

Systemforståelse

Personlig mestring

Lederplattform

Teamlæring

*Hvis vi bare ikke
hadde sånn en dårlig
sjef....*

Mentale modeller

Felles visjon

Hva kjennetegner organisasjonen, og lederen, hvor medarbeiderne gjør det udiskutable diskutabelt?

MASTERAVHANDLING
Høgskolen i Østfold, Halden
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag
Master i organisasjon og ledelse

April 2011
Liv Unni Gandrudbakken

Forord

Åpenhet er å være i bevegelse på veg mot en dag som gryr. Jeg kunne like gjerne ha sagt med Karin Boye at "javisst gjør det ont når knoppar brister". Åpenhet handler om en bevegelse som kan gjøre vondt. Åpenhet har fulgt meg på vegen før og under undersøkelsen, som et tema stadig mer nærværende jo nærmere jeg har kommet sammenhenger hvor den har vært fraværende. Jeg har kjent på åpenhetens mange fasetter, - på uroen over konsekvenser, trangene til å tie, - og angsten for å si fra. Åpenhet er som å vandre i et landskap der jeg ikke ser hvor stiene fører hen, men hvor troen på at de har et mål leder meg til nye steg i bevegelsen på veg...

Takk...

- til min mamma som lærte meg mot til å si fra, selv når det gjør vondt..., og som har gitt meg refleksjonsevne til å tie, når taushet har syntes som det beste...
- til familien min som har gitt meg oppdagelse av hvor skjør grensen er mellom oppriktighet som gir utvikling, og kritikk som gir sårbarhet...
- til arbeidsgiveren min generelt som har gitt meg rom for studier, og til lederen min spesielt, som i dette rommet også gav meg følelsen av at det jeg gjør har betydning...
- til dere kolleger som har fulgt meg fra sidelinja og helt til målstreken, med data, spørsmål, refleksjoner og støttende tilrop, men mest for at dere har tålt min åpenhet...
- til lederen i undersøkelsesenheten som ved å slippe meg inn på sin arena, risikerte åpenhet, - med de følger det kunne ha på godt og vondt..
- til alle mine seksten respondenter, som våget å kjenne på egen åpenhet, - med tillit til at den ble håndtert med respekt...
- til Egil Skorstad, for veiledning med glimt i øyet og åpne diskusjoner med motstand til bevegelse, når jeg i overbevisning om mine valgs fortrefelighet har stått stille...
- og til min samboer Stig, for alle samtaler som har gitt næring til vekst, for åpenhet også når den er krevende, - men mest av alt fordi du har gått denne vegen med meg, og gitt meg tid, tålmodighet og tillit.

Hamar, april 2011

Liv Unni Gandrubbakken

I rörelse

Den mätta dagen, den är aldrig störst.
Den bästa dagen är en dag av törst.

Nog finns det mål och mening i vår färd -
men det är vägen, som är mödan värd.

Det bästa målet är en nattlång rast,
där elden tänds och brödet bryts i hast.

På ställen, där man sover blott en gång,
blir sömnen trygg och drömmen full av sång.

Bryt upp, bryt upp! Den nya dagen gryr.
Oändligt är vårt stora äventyr.

Karin Boye

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	1
1 INNLEDNING – HVIS BARE KOMMUNIKASJONEN VAR BEDRE.....	2
1.1 Bakgrunn – hvis vi bare ikke hadde sånn en dårlig sjef.....	2
1.2 Presentasjon av forskningstema – hvis vi bare turte åpenhet... ..	4
1.2.1 Temaets aktualitet.....	7
1.3 Forskningsspørsmål – det som skal til for åpenhet er... ..	8
1.3.1 Forskningsspørsmålets avgrensning	8
1.4 Sammenhenger i teori og praksis.....	9
1.4.1 Erfaringsbildet	10
1.4.2 Forforståelse	10
1.4.3 Tidligere forskningsfunn	13
1.4.3.1 Dialogens betydning for effektivitet, kunnskap og læring.....	13
1.4.3.2 Lederstilens betydning for åpenhet om følelser	15
2 PERSPEKTIVER – FRA DEN TEORETISKE VIRKELIGHET.....	16
2.1 Perspektiver på åpenhet.....	18
2.1.1 Åpenhet i lys av samhandlingsperspektivet	18
2.1.2 Åpenhet i lys av kommunikasjonsperspektivet	19
2.1.3 Åpenhet i lys av organisasjonsperspektivet	22
2.1.3.1 Åpenhet innenfor arbeiderkollektivet.....	22
2.1.3.2 Åpenhet innenfor den skandinaviske modellen.....	23
2.1.3.3 Åpenhet innenfor makt, tillit og vertikale strukturer	24
2.2 Valgte teoriområder.....	24
2.2.1 Åpenhet i lys av ledelse	25
2.2.2 Åpenhet i lys av organisasjon og medarbeiderskap	27
2.2.3 Åpenhet i lys av den lærende organisasjon	30
2.2.3.1 Medarbeiderskap i den lærende organisasjon	32
2.2.3.2 Forutsetninger for den lærende organisasjon	33
2.2.3.3 Fra de fem disipliner til den sjette sans.....	34
2.2.3.4 Ledelse i den lærende organisasjon	35
2.3 Drøfting av presentert teori	36
2.3.1 Åpenhet diskutert via teori omkring organisasjon og medarbeiderskap	36
2.3.2 Åpenhet diskutert via teori omkring ledelse	41
2.3.3 Åpenhet diskutert via teori omkring den lærende organisasjon.....	44
2.4 Oppsummering og undersøkelsesperspektiv	46
3 METODE - PÅ SØKEN ETTER DET UDISKUTABLE	47
3.1 Metodologisk tilnærming.....	47
3.2 Design.....	50
3.2.1 Forskende partnerskap og aksjonsforskning	51
3.2.2 Grupesamlinger.....	52
3.2.2.1 Grupesamling 1	53

3.2.2.2	Gruppesamling 2	53
3.2.3	Refleksjonsskjemaer	53
3.2.4	Narrativ metode	56
3.2.4.1	Praksisfortelling	57
3.2.5	Verdsettende undersøkelse og scenarieprosesser	58
3.2.6	Veiledning	58
3.2.7	Dokumentanalyse	59
3.2.8	Intervju	59
3.3	Valg av enhet	60
3.3.1	Utvalg	61
3.3.2	Forberedelser og forhåndsinformasjon	61
3.4	Valgenes konsekvenser, fordeler og utfordringer	62
3.5	Pilotstudie	64
4	PRESENTASJON OG ANALYSE AV EMPIRI – FRA DEN FORTALTE VIRKELIGHET	65
4.1	Analysegrunnlag	66
4.2	Empiri	70
4.2.1	Fra det forskende partnerskapet	72
4.2.2	Fra gruppesamlingene	73
4.2.2.1	Gruppesamling 1	73
4.2.2.2	Gruppesamling 2	74
4.2.3	Refleksjon over åpenhet	77
4.2.4	Praksisfortellinger om åpenhet	84
4.2.4.1	Fortellinger om samtaler med leder	87
4.2.4.2	Fortellinger om samtale i gruppen	91
4.2.5	Verdsettende undersøkelse av åpenhet	95
4.2.6	Veiledning	97
4.2.7	Dokumentanalyse	97
4.2.7.1	Verdiene i en enhet (personalpolicy)	97
4.2.8	Intervju	100
5	DRØFTING – FULL ÅPENHET, SOM VI IKKE SNAKKER OM...?	102
5.1	Tilbakeblikk på åpenhet som tema	103
5.1.1	Forskere blikk...	103
5.1.2	Respondentenes blikk	104
5.1.3	Hovedfunn og struktur for drøfting	105
5.2	Å gjøre det udiskutable diskutabelt mellom aktører	106
5.2.1	Funns på evne til åpenhet i gruppe	107
5.2.1.1	Avvergemekanismer som bygger taus utrygghet	107
5.2.1.2	Grunnleggende antakelser for hemmende angst	110
5.3	Å gjøre det udiskutable diskutabelt med leder	111
5.3.1	Funns på betydningen av lederens verdiplattform opp mot angst	112
5.3.1.1	Relasjonelle ferdigheter i ledelse	112
Åpenhetsfremmende samhandling	113	
Åpenhetshemmende samhandling	116	
5.3.1.2	Støtte for personlig mestring	117
5.3.1.3	Mangel på dialogiske arenaer	118
5.4	Å gjøre det udiskutable diskutabelt i organisasjonen	119
5.4.1	Funns på den lærende organisasjon og relasjonell åpenhet	119
5.4.1.1	Kulturelle og strukturelle mønstre til hinder for åpenhet	120

5.4.1.2	Læringsforhold med enkeltkretslæring for relasjonell taushet	122
5.5	Handlingsarena for åpenhet	124
5.5.1	Samhandlingstrekk i relasjonen leder – ledet	124
5.5.1.1	Et samhandlingsrom av komplementære delferdigheter	124
5.5.2	Styringsprinsipper	125
5.5.2.1	Lederplattform for åpenhet	125
5.5.2.2	Styringsprinsipper og strukturer som hemmer åpenhet?	126
5.5.3	Organisasjonslæringsprinsipper	127
6	METODEKRITIKK – I ETTERPÅKLOSKAPS KRYSTALLKLARE LYS	130
6.1	Med kritisk tilbakeblikk på et forskningsdesign.....	130
6.1.1	Å skulle utøve et forskende partnerskap.....	130
6.1.2	Å skulle lære i gruppe	130
6.1.3	Å skulle reflektere.....	131
6.1.4	Å skulle skrive fortelling.....	131
6.1.5	Å skulle snakke sammen om hvordan man snakker sammen.....	132
6.2	 Og hvis jeg fikk gjøre det om igjen, så... ..	133
7	SLUTNINGER – HVIS VI BARE IKKE HADDE SÅNN EN DÅRLIG SJEF...?	135
7.1	 Kjennetegn ved organisasjon og ledelse for åpenhet.....	135
7.2	 Relasjonell åpenhet i den lærende organisasjon.....	135
7.3	 Betydningen av lederens verdiplattform for angst	136
7.4	 Handlingsarena for åpenhet.....	136
7.4.1	Åpenhet i lys av samhandlingstrekk og ledelsesplattform	136
7.4.2	Åpenhet i lys av styringsprinsipper og organisasjonslæringsprinsipper	137
7.5	 MOLO for åpenhet	138
7.6	 Spennet mellom taushet og åpenhet.....	139
8	 HVA SÅ?	140
9	 LITTERATURHENVISNINGER.....	141
10	 VEDLEGGSLISTE.....	I
Vedlegg 1	Modell hemmende og fremmende angst (Gandrudbakken, 2009)	ii
Vedlegg 2	MOLO - Modell Organisk Lærende Organisasjon (Gandrudbakken, 2009).....	iii
Vedlegg 3	Foreløpig forskningsdesign og milepælsplan	iv
Vedlegg 4	Datainstrument Refleksjonsskjema 1.1A	v
Vedlegg 5	Datainstrument Praksisfortelling 2.2A	x
Vedlegg 6	Datainstrument Praksisfortelling 2.2B	xiii
Vedlegg 7	Informasjonsbrev til leder	xv
Vedlegg 8	Informasjonsbrev 1 til respondent	xvi
Vedlegg 9	Program for gruppesamling 1	xvii
Vedlegg 10	Informasjonsbrev 2 til respondent.....	xviii
Vedlegg 11	Program for gruppesamling 2	xix
Vedlegg 12	Intervjuguide for intervju med leder.....	xxii
Vedlegg 13	Kategorisert empiri fra refleksjonsskjemaer.....	xxiii
Vedlegg 14	HÅPenhet - Handlingsarena ÅPenhet (Gandrudbakken, 2011)	xxvi
Vedlegg 15	Aksjonslæringsdesign	xxvii

SAMMENDRAG

Hva kjennetegner organisasjonen, og lederen, hvor medarbeiderne gjør det udiskutable diskutabelt?

Forskningstemaet er bygd på mangeårig erfaring fra bedriftshelsetjeneste med mangelfull åpenhet mellom leder og medarbeider i organisasjoner. Bedriftshelsetjenesten har ved samtaler med ansatte opplevd at disse ofte gir leder skyld for manglende åpenhet, samtidig som de ber bedriftshelsetjenesten bistå i å løse problemet. Studiens formål har vært å belyse mekanismer som kan gi grunnlag for økt åpenhet.

Det teoretiske utgangspunktet er sosiologisk teori om aktør og struktur. De teoretiske perspektiver på fenomenet åpenhet i organisasjoner er basert på organisasjons- og ledelsesteori, sosialpsykologisk og sosiologisk forståelse av samhandling, samt organisasjonspsykologisk forståelse av kultur, læring og angst i organisasjoner. Det er gjort en studie basert på kvalitativ, triangulerende metode. Studien er gjort som et forskende partnerskap med aksjonsforskning og -læring, med mål om å innhente data parallelt med at disse skal være læringsgrunnlag for enheten. Refleksjonsskjemaer med soloppgaver og skalaspørsmål, narrativ metode med praksisfortellinger, gruppesamlinger, intervju og dokumentanalyse er brukt som datainstrumenter.

Funn fra studien tilbakeviser i noen grad lederen som eneansvarlig i mangelfull åpenhet, mens utfordringene mer ligger i det gruppedynamiske, trygghet og angst. Tillit og støtte er av deltakerne uthevet som grunnleggende for åpenhet, både i relasjonen leder – ledet og i gruppe. Studien indikerer også en mulig sammenheng mellom grad av åpenhet, og forbindelse mellom formelle verdier, organisatoriske læringsstrukturer og sosiale læringsmønstre. Prinsipper for organisasjonslæring anses på dette grunnlag formålstjenlige for å stimulere relasjonell åpenhet.

Funn og erfaringer fra studien kan danne grunnlag for et aksjonslæringsdesign, hvor åpenhet gjøres til et tema for prosessarbeid i grupper, gjennom fokus på organisatoriske forsvarsmekanismer, kultur og organisasjonslæring. Funnenes art kan også indikere et behov for videre studier av innholdet i åpenhet og sammenhengen mellom gruppedynamikk og ledelsesfilosofi, samt breddestudier av ledelsens rolle i åpenhet.

I rörelse

Den mätta dagen, den är aldrig störst.

Den bästa dagen är en dag av törst.

Karin Boye

1 INNLEDNING – HVIS BARE KOMMUNIKASJONEN VAR BEDRE...

*”Hvis vi bare hadde hatt en bedre leder...”, ”Hvis vi bare hadde fått mer informasjon...”,
”hadde bare ledelsen hørt og forstått...”, ”Hvis bare dere i bedriftshelsetjenesten kunne
hjelp oss å si fra...”...*

1.1 Bakgrunn – hvis vi bare ikke hadde sånn en dårlig sjef...

*Hvordan ville den organisatoriske samhandling være hvis vi hadde våget å gjøre det
udiskutable diskutabelt?*

Full åpenhet er antakelig verken oppnåelig eller ønskelig. I forskningstemaet ligger derfor en iboende begrensning. – Og om full åpenhet var oppnåelig, ville verden være et bedre sted å være? Ville åpenheten gi trygghet? Eller ikke? Når taushet imidlertid så ofte synes å avstedkomme problemer, har jeg likevel et frimodig håp om en verden hvor *”vi sier mer enn vi har tenkt å si, for ordene er visere enn vi”*, slik André Bjerke sier det i et dikt om ord. Mellom full åpenhet og total taushet kan man tenke seg grader av det ene eller det andre, som tenkelig kan gi utfordringer uansett. Taushet kan hindre oppdagelse der åpenhet kan skape uro. Taushet kan gi harmoni, der åpenhet kan skape konflikt. For vekst og utvikling kan det likevel tenkes at uroen er å foretrekke, fordi den gir bevegelse, mens taushet kan tenkes å sementere status quo. Det er betingelsene som medfører grader i retning av det ene eller det andre, jeg ønsker å se nærmere på. Hvorfor?

Med ståsted og erfaring innen forebyggende og helsefremmende arbeid i bedriftshelsetjeneste, og tilbakevendende hjertesukk fra arbeidstakere over dårlige ledere og mistriivsel, har jeg valgt organisatorisk samhandling som forskningstema. - Et forskningstema som bygger på en langvarig undring fra praksis i samspill med arbeidstakere, vernetjeneste og ledere... Så lett. Og så vanskelig... Jeg vil belyse sammenhenger mellom kultur, ledelse og læring i organisasjoner, med spesielt fokus på å finne ut noe om hvorfor lederen er den som ofte må

bære ansvar og byrde når medarbeideren ikke tør å ”gjøre det udiskutable diskutabelt”¹, slik Argyris (1990) formulerer det.

Innledende sitater er et knippe fritt formulerte og forhåpningsfulle sitater jeg ofte hører fra kundene, i mitt arbeid i bedriftshelsetjeneste. De representerer meningsinnholdet i uttrykket ”å gjøre det udiskutable diskutabelt”. De representerer bakgrunnen som gir meg nysgjerrighet til å sette søkelyset på lederen som kjernedrivkraft i organisasjonen, som den som bærer ansvar, og den som lett synes å bli bærer av byrden i en organisasjon preget av dårlig motivasjon, høy turnover, høyt sykefravær eller dårlig arbeidsmiljø. Lederen er så sentral. - Den som etter min erfaring oftest ”får skylda når noe går galt”, og som må rydde opp der medarbeiderne ikke tør - eller vil – når arbeidsmiljøet er dårlig eller teamet ikke fungerer... - Den siste som får høre det om noe er bra, hvis han (eller hun) får...

Gjennom nesten 25 års praksis i bedriftshelsetjeneste, og arbeidsmiljøundersøkelser med intervjuer og samtaler gjort i ulike tilknyttede bedrifter, har jeg bivånet hvordan medarbeidere har rettet frustrasjon, sinne og beskyldninger mot sine ledere, mer eller mindre eksplisitt, - ofte mindre. Gjennom mange år har jeg i de samme virksomhetene arbeidet tiltaksrettet med de organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøfaktorene, de faktorer som kan forstås å handle om *”den enkeltes forhold til sine arbeidsoppgaver og til andre på arbeidsplassen, og den praktiske organiseringen av arbeidet”* (Skogstad 2003 s. 73-96). Gjennom like mange år har jeg erfart hvor vanskelig mange later til å synes det er å kommunisere om eget arbeidsmiljø, og formidle følelser og behov, både i forhold til den enkelte, gruppen man er en del av, og lederen man har en relasjon til. Samtalene eller konfrontasjonene det synes så vanskelig å ta, være seg med leder eller kolleger, er erfaringsmessig de som omhandler ærlige tilbakemeldinger om noe som kunne vært bedre. I noen sammenhenger dreier det seg om oppgaverrelaterte forhold, men sett fra en rådgiverrolle i bedriftshelsetjeneste kan det særlig se ut til å omhandle forhold som berører kommunikasjon, samhandling og samarbeid, - det relasjonelle. Dette er forhold som i neste rekke kan ha betydning for oppgaveutførelse, effektivitet og resultat, men også trivsel, tilhørighet og motivasjon. Arbeidspsykologiske teorier om motivasjon som illustrerer en slik sammenheng, er blant flere Herzbergs to-faktorteori med motivasjons- og hygienefaktorer, og Hackman og Oldhams Jobbkarakteristikamodell (Kaufmann & Kaufmann 1996).

¹ Omhandler å snakke om grunnlag for handling (Argyris 1990). Omtales nærmere under temaområdet og framstilling av teori.

Arbeidsmiljølovens formålsparagraf regulerer arbeidsgivers plikt til å legge til rette for et forsvarlig fysisk og psykososialt arbeidsmiljø. Samme lov fastslår arbeidsgivers og bransjers plikt til å etablere en tilknytning til bedriftshelsetjeneste ”når risikoforholdene i virksomheten tilsier det”, som kan være en faglig kompetent samarbeidspart i et systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (arbeidsmiljøloven 2010). Arbeidsmiljøloven omfatter også en presisering av betydningen av åpenhet:

- Det skal være anledning til å varsle om kritikkverdige forhold uten fare for gjengjeldelse, jf. lovens §§ 2-4 og 2-5, og det skal legges til rette for varslingsmulighet, jf. § 3-6 (ibid.).
- Arbeidstaker skal medvirke gjennom å underrette og melde fra om helse- og miljørelaterede forhold, jf. § 2-3 (ibid.).

Lovverk og omtalt tilknytning til bedriftshelsetjeneste er dermed bakgrunn for et engasjement i utfordringer som berører slike forhold som kommunikasjon. Bedriftshelsetjenestens rolle er i følge lov, forskrift og retningslinjer (Forskrift om godkjent bedriftshelsetjeneste mv. 2009) å være rådgiver ved spørsmål om helse, miljø og sikkerhet (HMS). Tradisjonelt har valg av tilnærming i slike spørsmål gjerne vært å kartlegge risikofaktorer, via individuell helseovervåkning, grupperettet kartlegging, eller spørreundersøkelse. Innhenting av data følges vanligvis av en skriftlig rapport med dokumentasjon av funn og anbefaling om tiltak. Dette er da også noe arbeidsgiver og bedrift etterspør. Tiltak. På tross av slike kartlegginger etterfulgt av gode råd kan vi ofte se at tilstanden ikke bedrer seg. Mistrivsel forblir mistrivsel. For lite informasjon forblir for lite informasjon. Dårlig kommunikasjon forblir dårlig kommunikasjon.

Det er relevant å spørre hvorfor? Og det er betimelig å spekulere i om dette nettopp kan ha noe med kommunikasjonens iboende egenskaper og deres utøvere å gjøre.

1.2 Presentasjon av forskningstema – hvis vi bare turte åpenhet...

Å ”gjøre det udiskutable diskutabelt”, - hva betyr det egentlig?

”In a defensive organization it is possible to have high morale, satisfaction, and loyalty because the participants can, without fear, distance themselves from their responsibility to organizational excellence” (Argyris 1990 s. xi).

Ved å velge organisatorisk samhandling som forskningstema, beveger jeg meg inn i et villniss, hvor det er mulig å ta utgangspunkt i et nesten hvilket som helst perspektiv for å forstå, forklare og forandre. Problemområdet er komplekst, og en henvisning til Leavitts diamant kan illustrere

dette (Nylehn 1997). Leavitts modell bygger på tanken om at organisasjonen består av ulike elementer som uavlatelig henger sammen, og uvilkårlig vil påvirke hverandre ved endringer, selv om det bare gjøres endringer innen ett element. Ved å trekke inn Leavitt ønsker jeg å illustrere hvordan den organisatoriske samhandling kan påvirke og påvirkes av disse ulike elementene, - mål, teknologi, sosiale systemer, struktur og omverden. I dette villniset må jeg som forsker velge noe bort, vel vitende om at det vil være elementer jeg ikke får belyst, krefter jeg ikke får forklart, og en helhet jeg står i fare for å ikke forstå sammenhengen i. Fordi den organisatoriske samhandling bygger på menneskers atferd relatert til hverandre, velger jeg først og fremst å rette meg mot perspektiver på det relasjonelle opp mot det organisatoriske, og som gjerne berører det vi ofte omtaler som kultur og struktur.

Argyris (1990) fokuserer på en organisasjons kultur for åpenhet omkring feil, når han snakker om utøvernes handlinger i retning av å åpenbare eller skjule feil. I kulturen for å skjule feil blir feilene skjult, men også atferden man utøver for å skjule feilen. - *"The cover-up is covered up"* (ibid.). Argyris illustrerer dette ved å beskrive *"the left-hand-column"*. Denne inneholder det vi tenker og føler, men ønsker å sensurere, i motsats til det vi sier og gjør, og hvor vi til og med sier og gjør det motsatte av hva vi mener, for å skjule at vi skjuler noe. Denne atferden styres av sosiale dyder, og kan arte seg i det vi kan kalle å glatte over og bruke hvite løgner. Atferden foranlediges av at vi vil unngå å såre eller sette noen i forlegenhet, fordi vi da kan oppleve at vi selv eller den andre ikke har herredømme over situasjonen (ibid.). Å gjøre det udiskutable diskutabelt handler slik jeg forstår det ikke om alminnelig ytringsfrihet. Det handler mer om mot til å lytte til, erkjenne og ta på alvor det mange av oss bruker mye krefter på å skjule, i redsel for å måtte forholde oss til ubehagelige følelser hos andre eller oss selv. Det handler om å være ærlig og å unngå og presentere tvetydige budskap. Det handler om å imøtegå heller enn å unngå, om gjennomfartsstrategier heller enn "bypass-strategier". Det handler om åpenhet.

Gjennom alle disse årene i bedriftshelsetjeneste har mange av de vi er i kontakt med bedt oss om å snakke for dem, si det de ikke selv klarer, og være budbringer for klager og bristende illusjoner om arbeidsmiljø, ledere, mellommenneskelige forhold, samhandling og kommunikasjon. De ber oss om å si at de får for lite informasjon, eller at de ikke trives. De ber oss om å si det de måtte synes om ledelsens udugelighet, og mangelfulle evne til å se, gi tilbakemelding, anerkjenne, informere, motivere... - Eller om å fortelle den som har ansvaret at samarbeidet fungerer dårlig.

Mitt tilbakevendende, paradoksale tankekors i disse sammenhengene har vært spørsmålet om hvordan disse arbeidstakerne skal få den kommunikasjonen de ikke tør å kommunisere om til å bli bedre? Det er nærliggende å spørre seg om årsaker? Noen antakelser er mer åpenbare enn andre. Det kunne handle om at bedriftshelsetjenesten får svar som den spør på sin søken etter problemer. Det kunne handle om at medarbeideren svarer fordi vi bryr oss, ikke fordi det betyr så mye. Men ofte er det slik at det er lederen som henvender seg til bedriftshelsetjenesten med en bønn om hjelp når dårlige forhold har blitt verre. Eller det kan være at medarbeideren tar kontakt når forholdene er i ferd med å bli en ubærbar bølge, og slitasjen å ende i sykmelding.

Det er i dette relevant å vende spørsmål mot den som ofte bærer ansvar og skyld for problemet, - lederen: Hva er det lederen gjør, og ikke gjør, i disse organisasjonene? Hvorfor blir ranke, stolte mennesker noen ganger til pygméer av seg selv når det kommer til samhandling? Handler det om leder, individ, det relasjonelle, eller det strukturelle i organisasjonen?

Det er nærliggende å ta utgangspunkt i to antakelser:

- Det er truende å ta opp enkelte temaer på ens arbeidsplass i alminnelighet, og med leder i særdeleshet.
- Det er bekvemt å fraskrive seg ansvar for å ta opp enkelte temaer, og trygt å forklare dette i at det er leders ansvar, og leders udugelighet.

Dette får meg til å undres... Jeg undres om det er slik at man ønsker åpenhet? Og på hvordan denne defensive formen for samhandling da oppstår? - Hvordan man fanges i et mønster av "ukomfortabel trygghet" og endringshemmende stillhet, heller enn å kjempe en kamp for vekst, om enn via utrygghet. Jeg undres på *hva som kjennetegner organisasjonen og lederen* hvor man velger å leve i misnøye? - Hva gjør at *angsten for å si fra* ser ut til å være større enn byrden ved å bære det usagte? Jeg undres på om *læring i organisasjoner* har betydning? - Og på *lederens rolle* i å bygge lærende organisasjoner, med lærende medarbeidere, som lærer mot, ansvar, bevissthet og ærlighet, heller enn unnvikelse og defensivitet.

Så det jeg spør om er egentlig: *Når medarbeiderne tør å "gjøre det udiskutable diskutabelt", - hva har gitt dem dette motet? - Hvordan etablere en organisasjon hvor medarbeiderne i større grad tør å "snakke det språket som ikke snakkes"?*

1.2.1 Temaets aktualitet

Organisasjonen kan betraktes som en forordning som anses hensiktsmessig for å oppnå et mål. Nylehn (1997) beskriver hvordan organisasjonen kan betraktes som en institusjon hvor individene i den oppfatter at den representerer en viss identitet, som befestes gjennom måter å handle på, uten at disse nødvendigvis er formelt beskrevet. Dette perspektivet supplerer et strukturelt organisasjonssyn, hvor organisasjoner for eksempel deles inn i Mintzbergs typologier som beskriver struktur gjennom grad av stabilitet og kompleksitet (ibid.). Christensen et al. (2004) beskriver organisasjonen gjennom et kulturelt versus et instrumentelt perspektiv, hvor de viser til et skille mellom atferd og mål. Bolman & Deal (1991) betrakter organisasjonen ut fra fire fortolkningsrammer, henholdsvis en strukturell, en politisk, en symbolsk og human-resource-rammen. De hevder at en analyse av organisasjoner krever at organisasjonen forstås ut fra alle disse perspektivene. Man vil ellers kunne tape av syne kritiske områder ved utvikling. Rammene kan brukes for forståelse av hvordan organisasjoner struktureres for å oppnå målet, men også for å forklare atferd i organisasjoner (ibid.).

Utgangspunktet for å sette søkelys på kommunikasjon i organisasjoner, og leders rolle i denne, er mitt ståsted som problemløser i det organisatoriske og psykososiale vakuum som synes å oppstå, når medarbeidere tenderer til å bli mer opptatt av det kulturelle og institusjonelle enn det strukturelle og instrumentelle. Når organisasjoner opplever høyt sykefravær, mistriivsel og uhensiktsmessige kommunikasjonsmekanismer, vil dette naturlig avstedkomme en slitasje på virksomheten som vil kunne få innvirkning på primærmålet, - å få oppgaven gjort. Når en medarbeider blir syk angivelig med årsak i stress, eller er på jobb og kanalisere sin mistriivsel inn i det relasjonelle arbeidsmiljøet, vil lederen primært måtte fokusere sin ledelsesvirksomhet opp mot dette, før han sekundært kan fokusere på å få oppgaven gjort. Arbeidsmiljøproblemer og sykefravær er kostnads- og ressurskrevende forhold, som det vil være av betydning for lederen å få grep om. Det interessante for meg i denne sammenhengen er imidlertid ikke hvilke konsekvenser dårlig kommunikasjon har for organisasjon, sykefravær og motivasjon, men hva som gir en slik samhandlingsform mellom leder og ansatt.

