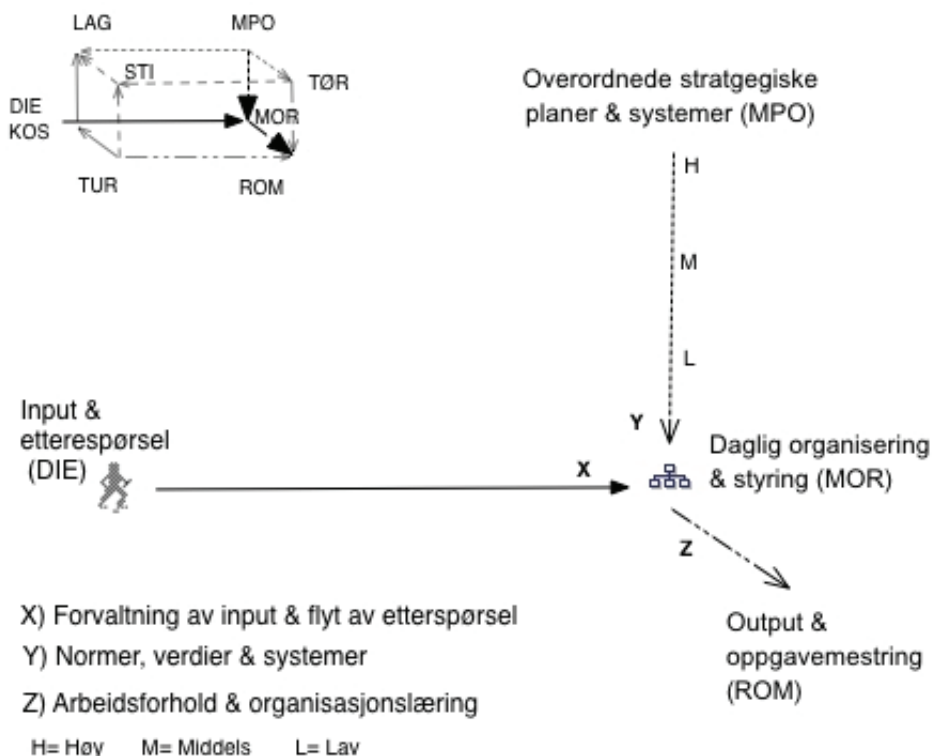
En dag ble det brann i huset til Juha. Vennene hans så det og løp for å varsle. Juha tok det hele med ro og sa:

– Dere må snakke med min kone. Vi har avtalt at jeg har ansvaret for alt utendørs og hun tar seg av huset.

Moralen er: En dårlig fordeling av makt og myndighet kan få dramatiske konsekvenser.

Nedenfor skal vi se på trekantsystemet Daglig organisering og beslektede temaer om organisasjonsstruktur, interesser, aktører og aktiviteter.

4.1 Trekantsystemet Daglig organisering og styring



Figur 10 Strukturen i *Daglig organisering og styring*

4.1.1 Komponenter og avhengighetsrelasjoner i trekantsystemet

Modellen ovenfor kan bli fremstilt som en samtale mellom interessenter og kunder i omgivelsene og ansatte i organisasjonen. De første sier: «Dere er avhengige av oss. Dere mottar ressurser, og vi krever at våre saker blir håndtert riktig. Er dere effektive, det vil si godt organisert, følger opp vedtatte planer og systemer og produserer de riktige tingene, vil en sak kunne komme fram til den som har fått tildelt riktig myndighet og ressurser for å ta seg av den.»

Ansatte, som vet om disse ønskene og som står for output, vil da kunne si til sin leder: «Det er gjennom et godt arbeidsmiljø at produksjon av varer og tjenester blir effektiv i en lærende organisasjon. Men for at dette skal kunne skje, må flyt av

input og etterspørsel går riktig for seg, og gjeldende normer, verdier og systemer respektert av alle i organisasjonen.»

I innledningen til denne boka har vi sagt at en bør reflektere over hvordan en modell er tenkt konstruert, hvordan komponentene påvirker hverandre og hvilke ideer modellen formidler. Leseren er dermed bedt om å se på trekantsystemet i figuren ovenfor for å forsøke å spore opp samtalen vi beskriver ovenfor og kanskje oppdage noe nytt.

Hvis vi sammenligner trekantsystemet om Daglig organisering med Luhmanns systemteori om samfunnet, vil vi i finne de subsystemene Luhmann opererer med, det vil si det politiske, det økonomiske, det juridiske og til en viss grad det religiøse i miniatyrform. En organisasjon er egentlig et samfunn i miniatyr. Nedenfor forklarer vi skritt for skritt nøkkelbegrepene i trekantsystemet daglig organisering og avhengighetsrelasjonene mellom dem.

Hovedhjørnet (MOR) i trekantsystemet står i sin helhet for: fordeling av myndighet, organisering og (om)disponering av ressurser, tid og roller (se figur 23). I forkortet form gir dette: Daglig organisering & styring. De som organiserer og styrer blir ikledd forskjellige roller, for eksempel som saksbehandler, problemløser, ressursperson osv. Stillinger, funksjoner og kommandolinjer blir vanligvis fremstilt på et organisasjonskart. I trekantsystemet ovenfor symboliserer hovedhjørnet MOR organisasjonskartet. Det knytter til seg tre andre komponenter gjennom avhengighetsrelasjoner, eller linjer med piler.

Relasjon X, den første linjen i trekantsystemet, gjør Daglig organisering avhengig av Input & etterspørsel: DIE→MOR. Er denne relasjonen holdbar sett i sammenhengen med de andre to linjene?

Input og etterspørsel, som strømmer inn fra brukerne til organisasjonen, påvirker organiseringen og dermed ressursbruken. Ansatte kan ikke jobbe uten tilførsel av kapital, råvarer, teknologi og informasjon, og sikkert ikke uten en strøm av etterspørsel fra brukere, klienter og kunder. Rollemessig forventer en at ansatte innfrir slike ønsker og krav på en forsvarlig måte ved at de blir godt organisert.

Oppgavemessig må denne organiseringen føre til at ressurser og myndighet blir fordelt riktig slik av hver kan ta seg av sitt ansvar. Derfor er det viktig for de som organiserer å vite hvordan etterspørselen er sammensatt, dens omfang og betydning, art og type og fra hvilke segmenter i omgivelsene den strømmer inn til organisasjonen. Dette endrer seg selvsagt i takt med demografi og behov i lokalsamfunnet. Linjen i relasjon X (se figuren) får dermed navnet: Forvaltning av input og flyt av etterspørsel.

Snur vi pilen i denne relasjonen, vil Input og etterspørsel bli avhengig av Daglige organisering og styring. Interessenter og kunder blir avhengige av organisasjonen. Ansatte kan dermed få større påvirkningskraft. Dette er mulig i tilfeller der fordeling av ressurser, roller og oppgaver blir gjort ut fra politiske eller sosiale hensyn, som for eksempel i monopoltilfeller. Vi beholder den opprinnelige pilretningen fordi i de fleste organisasjoner blir avhengig av sine interessenter og kunder, ikke omvendt. Vi går videre til den andre relasjon.

Relasjon Y, den andre linjen i trekantsystemet, gjør Daglig organisering avhengig av Overordnede planer: $MOR \leftarrow MPO$. Folk må forholde seg til sine planer og systemer for å gjøre en skikkelig jobb, noe som fremhever ansvar for å formulere mål, planlegge og prioritere, helst gjennom deltagelse fra de impliserte partene. Hvilke løsninger blir akseptable, hvem har rett eller plikt til å være talsmann på vegne av organisasjonen, hvordan involvere ansatte i planarbeid osv. vil bero på normer og rettleidninger i strategiske planer og systemer. Det planlagte produksjonssystemet blir respekt av alle. Linjen i relasjon Y får dermed navnet: Normer, verdier og systemer.

Snur vi pilen i relasjon Y, blir Overordnede planer avhengige av Daglige organisering og styring. Arbeidet blir styrt fra dag til dag. Planleggingen blir mindre framovervirkende eller lite proaktiv. Dette er mulig i virksomheter der det ikke er nødvendig med en egen planleggingsfunksjon eller der eierne har både plan og kart i hodet. Pilen her blir heller ikke snudd og vi går videre til den tredje relasjonen.

Relasjon Z, den tredje linjen i trekantsystemet, gjør Output og oppgavemestring avhengig av Daglig organisering: $ROM \leftarrow MOR$. Det å produsere, og dermed mestre

sine oppgaver, beror på hvordan arbeidet blir styrt og organisert, hvordan en engasjerer seg i sin jobb og hvilke ordninger en har for å utvikle seg. Linjen i relasjon Z får dermed navnet: Arbeidsforhold og organisasjonslæring. Dette er en verdietisk betont linje fordi den forutsetter vilje og bevissthet fra ledelsens side.

Snur vi pilen i relasjon Z, blir Daglige organisering og styring avhengig av Output og oppgavemestring. En slik situasjon kan være aktuell i forbindelse med omorganisering, nedbemanning osv. Veien blir til mens vi går, heter det. Heller ikke her blir pilen snudd fordi omorganisering og nedbemanning er ofte utenom den daglige virksomheten.

Hvert nøkkelord i trekantsystemet skjuler bak seg en oppgave, rolle og/eller relasjon. Rollen som økonomisk aktør, bruker eller kunde er innebygd i DIE. Rollen som planlegger og plantolker er innebygd i MPO. Rollen som produsent og spesialist på bestemte arbeidsoppgaver er innebygd i ROM. Slik er det med alle nøkkelordene i Oktografen (se rolleskifte i figur 24). Nøkkelordene blir koblet sammen to og to gjennom avhengighetsrelasjoner.

Diskusjonen hittil fremhever at relasjonene i trekantsystemet Daglig organisering er holdbare både når det gjelder formen, det vil si modellkonstruksjonen og innholdet, det vil si argumentene fra ståstedet til brukerne og ståstedet til ansatte i organisasjonen. Som en selvstendig modell, kan trekantsystemet også bli diskutert nøkkelord for nøkkelord eller linje for linje. Som en del av Oktografen, kan trekantsystemet belyse andre forhold når det blir plassert tilbake i kubene.

Komplekse systemteoretiske⁴⁵ modeller bygger på helhet og selvstendighet. Helhet er hele kubene samlet og i balanse. Selvstendige trekanter som blir avskjært fra kubene, slik som trekantsystemet MOR, kan fremdeles stå alene som selvstendige modeller. Trekantsystemet Daglig organisering kan også bli illustrert i en Venn-diagram (se figur 21 nedenfor) for å vise hvor mange assosiasjoner trekantens tre linjer kan gi når de blir fremstilt gjennom sirkler. Bruk av sirkel eller kube er et spørsmål om vane, og vi velger en kube for å fremstille trekantsystemene i Oktografen.

⁴⁵ Steel, "Culture and Complexity: New Insights on Organisational Change."

De tre relasjonene nederst i figuren ovenfor er navngitt og nummerert som X, Y og Z:

- X: Forvaltning av input og flyt av etterspørsel.
- Y: Normer, verdier og systemer.
- Z: Arbeidsforhold og organisasjonslæring.

Relasjon Z om arbeidsforhold og organisasjonslæring er den aller viktigste. Ifølge Peter Senge⁴⁶ er organisasjonslæring en visjon som øker effektivitet og yteevne i en organisasjon. Prinsippene han forfekter er: delt visjon, mentale modeller, systemtenkning, personlig mestring og læring i team. De krever en bevisst ledelse. Prinsippene er utformet for private organisasjoner, men er mye brukt i offentlig sektor, blant annet i bibliotek⁴⁷ og helseinstitusjoner.⁴⁸

Eksempel: I forbindelse med slike sentrale begreper, kan Oktografen bli brukt som målestokk på hvordan en organisasjon fungerer. Hvor viktig er Arbeidsforhold og organisasjonslæring (line Z) på din arbeidsplass? Svar på dette spørsmålet kan avsløre målestokken som er innebygd i Oktografen.

Den lille kuben på toppen av figur 10 ovenfor, gjør det mulig å se trekantsystemet som en del av hele kuben. Med utgangspunkt i en arbeidsplass som du kjenner godt til, gjør følgende eksperiment der du bruker trekantsystemet Daglig organisering:

- Grader linje Z i trekantsystemet med høy, middels eller lav.
- Marker så din gradering på den tilsvarende linjen i den lille kuben.

⁴⁶ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (London: Century Business, 1992).

⁴⁷ Sherrill Pryor, "Library Media Centers That Learn: Applying the Fifth Discipline," *Book Report 20*, no. 2 (2001).

⁴⁸ Jayne Noble, "Develop a Learning Organisation," *Education for Primary Care* 18, no. 2 (2007).

- Graderingen påvirker balanse i kuben: *Høy* er der alle linjene i kuben står i balanse. Din gradering med lavere enn høy vil endre balansen. De to andre linjer som berører pilen i linje Z vil endre seg tilsvarende.
- Visuelt kan du *holde* dytte pilen i linjen Z bakover og redusere lengden for å billedliggjøre endringer i kuben. Dytter du linje Z bakover til det halve, vil de to linjene som berører pilen følger med.

Mulig tolkning: mindre satsing på Arbeidsforhold og organisasjonslæring virker negativt på produksjonen fordi følelsen av engasjement og utvikling blir svekket.

Mange refleksjoner, temaer og assosiasjoner kan bli avledet av trekantsystemet ovenfor. Dette gjelder særlig temaene rundt linjenavnene, men også temaer rundt det enkelte nøkkelord. Nedenfor belyser vi temaer som er beslektet med nøkkelordet MOR.

4.1.2 Anvendelse av trekantsystemet

Oppgave- og autoritetsforhold blir ofte illustrert i et organisasjonskart. Politisk styrte organisasjoner har ofte to sett organisasjonskart, et politisk og et administrativt. Vi har sagt at MOR i trekantsystemet ovenfor symboliserer et organisasjonskart.

Nedenfor reflekterer vi over et problem som lyder slik: *Organisasjonskartet stemmer ikke med terrenget.*

Eksempel: Problemet i seg selv, det vil si et dårlig tilpasset organisasjonskart, hører mest under Daglig organisering (MOR), hovedhjørnet i trekantsystemet. Når fordeling av myndighet, roller og ressurser ikke stemmer med oppgavene de ansatte har i det daglige, vil dette redusere effektiviteten.

Utforming av organisasjoners formelle strukturer er blant de mest omtalte temaene i litteraturen. Hva folk gjør, hvordan de gjør det, systemer og planer de blir styrt etter, stabilitet, variasjon og forutsigbarhet rundt det de gjør avspeiler valg av struktur, verdisyn og menneskesyn. Noen vil hevde at de sjelden har hatt noe med sitt organisasjonskart å gjøre. Til dette kan en si at ingen organisasjon er uten struktur, selv om den ikke er grafisk fremstilt.

Strukturen påvirker aktørens atferd og holdninger ved å visualisere hvor en oppgave hører til, hvem som har styringsrett fra et hierarkisk nivå til et annet og med hvilke beslutningsspenn. Når en beslutning som er fattet på et høyere nivå går gjennom andre og tredje nivå uten store endringer, sier dette noe om beslutningsspenn og om strukturtilpasning. Å fremstille veiene på et kart vil ikke bare hjelpe ansatte til å orientere seg, men også lette forutsigbarheten. Organisasjonskart er et spørsmål om bevissthet rundt oppgave- og maktfordelingssystem i en organisasjon.

Betraktet sammen med alle sine relasjoner, tilsier MOR at for å kunne yte tjenester til diverse brukergrupper, må ansatte vite hvilken bruker krever hva, fra hvilket ståsted, og hvem blant de ansatte imøtekommer kravene, hvordan og med hvilket sluttresultat. Dette beskriver essensen av det som skjer gjennom organisering og styring.

4.2 Struktur og myndighetsforhold

Nedenfor skal vi belyse organisasjonsstruktur eller myndighetsforhold med utgangspunkt i stoff fra litteraturen. Organisasjonsmodeller er ofte tilpasset et system for fordeling av ansvar og myndighet, rettigheter og plikter slik at ansatte blir i stand til å utnytte sine ressurser best mulig. Problemer kan oppstå når strukturer ikke blir tilpasset den daglige og overordnede, nåværende og fremtidige planer og systemer. Dette kan skyldes plassering av funksjoner, hensiktsmessig gruppering av oppgaver, effektiv arbeidsdeling, skille mellom linje og stab samt prosedyrer for kontroll og vurdering.

En konflikt mellom stab (rådgivende funksjoner), og linje (administrative funksjoner) kan for eksempel skyldes at linjen ikke lager klare spesifikasjoner til staben. Staben vil da fungere som leverandør av premisser i stedet for å være et sideordnet konsultativt organ. For å stadfeste arbeidsdeling mellom rådgiving og styring, må linjen spesifisere tydelige krav til staben. Makt og myndighet,

kompetansestridigheter og autoritetsforhold blir ofte håndtert gjennom å justere maktstrukturen.

4.2.1 Utforming av struktur

En organisasjonsstruktur blir bygd opp basert på måten de forskjellige avdelingene skal forholde seg til hverandre på, det vil si formen for å ordne myndighetsforholdene. Myndighetsforholdet blir vanligvis ordnet etter ulike prinsipper: Linjeprinsippet der hver person har én sjef. Det funksjonelle prinsippet der hver person har forskjellige funksjoner og en overordnet fagspesialist for hver funksjon. Stabsprinsippet der sideordnede, rådgivende organer blir koblet til bestemte funksjoner innenfor organisasjonen. Matriseprinsippet der basisorganisasjonen og matrisefunksjoner blir kombinert og samordnet. Nettverksprinsippet tilsier fjernkontor, frie arbeidsdager og delte kontor plasser osv.

Det mest sentrale omkring oppbygging av en struktur er hvordan den tenkes spesialisert og koordinert, og hvilke incitamenter for læring og utvikling som er innarbeidet i strukturen gjennom fordeling av oppgaver og myndighet og omdisponering av ressurser, tid og roller.

En organisasjon må altså med jevne mellomrom vurdere sin struktur for å sikre at den er tilpasset virksomheten. Valg av organisasjonsform bestemmer fordeling av autoritet, lengden på autoritetslinjene, antall personer per sjef, informasjonsflyt, tilstedeværelse, tilgjengelighet osv. Formen tilsier en viss atferdsmessig regularitet for å kunne forutsi hva ansatte skal gjøre eller hvordan de skal håndtere sine roller, relasjoner og oppgaver. Når formen er valgt vil ansatte vite hvordan de bør håndtere hverandre og hvordan saker og ting skal strømme dit de skal. Strukturen kanalisere ansattes atferd i bestemt retninger.

Morten Egeberg⁴⁹ omtaler *Formell normativ struktur* som et system av virkemidler og forventninger som knytter seg til ansatte i organisasjonen. Formell vil

⁴⁹ Morten Egeberg, *Organisasjonsutforming I Offentlig Virksomhet* (Oslo: Aschehoug, 1984).

si upersonlig (det vil si regler, forskrifter, lover o.l.), mens normativ sier noe om normene, det vil si hvem som har rett og/eller plikt til å inneha bestemte roller, hva slags problemer en bør eller må ta stilling til, typer løsninger som er akseptable, og hvordan organisasjonen imøtekommer sine utfordringer. Formell normativ struktur manifesterer seg gjennom kart, instruksjer, konvensjoner og rettigheter.

Dersom rasjonaliteten ligger i organisasjonen som sådan og ikke i den enkeltes personlige følelser, snakker Morten Egeberg om et strengt hierarkisk oppbygd system, et rasjonelt organisasjonsperspektiv. Et naturlig organisasjonsperspektiv derimot belyser to varianter av faktisk atferd, ifølge Morten Egeberg. For det første at organisasjonen ikke bare er et instrument for måloppnåelse, men også er et mål i seg selv. For det andre at faktisk atferd først og fremst blir bestemt av forhold i organisasjonens interne og eksterne omgivelser. Men en organisasjon kan også være bygd som et løstkoblet⁵⁰ system. Her blir det uklart hvem som har rett og plikt til å delta i beslutningsprosessen, hva som blir ansett som viktige problemer eller som gode løsninger. Mer moderne organisasjonsformer blir kombinert fra de tre organisasjonsperspektivene: det rasjonelle, det naturlige og det løstkoblede. Vi blir alle avhengige av noe eller noen alt etter hvor vi befinner oss i systemet og i samsvar med organisasjonsformen.

Å utforme eller fornye en organisasjonsstruktur starter med en systematisk gjennomgang av oppgaver og ansvar som er tillagt bestemte stillinger. Antall avdelinger og underavdelinger, deres størrelse og lokalisering, oppgavesortering m.m. blir kartlagt. Dataene blir så klassifisert og analysert for å bestemme organisasjonsformen. Sammenligning med nærliggende organisasjoner kan avsløre forskjeller og alternativer. En grafisk fremstilling vil til slutt visualisere gjensidige, direkte og indirekte autoritets- og avhengighetsforhold.

Mange vet ikke hva et organisasjonskart egentlig innebærer og velger å betrakte sitt kart som et pynteobjekt. Ved endringer av roller og oppgaver, for eksempel i forbindelse med omorganisering, blir det ofte viktig med kart, men kart er like viktig i det daglige for å holde orden på forvaltning av input og flyt av

⁵⁰ Ibid.

etterspørsel. En granskning av et kart starter ofte med å kontrollere fordeling av myndighet, ressurser og roller (arbeidsdeling) og sammenholde dette med endringer i arbeidsoppgaver og tjenesteyting over tid.

4.2.2 Bevissthet om hierarkiske plassering

Et informativt kart er mer enn bare geometriske illustrasjoner ved hjelp av bokser og linjer. Fra kartet bør en i grove trekk kunne stipulere antall stillinger, ansvars- og ledelsesområder. Plassering på kartet av oppgaver som griper over mange sektorer, for eksempel personalavdeling og informasjonsavdeling, kan fortelle om interessen for teknologisk tilpasning og utvikling av ansattes kompetanse.

En ansatt bør være bevisst sin plass på organisasjonskartet og kjenne til relasjonene som den hierarkiske plasseringen skaper. Slik ser en hva og hvem en relasjonelt og oppgavemessig er avhengig av for å imøtekomme etterspørselen fra bestemte brukere. En som er bevisst sin plass på kartet, vil eventuelt kunne avsløre problemer som selve strukturen er skyldig i og skille dem fra andre som skyldes forhold mellom ansatte eller mellom ansatte og ledelsen. Mangel på bevissthet om ens egentlige plass på kartet kan forstyrre flyt av arbeid, svekke interne systemer og gjøre prinsippet om representasjonen overflødig.

Ansattes faktiske atferd blir bestemt av hvordan styringsretten blir praktisert, hva en er avhengig av i sin stilling og hvor bevisst ledelsen er slike påvirkninger. En organisasjon er ikke lenger et rigid hierarki⁵¹ hvor noen er ledere og andre blir ledet. Det rigide hierarkiet hører til fortiden. «Vi pleier å akseptere eksisterende, hierarkiske former som gitte og uforanderlige.»⁵² I dag selger de fleste av oss sin kompetanse og arbeidskraft i et forholdsvis åpent marked.

⁵¹ Philip G. Herbst, *Alternativ Til Hierarkisk Organisasjon* (Oslo: Tanum-Norli, 1977).

⁵² Max Elden, *Mennesker I Arbeid: En Innføring I Organisasjon Og Ledelse* (Oslo: Universitetsforlaget, 1986).

Organisasjonsform og -struktur påvirker organisasjonslæring (se trekantsystemet i figur 10). Argyris & Schön betrakter en organisasjon som forum for læring fordi medlemmene er i kontinuerlig utvikling. Læringen som vanligvis foregår i organisasjoner kan arte seg som enkelkretslæring, det vil si læring som tar seg av å rette avvik fra bestemte standarder. Å utfordre den etablerte standarden eller stille spørsmål ved den vil føre oss til *dobbelkretslæring*. Når en organisasjon har lært hvordan den kan oppnå enkelkrets- og dobbelkretslæring,⁵³ har den muligheter for deuterolæring,⁵⁴ det vil si å lære seg å lære.

Alle systemer, både det vi arbeider i og det vi lever i, har en viss struktur og en innebygd dynamikk med både skjulte og synlige sider. Fravær av hierarki er ikke likelydende med fravær av organisasjonskart eller opphør av arbeidsdeling og ansvar. En skjev fordeling av myndighet, roller og ansvar og en mangel på jevnlig rolleforhandlinger mellom leder og ansatt kan gi noen en mulighet til å ri sine egne kjepphester og svekker systemet. Slike skjevheter hindrer utvikling, forvirrer engasjement og kommunikasjon, skaper konflikter og åpner for turnover på arbeidsplassen.

Vi starter kapittel fire om daglig organisering og styring med en anekdote der Juha fraskriver seg sitt ansvar for felles eiendommen. Mens huset står i brann, anbefaler han sine venner å snakke med sin kone. Av natur må vi samarbeide med hverandre for å tilfredsstille våre behov, sier Ibn Khaldun. Et slikt samarbeid krever først rådføring og så delaktighet, noe som mangler mellom Juha og hans kone. Noen må derfor forlike de stridende parter. Et forlik kan lede til misnøye og heftige disputer. Slik oppstår gjensidig motvilje, fiendtlighet og krig, men også gjensidig hengivenhet, vennskap og fred. En kommunikasjon kan, med andre ord, være både destruktiv og konstruktiv. Kapittel fire har også belyst trekantsystemet Daglig organisering der

⁵³ Chris Argyris and Donald A. Schön, *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness* (San Francisco: Jossey-Bass, 1974).

⁵⁴ Paul Moxnes, *Læring Og Ressursutvikling I Arbeidsmiljøet* (Oslo: P. Moxnes, 2000).

MOR er hovedhjørnet. Vi har belyst hvordan trekantsystemet er bygd opp av nøkkelbegreper og relasjoner, visualisert det i kubene og eksemplifisert det gjennom organisasjonsstruktur.

Daglig organisering er et av Oktografens trekantsystemer. Det er først i forbindelse med trekantsystemet Daglig organisering og styring at vi begynner den egentlige diskusjonen rundt Oktografen som organisasjonsmodell. Vi ønsker å fremheve individets interne pendling mellom arbeidsnormer og psykososiale normer gjennom å koble dette trekantsystemet til et annet om kommunikasjonsprosessen. To trekantsystemer som illustrerer ideen om den interne pendlingen, som eventuelt kan smitte over tilværelsen utenfor.

I neste kapittel skal vi diskutere trekantsystemet om kommunikasjonsprosessen der Medarbeiderskap (STI) er hovedhjørnet.

5. KOMMUNIKASJONSPROSESSEN OG MEDARBEIDERANSVARET

Følgende anekdote illustrerer viktige sider ved kommunikasjon:

- *Hvordan blir en vis?* spurte en mann en dag Juha.
- *Lytt alltid nøye til dem som kjenner deg. Og hvis noen lytter til deg, så lytt like nøye til hva du selv sier.*

Moralen: Aktiv lytting er toveis skapelse av trygghet.

Tilbakemelding har alltid vært sentralt for impliserte parter. Tilbakemelding krever støtte, psykologisk styrke tillit og trygghet. I en kommunikasjon er det alltid noe åpent eller kjent for partene, men det er også noe blindt, skjult eller ukjent (Se *Joharivinduet*).

Verbal eller ikke skriftlig kommunikasjon omfatter enhver uttalelse eller ethvert ønske som ikke blir uttrykt skriftlig. Verbal kommunikasjon er det første og *noble* skrittet i formidling av tanker og ideer, kunnskaper og opplysninger. Skriftlig kommunikasjon kommer på annen plass. Den gjelder formidling av tanker til mennesker som er fjerne fra oss eller som ikke lever i vår tid, sier Ibn Khaldun.⁵⁵

Tidligere har vi omtalt Luhmanns⁵⁶ påstand at *samfunn er kommunikasjon* gjennom eksempler som betrakter uttalelsen i sitt vesen og i sin kontekst. Både for Ibn Khaldun og Luhmann er muntlig kommunikasjon edel. Luhmann beskriver den

⁵⁵ Ibn Khaldūn, *al-Muqaddimah, an Introduction to History*.

⁵⁶ Niklas Luhmann, *Essays on Self-Reference* (New York: Columbia University Press, 1990).

som syntesen mellom tre utvelgelser: (1) Informasjonen (2) Uttalelser (Mitteilung) og (3) Behov for forståelse.

Nummer (1) og (2) stammer fra Ego, den som meddeler. Nummer (3) uttrykkes av Alter, den som mottar. Men kommunikasjonen er selektiv og kan ikke overføres i sin helhet som en vare. Dette fikk Luhmann til å introdusere begrepet *Double contingency* eller *betinget forståelse*. Det er en tosidig kognitiv påvirkning som er preget av uvisshet i kommunikasjonsøyemed mellom sender og mottaker. Uvissheten svekkes når vi forstår hverandre.

Når et system eller en person (Ego) henvender seg til en annen på en verbal måte, må personen ta i betraktning hvordan det andre systemet eller den andre personen (Alter) vil motta og tolke uttalelsen. Ego er avhengig av Alter og Alter er avhengig av Ego. Mottakeren reduserer selv kompleksiteten rundt en verbal formidling og velger ut det som gir mening. I kommunikasjonsøyemed, må Ego gjøre seg forutsigbar for Alter og omvendt. Derfor er det umulig for en person å få direkte kjennskap til seg selv uten andres tilbakemeldinger.

Verbal kommunikasjon har alltid vært det aller viktigste redskapet for å tilegne seg kunnskap og mestre den, altså et didaktisk verktøy, ifølge Ibn Khaldun.⁵⁷ Luhmann fremhever også verbal kommunikasjon mellom Ego og Alter ansikt til ansikt og med forståelse som høyere mål. Siden skriftlighet er institusjonalisert i vår del av verden, får muntlig kommunikasjon ikke bare en didaktisk, men også en symbolsk og en psykososial betydning.

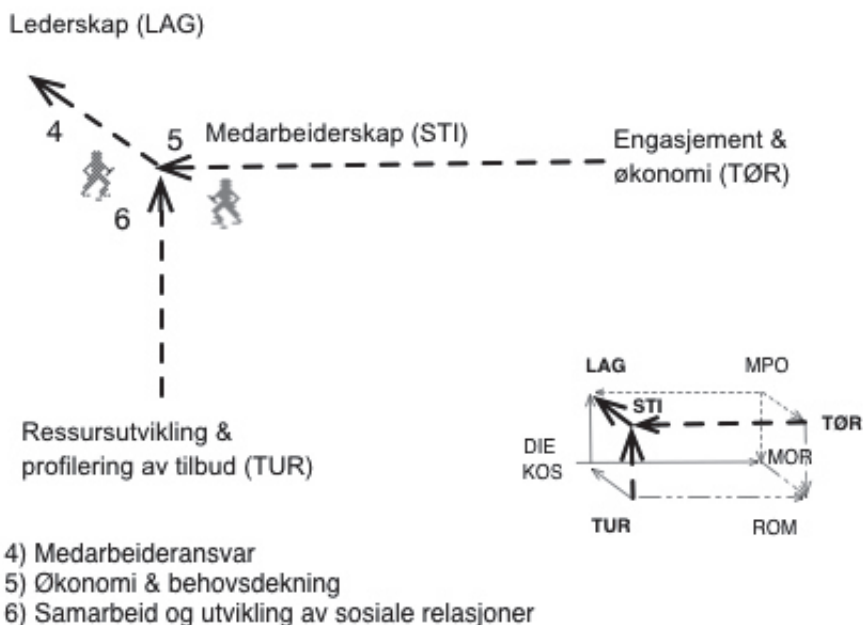
Den tidligere omtalte systemteorien til Luhmann refererer til fenomenet kommunikasjon også gjennom omtale av det biologiske systemet, det psykiske systemet og det sosiale systemet. Disse systemene bygger bro mellom skriftlig og muntlig kommunikasjon. Hver på sitt vis er viktig.

For en leder er både skriftlig og muntlig kommunikasjon like viktige. En av lederens sentrale oppgaver er å fungere som formidler av informasjon, men lederen håndterer også konflikter og stridigheter. Her fremtrer det tidligere omtalte

⁵⁷ Ibn Khaldūn, *al-Muqaddimah, an Introduction to History*.

trekantsystemet om Daglig organisering. Men på en arbeidsplass er også den sosiale kommunikasjonen (å slå av en uformell prat med noen) like viktig som den formelle. I kommunikasjon er en forberedt på å lykkes og mislykkes. Her fremtrer trekantsystemet Kommunikasjonsprosessen, motparten til det forrige trekantsystem. Nedenfor ser vi på dette trekantsystemet og i tilknytning til den på medarbeideransvaret.

5.1 Trekantsystemet Kommunikasjonsprosessen



Figur 11 Strukturen i kommunikasjonsprosessen.

5.1.1 Komponenter og avhengighetsrelasjoner i trekantsystemet

Modellen ovenfor kan bli fremstilt som et samspill mellom lederen, som er ansvarlig for organisering og styring, og den ansatte, som står for produktiviteten og påvirker samhold og samarbeidsklima i organisasjonen. Med utgangspunkt i organisering og styring påpeker trekantsystemet følgende krav til lederen: En leder er avhengig av sine ansatte for å *legitimere* sin stilling. Hun må forstå deres psykososiale

grupperinger, tilfredsstillere deres behov, få dem til å tenke økonomisk og utvikle deres kompetanse. På denne måten skaper ledere kontakt, formidler informasjon og fungerer som mentor.

Betraktet fra de ansattes ståsted påpeker trekantsystemet følgende behov: Det er gjennom ansvaret du som vår leder viser oss og gjennom din utvikling av våre menneskelige og materielle ressurser at vi dekker våre behov, resonnerer økonomisk, realiserer overskudd og samarbeider for å støtte deg.

Reflektere over hvordan trekantsystemet om kommunikasjonsprosessen er tenkt konstruert, hvordan komponentene påvirker hverandre og hvilke ideer og meninger modellen påpeker rundt samspillet vi beskriver ovenfor mellom krav til lederen og ansattes behov. Nedenfor går jeg gjennom modellens nøkkelbegreper og avhengighetsrelasjoner skritt for skritt. Deretter tar jeg for meg beslektede emner.

Hovedhjørnet STI i trekantsystemet kommunikasjonsprosessen står i sin helhet for *Solidariske grupper, teamressurser og individualister*. I forenklet form lyder det slik: Medarbeiderskap, det vil si en psykososial omgangskrets hvor alle uttrykker sine meninger, viser sine verdier, følelser og tanker. En individualist blant de ansatte er den som dyrker sitt særpreg og går sine egne veier. Noen gjør det vanskelig, får det eller har det vanskelig på en arbeidsplass. Ved sammensetning av grupper der individer med særegne egenskaper skal arbeide sammen, vil en betrakte omgangsformen mellom individer slik den blir skapt av forbindelsene rundt hovedhjørnet STI. Hovedhjørnet knytter til seg tre andre komponenter gjennom avhengighetsrelasjoner, eller linjer med piler.

Relasjon 4 gjør Lederskap avhengig av Medarbeiderskap: LAG ← STI. Internt er lederen selvsagt avhengig av sine planer og systemer og evnen til å lede og dirigere en organisasjon. Eksternt og på tilsvarende måte er lederen avhengig av sine klienter og brukere og andre interessenter i omgivelsene. De berettiger eksistensen av hele organisasjonen. Hvor legitimt er det da for en leder å kunne

kalle seg leder uten medarbeidere? Relasjon 4 tilsier at lederen er avhengig av sine medarbeidere, ikke minst oppgavemessig.

Snur vi pilen i relasjonen, vil medarbeidere rolle- og relasjonsmessig være avhengige av sin leder. Leders rolle som kontaktskaper, håndterer av konflikter, mentor og informasjonsformidler trer dermed klarere frem. Linjen 4 i relasjonen får dermed navnet: *Medarbeideransvar*.

Lederen må forstå ansattes psykososiale grupperinger for å kunne ta ansvar for deres samarbeid og teamatferd. Her kommer kommunikasjonens edle egenskap inn i bildet, slik Luhmann uttrykke det, som syntesen mellom informasjonen, uttalelser og behov for forståelse. Dersom mobbing forekommer på arbeidsplassen, må lederen bli varslet for eksempel gjennom tilbakemeldinger fra de ansatte. Hvis de trives og fungerer godt sammen, håndterer de selv mye før de kommer til lederen. De går til lederen først når alles mål kan bli truet. Avhengighet mellom leder og ansatt går begge veier, men lederen er oppgavemessig mye mer avhengig av sine medarbeidere enn omvendt.

Relasjon 5 gjør Medarbeiderskap avhengig av Engasjement & økonomi: STI←TØR. Begrepet engasjement har mange nyanser inkludert det tilsynelatende nye begrepet *empowerment* som er beslektet med delegering, autonomi, selvkontroll, selvledelse, deltagende lederskap, engasjement, individuelle påvirkning, eierskap til resultater, effektivitet, jobberikelse osv. Som psykososiale individer må ansatte trives, få dekket sine materielle og menneskelige behov, utvikle seg sosialt og heve sin kompetanse for å kunne realisere overskudd.

Det er to sentrale dimensjoner her. Den første gjelder trivsel og tilfredsstillelse av behov på individplan. Den andre gjelder den enkeltes ønske om å forstå andres måte å resonnerer på, også økonomisk. Med andre ord, den ansatte skal trives, tilfredsstill sine behov, men også forstå ledelsens økonomiske resonnerer for å kunne realisere ønskede resultater. Det er forgjeves å snakke om effektivitet uten denne forståelsen. På denne måten støtter leder og ansatte hverandre. De to sentrale dimensjoner som blir omtalt her er også de som tidligere ble nevnt i forbindelse med Ibn Khalduns definisjon av samfunn, nemlig å trives i selskap med

mennesker og å tilfredsstille sine behov. Ansvar for ansattes trivsel er veien til lederens *trivsel* og til organisasjonens resultater. Linjen i relasjon 5 i trekantsystemet får dermed navnet: Økonomi og behovsdekning.

Snur vi pila i relasjon 5, vil Engasjement & økonomi være avhengig av Medarbeiderskap: Dette betyr at de psykososiale forhold ansatte imellom først må håndteres dersom vi ønsker at ansatte skal være produktive. Slik fungerer det ikke i virkeligheten. Ledelsen må selvsagt ta seg av konflikter, mobbing, hersketeknikk, trakassering osv. på arbeidsplassen, men dette blir gjort etter hvert som noe dukker opp. Her er det av stor viktighet at konflikter tas umiddelbart, fås frem og at involverte parter anerkjenner at det eksisterer en konflikt. Håndtering av psykososiale problemer beror dessuten på ledelsens prioritering og bevissthet om nytteverdien. Det blir urealistisk å snu den opprinnelige avhengighetsrelasjonen.