1.3 Forskningsspørsmål – det som skal til for åpenhet er...

Innledende bakgrunn bringer meg til følgende problemstilling: *Hva kjennetegner organisasjonen, og lederen, hvor medarbeiderne gjør det udiskutable diskutabelt?*

1.3.1 Forskningsspørsmålets avgrensning

Jeg tar utgangspunkt i en forståelse av organisasjoner generelt, som ”*et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål*” (Jacobsen & Thorsvik 2004). Med bakgrunn i denne definisjonen vil jeg se på den lærende organisasjon² spesielt, og hvorvidt denne er anvendelig for å etablere konstruktiv og problemløsende samhandling og kommunikasjon. Jeg vil derfor avgrense drøftingen av forskningsspørsmålet til å omfatte følgende: *Lærende organisasjoner – hva kjennetegner dem, og ledelsesfilosofien i dem, med tanke på åpenhet og evne til å gjøre det udiskutable diskutabelt.*

Målet er å belyse lederens rolle i å stimulere god eller dårlig kommunikasjon, og medarbeiderens autonomi i å forbedre kommunikasjonen. Hypotesen er at den lærende organisasjon kan stimulere god kommunikasjon, og jeg ønsker å undersøke i hvor stor grad dette stemmer. Oppmerksomheten rettes med bakgrunn i dette mot følgende temaer:

- 1) Hva kjennetegner *organisasjon og ledelse* der man har evne til åpenhet om relasjonelt arbeidsmiljø?
- 2) I hvor stor grad vil den *lærende organisasjonen* ha åpenhet om relasjonelt arbeidsmiljø?
- 3) Hvilken betydning har *lederens verdiplattform* opp mot angst³ i organisasjoner?

Ledelse, organisasjon og medarbeiderskap er forskningsspørsmålets utgangspunkt, og kommunikativ åpenhet nøkkelbegrepet som belyses opp mot dette. Begrepene vil bli redegjort for under teorikapittelet. Her drøftes også mulige teoretiske forståelsesrammer, og her gjøres en avgrensning for undersøkelsen.

Det sentrale i avhandlingen vil være å belyse det jeg oppfatter som essensielt for åpenhet i organisasjoner: Mangelfull evne til å gjøre det udiskutable diskutabelt, og angst i organisasjoner som grunnlag for dysfunksjonelle samhandlingsmønstre. *Det handler ikke om*

² Lærende organisasjoner som begrep vil bli nærmere omtalt i eget kapittel, men kan defineres som organisasjoner hvor man har skapt organisatoriske og kulturelle mønstre som kan stimulere læringsprosesser (Dalin 1999).

³ Moxnes (2000b) bruker begrepene hemmende og fremmede angst om henholdsvis trygghets- og vekstsøkende atferd. Begrepene utdypes i kapittel 2.

lederen alene, ei heller om medarbeideren alene. Noen ferdigheter og betingelser trengs for å mestre åpenhet. Trygghet nok til å slippe kontroll kan synes å være blant de viktigste. Om det å være en lærende organisasjon omfatter å våge og stille spørsmål ved egen praksis, kan denne synes egnet for et formål om åpenhet. En del av drivkraften til læring kan likevel synes å ligge fundert i fremmede angst, og da begynner vi å nærme oss utgangspunktet for en studie om åpenhet i organisasjoner.

1.4 Sammenhenger i teori og praksis

Og hvis bare åpenhet var praksis, så...

Noen sammenhenger synes særlig relevante å se nærmere på:

- Medarbeidere kan i noen tilfelle synes å virke unnfallende og handlingslammet i sin misnøye over leder. Ledere kan se ut til å spille en betydelig rolle i å fremme eller hemme åpen kommunikasjon med sine medarbeidere. Moxnes (2000b) beskriver angst i organisasjoner og en menneskelig grunntendens til atferd enten rettet mot trygghet eller vekst. Et spørsmål i dette vil være hvor avgjørende lederen er overfor en grunnleggende trygghetssøkende medarbeider i å påvirke kommunikasjonsatferden i retning av åpenhet.
- Å bevege seg ut av misnøye i en situasjon, fordrer enten at man trekker seg fra situasjonen, endrer egen oppfatning av den, eller handler aktivt for å endre den. I den lærende organisasjon tenkes gjerne evne til refleksjon og aksjon mer enn reaksjon som vesentlig læringsgrunnlag. Senge (2006) beskriver åpenhet som fundament for et sett disipliner i en lærende organisasjon. Denne kombinasjonen mellom aksjonsevne, refleksjonsevne og åpenhet kan logisk følges av en hypotese om at man i en lærende organisasjon også mestrer åpenhet i kommunikasjon og samhandling. - At man i en lærende organisasjon også praktiserer en kommunikasjon med leder preget av å gjøre det udiskutable diskutabelt.

Avsluttende spørsmål fra tidligere fordypningsoppgave kan innlede noen av *mine* teorier...;

- Hvis jeg var leder, ville jeg ikke trenge å stå støtt på min egen ledelsesplattform, før jeg kunne bygge personlig mestring og åpenbare mentale modeller?
- Hvis jeg var leder, var jeg trygg nok til selv å våge og gjøre det udiskutable diskutabelt? Og hva om det handlet om meg?
- Hvis det er slik at jeg får den lederen jeg fortjener, hva gjør jeg for å få den jeg vil ha?
- Hvis det er slik at jeg får de medarbeiderne jeg fortjener, hva har gitt meg dem?
- Hvis den lærende organisasjonen er svaret, - hvilke spørsmål begynner jeg med da?

- Hvis den lærende organisasjon skulle vokse, hva ville den fordre av meg, om jeg var leder, - av meg, om jeg var medarbeider? Og ville jeg da våge å gjøre det udiskutable diskutabelt?

Spørsmålene problematiserer lederposisjonen, den lærende organisasjonen som tilnærming til åpenhet, samt medarbeiderrollen. Men kanskje er det mer fruktbart å se åpenhet ut fra et relasjonelt perspektiv på leder og ansatt, hvor man ikke har to parter, men en gjensidig avhengig enhet (Wadel 2003)? Det setter i så fall kommunikasjonsatferd i et annet lys enn om man betrakter lederen fra et egenskapsperspektiv, ledelse fra et rolleperspektiv, den ledede fra et motivasjonspsykologisk perspektiv, eller organisasjonen som mer eller mindre lærende.

1.4.1 Erfaringsbildet

Gjennom mange år har jeg fått del i brokker av en virkelighet hos våre kunder. Brokkene manifesterer seg som utsagn hentet fra min arbeidshverdag gjennom kontakt med ansatte og ledere i våre medlemsvirksomheter, og uttrykker et bilde av kommunikasjonsatferd:

- *"... ingen tilbakemeldinger..., verken ris eller ros.."*
- *"... prøvd flere ganger å snakke med ledelsen om endring av møtetidspunkt, og at de må være forutsigbare, men ingen reaksjon..."*
- *"... sliter med formannen, - han slenger med leppa til andre..."*
- *"... hvor er daglig leder?"*
- *"... hadde jeg jobbet på golvet så hadde jeg sluttet etter fjorten dager pga oppførselen til nærmeste leder.."*

- *"... ja jeg hører da noe, når noe er gærnt, i alle fall..."*
- *"... det går bra hvis jeg distanserer meg fra sjefen, ... Vi orker ikke si fra, vet du, når vi vet sjefens reaksjon..."*

Det øverste avsnittet med sitater er hentet fra en bedrift hvor kartlegging viser at ca 40% sjelden eller aldri får vite om de gjør en bra jobb, ca 25% opplever samarbeidet med leder som sjelden eller aldri bra, men paradoksalt nok hvor ca 95% oppgir å trives bra eller svært bra. Sitatene er oppgitt i samtale med en kollega våren 2010. De to siste sitatene er hentet fra henholdsvis en arbeidshelsesamtale og en støttesamtale for en sykmeldt.

1.4.2 Forforståelse

Eksemplene tolkes å synliggjøre noe om kommunikasjonsatferd, om viktigheten av å bli hørt, og frustrasjon knyttet til disse forholdene. Ovenfor stilte spørsmål kan illustrere mine teorier rundt dette. I et vell av teorier om ledelse synes mange å vektlegge rollen og oppgavene. Haaland & Dale (2006) beskriver imidlertid med referanse til Strand om en *"lederplattform"* som bør være en forberedende og personlig bevisstgjøring som grunnlag for utøvelse av lederskap generelt, - en lederplattform som bør omfatte ens egne teorier og mål knyttet til

oppgaven så vel som faglig kunnskap og visjoner. For å være trygg nok som leder til å møte seg selv i relasjon til andre, med hva det måtte innebære av konfrontasjoner, utrygghet og det å få satt egen kunnskap og rolle på prøve, anser jeg det viktig at denne plattformen også innebærer å sette seg selv i stand til å stå i dette som person og leder. – Tørre å stille spørsmål som utfordrer egen rolle, både overfor andre og seg selv. Tørre å av og til bli ledet for å bli en bedre leder. *Tørre å stå støtt på egen lederplattform og gjøre det udiskutable diskutabelt for seg selv og andre.*

Å ha solgt sin arbeidskraft som medarbeider innebærer å være underlagt forventninger, avtaler, lovverk og strukturer i organisasjonen, faktorer som i et avhengighetsforhold kan være et dilemma i forhold til åpenhet. Fra møter med ledere i min praksis er opplevelsen at de ønsker åpenhet. Når denne så er vanskelig, kan dette handle om flere forhold.

Mennesker er sosiale vesener med behov for tilhørighet og anerkjennelse. Å være åpen kan handle om å gi uttrykk for forhold man ikke liker eller blir såret over, eller at man ikke opplever seg godt ivaretatt på sin arbeidsplass, av kolleger eller leder. Overfor lederen kan manglende åpenhet forklares med makt og avhengighet i et vertikalt kommunikasjonsforhold. Dette virker likevel ikke å være hele forklaringen, siden manglende åpenhet også viser seg mellom medarbeidere. Hvorfor blir konflikter konflikter? Hvorfor snakker man ikke om uenighet før situasjonen er betent? Det er da jeg tenker at *en* mulig forklaring kan ligge i våre referanserammer for forståelse og håndtering av følelser, og redselen for at åpenhet vil medføre vanskelig håndterbare følelser, både for en selv og andre. Her ligger kanskje også en trussel om ikke å få være del av et fellesskap. Følelser og behov for gruppetilhørighet overvinner dermed viljen og motet til ærlighet. *Men slik får vi kanskje også "den lederen vi fortjener"?*

Referanserammen kan være ett moment, selvforståelsen et annet. I følge Nygård (2000) kan individer betinget av situasjonen opptre som aktører, indrestyrt, eller som "brikker", ytrestyrt. Den indrestyrte kan tenkes å være mindre villig til lydighet i sitt handlingsliv enn den ytrestyrte. Nygård viser til sosialpsykologiske undersøkelser om tilskuermentalitet, hvor man ser at andres tilstedeværelse medvirker til økt passivitet i forhold til å yte hjelp (ibid.). Teorien omhandler individets orientering i forhold til egen helse, men er relevant også hva gjelder arbeidsmiljø og trivsel. Den kan forklare hvordan man i organisasjoner velger taushet, passiv sabotasje eller forsøk på å hente inn allianser i en ekstern bedriftshelsetjeneste, heller enn

åpenhet. Det kan være ønskelig med den endring åpenhet kan føre til, men man ser seg ikke i stand til denne åpenheten selv.

Organisasjonens struktur vil innvirke på kommunikasjon, men er antakelig lite til hjelp dersom individene i strukturen har sterke behov for trygghet og forutsigbarhet. Åpenhet kan da representere en risiko for angst som i seg selv vil være åpenhetens hinder. Det vil likevel være viktig å undersøke hvordan kommunikasjonen er preget av en organisasjons strukturelle forordninger. I forlengelsen av dette kommer det strukturelle ved ledelsesfaktorene og lederen som person. Ut fra erfaringer ser jeg ledere som nok har ”lært å gjøre de riktige tingene”, men den tryggheten lederen utviser gjennom sin kommunikasjon mens han gjør ”de riktige tingene” vil kanskje være det som er utslagsgivende for tilliten som trengs for åpenhet. *Slik får vi kanskje ”de medarbeiderne vi fortjener”?*

Min teori rundt den lærende organisasjonen er ikke at den er svaret, men den kan gi grunnlag for spørsmål som gjør det udiskutable diskutabelt. Skal man tørre å arbeide eksplisitt med organisasjonslæringsdisipliner som personlig mestring, mentale modeller og teamlæring (Senge 2006) fordrer dette antakelig at man må stå i en form for utviklingsangst, der man er trygg nok til å ”gi slipp på litt av seg selv”, og ”åpne for litt av den andre”. Dette kan slik sett innebære en form for risikotaken som kan være døråpner for ytterligere åpenhet. Men dette fordrer også arbeid med selvforståelse, forståelse av ledelse, og lederens forståelse av ledelse. *Men slik ville kanskje en lærende organisasjon være svaret i form av å gi vekstgrunnlag?*

Jeg tar utgangspunkt i individet som en aktør i eget liv som kan påvirke sin tilværelse. Det gjør det naturlig å lete etter mekanismer som hindrer denne påvirkningen og posisjonen. Som følge av dette forstås åpenhet som et potent virkemiddel for påvirkning. Forforståelsen bygger på en hypotese om at åpenhet kan være fundamentalt fruktbart for arbeidsmiljø og relasjoner, der min erfaring tilsier at det uuttalte oftere blir et problem enn det uttalte. Lien Holte (2009) beskriver i sin doktoravhandling om den skjulte policyen for taushet, hvordan teori omkring ansattes taushet⁴ viser spesielt til forklaringer i organisasjon og styring, personlighet og grupperelasjoner, læringsperspektivet, samt etikk og moral (ibid.). Hun peker på faktorer som begrunner viktigheten av åpenhet om kritikkverdige forhold i en virksomhet. Foruten den lovfestede retten til varsling, og det generelle prinsippet om demokrati i arbeidslivet, kan

⁴ Forfatterens fokus i avhandlingen er arbeidsrelatert kritikk, som kan assosieres med varsling. Fokuset er yttingsfrihet mer enn generell åpenhet. Avhandlingen tar likevel opp mekanismer som er relevante også for dette temaet.

åpenhet bidra til økt sikkerhet og utvikling (ibid.). Lien Holte viser til forskning hvor mangelfull åpenhet begrunnes blant annet i frykt for dårligere arbeidsforhold, eller for refs eller innskrenkede karrieremuligheter (ibid.). Sennet (2001) hevder imidlertid at eldre og erfarne ansatte kan se ut til å ha større tilbøyelighet til kritisk åpenhet enn yngre. Ifølge Sennet skyldes dette at de eldre i lojalitet til organisasjonen ønsker å kjempe, mens yngre heller sier opp (ibid.). Han er også inne på hvordan grupper for å holde sammen, kan ”forbli på overflaten” i sin kommunikasjon, og unngå vanskelige temaer (ibid.)

Teori om angst i organisasjoner (Moxnes 2000b) kan tilføre teori rundt kultur, struktur og ledelse et perspektiv for å belyse hvordan organisasjoners struktur skaper gode eller mindre gode vekstvilkår. Strukturelle elementer kan ses som angstfordrivere, ved at de skapes som sosiale avvergemekanismer (ibid.). Dette gir et supplement i forståelsen av det strukturelle i tradisjonell organisasjonsteori, som gjerne forklarer strukturer som virkemidler for mål og oppgaver. Det illustrerer hvordan man gjennom både strukturer og samhandling kan hemme eller fremme åpenhet, men dermed også hemme eller fremme vekst og læring hos den enkelte, arbeidsmiljøet og organisasjonen.

1.4.3 Tidligere forskningsfunn

Forskning om åpenhet i organisasjoner viser noen funn med relasjon til denne studiens fokus, som underbygger mitt motiv for en studie av hemmende og fremmende faktorer for åpenhet. Funnene henspiller særlig på dialogen og dens karakteristika, forståelse av samhandling opp mot personlighet og gruppekarakteristika, trygghet som grunnlag for refleksjon, og sist åpenhet om følelser opp mot trygghet, tillit, respekt og læring:

1.4.3.1 Dialogens betydning for effektivitet, kunnskap og læring

I en studie av dialog og effektivitet i ledergrupper (Bang & Nettet Midelfart 2010) undersøker forfatterne dialogisk kommunikasjon opp mot teameffektivitet. Dialogisk samtaleform beskrives som samtaler der en ikke nødvendigvis skal komme til enighet, men være nysgjerrig og søkende til hverandres synspunkter, med tanke på at det kan gi økt kunnskap. Dialog er operasjonalisert ned til elementer som handler om læreholdning, respekt for andre, utforskning og det å bygge på andres syn. Studien viser at dialog assosieres positivt med saksresultater, gruppefølelse og tilfredshet og negativt med saks- og relasjonskonflikter, alle mål på teameffektivitet i studien. Det konkluderes med at dialog er av betydning for teameffektivitet, men at ytterligere studier trengs for å finne hemmende og fremmende faktorer for dialog (ibid.).

Bang (2008) skriver i en artikkel om effektivitet i lederteam hvordan det han betegner som et teams overlevelsessevne ikke bare omfatter det å ha en intern sakseffektivitet, men også hvordan det kan gi merverdi for organisasjonen. I dette problematiserer Bang betydningen av teamkultur, teamtillit og teamfølelse. Teamkultur defineres av Bang som normer, verdier og virkelighetsoppfatninger gjort gjeldende i teamet (Bang 1995; Bang 2008). Teamtillit defineres som en felles oppfatning av at det er trygt å ta mellommenneskelige sjanser i teamet, uten at man blir ydmyket, og det er noe som vokser fram av samhandling (Bang 2008). Teamfølelse omfatter den lagånd som teamet selv skaper gjennom samhandling over tid. Bang refererer videre til en meta-analyse av Big-Five-personlighetstrekk, som viser noe, men liten samvariasjon mellom teamets prestasjoner og to av trekkene, medmenneskelighet og planmessighet. På bakgrunn av liten samvariasjon, viser Bang til at det er stilt spørsmål ved om det er blandingen av personligheter i teamet heller enn den enkeltes personlighet som er viktig for teamprestasjoner (ibid.). Bang problematiserer videre fenomenet gruppetenkning⁵, og poengterer at det underliggende i dette ikke nødvendigvis behøver å være at de ønsker å framstå som enstemmige, men eventuelt at de ikke tør å være uenige. Videre trekker han fram studier på organisasjonslæring⁶, hvor blant annet Edmondson (Bang 1999; Bang 2008) har funnet at tillit har betydning for hvorvidt man tør å reflektere åpent over feil. Ut fra analyse av ulike studier konkluderes det med at en omforent forståelse av resultater, prestasjonsfremmende rammebetingelser og hensiktsmessige gruppeprosesser er sentrale for at lederteam skal fungere godt (Bang 2008 s. 283).

Arnulf (2008) belyser i sin artikkel *Refleksjonsevne i ledergrupper som inngangsport til organisasjonsendring* hvorfor kommunikasjonen svikter, og poengterer særlig at dette kan ha sammenheng med tilgang til informasjon og muligheten til å ”tenke høyt” sammen med andre i organisasjonen (Arnulf 2008 s. 287). Han viser til en tendens til å overføre individrelaterte begreper til grupper, og ”tillegge grupper mentale egenskaper” (ibid. s. 289). Ikke bare kan da gruppen ha egenskaper, men disse kan tenkes å overstyre individets (Arnulf, 2008). Arnulf refererer videre til studier som viser at trygghet er viktig for ytelse i team, dog ikke bare trygghet for egen person, men trygghet på at teamet håndterer problemløsning og korrigerer for avvik. Trygghet synes jf. studier som viktig for læring i team. Tilbakemeldinger anses viktig for denne tryggheten, men Arnulf viser til en meta-analyse hvor tilbakemeldinger på oppgaver

⁵ Omtales nærmere i kapittel 2, men omfatter en gruppes tilsynelatende enighet i saksspørsmål.

⁶ Omtales nærmere i kapittel 2, om lærende organisasjoner.

viser seg trygghetsfremmende, mens tilbakemeldinger på ”personrelaterte forhold” viser seg å virke til økt defensivitet (ibid.).

1.4.3.2 Lederstilens betydning for åpenhet om følelser

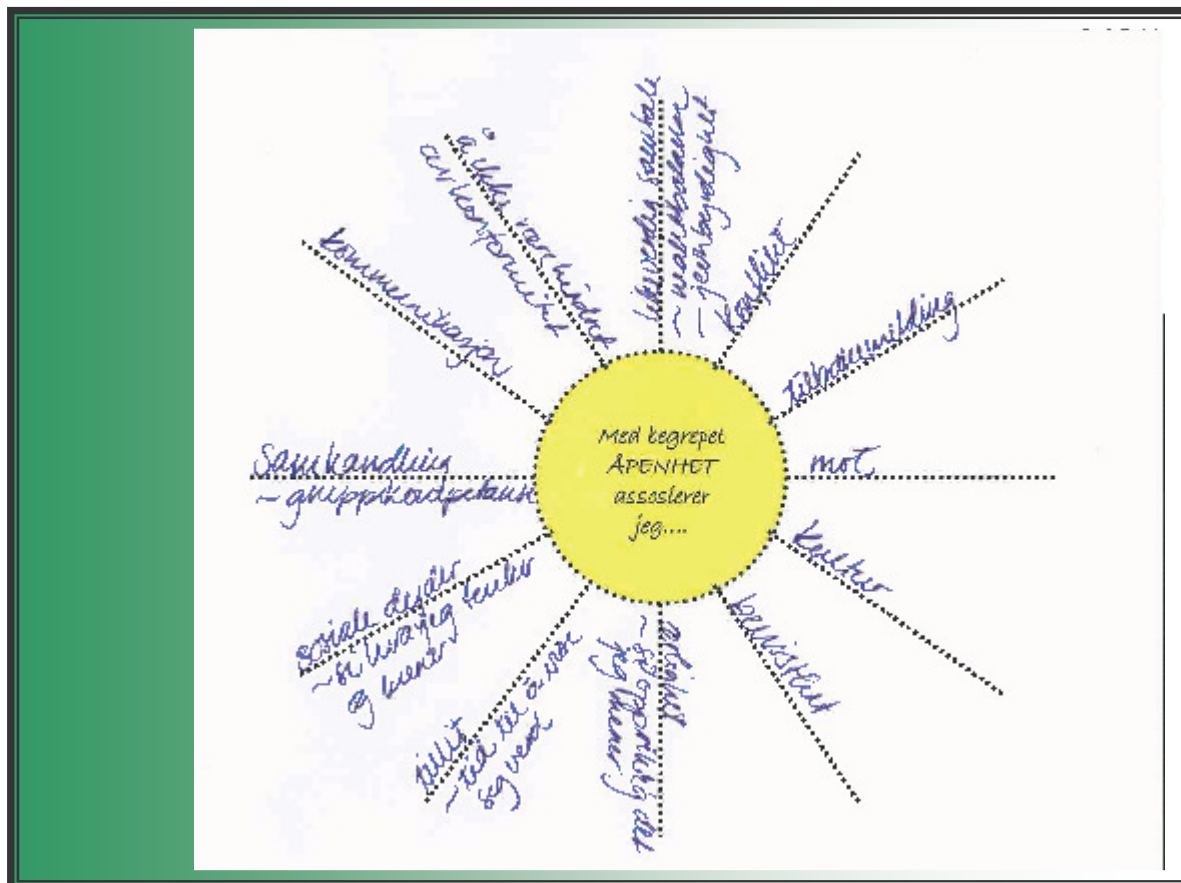
En studie rundt det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen (Glasø 2008) bygger på at ledelse kan forstås som en emosjonell prosess som kan påvirke motivasjon og effektivitet. I studien refereres det til andre studier, som viser lederstilens betydning for det emosjonelle klimaet i en gruppe (ibid.). Glasø viser til en studie hvor det undersøkes hvordan og hvorvidt ledere og medarbeidere uttrykker og undertrykker følelser under samhandling, opp mot relasjonskvalitet, jobbtrivsel og helseplager. Resultatene fra studien viser at det i en dårlig leder-medarbeider-relasjon uttrykkes færre følelser. *”Et godt forhold preget av gjensidig trygghet, tillit og respekt synes derfor å være en forutsetning for at man tør å vise sine sanne følelser overfor hverandre”* (ibid. s. 244). I studien viser Glasø også til høyere forekomst av subjektive helseplager ved større grad av følelsesmessig undertrykkelse. Intervjuer fra studien viste at emosjonsregulering ble begrunnet med spesielt følgende:

- forventninger til regler for hva man burde skjule eller uttrykke,
- strategiske hensyn mellom leder og medarbeider hvor man var redd for eventuelle negative konsekvenser av å uttrykke emosjoner,
- hensyn til andre og redsel for å skape dårlig arbeidsmiljø,
- unngåelse av personlig ubehag (Glasø 2008 s. 244).

Glasø slutter at medarbeidere er redd for sanksjoner, og at emosjonsregulering dermed kan ha sammenheng med posisjon og roller i organisasjonen. Han viser videre til at slik undertrykkelse av følelser har langtidskonsekvenser for spesielt medarbeiderne, i form av påvirkning på motivasjon, trivsel og plager. Sist viser han også til en studie hvor det framkommer at det ikke bare har personlige konsekvenser for medarbeideren, men også kan ha negative konsekvenser for læringsmiljø og beslutningstaking (Glasø 2008).

2 PERSPEKTIVER – FRA DEN TEORETISKE VIRKELIGHET...

Med begrepet åpenhet assosierer jeg...



(Figur 1)

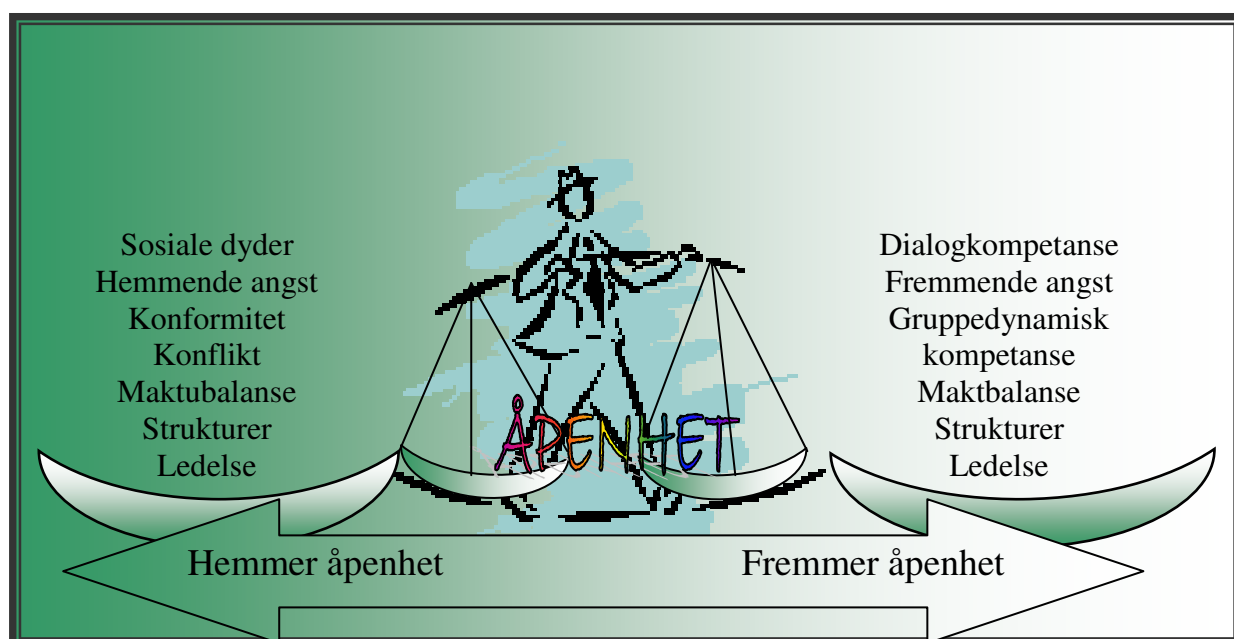
Som grunnlag for å operasjonalisere begrepet åpenhet kan figuren ovenfor illustrere beslektede fenomener. For videre drøfting har jeg gjort et utvalg av de fenomenene jeg mener kan være essensielle å teoretisere rundt, fordi jeg av mange års praksis med organisasjoner har erfart disse som gjengangere. Ved å bruke en konfluent pedagogisk tilnærming⁷ til begrepet får jeg understreket hvordan det har et meningsreservoar med stor dybde og bredde (Grendstad 1993).

Å gjøre det udiskutable diskutabelt kan oversettes til å handle om åpenhet. I fortsettelsen er begrepet åpenhet valgt brukt som grunnlag for både teoretiske innfallsvinkler og metodisk tilnærming. Dette dels med bakgrunn i at åpenhet som begrep er lettere forståelig, dels fordi det

⁷ Konfluent pedagogikk er en pedagogisk retning som vektlegger erfaringslæring og personlig kunnskap, og som blant annet inneholder metodiske verktøy som kan gi tilgang til begreps "meningsreservoar" (Grendstad 1993). Konfluent pedagogikk og det pedagogiske verktøyet soloppgave omtales nærmere i metodekapittelet.

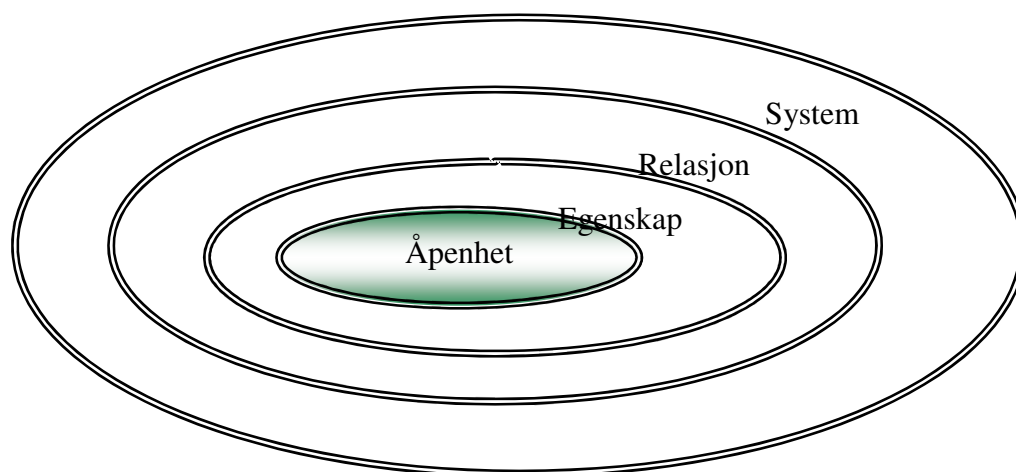
kan oppleves som en ladet uttrykksform å snakke om at man skal gjøre det udiskutable diskutabelt. Dog kan jeg gjennom bruk av begrepet åpenhet muligens miste nettopp noe av forståelsen for at dette faktisk kan handle om tabuområder. Moxnes (2007) henviser til Argyris og hans teori om Modell II-organisasjoner, og beskriver dette som *"en samspillsform der man med andres hjelp søker å bli konfrontert med seg selv.... skaper egenutvikling og læring..... handler i første rekke om å være åpen og ærlig overfor andre og seg selv."* (ibid. s. 176-177). Han beskriver videre det han kaller *"burning platform"*: *"Når det brenner under fotsålene, kjennes det riktig å røre litt på seg."* (ibid. s. 176), noe som gir et bilde av hva denne åpenheten handler om, - at noe som ikke er helt riktig gir et signal om og en trang til handling. Poenget er, for å bruke en oppfølgende metafor, å bygge inn en nærværende bevissthet som gjør at man kjenner når det brenner, og den handlingskompetanse som skal til for å slukke brannen heller enn å tilføre den ny næring.