Relasjon 6 gjør Medarbeiderskap avhengig av Ressursutvikling: STI←TUR. Ansatte har krav på å utvikle seg menneskelig og faglig. De er berettiget til karriere og kompetanseheving. Utviklingstiltak er her betraktet fra organisasjonens og den ansattes ståsted når det gjelder materielle og menneskelige forhold, og fra brukerens ståsted når det gjelder forbedring av tilbud og tjenester. Ved å utvikle ansattes kompetanse, tar en også vare på sosiale relasjoner og de grupperingene ansatte fanges opp i enten på grunn av solidariske hensyn mellom noen, arbeidets art eller individuelle egenskaper. Kravet om økonomi og behovsdekning blir dermed en del av kravet om samarbeid og utvikling av sosiale relasjoner. Linjen i relasjon 6 trekantsystemet får dermed navnet: Samarbeid og utvikling av sosiale relasjoner.

Snur vi pila i relasjon 6, blir Ressursutvikling avhengig av Medarbeiderskap. Den snudde relasjonen forutsetter at ansatte fungerer harmonisk psykososialt og kompetansemessig beredt til utvikling. Men en kan ikke ha som betingelse av de først skal stå samlet for siden å utvikle seg. Det er dermed urealistisk å snu den opprinnelige avhengighetsrelasjonen.

Hvert av nøkkelordene i trekantsystemet skjuler bak seg en oppgave, rolle og/eller relasjon. Rollen som et psykososialt vesen er innebygd i hovedhjørnet STI: Medarbeiderskap. Rollen som kontaktskaper, håndterer av konflikter, mentor og

formidler av informasjon er innebygd i LAG. Behov for engasjement, trivsel⁵⁸ og ytelse er innebygd i TØR. Rollen som utviklingsinteressert og kompetanseberettiget er innebygd i TUR. (se rolleskifte i figur 24).

Diskusjonen hittil fremhever at relasjonene i trekantsystemet er holdbare både når det gjelder formen eller modellkonstruksjonen og innholdet fra ståstedet til lederen og ståstedet til de ansatte. Vi startet trekantsystemet med samspillet mellom leder og ansatt og hvordan de betrakter livet i organisasjonen. Deretter diskuterte vi trekantsystemet nøkkelord og relasjoner. NB! Linjene i dette trekantsystemet er *ikke* en del av de andre systemene. Kommunikasjon er en overveiende selvstendig prosess. De tre relasjonene nederst i figuren ovenfor er nummerert 5, 6 og 7:

- 4: Medarbeideransvar.
- 5: Økonomi og behovsdekning.
- 6: Samarbeid og utvikling av sosiale relasjoner

Medarbeideransvaret er den aller viktigste blant relasjonene ovenfor. Samlet sett fremhever de andre to relasjonene hvordan dette ansvaret kan utvikle seg og hvilken nytte dette innebærer for organisasjonen. Nedenfor ser vi på ansvaret for medarbeidere gjennom refleksjoner over livet inne i organisasjonen med sine udugelige ledere, teamfølelser og profesjonskonflikter, følelsesprosesser og de ringvirkningene dette kan ha på livet utenfor. Vi ser også på begrepene kulturmiks og organisasjonskultur og lederens muligheter til å påvirke gjennom bruk av harde og myke metoder som informasjon, avhengighet, takknemlighet, ressursbruk, anerkjennelse og følelse av fellesskap m.m.

⁵⁸ Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara Bloch Snyderman, *The Motivation to Work* (New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers, 1993).

5.1.2 Anvendelse av trekantsystemet

Eksempel: Vi anvender trekantsystemet kommunikasjonsprosessen på et tenkt problem som lyder slik: «Blant oss er det noen som har det vanskelig, gjør det vanskelig eller får det vanskelig.»

Når ansatte er splittet, vil noen føle seg hevet over andre. Her bør en granske forhold mellom leder og ansatt når det gjelder planlegging, kontakt med omverdenen, utviklingsplaner og frynsegoder. Forholdet mellom ansatt og ansatt bør granskes når det gjelder innbyrdes psykososiale forhold samt mellom alle når det gjelder bruk av ressurser. Kommunikasjonsprosessen dekker alle disse spørsmålene.

Alvorlige psykososiale problemer oppstår når lederen favoriserer noen fremfor andre for eksempel ved å fordele roller og ressurser selektivt. Lederen misbruker sin makt og respekten for regelverket blir svekket. Noen vil føler seg overkjørt, ønsker og behov blir neglisjert, og dermed også samholdet ansatte imellom. Her er det lederen som gjør det vanskelig. Dette reiser spørsmålet om udugelige⁵⁹ ledere.

Spørsmålet om manglende samhold kan også skyldes mangel på samarbeid og teamfølelse blant ansatte. Hver tenker på sitt og misnøyen blir forankret som en naturlig vane. Utviklingen av menneskelige ressurser blir lite fruktbar. Ansatte får det vanskelig, også psykososialt, og trenger intervensjoner fra ledelsen eller noen som kommer dem til unnsetning. Områder som bør bli gransket her er utviklingsplaner og tildeling av frynsegoder for å se om disse ligger bak den generelle misnøyen.

Psykososiale problemer kan også ha teoretiske årsaker som for eksempel en utdanning eller en fagtradisjon som gjør at noen setter seg selv eller sin profesjon høyere enn andre. Enkelte blander seg i andres arbeid og begår brudd på sosiabilitet og normer for samvær. Lederen kan intervenere ved å justere situasjonen for gruppen som føler seg trykket på og har vanskeligheter med den dominerende gruppen. Lederen kan for eksempel tildele den andre gruppen overordnede

⁵⁹ Finn informasjon om dette begrepet på nettet.

oppgaver og gjøre dem ansvarlige for felles viktige ressurser. Med tiden vil prestisjen likevel miste verdi også på grunn av kunnskapsfornyelse.

De som har det vanskelig, gjør det vanskelig eller får det vanskelig på en arbeidsplass, er diskutert i boka til Anne-Marie Tannæs.⁶⁰ Ovenfor har jeg brukt de tre tankestadier i teorien til Ibn Khaldun, omtalt i første kapittel, for å sette navn på typer problemer innenfor det psykososiale feltet. Noen problemer bærer preg av differensiering slik som hos den udugelige lederen. Andre bærer preg av eksperimentering slik som hos ansattes mangel på teamfølelser og atter andre bærer et teoretisk preg som hos profesjonsgruppen. Jeg kunne også ha brukt MØVK og SOAS sammen med disse tankestadiene.

Psykososiale problemer kan blant annet også bli håndtert med utgangspunkt i følelsesprosessene til W. Bion. Disse er gruppeprosesser som foregår inne i organisasjonen blant arbeidsgruppen eller teamet. De har også sin virkning på livet utenfor organisasjonen. Vi nevner følelsesprosessene nedenfor.

5.3 Medarbeideransvaret og broen til omverdenen

Vi har tidligere omtalt broen som kobler livet inne i organisasjonen til livet utenfor. Hvordan en har det på sin arbeidsplass smitter over til eksterne miljøer, venner og familie. De som har det vanskelig, gjør det vanskelig eller får det vanskelig på en arbeidsplass.⁶¹

Hver av oss er en kulturbærer med identiteter, forståelsesformer og forventninger. Inne på arbeidsplassen og ute i omgivelsene blir vi påvirket av psykososiale forhold. Innenfor formelle arenaer har vi flere muligheter til å påvirke hverandres atferd og holdning enn utenfor. Internt i organisasjonen gir en slik påvirkning en følelse av kollegialitet og arbeidsfelleskap, men også fiendtlighet og

⁶⁰ Anne Marie Tannæs, *De Vanskelige Samtalene: Formidlingens Kunst* (Oslo: Kommuneforl., 1996).

⁶¹ Ibid.

konflikt. Vi opparbeider også solidariske følelser som et resultat av felles interesser og mål. Både faglig, profesjons- og fagforeningsmessig, har vi allianser og forbundsfeller. Gjennom forståelse og innsikt kan vi utøve selvdisiplin. Dette gjør at folk som ikke har valgt hverandre bevisst kan håndtere andre og skape en følelse av tilhørighet, mest gjennom sine erfaringer og måter å gjøre ting på.

Kommunikasjonsprosessen er lederens vanskeligste oppgave. Nedenfor kaster vi et blikk på følelsesprosessene ifølge W. Bion, lederens mekanismer for påvirkning og begrepet kulturmix.

5.2.1 Bions følelsesprosesser

Ifølge Bion⁶² eksisterer det i alle typer grupper to dynamiske reaksjonsformer: arbeid og følelser. En arbeidsgruppe (Work group) bearbeider medlemmenes spesifikke opplysninger og tidligere erfaringer for å løse problemer. På overflaten kan en hvilken som helst arbeidsgruppe være saksorientert. Under overflaten ligger deltakernes følelser. Deltakerne i en gruppe har følelser både overfor det problemet gruppen arbeider med og overfor hverandre som personer. Bion konsentrerer seg om følgende tre følelsesprosesser: Pardannelse (Pairing group), avhengighet (Dependent group) og kampflukt (Fight-flight group). Disse er sentrale i kommunikasjonsprosessen.

(1) Pardannelse (Pairing group) oppstår når nære forhold er utviklet mellom to medlemmer eller to grupper. Parene forstår hverandres følelser og opplever at de ikke er hjelpeløse når de sammen skal håndtere noe. Men pardannelse kan bli misforstått.

(2) Gruppen som blir styrt av avhengighetsfølelse (Dependent group) er umoden og ineffektiv. En typisk reaksjon når medlemmene møter vanskeligheter er å flykte til noe eller noen utenfor: Lovverket, et sett regler, andres meninger, en

⁶² Wilfred R. Bion, *Experiences in Groups and Other Papers* (London: Tavistock Publications Ltd, 1961).

autoritet eller en spesialist. Tilfredsstillelsen ligger i mental avhengighet og er bundet til følelsen av utilstrekkelighet og frustrasjon. Makten er *magisk*, ikke kunnskapsbasert. Avhengighetsgruppen trenger en referanse. De overlater sine problemer til en *allvitende leder* og strukturerer seg i avhengighet for å unngå de emosjonelle erfaringene til kampflukt gruppen.

(3) Kampfluktgruppen (Fight-flight group) blir styrt av selvoppholdelsesdriften. Kamp har aggresjon som underliggende følelse: Å angripe en person eller et system. Slik oppstår kamp om ideer, meninger eller lederskap. Flukt er å løpe vekk fra vanskeligheter, enten fysisk eller psykisk: Se ut av vinduet, drømme seg bort, avspore samtalen. Kampfluktgruppen ser sin sikkerhet i en ramme av selvoppofrelse. Det er ikke følelsen av sikkerhet som er viktig, men rammen der følelsen blir holdt intakt. I fluktilfeller blir individet overlatt til seg selv fordi gruppen skal overleve. Gruppens leder er den som realiserer gruppens behov for flukt eller kamp med øyeblikkelig tilfredsstillelse.

Å være bevisst kreftene bak Bions følelsesprosesser er å hindre at ingen av kreftene får dominere og ødelegge gruppens aktiviteter. I en følelsesprosess er tidsfaktoren ikke til stede. Følelser er aktive før gruppen kommer sammen i et rom eller på et møte, og fortsetter etter at gruppen er oppløst. Jo mer en gruppe kommuniserer via underliggende følelser, jo mindre vil den være i stand til å utnytte verbal kommunikasjon. En effektiv arbeidsgruppe derimot forstår symbolene i kommunikasjonen. En gruppe som blir styrt av underliggende følelser mangler denne forståelsen.

Følelsesprosessene pardannelse, avhengighet og kampflukt skaper visse lederskikkelser innad i sine respektive grupper. Det er ikke nødvendig å gi lederrollen til en person, den kan knyttes til en idé eller et ikke levende objekt. I pargruppen blir lederskikkelsen likestilt med et ufødt geni eller Messias. Derfor må den forbli ufødt for at paret skal kunne fungere. Avhengighetsgruppens *leder* kan være gruppens historikk. En gruppe som ikke er i stand til å huske hva som skjedde ved en tidligere anledning, setter i gang med å skrive en protokoll over sine møter. Slik

skapes *lederen* gruppen refererer til dersom det oppstår tvist. Kampflukt gruppen bærer i seg selv en mangel på forståelse som egenskap.

Følelsesprosesser har sine ulemper. Dersom en følelsesform dominerer i en gruppe, ødelegges ideen om utvikling som i seg selv er avhengig av forståelse og kommunikasjon. Når følelse av pardannelse, avhengighet eller kampflukt dominerer, blir nye ideer undertrykt. I pargruppen kan den absolutte likestilling mellom parene forsinke samarbeid. I en gruppe preget av avhengighet kan nye ideer være en trussel for *lederen* som er gruppens historikk.

Følelsesprosesser har likevel sine fordeler. Når de ikke dominerer, kan følelsene hjelpe en gruppe i visse situasjoner. Avhengighet kan være legitim dersom gruppens kompetanse er utilstrekkelig. Å ta utgangspunkt i en ytre autoritet eller i regler og lover kan til tider komme den avhengige gruppen til unnsetning. Kamp kan til tider stimulere gruppen til engasjement og kreativitet. Flukt fra en situasjon kan lede til produktivt arbeid i andre retninger, mens gruppen får tid til modning. Individuelle behov er ellers avhengige av gruppens mentale tilstand på et gitt tidspunkt.

Vi har alle våre kommunikative stiler: Tilegning–innlemmelse, tilvenning–adaptasjon, avvising–avvik og smart kalkulerende. Disse omtaler vi et annet sted.⁶³

Noen av oss har det vanskelig, gjør det vanskelig eller får det vanskelig som følge av psykososiale følelsesprosesser. Tankestadiene, og metodene (MØVK, SOAS og LISAS EIE) som vi tidligere har omtalt kan være nyttige for å avsløre og håndtere slike vanskeligheter på arbeidsplassen.

De psykososiale behov som det formelle systemet ikke tilgodeser, blir likevel søkt dekket uformelt ansatte imellom eller utenfor arbeidsplassen. Slik oppstår også de psykososiale grupperingene under STI: Medarbeiderskap. Ledere er derfor sjeldent passive observatører av de psykososiale forholdene mellom sine ansatte. De påvirker sine ansatte.

⁶³ al-Araki, *Kulturanalyse Et Verktøy for God Kommunikasjon Mellom Mennesker*.

5.2.2 Kulturmiks og mekanismer for påvirkning

Vi har sagt at kommunikasjonsprosessen er lederens vanskeligste oppgave. Ansatte opplever og lærer ting på arbeidsplassen som bygger bro til tilværelsen utenfor. Informasjon flyter begge veier mellom ansatte for eksempel om det som står i avisen eller det lederen får vite på et ledermøte. Utvekslingen styrker broen mellom ytre og indre tilværelser. Formidling i riktig tid og til riktige behov er lederens oppgave.

- i. Et individ forlater sin bolig og reiser gjennom sitt lokale miljø og kultur på vei til sitt arbeid i en organisasjon.
- ii. Inne på arbeidsplassen, blir hun en del av en organisasjonskultur.
- iii. Inne i sin avdeling, blir hun et medlem av en kulturmiks.
- iv. Hun deltar i arbeidsprosesser og innfrir sitt ansvar.
- v. Når hun forlater organisasjonen, blir hun igjen forvandlet til en ekstern person, men fremdeles med bånd til sin organisasjon.
- vi. Hun blir i noen tilfeller bruker eller kunde av den samme organisasjonen.
- vii. Har hun hatt det bra som ansatt, vil hun sannsynligvis også være fornøyd som bruker eller kunde. Av disse syv skrittene er håndtering av kulturmiks den viktigste.

En ansatt har en instrumentell funksjon innad i organisasjonen, men også utad som en ektefelle, en bruker og en borger. Internt pendler for eksempel en leder kognitivt mellom sine underordnede og andre ledere. For at denne lederen skal være opptatt av meningsfullt arbeid for sine ansatte, må hun først være en del av en harmonisk kulturmiks på ledernivå. Det betyr at hun først må finne seg til rette i sin egen gruppe for å kunne tilrettelegge for andre. Hun vil kunne utvikle en harmonisk blanding av identiteter, stiler og væremåter blant sine ansatte, og vil ha krefter til å reflektere over

de kognitive prosessene ansatte går igjennom innenfor arbeidsplassen og i rimelig grad utenfor.

En leder bør se sine ansatte som et system i interaksjon med organisasjonssystemet, også når de er utenfor organisasjonen. Besparelser, nedskjæringstiltak, behov for hjemmekontor osv. er eksempler på organisasjonens forlengede arm. Kommunikasjon mellom aktører (Aktørkommunikasjon) og mellom de forskjellige systemene (Systemkommunikasjon) tar utgangspunkt i slike refleksjoner og krever bevissthet om systemnivåene.

Hvordan ville vi ha fungert uten en bro mellom livet inne i organisasjonen og tilværelsen utenfor? Kommunikasjonen mellom individene inne i organisasjonen kan ikke skilles fra den utenfor. Hvis vi betrakter en organisasjon som en (juridisk) person, vil vi med en gang se at denne personen har en indre og en ytre tilværelse og at begge er viktige. De ytre kan bestå ofte av forskjellige organisasjoner med felles interesser.

Vi snakker ofte om våre arbeidsplasser hjemme eller i andre fora utenfor organisasjonen. Det vi opplever på arbeidsplassen blir håndtert ikke bare gjennom interne normer og verdier, men også gjennom rådgivning med betydningsfulle andre utenfor organisasjonen. Det er alltid en venn eller et ektepar å snakke til. Dette er et av argumentene for å bygge bro mellom organisasjonssystemet og den ytre verdenen.

Informasjonen som flyter fra omgivelsene til organisasjonen og omvendt er en del av vår pendling. Lederne står her som administratorer av meninger og visjoner. Informasjonsflyt er en del av organisasjonens økonomiske og kulturelle kapital. En person som er informert om hva som foregår i storsamfunnet, vil kunne påvirke effektiviteten og samarbeidsklimaet inne i organisasjonen og mellom organisasjonen og omgivelsene.

Gjennomgangen av litteraturen tilsier at individets indre liv, for eksempel følelsen av å ha et meningsfullt arbeid, er viktig for individets forpliktelser og

engasjement.⁶⁴ Meningsfullt arbeid er også viktig for de menneskene individet har noe til felles med utenfor organisasjonen. Å rydde opp på arbeidsplassen eller lage kaffe for sine kolleger har sannsynligvis en virkning på individets eksterne tilværelser, både konkret og kommunikasjonsmessig.

Som kontaktskaper, håndterer av konflikter, mentor og formidler av informasjon har lederen forbindelsesmakt oppover i hierarkiet, men også legitimitet, belønnings- og sanksjonsmakt nedover. Medarbeiderne har ekspert-, relasjons- og informasjonsmakt innad og utad, ofte fordi de står mer friere enn sin leder. Lederens ansvar for sine ansatte overgår altså minimumskravene som arbeidsmiljøloven, tariffavtaler og hovedavtalen setter. Lederens psykososiale orientering og tilført informasjon utvikler ansattes ansvar overfor sin leder. Lederen kan utvikle forståelse og gjensidig avhengighet og redusere spredning av rykter og upålitelige opplysninger. Det finnes psykososiale studier som måler individets skikkethet til å arbeide i en organisasjon. Typologien til Schwartz er et slikt instrument.⁶⁵

Organisasjonskultur blir ofte definert med begreper som verdier, normer, grunnleggende antagelser, virkelighetsoppfattelser osv. Kulturelle uttrykk er verbale, atferdsmessige og materielle. De formidles gjennom historier, myter, legender, sjargong, humor, objekter og ting, arkitektur og andre artefakter. Schein definerer organisasjonskultur som summen av alle de «delte og tatt-for-gitte»⁶⁶ antakelser som en gruppe har lært gjennom kontakt med hverandre og som hjelper dem med intern integrasjon og ekstern tilpasning. Aksjonsforskeren Argyris⁶⁷ understreker det

⁶⁴ Eileen E. Morrison, I. I. I. George C. Burke, and Lloyd Greene, "Meaning in Motivation: Does Your Organization Need an Inner Life?," *Journal of Health & Human Services Administration* 30, no. 1 (2007).

⁶⁵ Stefaan De Clercq, Johnny R. J. Fontaine, and Frederik Anseel, "In Search of a Comprehensive Value Model for Assessing Supplementary Person-Organization Fit," *Journal of Psychology* 142, no. 3 (2008).

⁶⁶ Edgar H. Schein, *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change* (San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 1999).

⁶⁷ Chris Argyris, *Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational* (San Francisco: Jossey-Bass, 1982).

kognitive som grunnlag for læring og handling. Michael Beer⁶⁸ beskriver organisasjonskultur som organisasjonens kumulative læring.

Bearbeidelse og formidling av informasjon varierer fra avdeling til avdeling og leder til leder innenfor en og samme organisasjonen. Når informasjon blir skreddersydd eller tilpasset, både innholdsmessig og kognitivt, snakker vi heller om kulturmix og ikke om den generelle organisasjonskulturen.

Men hva er kulturmix? Begrepet refererer til en gruppe personer med egne identiteter, stiler og væremåter som arbeider sammen i en avdeling i en organisasjon. De kommuniserer, gjennom løst koblede følelsesprosesser, blir enige og uenige, påvirker og blir påvirket av hverandre, inkludert lederen. Rasjonelle og irrasjonelle handlinger og fenomener gjør at hver kulturmixarena er unik. Ved behov kan arenaen også legitimerer intervensjon fra en ekstern mentor eller en veileder for å avhjelpe gruppen.

«De fleste av oss – enten vi er studenter, ansatte, ledere, forskere eller konsulenter, tilbringer store deler av livet i organisasjoner og må forholde oss til dem. Likevel har vi forbausende vanskelig for å forstå og rettferdiggjøre mye av det vi observerer og opplever der vi ferdes i disse organisasjonene.»⁶⁹ Det er denne forståelsen som gjør kulturmix mer spesifikk enn organisasjonskultur. Studiet av kulturmixen bør ta i betraktning følgende spørsmål:

- Hvilken politikk har avdelingen i forhold til av klienter, kunder og interessepartnere?
- Hvem kontrollerer typer og flyt av informasjon på forskjellige nivåer?
- Våger ansatte å uttrykke sine meninger, og hvilke meninger våger de ikke å uttrykke?

⁶⁸ Beer, *Organization Change and Development: A Systems View*.

⁶⁹ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 1985).

- Hvem bestemmer hva som er rett og galt, og hvem pålegger sanksjoner og disiplinære tiltak?
- Hvordan ser underordnede på kollegialitetsforhold mellom ledere?
- Hvordan ser underordnede på sin leders overføring av instruksjoner og retningslinjer fra toppledelsen?
- Hvor opptatt er ledelsen av tjenester som tilbys eksternt?
- Hvor informert er ledere om de psykososiale forholdene innenfor deres avdeling?
- På hvilken måte kan større delaktighet og gjennomsiktighet (mottak og spredning av informasjon) gagne en avdeling og de som jobber der?
- Hvordan definerer ansvarlige begrepet tillit og hvordan forstår de verdiladete begreper som sykefravær?
- Hvor i avdelingen føler ansatte konformitetspress og lignende?
- Finnes det tegn til pseudodeltagelse eller pseudoinformasjon i avdelingen?
- Hvor opptatt er ledere av sine underordnede og klienter i forhold til å justere utvikling av varer og tjenester tilsvarende?
- Hvilke forventninger har underordnede til sine ledere?
- Hvordan håndterer lederen interpersonelle følelsesprosesser når det gjelder de som har det, får det eller gjør det vanskelig?

Punktene ovenfor er avledet gjennom idémyldring og deretter ordnet gjennom MØVK (se denne). De supplerer kultur med individuelle former for forståelser og stiler for akkulturasjon,⁷⁰ også på veien til og fra arbeidsplassen. Kulturmiks betrakter ansatte på en arbeidsplass som om de er fremmede for hverandre selv om de tilhører den samme nasjonalkultur og organisasjonskultur.

⁷⁰ Akkulturasjon er innlån og tilegning av fremmede kulturelementer (*enkulturasjon*), med oppblanding eller tap (*dekulturasjon*) av ens egen kulturform som følge.

Begrepet organisasjonskultur er både for generelt og for snevert til å fange opp det som medarbeideren opplever i sin pendling mellom eksterne og interne omgivelser og på en kulturmixarena. Begge typer kulturer er viktig: Den generelle organisasjonskulturen og den spesifikke kulturmixen på individnivå eller avdelingsnivå. Lederen påvirker begge typer kulturer.

Lederen kan gjennom samarbeid gripe til positive metoder for å utøve påvirkning. Harde metoder blir reservert til kriser og vanskelige situasjoner. Ved å tenke på konsekvensene av sine avgjørelser, kan lederen opparbeide et lager av påvirkningsmetoder og virkemidler for å skape gunstige forhold til andre: Informasjon, avhengighet, takknemlighet, ressursbruk, anerkjennelse, følelse av fellesskap osv.

Informasjon gjør viktige opplysninger tilgjengelige, og skaper en følelse av tilhørighet. Vi har omtalt informasjon ovenfor, særlig i forbindelse med kommunikasjonsprosessen.

Å skape gunstige forhold til andre gjennom avhengighet kan være gjensidige eller ensidige, og kan også bli misbrukt. Når en person føler seg avhengig av en annen, kan vedkommende si seg enig med den andre uten faktisk å være det (antatt avhengighet). Etter gjentatte overtalelser kan personen få overtaket på den andre (ren avhengighet).

Ved å ha hånd om ressurser (finansielle midler, PC-er) som andre trenger eller ved å påvirke andres oppfatninger av de ressursene en har kontroll over, skaper en følt avhengighet, en kostbar teknikk som også kan bli betraktet som illojal. Avhengighet som er omtalt her er forskjellige fra den psykososiale avhengigheten mellom grupped medlemmene hos W. Bion.

Følelsen av takknemlighet blir skapt ved for eksempel å bruke passende anledninger og forbindelser for å yte noe til gjengjelde for en senere gjenytelse. Det er et bytteforhold som kan bli oppfattet som misbruk eller korrupsjon.

Ved anerkjennelse kan lederen fremme selvbevissthet og en følelse av samhold. Resurser blir brukt for å påvirke atferd eller for å oppnå lydighet. Allianser og koalisjoner øker vanligvis jo lenger opp i hierarkiet en beveger seg.

Informasjon, avhengighet, takknemlighet, ressursbruk, anerkjennelse, følelse av fellesskap osv. er påvirkningsmetoder og virkemidler som er situasjonsbetinget. Men i visse situasjoner oppstår det en omfattende misforståelse som krever intervensjon fra en upartisk veileder eller mentor. Her kan bruk av kulturmix være nyttig.

Andre påvirkningsmidler blir til på et før møte der ansatte og lederen bruker 5 til 10 minutter for å høre om erfaringer, fortellinger, vitser, skryt og hjertesukk osv. som gir arbeidslivet mening. Pattakos⁷¹ nevner syv prinsipper for å skape indre motivasjon på arbeidsplassen. Prinsippene går ut på å fritt velge sin holdning til ting; skape egne meninger om ting; finne meninger i andre ting; ikke motarbeide en selv; betrakt en selv utenfra; endre fokus og utvide ens horisont eller se utover en selv.

Kjennskap til ansattes tilpassning til arbeidsplassen, observerbare psykososiale prosesser, ledelsesmekanismer for motivering og påvirkning, og tiltak for å bygge bro til omverdenen påvirker prosesser og ansvarsområder i en organisasjon. Hensynet til følelsesprosesser, kulturmix og mekanismer for påvirkning gir ideer for å håndtere medarbeiderskapet internt i organisasjonen og på denne måten smitte over til tilværelsen utenfor.

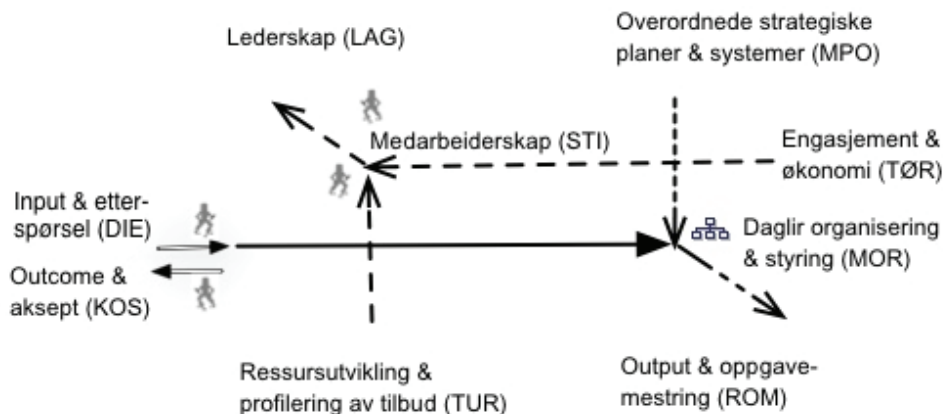
Vi starter kapittel fem om *kommunikasjonsprosessen* med en anekdote der Juha spør om hvordan en blir vis. Svaret er: «Lytt alltid nøye til dem som kjenner deg. Og hvis noen lytter til deg, så lytt like nøye til hva du selv sier.» Skal en kommunisere med hverandre, og ta sin del av ansvaret (jf. anekdoten huset står i brann) er en nødt til å bruke det en har, forsikre seg sin selvaktelse, sjekke om en er trygg overfor motparten, slik at en kan vise oppmerksomhet og forberede seg på å gi og å ta. Slik forstår vi hverandre og hvis ikke kan vi få hjelp til det.⁷²

⁷¹ Morrison, Burke, and Greene, "Meaning in Motivation: Does Your Organization Need an Inner Life?."

⁷² al-Araki, *Kulturanalyse Et Verktøy for God Kommunikasjon Mellom Mennesker*.

Hittil i boka har vi gjennomgått to trekantsystemer. Den ene er om Daglig organisering. Den andre er om Kommunikasjonsprosessen. Hver består av fire nøkkelbegreper. Åtte nøkkelbegreper utgjør selve hovedskjelettet i Oktogرافen. De to systemene er tett beslektet med hverandre og står tegnet som to motsatte poler i figuren nedenfor.

Høyre side av figuren viser elementene som inngår i den mer strukturelle delen av organisasjonen: Input og etterspørsel; Daglig organisering, Overordnede planer og Output og oppgavemestring. Venstre side av figuren viser elementene som inngår i den kommunikative delen av organisasjonen: Medarbeiderskap; Engasjement & økonomi; Ressursutvikling og Lederskap.



Figur 12 Den ansatte er en del av stillingsstrukturen i MOR og et medlem av den psykososiale gruppen STI.

Figuren kombinerer altså Trekantsystemet om Daglig organisering og trekantsystemet om Kommunikasjonsprosessen. Vi har tidligere sagt at individ og organisasjon er selvstendige systemer som regulerer interaksjonsdynamikken innbyrdes.

I figuren ovenfor står STI som motpol til MOR. Dette fordi alle ansatte, uansett hierarkisk plassering, er betraktet som innehavere av stillinger. De er pålagt bestemte arbeidsnormer i samsvar med hvor de befinner seg i organisasjonskart under MOR. Under STI står de som støttespillere, solidariske grupper, teammedlemmer og kolleger, men også som individer som dyrker sitt særpreg og går sine egne veier. Her blir de betraktet ut fra deres sosiale og psykososiale normer.

Ved å koble maktstrukturen under MOR til prosessen om kommunikasjon under STI, fremhever jeg de psykososiale utfordringene som ofte oppstår mellom organisasjonen og dens ansatte og mellom ansatte innbyrdes. Ved å betrakte forhold rundt disse to motpolene, slik de blir illustrert i figuren ovenfor, kan vi avsløre mange skjulte konflikter, noe som er av stor verdi for produktiviteten og for individets tilværelse innenfor og utenfor den.

På min arbeidsplass regulerer jeg, stort sett alene, mitt forhold til mine kolleger. Men det er visse ting jeg alene ikke makter å gjøre noe med, ting jeg er blind for ting jeg skjuler og som påvirker meg og gruppen. Se Joharivinduet.⁷³ Det kan gagne meg og andre at slike ting tas hånd om av ledelsen.

Selv om kommunikasjon ikke nødvendigvis er innebygd i lederansvaret, er den likevel den viktigste og vanskeligste del av dette ansvaret. Er vi godt organisert og kommuniserer godt med hverandre, vil vi greie å samarbeid, det vil si å fatte beslutninger, produsere og fornye våre aktiviteter. Vi kunne egentlig nøye oss med de to motpolene i figuren siden de dekker alle nøkkelbegrepene i Oktografen. Men disse to trekantsystemene utgjør bare to av fem trekantsystemer om ansvarsområder i en organisasjon. Det gjenstår fremdeles tre trekantsystemer.

De tre resterende trekantsystemene har vi kalt limet som får helheten til å fungere, det vil si dynamikken rundt prosesser og ansvarsområder, det vil si rundt beslutningsprosess, produksjonsprosess og innovasjonsprosess. Nedenfor skal vi se på disse prosessene og vi begynner med trekantsystemet Beslutningsprosessen.

⁷³ Joseph Luft, *Of Human Interaction* (Palo Alto, Calif.: Mayfield Publishing Company, 1969).

6. BESLUTNINGSPROSESSEN OG STYRINGSANSVARET

En dag skulle Juha og sønnen til markedet. Han satte sønnen på eselryggen og gikk selv ved siden av. På veien møtte de en gruppe reisende.

– Guds fred med dere, hilste de.

– Guds fred igjen, svarte Juha.

Da hørte sønnen en i følget si:

– For en uoppdragen sønn. Han sitter på eselryggen og lar faren gå til fots.

Sønnen steg derfor av og ba faren sette seg på eselet. Etter en stund passerte de en ny gruppe reisende. Faren hørte en av dem si:

– Se på denne egoistiske mannen. Den lille sønnen må gå mens han selv rir.

Juha ba derfor sønnen sette seg bak ham på eselryggen. Etter en stund passerte de en tredje gruppe reisende, og Juha hørte en av dem si:

– Se på disse to. De har ingen medfølelse med det stakkars eselet – og i denne varmen!

– Det er nok best at vi begge går ved siden av eselet, sa Juha til sønnen.

Idet de kom til markedet, begynte en av selgerne å le:

– Se der, eselet nyter tilværelsen og de to idiotene går bak.

Da stoppet Juha og sa til sønnen sin:

– Nå, min sønn, nå skjønner du hvor vanskelig det er å unngå kritikk.

Moralen er: Har du fattet en beslutning er du, særlig som leder, dømt til å lytte til andre og høre deres kritiske bemerkninger. Ingen leder kan lede uten å fatte beslutninger, gode eller dårlige, og ingen beslutning er hinsides kritikk.

Fokuset i trekantsystemet ovenfor er beslutningsatferd sett gjennom ansvaret for å styre en organisasjon. Fram til 1940-årene dominerte klassisk økonomisk beslutningsteori. Hverken Scientific Management eller Human Relations var særlig opptatt av beslutningsatferd. De introduserte begreper som struktur, kontroll,

autoritet, målsetting, effektivitet osv., noe som Scientific Management⁷⁴ ble både kjent og kritisert for.

Det var for det meste styringen som gjaldt, selv om noen kjempet for sine ideer for å myke opp makssystemet. Den er her verdt å nevne Mary Parker Follett (1868–1933), pioneren som påvirket nesten alle med sine mangfoldige ideer og teorier, og som selv ble nektet en doktorgrad ved Harvard fordi hun var kvinne. Etterfølgende skoler bør stå i hennes ånd.⁷⁵

Carnegie-skolen (Carnegie Institute of Technology) erkjenner den ansatte som deltaker, en som ikke bare er styrt med hånden, slik Scientific Management gjorde, eller hjertet, slik som Human Relations, anbefalte men også med hodet slik Mary Parker Follett lenge har krevd og kjempet for. Den ansatte ble etter hvert med på å bestemme. Det enkelte individet ble verdsatt som en problemløser. Atferdsteorier fra Carnegie-skolen fikk stor utbredelse, og den tidligere Economic man-modellen ble betraktelig redusert. Beslutningstaking ble etter hvert basert på den Administrative⁷⁶ man-modellen, fuzzy-logic, diskurser⁷⁷ og nyere teorier fra blant annet Argyris & Schön og N. Luhmann.⁷⁸

Vi skal ikke gå nærmere inn på disse teoriene, men holde oss til vårt fokus rundt bestanddelene i trekantsystemet Beslutningsprosessen, styringsansvaret og involvering i beslutningstaking.

⁷⁴ Katia Caldari, "Alfred Marshall's Critical Analysis of Scientific Management," *European Journal of the History of Economic Thought* 14, no. 1 (2007).

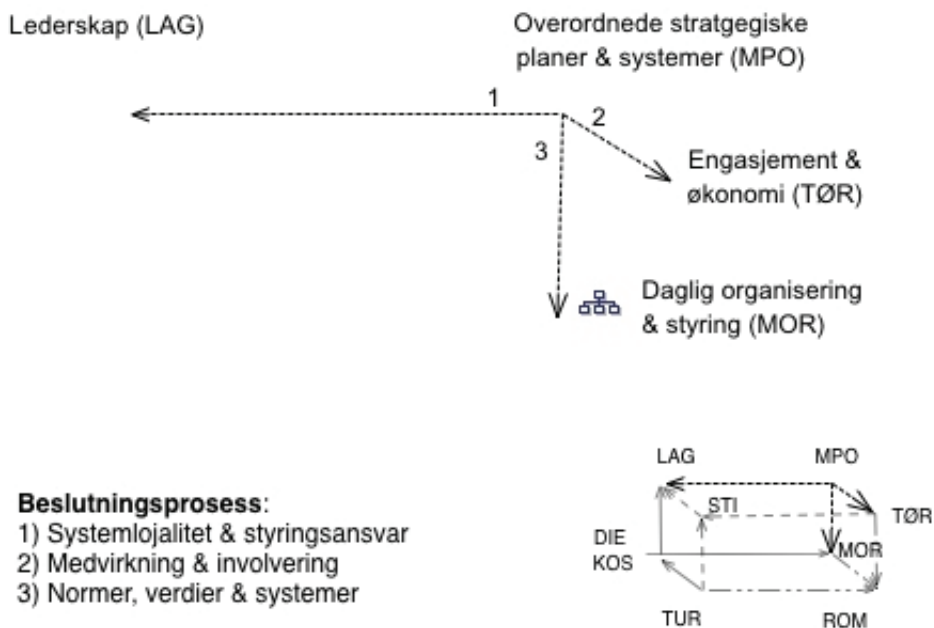
⁷⁵ Tonn, *Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management*.

⁷⁶ Bernard Schaffer, "2. Social Planning as Administrative Decision-Making," *Journal of Development Studies* 6, no. 4 (1970).

⁷⁷ John Hendry, "Strategic Decision Making, Discourse, and Strategy as Social Practice," *Journal of Management Studies* 37, no. 7 (2000).

⁷⁸ Kai Helge Becker and Axel Haunschild, "The Impact of Boundaryless Careers on Organizational Decision Making: An Analysis from the Perspective of Luhmann's Theory of Social Systems," *International Journal of Human Resource Management* 14, no. 5 (2003).

6.1 Trekantsystemet Beslutningsprosessen



Figur 13 Strukturen i Beslutningsprosessen

Beslutningsprosessen er den aller viktigste prosessen gjennom tidene, både i livet og organisasjonslivet. Hvordan kan vi forklare en så viktig og kritisert prosess?

Den lille historikken vi har begynt med forteller om motsetningsforhold i en organisasjon mellom på den ene siden ønsket om å styre organisasjonen, og på den andre kravet om å involvere de ansatte i beslutningstaking. Begge sidene er viktige for arbeidseffektiviteten, og begge har som sitt utgangspunkt planer og systemer i en organisasjon, hvordan de blir utformet, hvem som blir med i utformingen, hvordan de blir gjennomført og med hvilket utbytte for hvem.

Ønsket om styring og kravet om involvering inngår i en tautrekking der planer og systemer er det dynamiske senteret. Ingen organisasjon er uten planer og systemer. Tautrekkingen forårsaker flere dilemmaer, særlig hos ledelsen. Et dilemma er om lederen skal være lojal ovenfor systemet, det vil si selve organisasjonen, eller overfor sine ansatte. Et annet dilemma er hvem blant de ansatte lederen skal involvere i beslutningstaking og hvordan. Et tredje dilemma er om normer, verdier og systemer skal være bindende for alle eller kun for noen få. Disse dilemmaene varierer mellom offentlige og private organisasjoner, fordi hver har sin rasjonalitet og sitt syn på delegering. Skal en organisasjon kunne fungere effektivt, må ledelsen ta stilling til alle disse dilemmaene samlet.

Trekantsystemet vi diskuterer nedenfor beskriver disse dilemmaene ut ifra et generelt ståsted. Modellen blir dermed åpen for alle teorier om beslutningstaking gjennom strategisk ledelse, distribuert lederskapspraksis, teamledelse, transformasjons- og transaksjonsledelse samt beslutningstakingsverktøy (se illustrasjonene i figur 26 og 27 nedenfor). Johan. P. Olsen,⁷⁹ Vroom & Yetton, James P. Spillane er her aktuelle. Siden ingen organisasjon er uten planer og systemer, la oss begynne med dette for å diskutere trekantsystemet om beslutningsprosessen.

Hvis vi betrakter trekantsystemet om Beslutningsprosessen ut i fra systemteorien til Luhmann, som vi tidligere har omtalt, vil vi finne at ifølge ham er beslutningsstrukturen selve dynamikken som påvirker det biologiske, det psykiske eller det sosiale systemet. Håndtering av dilemmaene som oppstår i forbindelse med beslutningstaking kan påvirke interaksjonen både inne i organisasjonen mellom organisasjon og samfunn.

I innledningen til denne boka har vi sagt at en bør reflektere over hvordan en modell er tenkt konstruert, hvordan komponentene påvirker hverandre og hvilke ideer modellen formidler. Leseren blir dermed bedt om å se på trekantsystemet i figuren ovenfor for å forsøke å spore opp dilemmaene vi beskriver ovenfor og kanskje oppdage andre.

⁷⁹ Johan P. Olsen and Nils Brunsson, *Organizing Organizations* (Bergen-Sandviken: Fagbokforl., 1998).

6.1.1 Komponenter og avhengighetsrelasjoner i trekantsystemet

Hovedhjørnet MPO, det vil si overordnede strategiske planer og systemer, står egentlig for formulering av mål, planlegging, prioritering og oppfølging (se figur 23). Dette dekker alt i forhold til overordnede planer og systemer: visjoner, intensjoner, plandokumenter og kortsiktige og langsiktige strategier osv.

MPO er plassert på taket i Oktogرافen for å skille mellom planlegging på overordnet nivå og på lavere nivåer under MOR. Rollesettet som er innebygd i MPO er: Systemanalytikere, planleggere og plantolkere, det vil si de profesjonelle og faglige eksperter som formulerer og fortolker mål, planlegger, prioriterer og følger opp, noe som blant annet danner grunnlaget for beslutningstaking. Hovedhjørnet i trekantsystemet knytter til seg tre andre komponenter som vi beskriver nedenfor.

Relasjon 1 gjør Lederskap avhengig av Overordnede planer og systemer: LAG ← MPO. I sitt arbeid er ledere avhengige av mål, planer og systemer. Oppgavemessig er de avhengige av å fatte og grunngi sine beslutninger, innfri forventninger samt være lojale mot sine planer og systemer. Relasjonsmessig trekker de, sammen med sine eksperter, veksler på andres ekspertise for å gjennomføre og følge opp planer og systemer. Rollemessig forventer en at ledere også er ansvarlige for sine medarbeiderne og for å involvere dem i det de gjør. Ledere blir egentlig pålagt alt mellom himmel og jord. I forbindelse med strategisk planlegging, for eksempel, er det et lederansvar å revidere tidligere planer, skape strategi, skaffe gode verktøy, oppnå konsensus om uttrykte behov, revidere visjonen, gjennomføre planer og holde dem levende.⁸⁰ Dilemmaer oppstår når for eksempel overordnede planer ikke egner seg som grunnlag for beslutningstaking fordi de er for generelle eller når meningsutveksling og delaktighet fører til overraskelser i form av mangelfull styring fordi en blander overordnede og underordnede nivåer. Lojaliteten til eget arbeid blir

⁸⁰ Jean Freeman, "Management Tip: Co-Op Boards Demonstrate Leadership through Strategic Planning Process," *Rural Cooperatives* 75, no. 6 (2008).

likelydende med lojaliteten overfor omgivelsene, kolleger og ekspertene en er avhengig av, uten med det å ha en garanti for å lykkes med lederjobben. Linjen i denne relasjonen får dermed navnet: Systemlojalitet og styringsansvar. Et område som ledelsen må ta stilling til for å få til en balansert virksomhet.

Snur vi pila i denne relasjonen for å gjøre Overordnede planer avhengige av Lederskap, vil dette fremheve lederens egen forståelse for systemer og planer som han eller hun skal følge opp, også i samråd med sine eksperter. Tolket på denne måten kan den opprinnelige pila med rette snus fordi avhengigheten som oppstår da vil gjelde egen kognitiv forståelse for sine planer og systemer, også med tanke på overføring nedover i hierarkiet.

Relasjon 2 gjør Engasjement & økonomi avhengig av Overordnede planer og systemer: MPO → TØR. Ansatte blir engasjert når de forstår de strategiske planene og systemene de blir påvirket av, og når de ser at en også er med å realisere besparelser og økonomisk overskudd. Relasjon 2 forteller også at ansatte som økonomisk resonnerende og medbestemmelsesberettigede individer er likestilt med ledere når det gjelder å få støtte for å forstå overordnede planer og styringssystemer. Her bør ledelsen være på vakt mot psevdoprosesjonelle planleggere som farer med *jeg-kan-best-syndromet*. Medbestemmelse, medvirkning og bedriftsdemokrati⁸¹ er selvsagt viktige faktorer for implementering av overordnede planer og systemer og for ansattes engasjement, produksjon og resultater. Slik blir også viljen og evne til å respektere planer og systemer fremhevet. Linjen som kobler relasjonsleddene sammen får dermed navnet: medvirkning og involvering i beslutningstaking. Linjen er verdietisk fordi det beror på ledelsens vilje og bevissthet om på hvilket nivå ansatte skal bli med å bestemme eller ikke.

Snur vi pila i relasjon 2 kan det tyde på at Overordnede planer og systemer er avhengige av engasjement & økonomi eller *empowerment*,⁸² Det er selvsagt viktig

⁸¹ Se lenken: <http://www.snl.no/bedriftsdemokrati> [konsultert: 11.03.09]

⁸² Roar Amdam, "Empowerment Planning in Local Communities: Some Experiences," *International Planning Studies* 2, no. 3 (1997).

med engasjement & økonomi, men det er også urealistisk å la alle sine overordnede planer og systemer være avhengige av engasjement fra de ansatte. En risikerer å ende med komiteer og møter, og til slutt blir de overordnede planene tredd nedover hodet på de som sitter nedover i systemet. Det er mer realistisk at engasjement i overordnede planer og systemer blir gjort nedover i hierarkiet eller i organiserte former gjennom stedsfortredere og representanter for de ansatte.

Relasjon 3 gjør Daglig organisering avhengig av Overordnede planer og systemer: MPO→MOR. Folk jobber med mange oppgaver i det daglige. Det de gjør har ofte med gjeldende overordnede planer å gjøre, men denne koblingen er ikke alltid i tankene når en jobber fordi implementering av slike planer forutsetter flere nivåer nedover fra visjon, til hovedmål, delmål, resultat mål, effektmål osv. Det er likevel betydningsfullt å forankre sitt arbeid i overordnede strategiske planer og systemer. Det gagnar omgivelsene og produksjonen og fremhever respekt for interne normer og verdier. Linje i relasjonen får dermed navnet: Normer, verdier og systemer.

Planleggingspraksis er ofte preget av planleggerens egen forståelse av normer og sosiale forventninger. Forståelsen av selve det å planlegge og det å fatte beslutninger kan bære for mye preg av bestemte profesjoner. Økonomer, sosiologer, psykolog osv. planlegger og beslutter på ulike måter.⁸³ Ethvert bemyndiget individ er direkte eller indirekte avhengig av ekspertisen for å ta seg av sine oppgaver på en forsvarlig måte. Uklarheter kan føre til at ansatte selv ser behovet for detaljstyring i det daglige. Det påligger derfor ledelsen å få klarhet i hvordan avhengighet til ekspertene og til ansattes fagrepresentanter blir innfridd. Det gjelder å justere ståsted, eller stå nærmest på samme trappetrinn.

Snur vi pilen i relasjon nr. 3, det vil si gjøre overordnede planer og systemer avhengig av daglig organisering, vil dette kunne hentyde til retroaktiv planlegging.

⁸³ Michael Gunder and Jean Hillier, "Conforming to the Expectations of the Profession: A Lacanian Perspective on Planning Practice, Norms and Values," *Planning Theory & Practice* 5, no. 2 (2004).

Arbeid styres fra sak til sak og uten forbindelse til overordnede systemer.

Beslutningstaking blir også av samme slag.

Bak hvert av nøkkelordene i trekantsystemet ovenfor skjuler det seg en oppgave, rolle og/eller relasjon. Rollen som systemanalytikere, planleggere og plantolkere er innebygd i MPO. Rollen som beslutningstaker (toppleder, mellomleder, tjenesteleder osv.) er innebygd i LAG. Rollen som ansatte og medbestemmelsesberettiget individ er innebygd i TØR. Rollen til hele gruppen ansatte som stillingsinnehavere er innebygd i MOR (se rolleskifte i figur 24).

De tre relasjonene nederst i figuren om beslutningsprosessen er navngitt og nummerert som 1, 2 og 3:

- 1) Systemlojalitet og styringsansvar
- 2) Medvirkning & involvering
- 3) Normer, verdier & systemer

Systemlojalitet og styringsansvar pålegger lederen mer enn det å praktisere ledelse, det vil si et kognitivt ansvar for å fornye og ajourføre sine overordnede planer samt forenkle og forklare dem på implementeringsnivå.

Medvirkning & involvering tilsier at ansatte vil og kan, men de må være med å diskutere innholdet i planer og systemer for å forstå dem, implementere dem og gi tilbakemelding om dem. Ledelsen som ikke involverer sine ansatte på det nivået det gjelder, får dem heller ikke med i forbedring av resultater. Ved manglende involvering vil fordeling av myndighet, tid, ressurser og roller ikke være formålstjenlige.

Systemlojalitet og styringsansvar samt medvirkning og involvering fordrer også respekt for Normer, verdier og systemer. Slik blir den moderne psykososiale lederen⁸⁴ muligens i stand til å håndtere dilemmaene bak beslutningsprosessen.

Samlet sett tilsier grunnrelasjonene 1, 2 og 3 at det er gjennom gode og fleksible planer og styringssystemer at beslutningstakere stadfester sin lojalitet, styrer sin organisasjon og tilfredsstiller sine interne og eksterne brukere.

Før vi forlater trekantsystemet om beslutningsprosessen er det verdt å fremheve et beslektet trekantsystem som vi ikke diskuterer her. Hjørnet LAG i trekantsystemet kan nemlig danne et eget trekantsystem sammen med nøkkelbegrepene: MPO, STI og DIE (se Figur 22 nedenfor). Aktuelle temaer her kan være planlegging, konflikthåndtering, teambygging, anerkjennelse, rådgiving, delegering, informasjonsformidling og kontakt med brukerne. LAG er ett av tre kraftfelter som vi ikke diskuterer adskilt, men integrert i hele Oktogرافen.

6.1.2 Anvendelse av trekantsystemet: normer og verdier

En av de tre linje i ved slutten av trekantsystemet om beslutningsprosess handler om normer, verdier & systemer. Det er linjen som kobler daglig organisering og styring til overordnede planer og systemer. Relasjoner tilsier at i det daglige er vi avhengige av å ta hensyn til overordnede planer og systemer når vi skal utrette noe. Mye kan både motivere eller hindre ansatte i å respektere normer, verdier og systemer som er nedfelt i de overordnede planer og systemer. Det kan for eksempel skyldes at planer og systemer er bare *til pynt* eller akterutseilt, men det kan også skyldes at de ikke blir forklart til ansatte nedover i hierarkiet. Dersom planene i det hele tatt ikke har en praktisk virkning i det daglige, kan spørsmålet om systemlojalitet og styringsansvar samt spørsmålet om medvirkning og involvering bli aktualisert. Den psykososiale

⁸⁴ Valerie I. Sessa et al., "II. Research Tools for the Psychologist-Manager: Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors," *Psychologist-Manager Journal* 10, no. 1 (2007).

virkingen av slike dokumenter på arbeidsstokken kan være stor fordi en vet at de er der og de kanskje bør brukes.

Vi har tidligere omtalt Bions følelsesprosesser og mekanismer for påvirkning som lederen har til disposisjon. Diskusjonen der var med utgangspunkt i kommunikasjonsprosessen. Under beslutningsprosessen er dette tuftet på selve koblingen eller den interne *kommunikasjonen* mellom overordnede og dalige systemer. Da Mary Parker Follett⁸⁵ skrev sin berømte artikkel «*The Giving of Orders*» i 1962, var hun først og fremst opptatt av beslutningstaking i nedover i hierarkiet, men også av den psykososiale virkningen lederne forårsaket blant ansatte. Hun utfordrer ledere til å respektere sine underordnede og involvere dem tidlig i arbeidsprosessen.

Mer moderne psykososiale teorier,⁸⁶ for eksempel av Jacques Lacan, retter kritisk søkelys på beslutningstakeren eller planleggeren som strever med selvpålagte oppfattelser og personlige meninger, noe som kan skape en viss ufrihet når de gjør arbeid for andre basert på *Jeg-kan-best-syndromet*. Ledere som ikke er bevisst sin tidsbruk, faller som offer for slike planleggingseksperter.

Eksempel: La oss anvende den tredje relasjonen i trekantsystemet om normer, verdier og systemer på et tenkt problem som lyder slik: «Noen av lederne er for tradisjonelle eller tradisjonsbundet».

Spørsmålet om *for tradisjonelle* ledere kan også bli lokalisert i den første relasjonen der lederen er avhengig av sine overordnede planer og systemer og der dilemmaet om systemlojalitet og styringsansvar er aktuell. Her kan spørsmålene være mange. Noe av spørsmålet vil gjelde dilemmaet om lojalitet. Andre vil gjelde problemet om hvordan lederen forholder seg til sine overordnede planer og systemer og forståelsen og forklaringen av disse nedover i hierarkiet.

⁸⁵ Mary Parker Follett, Henry C. Metcalf, and Lyndall F. Urwick, *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (New York: Harper & Row, 19??).

⁸⁶ Gunder and Hillier, "Conforming to the Expectations of the Profession: A Lacanian Perspective on Planning Practice, Norms and Values."

Vi begrenser diskusjonen til hovedhjørnet MPO, det vil si overordnede planer og systemer og hvordan de blir håndtert. Dette betyr igjen at vi glemmer spørsmålet om lojalitet. Tingen i seg selv, det vil si MPO, kan romme mange planer og systemer. Eksempler på slike planer er: delegasjonsreglementer, instruksjoner, regelverk, prosedyrer, verdietiske og personalpolitiske retningslinjer, ledelsesprinsipper, beskrivelser av myndighetsområder og strategiplaner, IT-plan, opplæringspolitikk, mediepolitikk, rutiner osv. osv. Slike planer er ment å redusere tilfeldighet i beslutningstaking samt å regulere bruk av roller, tid og ressurser.

Vi velger av disse plandokumenter om *ledelsesprinsipper* og antar at lederen ikke bruker dem aktivt i det daglige, det vil si at de ikke baserer sine beslutninger og vedtak på disse dokumentene og derfor blir kalt *for tradisjonelle*, det vil si en som mest verdsetter sin egen lederpraksis og er lite interessert i fornyelser.

En leder som blir anklaget for å være tradisjonell, og som samtidig ønsker å fortsette som leder, vil nødvendigvis neglisjere en slik anklage og bekymringer fra de ansattes side. For det første fordi anklagen berører et maktforhold som det bør gjøres noe med. For det andre fordi både lederen og andre kan tjene på en bedre løsning. For det tredje fordi arbeidet og aktiviteten vil flyte bedre og for det fjerde fordi lederen selv kan tilegne seg nye kunnskaper (se MØVK ovenfor).

La oss anta at vedkommende leder har bestemt seg for å gjøre noe med saken og har initiert en rundspørring blant ansatte. Dette har avslørt at noen av lederens egne, en mellomleder, sitter inne med kunnskaper om nye ledelsesprinsipper som kan forbedre ledelsestradisjonen. Vedkommende mellomleder legger under et ledermøte fram et ledelsesprinsipp som heter Distribuert ledelsespraksis eller *Distributed Leadership*. Allerede på dette stadiet blir uttalelsen «Noen av lederne er for tradisjonelle» lokalisert på et bestemt sted, nærmere bestemt under ledelsesprinsippene og uten å blande inn lederen som person. Dette kan munne ut i diskusjoner i ledergruppen for å konkretisere og kanskje ta i bruk de nye prinsippene dersom alle går god for dem. Beslutningsprosessen som tema blir nå avgrenset i en kontekst som gjelder beslutninger gjennom prinsippet om distribuert lederskap. Men hva står denne retningen for?

Distribuert lederskapspraksis⁸⁷ tar hensyn til fordeling av roller og ansvar, først og fremst mellom lederkollegaer og siden mellom den enkelte lederens medarbeidere. Praksisen er basert på interaksjon mellom tre elementer: ledergruppen (fra 3–7 personer), de ansatte og situasjonen. Praksisen kobler egentlig planer og systemer på overordnet nivå til den daglige organisering nede på golvet (se relasjon 3 i figuren). Det hele blir gjort av lederen, sammen med lederkolleger, og av lederens medarbeidere. Vi snakker vanligvis om hvordan involvere ansatte i beslutningstaking, mens distribuert ledelse snakker om aktiv delaktighet og involvering av ledere i lederskapspraksis. På denne måten sikrer en at ledere også involverer sine ansatte.

Involvering gjennom distribuert lederskapspraksis er mye mer krevende. Impliserte ledere er alle likestilte og selvstendige. De er allerede pålagt deler av lederansvaret der de fungerer som ledere. De kan dermed fungere som spesialrådgivere for hverandre. Råd som blir utvekslet i ledergruppen, blir satt ut i praksis, testet og resultatet tilbakemeldt til gruppen. Det ligner på teamledelse, men det er mye mer utvidet enn teamledelse fordi ledere er ansvarlige for sine respektive avdelinger, er forpliktet til å legge fram sine konkrete erfaringer og eksperimenter i ledergruppen og til å respektere bestemte normer, verdier og systemer. Ledere må derfor ha en *felles* referanseramme og felles retningslinjer for bytteforhold når det gjelder utveksling av ideer som de har teste og praktisert. Distribuert eller delt lederskap blir utøvd basert på noe fast og noe fleksibelt. Det vil si at alle vil betrakte en problemstilling gjennom tilnærmet samme *briller*. Den enkeltes praksis konkretiserer og forenkler kommunikasjon innad i ledergruppen og effektiviserer beslutningsprosessen i sin avdeling. Tilbakemeldinger til ledergruppen er dermed basert på opplevde situasjoner.

Prosessen starter med at en av lederne legger fram et problem vedkommende har møtt i sin avdeling. Problemet blir diskutert av alle ledere, drøftet gjennom

⁸⁷ James P. Spillane, Richard Halverson, and John B. Diamond, "Towards a Theory of Leadership Practice: A Distributed Perspective," *Journal of Curriculum Studies* 36, no. 1 (2004).

forskjellige metoder og ideer. Forslag til løsning blir lagt fram. Vedkommende leder som kom med problemet forplikter seg til å iverksette det forslaget som alle har funnet fornuftig. Forslaget blir iverksatt og resultatet blir formidlet tilbake til ledergruppen, diskutert og kommentert. På denne måten åpner ledergruppen også for overføring av vellykkede eksperimenter til sine respektive avdelinger. Delegering og involvering til de øvrige ansatte i egen avdeling blir lederens sak, men selve fremgangsmåten deles med andre. Hver leder adapterer opplegget til sin kontekst og sin avdeling (se illustrasjonen i figur 28 nedenfor).

Gjennom et slikt prinsipp kan lederen som er anklaget for å være tradisjonell, fornye både sin praksis og finne fram til koblingen mellom overordnede planer og systemer, iberegnet ledelsesprinsipper, og den daglige styringen i egen avdeling. På denne måten blir den tidligere MØVK perspektiver om makt, tap og vinning, aktivitet og kunnskap konkretisert, det vil si lederen gjør noe med sin makt, mange tjener på forbedringen, arbeidet flyter lettere og lederen selv tilegner seg nye kunnskaper.

Eksempelet ovenfor er fiktivt. I det virkelige liv vil anvendelsen av distribuert lederskapspraksis kreve mye mer planlegging enn det vi har sagt i det lille eksempelet ovenfor. Distribuert lederskapspraksis sies å passe best for strategisk ledelse og i skolesystemet fordi flere mennesker blir involvert i utforming av mål og strategier. Distribuert ledelse kan med fordel også anvendes i offentlig sektor der medvirkningsnivå og grad av innflytelse er annerledes enn i privat sektor.

Eksempelet viser hvordan en trekker en forbindelseslinje mellom overordnede planer og systemer og den daglige organiseringen. Anvendelse av trekantsystemet om Beslutningsprosessen på spørsmålet om for tradisjonelle lederskap legger hovedtyngden rundt forståelse og oppfølging. Forståelse av overordnede planer og systemer. Oppfølge gjennom å forklare systemene og tilrettelegge for implementering nedover i hierarkiet.

I trekantsystemet om beslutningsprosessen står medvirkning og involvering som relasjon 2. Det er relasjonen mellom *engasjement og økonomi* og *overordnede*

planer og systemer. Spørsmålet om medvirkningsnivå og grad av innflytelse⁸⁸ er mye diskutert og faglitteraturen er mangfoldig i forhold til dette temaet. Nedenfor diskuterer vi kort involvering i beslutningstaking, den andre relasjonen i trekantsystemet.

⁸⁸ Sissel C. Trygstad, "Fra Rettighet Til Nytte? Det Kommunale Bedriftsdemokratiet Møter. New Public Management " (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, NTNU, 2004).

6.2 Styringsansvaret og involvering i beslutningstaking

Ifølge J. P. Olsen består en beslutningsprosess av fire strømmer:

- En strøm av beslutningsmuligheter der systemet forutsetter at det skal treffes et valg.
- En strøm av problemer, personlige, nasjonale eller internasjonale som, blir aktualisert og luftet gjennom beslutningsmuligheter.
- En strøm av løsninger presentert i forbindelse med et klart definert eller ikke definert problem
- En strøm av deltakere med sine respektive ressurser, problemer og løsninger.

Dette betyr at beslutningsprosessen blir styrt av en aktivitetsprosess og en defineringsprosess. Aktivitetsprosessen gjelder aktørene som deltar, og hvordan de forholder seg til problemer og beslutninger. Defineringsprosessen viser hvordan deltakerne oppfatter situasjonen og øyner muligheter. Ellers er konturene til systemteorien tydelige i de fire strømminger.

6.2.1 Styringsansvar og systemlojalitet

Systemlojalitet og styringsansvar (relasjon 1 i trekantsystemet) pålegger lederen både abstrakte og konkrete dilemmaer. De konkrete kan bli håndtert gjennom fornyelse og ajourføring av overordnede strategiske planer og systemer for å kunne forenkle og forklare dem nedover i hierarkiet. Det er for eksempel viktig for å kunne drive med distribuert ledelsespraksis slik vi tidligere nevnte.

En lederavgjørelse fører ofte til at en gjør noe eller handler for å oppnå et bestemt resultat. Men hva er mål og hva forutsetter måloppnåelse? Ansvar for å

formulere mål, lage strategier og fatte nødvendige tiltak vil alltid ligge hos lederen og lederens nærmeste stab.

Arbeidsgivers styringsrett beror på at en fordeler arbeid og instruerer sine ansatte for å gjennomføre bestemte planer og systemer på veien mot bestemte mål. Dette forutsetter at en klargjør mål som andre skal strebe etter å gjennomføre. Det fordrer kommunikasjon mellom de som formulerer mål og de som skal iverksette dem. En ting er å beordre ansatte til å utføre et stykke arbeid. En annen er å vite om de har den tiltenkte kompetansen til arbeidet.

Mål blir ofte definert som resultatbeskrivende og ikke aktivitetsbeskrivende. Mål må gi konkrete retningslinjer for den enkeltes innsats, og bør virke legitimerende for det en foreta seg. Gode kunnskaper om målstrukturen kan også bidra til at noen varsler om målforskyvning i tide.

Resultatbeskrivende og aktivitetsbeskrivende er de to viktigste adjektiver her. Begge er viktige, men den andre er viktigst. Rasjonaliteten blir begrenset av hvor en befinner seg i hierarkiet, hvilke oppgaver en har ansvar for, og hvilke en kan fatte beslutninger om alene eller sammen med andre. Mange er ansvarlige for mål og konsekvenser av måloppnåelse. Det overordnede ansvar ligger alltid hos ledere.

Jo høyere opp i hierarkiet, jo større er rasjonaliteten. Slik skaper en en målstruktur, en tiltaksplan og en standard for vurdering av oppnådde resultater. Målstrukturen blir vanligvis omtalt gjennom følgende begreper: overordnede mål (visjoner), hovedmål, delmål, resultatmål og effektmål.

På engelsk er *goal*, *target*, *objectives* nesten synonyme.⁸⁹ Thomas Walsh⁹⁰ gjentar kjente anbefalinger om målstrukturen og sier at mål må fokusere på resultater, ikke aktiviteter, være konsistente, spesifikke, målbare, koblet til tid og realiserbare. Begrepet målstyring brukes ofte sammen med resultatstyring. Styring

⁸⁹ Mitt viktigste ønske i livet (goal) er å studere. Jeg har oppnådd eller truffet mitt mål (target). Avdelingen har realisert de målene de hadde tenkt gjennom og siktet mot (objective)

⁹⁰ Thomas Walsh, "Setting Objectives: The Road Map to Organizational Success," *Business Journal (Central New York)* 21, no. 51 (2007).

forteller om veien til resultater en ønsker å oppnå. Balansert målstyring (Management by Finalities or results) er en videreutvikling av direktstyring som fremhever målstrukturen (Management by Objectives). Balansert målstyring: Målformulering, planlegging, prioritering og oppfølging blir utformet på overordnet nivå.

Produksjonsmål overlates til virksomhetsområdene. Resultatmål og effektmål blir evaluert i dialog mellom de impliserte partene. Målene er detaljert og gjennomført på lavere nivåer. Siden blir arbeidet kontrollert for å se om ønskede resultater er oppnådd og med hvilken effekt. Effektive ledere mestrer kunsten å formulere mål og styrker de ansattes tro på å nå målene. De klargjør krav og midler som skal til for å nå målene. Effektiv ledelse er strategisk. Viktige spørsmål i forbindelse med strategisk ledelse er:

1. Er målene koordinert med langtidsplaner?
2. Er målene koordinert med impliserte organisasjonseenheter?
3. Er det overensstemmelse mellom korttidsmål og langtidsmål?
4. Har de involverte fått anledning til å være med å formulere mål?
5. Er målene utfordrende og likevel rimelig oppnåelige?
6. Inneholder målene personlige utviklingsmål?
7. Decker målene de viktigste områder av jobben?
8. Har de involverte kontroll over oppgavene de skal jobbe med?
9. Får ansatte opplæring i målstyring?
10. Inneholder målmechanismene en kontinuerlig feedback?
11. Har målene indikatorer på: hvor mye, hvor bra og når?
12. Hvis målene er kvalitative, hvordan verifiseres de?

Punktene ovenfor er avledet og ordnet gjennom MVØK (se denne). I sin beskrivelse av hvordan vellykkede strategiske ledere jobber, diskuterer Barbare J. Davies⁹¹ ni faktorer som hun deler i to kategorier: organisatoriske og individuelle evner og

⁹¹ Barbara J. Davies and Brent Davies, "Strategic Leadership," *School Leadership & Management* 24, no. 1 (2004).

anlegg. Strategisk ledere har en organisatorisk evne til å være strategisk orientert, kunne oversette strategier til handlinger, likestille folk og organisasjoner, bestemme effektive strategiske intervensjonspunkter og utvikle strategisk kompetanse. På individplan viser strategiske ledere tegn til mangel på tilfredshet og ro og har en tilpasningsdyktig evne krydret med visdom.

Dilemmaet om styringsansvar og systemlojalitet (relasjon 1) er ovenfor avgrenset til den konkrete delen, det vil si fornyelse og ajourføring av overordnede strategiske planer og systemer. Dette er blitt vurdert som viktig i forbindelse med implementering av ny kunnskap, som for eksempel, distribuert ledelse. Men det er også like viktig for involvering og delegering. Relasjon 2 i trekantsystemet om beslutningsprosessen gjelder medvirkning og involvering. Her det ikke lenger spørsmål om systemlojalitet og styringsansvar og heller ikke om normer, verdier og styringssystemer. Det gjelder konkret medvirkning i sine mest detaljerte former og helt ned i hierarkiet der leder og medarbeider er i hverandres synsfelt. En av de teoriene som egner seg på det nivået, både for idémyldring og for den videre utvikling av egne ideer om beslutningsprosess er Vroom & Yettons beslutningstre og den nye versjonen av Vroom & Jago.⁹² Vi detaljerer ikke denne modellen nedenfor fordi både den opprinnelige og mer moderne versjonen finnes i forskjellige former på nettet, også på våre hjemmesider. Relasjon 2 om medvirkning og involvering er nedenfor.

⁹² Victor H. Vroom and Arthur G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988).

6.2.2 Medvirkning & involvering

På deltakernivå, det vil si nederst i hierarkiet blir ledere ofte konfrontert med involveringsdilemmaet. Skal en involvere den ansatte, når og i forbindelse med hvilken beslutning? Beslutningstreet til Vroom & Yetton er et nyttig verktøy på dette nivået. Vroom & Yetton⁹³ anser tid, aksept og kvalitet som sentrale momenter lederen må forholde seg til i forbindelse med beslutningstaking ved bruk av beslutningstreet. Dessuten må en vite hvem problemet gjelder – individet eller gruppen, samt hvor mye tid en disponerer for å fatte en beslutning. Har en tid, vil en kunne arbeide for å forbedre kvaliteten på sine beslutninger. Kvalitetskravet er å overveie om en bestemt beslutning er bedre enn en annen og om det blir brukt tilstrekkelig informasjon for å fatte beslutningen. Aksept er å overveie om beslutningen kan bli implementert effektivt, om lederen kan ta beslutningen på egen hånd og likevel regne med at den vil bli implementert riktig, om ansatte deler de mål som søkes oppnådd i løsningen av et problem og om det er sannsynlig at bestemte løsninger vil skape konflikt. Lignende spørsmål svarer en på når en anvender beslutningstreet, en normativ modell som kan vekke mange assosiasjoner.

Det forekommer selvsagt ukalkulert beslutningstaking som gjør dilemmaet om involvering enda vanskeligere for lederen. Det er for eksempel bestemte ting som lederen eller ledergruppen unngår å drøfte, og visse reaksjoner er det forventet at en ikke gjør noe med. I tillegg er noen beslutninger upopulære, men må likevel fattes selv om en ikke liker utfallet.

De vanligste problemene i forbindelse med beslutningstaking er mangel på kriterier for å foreta effektive beslutninger, koordinering mellom forskjellige organer, respekt for prosedyrer for oppfølging, kjennskap til konsekvenser av beslutningene nedover i hierarkiet, videre ut i samfunnet og svikt når det gjelder å iverksette

⁹³ Victor H. Vroom and Philip W. Yetton, *Leadership and Decision-Making* (Pittsburgh, Pa.: University of Pittsburgh Press, 1973).

beslutninger. Konsekvenser av en beslutning er blant de viktigste kriteriene for utvikling, både for organisasjonen og samfunnet ellers. Dette utgjør også et stort dilemma for ledelsen.

Involvering i beslutningstaking kan redusere virkningen av alternative karrierer ved at individet blir motivert til å fortsette der han eller hun arbeider. Alternative arbeidskarrierer (boundaryless career)⁹⁴ betyr at den enkelte utvikler sin egen karriere gjennom å finne fram til arbeidsgivere som tilbyr gode arbeidsvilkår og muligheter for kompetanseheving. Utfordringen for den nåværende arbeidsgiver blir å beholde allerede realisert kompetanse inne i organisasjonen. Medvirkning og involvering kan føre til at en oppdager slike utfordringer og håndtere gjennom å revidere organisasjonens planer for delegering av myndighet og ansvar. Ettertraktet kompetanse kan for eksempel bli delegert oppgaver som gjør at de utvikler seg og blir værende i organisasjon. Delegering kan skje gjennom autorisering, nominasjon, mandat, valg, utvelgelse osv. og i alle tilfeller er det en porsjon av myndiggjøring eller bemyndigelse (empowerment).

Teoretisk sett kan alt bli delegert. Unntaket er som oftest strategiske beslutninger. Delegering må alltid bli vurdert i sin organisatoriske sammenheng. Fordeler med delegering kan være raske og bedre beslutninger, fleksibilitet og bedre utnyttelse av ressurser. Momenter som kan hindre delegering er ytre betingelser, uniformitet mht. organisasjonspolitik, mangelfulle kvalifikasjoner, mangel på koordinering og kontrollrutiner. Indikatorer for å måle delegering er antall beslutninger på lavere versus høyere nivå, typer beslutninger og deres betydning, antall gjennomførte oppgaver som følge av slike beslutninger og grad av kontroll med hensyn til beslutningene.

Ledere som involverer og delegerer⁹⁵ kan motarbeide forvrengte oppfatninger blant sine medarbeidere, får mer tilfredse ansatte og mer tid og krefter til å

⁹⁴ Becker and Haunschild, "The Impact of Boundaryless Careers on Organizational Decision Making: An Analysis from the Perspective of Luhmann's Theory of Social Systems."

⁹⁵ Armour Amy, "Delegation, Empowerment Subjects of Upcoming Alliance Seminar in St. Louis," in *St. Charles County Business Record (MO)* ((c) 2007 Dolan Media, all Rights Reserved.).

konsentrere seg om oppgaver på høyere nivå. Ledere som ikke praktiserer involvering kan fatte en beslutning og kanskje oppleve den iverksatt annerledes enn tenkt fordi ansatte, åpent eller i det stille, gjør motstand når de ikke får lov til å være med. Å få informasjon er analogt med å gi informasjon. Ansattes lovfestede rett til medbestemmelse er en buffer mot ineffektivt lederskap og en garanti for å beholde kompetansen og redusere turnover.

Vi starter kapittel seks om beslutningsprosessen der Juha etter flere eksperimenter med sitt esel sier: «Nå, min sønn, nå skjønner du hvor vanskelig det er å unngå kritikk.» Aktiv lytting er også viktig for beslutningstakere. Beslutningstaking er ellers tuftet med mange dilemmaer hvorav tre er inkludert i trekantsystemet ovenfor.

Det første dilemmaet kobler overordnede strategiske planer og systemer til den daglige organisering av arbeid (relasjon 3). Her kan respekt for normer og verdier bidra til fornyelse av kunnskaper om ledelsesprinsipper og lederpraksis.

Det andre dilemmaet handler om fornyelse og klargjøring av overordnede planer og systemer for delvis å tilrettelegge for styringsansvar og systemlojalitet (relasjon 1) og for mål som resultatbeskrivende og aktivitetsbeskrivende.

Det tredje dilemmaet handler om medvirkning og involvering (relasjon 2) nederst i hierarkiet der involvering er mer konkret. Beslutningstreet til Vroom & Yetton kan gi løsningsforslag som også kan aktualisere delegering.

Lederen bør reflektere over dilemmaene rundt sine beslutninger og konsekvenser de fører til, også utenfor organisasjonen. Beslutningstaking internt fører ofte til handlinger og aktiviteter. Slik blir produksjonsprosessen initiert. Vi skal nå se på trekantsystemet Produksjonsprosessen og herunder på temaet *Effektivitet og kvalitetssikring i produksjonsprosessen*.

7. PRODUKSJONSPROSESSEN OG ANSVAR FOR EFFEKTIVITET OG KVALITET

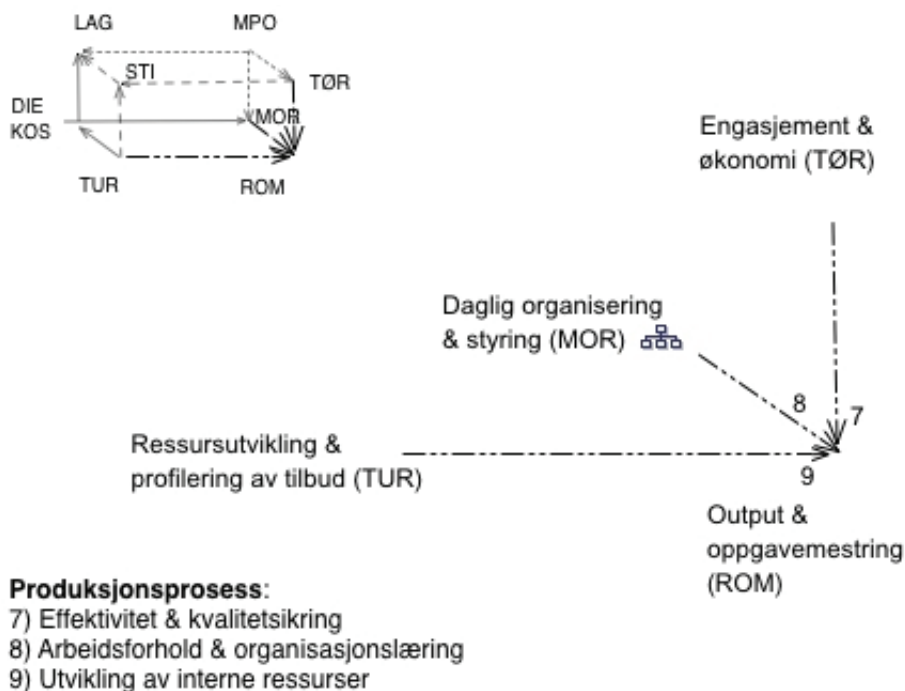
Juha skulle en dag tenne opp kull til matlaging. Han strevde og blåste, men det var umulig å få fyr. Etter å ha tenkt lenge og grundig, hentet han en av kjolene til kona og tok den på seg. Så gjorde han et nytt forsøk med kullene. Denne gangen tente de.