For ikke å fanges i en uendelighetsdiskusjon om betydningen av og innholdet i åpenhet, vil jeg være selektiv i teoretiseringen. For å illustrere min logikk i teoretiseringen opp mot hovedbegrepet tar jeg for den videre fremstilling utgangspunkt i en egenutviklet modell. Grad av åpenhet kan illustreres på en akse, hvor forhold i retning av den ene ytterkanten hemmer åpenhet, og i den andre fremmer åpenhet. Forholdene virker til å etablere et kommunikasjonsmønster, hvor aktøren balanserer sin kommunikasjon i en kontekst av strukturelle og kulturelle triggere.



(Modell åpenhet, utarbeidet av Liv Unni Gandrubbakken 2010)

Fenomenene i figurene er videre førende for teoretisering rundt begrepet åpenhet og temaet ”å gjøre det udiskutable diskutabelt”. Som utgangspunkt for presentasjon og diskusjon av fenomenene vil jeg belyse åpenhet teoretisk ut fra det jeg oppfatter som tre sentrale perspektiver; et samhandlingsperspektiv, kommunikasjonsperspektiv og et organisasjonsperspektiv. Perspektivene bygger på ulik forståelse av hvorfor vi handler som vi gjør, hvor jeg søker å belyse hvordan man kan forklare atferd som en konsekvens av relasjoner, egenskaper eller systemer (Wadel & Wadel 2007). Med bakgrunn i tidligere nevnte kompleksitet i fenomenet åpenhet, vil jeg på et generelt og overordnet nivå søke å innlemme alle disse tre perspektivene som rammeverk for mitt fokus i studien. Dette fordi jeg mener det ikke vil være mulig å forstå menneskelig atferd innenfor organisasjoner, uten å se den som produkt av både relasjoner, egenskaper og systemer. Wadels beskrivelse av analysefokus og rammeverk (1991) kan da for denne studien gi følgende illustrasjon:



(Figur 2, Gandrudbakken, 2011, inspirert av Wadel, 1991)

2.1 Perspektiver på åpenhet

2.1.1 Åpenhet i lys av samhandlingsperspektivet

I begynnelsen var aktøren...

Samfunnsontologi omfatter spørsmålet om hvordan samfunnet ser ut, og kjernen i dette er uenigheten om hvordan virkeligheten ser ut (Jacobsen 2005 s. 24). Et grunnleggende spørsmål er om virkeligheten er bygd på lovmessigheter eller handler om at sannheter er foranderlige og kontekstavhengige (ibid.). Det kan være logisk å ta utgangspunkt i samfunnsontologi og grunnforskningens forståelse av interaksjonen mellom aktør og struktur, for å belyse begrepet åpenhet og hva som påvirker hva. Spørsmålet i dette vil være om aktøren har et handlingsrom løsrevet fra sin kontekstuelle arena, eller om aktør og struktur gjensidig påvirker hverandre.

Innenfor mikrointeraksjonismen finnes to hovedretninger som kan være relevante for forskningstemaet, symbolsk interaksjonisme og fenomenologisk sosiologi (Aakvaag 2008). Symbolsk interaksjonisme og herunder pragmatismen, bygger på en teori om at aktøren er handlende og problemløsende og bruker tenkning, kunnskap, symboler og språk som redskaper for mestring (ibid.). Blumer og Mead beskriver begge hvordan aktøren handler med utgangspunkt i at han fortolker omgivelsene som grunnlag for handling og samhandling, med hensikt å ”*etablere sosial orden*” (ibid. s. 68). Videre definerer Blumer samfunnet som en konstruksjon med sosiale mønstre, dannet av mennesker og deres samhandling (ibid.) Også Goffman bygger på tanken om en slik fortolkning når han snakker om å ”*nærlese samhandlingsordenen*” som grunnlag for atferd (ibid. s. 72). Sentralt hos Goffman er at aktøren forsøker å etablere en felles definisjon av situasjonen ved å konstruere en meningsfull og ordnet sosial situasjon i samhandling med andre (ibid.). Samhandlingsordenen består i å etablere en ”*taktfull oppmerksomhet*”, gjøre et ”*reparasjonsarbeid*” for eventuelt å rette opp dårlige inntrykk, og ha en ”*dramaturgisk selvrepresentasjon*” gjennom å spille roller på en arena hvor man har et viktig skille mellom ”*frontstage*” og ”*backstage*” (ibid. s. 75).

Fenomenologisk sosiologi er mer opptatt av hvordan aktøren ”*skaper en forståelig verden det er mulig å orientere seg i*” (ibid. s. 76). Man er her mer opptatt av hvordan aktøren skaper mening, enn konstruksjon av handling. Schutz mener aktøren tar sin livsverden for gitt, og skaper forutsigbarhet, trygghet og atferdsbruksanvisninger ved å forenkle sanseinntrykkene (ibid.). I følge Garfinkel kan slik meningskonstruksjon tydeliggjøres gjennom å bruke provokasjon som metode, for å avdekke en ubevisst fortolkningsprosess (ibid.).

Retningene kan forklare dannelsen av selvoppfatning og samhandling, men også samspillet aktør – struktur. Det overordnede perspektivet innenfor mikrososiologi er altså ikke aktøren, men hvordan aktøren materialiserer seg ved å være del av og påvirket av en gruppe. Nyere teori med utgangspunkt i dette er Wadels teori om leder - ledet som en gjensidig relasjon (2003).

2.1.2 Åpenhet lys av kommunikasjonsperspektivet

I fortsettelsen kom dialogen...

Kommunikasjon kan slik anses som det grunnleggende instrument aktøren har for samhandling og for å skape mening overfor seg selv og andre. Den kan ses som et verktøy for

tilbakemelding og informasjonsutveksling, læring og kunnskapsutvikling, problemløsning og konflikthåndtering. Og for åpenhet, for å gjøre det udiskutable diskutabelt.

Men det er ikke gitt at kommunikasjonen foregår problemfritt, - snarere tvert i mot. Persepsjon, projisering, grunnleggende antakelser, konformitet og gruppetenkning er alle blant fenomener beskrevet innen sosialpsykologi som kan representere utfordringer i kommunikasjonen.

Persepsjon omfatter den subjektive fortolkningsprosess som er underliggende for kommunikasjon, og som kan representere en utfordring for åpenhet avhengig av hvordan vi fortolker andre og konteksten vi er en del av (Haukedal 2005). Young (Grendstad 1993) beskriver fire kategorier av kunnskap i persepsjonsprosessen; objektet slik det framstår, slik aktøren sanser det, slik aktøren tolker det, og slik aktøren mener noe om det. Projeksjon omfatter den tolkningen aktøren gjør. Projisering innebærer å tillegge andre det som fortolkes, slik at egne forestillinger om trekk, egenskaper og motiver blir fortolket, bearbeidet og overført som en sannhet om en annen (Grendstad 1993 s. 48).

Med utgangspunkt i organisasjonspsykologi kan vi hevde at persiperende og samhandlende aktører har sine historiespesifikke referanserammer, som danner grunnlag for det Schein kaller grunnleggende antakelser (Jacobsen & Thorsvik 2004). Schein beskriver grunnleggende antakelser som bakenforliggende og til dels ubevisst kunnskap som blir beveggrunner for konfliktsøkende eller harmoniskapende atferd. Slik dannes en kultur basert på implisitte antakelser om relasjoner, sannhet, handlinger, kultur, og ikke minst, - den menneskelige natur (ibid.). Dette vil i neste rekke danne en felles plattform for gruppedynamikk og kommunikasjonsmønster preget av normer for akseptert kommunikasjon. – Normer som hemmer eller fremmer åpenhet, og bygger konformitet og gruppetenkning, eller bevissthet, mot og ærlighet. Grupper kan øve press på aktørene for å ”*holde seg til de rådende normene*” (Stensaasen & Sletta 1996). Da kan det være vanskelig å gjøre det udiskutable diskutabelt, om dette ikke tillates av normene. Dette kan skape et konformitetspress, som kan virke passivt eller aktivt. Passiv konformitet handler i følge Kaufmann & Kaufmann (1996) om at individet i frykt for devaluering tilpasser seg andres oppfatninger. Aktiv konformitet forklares med at gruppen har et behov for sosial kontroll og øver et faktisk press til enighet (ibid.). Konformitet kan være beslektet med og ha sammenheng med gruppetenkning, men gruppetenkning handler mer om at en gruppes sterke samhørighet, kalt kohesjon, gir sviktende kritisk sans (Haukedal 2005). Bakgrunnen for gruppetenkning kan ligge i blant annet sterkt gruppesamhold eller sterkt

lederskap, som så kan gi selvsensur, enstemmighet og press på ”avvikere” (Kaufmann & Kaufmann 1996 s. 296). Begge mekanismer kan medvirke til og være symptomer på mangelfull åpenhet, gjennom gruppemekanismer som gir utrygghet for å hevde egne meninger og være ærlig, eller en harmonisøken som hemmer alternative resonnementer.

Nylehn (1997) peker på at kommunikasjon kan betraktes som et verktøy både strukturelt og sosialt i organisasjonen. I organisasjonen etablerer man kommunikative strukturer for å oppnå formål, og aktører i en organisasjon bruker kommunikasjon som et verktøy for å etablere et forhold til hverandre (ibid.). Nylehn problematiserer videre det institusjonelle aspektet ved kommunikasjon, som innebærer at de kommunikasjonsmønstre som dannes i en organisasjon vil ha sitt utgangspunkt i noen rådende tanke sett. Disse medfører i neste rekke begrenset åpen kommunikasjon (ibid.). I et strukturelt aspekt kan kommunikasjonen tenkes å begrense åpenhet fordi man betrakter kommunikasjonsstrukturer som verktøy for rasjonalitet (ibid.). Som sosial struktur vil også kommunikasjon kunne karakteriseres gjennom nivå og dybde. Den kan kjennetegnes av å foregå på lavere eller høyere nivå, avhengig av i hvilken grad man uttrykker sitt åpne felt og indre selv⁸, og i hvilken grad man kommuniserer på en måte som gir innsikt for en selv eller andre gjennom å avdekke sine skjulte områder (Moxnes 2000b). I dette spennet ligger et skille mellom debatt og dialog. Debatt kan forstås som en meningsutveksling, mens den ekte dialogen i følge Ingebrigtsen og Jakobsen (2004 s. 141) er ”preget av kritisk refleksjon over egne og andres meningselementer” og ”bekreftende anerkjennelse”, som ”i seg selv er tillitskapende, og fordi tilliten øker, vil også evnen til å motta kritikk og uttrykke tvil utvikles”. Relatert til dette er også spennet mellom effektive og ineffektive grupper (Johnson & Johnson 1997). Noen sentrale skiller ligger her i nettopp kommunikasjonsnivået, opplevd gjensidig avhengighet, individuell ansvarlighet, utviklende interaksjon, sosiale ferdigheter og gruppeprosess (ibid.).

Kommunikasjonsperspektivet belyser ytterligere noen av de mekanismer som påvirker hvordan aktøren framtrer i gruppen, og gir et psykologisk perspektiv på hvilke mekanismer som medvirker til gitte kommunikasjonsmønstre i grupper.

⁸ Joe Luft og Harry Ingram er kjent for sitt Joharivindu, en modell som illustrerer hvordan kommunikasjon og gruppeatferd foregår innenfor et åpent, skjult, blindt eller ukjent felt, og basert på hva som er kjent eller ukjent for en selv, og kjent eller ukjent for andre. Dette tenkes å medføre fattig eller rik kommunikasjon, som endres ved økende gjensidig tillit, og kan gi økende åpen og fri kommunikasjon (Stensaasen & Sletta 1996).

2.1.3 Åpenhet i lys av organisasjonsperspektivet

Og så skapte aktøren organisasjonen...

Et organisasjonsperspektiv på åpenhet bygger i denne sammenheng på en systemisk tankegang, hvor man tenker seg at systemet bestemmer aktørens handling og samhandling. Systemet omfatter i første rekke strukturer etablert for å oppnå mål, og kan omfatte for eksempel prinsipper for oppgaveutførelse og beslutning (Bolman & Deal 1991). Organisasjoner er systemer som kan utformes og betraktes ved ulike fortolkninger. I en human-resource-ramme kan systemer forstås som strukturelle forordninger som virker inn på individet. I et slikt perspektiv er behovsteori viktig for å etablere strukturer som stimulerer og motiverer. Ved å se organisasjonen i en politisk ramme, betraktes den som en arena for interessemotsetninger som kan skape konflikter, mens den symbolske rammen er et uttrykk for organisasjonen som kultur, med verdier, språk og tradisjoner (ibid.). I lys av dette vil åpenhet påvirkes av hvordan systemet er tilrettelagt, og hvordan faktorer ved systemet motiverer ulike handlinger.

Nylehn (1997) stiller spørsmål ved om en organisasjon har en eksistens foruten sine aktører og deres handlinger. I følge Nylehn kan organisasjonen ses som en institusjon, hvor aktørene ikke er autonome, men formes av organisasjonens identitet (ibid.), som igjen er formet av aktørene. Dette gir grunn til å anta at et strukturelt perspektiv på organisasjonen ikke er tilstrekkelig som forståelsesgrunnlag for individets handlinger, fordi det ved siden av strukturene kan forekomme prosesser som "lever sitt eget liv". Følgelig kan man da anta at den identitet organisasjonen har, oppstår av noe som er knyttet til formgivning gjennom aktører og ledelse.

2.1.3.1 Åpenhet innenfor arbeiderkollektivet

Arbeiderkollektivet (Lysgaard 1985) kan med utgangspunkt i organisasjonsstruktur og ledelse tjene som illustrasjon på dannelse av organisasjonsidentitet. Skorstad (2002) beskriver arbeiderkollektivet som noe som kan oppstå dersom man har en formell, planlagt organisasjon, et ansettelsessystem som innebærer avhengighet, og en hierarkisk struktur. Dette kan så gi grunnlag for en "*problemtolknings- og spontanorganiserende prosess*" (ibid. s. 85), som i neste rekke etablerer et meningsfellesskap, et arbeiderkollektiv, - et "vi" mot et "de". Arbeiderkollektivets funksjon er således å være en buffer ment for å ivareta det Lysgaard betegner som det menneskelige systemet, mot det teknisk/økonomiske systemet (ibid.). Lysgaard analyserer også samhandling og kommunikasjon, men på systemnivå heller enn på

personnivå. Han forklarer oppstått kommunikasjon spesielt overfor overordnede med rolleforståelsen og den hierarkiske plasseringen i et system (Lysgaard 1985).

Organisasjonsformer kan dermed tenkes å fremme eller hemme åpenhet og påvirkning. Skorstad (2002 s. 25 og 89) peker på hvordan det er *”indirekte sammenheng mellom arbeidsvilkår og produktivitet”*, og at ansatte ved opplevelse av autoritær og urettferdig ledelse kan reagere med en oppjonerende reaksjonsform, *”subversiv kreativitet”*. Ut fra dette kan strukturelle vilkår tenkes også å ha betydning i kommunikasjon og åpenhet.

Skorstad peker videre på hvordan arbeiderkollektivet og idéen om at delsystem med normer som skaper et ”de” og et ”vi”, hvor man identifiserer og isolerer seg med meningsfeller, gir normer for hvordan man skal forstå sin situasjon. Skorstad omtaler det kulturelle aspektet og den uformelle organisasjonen i sin beskrivelse av hvordan gruppenormer og en bestemt forståelse av organisasjon og ledelse kan gi grunnlag for kommunikasjonsformer (ibid.). Et spørsmål kan da være om dette kan kaste lys over forståelsen av hvorfor det synes så vanskelig å kommunisere med ledelsen med åpenhet, når denne kanskje representerer et ”de”, og man her vil kunne møte en annen virkelighetsforståelse dersom man kommuniserer åpent? Skorstad omtaler nettopp den kollektive virkelighetsforståelsen som kan trues ved at man *”slipper ledelsen inn på seg”* (ibid. s. 135), og at man dermed kan oppnå at *”motstand erstattes med samtykke, selv om det kan ramme en selv”*.

2.1.3.2 Åpenhet innenfor den skandinaviske modellen

Den skandinaviske organisasjons- og ledelsesmodellen har røtter i samarbeidsforsøkene i Norge på 1960-tallet, knyttet til industrielt demokrati (ibid.). Forsøk knyttet til nye organisasjonsprinsipper basert på det sosiale systemets behov dannet grunnlag for de psykologiske jobbkrav, som senere er implementert i dagens arbeidsmiljølov, og er ment for å sikre medvirkning og innflytelse. Skorstad problematiserer imidlertid hvorvidt dette faktisk har gitt den enkelte mer handlefrihet (ibid.). En logisk følge av dette kan være å stille spørsmål ved om denne muligheten til medvirkning i neste rekke reelt *har* stimulert generell åpenhet i organisasjonen.

Andersen (2002) beskriver det han betegner som underorganisering, fremkalt av svikt i informasjonsstrømmer, og med taust eller åpent, uforpliktende miljø som konsekvens. Informasjons- og kommunikasjonsbarrierer, sammen med dannelse av bestemte typer kulturer, følger da av organisasjonens styringsprinsipper og struktur.

2.1.3.3 Åpenhet innenfor makt, tillit og vertikale strukturer

Åpenhet kan også tenkes å ha sammenheng med tillit. Tillit ”*har kvaliteter som minner om energi*”, ”*skaper betingelser for og mobiliserer samhandling*” og ”*dreier seg om å stole på hendelser som ennå ikke har skjedd*” (Sørhaug 1996 s. 22). Makt kan defineres som å være i posisjon til å kunne påvirke (ibid.). Sørhaug problematiserer spenningsforholdet mellom makt og tillit, når han beskriver hvordan ledere kan skape et konformitetspress (ibid.), og hvordan hierarkiet ”*kan virke hemmende på fri kommunikasjon*” (ibid. s. 90). Ledelse er forbundet med makt til beslutning, autoritet, posisjon og hierarki. Et spørsmål vil da være om det overhodet er mulig å skape sanksjonsfri, åpen dialog i en relasjon preget av maktubalanse og vertikal kommunikasjon (ibid.). Sørhaug peker i dette på lederens rolle i å skape kommunikative strukturer, og bygge tillit og kunnskap gjennom anerkjennelse (ibid.). Dette bekreftes av Ekman (2004), som understreker den uformelle pratens funksjon i å etablere tillit. Han mener det ligger mye taus kunnskap⁹ i småprat som kan løftes fram og fremme læring. Han belyser også nødvendigheten av at lederen bruker småprat bevisst som en del av sin strategi for å etablere normer, og for å bygge ned barrierer for åpent småprat som inkluderer lederen (ibid.).

Organisasjonsperspektivet belyser strukturelle og kulturelle mekanismers samspill og sammenheng med aktørens handlingsgrunnlag.

2.2 Valgte teoriområder

Åpenhet kan som illustrert så langt betraktes og forklares fra ulike perspektiver. Forskningsspørsmålet og fenomenets kompleksitet avspeiler behovet for ulike forklaringsgrunnlag, mens til dels komplekse forklaringsgrunnlag og teorier avspeiler fenomenets mange og noe diffuse fasetter. Anvendt teori har forankring i samfunnsvitenskap, herunder særlig disiplinene sosiologi og psykologi. Videre teoretisering avgrenses til å belyse fenomenet fra perspektivene ledelse, organisasjon og medarbeiderskap, samt den lærende organisasjonen, og da særlig med bruk av tverrvitenskapelige forskningsfelt innenfor ledelse, organisasjon og arbeidsliv. Dette ut fra at det av hittil presentert teori kan utledes følgende resonnementer:

- Et samhandlingsperspektiv kan illustrere hvordan åpenhet kan ses i lys av *relasjonen* som fremmede eller hemmende instrument. Ut fra dette drøftes relasjonen leder – ansatt.

⁹ Spesielt Ikujiro Nonaka bygger sin teori om organisasjonslæring på det kritiske i å frigjøre den enkeltes tause kunnskap, forstått som under- eller ubevisst dyktighet som er vanskelig artikulert (Nonaka, Toyama og Byosiére s. 491-517).

- Et kommunikasjonsperspektiv kan illustrere hvordan åpenhet kan hemmes eller fremmes av individuelle referanserammer og etablert kultur. Av dette kan utledes et psykologisk perspektiv på forsvarsmekanismer og angst i organisasjoner, som både illustrerer en aktør- og en strukturorientert variabel for åpenhet. Åpenhet drøftes her i lys av organisasjonskultur, eller organisasjon og medarbeiderskap.
- Et organisasjonsperspektiv illustrerer strukturelle elementer med betydning for åpenhet. Ut fra dette drøftes i det videre den lærende organisasjonen som grunnlag for åpenhet.

2.2.1 Åpenhet i lys av ledelse

”Ledelse får mening og virkning avhengig av kontekst...” (Strand 2007 s. 25)

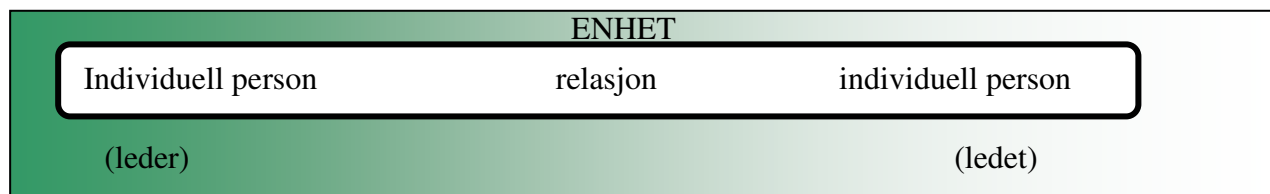
Lederen er omgitt av løgnere, sier Selvik (2005). Ledere omgis ikke bare av taushet, men sågar av løgn, fordi ansatte frykter sanksjoner ved åpenhet. Tausheten kan medføre avvik, feil beslutninger og dårlig ledelse (ibid.). Lederen i lys av sin relasjonelle funksjon bereder i kraft av sin rolleautoritet grunnen for å gjøre det udiskutable diskutabelt, og å skape nye mentale modeller (Argyris 1990; Senge 2006). Teori rundt en såkalt lederplattform for å befeste egen ledelsesfilosofi (Haaland & Dale 2006) kan bidra til å forklare grunnlaget for og kvaliteten av relasjonen leder – ansatt. Innholdet i og betydningen av lederplattformen med tanke på åpenhet vil bli nærmere belyst i kapittel 2.2.3.

Ledelse kan forstås på ulike måter. Jacobsen & Thorsvik (2004) omtaler ledelse ut fra et *rolleperspektiv*, med henvisning til Mintzbergs klassifikasjon i ti lederroller knyttet til oppgaver innen det interpersonelle, informasjon og beslutning. De henviser også til *trekkteorier*, som knytter ledelse til personlige egenskaper. Dette innebærer at ledelse personifiseres, og ikles roller og trekk, som resulterer i former for ledelse. Adizes (1995) beskriver også lederen ut fra roller ved sin PAEI-kode; produsent-, administrator-, entreprenør- og integratorrollen. I Yukls teori opererer man med ulike typer *lederaferd* innen en kontekst, med vekt på hvordan konteksten påvirker måloppnåelse og effektivitet (Haaland 1993).

Kaufmann & Kaufmann (1996) kobler begrepet til *funksjonsutøvelse*, og skiller mellom lederskap og administrasjon. Forfatterne skiller også mellom formell og uformell ledelse, hvor det ene omfatter det institusjonaliserte, det andre det legitime eller personlige lederskap. Forfatterne refererer også til situasjonsteoriens fokus på atferd, lederstil og situasjonsbestemt ledelse. Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori tar utgangspunkt i ansattes modenhet for valg av lederstil basert på grad av støtte og styring (Jacobsen 2004). Denne dreier

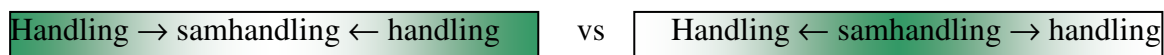
dermed ledelse i retning av et samspill, med en kontekst og noen som skal ledes. Med Nylehn (1997) kan vi oppsummere hvordan ledelse kan betraktes ut fra fire perspektiver; rolleperspektivet, funksjonsperspektivet, ledelse som en personlig utfordring og ledelse som institusjonell form (ibid.).

Til forskjell fra disse perspektivene framstiller Wadel (2003 s. 12) ledelse som et mellommenneskelig fenomen, hvor han betrakter lederen, den ledede og samhandlingen dem i mellom som en enhet, illustrert på følgende måte:



(Figur 3)

Wadel nedtoner det individuelle og fremhever det som oppstår og foregår mellom to individer, det relasjonelle. Han poengterer forskjellen mellom å betrakte samhandling som *"bygget opp av separate, individuelle handlinger"*, og *"individuelle handlinger som avledet av samhandling"* (ibid. s. 15), illustrert slik:



(Figur 4)

Denne betraktningen flytter oppmerksomheten fra lederen og over på det som aktiveres mellom to subjekter. Den gir også mening i det jeg ønsker å problematisere i denne avhandlingen, - det forhold at lederen ofte blir tillagt ansvar og skyld for et dårlig arbeidsmiljø, og hvor de ansatte unnlater å uttrykke dette overfor sin leder. Wadel peker også på hvordan systemperspektivet vektlegger kontekstuelle forklaringer til forskjell fra den relasjonelle (ibid.).

Strand (2007) hevder at ledelse best kan forstås om lederen forstås som en aktør som både *er* noe og *gjør* noe innenfor rammen av en kontekst. I dette perspektivet kombineres trekk, stil, atferd, funksjoner og roller, og det settes i en sammenheng som tar hensyn til både aktører og aktørene i en kontekst. Strand peker også på behovet for å forstå ledelse i et tverrvitenskapelig perspektiv, der ledelse både må forstås i sammenheng med egenskaper, atferd og relasjoner, og i lys av autoritet, makt og rasjonalitet, hvor interesser, legitimitet og strategisk handling er kjerneaspekter (ibid.).

De ulike definisjonene viser hvordan lederen kan betraktes ut fra ulike perspektiver, at ledelse er et mangfoldig fenomen knyttet til mer enn det å være leder, og at man i noen sammenhenger mer må betrakte begge som underordnet et resultat av enheten leder – ledet, og et resultat av enheten leder – organisasjon.

2.2.2 Åpenhet i lys av organisasjon og medarbeiderskap

Organisasjonsteorier definerer organisasjonen ut fra ulike perspektiver. Den kan betraktes ut fra dens formelle og uformell trekk, dens ledelse og dens organisasjonsatferd og prosesser, alle variabler som innvirker på hvordan den fungerer (Jacobsen & Thorsvik 2004). Den kan også betraktes fra et institusjonelt og kulturelt perspektiv, som kan kaste lys over hvordan individer sosialiseres inn i en sammenheng eller er presosialisert for den (Christensen et al. 2004). Sosialisering kan oppfattes beslektet med læring, et relevant begrep å belyse opp mot organisasjoner, fordi læring i organisasjoner i mange tilfelle vil kunne lede til en karakteristisk samhandlings- og kommunikasjonsatferd, - med åpenhet eller ikke.

Schein (1998) beskriver kultur som en gruppes felles eide grunnleggende antakelser. Antakelser og kultur er lært og gir grunnlag for læring og relasjonell samhandling. Antakelsene omfatter et ”verdensbilde” på hvordan man ser på menneskets handlinger og natur, relasjoner, konflikt, tid, omgivelser, og hvordan man kommer fram til sannhet (ibid.). Det felles eide verdensbildet gir så en kultur hvor antakelsene tas for gitt, og danner grunnlag for et mer bevisst sett av verdier og normer med korrekter for hva som er godt eller dårlig og passende atferd. Artifakter opptrer som et synlig uttrykk for antakelsene, og kan forstås som atferd og språkbruk, men også som produkter, teknologi og fysisk utforming av lokaler (ibid.).

Mangelfull åpenhet i organisasjoner kan ut fra dette være knyttet til redsel for konflikt, avhengig av rådende konfliktsyn¹⁰. Videre kan organisatoriske forsvarsmekanismer forklare dysfunksjonelle kommunikasjons- og samhandlingsmønstre som kan hemme åpenhet (Argyris 1990). En organisasjon kan ha et språk mellom hvordan man sier man handler og hvordan man faktisk handler, benevnt som henholdsvis forfektete teorier og bruksteorier (*ibid.*).

Menneskene har ”*programs in their heads about how to be in control*”, sier Argyris (ibid. s. 13), som danner grunnlag for et sett sosiale dyder som styrer atferd. Dydene kan resultere i

¹⁰ Det foreligger tradisjonelt to hovedretninger innen konfliktsyn, kjennetegnet ved atferd i retning av å harmonisere eller søke utvikling (Einarsen & Pedersen 2007).