- *Det ante meg, sa Juha til seg selv.*

- *De brenner av ren redsel.*

Moralen er: Mye kan bli gjort med riktig lederantrekk. Men øvelse gjør også mester.

7.1 Trekantsystemet Produksjonsprosessen



Figur 14 Strukturen i Produksjonsprosessen

7.1.1 Komponenter og avhengighetsrelasjoner i trekantsystemet

Betraktet fra organisasjonens side, viser trekantsystemet om produksjonsprosessen at ansattes output og mestring av oppgaver blir påvirket av engasjement og økonomi, organisering og styring av aktivitetene og av ressursutvikling. Dette innebærer at ansatte tilfredsstillende sine behov, trives og blir involvert for eksempel i planlegging, at myndighet, tid, ressurser og roller blir fordelt riktig og at interne ressurser og tilbud til brukere og kunder blir utviklet.

Fra ståstedet til ansatte forutsetter effektivitet og kvalitetsikring at organisasjonen håndterer viktige saker som opptar sine ansatte slik som arbeidsforhold og organisasjonslæring og til utvikling av menneskelige og materielle

ressurser. Disse er avgjørende for internt samhold mellom ansatte og for profilering av tilbud til brukere og kunder.

Reflektere over hvordan trekantsystemet om produksjonsprosessen er konstruert og gjøre deg egne meninger. Nedenfor går jeg gjennom modellens nøkkelbegreper og avhengighetsrelasjoner skritt for skritt. Deretter tar jeg beslektede emner.

Hovedhjørnet ROM: Output og oppgavemestring står in sin helhet for omforming og utnyttelse av ressurser og mestring av arbeidsoppgaver. Å få en jobb er å utnytte ressurser, råvarer, teknologi, kontor, papir osv. for å behandle saker, yte tjenester eller fremstille produkter og bli betalt for innsatsen. En konsekvens av dette er at en forbedrer og mestrer det en har lært eller tilegnet seg på arbeid. Hovedhjørnet knytter til seg tre andre komponenter gjennom avhengighetsrelasjoner, eller linjer med piler.

Relasjon 7 gjør Output og oppgavemestring avhengig av Engasjement og økonomi: TØR→ROM. Det en produserer gjenspeiler hvordan en har det på jobben. Er en motivert og fornøyd med hvordan ressursene er fordelt og hvordan uenigheter og konflikter blir håndtert, kan det føre til en effektiv produksjon. Effektivitet betyr at en er motivert til å produsere i tråd med ønsket kvalitet og i samsvar med den kompetansen en besitter. Linjen som kobler relasjonsleddene sammen får dermed navnet: *Effektivitet og kvalitetssikring*. Å sikre kvalitet er å produsere varer og tjenester etter visse vedtatte interne og eksterne krav. En forventer at den enkelte opptrer som ansvarlig både for det vedkommende selv produserer og for beslektede oppgaver. Den enkelte skal kunne resonnerer økonomisk og se sin stilling i en større sammenheng.

Snur vi pilen i relasjonen, vil Engasjement og økonomi være avhengig av Output og oppgavemestring. Dette vil kunne beskrive foretak der en er sin egen herre som for eksempel forfattere og konsulenter.

Relasjon 8 gjør Output og oppgavemestring avhengig av Daglig organisering:

MOR→ROM. At en person er effektiv i sitt arbeid er selvsagt ikke bare avhengig av personen alene, men også av hvordan andre tilrettelegger for personens arbeid i det daglige. En er med andre ord avhengig av støtteordningen for å kunne være effektiv. Støtten kan være i form av tildelt myndighet over det en gjør, administrativ hjelp, delaktighet i realiserte goder og tilførsel av kunnskap. Linjen som kobler relasjonsleddene sammen får dermed navnet: *Arbeidsforhold og organisasjonslæring*. Hensynet til hvordan arbeidsbelastning endrer seg over tid er et av de viktigste områdene under produksjonsprosessen.

Snur vi pilen i relasjonen, vil Daglig organisering være avhengig av Output oppgavemestring. Organisasjonen ser på hvordan ansatte omformer og utnytter ressurser og justerer ressurstildelingen tilsvarende. Er dere flinke, får dere ressurser. Under Scientific Management ville dette ha gått. Men det kan også gjelde for akkordarbeid.

Relasjon 9 gjør Output og oppgavemestring avhengig av Ressursutvikling:

TUR→ROM. En kan arbeide effektivt, men ikke i det uendelige. En blir gammel, akterutseilt, lite à jour i sine kunnskaper osv. For å ikke stagnere, bør en organisasjon revidere sine gamle vaner og inngrodde tradisjoner. Ansattes produktivitet må bli vurdert ut fra utviklingen av menneskelige og materielle ressurser. Linjen som kobler relasjonsleddene sammen får dermed navnet: *Utvikling av menneskelig og materielle ressurser*. Opplæring i ny produksjonsteknologi kan for eksempel resultere i at tilbud til brukerne blir profilert og bedre tilpasset behovene. En forventer at ansatte skal være effektive, og ansatte selv forventer at deres kompetanseutvikling blir tatt på alvor slik at de kan med rette spille sin rolle som tapsreducerende individer (se rolleskifte i figur 24).

Snur vi pilen i relasjonen, vil utviklingsspørsmål være avhengig av Output og oppgavemestring. Dere må først vise at dere duger til produksjon, før vi kan snakke om menneskelig og materiell utvikling. Konkurranseselementet er her sterkt til stedet. Eldre medarbeidere blir kanskje ikke ønsket i arbeid.

Bak hvert av nøkkelordene i trekantsystemet Produksjonsprosessen skjuler bak det seg en oppgave, rolle og/eller relasjon. Rollen som produsent av varer og tjenester og/eller spesialist på bestemte arbeidsoppgaver er innebygd i ROM. Rollen som saksbehandler og problemløser er innebygd i MOR. Rollen som økonomisk resonnerende individ er innebygd i TØR. Rollen som tapsreducerende individ er innebygd i TUR (se rolleskifte i figur 24).

Nøkkelordene blir koblet sammen to og to gjennom avhengighetsrelasjoner. De tre relasjonene nederst i figuren ovenfor er navngitt og nummerert som 7, 8 og 9:

- 7) Effektivitet & kvalitetssikring
- 8) Arbeidsforhold & organisasjonslæring
- 9) Utvikling av interne ressurser

Effektivitet og kvalitetssikring er den aller viktigste blant relasjonene ovenfor. Samlet sett fremhever linjene hvordan effektivitet er avhengig av arbeidsforhold og organisasjonslæring samt utvikling av menneskelige og materielle ressurser. Nedenfor ser vi på effektivitetsbegrepet ved å reflektere over en planleggingsfunksjon i Høysletten kommune. Deretter eksemplifiserer vi balansen mellom Oktografens linjer for å vise hvordan skjevheter i kuben visualiseres og til slutt diskuterer vi intern og ekstern effektivitet.

7.1.2 Anvendelse av trekantsystemet (Høysletten og planlegging)

Eksempel: La oss anvende trekantsystemet til å reflektere over en case om planleggingsavdelingen i Høysletten kommune.

Høysletten kommune har hatt en stor, sentral planleggingsavdeling. Denne avdelingen skal nå bygges ned. En del av de ansatte skal bli omplassert til fagetater som får ansvar for egen planlegging. Administrasjonssjefen ber etatsjefene vurdere behovet for styrking av staben, og Helse- og sosialsjefen får etter eget ønske tilført to personer til sin etat. Helse- og sosialsjefen tar de to personene med til etatens

gamle planleggingskonsulent og ber henne sette dem inn i sakene. Hun tror først det hele er en vits, men etter hvert forstår hun at personene er blitt overført uten at hun er blitt informert. Dette bekymrer henne, fordi hun ikke helt forstår hvorfor det nå trengs tre personer til å gjøre det samme som hun tidligere har gjort alene.

Reflekter over følgende spørsmål på bakgrunn av saken og ut i fra trekantsystemet produksjonsprosessen.

- a) Hvordan bør slike omplasseringer foregå i en organisasjon?
- b) Hvor vil du plassere ansvaret for de feil som er gjort i saken?
- c) Hvordan vil du evaluere denne desentraliseringsaken av den sentrale planleggingsavdelingen i et tap/vinningsperspektiv?

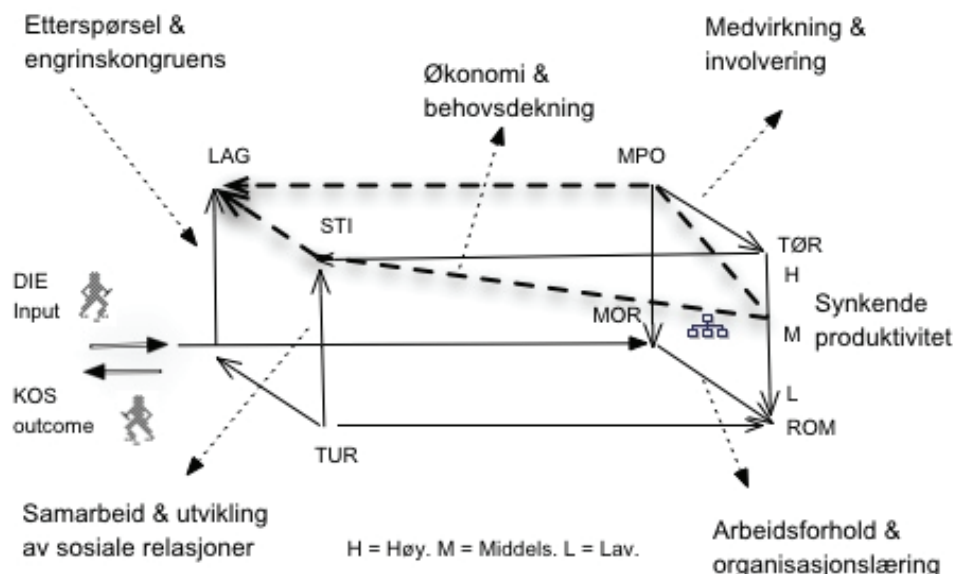
7.2 Effektivitet og kvalitetssikring i Produksjonsprosessen

Hvordan skal ledere orientere seg ved allokering av ressurser for at ansatte skal kunne sikre effektivitet og kvalitet på en måte som kommer dem og brukerne til gode?

7.2.1 Verdietiske linjer og balansespørsmål

En leder kan motivere sine medarbeidere til å følge vedtatte planer og strategier slik at brukerne får det de har krav på. Analogt kan medarbeiderne be lederen gi dem de nødvendige mulighetene og ressursene, den nødvendige kompetansen og selv være orientert om brukernes behov og bevisst relevansen av egne planer og strategier.

Figuren nedenfor viser at hver av de fire prosessene i Oktografen, det vil si prosessene om beslutning, kommunikasjon, produksjon og innovasjon, har en verdietisk linje. I produksjonsprosessen er alle de fire verdietiske linjene aktuelle. Linjen Medvirkning og involvering og linjen Samarbeid og utvikling av sosiale relasjoner er begge avhengige av linjen Arbeidsforhold og organisasjonslæring. Linjen Etterspørsel og endringskongruens er direkte eller indirekte avhengig av alle.



Figur 15 Oktografens fire verdietiske linjer og ubalansert involvering

Figuren illustrerer også at manglende medvirkning og involvering fører til synkende produktivitet. La oss anta at årsaken til synkende produktivitet kan tilskrives Oktografens tak rundt MPO: Overordnede planer og systemer eller rundt området STI: Medarbeiderskap. Ubalanse i linjene Medvirknings- og involvering fører til synkende produktivitet og ubalanse gjentas i Økonomi & behovsdekning (se figuren). For å praktisere medvirkning må lederen vite hvilke ringvirkninger dette vil få og hvilke forberedelser det krever. Ubalansen kan også skyldes området rundt Oktografens golv.

La oss anta at synkende produktivitet (effektivitet og kvalitetssikring) i figuren ovenfor er blitt tilskrevet dårlig rollefordeling nederst i hierarkiet. Folk vet hvem som har ansvar for hva, men likevel blir det ikke gjort noe for å rette på feilen. Linjen MOR: Daglig organisering graderes med høy, middels og lav på leting etter en annen balanseforhold i kubene. Dersom dette blir tilbakevist av ansvarlige under MOR, bør vi lete andre steder.

De strategiske rettleidingene om fordeling av roller ligger formelt sett innenfor området MPO, men ikke den daglige praktiseringen som naturligvis faller under MOR. Den uformelle, psykososiale siden faller under STI. Dette fremhever tre maktsentre i Oktografen. Den første ligger rundt Overordnede planer (MPO), den andre rundt Daglig organisering (MOR) og den tredje rundt Medarbeiderskap (STI). Den første har å gjøre med et planleggingsperspektiv, den andre med et praktisk hierarkisk perspektiv og den tredje med et psykososialt perspektiv. Det er disse tre nøkkelordene som må bli gransket nøye for å finne mulige forklaringer på problemet dårlig rollefordeling. Enten skyldes problemet mangelfull planlegging, mangelfull praksis eller motstand fra ansattes side. Generelt er det riktig å si at *er det problemer på golvet, blir det mest sannsynlig også problemer i taket og vise versa.*

Ved å betrakte eventuelle ringvirkninger overveier vi mulige forhold i konteksten. Figuren ovenfor deler Oktografen i tak, golv, bakre og fremre vegg samt høyre og venstre sidevegger. Nøkkelbegrepene definerer hva hvert av disse arealene refererer til: den bakre veggen (nr. 3) refererer til lederens ansvarsgrunnlag, den fremre (nr 4) til medarbeiders ytelsesgrunnlag, den høyre sideveggen (nr. 5) til bytteforholdet mellom leder og medarbeider og den venstre sideveggen (nr. 6) til bytteforhold mellom interne og eksterne aktører, taket (nr. 1) refererer til den idémessige utformingen av overbygningen og golvet (nr. 2) til underbygningen der aktiviteter finner sted (nummerinndeling er tidligere gjort i figur 8 ovenfor).

Gjennom arbeidet utveksler vi meninger, blir vant til hverandre, opparbeider kollegiale forhold og utvikler oss faglig og sosialt. Hos mange teoretikere består lederatferd i hovedsak av oppgaveorientering og relasjonsorientering.

Figur 15 ovenfor viser fire områder for lederorientering basert på de verdietiske linjene i Oktografen. Figuren viser at lederorientering først må rette seg mot Arbeidsforhold og organisasjonslæring (akse 8), deretter mot Samarbeid og utvikling av sosiale relasjoner (akse 6) for siden å satse på Medvirkning og involvering (akse 3). På denne måten imøtekommer lederen Eterspørselen og endringskongruens

(akse 12). Disse orienteringene dekker mer enn relasjonsorientering og oppgaveorientering. (For aksenumrene se figur 22 nedenfor)

Okto grafen viser typer orienteringer som bør ivaretas i en bestemt rekkefølge. Lederen skal ikke utelukke noen av dem, men konsentrere seg om den som er viktigst i øyeblikket. I en organisasjon som sliter med samarbeidsproblemer, vil det for eksempel være formålstjenlig å orientere seg mot medvirkning og involvering i beslutningstaking.

Det er to avhengighetskjeder som er avgjørende for hvor effektivt *bytteforholdet* mellom aktørene er i en organisasjon. Det første bytteforhold er mellom leder og medarbeider (TØR←MOR←TUR): Engasjement og trivsel er avhengig av organisering og styring som i sin tur er avhengig av utviklingsspørsmål. Det andre bytteforhold er mellom medarbeidere og eksterne aktører (MPO←STI→DIE): Effektive planer og styringssystemer er avhengige av hvordan medarbeidere forstår dem. Brukere og kunder er avhengige av forståelsen medarbeiderne sitter inne med. Bytteforholdet mellom leder og medarbeider er mer kontrollerbart enn det mellom medarbeider og eksterne aktører.

Nedenfor ser vi på hvordan temaene i trekantsystemet Produksjonsprosessen er behandlet i litteraturen.

7.2.2 Intern og ekstern effektivitet

Å produsere effektivt innebærer å erkjenne den økonomiske sammenhengen mellom målsetting, samarbeid og oppnådd resultat.

Internt kan ineffektiv produksjon skyldes strukturelle mangler som for eksempel oppsplittede arbeidsoppgaver, dårlig prosesskoordinering som medfører treg beslutningstaking eller uklare strategier og uegnede prosedyrer for oppfølging. Treghet i saksbehandling hos Arne ved økonomikontoret, betyr ikke at det er hos

Arne vi finner feilen. Treghet kan skyldes rutiner, eller konteksten saksbehandlingen foregår i, det vil si alle de aktørene saken må igjennom før den ender hos Arne. Årsaker til ineffektiv produksjon kan selvsagt også finnes eksternt i lokalmiljøet, hos interesseorganisasjoner eller forvaltningsnivåene.

Chester Barnard formulerte i 1938 begrepene *Efficency* (intern effektivitet) og *Effectiveness* (ekstern effektivitet). Figuren nedenfor viser forholdet mellom disse to begrepene. Feltene er selvforklarende.

		<u>Produksjon</u> Ressursforbruk (intern effektivitet)	
		Lav	Høy
Behovs- dekning (ekstern effektivitet)	Høy	“Riktige” oppgaver Høyt ressursforbruk 3	“Riktige” oppgaver Lavt ressursforbruk 4
	Lav	“Gale” oppgaver Høyt ressursforbruk 1	“Gale” oppgaver Lavt ressursforbruk 2

Figur 16 Intern og ekstern effektivitet (Mikalsen, 1998)

Intern effektivitet (efficiency) handler om hvordan noe blir til. Det gjelder ressursbruk ut fra kostnader per produsert enhet. Dette blir også kalt kostnadseffektivitet. Formelen er: Produktivitet er lik produsert resultat delt på ressursbruk. Den interne effektiviteten anses som høy når de enkelte oppgavene blir løst med minst mulig bruk av ressurser.

Ekstern effektivitet gjelder nytteverdien eller outcome, det vil si at brukeren faktisk setter pris på effekten av tiltaket, produktet eller tjenesten, og er villig til å betale for det. Ved ekstern effektivitet (effectiveness) vurderer en output, det en får,

og outcome, det en faktisk oppnår i forhold til forventningene. Formelen er: Effektivitet er lik måloppnåelse delt på ressursbruk. Den eksterne effektiviteten er høy når oppgavene tilsvarer det brukerne og samfunnet forventer. Data fra SSB, brukerundersøkelser og brukerorganisasjonene osv. er viktige her

Ifølge Mikalsen⁹⁶ vil en institusjon som befinner seg i felt 1 og 2 i figur 16, det vil si utfører gale oppgaver vanligvis ikke kunne gå direkte til felt 4, det vil si direkte til riktige oppgaver. Først må organisasjonen gå veien om felt 3 og deretter ta fatt på de riktige oppgavene. Slik forbedrer en sin interne effektivitet. Vi kan også bruke MØVK for å diskutere feltene i figur 16. ovenfor.

Produksjonen i felt 1 er dyr på grunn av høy ressursbruk, men den er billig i felt 2 på grunn av lav ressursbruk. I begge feltene produserer en *gale oppgaver*. Verken raushet eller gjerrighet med hensyn til ressursbruk fører til riktige oppgaver. Gale oppgaver kan skyldes svikt i ett eller flere av perspektivene i MØVK. Eventuelle spørsmål blir her: Hvilket ledd i MØVK skal en gjøre noe med? Skal en rydde opp i virksomheten (V), det vil si forbedre produksjonsprosessen for å komme feil allokering av ressurser og gale oppgaver til livs, eller skal en satse på å nå dette gjennom å rydde opp i økonomien (Ø), det vil si redusere den sløsing med ressurser. Begge inngrep vil koste penger fordi oppryddingsarbeidet må tas med i regnestykket.

En annet spørsmål er hvilken strategi vi skal velge og til hvilken pris. Det langsiktige målet er å gjøre brukerne fornøyde og arbeide mer lønnsomt ved å produsere riktige oppgaver med lav ressursforbruk som i felt 4. En strategi kan også være å redusere visse støtteaktiviteter (V for virksomhet) og overføre midlene til primæraktivitetene (Ø for økonomi). I en avdeling som hovedsakelig arbeider med saksbehandling, vil primæraktivitetene starte med at søknaden mottas i avdelingen og slutte med at et vedtak blir sendt til søkeren. Primæraktivitetene er tett knyttet til brukernes behov. Innsats utenom primæraktivitetene blir kalt støtteaktiviteter, det vil si det som bidrar til å få fram de ønskede tjenestene (for eksempel: Økonomi, regnskap, budsjett, skrive-tjeneste, arkiv, bibliotek osv).

⁹⁶ Finn Mikalsen, *Organisasjonsanalyse* ([Oslo]: Tano Aschehoug, 1998).

Mange effektiviseringstiltak starter med å gå gjennom støtteaktiviteter for å se hvilke som er uunnværlige for fremstilling av primæraktiviteter og hvilke som kan kuttes.

En alternativ strategi er å stramme inn ovenfra og ned uten bruk av ressurser. Her hopper en over felt 3 i figuren. En slik strategi vil muligens føre til motstand, mindre effektivitet og misfornøyde kunder. Bruk av makt kan resultere i et ubalanseforhold mellom leddene i MØVK. Det finnes selvsagt andre strategier, avhengig av type virksomhet osv. Beregning av effektivitet vil alltid kreve nøye bearbejdede indikatorer og emnet overlates til spesialisert litteratur.

Vi starter kapittel sju om produksjonsprosessen med en anekdote der Juha greier å tenne opp kull lettere etter å ha tatt på seg riktig antrekk, med andre ord late som om han er en annen person.

Intern og ekstern effektivitet i produksjonsprosessen er uadskillelig fra mestring av arbeidsoppgaver og profilering av tilbud til brukere og kunder. Etikken her er: Alle er både ansatte og kunder. Dette fører oss videre til den neste og siste prosessen om fornyelse eller innovasjon og derunder temaet *Ansvar for etterspørsel og endringskongruens*.

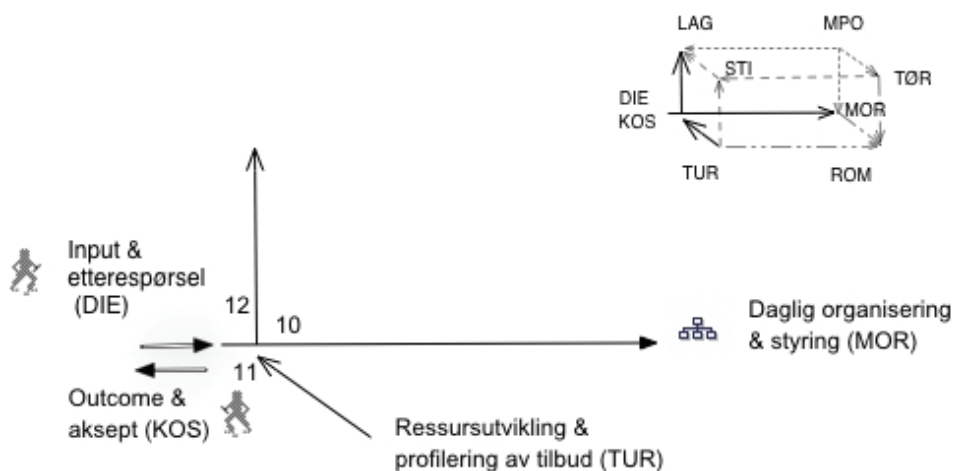
8. INNOVASJONSPROSESSEN OG ANSVAR FOR ETTERSPORSEL OG ENDRING

En dag oppdaget Juha at ringen hans var forsvunnet. Han lette over hele huset uten å finne den. Han gikk ut på gaten og lette der også. En av naboene kom bort til ham og spurte:

- *Hva leter du etter, Juha?*
- *Ringen min, svarte Juha.*
- *Hvor mistet du den?* spurte naboen.
- *Inne i huset, svarte Juha.*
- *Men, hvorfor i all verden leter du her ute da?* spurte naboen.
- *Det er så mørkt inne at en ikke kan se noe som helst, svarte Juha.*

Moralen er: Å satse riktig er viktig med hensyn til fornyelse og innovasjon, men for mye kreativitet kan føre langt avsted.

8.1 Trekantsystemet Innovasjonsprosessen



Innovasjonsprosess:

- 10) Forvaltning av input & flyt av etterspørsel
- 11) Påvirkning & utvikling av tilbud
- 12) Etterspørselsansvar & nettverksbygging

Figur 17 Strukturen i Innovasjonsprosessen

Betraktet fra ståstedet til organisasjonen tilsier relasjonene i trekantsystemet at utvikling av tilbud til brukere og kunder ikke bør bli neglisjert selv om utviklingen konsentrerer seg om interne forhold. Organisasjonen er ellers avhengig av å fornye seg for å overleve og ledelsen er nødt til å orientere seg om hva som gjelder i endrings- og utviklingsarbeid for å sammenligne med tilsvarende prosjekter utad og for å sjekke samsvar med virkeligheten.

Betraktet fra brukernes ståsted tilsier trekantsystemet at det er gjennom en god forvaltning av input & en riktig flyt av etterspørsel, samt gjennom en utvikling av

tilbud basert på kjennskap til forholdene i lokalsamfunnet, at planlagt endring blir mest sannsynlig vellykket.

Reflektere over hvordan trekantsystemet om innovasjonsprosessen er konstruert og gjøre deg egne meninger. Nedenfor går jeg gjennom modellens nøkkelbegreper og avhengighetsrelasjoner skritt for skritt. Deretter tar jeg beslektede emner.

8.1.1 Komponenter og avhengighetsrelasjoner i trekantsystemet

NB! Trekantsystemet Innovasjonsprosessen har kun én akse som er felles med trekantsystemet Daglig organisering. Aksen gjelder Forvaltning av input og flyt av etterspørsel, selve ryggraden som berettiger eksistensen av en organisasjon. De to andre aksene er helt selvstendige. Den ene blir koblet til Lederskap og den andre til Ressursutvikling. Innovasjon fornyer menneskelige og materielle ressurser og profilerer tilbud til brukerne.

En organisasjon kan bli rammet av effektivitetsproblemer i forskjellige ledd. Er problemene små og lett lokaliserbare kan de bli taklet gjennom småskrittstrategier eller evolusjonær endring. Å sikre effektivitet og kvalitet hører til de daglige oppgavene i en organisasjon (produksjonsprosessen). Er problemene store, komplekse og kunnskapskrevende bør de bli taklet gjennom prosjektstrategier som kan føre til en revolusjonær endring. Innovasjon er å gjennomføre store forbedringer eller skape noe nytt, bygge opp eller endre organisasjonen. Lederen har hovedansvaret for utviklingsarbeid enten det er kontinuerlig utvikling (evolusjonært) eller omfattende gjennom store og mellomstore prosjekter (revolusjonært).

Hovedhjørnet DIE\KOS i trekantsystemet ovenfor utgjør to sider av samme sak. DIE: Input & etterspørsel, står i sin helhet for Differensiert input & etterspørsel i samsvar med demografi og lokale interesser. For en kommune vil input være skatter, avgifter samt tildelte og øremerkede ressurser. Etterspørsel refererer til behov og krav fra innbyggerne og omgivelsene ellers. Input og etterspørsel varierer i tid og rom i

samsvar med den politiske situasjonen, antall innbyggere, dere sammensetning, alder, økonomiske forhold osv. DIE er beslektet med KOS: Outcome & aksept, som i sin helhet står for Kongruens mellom organisasjonens virksomhet og omverdenen. Akronymet bygger på en idé som tilsier at en organisasjon bør leve i samsvar med omverdenen. Indre effektivitet i form av output og ytre effektivitet i form av outcome bør utfylle hverandre. Hovedhjørnet knytter til seg tre andre komponenter gjennom avhengighetsrelasjoner, eller linjer med piler.

Relasjon 10 gjør Daglig organisering avhengig av Input og etterspørsel: DIE→MOR. Relasjonen er tidligere diskutert som en del av trekantsystemet Daglig organisering. I forbindelse med Innovasjonsprosessen vil eventuelle endringer i input og etterspørsel påvirke fordeling av myndighet, tid, ressurser og roller i det daglige. Gjentatt organisering og omorganisering i offentlige og private organisasjoner gjør at folk ofte kjører to løp samtidig, det gamle og det nye. Linjen som kobler relasjonsleddene sammen får dermed navnet: Forvaltning av input og flyt av etterspørsel. Når Forvaltning av input og flyt av etterspørsel svekkes, blant annet på grunn av gjentatte og mangelfulle utviklingsstrategier, blir utviklingstiltakene mindre bærekraftige.

Snur vi pilen i relasjonen, viser dette at Input og etterspørsel blir avhengig av Daglig organisering. Med utgangspunkt i omorganisering kan dette beskrive en situasjon der midler og ønsker fra omverdenen blir delt ut i samsvar med gangen i utviklingsarbeid.

Omsorg for eldre i dag er ikke det samme som for femti år siden. Forsøk for å utvikle tilbud til kunder og brukerne kan mislykkes uten en tilpasset opplæring for å adaptere rutiner, planer og styringssystemer til den nye situasjonen. Ved endring må oppgaver for vanlige ansatte og ansatte som lånes ut til prosjektarbeid bli vurdert før og etter endt prosjektperiode. Brukerundersøkelser må bli gjennomført etter at endringer har trådt i kraft for å peke ut muligheter for suksess. Den snudde relasjonen legitimerer kanalisering av midler i takt med gjennomført utviklingsarbeid. Men den snudde relasjonen kan også bli tolket som *kjeppen og gulroten*. Ansatte

hører: Jo bedre dere jobber, jo mer midler får dere. Brukerne hører: jo bedre det blir hos oss, jo raskere tjenester får dere.

Relasjon 11 gjør Outcome og aksept avhengig av Ressursutvikling: TUR→KOS. Outcome kan lett bli forvekslet med output. Outcome refererer til et sluttresultat. Outcome er ettervirkningen av output. Output betyr at vi produserer, men outcome forteller om vi produserer de riktige tingene, og dette får aksept hos klienter og kunder fordi de får utbytte av det.

Det er gjennom utvikling og profilering av tilbud til brukere og kunder at organisasjonen realiserer samsvar mellom output og outcome. Begrepet isomorf er også brukt for å beskrive en organisasjon som lever i overensstemmelse eller harmoni med sine omgivelser. Isomorf betyr av samme form. Samsvar med omverdenen krever at en utvikler sine ressurser og bearbeider sine varer og tjenester slik at de får en appellerende profil. Linjen som kobler relasjonsleddene sammen får dermed navnet: Påvirkning og utvikling av tilbud. En tjeneste består ofte av en bit fakta og en atferdsbit, det vil si det som ytes og hvordan det ytes, men også av en bit argumentasjon (hvorfor ytes det?) og en effektiviseringsbit (hvor effektivt ytes det?). Disse bitene innbefatter at de som står for produksjon av varer og tjenester vet hva brukere og klienter vil.

Snur vi pilen i relasjonen (TUR←KOS) blir Ressursutvikling avhengig av Outcome og aksept, en tilsynelatende urealistisk relasjon. Hvis en organisasjon har fått bevis på at det er lønnsomt å selge et bestemt produkt til et bestemt segment av befolkningen, vil den kunne om dirigere ressurser for å garantere sin del av dette markedet, selv om produktet ligger utenfor organisasjonens strategiplaner.

Relasjon 12 gjør Lederskap avhengig av Input & etterspørsel: DIE→LAG. En leder som er bevisst samsvar eller harmoni mellom sin organisasjon og sine omgivelser, skaffer seg solide kunnskaper om disse to elementene. Det er mange offentlig instanser, for eksempel SSB, KS osv, som spesialisere seg på slike opplysninger. Kjennskap til hva kunder, klienter og brukere er opptatt av gjør det lettere for lederen

å påvirke aktivitetene inne i organisasjonen i riktig retning. Linjen som kobler relasjonsleddene sammen får dermed navnet: Ansvar for etterspørsel og endringskongruens. Kjennskap til endringer i input og etterspørsel er nyttig. Ressurser som blir investert i endringsarbeid gir ringvirkninger i lokalsamfunnet, hos brukere og interessenter.

Snur vi pilen i denne relasjonen, vil dette gjøre input og etterspørsel avhengige av Lederskap. Det er lederen som bestemmer. Her gjelder det flere endringsstrategier, *ovenfra og ned* og *nedenfra og opp*, avhengig av hvor mye en lytter til andre. Det er ofte ledere som frigjør ressurser, initierer nye prosjekter og utvikler eksisterende tjenester. Men det tekniske vil delvis ligge hos medarbeiderne og hos eksterne aktører som forsyner lederen med opplysninger.

Bak hvert av nøkkelordene i trekantsystemet Innovasjonsprosessen skjuler det seg en oppgave, rolle og/eller relasjon. Rollen som økonomisk aktør, velger, bruker/kunde og tilbakemelder er innebygd i akronymparet DIE/KOS. Rollen som ansvarlig for endringsarbeid er innebygd i LAG, som ressursperson i endringsarbeid er innebygd i MOR og som kreativ tenker, endringsagent eller konsulent er innebygd i TUR (se rolleskifte i figur 33).

Nøkkelordene blir koblet sammen to og to gjennom avhengighetsrelasjoner. De tre relasjonene nederst i figuren ovenfor er navngitt og nummerert som 10, 11 og 12:

- 10) Forvaltning av input & flyt av etterspørsel
- 11) Påvirkning & utvikling av tilbud
- 12) Etterspørselsansvar & nettverksbygging

Forvaltning av input og flyt av etterspørsel er den aller viktigste blant relasjonene ovenfor. Samlet sett fremhever linjene hvordan dette ansvaret kan utvikle seg og hvilken nytte som tilkommer organisasjonen. Nedenfor ser vi på medarbeideransvaret gjennom å reflektere over utviklingsarbeid i en skole der lektor Eie står mellom inngrodde tradisjoner, dårlig tilbud og minskende antall studenter. Deretter diskuterer vi tradisjoner, prosesser og strategier som er brukt i endringsarbeid. Til slutt drøfter vi samspillet mellom leder og endringsagent gjennom

en fortelling om leders ansvarsområder og en diskusjon av ansvarsområdene for endringsagenten.

8.1.2 Anvendelse av trekantsystemet: rektoren

Eksempel: **Den nye rektor Eie.** Du er nettopp blitt ansatt som rektor i en stor avdeling på en offentlig skole. Tidligere hadde denne avdelingen et godt renommé. Den var kjent for å uteksaminere mange dyktige studenter på sitt spesialområde. De siste 10 årene har avdelingen likevel gradvis mistet sitt renommé og er pr i dag lite i stand til å trekke til seg gode studenter. Du vet at hvis avdelingen fortsetter på dette viset, kommer den til å bli nedlagt. Det er fire heltidslærere på avdelingen, men halvparten av undervisningen blir foretatt av seks deltidsansatte som får sine kontrakter fornyet hvert semester. Antallet deltidslærere er større enn på tilsvarende skoler. De arbeider vanligvis på relevante spesialområder og tendensen peker på mindre bruk av deltidslærere.

I dag, to uker før semesterstart, berammer du ditt første avdelingsmøte. På dagsordenen er fornyelse av kontrakter for deltidslærere. Den forrige rektor, Lisa, har overført kontraktene til deg for signatur. Det er en eksakt kopi av kontraktene fra forrige semester. Når du spør dine kolleger om de er fornøyde med de aktuelle deltidslærere, svarer de at de har arbeidet med dem i flere år, kjenner dem godt og vil ikke ha noen som helst forandring. Kommer du til å signere deltidskontraktene?

Til dette spørsmålet kan en tenke seg følgende tre scenarier:

1. Du signerer kontraktene fordi du ikke har tid til å omorganisere lærerstaben i det nåværende semesteret (V i MØVK).
2. Du signerer ikke kontraktene fordi du har til hensikt å erstatte en del av deltidslærerne med yngre (Ø).
3. Du signerer kontraktene fordi du har til hensikt å følge programmet for første semester slik det ble planlagt av din forgjenger. Men i løpet av andre og tredje semester kommer du til å ansette nytt personell (V+Ø).

La oss anta at du på ditt første avdelingsmøte signerer kontraktene fordi du mener at du ikke hadde tid til å omorganisere lærerstaben (Scenario nr. 1). Det betyr *ingen endring*. Dine ansatte vil være vennlige og hjelpsomme fordi de slipper endringer.

På en annen side gir dette scenarioet deg mye ledig tid som du kan bruke til å bli kjent med ansatte utenom skoletiden, oppdage hvor sammensveiset de er. Men, møte med deltidslærerne i sosiale sammenhenger kan også gjøre det vanskelig for deg å ta fra dem deres stillinger og den lille inntekten de opparbeider på skolen.

Du bestemmer deg derfor for å utnytte den ledige tiden på er å motivere dine ansatte til å engasjere seg i kurs og konferanser for kompetanseutvikling. Men de finner likevel på unnskyldninger for ikke å delta på slike kurs og konferanser. Du sender uregelmessige rundskriv for å forklare din politikk og oppmuntre til kommentarer, både fra lærerstaben og studenter. Du finner dine rundskriv liggende rundt omkring, dekket med graffiti. Studentene er heller ikke særlig glade for dine åpne rundskriv. Som du ser ender flere forsøk under den snille scenarioet nr. 1 med andre problemer. Du oppdager at avdelingens dårlige rykte er egentlig berettiget og at bidragene fra deltidslærere er spesielt dårlige. Din beslutning om bare å signere kontraktene skaper ingen endring.

Men hva om du hadde valgt scenario nr. 2 som anbefaler at du ikke signerer kontaktene fordi du har til hensikt å erstatte en del av deltidslærerne med yngre. Med dette signaliserer du at yngre er best. De yngre og nye deltidsansatte risikerer å ikke føler seg velkomne blant de eldre. Dessuten er det ikke lett å finne nye lærer i begynnelsen av semesteret. Du kan selvsagt signere kontraktene og samtidig tenke nytt.

Hva med scenario nr. 3? Du har jo nettopp overtatt en avdeling med dårlig rykte og minskende antall studenter. Du velger å signere kontraktene for deltidslærere for å følge programmet for første semester slik det ble planlagt av din forgjenger. Men i løpet av andre og tredje semester kommer du til å ansette nytt personell. Denne løsningen gir deg tid til å tenke og til å gjøre dine egne erfaringer. Du har ikke gitt fra deg ideen om endring. Du har bare forsinket den litt. Hva kan dette skape hos dine ansatte?

Nyheten om endringer i andre og tredje semester bekymrer den faste staben.

De er blitt vant til deltidslærere i en rekke år. Dersom du tar deres bekymringer på alvor, signaliserer du at du har tenkt å gi deg litt. Tar du ikke bekymringen alvorlig, vil du nekte å la dem påvirke deg.

Du velger likevel å sette dine planer i verk. Dette kan føre til motstand i det daglige. Staben kan for eksempel stikke kjepper i hjulene for deg. Uansett hvilket prosjekt du initierer, kan de finne en måte som sikrer at du mislykkes. Her blir du nødt til å manøvrere ut av uføret for eksempel ved å gi dem tid til å justere seg til din måte å arbeide på, men dette forutsetter at du tåler deres sjikanering. Alternativet er å vise at du kan bli like sta som dem. De vil da åpent kritisere din lederstil og de kan også klage til skoledirektøren. Med andre ord, de utfordrer deg slik du utfordrer dem. Hva kan du gjøre nå?

Som leder for avdelingen, kan du selvsagt tvinge igjennom din policy uten deres hjelp og slik sett gjennomføre endringene i avdelingen, selv om du blir lite populær.

La oss anta at du for å unngå alle disse problemene velger å beramme et lærermøte for å diskutere problemene ansikt til ansikt fremfor å ty til dine strategier. Da gjelder det også å forberede deg godt til det du sier på møtet.

På dette møtet, kan du for eksempel si at avdelingens politikk skal bli formulert med demokratiske midler fremover. Du har derfor tenkt å foreslå regelmessige møter for å formulere planer for avdelingen og ber om at alle deltar på møtene. Forslaget om å formulere avdelingens politikk gjennom demokratiske midler, vil føre til mange regelmessige møter. På disse møtene kan det være at staben blir fornøyd med tingenes tilstand, og likevel står imot endringer hva angår nettopp deltidslærere. Du setter pris på deres råd, ber dem om ideer, men styrer avdelingen akkurat som du selv mener du bør. Men, når de oppdager at du ikke har til hensikt å ta deres råd til etterretning, blir de misfornøyd. Til tross for interesse for deres syn skjønner de at ingenting av det de sier påvirker måten du styrer avdelingen på. De viser motvilje mot å komme på lærermøtene. De slutter å fortelle deg hva de synes om din politikk, og de eldre ser frem til pensjonstid. Du ser også frem til at de går av.

Alternativt kan du på dette møtet også si at du vil at ansatte skal vite at du har avdelingens og stabens tilfredshet som din første prioritet, og at du håper å kunne

gjennomføre mange av deres ideer. Du er klar over at dersom du lover å gjennomføre deres ideer og ikke gjør det, vil de raskt oppdage at du ikke har til hensikt å ha deres råd til etterretning og de kan bli misfornøyde. Forsøk på for eksempel å dele staben i to ved å vise noen oppmerksomhet og motarbeide andre er splitt og hersk. Det skaper en dårlig atmosfære og du blir upopulær. Det var selvsagt ikke dette du ønsket deg da du søkte jobben.

Ideen om holde regelmessige lærermøter appellerer til deg. På disse møtene spør du dine kolleger om deres meninger, men styrer avdelingen slik du selv ønsker. Du fremhever at du er ansvarlig for avdelingen og må gjennomføre de nødvendige forandringer som sikrer skolens eksistensgrunnlag. Du forventer derfor at din stab er med på å innføre disse endringene selv om de personlig er uenige.

Du insisterer på at tiltenkte endringer må gjennomføres selv om ansatte ikke er enige. Det er selvsagt vanskelig å gjennomføre endringer uten støtte fra staben. Den nye staben holder med på å forbedre standarden på kursene. Påvirkningen fra et framtidsrettet, entusiastisk deltidspersonell har begynt å gjøre seg merkbar. Avdelingen mottar mer gunstige kommentarer. Kvaliteten og antallet av studenter som søker seg til avdelingen øker. Denne forbedringen gjør at andre i stab blir mer samarbeidsvillig. Deres arbeidsplasser er sikre og avdelingen vil ikke bli nedlagt. I løpet av et par år vil to av de eldste i lærerstaben gå av med pensjon. Du regner da med å kunne bygge opp en utmerket avdeling.

Du kjører på en vei med to filer. Du vil gjerne ha ansatte med, men er også i stand til å manøvrere i vanskelig terreng. Du signerer kontraktene du får fra din forgjenger slik at du følger skolens program det semesteret du overtar. Du bruker tiden ellers på en konstruktiv måte og venter med endringene til andre og tredje semester. Mens du venter skjer det omveltninger og situasjonen endrer seg totalt. De regelmessige lærermøtene har fungert i din favør. Strategien er en vellykket versjon av *veien blir til mens vi går*.

Oppgave: Diskuter en lignende situasjon der du måtte fatte beslutninger som var upopulære blant andre. Var dette på arbeidsplassen, hjemme, i en politisk eller

sosial sammenheng eller var det blant venner? Hvilke beslutninger måtte du fatte? Hvorfor var de upopulære? Hvordan reagerte de andre? Hva skjedde til slutt?

Vi har sett på to eksempler der lederen var i sentrum. Det første eksempelet gjelder omplassering av overtallige ved planleggingskontoret i Høysletten kommune. Det andre gjelder rektor Eie og kontraktene for deltidsansatte. I begge deltar lederen aktivt i endringsarbeidet. Endringsstrategiene var både revolusjonære og evolusjonære, begge under lederens styring. Spørsmålet blir da: Når er det lønnsomt for lederen å gjøre utviklingsarbeid med eller uten konsulentbistand? Nedenfor ser vi litt nærmere på ansvaret for etterspørsel og endring ved å belyse samspillet mellom leder og endringsagent: Hvem av dem gjør hva og hvordan.

8.2 Ansvar for etterspørsel og endringskongruens

Kongruens betyr samsvar eller overensstemmelse med virkeligheten. Organisasjonen som lever i overensstemmelse med sine omgivelser, leverer riktige varer og tjenester til sine brukere og kunder. Input resulterer i output som blir outcome når det svarer til forventingene. Organisasjonen berettiger sin eksistens.

Oktografen fremstiller hovedsakelig fire sentrale aktører i en organisasjon: (i) lederen (politiker og administrativ leder), (ii) Medarbeideren. (iii) Pådriveren (endringsagenten), både ekstern og intern. (iv) Brukeren eller kunden. Hver har sitt ansvar og sine interesser, og de bør være hverandres støttespillere.

Hver av disse aktørene påvirker strømmen av input og etterspørsel i en organisasjon. Direkte eller indirekte er de med å bestemme om det er nødvendig med endring, hvor stor og kostbar den skal være, hvor vellykket den blir, hvilke kunnskaper den krever og hvem som utfører arbeidet eller står for kunnskapstilførselen.

Uansett ligger hovedansvaret til syvende og sist hos lederen. Det blir derfor også naturlig at lederen vokter over den nødvendige kunnskapstilførselen og

kontrollerer forløpet av endringsarbeid før og etter iverksetting. Dette kommer i tillegg til lederens daglige ansvar for styring, kontakt med medarbeidere, effektivitet og kvalitetssikring osv. Kan lederen samtidig arbeide som endringsagent, det vil si kombinere lederansvar med det kreative ansvaret for endringsarbeid? Ansvaret tilsier ikke at lederen selv skal gjøre jobben, men at han eller hun bør få andre til å gjøre den når utviklingsarbeidet går ut over lederens daglige oppgaver.

Ved innføring av IT-løsninger for eksempel, bør lederen skaffe seg kunnskaper fra pålitelige kilder, gjerne utenom organisasjonen, før vedtak bli fattet. Deretter kan spesialistene stå for gjennomføringen av de nødvendige løsningene. Ved mangel på samsvar mellom den demografiske utviklingen i lokalsamfunnet og produkter og tjenester som organisasjonen tilbyr, bør lederen, sammen med endringsagenten, arbeide for å differensiere input og etterspørsel. Dette vil selvsagt påvirke fordeling av myndighet og (om) disponering av ressurser, tid og roller. Lederen kan her gjenetablere balanse. Men dersom arbeidet blir for omfattende bør lederen få råd fra endringsagenten for å etablere nye planer for omfordeling av roller og ansvar blant ansatte. Sagt med enkle ord. Hovedansvaret ligger uansett hos lederen. Lederjobben i seg selv er likevel så omfattende at lederen ikke bør engasjere seg for mye i kreativt arbeid så sant det går ut over de daglige gjøremålene.

Det påligger også endringsagenten å forsikre seg at lederen forstår og vet om styrke, soliditet, omfang og betydning, art og type samt kategori av tiltenkt endringsarbeid. Det betyr at det er endringsagentens oppgave å gjøre saken så klar og utvetydige som mulig for lederen før noe endringsarbeid blir satt i gang. I ettertid er det kostbart å si: *Det var ikke dette jeg tenkte meg da vi snakket sammen først.*

8.2.1 Tradisjoner, prosesser og strategier i endringsarbeid

Det er diverse fagtradisjoner⁹⁷ innenfor organisasjonsutvikling som ofte utfyller hverandre. De er representert av ingeniører, økonomer, psykologer, statsvitere, sosiologer, pedagoger osv. Enhver endringsagent har sine vaner, preferanser og kunnskaper. Hver har dessuten sin sjargong som tilhenger av en eller flere perspektiver som for eksempel strukturperspektivet, prosessperspektivet og kulturperspektivet.

Strukturtilhengerne oppfatter struktur og fordeling av myndighet, roller og ansvar som den bestemmende faktor for atferd i organisasjoner. De søker å belyse årsaker til atferd i en organisasjon og arbeider for å designe eller strukturere og restrukturere den.

Prosesstilhengerne legger vekt på prosessen, det vil si den naturlige strømmen av muligheter, problemer, hendelser og løsninger. Stikkord er: Interaksjon, veiledning og motivasjon. Ledelse er noe en gjør - det er en prosess eller et samspill mellom mennesker i en kompleks situasjon.

Tilhengere av kulturperspektivet legger vekt på verdier, normer, språk, fellesskap, ledelse og ambisjoner. Samspillet mellom leder og ansatt foregår innenfor rammen av sammensatte kulturperspektiver på forskjellige systemnivåer. Lederne er kulturansvarlige i dobbel forstand, det vil si har ansvaret for å utvikle kulturen og for at den virker samlende.

Struktur, prosess og kultur er samlet sett viktig for organisasjonens effektivitet og økonomi. Men viktigst er det å holde orden på puslespillet mellom leder og endringsagent slik at hver av dem vet hvilke brikker vedkommende disponerer og hvordan utnytter dem optimalt. En leder er først og fremst en leder og siden en endringsagent dersom vedkommende har tid og krefter til det. Nedenfor belyser jeg fordeling av roller og ansvarsområder mellom leder og endringsagent.

⁹⁷ Kjell Arne Røvik, *Fra Teori Til Teknikk: Private Organisasjonsutviklingsfirmaer I Offentlig Sektor* (Oslo: TANO, 1991).

8.2.2 Samspillet mellom leder og endringsagent (OATIIVAR)

Leders arbeid med å iverksette planer skaper i seg selv kaos, og det må reguleringer og justeringer til for å rydde opp i kaoset. Kaos og mønster er parallelle og dynamiske prosesser i en organisasjon. En rydder opp i noe, skaper noe nytt og avslutter selve opprydningsarbeidet. Så lenge planene blir iverksatt vil kaostilstanden fortsette å vokse. På et bestemt tidspunkt vil fullstendig fornyelse være nødvendig og her kommer endringsagenten sterkere inn.

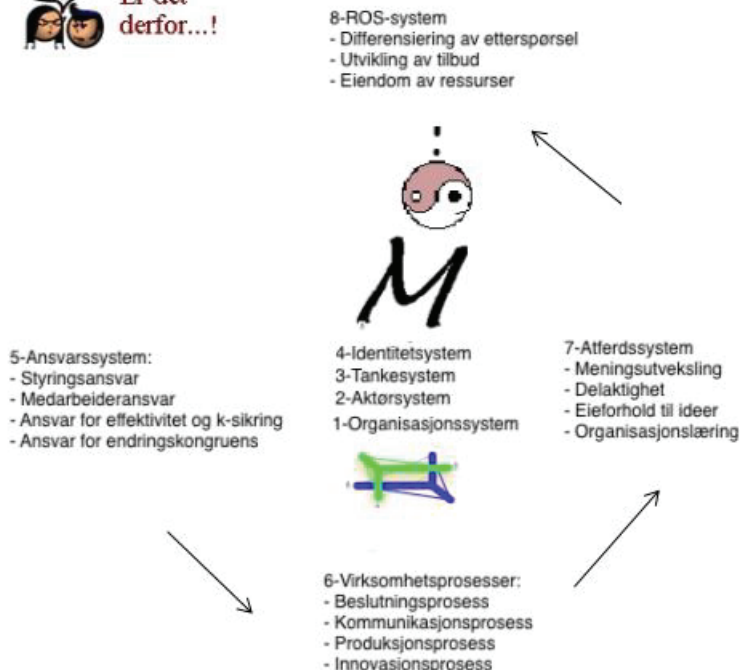
Ut fra prosessene i Oktografen, er det særlig to ansvarsområder der leder og endringsagent bør samarbeide om. Det første området gjelder produksjonsprosessen og herunder ansvaret for effektivitet og kvalitetssikring. Her ligger ansvaret i sin helhet hos lederen. Det andre området gjelder innovasjonsprosessen og herunder ansvaret for etterspørsel og endringskongruens for å imøtekomme krav og behov fra kunder og brukere og for å sikre at tiltenkte endringer er relevante. Her er også lederen ansvarlig, selv om endringsagenten står for den konkrete jobben. De to ansvarsområdene er beslektede.

Figuren nedenfor illustrerer ansvarsområdene til leder Oatiivar. Forkortelsen IDOLMEORO, som er nevnt i introduksjonen, vil bli nevnt i parentes mens jeg forteller historien om Oatiivar.

Oati Avar er vår leder



Er det derfor...!



HiO, Araki, 2011

Figur 18 Lederens ansvarsområder

Eksempel: Oatiavar er en senegalesisk jordbruker og fisker. Han har seks adoptive barn. Kona tar seg av gården. Barna går på videregående skole. Etter skoletiden arbeider de med sin far på familiens fiskebåt. Store fisketrålere bruker aggressive fiskemetoder utenfor kysten av Senegal. Forholdene blir for trange for små næringsdrivende som Oatiavar. Mange små fiskeribedrifter er nedlagt eller har gått konkurs. Men Oatiavar holder fremdeles på med sine aktiviteter. Han greier til og med å videreutvikle sine aktiviteter. Dette overrasker lokalsamfunnet. Folk lurer på hvordan Oatiavar greier seg så godt. En dag kom en gruppe mennesker og spurte:

- Hvordan i all verden fortsetter du aktivitetene dine mens alle har gått konkurs?

- Jeg bruker mitt hode og alle kunnskaper, tanker og teorier jeg og mine familie har hørt om eller greid å få tak i.
- Vi har jo også adgang til det samme. Bruker du ditt hode bedre enn oss?
- Kanskje annerledes.

Derpå forteller Oatiavar sin historie: Jeg forsikrer at alle hos meg har sin selvaktelse og sin er-identitet i hevd. Hva folk gjør, bør gjøre og hvordan det arte seg, snakker vi åpent om. Det er kulturen hos oss.

En del spørsmål tenker jeg bestandig på. Disse er hva, hvor og hvem. *Hva* og hvor kaller jeg mitt *organisasjonssystem* (nr. 1 i figuren). *Hvem* kaller jeg mitt *aktørsystem* (nr. 2 i figuren). Mellom disse to systemene agerer to andre systemer: *tankesystemet* som gjelder mine ideer, refleksjoner og planer (nr. 3 i figuren) og *identitetssystemet* som gjelder hvem jeg er, hva jeg ser, hva jeg gjør bør gjøre (nr. 4 i figuren).

Når det gjelder organisasjonssystem, det vil si *hva*, tenker vi på hva egentlig folk har behov for i lokalsamfunnet der vi lever (I = Input & etterspørsel) og hvem av mine *ansatte* kan i det daglige (D = Daglig organisering) ha ansvaret for dette på en tilfredsstillende måte, det vil si i samsvar med overordnede (O = Overordnede planer) direktiver og ordninger som vi er blitt enige om og med en forventet produksjon eller output (O = Output). Slik håndterer vi prosessen med å tilfredsstillende kundene i våre omgivelser.

Det viktigste i dette organisasjonssystem er først og fremst vedtatte planer og systemer, deretter den daglige organiseringen og styringen av aktivitetene og hvordan ansatte pendler til og fra firmaet, noe som også mine brukere gjør i andre sammenhenger.

Når det gjelder aktørsystemet eller *hvem*, så består dette av meg, lederen (L = Lederskap), og de ansatte, det vil si mine barn, så kommer min nesteleder. Han er stasjonert sentralt for ta seg av organiseringen og vi har en person fra lokalsamfunnet som forsyner oss med informasjon om ønsker og behov i omgivelsene. Alle er selvsagt avhengige av meg. Dessuten har vi en prosjektleder

som skal ta seg av alt utviklingsarbeid, både menneskelig og materielt. Han hjelper meg også med mitt medarbeideransvar (M = Medarbeiderskap) slik at ansatte blir engasjert i det de gjør, utvikler seg og blir produktive (E = Engasjement).

Kommunikasjonen mellom alle medarbeidere, eller medarbeiderskap, er limet som holder alt samlet. Her ligger hemmeligheten min. Denne kommunikasjonen gjør det mulig for meg å håndtere mitt *ansvarssystem* (nr. 5 i figuren ovenfor), det vil si styringsansvar, medarbeideransvar, ansvar for effektivitet og kvalitetssikring og ansvar for endring. Kommunikasjonsprosessen gjør det også mulig for meg å innfri de resterende virksomhetsprosessene (nr. 6 figuren) om beslutning, produksjon og innovasjon. Det er derfor jeg som leder greier å fatte beslutninger, produsere og fornye (R = Ressursutvikling) min virksomhet på en måte som hjelper meg til å realisere aksept (O = Outcome & aksept) for mine produkter i lokalsamfunnet.

Alt det jeg gjør påvirker mitt atferdssystem (nr. 7 i figuren ovenfor). Teorier og kunnskaper jeg kommer bort i påvirker og beriker ryggsekkviten jeg har med meg fra min sosialisering i familie og nærmiljø. I firmaet mitt, er jeg spesielt interessert i å sikre kunnskaper (nr. 8 i figuren) om differensiering av etterspørsel, utvikling av tilbud og eiendom av ressurser. Jeg tenker ROS eller risiko- og sårbarhet. Jeg tar også i betraktning forskjellen mellom evolusjonær og revolusjonær endring. Jeg betrakter alltid mitt ansvar gjennom en virksom stil. Jeg lytter til andre, viser entusiasme, argumenterer og dirigerer og der vi får problemer tyr jeg til kulturmiks. Det er viktig med ferie og fritid, både for meg og mine ansatte.

For å kommunisere, bør en leder ha evne til allment lederskap samt følgende egenskaper: toleranse for svakheter, evne til å tilgi feilgrep; utholdenhet i motgang; respekt for andres erfaringer og kompetanse og oppmerksomhet overfor klagere. Ledere må respektere løfter og interne regler og opptre upartisk. For å innfri sitt ansvar må lederen også ha kjennskap til ledelsesteorier, og til innbyrdes relasjoner mellom bestanddelene som utgjør en organisasjon. I tillegg til sitt ansvar internt i organisasjonen, må lederen også være oppmerksom på ansattes tilværelse i og utenfor organisasjonen. Tilværelser som er harmonisert gjør organisasjonen utviklingsdyktig. Lederen bør skille klart mellom hva som hører inn under lederskap og hva som hører inn under sosiabilitet og utviklingsarbeid.

Historien om leder Oatiavar er gjengitt i de åtte nøkkelordene i figuren ovenfor. Forkortelsen IDOLMEORO, tidligere nevnt i introduksjonen og her nevnt i parentes, står for følgende åtte nøkkelbegreper som beskriver dynamikken i en organisasjon: Input, daglig organisering, overordnede planer, lederskap, medarbeiderskap, engasjement, output og oppgavemestring, ressursutvikling samt outcome & aksept.

Som Oatiavar sier står medarbeiderskap i midten av disse nøkkelbegrepene som limet mellom fire før og fire etter. Figur 18 om Lederens ansvarsområder refererer til kunnskapsledelse gjennom diverse systemer om kunnskaper og teorier om organisasjon og ledelse. Ansvarsområdene for konsulenten eller endringsagenten illustreres i figur 19 nedenfor.

Noen ledere tar på seg rollen som pådriver, noe som går ut over lederrollen. Ønsket om selv å stå for endring og forbedring kan komme i konflikt med den daglige driften. Dersom rollen som leder og rollen som pådriver (endringsagent) ikke utfyller⁹⁸ hverandre, kan bestrebelsene for effektivitet være forgjeves. Å vite hvilken konsulent en har engasjert er viktig for å kunne supplere det lederen selv mangler fra andre.

Men når kommer endringsagenten eller konsulenten inn i bildet?

Har en endring karakter av prosjektarbeid, får endringsagenten i oppgave, med mandat og støtte fra lederen, å avsløre kaoset, rydde opp i det (lage evolusjon) eller endre kurs (lage revolusjon). Slik blir et nytt mønster (nye planer og systemer) skapt for at andre skal kunne arbeide mer effektivt.

En endringsagent er ofte tankemessig friere i sitt arbeid enn en leder. Lederen må balansere på stram line mellom prosesser om beslutning, kommunikasjon og produksjon for å innfri sitt lederansvar, også overfor endringsagenten. Lederen kan velge en pådriver eller endringsagent internt eller eksternt. Er vedkommende eksternt, har han eller hun et etisk ansvar i å anbefale at visse oppgaver blir utført av interne krefter eller i samarbeid med dem dersom dette gagnar endringsarbeidet.

⁹⁸ J. Davidson Frame, *Managing Projects in Organizations: How to Make the Best Use of Time, Techniques, and People* (San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 2003).

Ved valg av interne og eksterne pådrivere er det viktig med et uttrykkelig formulert mandat. Det er viktig å vite hva en person først og fremst skal beskjeftige seg med, og hvor mye tid og ressurser som skal bli brukt på oppgavene. Bli en ansatt valgt til intern pådriver må lederen avklare situasjonen før og etter engasjement i endringsarbeid. Hensikten er å avlaste den ansatte fra sine opprinnelige arbeidsoppgaver. Det samme gjelder avklaring av lojalitets- og ansvarsforpliktelser før og etter igangsetting av et endringsarbeid. Deltakelse i prosjektarbeid gir innsikt i overordnede strategier og tillater hyppigere kontakter med andre ledere og ressurspersoner. Utfordringer, godtgjørelser og trening i prosjektarbeid kan siden gjøre det vanskelig for en person å komme tilbake til sin opprinnelige jobb. Konflikter mellom nye muligheter og gamle oppgaver kan oppstå hos de som blir *lånt* til å jobbe med prosjektarbeid. Slike dilemmaer bør derfor så vidt mulig bli avklart på forhånd. Dersom lånetiden er forventet å gi medarbeideren bedre muligheter, bør lederen forberede den ansatte og den ansattes kolleger på tiden etter endt prosjektarbeid.

I et puslespill er det alltid lurt å begynne med utdeling av brikkene i samsvar med området den ene og/eller den andre medspilleren skal legge på brettet. Det krever klarsynthet og fremkaller trivsel når en medspiller gir brikkene vedkommende har foran seg til en som i øyeblikket trenger dem på sitt område.

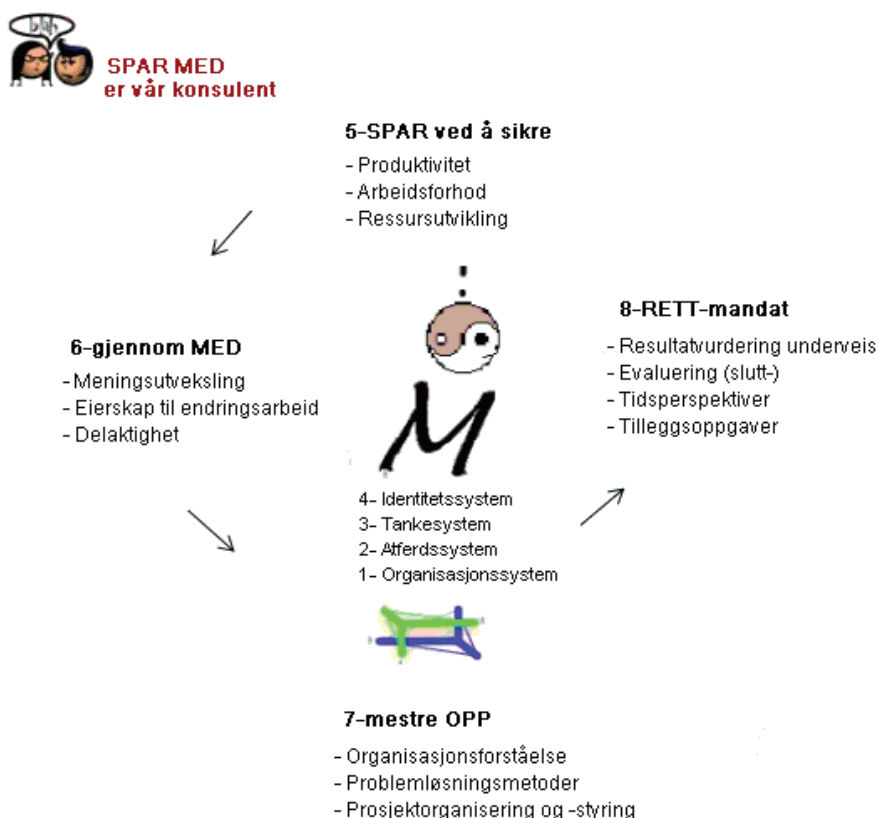
Ved assistanse utenfra blir situasjonen en annen, fordi konsulentene normalt forlater organisasjonen etter at arbeidet er gjennomført. Lederen vil da sitte med ansvaret. Kontroll over kunnskapsfeltet blir av avgjørende betydning i slike situasjoner, særlig når et prosjektarbeid skal bli revidert eller utvidet.

Forandring er en prosess, ikke en enkeltstående hendelse. Å arbeide med endring er å tenke stort og begynne smått, det vil si målrettet, metodisk og kreativt, med utgangspunkt i gitte problemstillinger og en evolusjonær planlegging. Endringsarbeid skjer gjennom kontinuerlige tiltak, men kan også bli planlagt gjennom store og mellomstore prosjekter.

Hovedmålet bak ethvert endringsarbeid må være å sikre produktivitet, arbeidsforhold og utvikling av menneskelige og materielle ressurser. Vellykket

overgang fra nåsituasjon til ønsket situasjon er en blandingsstrategi mellom evolusjon og revolusjon som blir styrt ovenfra og ned og/eller nedenfra og opp.

Velger en strategien ovenfra og ned vil en konsentrere seg om å spare for å sikre produktivitet gjennom minste krav når det gjelder arbeidsforhold og ressursutvikling. Her er det sannsynlig at endringsagenten vil ty mer til teori X enn til teori Y i sin kontakt med de som er implisert i endringsarbeid. Endringsagenten som tyr til teori X risikerer å glemme medvirkning, eierforhold og delaktighet. Nedenfor forklarer jeg ansvarsområdene til en konsulent eller en endringsagent.



HiO, arak, 2011

Figur 19 Pådriverens ansvarsområder

Figuren ovenfor illustrerer endringsstrategier og ansvarsområdene for endringsagenten. M-en i figuren symboliserer Makt når det gjelder lederen, og Mandat når det gjelder pådriveren. Det er selvsagt lederen som har et overordnet ansvar for endringsarbeid selv om det er endringsagenten som gjør jobben.

Nedenfor forklarer jeg figuren gjennom en liten fortelling som jeg kaller *trylleformelen for en konsulent*.

Eksempel: **Trylleformelen for en konsulent**. Søkemotoren Google Scholar informerer om to artikler fra 2001 og 2006 som er blitt sitert ca. 11 ganger (det er mye det!). Den første er skrevet av Ron Coran⁹⁹ i tidsskriftet *International Journal of Public Sector*. Den heter «Managing organisational change in the public sector» og fremhever at ved privatisering er det viktig å ta hensyn til strukturelle og kulturelle aspekter i offentlig sektor og vedkjenne behov og skepsis hos de ansatte.

Den andre artikkelen er av Sergio Fernandez¹⁰⁰ i tidsskriftet *Public Administration Review*. Den heter «Managing successful organizational change in the public sector» og gir åtte argumenter for vellykkede endringstiltak i offentlig sektor: en må først **fastslå behovet for endring**, utarbeide en plan, skape intern støtte, overkomme motstand, sikre toppledelsens støtte og engasjement, skaffe ekstern støtte, tilby ressurser, institusjonalisere endring og beskjefte seg med allsidige endringer. Det viktigste av disse åtte punktene er å fastslå behovet for endring.

Alle vil være enige i at reell innflytelse blant arbeidstakere skaper mer fleksible og endringsdyktige organisasjoner. Men det som er like viktig og som har forrang for alt annet i endringsarbeid er å sette fingrene på erkjennelsen for endring, det vil si å verifisere og konkretisere ledelsens ønsker og forventinger uten å ta for gitt at ledelsen er bevisst sine ønsker. En veiledningssamtale mellom konsulent og leder

⁹⁹ Ron Coran and Bernard Burnes, "Managing Organisational Change in the Public Sector," *International Journal of Public Sector Management* 14, no. 2 (2001).

¹⁰⁰ Sergio Fernandez and Hal G. Rainey, "Managing Successful Organizational Change in the Public Sector," *Public Administration Review* 66, no. 2 (2006).

bør fastslå at tiltenkte endringer er solide og er av et fornuftig omfang og betydning, og av en art og type, som legitimerer endringsbehov.

Deretter må både leder og ansatt eie de tiltenkte og nye endringene gjennom klargjøring, modning og motivasjon¹⁰¹. Konsulenten må få ledelsen til å innse det som er verdt å endre, og til å forvise seg om hva endringen består i. Men for å kunne skape eierforhold og aksept for det som blir gjort, må konsulenten selv bli godkjent av de som vet hvor skoen trykker. Så setter konsulenten i gang, avslutter og evaluerer arbeidet. Nedenfor beskriver jeg *trylleformelen* SPAR-MED-OPP-RETT som viser hvilke innstillinger og kunnskaper en konsulent må ha for å sikre forvisshet om og eierskap til utviklingsarbeid.

Spare ressurser: Ideen om å spare ressurser er selvsagt sentral hos alle ledere. Forutsatt at sparemotivene er åpenbare er det konsulenten som konkretiserer det hele. En må altså *ta tyren ved hornene*.

En konsulent som får et ansvar for et utviklingsoppdrag skal kunne spare ressurser slik at arbeidsgiveren får flere kroner å rutte med. Dette vil de fleste være enige i. Men, det er mange måter å spare tid og penger på. Konsulenten kan øke pengebeholdningen ved for eksempel å ty til nedbemanning, noe som i det lange løp ikke betaler seg særlig. En vinner ikke hver gang ved loddtrekning. Men konsulenten kan også spare inn ved å redusere utgiftene til utstyr, rekvisita, kopiering og unødvendige støtteordninger uten å svekke produktiviteten. Fallgruvene unngås når det vi produserer eller utretter kommer noen til gode og berettiger det vi gjør og organisasjonens eksistens. I faglitteraturen blir dette kalt intern og ekstern effektivitet, det vil si god og fornuftig utnyttelse av ressurser internt og en forsvarlig tilfredsstillelse av behov hos brukere eksternt.

Uansett innfallsvinkel, er det lite sannsynlig at en vil kunne øke produktiviteten uten å forbedre arbeidsmiljø og uten å sikre utvikling av menneskelige og materielle ressurser. Produktivitet, arbeidsmiljø og utviklingsspørsmål er beslektede sider av

¹⁰¹ Victor H. Vroom and Edward L. Deci, *Management and Motivation: Selected Readings* ([Harmondsworth]: Penguin, 1970).

samme sak. De berører det vi ønsker oss, hvordan vi gjør det og med hvilke kunnskaper og forutsetninger.

De fire aspektene ovenfor, det vil si sparing, produktivitet, arbeidsforhold, og ressursutvikling utgjør selve grunnlaget for ethvert endringsarbeid. Noen vi likevel kunne si: «men det er det vi gjør når vi utfører våre oppdrag!» Det kan være riktig. Men her står de fire aspektene i en logisk rekkefølge som berettiger det å spare basert på ståstedene til tre legitime interessenter: lederen, de ansatte og konsulenten. Vi forkorter dette med huskelappen *SPAR*, det vil si å spare ved å sikre produktivitet, noe som er kjærkommen for brukeren og arbeidsgiveren, og ved å sikre arbeidsforhold og ressursutvikling, noe som alle, inkludert den ansatte, får utbytte av. Makten ligger altså i selve det å spare ressurser. Økonomien ligger i å sikre produktiviteten, internt og eksternt. Arbeidsutførelsen ligger i gjøre de riktige tingene. Kunnskap ligger i hvordan ressursene anvendes. På tross av disse fire forutsetningene, kan det å gjennomføre et utviklingsarbeid være en utfordring på grunn av forskjell i stil og profil hos konsulent og oppdragsgiver. Noen vil at alle skal ha et eierforhold til endringsarbeid. Andre vil fremme bestemte interesser. Verdigrunnlaget varierer.

Sikre aksept og eierforhold: Et endringskonsept blir gjennomført og virkeliggjort av forskjellige aktører. Det må derfor i det minste bli *eid* av alle de impliserte partene, iberegnet lederen, konsulenten og medarbeideren. Det er snakk om forpliktende eierforhold. Dersom du og jeg eier det, er det vårt.

Eierforhold blir først og fremst skapt gjennom meningsutveksling og medbestemmelse: Du får høre mine meninger og jeg dine, og dersom det er på sin plass, vil jeg være med å bestemme. Men eierforhold blir også styrket gjennom medvirkning og delaktighet: Jeg utfører jobben, men dersom utførelsen blir vanskelig for meg, vil jeg gjerne at du hjelper meg et stykke på vei. For å få gjennomslag hos oppdragsgiver, tillitsvalgte og ansatte, er det lurt å se alle sider ved en sak. Alle må delta, hver fra sitt ståsted. Konsulenten avgjør i hvor stor grad de ansatte skal være delaktige, får dette godkjent av ledelsen og tar hånd om det hele på en forsvarlig måte.

Eierforhold og aksept uttrykker jeg i den andre huskelappen MED, det vil si meningsutveksling og medbestemmelse samt medvirkning og delaktighet. I det daglige beskriver vi alt dette med ett ord, nemlig samarbeid. Slik vil alle kunne bidra med forslag som gjør endringsprosessen mer smidig og håndterbar på veien mot et godt resultat.

Å spare ressurser må dessuten bli målt ut i fra hvor solid besparelsen er, dens omfang og betydning, dens art eller type og hvor den hører hjemme. Et byggverk kan være solid eller ikke, avhengig av type og beliggenhet, men også av ideer om hva byggverket skal bli brukt til. Hensynet til det å spare gjennom eierforhold forutsetter styring nedenfra og opp, og da gjenstår selve prosessen som fører dit.

Gjennomføre utviklingsarbeid: En prosess er en sammenhengende rekke av arbeidsoppgaver og tilknyttede handlinger som antas å føre til et bestemt resultat. Det er her konsulentens viser at han eller hun besitter de nødvendige kunnskaper og den nødvendige ekspertisen for å gjøre jobben. Hva betyr dette?

Først og fremst må konsulenten være fortrolig med oppdragsgiverens organisasjon. For at en skal kunne gå inn i en skole eller en bedrift for å gjøre en jobb, må en forstå organisasjonstypen en skal jobbe med. Enhver organisasjon er unik, selv med felles trekk og karakteristikk som den deler med andre organisasjoner. Basert på sin organisasjonsforståelse, finner konsulentens fram til kultur, struktur, regler, normer og verdier, identiteter og stiler som kjennetegner organisasjonen og de som arbeider der. Kjennskap til organisasjonstypen er grunnsteinen for igangsetting av endringsarbeid. Det gjelder kjennskap til hvem organisasjonen er til for, behov hos brukerkategoriene og hvordan disse behovene utvikler seg i tid og sted og kjennskap til kompetansenivået i organisasjonen. Det hjelper de ansvarlige for endringen å vokte over eiendommen av ressursene som brukerne og organisasjonen er avhengige av. Deretter kan konsulentens steppe inn for å utføre jobben.

Deretter må konsulentens kjenne til diverse problemløsningsmetoder. Metoder en har erfaring med danner grunnlaget for hvordan en starter jobben og kommer til bunns i et problem. Konsulentens bør ha flere metoder som han eller hun eventuelt kan kombinere og adaptere til situasjon og organisasjon.

Til slutt kommer størrelsen på oppdraget. Er oppdraget så stort at konsulenten alene ikke klarer å foreta seg av jobben, bør han eller hun vite hvordan iverksette og lede et prosjekt og ha gode kunnskaper om prosjektorganisering.

De tre punktene ovenfor er de mest opplagte for enhver endringsprosess. Vi forkorter dem i den tredje huskelappen *OPP*, det vil si organisasjonsforståelse, problemløsningsmetoder og prosjektorganisering. Huskelappene hittil er *SPAR MED OPP*. En endringsprosess ender alltid med et resultat, og resultatet må måles.

Avslutte utviklingsarbeid: Under en prosess, og mens arbeidet pågår, må konsulenten vurdere sine resultater fra periode til periode for å vite om vedkommende treffer målskiven eller om han eller hun i det hele tatt er på banen. Resultatvurdering underveis avslører den gradvise måloppnåelsen og garderer mot fallgruver på veien framover. Men når kommer lederen inn?

Lederen er selvsagt ansvarlig hele veien. Men det er særlig ved slutten av et prosjekt at ledelsen stepper inn for å evaluere helheten. Dette er sluttevaluering. Da er det viktig at konsulenten har vurdert sin fremgang opp mot resultatmålene, slik at vedkommende er i nærheten av ønsket mål og er forberedt på hva sluttevaluering vil si. Stiller konsulenten godt forberedt, kan det gi gode svar på hvorfor eller hvorfor ikke målet ble oppnådd, og eventuelt behov for videre justeringer. Men hva om noe ved oppdraget går galt, mangler eller at noe er ønsket utvidet?

I noen tilfeller er mer tid spesielt viktig. Dersom oppdraget gjelder mellommenneskelige forhold, for eksempel trening i kommunikasjon og samarbeid, vil dette kreve modningstid. Få blir flinke til å samarbeide etter ei ukes opphold på hotell. Derfor er det lurt å følge opp over tid for å sikre at planlagte løsninger blir som forventet. En slik oppfølging bør konsulenten nevne i sitt mandat.

I andre tilfeller kan ytterligere justeringer eller nye utfordringer oppstå etter at arbeidet er utført. Utvidelser og eventuelle tilleggsoppgaver bør tilfalle den samme konsulenten. Han eller hun vil da kunne legge mye av sin sjel i oppdraget og drive det fram etter kjente teorier, arbeidsmåter og fagtradisjoner. Å videreføre noe som en annen konsulent har gjort, kan koste dyrt og kanskje også fører til enda flere problemer. Jo fler kokker, jo mer søl. En måte å holde oppdragsgiveren *varm* på skjer ved å nevne slike tilleggsoppgaver i konsulentens mandat.

Enhver endring er tett koblet til vurderinger underveis og en evaluering ved slutten. Modningstid er i noen sammenhenger viktig, og nye oppgaver kan også dukke opp. Vi forkorter disse målestokkene i den fjerde huskelappen RETT, det vil si resultatvurderinger, evaluering, tid og tilleggsoppgaver.