”dyktiggjort eller innøvd inkompetanse”¹¹, og skyldes bruksteorier som går på behov for å ha kontroll, vinne og ikke støte andre (ibid. s. 13). Dyder representerer et lært verdsett som handler om å utvise hjelp og støtte, respekt, være ærlig, og ha integritet. Når kulturen i organisasjonen kolliderer med disse dydene, kan det resultere i at man blir opptatt av å være enig og ikke såre, fordi dette oppfattes som den beste hjelpen og støtten. Det kan resultere i at respekt forstås som å unngå konfrontasjoner, at ærlighet resulterer i at man tier for ikke å lyve, og at integritet omfatter å flagge prinsipper gjennom argumentasjon. Skal man endre slike defensive organisasjonsmekanismer som da oppstår og gir det Argyris betegner som Modell-I-atferd, mener han at man må endre referanserammene for dydene ved å gjøre det udiskutable diskutabelt (ibid.). Hjelp og støtte kan da tenkes å handle om det å konfrontere uuttalte antakelser, respekt om å oppmuntre selvrefleksjon. Styrke kan omfatte spørrende og reflekterende atferd. Ærlighet kan være å oppmuntre til å si det man ikke sier. Integritet kan være å gjøre prinsipper synlige og til gjenstand for undersøkelse (ibid.). Alt omfatter en atferd og problemløsning hvor man kontinuerlig spør seg hvorfor man gjør det man gjør, heller enn bare å ”justere for avvik”, benevnt som dobbelkretslæring versus enkelkretslæring (ibid.). Dobbeltkretslæring omfatter nettopp det å ikke bare justere handlingene gjennom nye, endrede handlinger, men å undersøke hvilke bruksverdier som styrer handlingene, slik at disse eventuelt kan redesignes. I praksis arter slik dobbelkretslæring seg som såkalt Modell-II-atferd (ibid.).

Framvekst av organisasjonsmekanismer kan også tenkes forklart gjennom psykologisk teori. Mennesket har behov for trygghet og vekst (Moxnes 2000b). Moxnes beskriver hvordan vi kan være grunnleggende trygghetssøkende i vår atferd, noe som viser seg i at vi unngår ubehagelige situasjoner, endring og læring, og er drevet av frykt. Motsatsen beskrives som vekstbehovet, hvor atferden er drevet av nysgjerrighet og mot (ibid.). Moxnes hevder at vekst og trygghet gjensidig utelukker hverandre. Videre beskriver han hvordan konsekvensen av trygghetsbehovet blir avvergemekanismer som resulterer i såkalt sosioatferd, kjennetegnet av blant annet konvensjonell, emosjonsløs og avstandstakende atferd. Etter hvert utvikles hemmende angst, en atferd som blir hinder for kommunikasjon, men bevarer tryggheten. Motsatsen er såkalt psykoatferd, med fremmende, eller positiv angst, hvor man søker vekst, opptrer mer pågående, risikovillig og villig til å tåle det som kan oppleves negativt (ibid.). Jf. også vedlegg 1, med egenutviklet illustrasjon av beskrevne atferdsmekanismer. Angst kan betraktes synonymt med utrygghet, og har sammenheng med å ikke ha logisk kontroll. Som en

¹¹ Argyris bruker begrepet ”*skilled incompetence*”, vanligvis oversatt til dyktiggjort eller innøvd inkompetanse, når han beskriver inkompetanse som produserer konsekvenser som er i strid med handlingens intensjoner, skaper problemer heller enn måloppnåelse, og er spontane eller automatiske (1990 s. 21).

buffer som kan vende slik angst eller utrygghet fra å være negativ til å være positiv, mener Moxnes tillit skaper en atmosfære av aksept som gir toleranse for utrygghet (ibid. s. 33-34). Han viser videre til at hvis tillit ikke finnes kan dette gi økt angst og en kommunikasjon på lavere nivå, - "... kommunikasjonen både skaper og gjenspeiler angstnivået..." (ibid. s. 71). Det intrikate i denne tankegangen er at utrygghet er angst, og at trygghet og fravær av angst må til for å tåle nærvær nok av angst og utrygghet til at man får utvikling gjennom kommunikasjon på et høyere nivå. Dette betyr at for å få åpenhet må man tåle utrygghet, men for å tåle utrygghet, må man ha en trygghet som er etablert gjennom åpenhet. I en studie gjort ved Psykologisk Institutt ved Universitetet i Oslo ble det påvist at grupper med sterke sosiobehev vil preges av kommunikasjon på lavere nivå, altså med liten grad av åpenhet (ibid.). Videre hevder Moxnes at ledere gjennom sin trygghet faktisk kan bidra til andres usikkerhet og angst, og at angst generelt er knyttet til roller. Innenfor en rolle kan man bli en syndebukk all skyld rettes mot, noe som så fungerer som en "angstavleder". Men den viktigste påvirkningsfaktoren på angst i organisasjoner er ifølge Moxnes overordnede forhold som møtestrukturer og kommunikasjonsform (ibid. s. 107).

Monsens perspektiv på aktørens utviklingsfaser fra masse menneske til individ og sist person (1992), setter åpenhet i et eksistensielt perspektiv. Betegnelsen *massemenneske* bruker Monsen om den konforme aktør med behov for å være lik andre. *Individet* betraktes i denne sammenheng som aktøren med et sterkt behov for å markere annerledeshet, mens *personen* betraktes som den selvstendige aktøren som tillater seg selv og andre egenart og selvstendighet (ibid.). I lys av dette framstår også åpenhet forskjellig. Masse mennesket vil opptre lukket, individet åpent for enhver pris, og personen med en åpenhet til nytte for et fellesskap (ibid.). Monsen beskriver hvordan det kan koste å være individ, gjennom ensomhet, og hvordan masse mennesket handler på grunnlag av mindreverdighetskomplekser. Personen er i følge Monsen den som kan bli mest ensom, dersom dennes åpenhet ikke våges møtt av andre (ibid.). I Monsens perspektiv vil fordommer hindre åpenhet, men gi forutsigbarhet (ibid.). Selv om dette er et idealtypisk bilde, kan det likevel tjene som en illustrasjon på kompleksiteten i åpenhet, på måter å være åpen på, og på at det handler om grader av åpenhet heller enn den ene eller den andre ytterligheten. Det kan også belyse det jeg innledningsvis problematiserer, - det at vi som aktører kan framstå som pygméer eller giganter av oss selv i ulike sammenhenger, noe som kan handle om at vi kan ha alle disse tendensene i oss, og hvor hver av dem trigges av ulike forhold.

2.2.3 Åpenhet i lys av den lærende organisasjon

”Livets hemmeligheter ligger gjemt i selvfølgelighetene, - faren er når vi slutter å stille spørsmål ved selvfølgelighetene.”

(Einar Øverenget, fritt etter Ludwig Wittgenstein, muntlig overlevert i foredrag 2010)

Den lærende organisasjon kan betraktes ut fra ulike perspektiver for å forklare åpenhet. I det psykologiske perspektivet består en organisasjon av individer og grupper som lærer (Maier, Prange, Rosenstiel s. 14-34). Motivasjon anses her sentralt, samt en forståelse av at læring skjer gjennom modeller, tidligere kunnskap og regler man lærer seg. Gruppedynamiske mekanismer som felles tanker og samhørighet anses å være viktig for læring (ibid.). I det sosiologiske perspektivet betraktes organisasjonslæring som en sosial prosess som involverer sosiale relasjoner og hvor evne til refleksivitet over prosessene er sentralt (Gherardi, Nicolini 2007 s. 35-60). Aktøren er i dette perspektivet underordnet de sosiale relasjoner og den sosiale prosess, og læring forstås her som produsert av det som skjer under gitte betingelser i en kontekst. Forståelsen bygger blant annet på mikrointeraksjonisme og konfliktperspektivet, hvor samhandling skapes mellom relasjoner i en kontekst hvor man har interessekonflikter og dominante krefter (ibid.). Videre bygger forståelsen på at læringsprosesser drives av sosialisering til spesifikke kulturelle koder (ibid. s. 46).

Wadel (2008) peker på at læring skjer i alle organisasjoner, og refererer til både Senge, Garvin og Dalin når han redegjør for hva en lærende organisasjon er. Han hevder at alle organisasjoner er læringsområder hvor det dannes en læringskultur med kulturelle oppskrifter for læring (ibid.). Han setter læringsforholdene i en relasjonell sammenheng, hvor læring påvirkes av tillit og aktelse innenfor en mellommenneskelig dimensjon, og kan skje i forhold til både en offisiell og en sosial læringskultur. Dette betyr at disse to læringskulturene ikke behøver å understøtte hverandre (ibid.). Dalin (1999) definerer den lærende organisasjon som en organisasjon med strukturelle og kulturelle mønstre som fremmer læringsprosesser, og beskriver den med kjennetegn som romslighet for tabber, åpenhet for å ta konflikter, og refleksjon, kritikk og forandring som en del av miljøet. Senge (2006 s. 12, 14) definerer den lærende organisasjon som “... *a place where people are continually discovering how they create their reality. And how they can change it... is continually expanding its capacity to create its future*”. Han drøfter fem disipliner han anser som grunnlag for åpen og lærende kommunikasjon. I et læringsperspektiv er det også relevant å trekke inn Garvin (2000). Han problematiserer lederes ambivalens til læring, og som et hinder for å etablere en læringskultur. Moxnes (2000b) beskriver angst i organisasjoner som læringsstruktur. Argyris (1990) snakker om hvordan vi

velger ”*fancy footwork*” og enkelkretslæring i stedet for å gjøre det udiskutable diskutabelt, og blottstille grunnleggende antakelser. Haaland & Dale (2006) snakker om lederplattformen som grunnlag for ledelse. Moxnes (2000a s. 162-164) peker på sammenhengen mellom personlige forutsetninger, det mellommenneskelige og det organisatoriske, når det gjelder hemmende og fremmende faktorer for læring. Fremmende for læring innenfor det personlige er indre trygghet og angsttoleranse, samt et behov for vekst (ibid.). Innenfor det mellommenneskelige finner man faktorer som åpen tone, et aksepterende og trygt klima og normer som tillater forskjeller og nytenkning (ibid.). For det organisatoriske nevner Moxnes åpen kommunikasjon, fleksible strukturer og samarbeid. Moxnes (2000b) hevder også at ”*åpenhet er for den som ønsker å endre*”, lukkethet for beskyttelse av det bestående.

Disse teoretikerne kan alle brukes som forklaringsgrunnlag for åpenhet. Noe av essensen i læringsperspektivet ligger i åpenhet for at selvfølgelighetene kan romme sannheter og hemmeligheter man ikke lenger ser, når de er gjemt i vissheten om at de representerer ”sunn fornuft”¹².

Mestring drøftes av Senge (2006) som en av disiplinene som grunnlag for den lærende organisasjon. Denne er også relevant for å drøfte læring, som jeg anser sentralt i sammenheng med temaet åpenhet og kultur. Øvrige disipliner, mentale modeller, teamlæring, felles visjon og systemforståelse er interessante å undersøke nærmere som grunnlag for dette med å stimulere autonome medarbeidere som tar ansvar for egen kommunikasjon. Senge bygger, slik jeg forstår det, disiplinene blant annet på åpenhet, og det er med det utgangspunkt jeg har en antakelse om at en lærende organisasjon kan stimulere ønsket kommunikasjon også om det relasjonelle og arbeidsmiljømessige. Det er også med dette utgangspunkt det er interessant å gjøre en studie som kan resultere i en kritisk refleksjon av hvorvidt teorien har gyldighet i en prosess for å opparbeide åpenhet i en organisasjon, nettopp da med utgangspunkt i beskrevne disipliner.

I følge Lien Holthe (2009) kan erfaringer man gjør seg i organisasjonen gi en form for skjult læring, som kan resultere i en skjult policy, som eksempelvis kan resultere i et taust klima. Dette gir et utvidet perspektiv på hva læring er og hvordan det kan foregå, i det dette illustrerer at man kan lære taushet som følge av erfaringer relatert til gruppe-, ledelses- eller organisasjonsforklaringer. Åpenhet kan også slik forstås som et resultat av læring, og læring

¹² ”Sunn fornuft” er Antonio Gramscis parallelle begrep til Wittgensteins ”selvfølgeligheter”. Den politiske filosofen Gramsci beskriver hvordan et verdensbilde kan bli tatt for gitt, bli ”sunn fornuft” og dermed vanskelig å stille spørsmål ved (fritt fortolket, muntlig overlevert i veiledning 03032011 av Egil Skorstad).

kan betraktes opp mot læring i organisasjoner (Garvin 2000). Læring kan defineres som ”*mer eller mindre varig forandring av atferd, holdninger, tanker eller følelser*” (Moxnes 2000a s. 22). I sosial læringsteori beskrives også læring gjennom interaksjon og modeller (Haukedal 2005). Ut fra dette kan det dermed være divergens mellom holdninger, tanker og atferd, fordi den læring man har med seg kan utfordres av den læring man gjør i en gruppe. Stensaasen & Sletta (1996) snakker her om sosiale ferdigheter og sosial kompetanse, altså situasjonsspesifikke ferdigheter. Garvin (2000) problematiserer lederes redsel for å få sin tro utfordret, og dermed ambivalensen til evaluering, læring og vekst i organisasjoner. Teori rundt læring, dobbelkretslæring og hemmende og fremmende angst kan forklare defensiv og offensiv relasjonell samhandling, eller motivasjon til mestring. Teoriene kan brukes for å drøfte lederens nøkkelrolle i å etablere hemmende eller fremmende forhold, men også for å drøfte medarbeideres beveggrunner for autonomi eller uselvstendighet i kommunikasjon.

2.2.3.1 Medarbeiderskap i den lærende organisasjon

I det å etablere en organisasjon som er funksjonell for formålet, vil det være nødvendig å etablere arbeidsmiljø og arbeidsbetingelser som fremmer dette. I dette kan læring i organisasjoner betraktes som sentralt. Senge (2006) hevder at de fleste organisasjoner lærer dårlig, og at dette handler om utforming, ledelse, og oppgavestruktur, men viktigst, hvordan vi alle har blitt lært å tenke og samhandle. Han mener lærevesker bunner i læringsdysfunksjoner som må identifiseres. Læringsdysfunksjonene handler om at vi ikke ser oss som en del av en helhet, hvor vi heller ikke blir delaktig i ansvaret for det gale som skjer, men finner noen å skylde på når det skjer noe galt. Videre handler dysfunksjonene om at vi har en illusjon av å handle aktivt løsningsorientert, men at vi egentlig reagerer på vanskeligheter vi møter. At vi fokuserer på enkelthendelser gjør oss videre dårlig i stand til å se og forstå hva som skjer over tid, vi finner forklaringer i enkelthendelser eller enkeltårsaker, som også gjør det vanskelig å være nyskapende. Han hevder videre at vi har lett for å tilpasse oss det som skjer, heller enn å handle aktivt for å endre. Senge (ibid.) hevder også at vi lærer best gjennom direkte erfaring, men læringsdilemmaet i organisasjoner er at vi ikke direkte erfarer konsekvenser av mange av våre beslutninger. Ledelsesteamet som skal håndtere dilemmaene og dysfunksjonene, representerer også en læringsdysfunksjon, ved selv å være preget av en inkompetanse som medfører at de er mer opptatt av å skjule denne enn å ta tak i dysfunksjonene (ibid.).

Senge beskriver altså det han betegner som læringsdysfunksjoner i et perspektiv på en organisasjon som han hevder ikke er lærende. Wadel beskriver i motsetning til dette læringskulturer, som bygger på kulturelle oppskrifter med hensyn til læring, og den sosiale

organisasjon med hensyn til læring (Wadel 2008). I dette perspektivet har alle organisasjoner et læringsmiljø, som kan være negativt eller positivt (Dalin 1999). Det negative læringsmiljøet kjennetegnes av blant annet dårlige samarbeidsforhold, mens det positive kjennetegnes av gode samarbeidsforhold og utviklingsorientert og tillitskapende ledelse (ibid. s. 86-87). Wadel (2008) hevder at for å finne forhold som handler om en organisasjons læringsrettede bevegelser kan man se etter organisatoriske og kulturelle kjennetegn. I en lærende organisasjon vil man finne en kultur som verdsetter og vektlegger kunnskap og læring (ibid. s. 14-15).

Læring er en del av menneskets og organisasjonens behov for fornyelse og vekst, men disse *”lack a framework for action, and thus provide little comfort to practical-minded managers”* (Garvin 2000 s. 5). Læring omfatter å stille spørsmål ved og evaluere etablert praksis, men fordi mange ledere finner det problematisk å få utfordret sin tro, blir evaluering et motstridende begrep (ibid.). Grunnleggende i et psykologisk perspektiv på lærende organisasjoner er likevel lærende individer, som modellerer atferd ut fra sine lederes. Å utvikle individuelle læreferdigheter blir dermed grunnleggende for lederen, for å bygge en lærende organisasjon. I dette er åpenhet for nye perspektiver, oppmerksomhet på personlige fordommer eller tilbøyeligheter, eksponering for ufiltrerte data, og evne til ydmykhet sentralt (ibid.).

2.2.3.2 Forutsetninger for den lærende organisasjon

Senge (2006) anser fem disipliner som grunnleggende for organisatorisk læring. Personlig mestring beskrives som en kontinuerlig prosess hvor man utvider egen evne til å oppnå de resultater man ønsker gjennom sin individuelle visjon. Som organisasjonsdisiplin berører dette lederens evne til å fostre et miljø hvor det er trygt å skape visjoner, stille spørsmål, være tro mot sannhet, og utfordre status quo. Mentale modeller beskrives som den enkeltes antakelser om, eller bilder på hvordan verden fungerer, og som i neste rekke skaper atferd. Arbeid med mentale modeller vil i organisasjoner dreie seg om å lære nye ferdigheter, men også å *”implementere institusjonelle innovasjoner”* som fasiliterer bruk av dem (ibid.). Felles visjoner beskrives som de bilder de ansatte i organisasjonen deler, et felleskap som gjennomsyrrer den og gir sammenheng med aktiviteter. Delte visjoner anses vitalt for læring i organisasjoner fordi det gir fokus og energi i retning av noe. Det viktige for ledere i det å skape en felles visjon er å ta utgangspunkt i individuelle visjoner, som representerer blant annet et verdsett, og å la visjonen etableres gjennom en kontinuerlig interaksjon der alle bidrar til å etablere et uttrykt felles bilde (ibid.). Teamlæring beskrives som den prosess hvor et team opparbeider kapasitet til å skape de resultater medlemmene ønsker. Det bygger på delte visjoner, men også på individuell mestring, siden talentfulle team bygger på talentfulle individer, hvor særlig evne til

dialog, diskusjon og konflikthåndtering vektlegges. Sentralt for å etablere teamlæring blir å opparbeide evnen til dialog, og til å stille spørsmål ved ens antakelser (ibid.). Systemtenkning beskriver et konseptuelt, kunnskapsbasert rammeverk med verktøy, som hjelper organisasjonen til å se sine mønster og endre dem effektivt. Systemtenkning omtales som den femte disiplinen, den som integrerer de øvrige, og gir forståelse for at man er en del av en helhet (ibid.).

Dalin beskriver ikke eksplisitt disipliner, men viktige betingelser for at læring skal skje. Han beskriver disse som organisatoriske og individuelle, hvorav flere omhandler ledelsesrollen, åpenhet og medarbeiderens autonomi (Dalin 1999).

2.2.3.3 Fra de fem disipliner til den sjette sans...

Scenarietenkning kan være et verktøy for organisatorisk læring (Van der Heijden et al. 2002).

Scenarietenkning defineres som ”.. *the capability of organizations to perceive what is going on.... - think through what this means for them, ... act upon this new knowledge....* ...

understand the dots on the horizon, perceiving, thinking and taking action... (ibid.). Problemet er at man i organisasjonen fanges av egen måte å tenke og håndtere utfordringer på.

Scenarietenking er et mål- og prosessrettet verktøy for endring ved å tenke mulige framtidsperspektiver gjennom å ”utvikle ens sjette sans”, og være bevisst og oppmerksom (ibid.). Målet er å tilpasse seg endring gjennom aktiv bruk av mentale modeller og systemtenkning, og hvor dette gjøres ved hjelp av det forfatterne kaller strategiske konversasjoner. Tanken er at man skal kunne forstå sammenhenger som påvirker det totale systemet, ved å se på situasjonens underlag, ikke bare isolerte hendelser. Som Senge hevder forfatterne at mentale modeller er vårt handlingsgrunnlag, og at det i organisasjonen skapes felles mentale modeller, som må undersøkes nærmere for å oppnå organisatorisk læring.

Scenarieprosessen starter med intervjuer rundt de mentale modellene, eventuelt med såkalte isfjellanalyser, for å finne fram til de underliggende prosesser for hendelser, ikke bare se på selve hendelsene, toppen av isfjellet. Essensielt i dette er imidlertid dobbelkretslæring, det vil si at man ikke bare tilpasser seg til omgivelsene, men etterspør de underliggende antakelser for det som skjer. Først når dette skjer, har man en reell lærende organisasjon (ibid.).

Scenarietenkning kan brukes overfor divergerende kulturer i organisasjoner, og konflikter som kan oppstå grunnet i ulike grunnleggende antakelser (ibid.). Prosesser brukes da for å stille spørsmål omkring de generaliserte grunnleggende antakelser man har om ulike kulturer i organisasjonen, med intensjon om å bringe til overflaten forskjeller og utfordringer. Det essensielle er å gjøre eksplisitt forskjeller innen språk, nonverbalt språk og atferdsmessige

normer. Man søker da å oppnå økt kulturell forståelse, gjennom bruk av grunnleggende antakelser, for å finne ut hva som ligger til grunn for persepsjon, tenkning og handling¹³.

2.2.3.4 Ledelse i den lærende organisasjon

Forestill deg at organisasjonen din var en havkrysser, og at du var lederen, sier Senge (2006), - hva ville være rollen din, da? Han hevder at den mest neglisjerte delen av lederrollen er designerrollen, og påpeker at det er ufruktbart å være leder i en organisasjon med dårlig design. Det hjelper lite å være kaptein og gi ordre, om skipet er dårlig designet, og ikke gir respons på ordre. I lærende organisasjoner er lederen designeren, stuerten og læreren, og ansvarlig for å bygge organisasjonen (ibid.). Åpenhet betraktes som en forutsetning i en lærende organisasjon, men vanskeliggjøres gjennom den strukturelle barriere som ligger i relasjonen leder - ledet. Strukturen forutsetter en vertikal form for kommunikasjon hvor lederen representerer autoritet, kontroll og styring, som kan være et hinder for åpenhet (Child, Heavens 2007 s. 308-326). Læringsbarrierer kan også oppstå dersom lederen synliggjør at kunnskap er viktigere enn læring, eller ikke praktiserer delt ledelse (Antal, Lenhardt, Rosenbrock 2007 s. 865-885).

Haaland & Dale (2006) snakker i forbindelse med det å bli og ansettes som ny leder, om det å lære å lede en organisasjon, som blant annet omfatter å bli kjent med kulturelle betingelser og normer for atferd. Lederen må identifisere de ”kulturelle kodene”, og ”operere i forhold til disse, herunder også å arbeide for å endre etablerte handlingsregler” (ibid. s. 41). Med referanse til Strand hevder de at som leder er det viktig å arbeide med egen lederplattform.

Selvoppfatning, egen ledelsesteori, verdier, visjoner/ambisjoner og livsforløp betraktes som grunnlaget i denne plattformen, som handler om bevisstgjøring av egen tilnærming til en rolle og en funksjon (ibid.). Strand (2007) peker på at lederen er leder med hele seg, i den forstand at det stilles krav til både ferdigheter, holdninger og rolle. I dette ligger at det ikke er nok med ferdigheter. Disse skal også utøves på grunnlag av noen verdier, der ærlighet og ansvarlighet er sentrale, og der troverdighet og personlig integritet er kjerneelementer. Leders personlighet og selvoppfatning betraktes også som grunnlag i en slik plattform, der leder er en person med sterke og svake sider, og en grad av selvinnsikt som påvirker utøvelse og samspill (ibid. s. 550). Det Strand benevner som lederteori omfatter ikke bare faglig teori, men også den teori lederen har personlig om effektiv utøvelse i en gitt kontekst (ibid. s. 551). Røvik (2007) omtaler translatørkompetanse som grunnlag for å oversette organisasjonsoppskrifter fra en kontekst til en annen. Dette er også teori som understreker betydningen av å inneha innsikt i

¹³ I Nonakas teori om læring i organisasjoner snakker man om tause og eksplisitt kunnskap, hvor den tause kunnskapen må gjøres eksplisitt, for at man skal oppnå læring (Jacobsen & Thorsvik 2004).

egen utøvelse i et relasjonelt perspektiv, og forståelse og evner for å oversette grunnlaget for lederrollen fra en kontekst til en annen.

2.3 Drøfting av presentert teori

Den flate steinen som slynges utover vannskorpen treffer vannet og skaper små ringer som brer seg, den ene utenfor den andre, i den brøkdelen av et sekund som samme prosess starter på nytt i det steinen spretter videre...

Hvilken logikk bestemmer utfallet med hensyn til åpenhet? Har helheten en logikk som ikke gjelder for individet, og hva, eller hvem, bestemmer i så fall helheten? Diskusjonen om det å gjøre det udiskutable diskutabelt kan bli en diskusjon uten noe endelig svar, og hvor spørsmålene stadig bringer oss ut på nye dybder. Hva skaper ringene i vannet, - steinen eller vannet? Og hva bestemmer den neste ringformasjonen?

I det følgende drøftes framstilt teori med tanke på hvorvidt den kan belyse hvordan man kan bidra til å gjøre det udiskutable i en organisasjon diskutabelt, og om den lærende organisasjon fanger prinsipper som kan brukes for å etablere en organisasjon med evne til problemløsning, lærende relasjonell samhandling og åpen, konstruktiv kommunikasjon. Teoriene drøftes også med hensyn til om de kan forklare ledelsesutøvelse som stimulerer sosialisering til autonomi.

2.3.1 Åpenhet diskutert via teori omkring organisasjon og medarbeiderskap

Hvis vi bare kunne gjøre det udiskutable diskutabelt...

Presentert teori på området kan belyse temaet åpenhet ut fra ulike vinklinger:

- Organisasjonen får et kommunikasjonsmønster basert på ulik grad av åpenhet gjennom sosialisering og kulturdannelse, hvor grunnleggende antakelser er fundamentale premissleverandører for mønster som oppstår.
- Organisasjonen får et kommunikasjonsmønster basert på ulik grad av åpenhet gjennom eventuell divergens mellom forfektete teorier og bruksteorier, og behovet for å etablere organisatoriske forsvarsmekanismer.
- Organisasjonen får et kommunikasjonsmønster basert på ulik grad av åpenhet gjennom psykologiske drivkrefter som skaper hemmende eller fremmende angst.

Teoriene er mer utdypende til hverandre enn konkurrerende, men kan bidra til et bredt forklaringsgrunnlag for fenomenet åpenhet, rotfestet både i individ og kontekst, og med

konsekvens i form av en kultur. – Kultur for kommunikasjon, kultur for forsvar, kultur for angst. Og implisitt, - kultur for læring i og mellom aktører.

Symbolsk interaksjonisme og fenomenologisk sosiologi (Aakvaag 2008) kan forklare hvordan meningsdannelse ikke bare skjer aktør til aktør, men aktør til struktur. Vi nærleser, skaper forståelse, mening og orden oss i mellom, men dette ”oss-i-mellom” blir så en struktur som bidrar til ny nærlesning, oversettelse og orden. Dette blir kontekst og kultur, vårt handlingsrom for åpenhet. Nylehn beskriver hvordan organisasjonen former individet, og individet former organisasjonen. I bunnen av dette ligger en struktur, også menneskeskapt, kulisser som i en konstruktivistisk fortolkningsramme er tenkt for å skape orden. – Som i lys av Lysgaards arbeiderkollektiv kan tenkes å bidra til manglende åpenhet, fordi man etablerer en subkultur med normer for samhandling som ekskluderer ledelsen, da denne representerer et annet meningsfellesskap. – Som i lys av psykologiske jobbkrav og demokratiske organisasjonsmodeller kan tenkes å legge til rette for åpenhet, men som likevel vil være avhengig av de enkelte aktørers samspill. – Og som i lys av maktperspektivet vil ha noen iboende begrensninger for åpenhet, i utfordringen i et vertikalt kommunikasjonsforhold.

Slik kan organisasjonens struktur tenkes å bli en referanseramme som spiller ball med kulturen, - som spiller ball med aktøren, i et spill hvor åpenhet kan tapes eller vinnes. Referanserammene kan gjennom organisasjonsformer og organisasjonsstrukturer påvirke åpenhet. Kulturen kan være vekstdriver mot åpenhet, eller romme psykologiske mekanismer som skaper forsvar og angst, jf. Argyris og Moxnes. Og i det hele befinner aktøren seg, med kommunikasjonsatferd som kan tenkes å romme åpenhet, dersom han ikke er redd innenfor referanserammer og kultur. - Eller med kommunikasjonsatferd preget av utrygghet innenfor referanserammene, som kan tenkes å være fundert i egen hemmende angst, og et behov for forsvarsmekanismer.

Presentert teori fra Senge beskriver læringsdysfunksjoner i form av blant annet at man som medarbeider har lett for å identifisere seg så mye med sin egen posisjon, at man finner andre å skylde på når noe går galt. Det kan synes å være dette som skjer når man stiller ledelsen til veggs for det man er utilfreds med, som innledningsvis er bakgrunnen for problemstillingen. Spørsmålet er hva som er roten, eller snarere røttene, til slike læringsdysfunksjoner. Er det noe man har med seg inn i organisasjonen og viderefører, eller en mestringsmekanisme man lærer seg som følge av mislykkede forsøk på å ta opp problemer med sin leder? Handler det grunnleggende om individuelle mekanismer, lederatferd, det interaksjonelle eller noe

strukturelt? Eller om sterk rolleidentifikasjon og manglende systemforståelse? Det kan synes som Senge er inne på noe essensielt når han beskriver ledelsen som skal håndtere læringsdysfunksjoner, men selv har en innøvd inkompetanse som gjør den mer opptatt av å skjule denne enn å ta tak i organisasjonens dysfunksjoner. Erfaring med kartlegging og prosessarbeid i organisasjoner er nettopp at ledere heller enn å ta vanskelige prosesser med ansatte ber bedriftshelsetjenesten om kartlegging og råd. Selvik (2005) bekrefter dette når han hevder at ledere tenderer til å ville unngå krevende kommunikasjon.