Budskapet jeg konkluderer med er at de samme premissene som gjelder mellom oppdragsgiver og konsulent, når det gjelder å eie eller blir motivert for et endringsarbeid, også bør gjelde for de ansatte.

Avsnittene ovenfor omtaler forutsetningene for å spare ressurser, sikre aksept og eierforhold samt gjennomføre og avslutte et utviklingsarbeid. Punktene er innarbeidet i fire huskelapper: SPAR MED OPP RETT. Trinnene i forkortelsene symboliserer veien nedenfra og opp. *Trylleformelen* overlater til leseren å reflektere over suksessoppskriften som passer til hvert skritt. De studerende vil her også finne en oppsummering av det mest essensielle i fagfeltet organisasjonsutvikling og prosjektstyring.

Blant de åtte punktene vi startet med er å fastslå behovet for endring betraktet som det aller viktigste. De resterende punktene er for generelle og vi foretrekker å erstatte dem med *trylleformelen* ovenfor som er mer i trad med aksjonsforskning.

Den som beskjeftiger seg med endring må derfor ha klare teoretiske ståsteder, en organisasjonsforståelse, en grundig kjennskap til problemløsningsmetoder og til prosjektorganisering. Kvaliteten på et endringsarbeid blir dokumentert gjennom løpende resultatvurderinger og sluttevalueringer. Et endringsarbeid bør dessuten ses i tid og i sammenheng med eventuelle tilleggsoppgaver slik at lederen ikke står alene etter at konsulenten er ferdig med oppdraget og har forlatt organisasjonen. En endringsagent bør vende blikket tilbake i tid for deretter å konsentrere seg på overgangen fra nåsituasjon til ønsket situasjon. Meningsutveksling, eierforhold og delaktighet er avgjørende i de aller fleste endringstiltak.

Vi har tidligere nevnt begrepet empowerment blant annet i forbindelse med for eksempel Mary Parker Follett, delegering osv. Begrepet ser ikke til å være et nytt

begrep, selv om noen gir uttrykk for det.¹⁰² Empowerment har med meningsutveksling og delaktighet å gjøre, noe som har eksistert så lenge mennesker har eksistert. Empowerment er viktig i forbindelse med alt som har med samhandlinger menneskene imellom og særlig i forbindelse med arbeid og endringsarbeid.¹⁰³

En sykepleier har fortalt om hva *empowerment* betyr for ham. Han ble medlem av en komité. Etter hvert har han lagt merke til betydelige forbedringer. Han sier: «Aldri før har jeg følt en slik interesse og iver for mitt arbeid!» Deltagelsen i komitéarbeid har gjort ham moden og positivt innstilt overfor sin karriere. Gruppens vurdering av hans deltagelse, ideer og bidrag fra komiteen har gitt ham mye som han satte stor pris på. Måten medlemmene tok imot og inkluderte ham i gruppen og den ikke truende atmosfæren hjalp ham til å ta risk og til å bli interessert i forskning om sykepleieryrke. «Jeg mener at *empowerment* som jeg har følte gjennom mitt arbeid i komiteen har gjort det mulig for meg å fortsette videre med stolthet og tillit. Resultatet er at jeg har utviklet meg både personlig og profesjonsmessig.»¹⁰⁴

Endringsarbeid bør skje gjennom ansatte som er våkne og kan resonnerer økonomisk. Er en mer tilhenger av medvirkning, riktig flyt av etterspørsel og respekt for gjeldende plandokumenter, styringssystemer og utvikling av menneskelige og materielle ressurser, vil hovedvekten bli lagt på endringsstrategien *nedenfra og opp*. Av dette følger en tydeligere orientering mot teori Y enn teori X (se figuren ovenfor).

En medarbeider kan si: «Jeg skal respektere normer, verdier og systemer dersom organisasjonsstrukturen fremmer læring og bevarer balansen i min regulerte tilværelse, og dersom jeg kan medvirke og bli involvert i beslutningstaking. Jeg kan

¹⁰² Mushin Lee and Joon Koh, "Is Empowerment Really a New Concept?," *International Journal of Human Resource Management* 12, no. 4 (2001).

¹⁰³ Liisa Kuokkanen et al., "Organizational Change and Work-Related Empowerment," *Journal of Nursing Management* 15, no. 5 (2007).

¹⁰⁴ M. E. Larkin et al., "Empowerment Theory in Action: The Wisdom of Collaborative Governance," *Online Journal of Issues in Nursing* 13, no. 2 (2008).

også effektivisere og sikre kvalitet på varer og tjenester dersom lederen orienterer seg riktig, og holder orden på sine virksomhetsprosesser og ansvarsområder.»

Vi starter kapittel åtte om innovasjonsprosessen med trekantsystemet og to eksempler der lederen er i sentrum. Det første eksempelet gjelder omplassering av overtallige ved planleggingskontoret i Høysletten kommune. Det andre gjelder rektor Eie og kontraktene for deltidsansatte. Hovedspørsmålet vi stilte underveis var om en person kunne være både leder og pådriver, det vil si blande konkrete lederoppgaver og kreativt arbeid i tillegg til å være den som har ansvaret for kontroll av samsvar mellom input/etterspørsel og endring.

Koblingen mellom rollen som leder og rollen som pådriver er kun nyttig når fornyelser blir betraktet som en varig og konstituerende del av lederjobben samt i de tilfeller lederen kan bli frikjøpt til innovasjonsarbeid. Ellers vil en blanding av rollene føre til ineffektiv utøvelse av lederskap.

Det er derfor viktig å skille mellom ansvarsområdene for en leder og ansvarsområdene for en endringsagent. Selv om lederen er den som har det overordnede ansvaret for endring, er det ikke alltid formålstjenlig for en leder å påta seg oppgaver som egentlig hører til endringsagenten. 15–20% kreativitet bør alle ledere ha, men mer enn dette vil antageligvis gå utover de egentlige lederoppgavene. Alle typer endringer, enten i form av evolusjon eller revolusjon, påvirker den interne og eksterne effektiviteten.

Gjennom å skille mellom det å lede en organisasjon og det å utvikle en organisasjon, oppnår vi en viktig spesialisering. Ansvaret for begge ligger selvsagt hos lederen, men det er pådriveren som tar seg av det konkrete utviklingsarbeid dersom arbeidet ikke hører direkte til lederens daglige gjøremål. Det er her viktig å skille mellom store og små endringer. I produksjonsprosessen blir vekten lagt på kontinuerlige utviklingstiltak og små prosjekter. Effektivisering gjennom store og mellomstore prosjekter er betraktet som en del av innovasjonsprosessen.

I anekdoten denne delen om innovasjonsprosessen starter med, lette Juha etter sin ring på feil sted isteden for å installere lys i huset. Gjennom en samtale med naboen blir han gjort oppmerksom på at å *satse* riktig er viktig. Trekantsystemet om Innovasjonsprosessen er den siste av Oktografens fire prosesser. Den fremhever samsvar med virkeligheten som hovedanliggende.

SAMMENFATNING

Som sagt i innledningen er Oktografen en type kompleks modell fordi den fastsetter, beskriver og forklarer avhengighetsforhold mellom åtte komponenter som tillater utallige kombinasjoner.

Oktografen deler en organisasjon i fem beslektede trekantsystemer som er i interaksjon med hverandre gjennom berøringspunkter og kausale relasjoner. Fire prosesser om beslutning, kommunikasjon, produksjon og innovasjon blir diskutert med utgangspunkt i faste avhengighetsrelasjoner. Trekantsystemene aktiviserer prosessene, og prosessene er seg imellom avhengige. Det er her kompleksiteten ligger. Selvsagt er det også tilleggsrelasjoner utover de som er diskutert i trekantsystemene.

Oktografen bør ikke bli brukt i sin helhet, det vil si som en fullstendig kube. Med utgangspunkt i en problemstilling velger du trekantsystemet som passer best. Deretter kan du bruke alle de tilgjengelige relasjoner i Oktografen.

En moderne organisasjon kan bli definert som en arena for beslutninger, et system for kommunikasjon og bytteforhold, et instrument for produksjon av varer og tjenester, et forum for læring og utvikling og en enhet som lever i overensstemmelse seg selv og med samfunnet som omgir den. Definisjonen gjengir alle de fire trekantsystemene i en Oktografen.

Jeg har tenkt Oktografen som en organisasjonsmodell som *tenker* for deg og din arbeidstilværelse uansett hvor i hierarkiet du befinner deg. Appendixen gir oversikter og oppsummeringer som kan gjøre Oktografen enda klarere.

VEDLEGG 1. TABELLER OG ILLUSTRASJONER

Denne delen gjengir Oktografens komponenter og andre relevante oversikter og illustrasjoner.

1. HVORDAN OPPDAGE ET TREKANTSYSTEM?

Det var natt og klart måneskinn. Plutselig våknet Juha. I haven fikk han plutselig øye på en hvitkledd skikkelse.

- *Kone, gi meg min bue og pil*, hvisket han.

Konen gjorde som han sa. Juha siktet på skikkelsen og skjøt. Men så kom han til å tenke på konsekvensene, ble redd, stengte huset nøye og gikk tilbake for å sove. Neste morgen gikk han forsiktig ut i hagen. Der oppdaget han sin egen ødelagte kjortel som hang til tørk. Da falt han på kne, så opp mot himmelen og sa lettet:

- *Takk, Gud, for at Du reddet meg. Jeg kunne jo ha vært inne i kjortelen.*

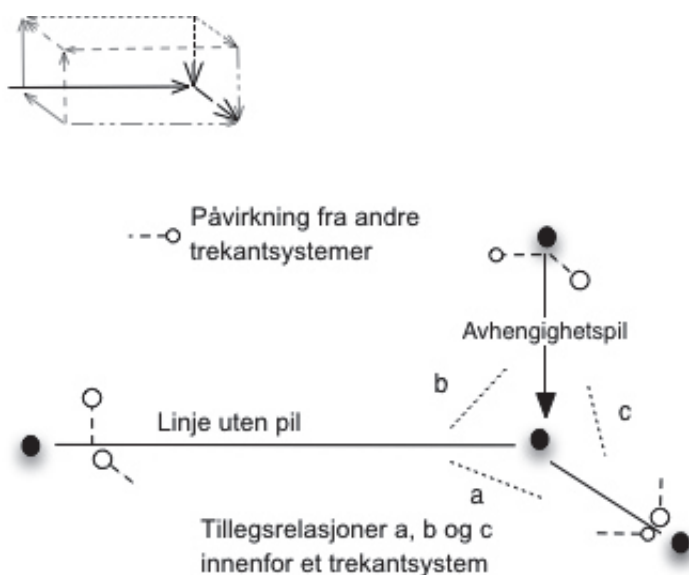
En modell kan betraktes som et bilde eller en gjenstand og bli diskutert med utgangspunkt i sine hjørner, begreper, akser og relasjoner. Men den kan også bli betraktet dynamisk. Dynamikken kommer fra hvordan modellen blir brukt i argumentasjons- og diskusjonsøyemed innefor en bestemt kontekst. Følgende uttalelse illustrerer dette:

- Som leder er jeg avhengig av deg gjennom ditt arbeid.
- Som ansatt er mitt arbeid avhengig av deg og din informasjon som leder.

Uttalelsene skildrer en oppgave-, rolle- og relasjonsmessig avhengighet. Grunnlaget for avhengigheten er i begge tilfeller selve arbeidet. Men lederen blir ikledd minst to roller: Rollen som leder og rollen som informasjonsformidler.

Trekantsystemene i denne boka er fremstilt gjennom avhengighetsrelasjoner mellom komponenter. Relasjonene er substansen som kobler komponentene sammen. Det er med andre ord viktig å skille mellom det å se på et kart og det å orientere seg i terrenget.

Linje, avhengighetsrelasjoner og tilleggsrelasjoner som inngår i en diskusjon av et trekantsystem eller en prosess er visualisert i figuren nedenfor.



Figur 20 Akser, relasjoner og interpenetrasjon i et trekantsystem

Et trekantsystem har et hovedhjørne og tre konstituerende hjørner. En linje kobler sammen to av trekantsystemets hjørner. Når linjen får en pil som peker i en eller annen retning, blir det skapt en avhengighetsrelasjon.

Alle de interne relasjonene som kobler trekantsystemets tre hjørner innbyrdes kalles tilleggsrelasjoner (a, b og c). Disse er i tillegg til de faste relasjonene i hvert trekantsystem. Eksterne relasjoner utover disse er påvirkninger fra andre trekantsystemer og prosesser (se figuren ovenfor). De kobler trekantsystemets endepunkter til andre trekantsystemer. *Interpenetrasjon* betyr at to selvstendige trekantsystemer trenger inn i hverandre og blir strukturelt koblet sammen for å utrette, utveksle noe eller danner noe nytt.

Følgende fortolkningskriterier tas i bruk i forbindelse med tolkning av trekantsystemene i Oktografen:

1. Det forenklede uttrykket for MOR er *Daglig organisering og styring*, men MOR i sin helhet står for: *Fordeling av myndighet, organisering og (om)disponering av tid, ressurser og roller*, slik det fremgår av figur 23. I noen tilfeller er det bedre å bruke hele setningen bak et akronym enn det forenklede uttrykket.
2. Aktørrollene som i figur 24 må tas med når en tolker relasjonene innenfor en bestemt prosess. Det gir bevissthet om bredden av arbeidsoppgaver i en organisasjon.
3. Linjenavn, slik de fremgår av figur 22, bør også bli brukt ved tolkning av et trekantsystem eller ved kobling til andre. Linjenavn kobler to akronymer sammen gjennom spørrepronomen *hvordan*. Hvordan blir *medarbeideransvaret* til? Gjennom leders avhengighet av sine ansatte og omvendt. Eksempel: linje nr. 4 som kobler lederskap (LAG) til Medarbeiderskap (STI) heter *medarbeideransvar*.
4. Under analysearbeid bør de verdietisk betonte akser (2, 6, 8 og 12 i figur 22) bli brukt for å fremheve etikk og verdisyn i organisasjonen.
5. Berøringspunktene ved trekantsystemets grenser supplerer trekantsystemets relasjoner og gir en helhetlig dimensjon. Under en diskusjon av et trekantsystem, er det først og fremst påvirkninger utenfra (pil mot et nøkkelbegrep i

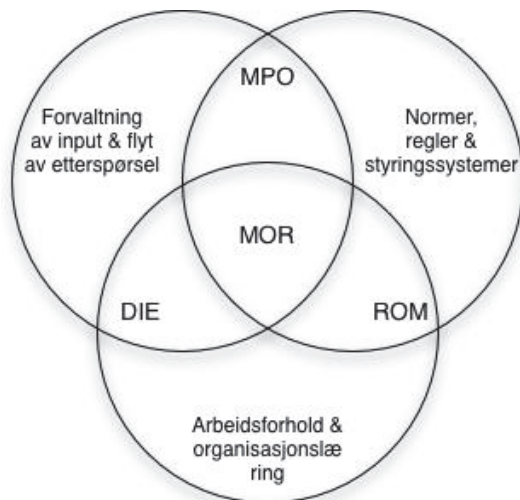
trekantsystemet) som er aktuelle. Slike avhengighetsrelasjoner kan bli tolket gjennom linjenavn fremfor akronym.

6. Under en tolkning av et trekantsystem er det viktig å ta for seg linjene systemet består av og relatere dem til de en av de fire virksomhetsprosessene de hører til. Slik blir prosessene aktivisert under tolkning.
7. Det er verdt å merke at linjene i trekantsystemet *Daglig organisering og styring* hører til tre forskjellige virksomhetsprosesser, det vil si Beslutningsprosess, produksjonsprosess og innovasjonsprosess. Linjene som kommunikasjonsprosessen består av hører ikke inn under noen virksomhetsprosess.
8. Hele kuben i figur 22 viser inndelingen av Oktogرافen i trekantsystemer. Figuren bør bli brukt som en referanseramme.

2. Et trekantsystem gjennom sirkler: Venn-Diagram

Organisasjonssystemet i figur 10 om Daglig organisering og styring, tidligere illustrert i et trekantsystem, kan også bli illustrert i en sirkelform. I Venn-diagrammet nedenfor gjengir vi bestanddelene i trekantsystemet som akronymer, for å skille dem visuelt fra linjenavnene. Et maktfordelingssystem (MOR) berettiger sin eksistens ved å tilfredsstillere input og etterspørsel (DIE) gjennom å ta i bruk Overordnede planer (MPO) for å realisere en effektiv produksjon (ROM). Premisser som styrer det hele er gjengitt med linjenavn. Det første linjenavn gjelder hvordan en håndterer forvaltning av input og flyt av etterspørsel, det andre gjelder normer, verdier og systemer og det tredje linjenavn gjelder arbeidsforhold og organisasjonslæring.

Fortolkningskriteriene om hvordan tolke et trekantsystem (se figur 20) koblet til hele Oktogرافen tyder på at det er lettere å bruke en kube enn en sirkelmodell. Ta for deg ett tema i sirkelmodellen nedenfor for å se det i forhold til alle de andre bestanddelene. Mange assosiasjoner kan bli skapt og sirkelmodellen viser til kun ett trekantsystem.



Figur 21 Trekantsystemet Daglig organisering og styring i sirkelform

3. Oktografen: En helhetlig oversikt

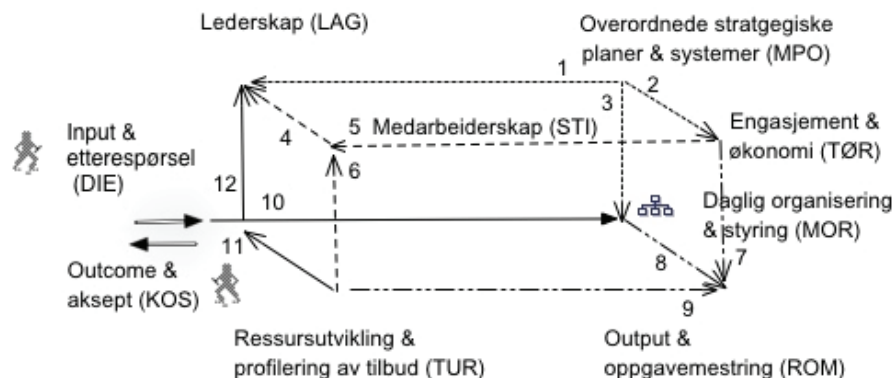
Nedenfor er et helhetlig bilde av organisasjonssystemet Oktografen. Når vi ser på forsiden av et hus, forestiller vi også baksiden og sideveggene. Det er huset som helhet som forener alle perspektivene. Det er denne modellen og omgivelsene rundt den som er diskutert gjennom hele dette arbeidet. Vår intensjon er å beskrive modellen som helhet og for dette har vi valgt å dele den i trekantsystemer for å gjøre det lettere å inkludere teoriene og erfaringenes diverse horisonter. (Modellen kan også bli illustrert i en sirkel.) Merk deg numrene under hver prosess og lokaliser dem i kubene. Disse beskriver fire av de åtte trekantsystemene i Oktografen.

Beslutningsprosess:

- 1) Systemlojalitet & styringsansvar
- 2) Medvirkning & involvering
- 3) Normer, verdier & systemer

Kommunikasjonsprosess:

- 4) Medarbeideransvar
- 5) Økonomi & behovsdekning
- 6) Samarbeid & sosiale relasjoner



Innovasjonsprosess:

- 10) Forvaltning av input & flyt av etterspørsel
- 11) Påvirkning & utvikling av tilbud
- 12) Etterspørselsansvar & nettverksbygging

Produksjonsprosess:

- 7) Effektivitet & kvalitetsikring
- 8) Arbeidsforhold & organisasjonslæring
- 9) Utvikling av interne ressurser

Kraftfeltene:

MOR: linje 3, 8 & 10. LAG: linje 1, 12 & 4. TØR: linje 2, 5 & 7. TUR: linje 6, 9 & 11.

Figur 22 Prosesser og kraftfelt gjennom aksene i Oktografen

4. Oktografen: En forklaring av akronymer

Tabellen nedenfor viser alle akronymene i Oktografen og deres forenklede uttrykk i parentes. (1a) og (1i) i den høyre kolonnen refererer til input og output i systemteorien. Tallene imellom refererer til throughput. Kolonnen til venstre i tabellen viser progresjonen eller saksforløpet innenfor området throughput. Rekkefølgen er ikke bindende.

Akronm	Forklaring	Forenkling IDOLMEORO
a) DIE	Differensiert input og etterspørsel i samsvar med demografi og lokale interesser	Input & etterspørsel
b) MOR	Fordeling av myndighet, organisering og (om)disponering av tid, ressurser og roller	Daglig organisering & styring
c) MPO	Formulering av mål, planlegging, prioritering og oppfølging	Overordnede strategiske planer & systemer
d) LAG	Lederskap, leders atferd og ansvarsgrunnlag	Lederskap
d) STI	Solidariske grupperinger, teamressurser og individualister	Medarbeiderskap
f) TØR	Tilfredsstillelse av behov, trivsel og økonomiske resultater	Engasjement & økonomi
g) ROM	Omforming og utnyttelse av ressurser og mestring av arbeidsoppgaver	Output & oppgavemestring
h) TUR	Profilering av tilbud til brukerne og utvikling av materielle dog menneskelige ressurser	Ressursutvikling & profilering av tilbud
i) KOS	Kongruens mellom organisasjonens virksomhet og omverdenen	Outcome & aksept

Figur 23 : Forklaring av Oktografens akronymer

Tabellen ovenfor samler Oktografens akronymer på et sted. Saksforløpet er referert til med bokstavene a – i. Det er diskutert i forbindelse med figur 9 ovenfor.

Akronymene er forsøksvis konstruert mnemoteknisk, det vil si ved å innprege noe i minnet for å gjøre det letter å huske.

5. PROSESSER OG AKTØRROLLER

Akronym POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting og Budgeting) er laget av Luther Gulick allerede i 1937 og oppsummerer lederfunksjoner innenfor klassisk organisasjonsteori. POSDCORB gjelder til en viss grad også i dag. Men i dag er det tydeligere for å foreta seg av disse funksjonene må ansatte spille forskjellige arbeidsroller. Dette gjør at de i en sammenheng kan lede andre og i en annen sammenheng bli ledet av andre.

Tabellen nedenfor viser vertikalt de tidligere omtalte akronymene og tilhørende roller. De viktigste rollene i forbindelse med beslutningsprosessen er: Individet som systemanalytiker, planlegger osv., slik det fremgår av tabellen.

Akronm	Rollekifte i samsvar med prosessen individet er engasjert i			
	Beslutning	Kommunikasjon	Produksjon	Innovasjon
MPO	Systemanalytiker, planlegger, plantolker			
LAG	Beslutningstaker	Mentor Kontaktskaper Konflikthåndterer Informasjonsformidler		Ansvarlig for endringsarbeid
MOR	Bemyndiget Individ		Saksbehandler Problemløser	Ressursperson i endringsarbeid
TØR	Medbestemmelses- berettigede individ	Sosialt vesen	Økonomisk resonnerende individ	
STI		Psykososialt individ		
TUR		Utviklingsinteressert & Kompetanseberettiget	Tapreduserende individ	Kreativ tenker Endringsagent Konsulent
ROM			Produsent & spesialist	
DIE KOS				Økonomisk aktør Velger Bruker/kunde Tilbakemelding

Figur 24 Aktørenes rolleskifte i samsvar med prosess

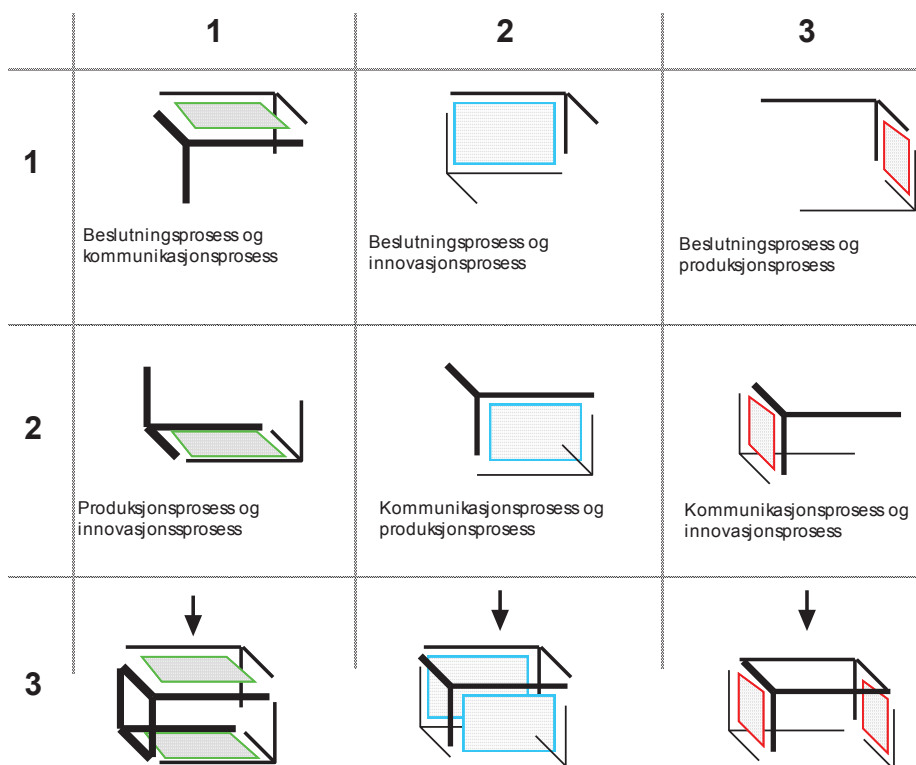
LAG i figuren ovenfor står i sin helhet for *Lederskap, leders atferd og ansvarsgrunnlag*. Figuren viser de viktigste rollene lederen har som beslutningstaker innenfor beslutningsprosessen; som kontaktskaper, konflikthåndterer, mentor og informasjonsformidler, innenfor kommunikasjonsprosessen, og som ansvarlig for endringsarbeid innenfor innovasjonsprosessen.

Ved å fremheve type, art og samhörighet når det gjelder en rolle, klargjør en styrke, omfang og betydning av prosessen en reflekterer innenfor, både oppgave- og relasjonsmessig. Sitter en med en arbeidsoppgave der hovedmålet er å fatte

beslutninger med en viss ringvirkning i organisasjonen, må en hovedsaklig forholde seg til Beslutningsprosessen og ikke til Kommunikasjonsprosessen. Under diskusjonen av trekantsystemene i Oktogرافen blir rolleskiftet fra prosess til prosess fremhevet, noe som vi stadig blir utsatt for i arbeidslivet.

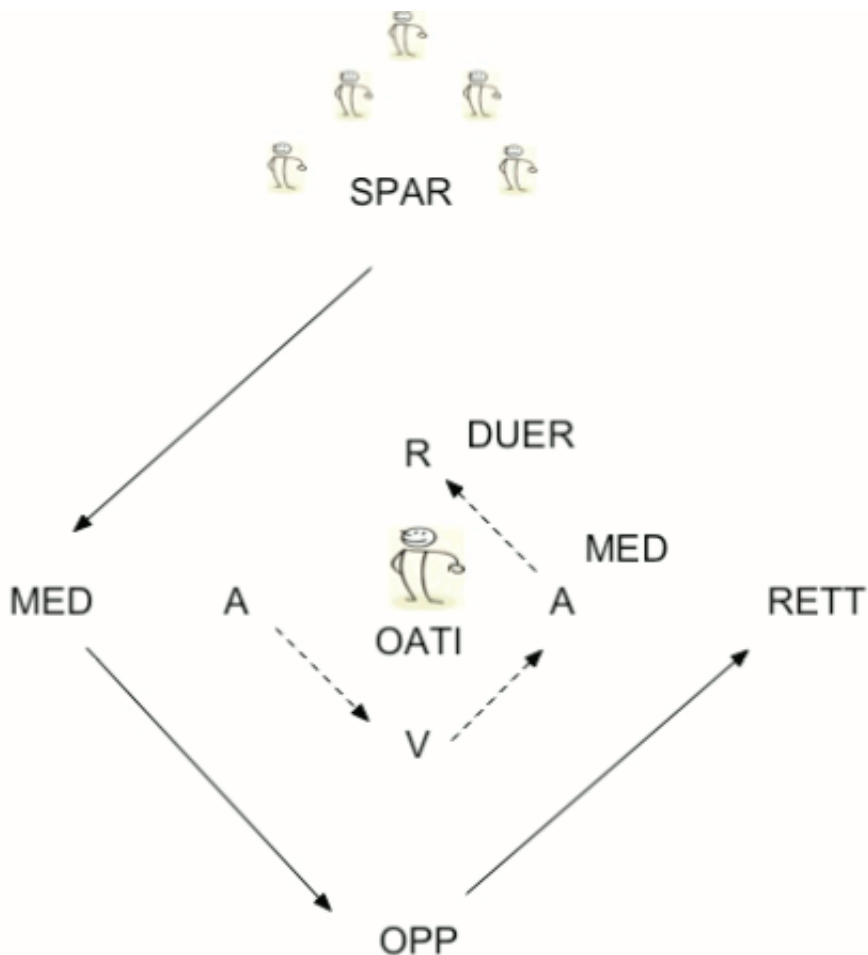
6. KOMBINASJONER AV OKTOGRAFENS TREKANTSYSTEMER

Oktogرافen minner om det kinesiske spillet *Tangram* (Elffers, 1976) der syv geometriske figurer kan bli kombinert til utallige bilder av mennesker, dyr, tall, osv., Oktogرافen åpner for lignende muligheter.



Figur 25 Trekantsystemene i kombinasjon

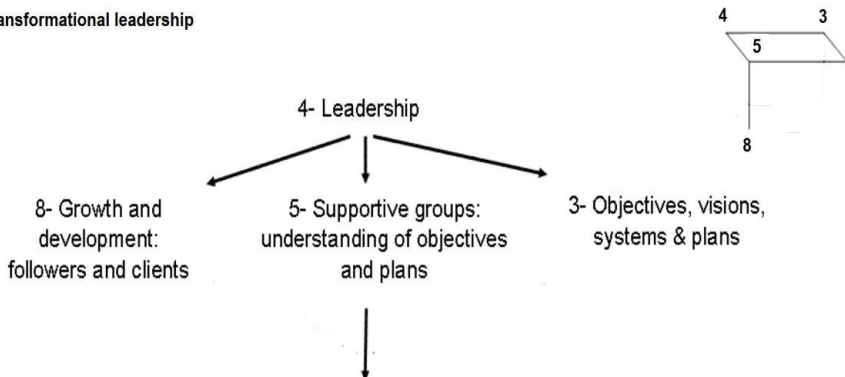
I figur 8 ovenfor ble Oktogرافens golv, tak og vegger illustrert mens vi ventet på en detaljering av Oktogرافens trekantsystemer. Figuren ovenfor kombinerer to og to trekantsystemer for å gi tre hele Oktogرافer. Den første Oktogرافen (rutene 3 og 1) kombinerer fire prosesser for å visualisere tak og golv. Styringsansvaret for en organisasjon og ansvar for medarbeiderne blir lagt til taket. Effektivitet og kvalitetssikring samt endringskongruens blir lagt til golvet. Den andre Oktogرافen (rutene 3 og 2) kombinerer de samme fire prosessene for å visualisere den bakre og den fremre veggen. Disse refererer til lederens ansvarsgrunnlag og til medarbeideres ytelsesgrunnlag. Den tredje Oktogرافen (rutene 3 og 3) kombinerer de samme fire prosessene for å visualisere sideveggene. Disse refererer til bytteforholdet mellom leder og medarbeider og mellom interne og eksterne aktører.



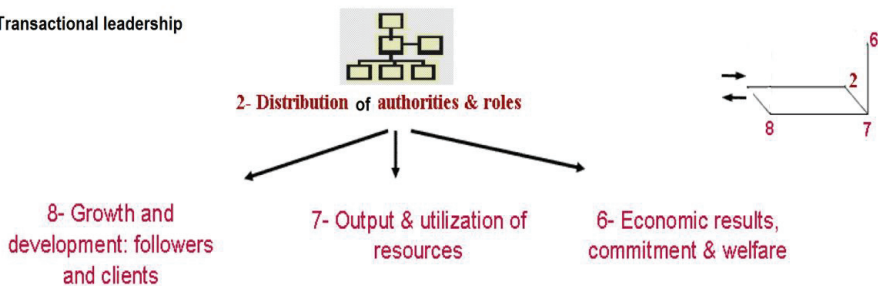
Figur 26 Lederen og pådriveren møter hverandre [Se også figur 18 & 19]

Det overordnede styringsansvaret for en organisasjon og ansvaret for medarbeiderne, kan ikke bli skilt fra ønsket effektivitet og kvalitetssikring. Lederen har sitt ansvarsgrunnlag og medarbeiderne sitt ytelsesgrunnlag. Veien til det hele går gjennom bytteforholdet mellom leder og medarbeider og mellom interne og eksterne aktører (Se transaksjonsledelse og transformasjonsledelse).

Transformational leadership



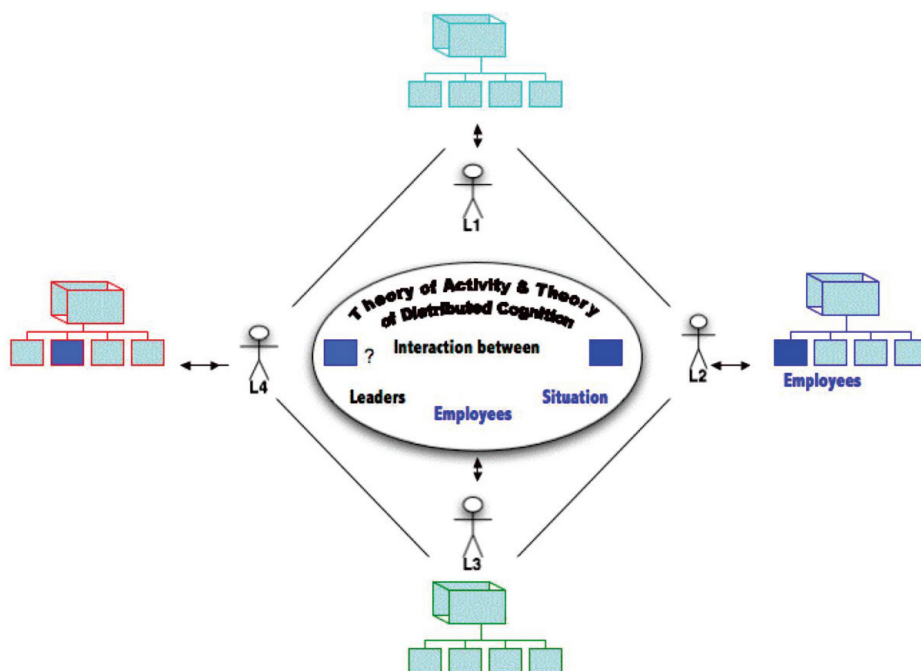
Transactional leadership



Transformational & transactional leadership through the Octograh.

Araki, 2011

Figur 27 Oktografen og transformasjonsledelse



© Araki

Figur 28 Oktografen og distribuert lederskapspraksis: en illustrasjon

VEDLEGG 2. CASEEKSEMPLER

Casesamlingen består av et utvalg oppgaver. Casene egner seg som øvelser. En del caser har spørsmål til slutt. Men det er viktig å formulere egne problemstillinger som dekker og/eller fornyer innholdet. En case kan dermed danne grunnlag for mange nye perspektiver og løsningsforslag.

Et nettsted for fagfeltet med studieplaner, pensumbøker osv. blir ajourført jevnlig. Nettstedet består av tre deler: en generell del som er tilgjengelig for alle og to deler for fagene organisasjon og ledelse samt prosjektstyring. Den generelle delen er inndelt i følgende kapitler: Oversikt, Spørsmål, Begreper, Metoder, Øvelser, Innlegg, Teorier osv. Nettadressen er: <http://home.hio.no/~araki>.

Casene nedenfor er forsøkt inndelt etter disse fagfeltene. Forslag til løsning, skisser og modeller er lagt ut på nettet. Forslagene kan støtte tilegnelsen av kunnskap innenfor fagfeltet. Det er selvsagt bedre med egne løsninger. Her anbefaler jeg at en velger en case og bearbeider den på følgende måte:

1. Du leser en case, gjerne flere ganger, og reflekterer over innholdet.
2. Du finner fram til sentrale momenter i casen, det vil si momenter som er verdt å analysere/diskutere. Bruk SOAS.
3. Du formulerer momentene dine kort og presist, gjerne i spørsmålsform, og prioritere dem.
4. Du finner fram til en teori og eller en metode som kan beskrive eller forklare ett eller flere av de momentene du har avledet fra casen. Bruk gjerne MØVK eller LISAS EIE.
5. Du reflekter over konsekvensene av å bruke en bestemt metode eller en bestemt teori. Bruk Oktografen.
6. Du supplerer casen med fakta for eksempel fra media, nettet, egne og andres erfaringer osv. for å aktualisere casen.

CASESAMLING: ORGANISASJONSUTVIKLING OG PROSJEKTSTYRING

1 Lundstol aldershjem og eldrecenter

Lundstol aldershjem er blitt rehabilitert og utbygd, først med et dagsenter (m/11 ansatte) og deretter med en eldreboligheten (m/seks ansatte). Det er meningen at ansatte ved eldreboligheten skal få hjelp fra aldershjemspersonalet når det er nødvendig. Dagsenteret, som er direkte organisert under styrer, har blant sine ansatte en fysioterapeut, en ergoterapeut og en fotterapeut. Disse er på senteret to dager pr. uke og skal betjene både aldershjemmet, eldreboligheten og dagsenteret pr. bestillingsbasis. Institusjonen har vært drevet på en tradisjonell måte. Det har vært liten formell møtevirksomhet mellom de forskjellige avdelingene

og driften bærer preg av dette. Arbeidet er lite målrettet, lite utviklende og pasientene ble dårlig stimulerte.

Aldershjemsenheten strir med høyt sykefravær og mange slutter etter kort tid. Problemet er blitt fremtredende etter at eldreboligheten kom til. Personalet ved aldershjemmet mener at det legges for stor vekt på eldreboligheten, og at aldershjemmet får *seile sin egen sjø*. De klager også over at de andre avdelingene får bedre service med hensyn til fysioterapeut, ergoterapeut og fotterapeut.

Kjøkkensjefen klager over at det er for mye returmat fra dagsenteret, og at det også kommer ekstrabestillinger på kort varsel fra de andre enhetene. Dette går utover økonomien ved kjøkkenet. Tidene for matlevering er også annerledes ved dagsenteret enn de andre enhetene, noe som belaster effektiviteten ved kjøkkenet. Kjøkkensjefen klager til oversykepleier og vil at hun skal ta dette opp med styreren.

Forholdet mellom styrer og oversykepleier har ikke vært det beste etter at oversykepleier i fjor høst deltok på et studieopphold som resulterte i at hun har kommet med nye ideer om rehabilitering av pasientene ved institusjonen.

Kommunen har bevilget penger til et prosjekt som har som oppgave å utrede forholdet ved institusjonen. Styret er i tvil om hvordan dette prosjektet bør organiseres og styres, og hvem som bør lede prosjektet. Motsetningene er så store at de innser at de må ha hjelp utenfra.