Praksis kan illustrere innøvd inkompetanse. - Inkompetanse fordi ledelsen ikke konfronterer problemet, verken med seg selv eller medarbeiderne, - innøvd gjennom å skjule mangelfullt mot til konfrontasjon ved "*fancy footwork*", "*bypass and cover up*", - de defensive, men kontrollbevarende handlingsmønstrene. Noe av kjernen til vanskene med å gjøre det udiskutable diskutabelt ligger kanskje også i at "*the irony is that these organizational defensive routines become taken for granted. They are lamented by all players but accepted as part of organizational life*" (Argyris 1990 s. 56). Dette kan forstås som at man vel vitende om defensiviteten velger å opprettholde den, særlig når Argyris hevder at medarbeidere ansvarliggjør organisasjonen og andre for defektene, og ikke tar ansvar verken for å skape eller korrigere dem (ibid.). Paradokset i defensiviteten er at den opprettholdes gjennom at medarbeiderne bruker samme strategi som de anklager ledelsen for å ha. Arbeid med teamlæring og systemtenkning, basert på å opparbeide kapasitet til å skape felles ønskede resultater, og stimulere forståelse av at systemet aldri kan fungere bedre som helhet enn hva enkeltdelene tillater, kan tenkes å avlære slik defensivitet. Dette fordi en slik prosess antakelig må betinge at man gjør taus kunnskap og grunnleggende antakelser eksplisitt.

Teori om læringsdysfunksjoner i organisasjoner, både hos medarbeidere og ledelse, kan være en av flere forklaringer på at man vanskelig kan gjøre det udiskutable diskutabelt. Tanken om lederes ambivalens til læring kan synes å understøtte teorien om innøvd inkompetanse hos ledere, om det er slik at ledere har problemer med å få utfordret sin tro. Dette underbygger hvor vanskelig det kan være å etablere en lærende organisasjon, dersom lederen selv finner det vanskelig å få utfordret eller utfordre sitt verdigrunnlag. Ledere kan da signalisere en utrygghet som i neste rekke gjør åpenhet vanskeligere. Hvis lærende individer så er lærende organisasjoners grunnlag og lærende individer modellerer atferd ut fra lederes, legges samtidig et grunnlag for utrygghet. Utryggheten kan bidra til en ubevisst modellering av et normsett basert på selektiv kommunikasjon, når medarbeideren lærer ved å skaffe seg informasjon (min

leder etablerer ikke kommunikasjonsarenaer), tolker den (min leder liker ikke alle typer kommunikasjon) og bruker den, (da får jeg heller snakke med bedriftshelsetjenesten). Man kan dermed oppnå sosioatferd og hemmende angst, mer enn sannhetssøken, erkjennelse og proaksjon. Læringsstrukturer i organisasjonen kan dermed være avgjørende for åpenhet. Dårlige læringsstrukturer kan omfatte lederen og det grunnlag som ligger i dennes lederplattform for både egen og andres læring, fordi ledelsen vil være sentral i å etablere en filosofi og strategi for læring. Dårlige læringsstrukturer kan også omfatte en utrygg kultur og utrygge individer, som i neste rekke kan føre til utrygg samhandling og konformitet. Om det da er slik at utryggheten er medbrakt inn i organisasjonen er av mindre betydning som årsak. Av større betydning er forståelsen av grep ledelsen kan gjøre for å bygge en læringskultur av åpenhet, uten offisielle og skjulte læringsforhold.

Senges nevnte menneskelige antatte tendens til å bygge på enkelthendelser, og tilpasning til heller enn refleksjon over gradvise prosesser, kan underbygge en betraktning om at vi aksepterer som selvfølgelige, og heller modellerer leders atferd enn aktivt å velge psykoatferd. I dette perspektivet vil det være av betydning å etablere grunnleggende trygghet for å stille spørsmål, og forståelse av seg selv som en del av et system man kan påvirke.

Læringsperspektivet til Garvin kan understreke kritiske momenter i å etablere en lærende organisasjon, i det å utvikle individuelle læreferdigheter. Flere av de presenterte teoriene illustrerer potensielle barrierer for utvikling av personlig mestring, og muligens dermed også åpenhet. Dersom lederens bruksverdier illustrerer at kunnskap er viktigere enn å lære, og han har problemer med å få utfordret sin tro, - hvordan kan dette da gi grunnlag for evne til å stille spørsmål, være tro mot sannhet og utfordre status quo? Selvik drøfter hvor vanskelig selv ledere synes å mene det er å konfrontere, gi tilbakemelding og stille spørsmål. Da er det relevant å undres over hvor enkelt det vil være å etablere den lærende organisasjon, uten at det gjøres ved hjelp av prosesser som styres av andre enn lederen selv? Vil lederen våge, eller evne å stille de nødvendige spørsmålene for læring for seg og andre? Dette synes å illustrere at lederrollen er sentral og samtidig kritisk i å tilrettelegge for åpenhet, men at det fordres vel så mye av den personlige lederteorien, som den faglige.

Mentale modeller kan oppfattes sammenfallende med bruksteorier og grunnleggende antakelser. I organisasjonslæring anses arbeid med å lære nye ferdigheter, gjennom å blottstille fortolknings- og beslutningsgrunnlag, gjøre dette til gjenstand for diskusjon, og derigjennom

utvikle nye modeller som viktig (Nordhaug 2002). I tilknytning til dette problematiseres temaet åpenhet, en dimensjon som blir en forutsetning for å utvikle nye mentale modeller. Åpenhet defineres i denne sammenheng som en etablert norm for å utfordre egen tenkning, og hvor forutsetningen for åpenhet er et miljø preget av tillit (ibid.). Dersom det som Garvin hevder er slik at ledere finner det vanskelig å få utfordret sin tro, og at medarbeidere modellerer atferden til sin leder, ligger der en utfordring i å utvikle nye mentale modeller i organisasjoner, siden lederatferden ikke vil stimulere til åpenhet. Praksiserfaring er dessuten at mange medarbeidere ønsker svar og tydelighet fra sin leder, mer enn spørsmål og fordomsfri undring, noe som også vil kunne hemme diskusjon av mentale modeller. På den annen side kan dette handle om nettopp hemmende angst i en kultur av utrygghet, hvor lederen formidler at kunnskap er viktigere enn det å lære. Så er igjen spørsmålet om dette kan ha sammenheng med mangelfull forståelse av seg selv som en del av et system der *"there is no separate other..., ... the cure lies in your relationship with your enemy"* (Senge 2006 s. 67).

Følgelig kommer utfordringer med å etablere felles visjon. En organisasjon med felles visjoner har i følge Senge interaksjon mot et felles bilde. Men er dette også en organisasjon hvor man gjør det udiskutable diskutabelt? Om det å etablere en felles visjon bygger på forutsetninger om åpenhet, som igjen bygger på en fordomsfri, spørrende kommunikativ arena hvor egne grunnleggende antakelser er utforsket, kan det tenkes en mulighet for å gjøre det udiskutable diskutabelt. Mine erfaringer fra møter med ledere og ansatte er imidlertid at konfliktsyn og syn på relasjonell samhandling ofte preges av sosiale dyder basert på redsel for ærlighet og for å såre. Dette synes å hemme åpenhet og gi sosioatferd. Erkjennelse av innholdet i sosiale dyder kan slik synes sentralt for å bygge betingelser for åpenhet, og da bygd på en diskusjon om grunnleggende antakelser. Er så disse en del av dialogen om visjonen, har man mulighet til å etablere læringsbetingelser også for relasjonell samhandling og kommunikasjon. Er de ikke det, vil man muligens få en teknisk overflatelæring, med åpenhet på overflaten om ufarlige temaer som ikke berører gruppens implisitte mekanismer. Dog vil trolig dialog om grunnleggende antakelser og oppøving av teamlæring måtte gå parallelt, for å gjøre eksplisitt syn på konflikt og relasjon, samtidig med oppøvelse av ferdighet i kommunikasjon ved diskusjon av begreper som åpenhet, tillit, trygghet og vekst. Moxnes kan her tilføre Senge en dimensjon, ved å forklare psykologiske behov og atferdsmekanismer som sentrale for læring og defensivitet.

2.3.2 Åpenhet diskutert via teori omkring ledelse

Hvis vi bare ikke hadde sånn en dårlig sjef...

Presentert teori illustrerer et lite knippe i et formidabelt felt rundt området ledelse, fra trekk- og egenskapsteorier, til rolle- og funksjonsforklaringer, og sist et relasjonelt forklaringsperspektiv.

Ut fra de ulike teoriene kan åpenhet i en virksomhet kan betraktes ut fra følgende:

- Lederen har gode eller dårlige trekk som gjør medarbeideren mer eller mindre åpen.
- Lederen tilrettelegger gjennom roller og funksjoner for åpenhet, mer eller mindre strategisk og bevisst.
- Lederen bereder grunnen for åpenhet i et gjensidig påvirkningsforhold med de han leder.

Supplerende til dette er teori som betrakter ledelse ut fra et perspektiv med vekt på verdigrunnlag, slik Strand, Haaland & Dale beskriver det når de drøfter betydningen av en lederplattform. Elementene i en slik lederplattform omfatter hva Strand (2007) betegner som ledelse som et personlig prosjekt, og består av lederens livsforløp, verdifundament, visjoner, oppfatninger om egne kvaliteter, og en personlig lederteori. Dette kan se ut til å fange elementer fra alle ovennevnte perspektiver. Lederen er en person med styrker og svakheter, kan gjennom sine verdier og visjoner vektlegge og forme sine roller og funksjoner, og trenger gjensidighet og samhandling for å få et helt bilde av sine oppfatninger om seg selv.

Der de tre førstnevnte teoriområder omkring ledelse nærmest kan oppfattes som konkurrerende, synes Strand å forene disse i en betraktning av flere forhold som påvirker ledelse. Dette gir også mening i forklaringsgrunnlaget for åpenhet opp mot ledelse. Når leder betraktes som å ha trekk som påvirker åpenhet, men gjennom en plattform der ett element omfatter bevissthet om og læring i forhold til egen person i samhandling med andre, kan man se hvordan åpenhet blir nødvendig for læring. Men ikke bare det, betraktningen kan illustrere åpenhet som både en virkning og en forutsetning. - Virkning, i det at trekk kan påvirke grader av åpenhet. – Forutsetning, i det at man gjennom åpenhet kan påvirke grader av åpenhet. I dette perspektivet betraktes lederen også som et sett av roller eller funksjoner, og der grad av åpenhet kan være påvirkelige gjennom verdivalg og visjoner. Man kan her tenke seg verdivalg i retning av menneskelig eller økonomisk orientering, som kan gi en lederstil i relasjons- eller oppgaveorientert retning, og som i neste rekke kan påvirke eller legge til rette for grader av åpenhet. I dette perspektivet betraktes lederen ikke bare som leder, men som leder i forhold til

en ledet, i det lederplattformen beskrives også å kunne inneholde nettopp vurderingen og læringen om seg selv opp mot et subjekt, - ikke et objekt som skal ledes. Gjensidigheten synes også bli synliggjort i dette perspektivet gjennom beskrivelsen av lederteorien som en del av en lederplattform, fordi denne lederteorien ikke handler om det teorifaglige, men om å få noe til å virke i en kontekst gjennom en bruksteori. Dette kan nettopp understreke det Strand med referanse til andre teoretikere omtaler som å påvirke organisasjonskultur, og å innlemme ”*de emosjonelle båndene mellom ledere og medarbeidere*” (Strand 2007 s. 20). I dette ligger også et forklaringsgrunnlag for grader av åpenhet, når lederen gjennom et gjensidighetsperspektiv betrakter seg og de ledede som bro- og kulturbyggere seg i mellom.

Skulle vi i forlengelsen av dette med gjensidighet problematisere lederen som del av gjensidighetsperspektivet, er det naturlig å se nærmere på utfordringer som kan ligge i dette påvirkningsrommet hvor kommunikasjonen utvikles mellom leder og ledet. Hva bygger åpenhet? Hva gjør det udiskutable diskutabelt? I Mead, Blumer og Goffmans symbolsk-interaksjonistiske perspektiv er aktørene symbolsk fortolkende aktører som nærleser en samhandlingsorden for å skape en meningsfull situasjon. Dette kan tolkes som at vi som aktører forsøker å tilpasse kommunikasjonen til hvordan vi ”leser” den andre, ikke bare for å forstå konteksten, men også skape et trygt handlingsrom. Om det videre er slik at vi bygger på grunnleggende antakelser når vi gjør dette konstruksjonsarbeidet med å skape en sosial orden, vil det kunne forstås dit hen at vi har med oss et forståelses- og erfaringsgrunnlag som gir et redskap for å persipere. Eget forståelses- og erfaringsgrunnlag skaper dermed grensene om handlingsrom og åpenhet, men det gjør også fortolkningsprosessen av samhandlingen med den andre. Slik skaper ikke lederen åpenhet alene, men gjør det i et gjensidig rom av samhandling subjekt – subjekt. Perspektivet understrekes gjennom Wadels beskrivelse av enheten leder – ledet, hvor det er samhandlingen som fører til nye utspill, ikke omvendt. Og som om ikke dette var nok, skapes antakelig dette handlingsrommet med utgangspunkt i de premisser som ligger i rådende gruppedynamikk, normer og konformitetspress, jf. Stensaasen & Sletta, Argyris og Schein.

Innen grensene av samhandlingsrommet ligger også temaene tillit og angst. Tillit er, som Sørhaug viser, et relasjonelt begrep med energi til ulike former for samhandling. Mer eller mindre tillit vil dermed ha iboende betingelser for grader av åpenhet. Tillit kan slik sett knyttes nært an til Moxnes’ nevnte angst i organisasjoner. Det menneskelige vekstbehov medvirker til den nysgjerrige, sannhets- og erkjennelsessøkende atferd, altså den fremmede angsten. Teori

rundt hemmende og fremmende angst kan belyse lederens rolle i å bygge en organisasjon hvor man evner å gjøre det udiskutable diskutabelt. Når lederen skal stimulere åpenheten og viljen til å gjøre grunnleggende antakelser til gjenstand for undersøkelse, fordrer dette trolig nettopp motet til å utsette seg for fremmende angst, hos *lederen* så vel som hos medarbeideren. I rommet mellom disse to kan også den fremmende eller hemmende angsten tenkes å oppstå, ikke bare som noe som ligger grunnfestet som atferdsstyrende kvaliteter i individet, men som noe man leser av hverandre gjennom samhandlingsrommet, grunnleggende antakelser og en fortolkningsprosess. Aktørens trygghet er igjen aktuell å presisere, både som årsak og virkning.

For å arbeide med angst, trygghet og vekst, kan scenarieprosesser synes å være et virkemiddel. Isfjellanalyser kan brukes for å avdekke beveggrunnen for tenkning og atferd, fordi det gir mulighet til å billedliggjøre bruksteorier og forfektete teorier. Modellering av scenarier jf. Van der Heijden kan være en veg til å ufarliggjøre diskusjoner, og til å utforske og hypoteseteste. Individuelle læreferdigheter kan utvikles, fordi bruk av scenarier trolig kan fremme åpenhet for nye perspektiver. Som ovenfor vist fordrer det imidlertid en leder som er trygg i rollen. Modeller rundt det å lære å lede kan her supplere teori omkring den lærende organisasjon, når disse innebærer å ta grep om det som beskrives som leders ansvar for å ta tak i egne læringsferdigheter, arbeide med kulturelle koder, etablerte handlingsregler, og egen lederplattform. Dette handler alt om hva lederen bør ”oversette” for eget formål, og anvende for å bygge en lærende organisasjon. Disse momentene kan understreke viktigheten av lederens egenlæring og rolleteori. Translatørkompetanse er også et begrep som gir mening i denne sammenheng, dersom en slik kompetanse medfører at taus kunnskap, grunnleggende antakelser og bruksteorier blir operasjonalisert og gjort eksplisitt.

Det er vanskelig å se at presentert teori omkring ledelse og åpenhet ikke skulle ha gyldighet innenfor noen områder, selv om man kan tenke seg en mer begrenset gyldighet innenfor organisasjoner og kontekster med relasjoner sterkt preget av makt, underordning og vertikal kommunikasjon. Der ledelse preges av maktbruk, kan dette tenkes å gi en kommunikasjon med preg av autoritetsrespekt og en hierarkisk struktur som svekker betingelsene for åpenhet så sterkt at gjensidighetsperspektivet får begrenset betydning. Dette kan da tenkes å resultere i Selviks nevnte mønster av løgn og taushet mer enn ærlighet og åpenhet.

2.3.3 Åpenhet diskutert via teori omkring den lærende organisasjon

Hvis vi bare hadde en lærende organisasjon...

Presentert teori fanger kun fragmenter i et vell av teorier omkring lærende organisasjoner.

Fragmentene fanger likevel noe av det essensielle ved lærende organisasjoner opp mot åpenhet:

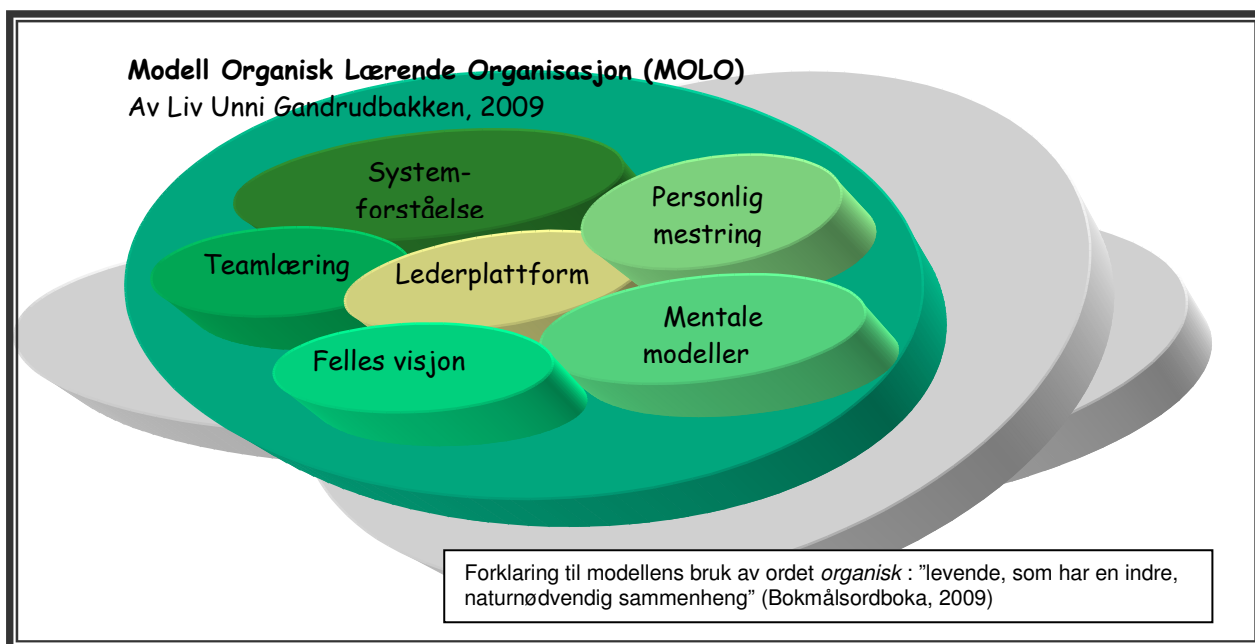
- Læring i organisasjoner kan betraktes som grunnlagt i disipliner, noe strukturorientert som kan fasilitere lærende samhandling. Åpenhet ses her som førende prinsipp for disiplinene.
- Læring kan betraktes som kulturelt betinget, fundert i individers lærende forutsetninger og læringssyn, som gir dobbel- eller enkelkretslæring, og fremmende eller hemmende angst. Åpenhet er her betinget av potensialet som ligger i relasjonen individ - kultur.
- Læring kan betraktes med grunnlag i kunnskapssyn, former for kunnskap, og et behov for å gjøre kunnskap åpen for innsyn, med åpenhet som forutsetning for og virkning av dette.
- Læring avhenger av ledelse, leders kunnskapssyn, translatørkompetanse og verdiplattform.

Jeg begynte med å undre meg over erfaringene fra egen praksis, om lederen kunne lære sine medarbeidere offensiv relasjonskompetanse heller enn innøvd inkompetanse, og om det var gjennom en lærende organisasjon de kunne lære dette. Jeg begynte med å undres over hvilken rolle lederen har i forhold til læring. En følge av dette er refleksjon over om medarbeidere klarer å etablere et lærende klima uten at lederen leder an? Er det slik at om man bare ikke hadde sånn en dårlig sjef, så ville den relasjonelle samhandlingen være konstruktiv?

Disipliner alene synes ikke ut fra framstilte teorier å være nok for å bygge *relasjonell* åpenhet. Hvordan kan åpenhet læres i en organisasjon med visjon om å være lærende, om man har en leder som er mer opptatt av å ha kunnskap enn å lære? Eller om man har en leder som ikke har translatørkompetanse på det kulturelle? Eller der man har en leder hvis verdiplattform ikke er tuftet på trygghet og relasjonsbygging?

Disipliner for en lærende organisasjon kan tenkes å hjelpe oss på veg mot å gjøre det udiskutable diskutabelt. De kan fasilitere betingelser for dobbelkretslæring ved prinsipper om å gjøre eksplisitt, felles og systemisk. Forutsetningene for disiplinene, og for dobbelkretslæring i organisasjoner, kan likevel se ut til å være avhengig av en velfundert ledelsesplattform. Denne gjensidige dynamikken kan illustreres gjennom ”MOLO”, en egenutviklet modell basert på

Senge, men fundert i en ledelsesplattform, og hvor akronymet antyder en mulig veg å gå blant mange (jf. figur under og vedlegg 2).



(Modell Organisk Lærende Organisasjon, Gandrubbakken 2009)

Praksis gjennom mange år får meg til å etterspørre soliditeten i denne ledelsesplattformen. Hvor mye har mange av dagens ledere egentlig arbeidet med egne læreferdigheter, selvoppfatning, verdier og ledelsesteori? - Og omsatt de i *relasjonell samhandling*? Teori om taus og eksplisitt kunnskap, forfektet teori og bruksteori, samt om hemmende og fremmende angst, kan illustrere en forskjell mellom læring og utøvelse. - En forskjell som ofte kan synes ubevisst, og som kan se ut til å fordre bevissthet om forskjellen, mot til å erkjenne den, og evne til å gjøre noe med den, dersom læring i organisasjoner skal inkludere *relasjonell* og *kulturell* læring. I dette bildet blir åpenhet både en forutsetning og en effekt.

I et kulturelt aspekt av læring i organisasjoner synes potensialet å ligge i samspillet mellom individer. Spesielt synes teori om angst å avdekke et nødvendig supplerende syn på læring i organisasjoner. Denne leder oppmerksomheten mot grunnleggende tendenser og behov i individet som kan bidra til læring eller læringsdysfunksjoner både på individ-, gruppe- og organisasjonsplan. Å arbeide med disipliner som personlig mestring og mentale modeller i lys av dette understreker betydningen av åpenhet. Åpenhet som kan avdekke angst, og åpenhet i form av tilbakemelding, hjelp og støtte som grunnlag for trygghet nok til å tørre å være utrygg. Det relasjonelle leder - ledet-perspektivet, som forfekter at samhandling skaper ny handling, kan også belyse hvordan læringsdisipliner ikke er uavhengige av et parallelt blikk på grad av angst og åpenhet som skapes av relasjon og samhandling.

Kunnskap og kultur, ledelse og medarbeider, - de kan alle i lys av presentert teori se ut til å ha et fellestrekk: Nødvendigheten av åpenhet for læring. - Åpenhet for å *få* læring, og åpenhet *for* læring. Slik kan det se ut som en lærende organisasjon basert på åpenhet for nye perspektiver og forståelse for helhet kan gi vekstvilkår for å gjøre det udiskutable diskutabelt.

Organisatoriske forsvarsmekanismer, grunnleggende antakelser og hemmende angst kan som vist gjennom teori se ut til å representere utfordringer for læring og trygghet til åpenhet. Læring ser ut fra dette til å fordre noen som tør å sette åpenhet på agendaen, og tør å ta i mot den. Så hvis vi bare hadde en god sjef...?

2.4 Oppsummering og undersøkelsesperspektiv

Å gjøre det udiskutable diskutabelt i organisasjoner kan slik forklares gjennom et strukturorientert og overindividuellt perspektiv, hvor mangelfull åpenhet kan sees som uttrykk for blant annet maktforhold, kulturelle forhold og institusjonelle betingelser. Det kan også forklares via sosialpsykologiske teorier, hvor mangelfull åpenhet blir et relasjonelt fenomen. Til sist kan det forklares ut fra individperspektivet, hvor åpenhet blir et spørsmål om individuelle ferdigheter og personlighet hos leder og medarbeider.

Jeg har valgt å ikke utelukke verken sosiologisk, sosialpsykologisk, strukturelt eller individuelt forklaringsgrunnlag, fordi jeg gjennom teoretiske perspektiver mener å ha synliggjort kompleksiteten i fenomenet åpenhet. Jeg vil derfor gjøre en studie hvor jeg retter oppmerksomheten både mot spesifikke betingelser ved organisasjoner (den lærende organisasjonen), og relasjonen leder - ledet, der jeg vektlegger å undersøke opp mot leder- og medarbeiderferdigheter. Leder- og medarbeiderferdigheter, relasjonen leder - ledet og prinsipper for å etablere en lærende organisasjon kan synes å henge uavlatelig sammen i det å skape grunnlag for åpenhet. Det relasjonelle i handlingskompetansen understrekes i det at den enkelte aktørs delferdigheter krever komplementære delferdigheter hos den andre parten i relasjonen (Wadel 1991). Det relasjonelle kan virke å være basalt, men om dette slik Wadel tenker, skapes av samhandlingen, vil man igjen være ved utgangspunktet – aktøren, og dennes handlingskompetanse. - Lederens trygghets- eller vekstsøkende atferd, og medarbeiderens trygghets- eller vekstsøkende atferd... Så langt, og til fortsettelse med utgangspunkt i *Møbiusfunksjonen* i ledelse, - det fenomen at ledelse forutsetter følgesvenner, og at *"hvis ledelse forutsetter følgesvenner, kan vi alternativt/like gjerne/bedre fokusere følgesvenner som ledere..."* (Haaland forelesningsfoiler samling 2 OLU 2009/2010).

3 METODE - PÅ SØKEN ETTER DET UDISKUTABLE

"...many of us is in lack of understanding our own skilled incompetence, the defensive routines that we help to create or reinforce, and the sense of helplessness and hopelessness that we eventually feel..." (Argyris 1990 s. 35)

Forskningsspørsmålet innebærer en søken etter dybdeforståelse av et fenomen. Det vil da være rasjonelt å velge design og metode som kan gi innsikt og prosessforståelse, med mulighet til å forklare hva som kan være årsak til at noe blir slik det blir. Til dette trenger jeg informasjon om fenomenets innhold, og forståelse både av et system, en organisasjon, og individene i den. Ut fra aktør-struktur-perspektivet kan det være vanskelig å forklare hva som påvirker hva, og hva jeg enn velger, så velges implisitt noe bort.

Fenomenet åpenhet, og spesielt uttrykket "å gjøre det udiskutable diskutabelt", er som forskningsspørsmål på en måte et paradoks. Jeg ønsker å få vite noe om åpenhet ved å undersøke hos noen som muligens uttrykker at de ønsker seg større åpenhet. Dette innebærer at den åpenheten jeg etterspør mangler. Hvordan kan jeg da forvente som forsker at jeg skal kunne finne den? Åpenhet er som illustrert et komplekst fenomen, som hvert enkelt individ gir mening til, og kanskje har et ubevisst forhold til. Hvis åpenhet mangler, - hvordan kan jeg da vite at det jeg blir fortalt representerer åpenhet? Hvordan kan jeg vite at den jeg samtaler med har oppdaget det ubevisste som ellers forblir usagt? Når flere av teoretikerne som er presentert hevder at læringsdysfunksjoner, sosiale dyder og dysfunksjonelle organisatoriske rutiner er ubevisste (Senge 2006; Argyris 1990; Schein 1998), ligger det i en empirisk undersøkelse av åpenhet iboende en utfordring som kan synes vanskelig å forsere.

3.1 Metodologisk tilnærming

Som grunnlag for operasjonalisering og teoretisering av sentrale begreper til bruk for undersøkelsen er innledningsvis i kapittel 2 brukt et instrument kalt pedagogisk sol, et metodisk virkemiddel egnet for oppdagelse og bevissthet om et tema (Tveiten 1998). Dette er i sammenheng med eget bruk i teoretisering også pilottestet med to respondenter på egen arbeidsplass, ved at disse har testutfylt oppgaven.

Teoretisk tar jeg for undersøkelsen blant annet utgangspunkt i symbolsk interaksjonisme og forståelse av aktøren som symbolsk fortolkende. Den metodologiske konsekvens av dette, er at det som kan gi innsikt og forståelse er kvalitativ metode, med utgangspunkt i aktørens mening, (Aakvaag 2008). Ved kvalitativ metode, slik det beskrives av Hellevik (1993), tar forskeren sikte på å forstå og forklare et fenomen, ved å fange mangfoldet i det. Ved kvantitativ tilnærming vil forskeren i større grad være opptatt av å sammenligne undersøkelsesobjekter. Sammenligning er ikke er undersøkelsens primære hensikt. Ved kvantitativ metode vil også en klassisk tilnærming være bruk av spørreskjema med svaralternativer. I sammenheng med forståelse av et fenomen vil bruk av en slik tilnærming medføre fare for å miste tilfang av informasjon, fordi forskeren ikke har nødvendig oversikt over og kunnskap om fenomenet (Jacobsen 2005). Man kan risikere å ikke stille alle relevante spørsmål (Larsen 2007). Det kan dermed oppstå en form for forskningseffekt med bakgrunn i forskerens forforståelse og kunnskap, og fare for å trekke feilslutninger kan oppstå som følge av dette. Det metodiske valget begrunnes i et ønske om i størst mulig grad å sikre at aktøren står i sentrum for informasjonsinnsamlingen. Ved kvalitativ metode anses blant fordelene å være nettopp friheten til å innhente utdypende informasjon som hjelp for å forstå helheten (ibid.).

Komparasjon kunne være ønskelig ved en studie med empiri fra flere enheter. Ut fra delhypotesen rundt åpenhet i lærende organisasjoner kunne det være ønskelig å gjøre en komparativ studie av en enhet som hevder å arbeide ut fra en lærende organisasjons prinsipper, og en enhet uten eksplisitt eller bevisst forhold til dette. Eventuelt kunne man sammenligne med en enhet som hevder å ha dårlig kommunikasjon, og hvor dette uttrykkes å ha sammenheng med ledelse. En komparativ studie kunne gi mulighet for en komparativ eller teoretisk generalisering, med en generell teori om hvordan noe henger sammen (Jacobsen 2005). Samtidig ble en tilnærming med forskende partnerskap (Bjørnsrud 2006 s. 13-40) vurdert tjenlig for studien, noe jeg kommer tilbake til. Dette valget gjorde studien så vidt arbeidskrevende at komparasjonsmuligheten ble valgt bort. Komparasjon ville dessuten innebære en ufordring i det å vite hva man faktisk sammenligner, på grunn av ulike innvirkende forhold det kan være vanskelig å ha oversikt over.

For å få best mulig forståelse av fenomenet innenfor omfanget av en slik undersøkelse, ble det valgt et intensivt design med et lite utvalg med mulighet for å gå i dybden, for å få fram nyanser og detaljer, og om mulig en helhet i relasjonen undersøkelsesenheter – kontekst. Det intensive designet kjennetegnes av nettopp dybdetilnærming framfor breddetilnærming

(Jacobsen 2005). Det ligger ikke i undersøkelsens hensikt å uttale seg om mange enheter, men primært å beskrive og forklare et fenomen. Et ekstensivt design kan gi et tilfang av informasjon som gjør det vanskelig å fange nyanser, og se meningsinnholdet bak informasjonen.

Intensjonen med studien er en mulighet for å belyse fenomenene ledelse av kommunikasjon, medarbeiders autonomi i kommunikasjon, og kommunikasjon i en lærende organisasjon. Det kunne være ønskelig å uttale seg kausalt, spesielt i relasjon til fenomenet lærende organisasjon og kommunikasjon. Et forklarende design med intervensjon kombinert med pre- og postmåling kunne være ønskelig for dette, men ble ansett å strekke ut over avhandlingens omfang.

Valg av kvalitativ tilnærming gjør at man ikke kan generalisere funn (Larsen 2007). Ved hjelp av noen grad av dybdeforståelse av et fenomen, kan man likevel generalisere ved at relevant teori på området kan avkrefte eller bekrefte funn. Det er da av betydning å ha et teoritilfang som kan fange nyanser og ulike perspektiver, for best mulig å finne støtte i teori for empirien. Dette er søkt ivaretatt gjennom et teorikapittel som fanger inn flere perspektiver fra ulike teorifelt. Behovet for et bredt teoritilfang avspeiler også kompleksiteten i forskningsspørsmålet.

Bruk av intervjuer er en klassisk tilnærming innen kvalitativ metode. Intervjuet kan ha åpenbare fordeler når hensikten er å forstå et fenomen, gjennom dets mulighet for å få utdypet og hentet informasjon ved hjelp av respondentens egne beskrivelser og ord. Det har imidlertid også sine begrensninger, blant dem er ressursbruk. Kvaliteten på informasjonen man får vil også avhenge av faktorer som intervjuerkompetanse, kontekstuelle forhold og intervjuguide. Når intervjuet så velges bort som hovedmetode, er dette med bakgrunn i flere faktorer:

- Faren for undersøkelseeffekter, det vil si faren for at resultater er formet av undersøkelsen gjennom forforståelse (Jacobsen 2005), ønskes i størst mulig grad redusert.
- Forskningstemaet kan antas å være sensitivt. Det kan være vanskelig å snakke om egen grad av åpenhet, og førende mekanismer for denne. Det kan derfor være hensiktsmessig å bruke en metode som gir en mulig mindre angstskapende refleksjonssituasjon.
- Teoriperspektivene antyder at forskningstemaet kan være ubevisst, ved at individet kan ha liten bevissthet av og forståelse for egne beveggrunner for kommunikasjonsatferd. Å forsøke å fange denne forståelsen gjennom refleksjon i et intervju kan dermed skape undersøker- eller konteksteffekter, ved at intervjuer eller situasjon påvirker til resultatet gjennom spørsmål formet av sin forforståelse (Jacobsen 2005). Man kan også tenke seg at respondenten fornemmer at intervjuer ønsker et bestemt resultat, eller har ønsker for

hvordan han vil framstå, jf. teorien om bruksverdier og forfektete verdier. Begge deler vil kunne gi feilslutninger i forståelsen av fenomenet.

Med bakgrunn i disse perspektiver er det valgt en tilnærming med en kombinasjon av individrettet, skriftlig datainnsamling, og en grupperettet skriftlig og muntlig datainnsamling. Bruk av intervju er kun valgt som et delinstrument, i hovedsak for å få faktainformasjon om enhetens struktur.

3.2 Design

Designet som er valgt for studiet kan skisseres ved hjelp av følgende tabell:

Nr.	Metode	Antall respondenter	Datatype
1	Forskende partnerskap med avtale om aksjonsforskning og aksjonslæring	Enheten, 16 stk.	Intensjonsavtale
2	Gruppesamlinger 1 og 2	Enheten, 16 stk.	Gruppeinstrument
3	Pedagogiske soloppgaver og spørsmål med skala i refleksjonsskjema	Individuelt, 16 stk.	Skriftlig instrument
4	Narrativ metode med praksisfortellinger 2.2A og 2.2B	Individuelt, 16 stk.	Skriftlig instrument
5	Verdsettende undersøkelse	Enheten, i grupper og for alle, 16 stk.	Gruppeinstrument
6	Veiledning	Enheten, 16 stk.	Prosessinstrument
7	Dokumentanalyse av personalpolicy	Virksomheten, enheten	Sekundærdata
8	Intervju	1 stk.	Muntlig instrument

(Tabell 1)

Validitet, som omfatter en undersøkelses gyldighet ble planlagt sikret gjennom triangulering, som baserer seg på å kombinere metoder for å kontrollere data og konklusjoner (Jacobsen 2005). Med bakgrunn i kompleksiteten i samfunnsforhold generelt og forskningstemaet spesielt, er det for studien funnet hensiktsmessig å triangulere ved hjelp av både metode og teori. Dette fordi man da ikke bare får kontrollert for svakheter innenfor enkeltmetoder, men også får mulighet til kritisk testing av eller integrasjon av teorier (Grønmo 2004). Validitet er også søkt sikret gjennom et helhetlig undersøkelsesopplegg som kan gi relevante data (ibid.). Relevansen er forsøkt sikret ved å gi respondentene anledning til egen refleksjon over åpne temaer og spørsmål. Slik kan forsker unngå å legge føringer i for stor grad med definisjoner og operasjonaliseringer som kan medvirke til begrensninger for temaets meningsreservoar.

Reliabilitet, som vedrører en undersøkelses pålitelighet, er også søkt sikret ved å bruke ulike datainstrumenter som alle undersøker samme fenomen (Grønmo 2004), slik at det blir mulig å se hvorvidt det er samsvar mellom utsagn.

Designet er basert på triangulering gjennom:

- Metodetriangulering, med metoder som anført i tabell ovenfor.
- Teoritriangulering, hvor funn analyseres og drøftes opp mot ulike teoretiske perspektiver, herunder sosiologisk og psykologisk teori, samt ledelses- og organisasjonsteori.

Representativitet berører i hvilken grad man klarer å sikre bredde og variasjon gjennom utvalget for undersøkelsen (Jacobsen 2005). For en kvalitativ undersøkelse med bruk av triangulerende metode blir omfanget så stort at det må medføre noen begrensninger i utvalget. Dette gir i neste rekke begrensninger med hensyn til representativitet. På den annen side er ikke formålet med studien å generalisere, men å fange det spesielle ved et fenomen (ibid.). Slik sett er ikke representativitet kritisk for undersøkelsen. Representativitet omtales nærmere i forbindelse med kapittelet om utvalg, kapittel 3.3.1.

Metodevalgene omtales videre i egne kapitler, nummerert i rekkefølge hvor siste tall i kapittelnummer henviser til nummer på delinstrument i oversiktstabellen, tabell 1.

3.2.1 Forskende partnerskap og aksjonsforskning

Som tidligere omtalt ble undersøkelsen planlagt utført innenfor en form for et forskende partnerskap med bruk av aksjonsforskning og aksjonslæring. I et forskende partnerskap tenker man seg et gjensidig utbytte av forskningstemaet. Bruk av forskende partnerskap, aksjonsforskning og aksjonslæring, kan gi forsker tilgang på empiri, mens undersøkelsesenheter med respondenter får utbytte av undersøkelsen gjennom læring (Bjørnsrud 2006 s. 13-40). Det forskende partnerskapet innebærer et bytteforhold og en gjensidig forpliktelse (ibid.). I aksjonsforskning søker forskeren å påvirke i feltet, og har gjerne en rolle som en prosessveileder (ibid.). Aksjonslæring forutsetter ikke nødvendigvis forskning og dokumentasjon, men henspiller på en tilnærming som gir anledning til kritisk refleksjon over egen praksis (ibid.).

Tilnærmingen er formålstjenlig ut fra flere perspektiver:

- Forskningstemaet kan ha generell interesse for virksomheten gjennom behov for læring og utvikling, og fordi kommunikasjon og åpenhet erfaringsmessig er et tilbakevendende tema i forbindelse med arbeidsmiljøforbedringer. Ut fra dette er det sannsynlig at virksomheten kan ønske å være en aktiv bidragsyter, ut over å stille seg til disposisjon for empiri.
- Å legge til rette for forskning på temaet åpenhet ved aktiv bruk av empiri for refleksjon og læring kan gi forskeren ytterligere empiri parallelt med økt bevissthet hos respondentene.
- Sett fra et HMS-perspektiv med rolle som nøytral rådgiver i bedriftshelsetjenesten, representerer en slik tilnærming en modell som kan være hensiktsmessig å prøve ut som en modell for organisasjonsutvikling og arbeidsmiljøforbedring.
- Forskningstemaet bærer i seg en spore til behov for refleksjon og læring om et fenomen med betydning for en relasjon og en gruppe utenfor forskerens arena. Det er derfor ønskelig å bruke en tilnærming som gir refleksjon og aksjon opp mot og på denne arenaen.

Det forskende partnerskapet ble skissert med to gruppesamlinger for enheten, og bruk av ulike datainstrumenter ved samlingene, jf. vedlegg 3. Formålet for samlingene var å innhente data i disse fra den enkelte respondent. Det ble underveis gjort en vurdering av å bruke begge samlinger som arenaer for undervisning innenfor temaet organisatoriske forsvarsrutiner, kombinert med utfylling av datainstrumenter. Faren for forskningseffekter med bakgrunn i slik undervisning gjorde at dette ble valgt bort. Det ble imidlertid for andre samling planlagt presentasjon av foreløpige funn fra første datainstrument. Funnene, samt bruk av et nytt datainstrument for utfylling og undersøkelse i mindre grupper ble planlagt som aksjonsforsknings- og aksjonslæringsgrunnlag.

3.2.2 Gruppesamlinger

Hensikten med bruk av gruppesamlinger i denne sammenhengen er tosidig. Gruppen kan gi anledning til å gjøre implisitt eller taus kunnskap eksplisitt for å skape læring (Nonaka, Toyama, Byosiére 2007 s. 491-517). Bruk av gruppesamlinger vil være en forutsetning for oppdagelse og læring i gruppe, i forhold til de faktorer som berører forskningstemaet spesielt, men sekundærgvinsten kan være lavere terskel for dette og andre læringstemaer generelt. Gruppesamlingens andre hovedhensikt er observasjon av gruppeprosesser og kommunikasjon. Det er i følge Scheins beskrivelse av grunnleggende antakelser ikke slik at disse lar seg observere, fordi de er usynlige og førbevisste (1998). Man kan imidlertid fange informasjon som illustrerer de grunnleggende antakelsene i organisasjonen, som verdier og artifakter, som

kommer til uttrykk blant annet gjennom utforming av strukturer, det fysiske miljøet og synbare atferdsmønstre. Ved observasjon kan det også være mulig å fange signaler på gruppens dynamikk, som kan gi informasjon til spørsmålet om relasjoner og åpenhet.

3.2.2.1 Gruppesamling 1

Foran denne samlingen ble det via leder sendt ut et brev til respondentene med forhåndsinformasjon (vedlegg 8). Samlingen hadde varighet på en time, og programmet var å gi en kort, innledende presentasjon av formål, metode og framdriftsplan for undersøkelsen, samt innlede utfylling av refleksjonsskjemaet gjennom en eksempeloppgave (vedlegg 9).

3.2.2.2 Gruppesamling 2

Den andre gruppesamlingen ble planlagt med en tidsramme på tre timer, og et formål om å være en samling for aksjonsforskning og -læring. Metodisk ble samlingen planlagt med ulike innfallsvinkler som alle var ment for å stimulere datainnsamling og læring (vedlegg 11):

- Undervisning om narrativ metode og praksisfortelling
- Informasjon om empiri fra første samling
- Skriftlig arbeid med praksisfortelling
- Verdsettende undersøkelse i små grupper og plenum
- Skriftlig arbeid med ny praksisfortelling.

Et nytt brev til respondentene med informasjon og påminnelse som forberedelse til å skrive praksisfortelling ble sendt ut noen dager før samlingen (vedlegg 10). Dette for å sikre at respondentene skulle ha oppmerksomhet på mulige hendelser for bruk i praksisfortelling.

Den opprinnelige tanken om å ha en undervisningssekvens om organisatoriske forsvarsmekanismer før utarbeidelse av praksisfortelling ble forkastet. Temaet ble planlagt for undervisning etter dette. Dette på grunn av risikoen for forskereffekter.

3.2.3 Refleksjonsskjemaer

En pilotundersøkelse resulterte i et datainstrument som ble valgt kalt refleksjonsskjema. Bakgrunnen for benevnelsen var et ønske om å signalisere nettopp forskjellen fra et tradisjonelt spørreskjema, og fordi instrumentet i vesentlig grad inneholdt spørsmål utformet som ufullstendige setninger i en soloppgave, ment for å resultere i flere utsagn basert på refleksjon. Tre åpne spørsmål utformet som pedagogiske soloppgaver ble brukt som grunnlag for at utvalget selv skulle beskrive hva som hemmer og fremmer åpenhet i enheten. For bedre å få tak i det som kommuniseres, og det som *underkommuniseres*, kunne det alternativt tenkes brukt

praksisfortelling og Argyris' prinsipp med "left-hand-column", hvor denne inneholder det tenkte, og den andre det uttalte i historien. Pga utfordringen som ligger i at dette kan handle om ubevisste organisatoriske forsvarsrutiner som er vanskelige å gjøre eksplisitt, ble det valgt bort.

Skjemaet var i utgangspunktet tenkt helt anonymt. Fordi dette ville utelukke muligheten til å koble og analysere informasjon gitt i første og andre datainstrument, ble skjemaet utformet med forespørsel om en identifikasjonskode. For å få mulighet til å analysere en eventuell betydning av rolle, alder og utdanning opp mot utsagn, ble det utarbeidet spørsmål for å ivareta dette.

Skjemaet inneholdt tre ulike soloppgaver.

- a) Det jeg forbinder med begrepet åpenhet er...
- b) Det jeg opplever som hemmer åpenhet på jobben hos oss er...
- c) Det jeg opplever som fremmer åpenhet på jobben hos oss er...

Det metodiske valget for spørsmålsstillingene var fundert i konfluent pedagogikk, som baseres på en forståelse av at læring skjer gjennom oppdagelse, og gjennom metodiske virkemidler som appellerer til både kroppslig, kognitiv og emosjonell erkjennelse. Pedagogiske soloppgaver kjennetegnes med en åpen, ufullstendig spørsmålsstilling, hvor linjene utformet som solstråler i følge gestaltpsykologi skal stimulere et behov for å få fylt ut alle (Tveiten 1998). Hensikten er å lede respondentens oppmerksomhet i retning av et gitt tema, og vekke til oppdagelse av forhold respondenten mener er relatert til temaet, både følelser, meninger og assosiasjoner (ibid.). Pedagogisk sol brukes gjerne som et instrument innledende til ytterligere refleksjon.

Hensikten med den første oppgaven var å hente ut respondentens assosiasjoner med betydning for åpenhet. Det var ikke i undersøkelsens hensikt å ha en valgt definisjon av begrepet som utgangspunkt. En av respondentene spurte ved gruppesamling 2 om nettopp dette. Bakgrunnen for ikke å ha en definisjon, var primært for ikke å legge noen føringer, fordi det i undersøkelsens natur skulle ligge et refleksjonspotensial. Sekundært var det heller ikke av betydning å ha en definisjon, fordi jeg som forsker var ute etter å finne ut av hva som var respondentenes mentale modeller og meningsinnhold rundt problemstillingen. En presentert definisjon ville kunne lede respondentene vekk fra egne mentale modeller, og i retning av forskers.

Refleksjonsoppgave to og tre var en pedagogisk sol med spørsmål for å hente ut respondentens forståelse av hva som hemmer og fremmer åpenhet på egen arbeidsplass. Bakgrunnen for tilnærmingen var et ønske om en åpnest mulig refleksjon rundt potensielle årsaker til grad av åpenhet. Spørsmålene ble utformet med sikte på å være åpnest mulig også i forhold til innledende teoretiske innfallsvinkler, med tanke på at mekanismer kan gjenfinnes i og formes av både aktør, gruppe og organisasjon. Moxnes (2000b) peker på at organisasjoner kan ha hemmende eller fremmede angst. Forskning viser som referert at trygghet anses som et viktig element i åpenhet, sammen med tillit (ibid.). Moxnes peker videre på at sosioform atferd kan bli resultatet dersom man har behov for å tilstrebe slik trygghet. Av dette kan man slutte at miljøer preget av liten grad av åpenhet vil ha noen faktorer som hemmer åpenhet, og gir sosioform atferd. For å få tak i respondentenes eventuelle hemmende mekanismer i organisasjonen, var det ønskelig med en så åpen spørsmålsstilling som mulig.

Siste del av refleksjonsskjemaet inneholdt fire ufullstendige spørsmål med tilhørende ordinal- eller rangskala, som resulterer i et svar med en gitt verdi, jf. vedlegg 4:

- Viktighet av åpenhet for meg i mitt arbeidsforhold
- Grad av egen åpenhet i arbeidsmiljøet
- Grad av opplevelse av andres åpenhet i arbeidsmiljøet
- Grad av egen åpenhet overfor leder.

For disse spørsmålene var det interessant å gjøre en måling av opplevd nivå eller verdi, noe som kan gjøres ved hjelp av en ordinalskala. Man måler da ved å rangere og gjensidig utelukke kategorier (Hellevik 1993). Hensikten i denne sammenhengen er å få et inntrykk av respondentens forhold til åpenhet. Dette kan gi et inntrykk av betydningen eller verdien temaet har for respondenten, som igjen kan tenkes å ha betydning for kommunikasjonsatferden.

Bakgrunnen for å etterspørre viktigheten av åpenhet var å sjekke respondentens forhold til temaet. Hensikten med å etterspørre respondentens grad av åpenhet i arbeidsmiljøet var å få et inntrykk av eventuell divergens mellom forfektet teori og bruksteori i forhold til temaet. Deretter var intensjonen å ha et sirkulært spørsmål til det forrige, med hensikt at respondenten skal opprette et observerende perspektiv på åpenheten i avdelingen. Samtidig kan dette være en form for kontrollspørsmål til spørsmålet om egen åpenhet. Det siste spørsmålets formål er å få et inntrykk av horisontale versus vertikale kommunikasjonsforhold, ved måling opp mot samme spørsmål relatert til arbeidsmiljøet.

3.2.4 Narrativ metode

Som siste ledd i datainnsamling ble det planlagt brukt praksisfortelling, hvor respondentene beskriver en positiv kommunikasjonsepisode med leder. Prosesstema i gruppesamling to ble planlagt å ta utgangspunkt i endring av eventuelle organisatoriske forsvarsrutiner, gjennom bruk av narrativ metode og praksisfortellinger på god kommunikasjon i relasjonen leder - ledet (Fennefoss & Jansen 2004). Praksisfortellingene ble planlagt brukt som grunnlag for en prosess for endring og læring.

Narrativ metode omfatter en forståelse av at fortellinger kan brukes som analyseredskap for å forstå virkeligheten. Det essensielle i metoden er at individet skaper mening i sin tilværelse gjennom å konstruere "livsfortellinger", historier som fortelles om hendelser, og som skriver individets identitet inn i verden det lever i (Tobiassen 2006 s. 63-93). Praksisfortellinger er en metodisk tilnærming innenfor narrativ metode, der respondentene bruker egne formuleringer i beskrivelse av hendelser, som så kan gi grunnlag for læring gjennom oppdagelse, innsikt og forståelse (ibid.). Praksisfortellinger kan dermed brukes som et metodisk virkemiddel for å hente fram aktørens egne eksempler og ord på det som er essensielt i forhold til fenomenet åpenhet. Når hensikten med praksisfortellinger er å beskrive hendelser, kan dette også ivareta Repstads poeng med at respondenten lettere husker eksakt konkrete hendelser og opplevelser enn generelt hva man i fortid følte eller tenkte (Repstad 2007). Praksisfortellinger kan slik være egnet til å fange detaljer som kan gi implisitt informasjon innen et tema som det kan tenkes at respondenten ikke nødvendigvis har et metaperspektiv på.

Utfordringen ved å bruke praksisfortellinger kan være skriftlige formuleringsferdigheter. Bruk av praksisfortellinger betinger derfor at det gis informasjon om sentrale elementer ved verktøyet, for at det skal fungere som datainnsamlingsinstrument. Videre er det en kritisk faktor hvorvidt innholdet i fortellingene gir relevant informasjon i forhold til forskningsspørsmålet. Dette kan tilsi at praksisfortellinger bør kombineres med andre metoder for informasjonsinnsamling, for at man skal sikre gyldig informasjon for formålet. Dette er søkt ivaretatt i undersøkelsen ved metodetriangulering.

Bruk av historier kan gi økt forståelse av tanker versus handling, forutsatt informasjon om sosiale dyder, åpenhet, organisatoriske forsvarsrutiner, og metode. Forhåndsinformasjon kan imidlertid gi forskningseffekter, og ble derfor valgt bort i undersøkelsen, men planlagt brukt som innledende for verdsettende undersøkelse. Bruk av intervjuer ut fra intervjuguide kunne

tenkes nødvendig for å få dybdeinformasjon fra et utvalg respondenter, siden dette kan dreie seg om taus kunnskap. På grunn av omfanget ble intervjuet i innledende fase valgt bort, og det ble besluttet å eventuelt ved behov gjøre bruk av dokumentanalyse på tidligere arbeidsmiljøundersøkelser for å supplere innhentet empiri. Analyse av praksisfortellingene ble planlagt basert på bruk av elementer fra narrativ analyse for å forklare utvikling i hendelser og se sammenhenger (ibid.). Narrative analyser kan bygge på en strukturert tilnærming, hvor man forsøker å identifisere sentrale elementer i historien, luke ut det som ikke danner historieelementer, og deretter leter i helheten etter et budskap (Jacobsen 2005). Fennefoss & Jansen (2004) har også beskrevet en analysestruktur som grunnlag for praksisfortellinger, hvor særlig det som retter seg mot en kartlegging av kontekst, personer og temaer, samt perspektiver, holdninger og verdier vil være aktuelt for analyse. Det ble for analysen tatt høyde for bruk av relevante elementer fra begge metoder.

3.2.4.1 Praksisfortelling

Respondentene ble ved andre gruppesamling bedt om å skrive to praksisfortellinger om kommunikasjon, etter å ha fått informasjon om metoden. Oppgaven for den første praksisfortellingen ble omformulert underveis, fra et fokus på en positiv kommunikasjonsepisode til en åpenhetsepisode. Omformuleringen ble gjort for å holde fokus på temaet åpenhet. Den første praksisfortellingens primære mål var å få et bilde av det som skjer i relasjonen mellom leder og ansatt som potensielle faktorer for å fremme åpenhet. Oppgaven for den andre fortellingen ble vurdert relevant etter en gjennomgang av empirien som forelå gjennom refleksjonsskjemaet, og var ikke opprinnelig planlagt brukt.

Det ble vektlagt å gi informasjon om å ha en fortellende, muntlig stil, med bakgrunn i en hensikt om å åpne opp for følelser, tanker og reaksjoner, mer enn hva en saklig, stilisert beskrivelse kanskje ville gjøre. Den første praksisfortellingsoppgaven ble delt ut og samlet inn før den andre ble delt ut og skrevet, slik at arbeidet med den første i minst mulig grad skulle forstyrres av oppmerksomhet på den andre.

Oppgaven for praksisfortellingene var følgende:

- 1) Bruk fortellende stil når du beskriver en faktisk episode eller hendelse du opplever som fremmer full åpenhet mellom deg og din leder.
- 2) Bruk fortellende stil når du beskriver en faktisk episode eller hendelse du opplever som hindrer full åpenhet når det gjelder deg og andre i ditt arbeidsmiljø.

3.2.5 Verdsettende undersøkelse og scenarieprosesser

Verdsettende undersøkelse er et metodisk instrument for undersøkelse eksempelvis av praksisfortelling, med henblikk på oppdagelse og refleksjon rundt gode praksishendelser (Tobiassen 2006 s. 63-93). En verdsettende undersøkelse baserer seg på metarefleksjon av egen praksis og atferd gjennom å observere den, skape framtidbilder og designe nye framgangsmåter (ibid.). Metoden kan brukes for å gjøre ytterligere oppdagelser, og for læring, og kan derved være egnet både som datainnsamlingsinstrument, og for aksjonslæring.

Scenarieprosesser (Van der Heijden et al. 2002) har elementer av samme tenkning, men til forskjell fra verdsettende undersøkelse kan man her tenke seg konstruert både negative og positive scenarier som læringsgrunnlag. Slik Van der Heijden et al. (ibid.) skisserer scenarieprosesser forstås dette å dreie seg om noe av det samme som verdsettende undersøkelse, ved at temaer gjøres til gjenstand for modellering av tenkte scenarier som kan lede til oppdagelse og læring gjennom at aktørene ser alternative handlingsstrategier som muligheter, positive og ufarlige. For studien ble verdsettende undersøkelse valgt som verktøy. Dette tenkes basert på læring ved hjelp av forsterkning av positive oppdagelser, og anses i læringsøyemed for temaet åpenhet i større grad enn scenarieprosesser å kunne stimulere vekstsøkende heller enn trygghetssøkende atferd, som er temaet for studien.

3.2.6 Veiledning

Verdsettende undersøkelse kan som metode brukes i grupper for diskusjon. For ytterligere å utnytte informasjons- og læringspotensialet som ligger i praksisfortellinger og verdsettende undersøkelse, anses det hensiktsmessig å tilrettelegge for prosess gjennom veiledende metodikk. Veiledning som begrep har et utall definisjoner, og rommer i ulike former alt fra rådgivning, til instruksjon, rettleiding og veiledning. Veiledning basert på konfluent pedagogiske prinsipper, hvor erfaringslæring og prosessorientering er sentralt (Grendstad 1993), vil kunne være tjenlig for å gjøre taus kunnskap eksplisitt, og bidra til forankring av ny kunnskap. Dette fordi man i denne type veiledning mer tar sikte på å hente aktørens kunnskap og forsterke denne, enn å rettlede.

I forbindelse med en aksjonslæringssamling med aktiv bruk av praksisfortellinger og verdsettende undersøkelse vil det være særlig aktuelt å bruke veiledningsprinsipper som åpne og hypotesetestende spørsmål. Dette er metoder som åpner opp for aktørens kunnskap, og for å tenke alternativt. Videre vil spørsmål egnet for å konkretisere, utløse refleksjon, oppdagelse, gjenkjenning og bekreftelse av fruktbare kommunikasjonsstrategier være stimulerende for

læring. Konfluent tilnærming kan mot denne bakgrunn også hypotetisk være egnet til å få tak i det førbevisste som kan beskrives å prege grunnleggende antakelser. Konfluent pedagogikk baserer seg mye på anerkjennelse og bruk av det emosjonelle som en læringskomponent. Temaer knyttet til åpenhet, kommunikasjon og grupper vil være nært knyttet nettopp til følelser gjennom tidligere erfaringer med dette. Bruk av en konfluent tilnærming ble derfor ansett særlig relevant.

Praksisfortellingene kan etter å ha vært gjenstand for nærmere undersøkelse gjennom gruppeprosess og verdsettende undersøkelse, så brukes i en empirisk analyse.

3.2.7 Dokumentanalyse

Dokumentundersøkelse baserer seg på å bruke sekundærdata, det vil si data innhentet av andre (Jacobsen 2005). En av farene ved bruk av slike data kan være den undersøkelseeffekten som kan oppstå gjennom at man forsøker å analysere og anvende data som egentlig ikke samsvarer med forskningsspørsmålet, en annen fare kan være kildens pålitelighet (ibid).

Dokumentundersøkelse er ikke brukt som hovedmetode, men som supplement til de øvrige. Formålet har primært vært å få støtteinformasjon som kan bidra til å styrke analyse og drøfting, ved at informasjonen bekrefter eller gir grunnlag for å stille ytterligere spørsmål rundt empiri. Det er foretatt en generell kvalitativ innholdsanalyse av enhetens personalpolicy, der utvalgt innhold er kategorisert jf. det analysegrunnlag som er brukt for øvrig empiri. Utvalgt tekst for analyse er særlig tekst med betydning for forskningsspørsmålet. I slik seleksjon kan undersøkelseeffekter forekomme, men effekten av dette kan reduseres gjennom triangulering.

3.2.8 Intervju

Intervju ble som metode for undersøkelsen kun valgt som instrument for å få informasjon om enhetens oppbygning og oppgaver. Det er kun leder ved enheten som er intervjuet, det ble utarbeidet en intervjuguide for formålet (vedlegg 12), og det ble ikke gjort opptak fra intervjuet, men kun brukt notater. Intervjuet ble gjennomført etter at hele undersøkelsen var avsluttet for gruppen. Dette gjorde det også mulig å legge inn i intervjuguiden og samtalen spørsmål for å sjekke observasjoner og tolkninger, samt fange opp forhold forsker trengte utfyllende informasjon om. Et intervju som kunne fortelle om spesielt temaet lederplattform, var i denne sammenheng av betydning å kunne sette opp mot analysen av respondentutsagn.

3.3 Valg av enhet

Valgt organisasjon er en større offentlig virksomhet med flere avdelinger for ulike tjenesteområder. Organisasjonen er kunde i bedriftshelsetjenesten jeg arbeider i.

Bakgrunnen for valget av organisasjonen var følgende:

- Bedriftshelsetjenesten har et etablert samarbeid med organisasjonen, ved at vi er representert i arbeidsmiljøutvalget. Dette innebærer en kjennskap som kan lette innpass og aksept for forskning.
- Organisasjonen er en type virksomhet som gjennom tjenesteytelsen er fortrolig med å forholde seg til ulike typer skriftlig og muntlig kommunikasjon, noe som kunne gi større frihet med hensyn til valg av informasjonsinnsamlingsinstrument.
- Organisasjonen har motivasjon for å arbeide med sitt arbeidsmiljø, og gjør uavhengig av bedriftshelsetjenestens innvirkning ulike grep for å undersøke dette jevnlig.
- Organisasjonen har tidligere bedt om bistand vedrørende psykososiale forhold, som bekrefter et behov for å se nærmere på egenskaper ved dette.