Oppgave: Gitt forholdene ved institusjonen har styret bedt deg komme med forslag til løsning av konfliktene. Hva vil du legge vekt på i denne analysen?

NB! Tegn et organisasjonskart før du begynner å drøfte.

Spørsmål til ettertanke [Gjøntas ikke med de andre casene]:

- Hvor mange arbeider på denne institusjonen og hvordan fordeles de på organisasjonskartet?
- Hvordan vil du beskrive klientene i institusjonen?

- Hvordan vil du beskrive de ansattes kvalifikasjoner (ensartede, tverrfaglige osv) og deres ansvarsområder?
- Hvor mange ledere og tillitsvalgte er det i organisasjonen?
- Hvordan vil du prioritere nøkkelpersoner i organisasjonen ut i fra viktigheten for drift av institusjonen? (personal- og økonomikonsulenten, fysioterapeuter og ergoterapeuter, kjøkkensjef, ledelsen og tillitsvalgte)
- Hvem av disse personene kan sitte i et arbeidsutvalg i institusjonen?
- Kan du visualisere hele institusjonen på et organisasjonskart?
- Hva er det første du kommer til å gjøre etter henvendelsen fra styret?
- Hvilke andre personer med organisasjonsmessig ansvar er viktige å møte i forbindelse med oppdraget?
- Hva er viktig for deg som konsulent å ta opp opp med styret når det gjelder oppdraget?
- Hvilke verdier anser du som viktigst for deg som konsulent for at oppdraget krones med hell?
- Hvilke møter på institusjonen vil være nyttige for deg å delta i og hvorfor?
- Hva gjør du for å skaffe deg større innsikt i institusjonens problemer?
- Hvordan vil du frigjøre personalet fra deres arbeidsoppgaver dersom du er nødt til å ha møtet med noen av dem?
- På hvilken måte vil du engasjere brukerne i ditt endringsarbeid?
- Hvilken metode eller fremgangsmåte vil du bruke for å samle inn data?
- Vil prosjektmetoden passe i denne situasjonen eller ikke og hvorfor?
- Hvordan skal innsamlede data innarbeides?

2 Solgrend og effektivitet i den offentlige sektoren

Solgrend alders- og sykehjem består av tre avdelinger:

senildementavdeling, pleie- og omsorgsavdeling og kortidsavdeling. I hver avdeling er det ca. 30 pasienter. 2 sykepleiere og 7 hjelpepleiere. To ergoterapeuter er ansvarlige for alle tre avdelinger. Institusjonen har en

husøkonom, 3 rengjøringsassistenter, 3 ansatte på kjøkkenet og 2 i vaskeriet. Sentralbord og administrasjon består av 3 personer. I alt er det 43 ansatte ved Solgrend, inkludert lederen Svendsen og nestlederen Eriksen. Noen stillinger er besatt av hjelpepleiere i vikariat. Mye arbeid utføres av vikarer. Flere av de ansatte har arbeidet ved institusjonen i 15-20 år.

Ved Solgrend alders- og sykehjem er en over flere år blitt mer og mer opptatt av og frustrert over et misforhold mellom de tjenester pleierne utfører, de krav beboerne/klientene har og de krav pleierne selv har som arbeidstakere. Arbeidet ved institusjonen er lite målrettet og lite utviklende og pasientene stimuleres i for liten grad. Faglig er det et dårlig miljø for de ansatte.

Gjennom faglitteratur og rapporter er lederen Svendsen og hennes medarbeidere blitt kjent med at organisering av sykepleietjenesten etter *primærsykepleieprinsippet* kan gi gode resultater. Organisering etter dette prinsippet innebærer at pleierne er i kontakt med et begrenset antall beboere over lengre tid, slik at beboerne kan få mer individuell og helhetlige omsorg/sykepleie. Slik får også pleierne mer helhetlige arbeidsoppgaver. Men et slikt system må tilpasses de lokale forhold.

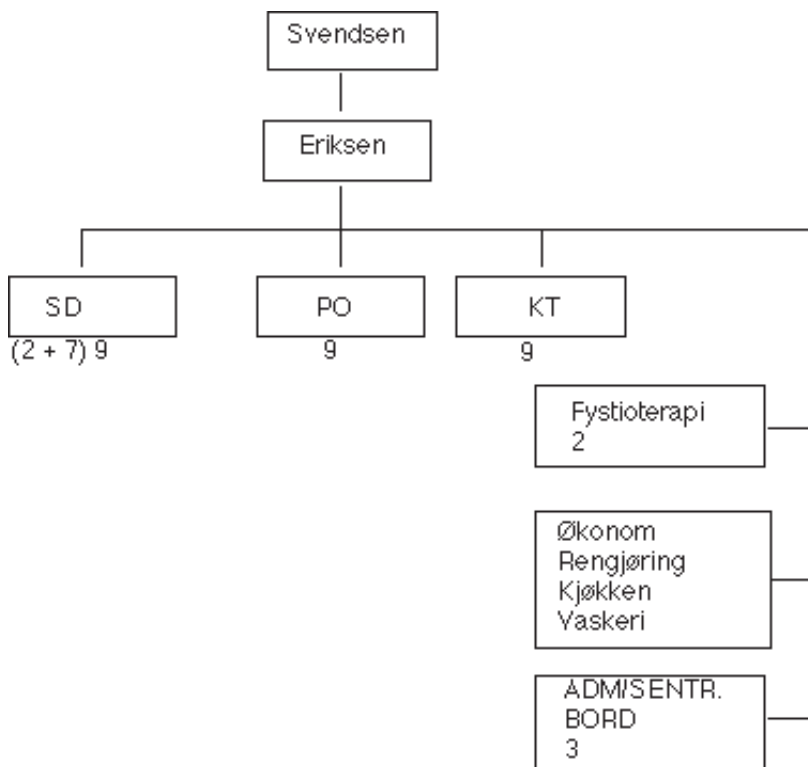
Bemannings situasjonen ved Solgrend tilsier at det må legges opp til et modifisert primærsykepleiesystem. En ønsker derfor å satse på et system av delvis selvstyrte grupper om får det totale ansvaret alle døgnets 24 timer for et bestemt antall beboere (pasienter).

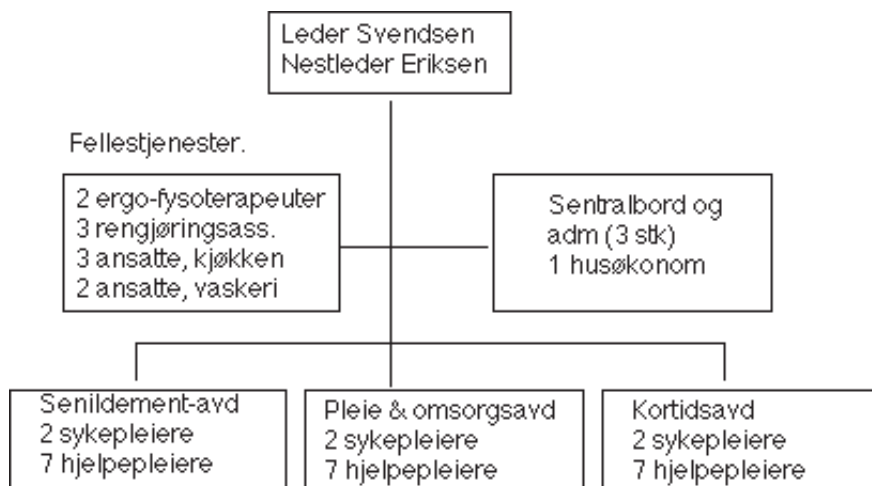
Nestleder Eriksen ble tidlig svært entusiastisk i forhold til primærsykepleieprinsippet, og skilte seg etter hvert ut som pådriver. Eriksen vet at når nye tiltak settes i gang, vil noen være lite innstilt på forandringer. Eriksen ønsker å unngå frustrasjon og skepsis ved iverksettelsen av det nye, modifiserte systemet.

Hvilke momenter anser du som fordelaktige for at innovasjonsprosessen får et mest mulig positivt forløp ved gjennomføringen, og hvilke fallgruver må en være oppmerksom på? Prioriter og argumenter dine momenter.

Solgende Organisasjonskart og kartlegging gjennom MØVK

Herunder finner du forslag til organisasjonskart og forslag til kartlegging ved bruk av MØVK. Du bør kontrollere og velge riktig organisasjonskart, sjekke kartleggingen gjennom MØVK og foreta analyse.





Figur 29 Skisse av et organisasjonskart for Solgrend

Eksempel på analyse gjennom MØVK

Makt

Nå: Dagens organisasjonsmodell er hierarkisk, linjedelt med unntak av ergo/fysioterapi og en del andre felles servicetjenester.

Ledelse/makt er plassert

Plan: Gruppeorganisering *selvstyre* – nye ledelsesformer

Momenter: Dagens ledere kan være motstandere av endring fordi de mister makt.

Økonomi:

Nå: Pasientene er dårlig stimulert, får ikke dekket sine krav og behov (taper). De ansatte får ikke dekket sine krav, arbeidet er lite utviklende (taper også)

Plan: Pasientene skal få individuell/helhetlig omsorg. De ansatte skal få utvikling i mer helhetlige arbeidsoppgaver

Momenter: Er det mulig å sikre at det ikke oppstår nye *tapergrupper*, det vil si at noen får det verre fordi andre har fått det bedre?

Virksomhet:

Nå: Arbeidet er lite målrettet Arbeidet er lite spesialisert

Plan: Grupper får totalansvar og klare mål Arbeidet fordeles, flere funksjoner utføres av samme person

Momenter: Krever operasjonelle mål, i samsvar med makt og myndighet, akseptert og forstått, resultatorienterte og noe å strekke seg etter. Kvaliteten på arbeid må ikke reduseres pga fare for manglende fagprofesjon.

Lokaliteter og utstyr m.m. må vurderes for å se om dette skaper hindringer

Kunnskap:

Nå: Svakt faglig miljø

Gode ressurser/kompetanse i medarbeidere med lang praksis

Svake ressurser/kompetanse pga. mange vikarer/vikariater

Plan: Helhetlig miljø, styrket faglig

Momenter: Nødvendig, *svært* viktig, å bygge opp kompetanse, spre kompetanse og beholde medarbeidere

Vikarer bør erstattes av faste stillinger

3 En planlagt omorganisering som *skar seg*

Stokke, leder for teknisk avdeling, mener at avdelingen har behov for en ny organisasjonsstruktur. Hans motto for dette er *innovasjon og nyskaping gjennom lagåndsutvikling*.

Ansatte klager over uklare autoritets- og kommunikasjonsforhold og det trengs en samlet gjennomgang av strukturen internt og avdelingens kontakter til andre avdelinger og etater. Det blir opprettet en planleggingsgruppe med Stokke som leder, denne har både eksterne og interne representanter som medlemmer.

Under planleggingen er Stokke en aktiv pådriver for rask saksbehandling i planleggingsgruppen. Samtidig har han hyppige samtaler og diskusjoner med avdelingens ansatte. Planleggingsgruppen kommer relativt raskt fram til et planforslag, men flertallet av de ansatte (utenom dem i planleggingsgruppen) er ikke enige i dette. De uttaler seg om planen, slik de er blitt oppfordret til å gjøre, og kommer med alternativt forslag til ny organisasjonsstruktur og til framdriftsplan for iverksettelsen.

Det alternative forslaget tar utgangspunkt i det framlagte planforslag, og påpeker at dette legger grunnlag for en mer oversiktlig organisasjonsstruktur. Følgende punkter bør imidlertid diskuteres nærmere:

1. Høyere grad av desentralisering.
2. Mykere overgang til ny struktur.
3. Bedre intern representasjon i diskusjoner før endelig vedtak.

Dette forslaget blir behandlet i påfølgende møte i planleggingsgruppen, og blir avvist som *urealistisk*. Avvisningen av det alternative forslaget fører til stor frustrasjon og høyrøstede samtaler. Mange føler at Stokkes synspunkter på *innovasjon gjennom lagåndsutvikling* blir talemåter uten praktiske konsekvenser. Når Stokke på sin side oppdager at den *nye lagånden* er i ferd med å bli mer preget av splittelse enn av fellesskap, går han til uformelt møte hos administrasjonssjefen. På neste postmøte i

avdelingen blir det lest opp et brev fra administrasjonssjefen, med beskjed om at behandlingen av avdelingens nye strukturplan må utsettes.

Ut fra din *organisasjonsforståelse*, hva mener du om Stokkes fremgangsmåte? Illustrer din diskusjon med teorier fra pensum.

4 Avdelingslederen med gode effektiviseringsplaner

S. Eie har god utdanning innenfor organisasjon og ledelse, og praksis fra privat sektor. Han får en stilling som avdelingsleder ved Lavsetten kommune, sentraladministrasjonen. S. Eie er effektiv og svært innstilt på å kvittere for tilliten med å gjøre en god jobb. Han går derfor til den nye stillingen med stor tro på å kunne lykkes.

Situasjonen byr på mange utfordringer som han ønsker å gjøre noe med. Han ser med en gang at det er uklar rollefordeling med hensyn til arbeid i avdelingen, dårlig budsjettstyring, mangel på klare målsettinger og på klart formulerte administrasjonsrutiner. Ansatte klager også over arbeidsforholdene: for lite plass, dårlig datautstyr og lite hjelp når maskinene ikke fungerer som det skal. De har også problemer med vaktmestertjenester.

S. Eie har mange effektiviseringsplaner i skuffen. Forsøk på å få oversikt over økonomien, innføre budsjett rutiner og effektivisere rutinene blir møtt med motstand og mye frustrasjon. «Han er bare interessert i gode styringssystemer og har sin forståelse av hva produktivitet er. For mye tid går til andre ting enn til lederjobben han er tildelt. Det dannes flaskehals i flere ledd», sier en fagforeningsleder. «Selv om vi arbeider her, er vi også brukere av kommunens tjenester», sier en annen.

Konfliktene topper seg og personalsjefen må inn på banen. S. Eie reagerer med å jobbe mer, og tar både kveldsøker og helger til hjelp. Personalsjefen mestrer ikke situasjonen og kaller inn ekstern bistand.

Du er ekstern bistand. Diskuter, ut fra din organisasjonsforståelse, S. Eies fremgangsmåte. Angi dine prioriteringer og illustrer med teorier fra pensum.

5 Datautstyr i avdeling X

I en norsk kommune, avdeling X under Helse og sosialetat, har de ansatte bestemt seg for at datautstyr for millioner av kroner kommer til å stå urørt. Teknologien skulle brukes til effektivisering av saksbehandling. Helsesjefens framgangsmåte er brudd på avtaleverket, sier en representant for de ansatte. Helsesjefen selv avviser kritikken og legger til at datautstyret tidligere ble kjøpt inn til andre avdelinger uten at ansatte deltok direkte.

Med utgangspunkt i at andre avdelinger i kommunen har gode erfaringer med bruk av datautstyret, ble du innkalt som konsulent for å finne årsaken til motstanden fra avdeling X.

- a) Drøft faktorer som kan være årsak til motstanden fra avdeling X mot bruk av datautstyret.
- b) Du har kommet fram til at motstanden mot bruk av datautstyret kan takles ved å etablere *konsensus* i et diagnoseseminar. Redegjør kort for organisering av diagnoseseminalet og oppfølgingen etterpå.
- d) Diskuter hvorvidt det er viktig med motivasjons-, modnings- og klargjøring før et endringsarbeid kan settes i gang.

Alternativt: Motstand mot forandringer er ofte en viktig faktor i forbindelse med endringer og omorganiseringer i en organisasjon/avdeling. Diskuter. Velg deretter, og utdyp, en av motstandsfaktorene som du anser som viktig.

6 Teknisk etat i Høysletten kommune

Teknisk etat i Høysletten kommune er en travel avdeling og derfor er det meget sjelden at det er noen ledige stunder. «Det er teknisk sjef som mer eller mindre ubevisst definerer hva som er viktig hos oss, hvordan vi skal gjøre tingene og hvilke oppgaver som haster i øyeblikket,» sier en saksbehandler.

Teknisk sjef har en oppgaveorientert holdning. Han er den mest stabile på avdelingen, og har vært der i 30 år. Teknisk sjef skiller klart mellom arbeid og privatliv. Han tar aldri initiativ til sosialt samvær utenfor avdelingen. Han er ikke interessert i julebord, feiringer av forskjellige slag osv.

Kvinnelige ingeniører, eldre saksbehandlere og kontorpersonalet som bare får kompensert for sin overtid ved avspasering, synes det er vanskelig å forholde seg til unge og ambisiøse avdelingsingeniører som tross betalt overtid stadig skiftes ut. De fleste blir kort tid i avdelingen. De som blir igjen, bruker mye av sin tid til å lære opp nye.

De andre ansatte er stabile fordi det er vanskeligere for dem å få ny jobb, og dessuten er de en sammensveiset gruppe. Det er godt samarbeid mellom dem på avdelingen. De møtes også ofte i fritiden. Det er en klar arbeidsfordeling, oppsatt av teknisk sjef. Alle vet hva de skal gjøre. Når de er på jobb, skal det arbeides.

Det er ingen ekstra pauser. Teknisk sjef har den store oversikten. Materiallagrene er alltid fylt opp og teknisk utstyr er i orden. Det sørger teknisk sjef for. Det positive ved dette er at det alltid er orden på avdelingen. Teknisk sjef kontrollerer at de delegerte oppgaver utføres. Det er få reduserte stillinger da teknisk sjef ser det som negativt at personalet ikke jobber full tid. Dette er også en av årsakene til at unge kvinnelige ingeniører som stifter familie slutter.

- Hvordan forholder teknisk sjef seg til omgivelsene?

I hvilken grad er etaten tilpasset sine omgivelser. Er arbeidsmarkedet slik at en kommune kan velge og vrake blant arbeidstakere?

- På hvilken måte påvirker omgivelsene teknisk etat og hvordan påvirker teknisk etat sine omgivelser (Se begrepet isomorfi)
- Hvordan leder teknisk sjef etaten? Hvordan fordeler han oppgavene? Hvem blir det delegert oppgaver til, hva slags oppgaver og i samsvar med hvilke kriterier?
- Hva betyr det at teknisk sjef er oppgaveorientert?
- Hvorfor er noen ansatte stabile? Har eldre ansatte funnet seg til rette i systemet, og hvorfor er det vanskelig for dem å forholde seg til unge medarbeidere?
- Kan begrepet organisasjonskultur eller kulturmiks være en forklaringsmodell for teknisk etat? Hvordan kan vi kartlegge kulturen/kulturmiksen og hvordan kan vi endre den?
- Er SWOT-metoden egnet for å analysere teknisk etat, og når bør SWOT brukes som analyseverktøy?

7 IT-ansvarlig i Lavsletten kommune

Per Festervoll, IT-ansvarlig i Lavsletten kommune, er misfornøyd. «Jeg er misfornøyd med kommunens IT-organisering og IT-satsing. Utstyr, programvare og leverandører koordineres lite. En programløsning kjøpes hos samme leverandør selv om service fra leverandøren tidligere har sviktet og selv om ansattes erfaringer med programvaren har gått ut over effektiviteten. Det er dessuten ingen behovsprøving ved tildeling av midler. Kun en ansatt har fått adgang til Internett, noe som er uforståelig for andre. Det mangler uttrykkelig formulerte kompetanseplaner i kommunen.

Kommunen ville spart mye om jeg hadde hatt ansvaret for hele kommunens IT-strategi. Som IT-ansvarlig er jeg i dag plassert under personalsjefen. Stillingen min ville ha fungert bedre i administrasjonssjefens stab,» sier Per Festervoll.

Fra sitt ståsted ser ikke personalsjefen problemet med den nåværende plasseringen av IT-ansvarlig, og heller ikke noen fordeler med at IT-ansvarlig organiseres i stab.

Som *ekstern konsulent* skal du gi råd til administrasjonssjefen og lage en utredning om saken. Ut fra din organisasjonsforståelse, drøft fordeler og ulemper med alternative plasseringer av IT-ansvarlig på organisasjonskartet og utdyp det du mener er det beste alternativ med tanke på IT-organisering og IT-satsing. Skisser gjerne et kart.

8 Konkurransesetting av en pleieinstitusjon

Bakgrunn: Det er ett år siden Saudana kommune konkurransesatte driften av pleieinstitusjonene for eldre. Hjemmehjelpstjenesten drives av kommunen selv. Følgende uttalelser er fra en brukerundersøkelse gjennomført etter at private overtok driften av institusjonene.

- «De ansatte i hjemmehjelpstjenesten har ikke tid til å sette seg ned og prate med oss. Men jeg har heller ikke tro på at det private vil klare arbeidet bedre» (Lene, 71). «Jeg vil ikke uttale meg om privat drift, men jeg er imponert over den kommunale tjenesten» (Ivar, 79).

Brakerundersøkelsen viser at kommunen, operatøren, de ansatte og brukerne er fornøyde når det gjelder driften av pleieinstitusjonene.

- «Jeg har det godt her, og personalet er fantastisk. Jeg har ikke merket noe til at privat drift har ført til dårligere kvalitet enn ved offentlige institusjoner» (Anne-Lise, 80). «Personalet tar seg veldig godt av mor. De tar henne med på turer i byen og ut i parken. Det viktigste er at de har et medisinsk forsvarlig legetilsyn» (Eirin, 45).

- «Vi er brukerorientert og lydhøre overfor de tilbakemeldingene vi får fra både pårørende og beboere. Hos oss får en hjelpepleier større ansvar, fra A til Å, for to til tre beboere. Når personalet ikke har avdelingsledere som hele tiden skal fortelle dem hva de skal gjøre, arbeider de mer effektivt og rasjonelt uten at det går ut over kvaliteten. Kommunen kommer med ujevne mellomrom på uanmeldt tilsynsbesøk for å kontrollere at vi som operatør driver i henhold til kontrakten,» sier Ingar, daglig leder for en av institusjonene.

Ut fra disse erfaringene tenker kommunen å konkurranseutsette andre kommunale tjenester. De ansatte mener at kommunepolitikerne spiller fallitt når de baserer seg på et så tynt grunnlag. Motstanden er stor blant de ansatte, særlig blant de som utfører støtteaktiviteter. De mener at ideelt sett skal det offentlige kunne drive minst like godt som de private.

«Vi er skeptiske til private operatører. Vi føler at våre arbeidsplasser er trygge under kommunens vinger. Men vi må også kunne sette oss ned og snakke med brukerne. Kanskje fru Olsen heller vil bli stelt enn at vi vasker huset? Kanskje vi trenger en type konkurranse, internt eller eksternt? Vi har hatt monopol så lenge at vi ikke vet nok,» sier hjelpepleieren Sigrid som også er fagforeningsrepresentant.

1. Finn fram til viktige momenter i teksten og formuler en passende problemstilling som du er interessert i å drøfte.
2. Ut fra din teoretiske organisasjonsforståelse, hvilke spørsmål bør kommunen vurdere i forbindelse med konkurranseutsetting før de fatter beslutninger?
3. Kommunen har også bedt deg undersøke holdningene blant de ansatte i forhold til ytterligere konkurranseutsetting. Hvilken metode vil du bruke for denne sonderingen, hvordan vil du bruke den og hvorfor nettopp denne metoden?

9 Stillingen som organisasjonskonsulent

Du har fått en stilling som organisasjonskonsulent i en kommune med fire avdelinger. Etter to år i stillingen begynner du å få oversikt over tjenesteproduksjonen i kommunen. En av avdelingene har gått over til fullført saksbehandling. Tre avdelinger tenker på å innføre ordningen. Men bildet preges av tungvinte rutiner i alle fire avdelinger. Altfor mye tid brukes til intern administrasjon og problemhåndtering. Hverdagen preges i stor grad av *den sjuende far i huse-t-syndromet*: «Nei, ikke spør meg... jeg har ikke noe med det å gjøre.» Den foreløpige oversikten som du har skaffet deg viser følgende.

Brukerne er misfornøyde p.g.a. sen saksbehandling (omfattende restanser). Kvaliteten i selve saksbehandlingen svarer ikke til brukernes forventninger. Saker blir borte og andre rykker frem i køen uten at deres tid er inne. Det er konflikter mellom arkivet og de respektive avdelinger. Lederen i avdelingen med fullført saksbehandling har underskrevet på saker uten å lese saksdokumentene. Det kommer stadig klager inn til kommunen. Det er det rene kaos og ingen vet hvor eller hvordan en endring kan startes.

Administrasjonssjefen og de fire etatssjefene har hatt et møte der de diskuterte etablering av et servicekontor for å gi innbyggerne veiledning og hjelp der og da. De ser at nabokommunen har vært med i en forsøksordning med servicekontor. De mener at et servicekontor vil føre til bedre utnyttelse av fagkompetansen og bedre og kortere saksbehandlingstid. Men hvilke kommunale tilbud som skal ligge til servicekontoret, er ennå ikke avklart.

Fra ditt ståsted vet du at din kommune, tross kaoset, ikke mangler ressurser. Du mener også at en først må gjøre noe med dagens situasjon før en setter i gang et servicekontor. Men det gjelder å overbevise ledelsen. Du er blitt invitert til et møte med ledelsen for å legge fram ditt

forslag til forbedringer. På dette møtet har du tenkt å fortelle ledelsen om en bestemt metode eller en kombinasjon av metoder som du mener vil være nyttig for å rydde opp i kaoset.

1) Hvilken metode eller kombinasjon av metoder/metodedeler har du tenkt å legge fram, og med hvilke argumenter?

1) Hva vil du anbefale ledelsen å starte selve endringsarbeidet med for å forbedre saksbehandlingsrutinene?

3. Tegn et kart for prosjektorganisering og forklar enhetens ansvar og oppgaver.

10 Modernisering av den kommunale virksomheten

Lavlandet kommune, en mellomstor kommune, har invitert ledelsen og de ansatte til et to dagers seminar om modernisering av den kommunale virksomheten. Som ekstern konsulent, er du invitert til den andre konferansedagen for å orientere om et opplegg for en eventuell organisasjonsutvikling i kommunen. Forundersøkelsen som den interne konsulenten har gjort er blitt sendt deg på forhånd. Av de tilsendte dokumentene har du trukket frem et utvalg av uttalelser og inntrykk om forhold i kommunen:

- De fleste etater og avdelinger er opptatt av å tilfredsstille brukernes behov for tjenester og også den politiske ledelsen.
- Virksomheten er styrt av stort arbeidspress.
- Mer enn 60% av kommunens ansatte hevder at de aldri har deltatt på møter der drøfting av deres arbeidsrutiner ha vært på dagsordenen.
- Interesse for kompetanseheving eller ønske om opplæring som den enkelte medarbeider har gitt uttrykk for, er ofte blitt tillagt liten vekt.
- I kommunens strategiske planer er det beskrevet fine målsettinger om organisasjonsutvikling, opplæring, arbeidsdeling osv. Men de ansatte

påstår at det ofte har vært satset lite og kanskje minst på denne delen av virksomheten.

- Effektivisering av arbeidsrutiner har kun vært tatt opp i forbindelse med EDB-rutiner og omlegginger.
- En ikke ubetydelig del av de ansatte uttrykker misnøye når det gjelder fysiske forhold ved arbeidsplassen. Dette gjelder PC-parken, adgang til Internett, dårlige kontorlokaler osv.

1. Finn fram til viktige momenter i teksten og formuler en passende problemstilling som du er interessert i å drøfte.
2. Gitt de opplysningene du har, presenter et argumentert opplegg for forbedringer og en gradvis gjennomføring av forslagene dine.

11 Dataverket er et kommunalt eid selskap

Dataverket er et kommunalt eid selskap med 25 ansatte. Bedriften adapterer diverse programpakker og lager skreddersydde datakonsepter til offentlig sektor. De to siste årene har bedriften hatt økonomiske problemer. Daglig leder, Arvid Almaas, planla å flytte bedriften til billigere lokaler, men planen ble skrinlagt fordi de ansatte, særlig bedriftens programmerere, var sterkt imot. Almaas er bekymret over utviklingen, særlig på lang sikt.

Du er blitt anbefalt som konsulent til firmaet Dataverket og har møtt Almaas. På dette første møtet noterte du følgende punkter:

- En genuin interesse for kundene.
- En mulig skjev fordeling av roller, myndighet og ansvar mellom programmererne og de andre ansatte
- En bekymring for forholdet mellom intern og ekstern effektivitet.

- En bekymring når det gjelder samarbeidskulturen i organisasjonen.
- Almaas mener at firmaet har begynt å utvikle en kultur som i det lange løp kan skade effektiviteten.

Ledelsen og de ansatte er allerede blitt enige om å reise til Danmark på en hygge- og samarbeidstur. Reisen var bestilt før du ble innkalt.

Ledelsen har ordnet det slik at du kan treffe de ansatte før reisen i firmaets lokaler. Men under samtalen med Almaas er dere blitt enige om at dette møtet skal finne sted i konferansesalen til *Color Line* samme dag som reisen. Du får 4 timer til disposisjon. Du har også reservert to dager à fire timer for å treffe de ansatte i firmaets lokaler etter ankomsten fra Danmark.

Du har antydnet et forslag til opplegg, og du får jobben. Du har lovet å legge fram et forslag til løsning ved slutten, det vil si den tredje dagen, som forhåpentligvis vil appellere til både ledelsen og de ansatte.

1. Hvordan vil du bruke det første møtet med ledelsen og de ansatte?

2. Hvilken fremgangsmåte vil du bruke på de neste to dagene?

Opplegget ditt skal skisseres skrittvis helt fra ditt første møte med gruppen og fram til planen anses som gjennomførbar. Hvert skritt skal argumenteres og dokumenteres så godt som mulig fra litteraturen. Sett som overskrift: *Løsningsforslag og anbefalinger til en OU-prosess for Dataverket A/S-*

12 Administrasjonssjefen

Du er administrasjonssjef i en norsk landkommune med ca. 10000 innbyggere. Kommunen er tradisjonelt organisert med kommunestyre, formannskap og hovedutvalg for hver etat, slik som teknisk etat, helse- og

sosialetat, osv. Hver etat har sine etatssjefer. Etatene er videre inndelt i avdelinger med avdelingssjefer og gruppeledere

Kommunens økonomi har de senere år blitt dårligere, hvilket bekymrer politikerne sterkt. Som følge av dette ber de rådmannen fremlegge en orientering om mulig fornyelse av kommunens politiske og administrative struktur.

Konkret ber formannskapet om at rådmannen muntlig legger frem for kommunestyret en skisse med forslag til ny politisk og administrativ struktur. Kommunestyret ber spesielt om vurdering av en fremtidig modell der etatene og avdelingene erstattes med virksomhetsområder. Kommunestyret ønsker forslag til betydelig reduksjon av avstanden mellom rådmannen og de som til daglig betjener publikum.

Formannskapet tror et fornyelsesprogram bør organiseres som prosjekt og ber rådmannen legge frem en skisse til hvordan prosjektet skal organiseres og gjennomføres.

Som rådmann vet du at dette er en konservativ kommune med sterk organisasjonskultur og liten endringsvillighet. Du antar derfor at motstanden mot forslaget vil være stor.

Oppgave:

Gi først en beskrivelse av din kommune og de særtrekk som preger den. Beskrivelsen skal være på ca. 1 side.

Skriv deretter innlegget du vil holde i kommunestyresalen. Du har anledning til å vise skisser på overhead/lysark. Innlegget skal være på ca. 40 minutter og tilsvare ca. 7-10 sider utenom eventuelle skisser.

CASESAMLING: LEDELSE, PROSESSER OG ANSVAR

1. Beslutningstaking

Svar på følgende oppgaver:

En leder er avhengig av andres beslutninger og den informasjonen de gir ham. Han delegerer også ansvar og beslutninger, og deler sin informasjon med andre.

a) Hvor avgjørende er kriterier som tid, aksept og kvalitet for beslutninger som tas?

b) Situasjonbegrepet i Vroom & Yettons modell for medbestemmelse er avgrenset til det enkelte problem som lederen står overfor til enhver tid.

Forklar og diskuter hvordan beslutningstret fungerer mht avgjørelser som angår grupper (se vedlegg)

[Bruk: Vroom og Yettons beslutningstre + tilhørende beslutningskategorier]

2. Planleggingsavdeling

Høysletten kommune har hatt en stor, sentral planleggingsavdeling.

Denne avdelingen skal nå nedbygges, og en del av de ansatte skal omplasseres til fagetatene, som skal få et større ansvar for planlegging av sin virksomhet. Administrasjonssjefen ber etatssjefene vurdere behovet for styrking av staben, og Helse- og sosialsjefen får etter eget ønske tilført to personer til sin etat.

De to ankommer, og Helse- og sosialsjefen tar dem med til etatens gamle planleggingskonsulent og ber henne sette dem inn i sakene. Hun tror først det hele er en vits, men etter hvert forstår hun at personene er blitt overført uten at hun er blitt informert. Dette bekymrer henne, fordi hun ikke helt forstår hvorfor det nå trengs tre personer til å gjøre det samme som hun tidligere har gjort alene.

Diskuter spørsmålene under på bakgrunn av saken:

- a) Hvordan bør slike omplasseringer forberedes i en organisasjon?
- b) Hvor vil du plassere ansvaret for de feil som er gjort i denne saken?
- c) Hvordan vil du evaluere denne desentraliseringssaken i et tap/vinningsperspektiv, både på kort og lang sikt?

3. Konsulenttjenesten XY-Konsult

Du er leder for et kjent offentlig **konsulentjeneste** (XY-KONSULT) som har spesialisert seg på organisasjonssystemer. Du har en stab på seks konsulenter som alle er ganske selvstendige i sitt arbeid med klienter.

I går fikk du imidlertid klage fra en av tjenestens største kunder på at den konsulenten som jobbet hos dem, ikke var særlig effektiv, og at noe måtte gjøres dersom kunden skulle beholde tilliten til din organisasjon.

Den konsulenten som har oppdraget har vært i XY-KONSULT i seks år. Han er utdannet systemanalytiker og er en av de beste i sin profesjon. De første fire-fem årene gjorde han en fantastisk innsats og fremsto som et forbilde for alle de yngre konsulentene. Men i det siste har han virket misfornøyd, og hans tidligere glød synes nærmest å være erstattet med likegladhet. Hans negative holdninger er blitt lagt merke til av både kollegene og kundene. Det er ikke den første klagen du har fått på arbeidet hans dette året. En tidligere kunde rapporterte før dette at konsulenten til og med hadde kommet på jobben i bakrus.

Det er viktig å komme til bunns i saken så fort som mulig, hvis XY-KONSULT skal behold kunden. Konsulenten mangler ikke ekspertise til å ta seg av kundene. Spørsmålet er heller hva som er grunnen til at han gjør en dårlig jobb.

Hvordan vil du som leder takle dette problemet?

a) Velg først ett av svaralternativene nedenfor og begrunn hvorfor du velger dette alternativet og ikke de andre samt hvilke kriterier du legger til grunn for ditt valg.

Beslutningsmetoder for gruppeproblemer:

- Du drøfter problemet med dine underordnede som gruppe. Sammen foreslår og evaluerer dere alternativer og forsøker og komme til enighet om en løsning. Din rolle er nærmest gruppelederens. Du samordner diskusjonen, fokuserer på problemet og sørger for at alle kritiske momenter blir drøftet. Du forsøker ikke å påvirke gruppen til å gå inn for dine løsninger, men er villig til å akseptere og sette i verk en hvilken som helst løsning som hele gruppen støtter.

- Du tar opp problemet sammen med dine underordnede på et gruppemøte. Under møtet fremkommer det ideer og forslag. Så tar du beslutningen - som kanskje er i samsvar med dine underordnedes innflytelse, men den trenger ikke være det.

- Du snakker enkeltvis med dem problemet angår uten å kalle sammen hele gruppen, og får deres syn og forslag. Deretter tar du beslutningen. Beslutningen kan gjenspeile de underordnedes innflytelse, men den trenger ikke gjøre det.

- Du skaffer deg den nødvendige informasjon fra dine underordnede, og så bestemmer du selv løsningen på problemet. Du forteller ikke dine underordnede om problemet. Deres rolle er først og fremst å skaffe deg

den nødvendige informasjon, ikke å vurdere alternative løsninger eller forslag.

- Du løser problemet eller tar beslutningen selv, ut fra den informasjon du har tilgjengelig på det aktuelle tidspunktet.

Andre forslag? Hvilke(n)?

4. Kommunikasjonsprosess og beslutninger

Institusjonen ligger i en bygd i Trøndelag. Det er et privat sykehjem, eid av en privat organisasjon. Sykehjemmet har 40 pasienter fordelt på to avdelinger. Det er også en arbeidsstue ved sykehjemmet som aktiviserer de friskeste av pasientene, ca. 10 stk. De lager tepper, duker, puter og trevarer som blir solgt på basar i bygda. Dette har i alle år vært en god inntektskilde for organisasjonen. Arbeidsstua har blitt ledet av to kvinner fra bygda. De har ingen formell utdanning, men er flinke i håndarbeid. Disse har hatt som målsetting å få produsert flest mulige produkter, slik at de på den måten kan lette økonomien for institusjonen og rettferdiggjøre den lønnen de får.

Kommunen tok over driften av sykehjemmet, men det ble fremdeles eid av organisasjonen. I den forbindelsen ble det ansatt en ergoterapeut ved sykehjemmet. Denne målsetting er ikke full produksjon ved arbeidsstua, men et bredest mulig aktivitetstilbud til flest mulig. Hun vil utvide arbeidet til de to kvinnene til også å gjelde oppgaver på avdelingene, slik som påkledningstrening, spisetrening osv. En del av tiden på arbeidsstua mener hun må kunne brukes til avislesing, sosialt samvær med klientene og eller ting som gjør pasientene i stand til å mestre dagliglivet bedre.

Kvinnene på arbeidsstua er ikke enige i dette. De mener at produksjonen vil gå ned, og at det vil bli færre produkter til den årlige basaren. På den måten vil institusjonens inntekster minske. De mener

også at pasientene som i alle år har vært på avdelingene, og som har små ressurser, har lite på arbeidsstua å gjøre. Hvis de selv skal gå på avdelingene og hjelpe til med påkledning og spising, er de også redde for at de vil gå i veien for pleiepersonalet som fra før har det travelt nok. De har i mange år drevet arbeidsstua på sin måte, og ergoterapeutens målsetting virker fremmed og skremmende på dem. De er også redde for ikke å klare oppgavene og på den måten bli arbeidsledige, uten muligheter for nytt arbeid i bygda. De saboterer ergoterapeutens ideer. Situasjonen er nå såpass fastlåst at det begynner å gå utover pasientenes helse og velvære. Alle venter nå at du, som leder, skal treffe beslutning i saken. Du har snakket med alle parter og har allerede din mening om saken, men skal bruke beslutningstreet for å finne fram til ytterligere alternativer.

a) Når du svarer på spørsmålene fra A til H, skal du kort kommentere hvilke argumenter du legger til grunn for valgene dine og fram til den siste anbefalingen beslutningstreet ender med. Kommenter deretter beslutningen du kommer fram til og sammenlign gjerne med andre beslutningsalternativer.

b) Hvor avgjørende er kriterier som tid, aksept og kvalitet for beslutninger som fattes ifølge Vroom & Yetton og hvordan kan slike normative modeller brukes?