En utfordring ved valg organisasjonen som krever aktsomhet kan være at et etablert samarbeids- og kundeforhold kan medvirke til en nærhet til personer og problemstillinger som utfordrer den nødvendige, kritiske distansen til hva man fanger opp, slik Repstad (2007) problematiserer forskning på hjemmebane. - Ikke nødvendigvis gjennom at det er vanskelig å se ulike perspektiver, men mer i vegringen man kan føle for å forholde seg for kritisk i redsel for konsekvenser for kundeforholdet.

I tråd med avtale med valgt organisasjon, er studien gjort med full anonymitet, da den berører forhold som kan være sensitive. Organisasjonens valgte avdeling er i det videre benevnt som enhet med unntak av ved omtale av forhold gjeldende hele organisasjonen. Enhetens deltakere er benevnt respondenter. Dette med utgangspunkt i Grønmo (2004), som skiller respondenten fra informanten ved at respondenten i større grad uttrykker noe om seg selv, sine meninger og handlinger enn informanten. Respondentbegrepet synes derfor å understreke nettopp aktørens eget ståsted i de sammenhenger han er en del av. Respondentbegrepets betydning underbygges også av metodiske verktøy som alle tar utgangspunkt i aktørens sannhet.

3.3.1 Utvalg

Valget av forskende partnerskap som en ressurskrevende tilnærming har måttet medføre noen avgrensninger. Komparasjon er valgt bort. Utvalget er begrenset til *en* kollektiv enhet, en avdeling i virksomheten, også med bakgrunn i mulige feilkilder som kunne oppstå ved komparasjon. For ikke å miste muligheten til dybdeforståelse av forskningsspørsmålet opp mot den lærende organisasjon, ble intervju planlagt med avdelingsleder, med henblikk på grad av bevissthet rundt temaet. Inklusjon ble gjort ut fra kjennskap gjennom samarbeid via bedriftshelsetjenesten. Alle i enheten ble omfattet av alle deler av instrumentet. Fordelen ved aksjonslæringsprinsippet er også at ytterligere empiri kunne innhentes via planlagt læringssamling og verdsettende undersøkelse. Gjennom dette ville behovet for intervjuer reduseres. For praksisfortellingene ble det så vurdert å gjøre et utvalg på omtrent 10 som kunne brukes for empirisk analyse, dersom den valgte avdelingen var stor. Representativitet ville da måtte sikres ved trekning innen utvalget, eller en kombinasjon av trekning og kritisk utvalg ut fra hva det eventuelt trengtes mer eller mindre av (Jacobsen 2005). Å bruke et utvalg med respondenter både fra ledelse og arbeidstakere ble planlagt med bakgrunn i et ønske om å forstå en relasjon og en sammenheng. Reliabilitet er søkt tilstrebet gjennom bruk av triangulering og respondenter fra ledelse og ansatte, slik at funn vinkles fra flere kanter (ibid.).

3.3.2 Forberedelser og forhåndsinformasjon

Første kontakt med valgt enhet ble gjort til avdelingsleder via telefon. Valget av denne lederen som kontaktinstans hadde bakgrunn i dennes funksjon og rolle i virksomheten, med et ansvar som omfattet også arbeidsmiljøet i virksomheten som helhet. Lederen stilte seg umiddelbart positiv til en undersøkelse i virksomheten, og en grundigere presentasjon av designet ble avtalt gjort gjennom et fysisk møte. I dette møtet ble bakgrunnen for og innholdet i undersøkelsen presentert i store trekk for lederen. Lederen stilte umiddelbart sin avdeling til rådighet, men vi ble likevel enige om at undersøkelsen og forespørselen skulle presenteres for hele ledergruppen, for å åpne for deltakelse fra andre enheter. I forbindelse med møtet kom det fram at organisasjonen ikke eksplisitt betrakter seg som en lærende organisasjon. En gjennomgang av personalpolicyen viste imidlertid tilstedeværelse av elementer man forbinder med lærende organisasjoner. Enheten ble derfor fortsatt funnet relevant.

Etter presentasjonen i ledergruppen ble det gitt en frist for tilbakemelding, slik at den enkelte avdelingsleder skulle få vurdere hvorvidt det var ønskelig å delta med dennes avdeling. Ingen av de øvrige avdelinger ytret ønske om deltakelse. Et relevant spørsmål å forfølge i denne sammenheng, kunne være hvorvidt ressursbruk, temaet i seg selv eller andre forhold innvirket

på interessen for undersøkelsen. Lederen jeg hadde initierende kontakt med stilte sin avdeling endelig til rådighet. Det ble gjort en avtale for første gruppesamling en måned fram i tid. Noen dager senere ble det også avtalt dato og rammer for samling to, med prosesslæring.

Avtaler ble gjort via e-post, fysiske møter og telefon. Foran presentasjonen for ledergruppen ble det sendt ut via kontaktpersonen et eget invitasjonsbrev til lederne (vedlegg 7). I tillegg ble det laget en skriftlig presentasjon som ble utlevert til alle lederne som var involvert. Da endelig avtale var bekreftet, fulgte leder for enheten opp med å presentere undersøkelsen for sin avdeling. For denne presentasjonen ble det utarbeidet et informasjonsbrev til den enkelte respondent, som ble formidlet via leder (vedlegg 8). Arbeidet med å få aksept for undersøkelsen i enheten ble dermed gjort av leder alene.

Designet ble utformet med en tanke om at det skulle være helhetlig, inkluderende og inviterende. - Helhetlig, med bakgrunn i at den metodiske tilnærmingen var flerdelt, og en intensjon om at respondentene lettest mulig skulle få sammenheng. - Inkluderende, med bakgrunn i en antakelse om at en undersøkelse med et nærgående tema kunne oppleves truende å forske på i gruppe, og et mål om i størst mulig grad å skape en trygg ramme. - Inviterende, med antakelse om at et tema som kunne oppleves truende og diffust kunne gjøre faren for motstand stor, og behovet for følelsen av å bli hyggelig invitert desto større.

3.4 Valgenes konsekvenser, fordeler og utfordringer

Et hovedargument for å velge et design basert på forskende partnerskap, aksjonsforskning og aksjonslæring, er at forskningstemaet omhandler det å gjøre taus kunnskap eksplisitt, og at metoden vil være et bidrag til nettopp dette. Mangelfull åpenhet kan være en del av en organisasjons defensive rutiner. Å gjøre taus kunnskap eksplisitt er essensielt for læring i organisasjoner (Nonaka, Toyama, Byosiére 2007 s. 491-517). Forskning om åpenhet og læring bør derfor logisk følges av samme prinsipper. Designet vil dessuten kunne utvikles som et verktøy i det organisasjonsutviklingsarbeid bedriftshelsetjenesten til daglig befatter seg med.

Et ressurskrevende design illustrerer også kompleksiteten i fenomenet åpenhet. Når omfanget nødvendiggjør en begrensning av utvalget, går samtidig muligheten til komparasjon tapt, med det også muligens et tap av verdifull informasjon om forskjeller. Utfordringen blir å hensynta dette på en slik måte at dybdeforståelse likevel til en viss grad blir mulig.

Bruk av forskende partnerskap kan være en kunnskapsdelingsmodell som kan gi læring for organisasjonen, men også et eierskap til undersøkelsen som kan bidra til økt informasjonsutbytte for forsker. Utvalget ble tenkt gjort med utgangspunkt i bevissthet omkring lærende organisasjoner, noe som også gjorde det formålstjenlig å bruke nettopp lærende prinsipper som en øvelse. Aksjonslæring kan være en tilnærming for kompetanseutvikling også innen kommunikasjon (Tobiassen 2006 s. 63-93).

Utfordringer knyttet til å velge aksjonsforskning og -læring kan være at forskeren kan bli premissleverandør overfor respondentene og informasjon fra disse gjennom påvirkningseffekter av informasjon, undervisning og veiledning i planlagte gruppesamlinger. I designet velges også avstand bort, og forsker kan få et dilemma med nærhet – distanse, som kan være større i forskende partnerskap enn i en forskerrolle uten samme grad av involvering og samarbeid. Aksjonslæringstilnærmingen kan ubevisst skape et ønske om en vellykket tilnærming, som gir en utfordring med tanke på forskningseffekter og det å ha tilstrekkelig avstand til å se ulike perspektiver i det empiriske materialet (Jacobsen 2005). For ikke å forsterke denne effekten ytterligere bør skjønnsmessig utvalg (Hellevik 1993) av praksisfortellinger for analyse unngås. Tidspunkt for og valg av informasjon og undervisning i forbindelse med de to samlingene er av samme årsak også kritisk ved en slik tilnærming.

Temaet åpenhet kan være følsomt, både å undersøke og snakke om. For å skape gode læringsvilkår under slike forutsetninger kan man tenke seg at noen viktige premisser må legges til grunn. Blant disse premissene vil antakelig en veilederrolle hvor man evner å skape prosess være blant de viktigste. Å gjøre bruk av tanker og refleksjoner vil være viktig for å skape slik prosess, men også det å være åpen for og bruke følelser og reaksjoner, som det gjøres innen konfluent pedagogikk. Et annet premiss for god prosess vil antakelig være mot til bruk av provokasjon, og til det å være en ”sokratisk klegg” (Aakvaag 2008; Bjørnsrud 2006 s. 13-40). Sokratiske kan forstås som å være filosofisk spørrende, og den ”sokratiske kleggen” vil i denne sammenhengen forstås å fasilitere dialog gjennom stadige spørsmål og refleksjon, og evne og mot til å forfølge temaer. Provokasjon kan forstås som å følge opp utsagn med spørsmål som stiller utsagnene i et mindre selvfølgerlig lys, slik at respondenten kan bli bevisst sin egen meningskonstruksjon. Bruk av metodiske verktøy som nettopp kan stimulere åpenhet rundt det tause kan være et potensielt maktmiddel, fordi man er i posisjon til påvirkning i en gruppe. Slik vil det også kunne være en trussel for tillitsforholdet mellom forsker og respondent,

bedriftshelsetjeneste og kunde. Rollen krever på denne måten evne til ydmykhet og integritet og en utvidet forståelse av personvern.

Valg av metode for datainnsamlingen innebærer både paradokser og dilemmaer. Ett paradoks ligger i det å velge en delvis anonym datainnsamling i form av utfylling av såkalte soloppgaver om åpenhet. Fordi temaet kan være følsomt anses det likevel som mer trolig å få ærlig informasjon gjennom bruk av kodete skjema. Bruk av åpne spørsmål i kombinasjon med praksisfortelling kan ivareta behovet for dybde, gjennom at respondentene uttrykker med egne beskrivelser mer enn å besvare lukkede spørsmål eller påstander. Slik kan både ærlighet og noen grad av dybde sikres. Flere perspektiver kan også ivaretas ved intervju med leder. Et dilemma knyttet til spesielt praksisfortellinger ligger i at dette som nevnt fordrer skriftlig formidlingsevne. Uklarheter ble imidlertid tenkt fanget opp gjennom gruppeprosesser. Praksisfortellinger kan dessuten gi tilgang til presise beskrivelser sett fra aktørens ståsted, og de kan gi læringsinformasjon som respondentene har et eierforhold til. Styring i retning av positive praksisfortellinger kan medføre at verdifull empiri går tapt i jakten på dybdeforståelse av fenomenet åpenhet. Når praksisfortellinger kan bidra til å bygge forståelse og identitet kan argumentet for valget av den positive vinklingen likevel ligge nettopp i dette potensialet for endring mot det ønskelige (Tobiassen 2006 s. 63-93).

3.5 Pilotstudie

Designet ble testet i en pilotundersøkelse, som besto i presentasjon og diskusjon på egen arbeidsplass, samt bruk av testrespondenter for refleksjonsskjemaene og praksisfortellingene. Forespørselen om testrespondenter ble gjort åpen for frivillig deltakelse, slik at jeg skulle unngå å velge respondenter med utgangspunkt i egen forforståelse og preferanser, og slik at jeg kunne forvente et engasjement som ville motivere for interesse for både skjema og tilbakemelding. En av pilotrespondentene formidlet å bli så opptatt av hemmende faktorer i miljøet, at det ved utfylling av refleksjonsskjemaet ble vanskelig å finne og fylle ut fremmede faktorer. Dette medførte en vurdering av rekkefølgen på spørsmålene. Den ble likevel valgt beholdt slik den var, med en antakelse basert på erfaring med tidligere bruk av lignende instrumenter at det er enklere å lete etter det som er negativt, enn det som er positivt. Tanken bak rekkefølgen var dermed å ”varme opp” respondentene med å la dem fylle ut det enkle før det mer utfordrende. Pilotundersøkelsen bekreftet at instrumentet fungerte tilfredsstillende med henblikk på å få refleksjoner og svar på forhold rundt åpenhet.

Det bästa målet är en nattlång rast,
där elden tänds och brödet bryts i hast.
Karin Boye

4 PRESENTASJON OG ANALYSE AV EMPIRI – FRA DEN FORTALTE VIRKELIGHET

Å lære er å oppdage, sier Grendstad (1993). Det samme kan sies om forskning. I kapittel 3 er undersøkelsens metodiske utgangspunkt beskrevet og forankret i teori. Når ikke alt ble helt slik forskningsdesignet som helhet var planlagt, velges dette beskrevet relatert til presentasjon av empiri, fordi vegen ble litt til mens mine respondenter og jeg gikk den sammen.

Innledende til presentasjonen av funn beskrives anvendt metodikk kort der den avviker fra den planlagte. Endringene kommenteres eksplisitt knyttet til presentasjon av empiri fordi de kom som resultater av valgt design, og dermed ikke kan presenteres i en metodebeskrivelse. Endringene representerer dessuten ikke bare andre metodiske valg, men kan i seg selv betraktes som funn verdt å analysere nærmere. Presentasjon, analyse og drøfting av empiri er valgt skilt. Presentasjon av empiri gjøres i kapittel 4, drøfting i kapittel 5. Metodiske delområder kommenteres med en kortfattet analyse i kapittel 4. Det gjøres en kort analyse i henhold til en kategoriseringsmodell som forklares i delkapittel 4.1. Dette gjøres spesielt for refleksjonsskjemaene, men berøres også for praksisfortellingene, og med en generell oppsummering, kort belyst opp mot utarbeidede kategorier. Momentene drøftes deretter i kapittel 5. Metodekritikk er gjort i kapittel 6, da denne på grunn av designet er relevant å se i sammenheng med analyse og drøfting av funn. Deretter følger i kapittel 7 slutninger som kan trekkes av hovedfunn. Slutninger er et bevisst valgt ord alternativt til begrepet konklusjon. En samfunnsvitenskapelig, kvalitativ studie i et i forholdsvis lite omfang berettiger ikke etter min oppfatning til å konkludere. Til det er materialet for lite. Slutninger kan trekkes, men er etter mitt syn en ydmyk invitasjon til åpen refleksjon i enheten, men også til videre studier.

Vegen gjennom det empiriske landskap har vært en analytisk vandring på stier som har gitt utfordringer. Vandringsen har bestått i en balansegang mellom å beskrive det som er, systematisere, sile og nøste i tråder hvor det sjelden var mulig å se enden. Ved hjelp av en kombinasjon av innholdsanalyse, hvor data er delt inn i temaer, og narrativ analyse, hvor dataene er vurdert som fortellingselementer, har jeg etter hvert fått et analytisk kart for å generalisere og skape mening (Jacobsen 2005). Det er med ydmykhet jeg har hatt med meg

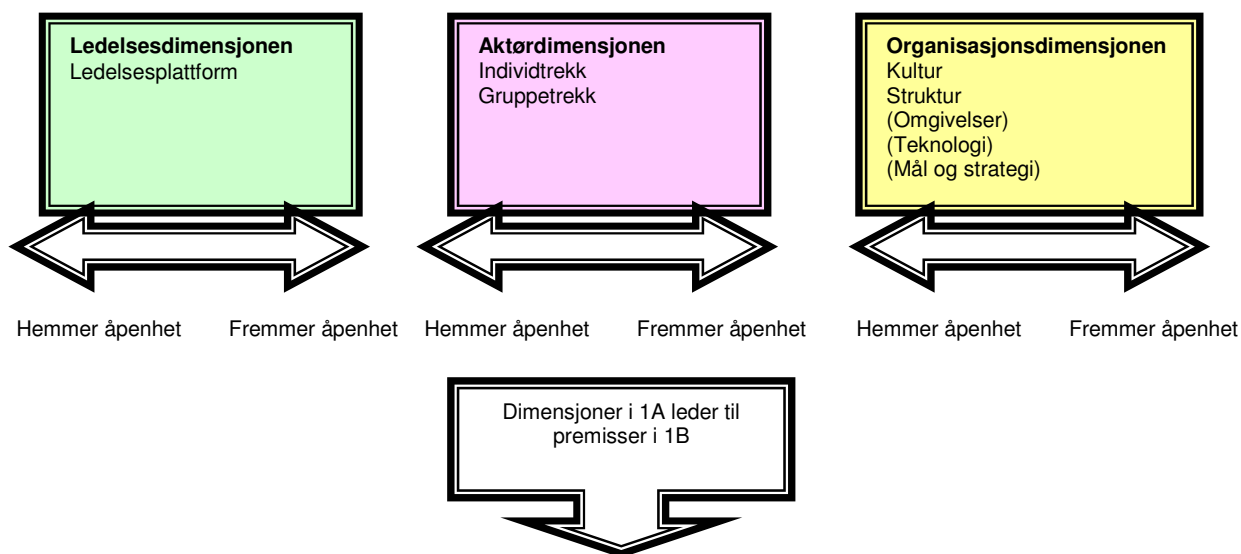
hver respondent i utsagn og fortellinger, og det er med en blanding av en forskers nysgjerrighet og en medaktørs uro jeg har plukket fra hverandre historier fra den fortalte virkelighet. –

Nysgjerrighet for det jeg får del i, og uro over å gjøre en helhet til fragmenter, men med et håp om at jeg klarer å sette sammen delene til et hele som gir læring for både meg og respondenter.

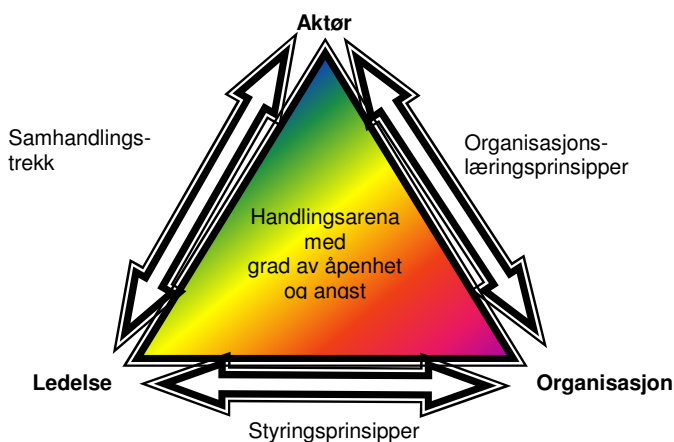
4.1 Analysegrunnlag

Presentasjon og analyse av empiri er gjort med utgangspunkt i nedenstående modell.

MODELL 1A KATEGORISERING



MODELL 1B HANDLINGSARENA FOR ÅPENHET



(Modell Handlingsarena for åpenhet, Gandrubbakken 2011)

Det å gjøre det udiskutable diskutabelt, det å praktisere åpenhet, kan forklares fra en rekke perspektiver. I kapittel 2 har jeg trukket opp noen hovedlinjer i mulige forklaringsmodeller for hvorfor grad av åpenhet blir som den blir, og hvilke mekanismer som ligger bak framvekst av

organisatoriske forsvarsrutiner. Disse hovedlinjer og mekanismer er innhentet i kategorisering av funnene i empirien, og har dannet grunnlaget for modellen ovenfor.

Logikken bak kategorier og drøfting er illustrert i en todelt modell, fargekodet for å visualisere kobling til empiri fra refleksjonsskjemaer, og basert på innledende teoretiske perspektiver.

Logikken bak modellens del 1A tenkes slik:

I organisasjonen finnes egenskaper som kan klassifiseres i tre ulike dimensjoner, som alle bidrar til å fremme eller hemme åpenhet. Egenskapene kan finnes igjen i ledelsesdimensjonen, aktørdimensjonen og organisasjonsdimensjonen. Disse egenskapene kan hypotetisk være drivere for, eller krefter som påvirker åpenheten.

Dette leder til logikken i modellens del 1B:

Med utgangspunkt i konsekvensene av hvordan disse egenskapene framtrer, kan man tenke seg at det leder til et samhandlingsrom med gitte betingelser for åpenhet og angst, en *handlingsarena for åpenhet*. Man kan altså tenke seg et rom med stor eller mindre grad av åpenhet og angst, samt trygghets- eller vekstsøkende atferd. Dette rommet kan tenkes dannet av hvilke premisser som finnes i og utspilles mellom ledelse og aktør, samhandlingstrekk, - hvilke premisser som ligger i og utspilles mellom ledelse og organisasjon, styringsprinsipper, - og hvilke premisser som skaper handling i rommet mellom aktør og organisasjon, organisasjonslæringsprinsipper. Innenfor Wadels relasjonelle tenkning (2003), men også i et sosiologisk og systemteoretisk perspektiv (Gherardi, Nicolini 2007 s. 35-60), gir samspillet parvis og totalt mellom disse dimensjonene grad av komplementære delferdigheter som utspilles og skaper "rommet" med karakteristika i forhold til åpenhet og angst.

Modellens tre dimensjoner er utledet av de tre teoretiske innfallsvinkler som er brukt for studien. Spørsmålet om åpenhet ble innledningsvis belyst ut fra et sosiologisk blikk på samhandling. I dette trekkes *aktøren* som del av en gruppe fram. Det drøftes her hvordan aktøren formes på en arena av påvirkning gjennom *kommunikasjon*, som skjer gjennom gruppen aktøren er del av, og *konteksten* aktørene og gruppen befinner seg i. Begge *samhandler* i denne sammenheng på en *organisasjonsarena*, og hvor *ledelse* er en sentral del av samhandling. Av dette kan vi med referanse til studiens fokusområder, jf. figur 2 i kapittel 2, utlede tre temaområder med særlig betydning for åpenhet:

- 1) Egenskapsområdet, hvor individuelle referanserammer, kommunikasjon og kultur blir sentralt for åpenhet, og hvor psykologiske mekanismer har betydning for normdannelse og samhandlingens karakteristika.

- 2) Relasjonsområdet, hvor relasjonen og samhandlingen er sentral for åpenhet.
- 3) Systemområdet, hvor strukturelle og læringsorienterte betingelser blir sentrale for åpenhet.

Dette gir oss tre kategorier eller temaer for dataframstilling. Det kommunikasjons- og egenskapsorienterte kan konsentreres inn under en dimensjon hvor man tenker seg aktøren som den sentrale variabel. Dette danner utgangspunkt for en kategori benevnt som *aktør (-relaterte forhold)*, som særlig berører det relasjonelle og den kommunikasjonsatferd som utøves. Her vil følgende variabler kunne høre hjemme:

- Individuelle tendenser og trekk, som grad av ekstra- og introversjon, sosio- og psykoatferd.
- Gruppe- og gruppedynamiske trekk, som grad av konformitet, gruppetenkning og angst.

Dernest kan vi for relasjonsområdet, og som for studien særlig knytter seg til relasjonen leder – ledet, utlede en kategori kalt *ledelsesdimensjonen*. Den i teorikapitlet presenterte ledelsesplattformen er knyttet til denne dimensjonen. I lys av Wadels teori om at det er samhandlingen som skaper åpenhet, og ikke aktørene hver for seg, og at han snakker om komplementære delferdigheter, kan ledelsesplattformen tenkes som ett slikt sett av delferdigheter rettet mot området ledelse. Forhold som eventuelt tydelig berører lederen som person mer enn en rolle, er klassifisert i kategorien *aktør*, fordi det personlige kan handle mer om persontrekk og personegenskaper enn om bevisst og rasjonell utøvelse av en rolle.

Det strukturelle, system-, kontekst- og læringsorienterte kan klassifiseres inn under en organisasjonsdimensjon, hvor relevant empiri gjeldende dette klassifiseres under dimensjonen *organisasjon (-srelaterte forhold)*. Variabler som vil tilhøre denne dimensjonen, er slike som:

- Strukturer, som kan omfatte eksempelvis formelle organisatoriske trekk, som rutiner, prosedyrer, personalpolitiske systemer, teknologi mv.
- Makt, som kan omfatte særlig den formelle makten i det organisatoriske systemet.
- Kultur, som spesielt omfatter hvordan kulturen bevisst utformes.
- Læringsforhold.

Kultur som variabel kan høre hjemme både under dimensjonene organisasjon, aktør og ledelse. Organisasjonen påvirker kultur for eksempel gjennom de strukturer som er lagt. Strukturen i en organisasjon kan bli premissleverandør for kulturen, men også vice versa. Aktør og gruppe påvirker kultur og lar seg påvirke av den, mens ledelse er en driver for påvirkning og etablering av den. Med bakgrunn i denne logikken er kultur valgt delt i en variabel plassert inn under

organisasjonsdimensjonen, og en plassert inn under aktørdimensjonen og benevnt gruppetrekk. Kultur tilhørende organisasjon representerer i denne sammenheng kulturelle trekk formet som en del av organisasjonens struktur. Gruppetrekk tilhørende aktørdimensjonen representerer kjennetegn ved gruppens samhandling, som kan tolkes å ha sammenheng med aktørenes felles grunnleggende antakelser. Implisitt i denne logikken ligger en forståelse av at kultur kan dannes bevisst og ubevisst eller mindre bevisst. For ledelsesdimensjonen omfattes kultur av variabelen ledelsesplattform, da denne omfatter lederens bevisste tilnærming til ledelse og samhandling på flere nivåer, og slik tenkes som en driver for påvirkning til mønster.

I henhold til forskningsspørsmålet ønskes empiri belyst i forhold til følgende:

- Å belyse hva som preger ledelse der hvor det er åpenhet i relasjoner.
- Å belyse hva som kjennetegner organisasjon (kultur) der hvor det er åpenhet.
- Å belyse om organisasjonslæringsprinsipper har noen betydning for åpenhet.

De utsagn som foreligger i det empiriske materialet kategoriseres inn i de enkelte hovedgrupper kalt dimensjoner. I tillegg er det for et utvalg sitater hentet fra gruppesamlinger og praksisfortellinger gjort en grov narrativ analyse, hvor noen fortellingselementer settes opp i en sekvensinndelt tabell, jf. presentasjon av denne i kapittel 4.2.2, tabell 2. Dette er gjort som et ledd i å strukturere og tematisere innholdet inn under nevnte hovedkategorier (dimensjoner). Faren ved en slik oppstilling er at sekvensene ikke bare struktureres, men også danner et bilde av at de henger sammen. Man kan stå i fare for å kausalforklare hendelser som skjer etter hverandre, men ikke nødvendigvis har sammenheng. Med stor sannsynlighet kan man her finne parallelle hendelser som også har betydning for beskrevne sekvenser (Jacobsen 2005). Som Jacobsen (ibid. s. 205) er inne på, er elementene likevel viktige, fordi de kan få konsekvenser for senere hendelser. Ved å analysere deelementene på denne måten, kan man dermed få ny innsikt om noe av betydning for hvordan dynamikk og struktur formes, såkalt ”stihengighet” (ibid. s. 208). Ved å avdekke slike tendenser kan man tenke seg at dette kan være et læringselement for aktørene. I den totale analysen av praksisfortellingene er fortellingselementene forsøkt sammenstilt, for å få et generalisert bilde av hvorvidt de er sammenfallende, kompletterende eller konkurrerende (ibid., s. 209). Det er ikke gjort noe forsøk på å finne et sant bilde av virkeligheten ut fra disse analysene, men heller et bilde som kan illustrere aktørenes virkelighetsforståelse og forklare deres mønster av samhandling.

Så vil det i kapittel 5 være relevant å diskutere funnene opp mot teori på hva som kjennetegner ledelse når det gjelder åpenhet, og hva som kjennetegner en organisasjon som fremmer åpenhet. Dette med utgangspunkt i at noe ved ledelse og organisasjon påvirker medarbeideren. Organisasjonslæringsprinsippers betydning trekkes inn som en del av diskusjonen rundt organisasjonsdimensjonen, og hva ved denne som fremmer åpenhet.

I videre framstilling av empiri gjør jeg innledningsvis for hver metodiske innfallsvinkel en redegjørelse for hovedfunn, - gjengangere og fellestrekk, - samt eventuelle ”gylne funn”, - det spesielle og det overraskende. For hvert delinstrument gjør jeg en kort betraktning av det jeg oppfatter som essensen i funn, enten gjennom en antakelse eller gjennom et spørsmål, - begge deler danner grunnlag for grundigere analyse og drøfting i påfølgende kapittel.

Empiri presenteres innledningsvis i kapittel 4.2 gjennom forskers narrative beskrivelse av enheten, med utgangspunkt i det første besøket for å gjøre avtaler for studien. Narrativet følges av faktainformasjon innhentet via samtale med leder og bruk av organisasjonens personalpolicy. Deretter følger presentasjon av funn fra de ulike delinstrumenter i undersøkelsen. Som for metodekapittelet er hvert instrument omtalt kapittelvis, der siste nummer i kapitteloverskriften svarer til metodeoversiktens nummer, jf. tabell 1 i kapittel 3.