NB! Bruk Vroom & Yettons beslutningstre med spørsmål fra A til H samt beslutningsmetoder for gruppeproblemer og individuelle problemer.

5. Olsen og internkontroll

A. Olsen har vært leder for internkontroll i bydel 30 i et halvt år. Han fikk denne stillingen på grunn av usedvanlig god innsats i utviklingsarbeid.

Selv om hans medarbeidere ikke er i tvil om hans kvalifikasjoner til stillingen, forstår de fremdeles ikke hvorfor deres kollega I. Iversen, som var den dyktigste i avdelingen, ble vraket til fordel for en fra en annen avdeling.

En fredag morgen, ringer Olsens sjef, E. Berg, og gir beskjed om at han trenger *en flink mann* i en måned til hjelp i utformingen av et system for internkontroll på sentralt hold. Vedkommende skal begynne på mandag. Olsen går gjennom sin stab og beslutter at Iversen er den som er best kvalifisert til oppgaven. Fredag ettermiddag ber han Iversen komme inn på kontoret og sier: «Iversen, sjefen vår trenger hjelp til en spesiell oppgave i sentraladministrasjonen. Jeg tror du er den som er best kvalifisert til å løse oppgaven. Du skal være der i en måned og skal begynne mandag.»

Iversen svarer: «Hvorfor meg? Jeg har ikke tid. Jeg foretrekker å gjøre ferdig det arbeidet jeg og mine kolleger er i gang med før jeg starter på noe nytt et annet sted. Arbeidet krever kontinuitet, og vi vil om kort tid bli ferdige med å utforme dokumenter for internkontroll i vår bydel. Er du utilfreds med det jeg gjør her?» Olsen rister på hodet og sier: «Nei, men dette er viktig. Jeg skal i et møte nå og har ikke tid til å diskutere med deg. Møt hos sjefen mandag morgen.»

Mandag morgen ringer Berg til Olsen og sier: «Jeg trodde du sendte Iversen hit for å hjelpe oss. Det haster med å komme i gang. Han er ikke kommet, og vi venter på ham. Vi trenger ham nå.» Olsen svarer: «Jeg bad ham møte hos deg, og han er heller ikke på kontoret nå. Jeg skal omgående sende en annen person over til dere.»

I det Olsen løfter telefonen for å ringe til Iversen, kommer sekretæren inn og meddeler at Iversens kone nettopp har ringt: «Hun sier at Iversen er syk og vil sannsynligvis først komme tilbake om noen dager.»

Onsdag morgen leder Olsen et avdelingsmøte, men må forlate det et øyeblikk for å svare på en telefon. I det han vender tilbake, sier en medarbeider som sitter med ryggen til døren: «Iversen gjorde en alle

tidens innsats i fotballkampen i går.» Det blir taust da Olsen kommer inn, og resten av møtet unngår medarbeiderne Olsens blikk.

Oppgave: Ut fra din forståelse for lederansvar og teorier du har i pensum, diskuter eksempelet ovenfor, særlig situasjonen Olsen befinner seg i.

6. Kontorsjefen som havarete

Gry er foretaksøkonom. Hun har god utdanning innenfor organisasjon og ledelse, og praksis fra privat sektor. Hun får en stilling som avdelingsleder ved Lavsletten kommune, sentraladministrasjonen.

Hun går derfor til den nye stillingen med topp motivasjon og har stor tro på at hun skal lykkes.

Når hun begynner i jobben, ser hun med en gang at det er mye som mangler på effektiv ledelse og gode administrasjonsrutiner. Det er dårlig budsjettstyring og uklar rollefordeling med hensyn til kontorarbeidet. Det mangler også klare målsettinger for arbeidet på avdelingen. Videre ser det ut til å være mye maktkamp om begrensede ressurser. For en som ønsker å utrette noe, som Gry, er dette en interessant situasjon med mange utfordringer, som hun tror hun kan mestre.

Det går imidlertid ikke lang tid før Gry skjønner at endringer ikke er lettkjøpte her. Forsøk på å få oversikt over økonomien og å innføre budsjett rutiner blir oppfattet som utidig sentraldirigering. Et forsøk på å effektivisere postrutinene blir også møtt med betydelig motstand og skaper mye frustrasjon. Når hun legger frem en plan om å innføre medarbeidersamtaler, nekter sekretærene å stille opp alene og insisterer på at de vil ha en kollega med seg under samtalen. Det virker som at uansett hva hun prøver på, møter hun kompakt motstand, særlig fra de kvinnelige sekretærene. De opplever sin arbeidssituasjon som vesentlig forringet etter at Gry begynte som kontorsjef. De slår seg sammen og møtes i hemmelighet for å diskutere hva som kan gjøres med den

vanskelige arbeidssituasjonen og med denne *tante Sofie*, som kontorsjefen etter hvert blir kalt.

Etter en tid topper konfliktene seg så sterkt at personalsjefen for institusjonen går inn med konfliktmegling. Fagorganisasjonene til de ansatte kommer også på banen. Situasjonen blir så vanskelig at personalsjefen ikke mestrer den selv og må kalle inn ekstern konsulentbistand.

Gry reagerer med å jobbe mer og mer, og hun tar både lange kveldsøkter, helger og ferie til hjelp. Etter hvert går det på helsen løs. Hun får alvorlige søvnproblemer, tar lett til tårene og nærmer seg en tilstand av klinisk depresjon. Etter et år i stadig konflikt og motgang velger hun å si opp jobben og søke seg tilbake til sitt tidligere jobb. [Kilde: Psykologi i organisasjon og ledelse. Fagbokforlaget, 1996]

Oppgave: Ut fra din forståelse av lederansvar og teorier du har i pensum, diskuter eksempelet ovenfor. Hva var det som gikk galt her?

7. Rotekoppen Hans

I løpet av det første året på sin nye arbeidsplass gjorde Hans flere tabber som ble lagt merke til. Han mistet nøklene til kontoret sitt, rotet vekk viktige papirer og hadde flere avtaler samtidig. Det er mulig at gruppen hadde behov for en rotekopp som de kunne forarges over. For Hans del var tabbene en måte å svare på høye krav til arbeidsinnsatsen på. Han stilte dessuten også høye krav til seg selv.

Etter et års tid, da Hans var blitt sikrere i sin stilling, forandret atferden hans seg. Han fortsatte nok å gjøre feil, men ikke flere enn de andre gjorde. Men ennå fire år etter at Hans begynte i jobben, reagerte resten av gruppen på en helt annen måte på hans feil enn på de andres - også om det dreide seg om rene bagateller. Hver gang noe inntraff, ristet de på hodet og sukket oppgitt over hvilken ubehjelpelig rotekopp Hans var. Hans godtok denne rollen selv også. Når noe gikk på skeive i

forbindelse med en arbeidsoppgave som Hans var innblandet i, var hans spontane reaksjon «nei, hva har jeg gjort nå da», selv om feilen ikke var hans.

Hans rolle som rotekopp fylte en helt åpenbar funksjon. Han var en lett tilgjengelig skyteskive for kollegenes projeksjoner av egne uansvarlige eller svake sider, som de på den måten slapp å ta ansvar for. De slapp å bli konfrontert med sine egne tabber, for enten «var det ikke noe å snakke om, med tanke på hvordan Hans var», eller så la de helt enkelt skylden på ham.

Oppgave: Ut fra din forståelse av personalpolitikk og leders personalansvar, diskuter situasjonen Hans befinner seg i. Illustrer diskusjonen din med teorier fra pensum.

8. Om valg av ledelsesteori

Jeg er en mann på 45 år, har vært ansatt i en kommune i [mer enn] 20 år. Jeg begynte som saksbehandler i kommunens personavdeling. Etter hvert rykket jeg opp. Etter fem år fikk jeg spesialansvar for interne kurs og kompetanseoppbygging. Etter ytterligere 15 år ble så neste skritt tatt til personalsjef. Dette innebar ansvar for personalpolitikk, personalplanlegging osv. I mellomtiden har kvalitetssystemet og HMS-systemet kommet. Men krav og arbeidsmengde er etter hvert blitt formidable. Dette førte til et lite kollaps med påfølgende to måneders sykefravær. Etter to måneder i arbeid, fikk jeg et nytt kollaps, denne gangen hjemme. Jeg har også fått betydelig redusert hørsel og sterkt øresus.

Jeg oppfatter meg selv som en karismatisk person med sterke meninger, lett hørbar og kanskje av og til ubehagelig for andre personer. Jeg har alltid hatt et tilstrekkelig maktgrunnlag, likt å arbeide med klart strukturerte oppgaver og ønsket at ansatte viser meg respekt. I tillegg er

jeg svært sosial og setter menneske i sentrum noe som også preger min lederstil.

Med årene har det blitt vanskeligere med alle nye krav om dokumentasjon, årlige medarbeidersamtaler osv., og det har ført med seg konflikter. Jeg har revurdert situasjonen og begynt å fordele arbeid etter ansattes modenhetsgrad, både oppgave- og relasjonsmessig. Men dette har heller ikke ført til vesentlige forbedringer. Trivselen med arbeidet ble derfor mindre dog mindre og gleden med å gå på jobben ble gravis borte.

Spørsmål:

Drøft og diskuter saken med forankring i teorier fra pensum.

9. Den dyktige vikaren

«Jeg var vikar og innsatsen min ble satt pris på. Jeg opplevde gode kollegiale forhold, Andreas. Men dette endret seg etter at det ble kjent at jeg, i tillegg til fem andre, hadde søkt på den ledige jobben som leder for avdelingen. Jeg fikk jobben og var glad. Jeg hadde lyst på den for å kunne lage systemer og plandokumenter og utvikle avdelingen. Sjøkket var stort da jeg fikk vite at en gruppe ville gjøre jobben vanskelig for meg.

De begynte å unngå meg og flytte seg unna i spisepausene. De var aggressive, vanskelige å kommunisere med og internt solidariske. Ellers var de godt kvalifisert og behersket jobben sin. Et rykte om at en i gruppen var blitt lovet opprykk av den tidligere lederen da han gikk over i en annen avdeling, fikk meg til å tenke. Jeg sendte papirene mine tilbake til hovedkontoret for å få dem vurdert på nytt, i tilfelle noen var blitt forbigått. Men jeg fikk som svar at det ikke var foretatt noen feil og at jeg hadde de beste kvalifikasjonene til å lede avdelingen.

Jeg tok kontakt med min nærmeste overordnede og fortalte om problemene. Han kjente til forholdene, men ga uttrykk for at han selv ikke maktet å gjøre noe i den nærmeste fremtid. Han følte seg maktesløs i denne saken og spurte om jeg ønsket å gå over i en annen stilling. Hadde

jeg ikke gjort jobben godt nok, ville det vært greit. Men jeg hadde søkt denne jobben fordi jeg mente at jeg kunne gjøre den bra. Jeg takket nei til tilbudet og insisterte på at noe måtte bli gjort med situasjonen.»

Oppgave

Ut fra din forståelse av ledelse og personalansvar, diskuter situasjonen Andreas befinner seg i. Kan han selv gjøre noe som leder? Du skal illustrere din diskusjon med psykososiale teorier og teorier om ledelse fra pensum.

10. Gruppepsykologi

Du er leder for en avdeling. Du overhører til stadighet at det snakkes nedsettende om en av de utenlandske ansatte. Du ser at han ikke får den hjelpen de andre i gruppen yter hverandre, og at det fleipes direkte med ham, blant annet fordi han ikke er helt stiv i norsk.

Selv synes du at vedkommende etter forholdene gjør en bra jobb, men det har begynt å gå litt dårligere i det siste. Hvordan vil du forholde deg til situasjonen? Diskuter ved hjelp av teorier du mener er relevante.

11. Utbrenthet

Utbrenthet defineres som en midlertidig følelsesmessig eller fysisk utmattelse, senket arbeidskapasitet og kynisme i forhold til seg selv og omgivelsene. Utbrenthet er en form for depresjon. Faresignalene er: søvnløshet, trøtthet, konsentrasjonsvansker og at du gjør småfeil du ikke har pleid å gjøre eller at arbeidet hopper seg opp, du opplever mangel på motivasjon, har kort lunte, ujevnt humør, er nedfor og kanskje trenger du sykemelding for å ta deg igjen.

«Jeg har begynt å kjenne ubehaget tidligere. En dag opplevde jeg plutselig sterk trøtthet. Jeg henvendte meg til avdelingsledelsen, men den ville ikke gå inn i det som av ledelsen ble ansett for å være en konflikt. Personen jeg hadde en *konflikt* med var en mellomleder som satt i referansegruppen for prosjektet jeg ledet. Vi hadde god kontakt med hverandre og var begge enige om at det var riktig med deltagelse nedenfra og opp. Hvordan dette kan tolkes som *konflikt* fra toppledelsens side, skjønner jeg ikke. Dette endte med at jeg ble fratatt prosjektlederjobben.

«Jeg sykemeldte meg. Tilbake på jobb søkte jeg et vikariat i en stilling med mindre ansvar. Da jeg skulle tilbake til min gamle stilling, møtte jeg motstand. Uvilligheten til å gi meg tilbake min egen stilling ble begrunnet med min oppførsel i tiden før jeg ble sykemeldt, og den konflikten dette hadde skapt i avdelingen. Jeg ble sykemeldt på nytt.» Ett og et halvt år etter denne sykemelding, ble diagnosen *utbrenthet* stilt for Knut Knutsen.

Oppgaver:

- 1) Drøft toppledelsens reaksjonsmåte i denne saken med referanse til litteraturen, særlig Graner om konflikthåndtering.
- 2) Med utgangspunkt i lederens ansvar for å styre en organisasjon og ansvar for medarbeiderne, gi en oversikt over mulige virkemidler som kan brukes for å forebygge psykososiale lidelser.

12. Personalpolitikken

Ansatte i en organisasjon er ikke en ensartet gruppe. De bindes av solidaritet på et eller flere grunnlag, og de opptrer som individualister. Alle er avhengige av å utvikle seg, trives og få tilfredsstillt sine psykososiale behov for å kunne resonnerer fornuftig og engasjere seg i arbeidet.

Forhold som direkte påvirker arbeidstakerne danner grunnlaget for hvordan de selv påvirker hverandre og sin ledelse.

De fleste organisasjoner, både private og offentlige, har overordnede personalpolitiske dokumenter som inneholder strategier, retningslinjer, prosedyrer og virkemidler som organisasjonen ønsker å følge. Å lede mennesker, sette mål, kontrollere, delegere, motivere, lykkes med personalsamtaler, håndtere konflikter, arbeid i team, bygge opp kompetanse, forandre og fornye er viktige komponenter i slike overordnede styringsdokumenter. Uansett visjoner, planer og styringssystemer vil ansatte ofte oppleve en mangel på samsvar mellom overordnede retningslinjer og virkeligheten på arbeidsplassen:

Hvorfor blir jeg ikke tatt med på beslutninger som direkte angår meg og mitt arbeid? Hvorfor verdsettes ikke mitt arbeid på linje med de andres?

Oppgave:

1. Når og på hvilken måte vil anvendelsen av overordnede styringsdokumenter, for eksempel et skriv om Personalpolitikk, kunne gagne/skade en organisasjon?

13. Teknisk etat i Høgsletten kommune

Du er leder for teknisk etat, Høgsletten kommune. Med hensyn til både formell utdanning og praktisk erfaring står ingeniørene i avdelingen ganske likt. Du kan bruke dem om hverandre på de ulike prosjektene etaten har ansvar for. I går fikk du en forespørsel fra administrasjonssjefen. En av kommunene nordpå som din kommune samarbeider med i et interkommunalt nettverk, har behov for å låne tre ingeniører i fire måneder.

Alle ingeniørene har erfaring og kunnskaper nok til å ta på seg denne type oppdrag. Sett i forhold til nåværende og fremtidige arbeidsoppdrag er det ingen spesiell grunn til å foretrekke en bestemt av

ingeniørene fremfor en annen. Problemet kompliseres imidlertid av at samarbeidskommunen ligger i det som dine ansatte definerer som *utmark*. Ingen melder seg frivillig.

- 1) Er problemet du står overfor et individuelt problem eller et gruppeproblem og hvorfor?
- 2) Forklar og beskriv hvordan beslutningstreet til Vroom & Yetton kan brukes til å fatte en beslutning i denne saken. Du kan gjerne sammenligne med andre teorier fra pensum.

14. Sammen og slått

To statlige forskningsinstitutter, Sammen og Slått, skal slås sammen. Virksomhetene er samlokalisert.

I Sammen er flere av de ansatte tilsatt i midlertidige stillinger. De beskriver seg selv som en sammensveiset gjeng med en uformell og til dels røff omgangstone. De har et relativt høyt arbeidstempo og høy serviceinnstilling overfor kundene. Den største belastningen er utrygghet i ansettelsesforholdet. Personalmangel gjør at de arbeider mye overtid. De ønsker endringer, men ikke sammenslåing med Slått.

I Slått er gjennomsnittsalderen relativt høy og alle har faste stillinger. De har ikke blitt utsatt for samme effektiviseringskrav som i Sammen og ønsker at tingenes tilstand skal fortsette. Dette er også en sammensveiset gjeng, men de har en annen omgangstone enn de ansatte i Sammen. De frykter imidlertid at omorganiseringen kan føre til mer utrygghet og de frykter også at ansatte fra Sammen som har høyere formell kompetanse, vil gå forbi dem på karrierestigen. Dette fører til at de motarbeider sammenslåingen.

Kommunikasjonen mellom de to virksomhetene er preget av mistenksomhet og en nedlatende tone. Alle er klar over det dårlige samarbeidsklimaet og at noen må ta tak i problemene for å finne en felles

plattform for den nye organisasjonen. En konsulent som alle i utgangspunktet hadde tillit til, fikk i oppdrag å forbedre samarbeid og kommunikasjon blant ansatte og ledelsen.

Du er denne konsulenten. Din oppgave er å utrede og utarbeide helt nye interne retningslinjer og tiltak for Sammen-Slått. Du har tenkt å bruke boken *De vanskelige samtalene* og andre teorier fra pensum for å argumentere for ditt syn og din overbevisning.

Oppgave:

Hvilke sentrale retningslinjer og tiltak har du tenkt å utarbeide for å fremme samarbeid og kommunikasjon i Sammen-Slått? Sett som overskrift: Et utvalg og en diskusjon av sentrale retningslinjer og tiltak for å håndtere de som har det vanskelig, gjør det vanskelig eller får det vanskelig i en arbeidssituasjon

VEDLEGG 3. OKTOGRAFEN OG TEORIER OM ORGANISASJON OG LEDELSE

Oktografen har fire aktører: lederen, endringsagenten, medarbeideren og brukeren eller kunden. Metoder og verktøy som disse aktørene bruker blir tatt opp i klassen.

Det er ellers mange teorier om ledelse og organisasjon som kan brukes sammen med Oktografen. Her under nevner teoriene fortløpende. Noen av dem er eksemplifisert i mine nettsider og i labyrintøvelsene *Avdelingssjefen*, *Klagen* og *Ledelseslabyrinten*. Andre blir diskutert i klassen.

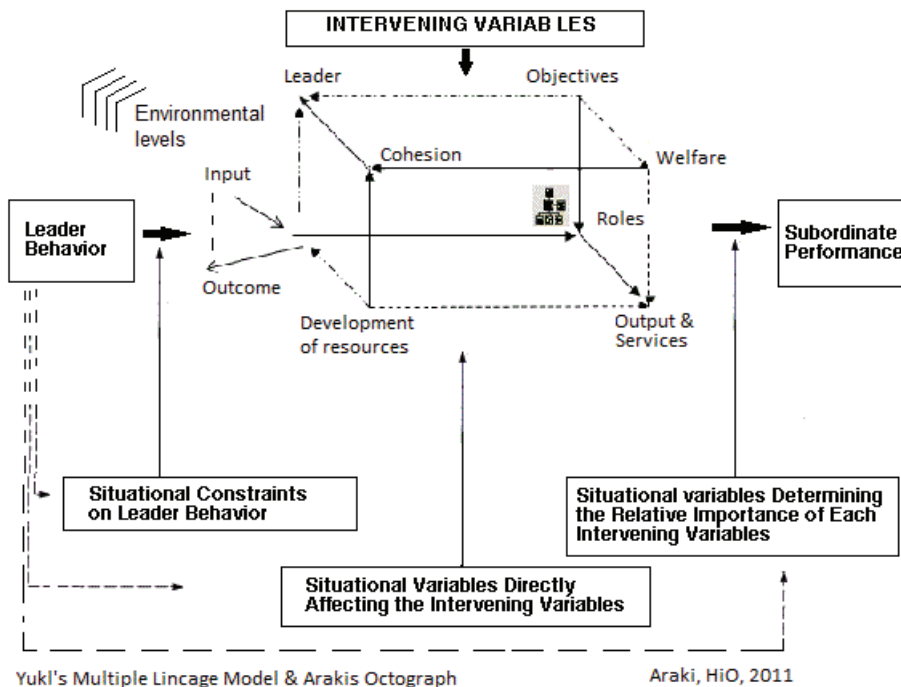
Spørsmålet er å koble teoriene til modellen. Hvilken teori passer hvor i Oktografens prosesser, ansvar og etiske linjer? Spørsmålet forutsetter at du bestemmer deg for hvilken prosess, hvilket ansvarsområde eller hvilken etisk linje i Oktografen du vil koble teorien til. Det forutsetter også at du kjenner godt til detaljene i teorien. Refleksjonen du gjør blir illustrert ved hjelp av Oktografen og diskutert i klassen.

Teoriene er:

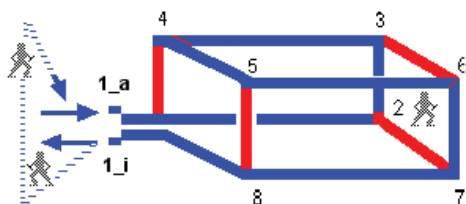
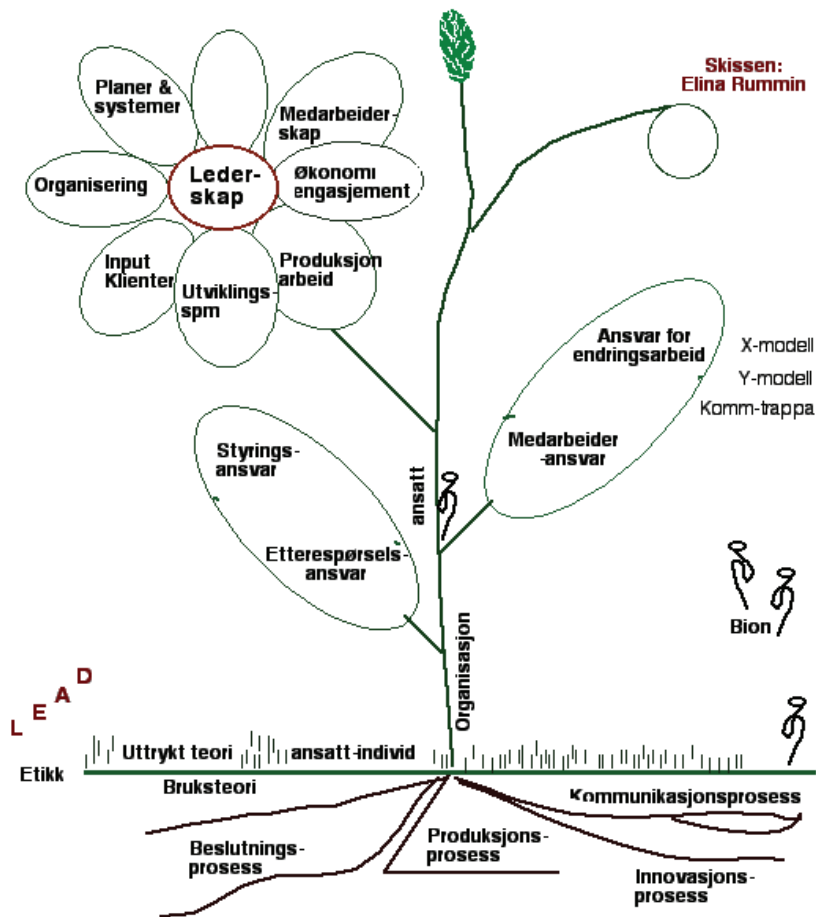
- Tannenbaum og Schmidt: en skala med 7 stiler og 4 samhandlingsformer

- Mintzbergs lederrolleteori: hva ledere faktisk gjør
- Blake og Mouton: Ledergitteret
- Fiedlers kontingensteori: Effektive ledertyper i ulike situasjoner
- Hersey og Blanchard: Ledelse og medarbeidernes modenhet
- Vroom og Yetton: Ledelse og involvering i beslutningstaking
- G. Yukl: ledelse er MER enn påvirkning av medarbeidere
- Argyris og Schön: Lederens bruks- og uttrykte teorier
- Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse
- Joharivinduet: Joseph Luft og Harry Ingham
- Bions følelsesprosesser
- Motivasjonsteorier

Nedenfor er en kobling mellom Oktograften og Yukl Multiple Lincage Model og en illustrasjon av ledelsesteoriene og Oktograften.



Figur 30 Oktografen og Yukl Multiple Lincage modell



Tak: Transformasjonsledelse
Golv: Transaksjonsledelse

Figur 31 Oktogرافen og ledelsesteoriene

BIBLIOGRAFI

- al-Araki, A. Magid. "The Octograph and E-Learning by Labyrinth-Cases." *International Journal on E-Learning* 4, no. 3 (2005): 281– 98.
- al-Araki, Magid. *Kulturanalyse Et Verktøy for God Kommunikasjon Mellom Mennesker*. Oslo: Cappelen akademisk forl., 2007.
- Amdam, Roar. "Empowerment Planning in Local Communities: Some Experiences." *International Planning Studies* 2, no. 3 (1997): 329.
- Amy, Armour. "Delegation, Empowerment Subjects of Upcoming Alliance Seminar in St. Louis." In *St. Charles County Business Record (MO)*: (c) 2007 Dolan Media, all Rights Reserved.
- Argyris, Chris. *Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational*. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.
- Argyris, Chris, and Donald A. Schön. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- Ariely, Dan. *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. New York: HarperCollins, 2008.
- Asher, Herbert B. *Causal Modeling*. Beverly Hills: Sage, 1976.
- Ashton, Weslyne. "Understanding the Organization of Industrial Ecosystems." *Journal of Industrial Ecology* 12, no. 1 (2008): 34-51.
- Becker, Kai Helge, and Axel Haunschild. "The Impact of Boundaryless Careers on Organizational Decision Making: An Analysis from the Perspective of Luhmann's Theory of Social Systems." *International Journal of Human Resource Management* 14, no. 5 (2003): 713-27.
- Beer, Michael. "How to Develop an Organization Capable of Sustained High Performance: Embrace the Drive for Results-Capability Development Paradox." *Organizational Dynamics*, no. 29 (2001): 233– 47.
- . *Organization Change and Development: A Systems View*. Santa Monica, Calif., 1980.

- Beer, Michael, and Nitin Nohria. "Cracking the Code of Change." *Harvard Business Review* 78, no. 3 (2000): 133-41.
- Bertalanffy, Ludwig von. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller, 1968.
- Bion, Wilfred R. *Experiences in Groups and Other Papers*. London: Tavistock Publications Ltd, 1961.
- Caldari, Katia. "Alfred Marshall's Critical Analysis of Scientific Management." *European Journal of the History of Economic Thought* 14, no. 1 (2007): 55-78.
- Chowdhury, Subir. *Organization 21c: Someday All Organizations Will Lead This Way*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 2003.
- Coran, Ron, and Bernard Burnes. "Managing Organisational Change in the Public Sector." *International Journal of Public Sector Management* 14, no. 2 (2001): 94– 110.
- Cummings, Thomas G. *Systems Theory for Organization Development*. Chichester: Wiley, 1980.
- David-Andersen, Ivar. *Hvordan Bør Jeg Rasjonalisere?: En Orientering Om Spørsmål Av Betydning for En Velykket Rasjonalisering, Og Særlig Av Bedrifter Med Variert Produksjon*. Oslo: Cappelen, 1947.
- Davies, Barbara J., and Brent Davies. "Strategic Leadership." *School Leadership & Management* 24, no. 1 (2004): 29-38.
- De Clercq, Stefaan, Johnny R. J. Fontaine, and Frederik Anseel. "In Search of a Comprehensive Value Model for Assessing Supplementary Person, Åiorganization Fit." *Journal of Psychology* 142, no. 3 (2008): 277-302.
- Ebeltoft, Arne. *Psykososialt Arbeidsmiljø I Praksis*. [S.l.]: [s.n.], 1990.
- Egeberg, Morten. *Organisasjonsutforming I Offentlig Virksomhet*. Oslo: Aschehoug, 1984.
- Elden, Max. *Mennesker I Arbeid: En Innføring I Organisasjon Og Ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget, 1986.
- Fayol, Henri. *Industriell Och Allmän Administration*. Stockholm: Norstedt, 1965.

- Fernandez, Sergio, and Hal G. Rainey. "Managing Successful Organizational Change in the Public Sector." *Public Administration Review* 66, no. 2 (2006): 168–76.
- Fischer, Grete, and Nils Sortland. *Innføring i Organisasjonspsykologi*. Oslo: Universitetsforlaget, 2001.
- Follett, Mary Parker, Henry C. Metcalf, and Lyndall F. Urwick. *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. New York: Harper & Row, 19??
- . *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. New York: Harper & Row.
- Frame, J. Davidson. *Managing Projects in Organizations: How to Make the Best Use of Time, Techniques, and People*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 2003.
- Freeman, Jean. "Management Tip: Co-Op Boards Demonstrate Leadership through Strategic Planning Process." *Rural Cooperatives* 75, no. 6 (2008): 24-25.
- Gunder, Michael, and Jean Hillier. "Conforming to the Expectations of the Profession: A Lacanian Perspective on Planning Practice, Norms and Values." *Planning Theory & Practice* 5, no. 2 (2004): 217-35.
- Gustavsen, Bjørn. *Strategier for Utvikling i Arbeidslivet*. [Oslo]: TANO, 1990.
- Hatch, Mary Jo, and Ann L. Cunliffe. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- Hendry, John. "Strategic Decision Making, Discourse, and Strategy as Social Practice." *Journal of Management Studies* 37, no. 7 (2000): 955-77.
- Herbst, Philip G. *Alternativ Til Hierarkisk Organisasjon*. Oslo: Tanum-Norli, 1977.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, and Barbara Bloch Snyderman. *The Motivation to Work*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers, 1993.
- Ibn Khaldūn, A. *Al-Muqaddimah, an Introduction to History*. Translated by Franz Rosenthal. Abridged by N. J. Dawood ed. London: Routledge and Kegan Paul, 1967.
- Ibn Khaldūn, A. *Al-Muqaddimah*. Translated by Franz Rosenthal. 2nd ed, Bollingen Series; 43. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1967.
- Kelly, George Alexander. *The Psychology of Personal Constructs*. London: Routledge, 1991.

- Kuokkanen, Liisa, Tarja Suominen, Sirkku Rankinen, Marja-Leena Kukkurainen, Nina Savikko, and Diane Doran. "Organizational Change and Work-Related Empowerment." *Journal of Nursing Management* 15, no. 5 (2007): 500-07.
- Larkin, M. E., C. L. Cierpial, J. M. Stack, V. J. Morrison, and C. A. Griffith. "Empowerment Theory in Action: The Wisdom of Collaborative Governance." *Online Journal of Issues in Nursing* 13, no. 2 (2008): 10p.
- Leavitt, Harold J. "Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical, and Human Approaches." S. 55-71. New York: John Wiley, 1964.
- Lee, Mushin, and Joon Koh. "Is Empowerment Really a New Concept?" *International Journal of Human Resource Management* 12, no. 4 (2001): 684-95.
- Lévi-Strauss, Claude. *Myth and Meaning*. London: Routledge, 2001.
- Levin, Morten. *Researching Enterprise Development: Action Research on the Cooperation between Management and Labour in Norway*. Amsterdam: John Benjamins Pub., 2002.
- Luft, Joseph. *Of Human Interaction*. Palo Alto, Calif.: Mayfield Publishing Company, 1969.
- Luhmann, N. *Social Systems*. Translated by Jr. J. Bednarz and D. Baecker. Palo Alto: Stanford University Press, 1985.
- Luhmann, Niklas. *Essays on Self-Reference*. New York: Columbia University Press, 1990.
- Maslow, Abraham H. *Motivation and Personality*. New York: HarperCollins, 1987.
- Mikalsen, Finn. *Organisasjonsanalyse*. [Oslo]: Tano Aschehoug, 1998.
- . *Organisasjonsanalyse*. [Oslo]: TANO, 1987.
- Morrison, Eileen E., I. I. I. George C. Burke, and Lloyd Greene. "Meaning in Motivation: Does Your Organization Need an Inner Life?" *Journal of Health & Human Services Administration* 30, no. 1 (2007): 98-115.
- Moxnes, Paul. *Læring Og Ressursutvikling I Arbeidsmiljøet*. Oslo: P. Moxnes, 2000.
- Noble, Jayne. "Develop a Learning Organisation." *Education for Primary Care* 18, no. 2 (2007): 220-22.
- Nylehn, Børre. *Organisasjonsfaget I Norge: Analyser Av Et Segmentert Fagfelt*. Bergen: Fagbokforl., 2008.

- Olsen, Johan P., and Nils Brunsson. *Organizing Organizations*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl., 1998.
- Pillow, Wanda S. "Confession, Catharsis, or Cure? Rethinking the Uses of Reflexivity as Methodological Power in Qualitative Research." *Qualitative Studies in Education* 16, no. 2 (2003): 175– 96.
- Pryor, Sherrill. "Library Media Centers That Learn: Applying the Fifth Discipline." *Book Report* 20, no. 2 (2001): 20.
- Røvik, Kjell Arne. *Fra Teori Til Teknikk: Private Organisasjonsutviklingsfirmaer I Offentlig Sektor*. Oslo: TANO, 1991.
- Schaffer, Bernard. "2. Social Planning as Administrative Decision-Making." *Journal of Development Studies* 6, no. 4 (1970): 29.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 1985.
- . *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 1999.
- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Business, 1992.
- Sessa, Valerie I., Robert I. Kabacoff, Jennifer Deal, and Heather Brown. "Research Tools for the Psychologist-Manager: Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors." *Psychologist-Manager Journal* 10, no. 1 (2007): 47-74.
- Sims, David, Stephen Fineman, and Yiannis Gabriel. *Organizing and Organizations: An Introduction*. London: Sage, 1993.
- Spillane, James P., Richard Halverson, and John B. Diamond. "Towards a Theory of Leadership Practice: A Distributed Perspective." *Journal of Curriculum Studies* 36, no. 1 (2004): 3– 34.
- Steel, Richard. "Culture and Complexity: New Insights on Organisational Change." *Organisations & People* 7, no. 2 (2000): 2– 9.
- Tannæs, Anne Marie. *De Vanskelige Samtalene: Formidlingens Kunst*. Oslo: Kommuneforl., 1996.
- Taylor, Frederick Winslow, and Linda Sangolt. *Prinsippene for Vitenskapelig Arbeidsledelse*. Kristiansand: Høyskoleforl., 2006.

- Thorsrud, Einar, and Fred E. Emery. *Mot En Ny Bedriftsorganisasjon: Eksperimenter I Industrielt Demokrati*. Oslo: Tanum, 1969.
- Tonn, Joan C. *Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management*. New Haven: Yale University Press, 2003.
- Trygstad, Sissel C. "Fra Rettighet Til Nytte? Det Kommunale Bedriftsdemokratiet Møter. New Public Management ", Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, NTNU, 2004.
- Vroom, Victor H., and Edward L. Deci. *Management and Motivation: Selected Readings*. [Harmondsworth]: Penguin, 1970.
- Vroom, Victor H., and Arthur G. Jago. *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988.
- Vroom, Victor H., and Philip W. Yetton. *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh, Pa.: University of Pittsburgh Press, 1973.
- Walsh, Thomas. "Setting Objectives: The Road Map to Organizational Success." *Business Journal (Central New York)* 21, no. 51 (2007): 10-10.

STIKKORDREGISTER

aksiomer	62	Boundaryless career	36
anerkjennelse	100; 113	delaktighet ..	66; 80; 99; 109; 116; 129; 157; 160; 161; 163; 164
antagonisme	12; 18; 57; 58; 63	den Sosiotekniske skolen	11
appersepsjon	27; 28	Det 20. århundre	8
appersepsjoner	27; 28	deuterolæring	80
arbeidsnormer ...	12; 15; 18; 56; 57; 58; 81; 103	dobbelkretslæring	80
atferdsøkonomi	12	Double Contingency	25
avhengighet	13; 15; 92; 93; 94; 97; 100; 168; 169	Eksempel	21; 23; 29; 37; 43; 45; 46; 56; 59; 63; 64; 66; 74; 75; 90; 114; 130; 144; 152; 158; 169
betinget forståelse	83		

empowerment.....	10; 87; 124	medarbeidersamtale	23; 43
Finn Mikalsen	13	meningsutveksling ..	27; 109; 160; 161; 164
<i>Fixed Role Therapy</i>	25	Michael Beer	13
Generell systemteori.....	31	MØVK2; 42; 43; 45; 46; 48; 50; 51; 52;	136; 137
Harold Leavitt	12	MØVK og SOAS	64
Henri Fayol	9; 66	naturlig organisasjonsperspektiv.....	78
Human Relations	8; 9; 11; 105; 106	nettverksbygging.....	35; 143
Human Resources	9	organisasjonsform	77; 80
i sin kontekst.....	23; 39	organisasjonskart.....	13; 71; 75; 103
i sitt vesen	10; 23	definisjon	78
Ibn Khaldun ...	2; 23; 24; 26; 27; 28; 80; 82; 83	organisasjonskultur.....	95; 97; 100
IDOLMEORO.....	18; 151; 155	Personal constructs	24; 25
informasjon ..	11; 46; 71; 83; 86; 89; 90; 97; 98; 99; 100; 123; 125; 167	psykososiale normer	12; 15; 18; 56; 57; 58; 103
intern effektivitet	16; 135	rasjonelt organisasjonsperspektiv....	78
Interpenetrasjon	33; 169	ressursbruk	63; 72; 100; 135; 136
Ivar David-Anderson.....	10; 11	samfunn er kommunikasjon. 37; 39; 82	
Kelly.....	24; 25; 26; 36	selvrefererende.....	32; 33
kompleks systemteori	32; 33	SOAS 2; 42; 43; 44; 45; 46; 49; 50; 51; 52	
kræffeltene i Oktogرافen	18; 113	SWOT	46; 47; 48; 50
kulturmiks	92; 95; 98; 99; 101	takknemlighet.....	100
kulturmiksarena	98; 100	Tankene bak SWOT	48
LISAS EIE	2; 50; 54; 55	teori E og teori O.....	14; 15
Luhmann	24; 25; 33; 37; 40; 82; 83; 106	Teorier om tenkning	26
maktstruktur.....	59; 63; 65; 77; 103	Thorsrud og Emery	11
Mary Parker Follett	10; 114		
Maslow	9		