4.2 Empiri

Den store, firkantede murbygningen er av nyere dato, og er under påbygning. Vinduene på utsiden er mange, på rekke og rad, etasje over etasje. Innenfor dørene finner jeg en stor, moderne foajé med skilter som forteller meg hva som befinner seg her. Jeg kommer inn i en virksomhet hvor jeg blir møtt av en resepsjon på den ene siden, - og får et glimt mot åpne dører til en lys, hyggelig kantine på den andre. På skranketoppen ved resepsjonen finner jeg en kunde-PC hvor jeg får beskjed om å skrive inn hvem jeg er og hvem jeg har avtale med. Resepsjonisten ringer den jeg har avtale med, og forteller at han har besøk fra bedriftshelsetjenesten, før hun snur seg mot meg igjen. Jeg får et skilt jeg skal klype fast til jakken, og som dokumenterer hvem jeg er, i det hun ber meg sette meg ned i en sofakrok og vente litt. Resepsjonisten slipper meg deretter inn gjennom en låst glassdør og inn i en ny, stor trafikkzone med heiser og trapper, der jeg finner vegen selv til riktig etasje. Jeg kommer til et nytt gangareal, med sterke farger på veggene, og hyggelig kunst, som jeg betrakter mens jeg går forbi heisen, og inn glassdøren til avdelingen som er målet. På vegen mot kontoret til leder går jeg gjennom et vrimleareal med en sofagruppe og en kaffekrok. Jeg passerer flere kontorer

underveis, hvor medarbeidere sitter delvis med ryggen til, med åpne dører i en glassvegg, fordypet i arbeid ved PC ... Det er stille i gangen, og i vranglearealet, og i enden av dette finner jeg en åpen dør hos lederen jeg har en avtale med... Jeg banker på, lederen snur seg mot meg, hilser blidt, og inviterer meg inn. Jeg setter meg i sofaen innenfor den store pulten, og får tilbud om kaffe, i det jeg finner fram papirene mine... Mens lederen henter kaffen min, lar jeg blikket ta inn de store vinduene som vender ut mot glitrende vann og åpne landskap...

Enheten er en avdeling i en offentlig virksomhet bestående av seks arbeidsområder, delt i tilsvarende antall avdelinger, totalt med mer enn 100 ansatte. Virksomheten er et forvaltningsorgan, og formidling, veiledning, tilsyn og kontroll er sentrale arbeidsoppgaver. Enhetens oppgaver er delt mellom ansvar for ivaretagelse av administrative fellesfunksjoner for hele virksomheten, og selvstendig faglig virksomhetsområde på linje med øvrige avdelinger. Enheten har således to hovedarbeidsområder, og er organisert med 5 ulike oppgaveområder, som hver har en faggruppe- eller teamleder. Teamlederen har ikke personalansvar, men ansvar for oppgavefordeling. Teamlederne er rekruttert på bakgrunn av tidligere ansvarsfunksjoner, kompetanse og erfaring. De ansatte forholder seg til sin teamleder i det daglige, men vanskelige saker, medarbeidersamtaler og andre forhold som berører personalområdet tas med avdelingsleder.

De ansatte innen ett av fagområdene har mye reisevirksomhet, og arbeider hovedsakelig utadrettet med utviklingsarbeid. De øvrige fagområdene serverer hele virksomheten, og har i varierende omfang samarbeid og kontakt med de andre avdelingene. Oppgavene fordrer noe samarbeid innenfor fagområdene, men er ellers selvstendig, og basert på fordelte oppgaver ut fra en virksomhetsplan. Samhandling om oppgaver er ellers strukturert med avdelingsmøter hver 14. dag. Ved disse møtene er det ikke møteplikt, siden øvrige oppgaver skal prioriteres. Dette betyr at ikke alle møter ved disse møtene, men det er stort sett rundt 12-13 av de 16 ansatte som møter. Ved avdelingsmøtene har avdelingsleder fast informasjon fra ledergruppemøter, hvorpå hver teamleder orienterer om status fra sin faggruppe. Deretter tas fellestemaer, deriblant saker som er spilt inn fra de ansatte, for eksempel vedrørende velferdstiltak, og slike ting som budsjettgjennomgang. Det er lite diskusjoner ved disse møtene. Så har også faggruppene egne møter, varierende i hyppighet. Kun én av gruppene har fastsatte møtetidspunkter hver andre uke. Ved disse møtene behandles detaljer for fag og oppgaver.

Avdelingen består av to tidligere separate avdelinger, og har 16 ansatte, fordelt på 9 kvinner og 7 menn. De to avdelingene ble sammenslått for under et titalls år siden. Lederen for den ene avdelingen fikk ansvar for den sammenslåtte, og den andre sluttet. Bakgrunnen for sammenslåingen var et ønske om å redusere omfanget på ledergruppen og antallet avdelinger.

De ansatte representerer ulik yrkesfaglig bakgrunn, jevnt fordelt mellom utdanning på grunnskole/videregående nivå og bachelornivå, men også universitetsnivå er representert. Mange av de ansatte har vært i virksomheten i mange år, og det er lite gjennomstrømning, ut over naturlig avgang. Avdelingen har et stabilt personale med kun fast ansatte, og det er minimal bruk av vikarer. Sykefraværet siste år har også vært moderat, selv om det ligger noe over målsettingsnivå. Sykefraværet omfatter i hovedsak få langtids sykmeldinger med årsaker som ikke er direkte arbeidsrelatert.

”... alt ligger på nettet, og vi forventer at man selv søker informasjon der...” (Leder i møte) Virksomheten gjennomfører jevnlig medarbeiderundersøkelser, sammen med andre mer målrettede HMS-tiltak. Virksomheten har ulike organer som skal sikre arbeid med HMS, herunder et arbeidsmiljøutvalg (AMU) og et samarbeidsutvalg (SU), ved siden av en internkontrollhåndbok og avtale om inkluderende arbeidsliv (IA). Virksomheten bruker aktivt et intranett for å kommunisere verdier, retningslinjer og organisatoriske forordninger. For informasjon om de systemer og organer virksomheten har, ble det ved gjennomgang av dette i et arbeidsmiljøutvalgsmøte der forsker var til stede som representant for bedriftshelsetjenesten oppfordret til å søke informasjon via virksomhetens intranett. Enhetens leder gir ved intervju uttrykk for å være opptatt av HMS og ivaretagelse av helse, i og med at arbeidet for noen er spesielt intensivt og ensidig orientert mot PC-bruk. Det oppfordres derfor til mikropauser, og bruk av ”kaffekroken”. Leder er også opptatt av å skape teamfølelse, og beskriver at avdelingen har et årlig seminararrangement, en vinteraktivitetsdag og en sommeraktivitetsdag, i tillegg til en årlig ”lutefiskkveld”. Avdelingen har også samling i kaffekroken ved ukeslutt, hvor de ”snakker om været”.

Alle enhetens ansatte er valgt brukt som empirisk grunnlag, fordi de var noen færre enn hva det ble tatt høyde for i planleggingsprosessen.

4.2.1 Fra det forskende partnerskapet

I forbindelse med at det ble etablert avtaler for undersøkelsen, ble det lovet en presentasjon av funn i enheten etter avsluttet arbeid med undersøkelsen. I tråd med annet samarbeid med

virksomheten gjennom bedriftshelsetjenesten, anses det som grunnleggende i et samarbeid for endring og utvikling at man søker ikke bare å involvere, men å forankre arbeidet som gjøres der arbeidet hører hjemme.

Ved første gruppesamling sa leder også noe om sine beveggrunner for ønsket om deltakelse i undersøkelsen, hvor disse var nettopp et ønske om større åpenhet og forbedret kommunikasjon. Leder viste i utsagnet tilbake til siste medarbeiderundersøkelse som var gjort, hvor han mente at avdelingen kom for dårlig ut på kommunikasjon, og at denne undersøkelsen kunne være en mulighet til å bedre denne gjennom å sette fokus på det. At leder uttrykte dette ønsket, kan oppfattes som en bekreftelse på interessen for og viljen til et forskende partnerskap. Ved andre gruppesamling signaliserte leder at han ønsket *”et nytt møte over nyttår der man tar opp som i dag en generell oppsummering av funn og snakker litt om dette”*. Det er avtalt at studien slutføres med en slik samling for oppsummering og refleksjon rundt funn.

”... ja, når vi sier vi er åpne, men ikke vil snakke om det...”

I etterkant av gruppesamlingene har forsker ved en anledning deltatt i et møte gjeldende HMS uavhengig av undersøkelsen. I forbindelse med denne kontakten tok en av møtedeltakerne, også respondent fra undersøkelsen, spontant opp hvorvidt respondentene ved gruppesamlingene *”hadde ødelagt undersøkelsen, fordi den ble noe annet enn det som var tenkt”*. Forsker repliserte her at undersøkelsen ble noe annet, men at endringen i det metodiske også kunne betraktes som et funn. Når respondenten da selv reflekterer over nettopp paradokset i å forfekte åpenhet, men ikke være åpen, kan dette være et signal om et forskende partnerskap som har fungert i gruppesammenheng, om enn implisitt.

Funn relatert til det forskende partnerskapet for øvrig er belyst i tilknytning til de ulike delinstrumentene.

4.2.2 Fra gruppesamlingene

4.2.2.1 Gruppesamling 1

Som ledd i å etablere et tillitsvekkende forhold mellom forsker og respondenter ble det innledningsvis poengtert at resultatene fra undersøkelsen ville bli presentert for enheten etter avslutning av studien. Ved utdeling av refleksjonsskjemaet i første gruppesamling ble konfidensialitet i omgang med empirien presisert, for å etablere nødvendige trygge rammer rundt undersøkelsen. Samtidig ble det gitt forklaring på hvorfor skjemaene var forsynt med respondentkoder. Respondentene ble gitt anledning til å sitte i skjermede omgivelser,

eksempelvis på eget kontor, ved utfylling av skjemaene. For i størst mulig grad å legge til rette for at utsagnene som ble gitt var åpne, ærlige og førbevisste, ble det presisert at utfyllingen skulle skje spontant og uten ”selvsensur” (Grendstad 1993). Det ble også oppmuntret til at respondentene ved behov kunne ”fille ut med ekstra streker i solen” ved behov for mer plass til utsagn. I tillegg stilte forsker spørsmål om ”hva det kunne handle om dersom ikke alle stiplede linjer var fylt ut”. Hensikten med kommentarer og veiledende spørsmål var ved provokasjon å stimulere til flere utsagn uten selvsensur (Grendstad 1993; Tveiten 1998; Aakvaag 2008). Samlingen ble avsluttet med å samle inn utfylte refleksjonsskjemaer, og minne om samling to. Analyse av gruppesamling 1 gjøres ved analyse av refleksjonsskjemaer, jf. kapittel 4.2.3.

4.2.2.2 Gruppesamling 2

De refleksjoner eller oppdagelser jeg har gjort meg rundt temaet åpenhet i løpet av disse to samlingene er...

- ”... mange temaer kan diskuteres mer generelt...”*
- ”.. at det er vanskelig, og ikke nødvendig å være åpen om alt...”*
- ”... betinget – for det blir jo en del sånne følelser med...”*
- ”... det er vanskelig å sette ord på det.”*
- ”... og så er vi litt humørsyke innimellom, i alle fall vi kvinner.”*
- ”... stress har også noe med åpenhet å gjøre...”*
- ”... kommer vi til da?”*
- ”... litt med hva du vil være åpen om...”*
- ”... det kan ha med beskjedenhet å gjøre...”*
- ”... å gå litt i seg selv... tørre å være åpen... - det er sunt, det...”*
- ”... hva når folk ikke deltar på det sosiale... hva gjør vi med det?...”*
- ”... vi har en veldig åpen avdeling i forhold til tidligere...”*

Som jeg kommer tilbake til i kapittel 4.2.5 om verdsettende undersøkelse, ble denne metodikken valgt bort, med bakgrunn i at en respondent uttrykte motstand til delinstrumentet. Motstanden resulterte i en kort prosess, og det ble besluttet å ikke bruke instrumentet. Samling to ble lukket med en kort runde, hvor alle respondentene ble bedt om å si en setning om sine refleksjoner og oppdagelser knyttet til temaet åpenhet etter de to gruppesamlingene. Alle utsagn fra denne runden er gjengitt så langt mulig med respondentens egne ord slik forsker skrev dem ned og oppfattet dem formulert.

Sitatene synes å signalisere divergerende syn på temaet åpenhet, fra de som mener at det ville være sunt å være mer åpne, og at flere temaer burde diskuteres mer, til de som mener at man har stor åpenhet, og til de som mener at det kan medføre noe uønsket å være åpen. Videre ser enkelte sitater ut til å gjenspeile oppfatninger av at grad av åpenhet avhenger av personlighet, men også interessekonflikter, og noe som kan handle om gruppedynamikk, i det man stiller

spørsmål ved muligheten for å få deltatt. Utsagnene er således relatert i hovedsak til gruppedimensjonen, men også noe til lederdimensjonen.

Ikke alle enhetens potensielle respondenter var tilstede ved andre samling. Leder gav på bakgrunn av dette i en pause uttrykk for et ønske om en ny samling for disse. Et oppsamlingsmøte ble gjennomført, med mulighet til oppmøte for de respondenter som ikke deltok ved andre samling. Denne gruppen var presset på tid. Samlingen ble delvis derfor planlagt som en komprimert versjon av programmet for samling 2, basert på erfaringer og endringer gjort i denne. Det ble informert om endringene og bakgrunn for disse.

Igjen kom spørsmålet om sitatbruk og anonymitet opp, og avklaringer ble gjort. Muligheten for å sitte skjermet og for seg selv under arbeidet med praksisfortellinger ble gitt også denne gangen. Tre av de fire respondentene ved dette møtet valgte å bli sittende i møterommet under skrivearbeidet, og gav uttrykk for refleksjoner i gruppen rundt det de skrev;

"... (avdelinger) ble slått sammen i ... (årstall), da ble det også ny leder – det ble mye bedre..."
"Noen av de gamle er ute, og med det også det vi satt fast i..."

"... tror de andre i ... (virksomheten) så på oss som vi egentlig hadde nok med oss selv, - vi som skulle styre de andre... det var jo arbeidsmiljøundersøkelser som viste det."

"... vi sitter jo litt for oss selv., - det er ikke det at vi ikke blir inkludert, men det er jo slik, og da blir det sosiale borte, og det gjør jo noe med tryggheten... når vi ikke ser leder så mye, og ikke de andre."

"... nei, for det blir jo ingen åpenhet når en har meninger, men vet på forhånd at ting er bestemt..."

"... jeg er egentlig en åpen og direkte person, men holder inne..." (holder den ene hånden foran brystkassen).

Ved utfylling av den siste praksisfortellingen om kommunikasjon i gruppen, begynte den ene respondenteren å reflektere høyt og tilsynelatende ettertenksomt vendt ut i gruppen.

Respondenten begynte å beskrive hva som skjer, og ble supplert av de andre i gruppen, i at det oppfordres til åpenhet, men når man egentlig har bestemt seg på forhånd er det nytteløst å si noe. Et spørsmål til undersøkelse for læring her er hvem som oppfordrer til åpenhet, og hvem som *"har bestemt seg på forhånd"*? Refleksjonen kom fram i forbindelse med beskrivelse av kommunikasjon i gruppen. Ved kontroll av utsagnet opp mot praksisfortellinger ser dette ut til å handle om en leder. Uansett synes dette å være relevante utsagn for aksjonslæring i enheten.

"... man må tørre, - det er sunt..."

Respondentene som var til stede ved denne samlingen hadde innledningsvis signalisert at de var presset på tid for møtet. Spontane spørsmål og refleksjoner kom likevel fram, og en av

respondentene ble stående igjen etter avslutning av samlingen, og fortsatte å snakke med forsker om hvordan arbeidsmiljøet nå var blitt bra, og at leder tilrettela for åpenhet. Ved oppsummerende avslutning av samlingen stilte også her en av respondentene spørsmål i forhold til anonymitet. Respondenten smilte litt over refleksjon på paradokset i å ha og ville åpenhet, men likevel være redd for å bli sitert på det og gjenkjent.

Fortellingselementene i et utvalg av sitatene er ved hjelp av narrativ analyse nedenfor forsøkt strukturert for å få et helhetlig bilde av fragmentene. De utvalgte er plukket ut fordi respondenten *selv* beskriver en sammenheng, som kan være grunnlag for oppdagelse og videre undersøkelse for læring i gruppe, sett i lys av aksjonslæring.

Sekvens (hendelse) nr.	Sekvens
1.1	"... (avdelinger) ble slått sammen i (årstall),
1.2	da ble det også ny leder
1.3	– det ble mye bedre..."
2.1	"Noen av de gamle er ute,
2.2	og med det også det vi satt fast i..."
3.1	"... vi sitter jo litt for oss selv.., - det er ikke det at vi ikke blir inkludert, men det er jo slik,
3.2	og da blir det sosiale borte,
3.3	og det gjør jo noe med tryggheten... når vi ikke ser leder så mye, og ikke de andre."
4.1	"... nei, for det blir jo ingen åpenhet når en har meninger,
4.2	men vet på forhånd at ting er bestemt..."
5.1	"... jeg er egentlig en åpen og direkte person,
5.2	men holder inne..." (holder den ene hånden foran brystkassen).

(Tabell 2)

Sammenslåingen av tidligere separate avdelinger har i følge respondent i sekvensrekke 1 gitt bedring av "noe". Fordi refleksjonen framkom i forbindelse med skriving av praksisfortelling om åpenhet i gruppen, kan dette "noe" tolkes å ha sammenheng med dynamikken i gruppen. Det kan se ut til at respondenten årsaksforklarer noe av endringen med endret lederstil, noe som kan forsvare å klassifisere denne informasjonen under ledelsesdimensjonen. Fordi utsagnet ikke inneholder nok informasjon til å si om det er lederstil eller personkarakteristika dette egentlig handler om, og fordi man må ta i betraktning at det her skjer noe med gruppedynamikken når flere kommer til, vil det sannsynligvis være riktigere å se bedringen i

lys av aktørdimensjonen. Sekvensrekke to, fra annen respondent ser ut til å kunne understøtte dette, fordi sekvensene peker på noe ved gruppetrekk. Sekvensrekke tre peker imidlertid på noe både ved organisasjonsdimensjonen og aktørdimensjonen, i det sitatet rommer et utsagn som beskriver noe strukturelt ved organisering, og et ”mangelbehov” knyttet til aktør- og gruppetrekk. Sekvensrekke fire beskriver noe som kan tolkes som en forutinntatthet på bakgrunn av tidligere erfaringer med samhandling, som gir en reservasjon for åpenhet som konsekvens. Sekvensen gir ikke nok informasjon til å bli kategorisert under dimensjon. Siste sekvensrekke beskriver ikke tydelig hva som gjør at respondenten reserverer seg for en åpenhet vedkommende mener hun/han vanligvis er kjennetegnet av. Det kan være logisk å slutte at dette handler om aktørdimensjonen og gruppetrekk, da det respondenten uttrykker er relatert til samhandling. Det er imidlertid interessant å stille spørsmål ved hvorvidt man kan være åpen, uten å være det i forhold til noen, og hva da utsagnet egentlig rommer. Sitatene ovenfor ser dermed ut til å synliggjøre både prinsipper ved ledelse, ved det gruppedynamiske og ved organisasjon. Sitatene peker på kjennetegn ved ledelse som gir endringer for gruppen, og på viktigheten av leders tilstedeværelse. Videre kan sitatene tolkes å illustrere konsekvenser av subgruppering, som får virkninger både internt i gruppen og skaper kjennetegn utad. Det pekes også på noe som berører samhandling, og på hvordan organisasjonens strukturer kan påvirke.

Valget av metode sikret i stor grad maksimal oppslutning. Da undersøkelsen var foreløpig avsluttet etter andre gruppesamling hadde 16 respondenter fylt ut refleksjonsskjema, 15 skrevet praksisfortelling 2.2A, og 14 skrevet praksisfortelling 2.2B. Leder signaliserte umiddelbart etter avslutning av andre samling at han kunne følge opp de som nå ikke hadde fått deltatt så langt i undersøkelsen. Med bakgrunn i dette og at spesielt én respondent hadde gitt uttrykk for at han skulle levere inn praksisfortelling etter samlingen, fordi han var tilstede med noen avbrudd under andre samling, ble det sendt en e-post til leder etter siste samling. I denne ble antall respondenter oppsummert, og en forespørsel sendt om oppfølging av de siste. Etter respons på denne ble en ny e-post sendt direkte til de siste respondentene, med påminnelse og oppfordring om å skrive praksisfortellingene. Purringen førte ikke fram, men materialet var uansett tilstrekkelig og godt.

4.2.3 Refleksjon over åpenhet

16 respondenter har fylt ut datainstrument 1, refleksjonsskjemaet. Skjemaets 3 første oppgaver har gitt totalt henholdsvis 110, 44 og 92 utsagn. For arbeidet med kategorisering ble alle utsagn innledningsvis lagt inn i Excel regneark, skrevet ut og deretter for de enkelte spørsmål klippet opp i ”puslespillbiter” og gruppert. Sorteringen er gjort ut fra like eller lignende utsagn, det vil

si utsagn som inneholdt ett eller flere av samme kjernebegreper, eller som på annen måte logisk kunne se ut til å høre sammen. Det å klippe opp gav større mulighet til å få et bilde av mest mulig logisk samsvarende utsagn ved grupperingen, gjennom at bitene fysisk kunne flyttes mellom ulike grupperinger. Å gruppere gjennom bruk av opptelling i regneark ville ikke gi denne muligheten, selv om dette er gjort med rådataene som utgangspunkt. Grupperte utsagn ble til slutt limt på ark for kontroll og oversikt (vedlegg 13).

Refleksjonsoppgavenes utsagn er presentert i tabeller for hver enkelt av de tre oppgavene (spørsmålene), og med antall forekomster for de som er gruppert, uten at de er sortert etter antall forekomster. Det er laget en restkategori i egne tabeller for alle tre oppgaver, hvor de øvrige utsagn er gjengitt enkeltvis. For grupperte utsagn er kjerneord gjengitt i oversikten, dersom ikke utsagnene er identiske. For enkeltstående utsagn er disse gjengitt som formulert.

Utsagnsgruppene er etter opplisting så fargekodet, for å sortere dem ytterligere under dimensjoner, som beskrevet gjennom modell 1B, kategorisering. Utsagn som ikke er gitt noen fargekode, har ikke vært mulig å klassifisere, og er valgt plassert inn under en restkategori. Det er kommentert under tilhørende utsagnstabell hvorfor disse ikke er kategorisert.

All gjengitt empiri for refleksjonsskjemaer og praksisfortellinger er sitert som formulert, uten noen korreksjoner av skrivefeil. Fordelingen av antall utsagn på de ulike soloppgavene kan gi inntrykk av at det er færre forhold som hemmer åpenhet, enn som fremmer. Dette er i seg selv et noe overraskende funn, ut fra forskers erfaringer med denne type problematikk i andre virksomheter. Det kan være en indikasjon på relativt stor grad av åpenhet, noe som også samsvarer med total score for respondentene på skjemaenes fire siste spørsmål.

Refleksjonsskjema oppgave 1.1A Det som forbindes med begrepet åpenhet (N=16), analyse

Grupperte utsagn	Antall forekomster
Tillit, stole på	9
Ærlig(het)	10
Trygghet	5
Kunne si fra, snakke med noen, ta opp ting	6
Samarbeid	3
Ris, ros, kritikk	3
Godt arbeidsmiljø, miljø, atmosfære, trivsel	4
Rettferdighet	3
Åpne dører	2
Takhøyde, lov å feile, rom for å si hva en mener	3
Kolleger, gode kollegaer, kollegastøtte	3
Ikke skjult, ikke hemmeligheter	2
Informasjon	2
Lett å snakke (med), enkelt å snakke	3
Kommunikasjon, toveis, god, gode samtaler, god kommunikator	6
Raushet	2
Bry seg, se hverandre	2
Empatisk, forståelsesfull	2

(Tabell 1.1a-1)

Enkeltstående utsagn				
Fortrolighet	Omtenksum	Offentliggjøring	Åpenhet	Blide ansatte
Diskusjoner	Snakke når det passer meg	Lik tilgang på opplysninger	Vite hva som foregår	Klar/tydelig lederstruktur
Lojalitet	Nysgjerrig	Nettpublisering (trippelnett), intra-, ekstra og internett	Lyttende	Forutsigelig
Resultatorientert	Respekt	Troverdig	Kreativt	Demokrati
Kjennskap til	Lønn	Uredd	Sunn fornuft	Meddelsom
Avslappet	Frihet	Sosialt samvær	Kaffepauser	God samfølelse
Ledern har tid til de ansatte	Trekke i samme retning	Lettere å fortelle om vanskeligheter	At ting blir tatt opp med den det gjelder (ingen baksnakking)	Inspirasjon
Solidaritet				

(Tabell 1.1a-2)

Oppsummert peker tillit og ærlighet seg ut som sterkt assosiert med åpenhet. Mer enn 50 % av respondentene har gitt uttrykk for begge deler. Flere nevner også trygghet. Utsagn assosiert

med åpenhet synes overveiende å berøre aktørområdet, og omfatte karakteristika som omhandler oppfatning av forhold med betydning i samhandling med andre, altså grunnleggende antakelser (Schein 1998).

Her forekommer også flere utsagn kategorisert under ledelsesdimensjonen. Rettferdighet er klassifisert under ledelsesdimensjonen, fordi den i denne sammenheng kan se ut til å si noe om et ønske om rettferdig håndtering av den enkelte. Sett opp mot praksisfortellingene, kan det være logisk å slutte en sammenheng når spesielt to respondenter (nummer 2 og 3, tabell 2.2b) gir uttrykk for at leder ikke håndterer situasjoner rettferdig.

Å kunne si fra er på ulike måter uttrykt av flere respondenter, og tolkes å berøre ledelsesdimensjonen, og ha relasjon til det å ha en kultur med ”takhøyde” og ”åpne dører. Dette kan forbindes med det å etablere en kultur for noe, eller også at leder innehar bevisstheten om og tryggheten for å ta i mot åpenhet. For utsagnene skilte spesielt en respondent seg ut. Denne assosierte åpenhet med utsagn som særlig kan knyttes til formelle strukturer i organisasjonen, som at det finnes et system for å formidle informasjon, og at det foreligger et demokratisk verdigrunnlag basert på offentliggjøring, for eksempel via nettpublisering.

Noen utsagn er ikke kategorisert. For tabell 1.1a-1 gjelder dette utsagnene *godt arbeidsmiljø, miljø, atmosfære, trivsel*. Disse kan være begreper som kan plasseres under ledelsesdimensjonen, og assosieres med leders strategiske atferd. Det kan også være begreper som kan plasseres inn under organisasjonsdimensjonen, fordi det kan være assosiert med organisasjonens struktur eller formelt iscenesatte kultur, som del av en policy. Så kan det tilslutt være begreper som assosieres med gruppetrekk og aktør dimensjonen. Det kan slik være noe organisasjonen er årsak til, eller det kan være noe gruppen eller ledelsen fremmer.

Når det gjelder de enkeltstående, ikke kategoriserte utsagn, er noen av dem ikke kategorisert, fordi de hver for seg gir lite informasjon til at det går an å fortolke dem som tydelig hjemmehørende under én dimensjon. Ser man for eksempel på begrepet *resultatorientert* kan dette relatert til det man assosierer med åpenhet tenkes å handle om at leders strategiske, resultatorienterte tilnærming forbindes med åpenhet, at organisasjonens resultatorienterte styringsprinsipper assosieres med åpenhet, eller at aktørens/gruppens resultatorientering forbindes med åpenhet. For noen av utsagnene gir det derfor ikke mening å kategorisere dem.

Refleksjonsskjema oppgave 1.1B Det som hemmer åpenhet på jobben, analyse

Grupperte utsagn	Antall forekomster
Baksnakking, snakk i gangen, ting tas ikke opp med den det gjelder	4
Misunnelse, noen har vondt av andres goder, grådighet	4
Kjenner hverandre ikke godt nok, usikkerhet overfor medarbeidere	2
Slipper ikke til, mange har mye å si	2
Frykt for hva de andre mener, redd for å bli oppfattet som ikke god nok	2
Noen andre vet bedre, motvilje til andres meninger	2
Manglende tid, travelt, arbeidspress	3
Informasjon kunne vært bedre, dårlig noen ganger	3
Ulik behandling	2

(Tabell 1.1b-1)

Enkeltstående utsagn				
Mistroisk (lite)	Mobbing	Bemerkninger	Uærlighet	Dårlig lytter
Engasjement	"Jantelov-tendenser"	Bli avbrutt	Misforståelser	Tilgjengeligheten
Mye møter, reisevirksomhet	Lite/få konstruktive diskusjoner	Manglende fremmøte i avdelingsmøter	Snakker muligens ikke like "godt" med alle	Upopulære avgjørelser som ikke taes
Usikkerhet overfor leder	Frykt for å få represalierkonsekvenser	Følger av åpenhet	Respekt for hverandre	Vanlig folkeskikk
Mye sektorjobbing (lite fellesoppg.)				

(Tabell 1.1b-2)

Klassifisering illustrerer at faktorer som kan virke hemmende på jobben hos respondentene i hovedsak ligger under aktørdimensjonen. Også innenfor restkategorien med enkeltstående utsagn synes hemmende faktorer i størst grad å ligge innenfor aktørdimensjonen, mens det også er noe forekomst av utsagn som kan klassifiseres under organisasjons- og ledelsesdimensjonen.

Ut fra ovenstående bilde er særlig noen mekanismer og mønster aktuelle å drøfte som funn:

- Trygghet, tillit og ærlighet nevnes av flere respondenter i tabell 1.1a-1 som faktorer assosiert med åpenhet. Mekanismene som nevnes som åpenhetshemmende kan se ut til å være mekanismer som rokker ved tillit, er utrygghetsfremmende og stimulerer trygghetssøkende atferd (Moxnes 2000b), fordi man snakker om usikkerhet, frykt og hva Argyris (1990) ville kalle "fancy footwork" og "bypass-operasjoner". I dette synes det tilsynelatende å ligge et uløselig paradoks. Hvis trygghet er løsningen, men samtalemønsteret skaper utrygghet, hvordan skal man da få åpenhet for å skape trygghet?

Refleksjonsskjema oppgave 1.1C Det som fremmer åpenhet på jobben, analyse

Grupperte utsagn	Antall forekomster
Trygghet, trygge rammer	5
Ærlighet	3
Tillit	2
Takhøyde, åpne dører, ingenting er for dumt	4
Nærhet, kjennskap	4
Omsorg, stiller opp, bryr oss	5
Å bli tatt seriøs	2
Humor, humør og vennlighet, blidhet	3
Velferdstiltak	3
God leder	2
Sjefen er til å stole på	2
God informasjon, kommunikasjon, fra leder	2
Frihet, ansvar, selvstendighet	4
Sosialt samvær, sosiale møteplasser	9
Møtefora (faglig), AMU, SU	3
Godt miljø	7
Samhandling, samarbeid	4

(Tabell 1.1c-1)

Enkeltstående utsagn				
Respekt	Inkludert	Vinlotteri	Ros	Arbeidsglede
Kunne by på seg selv	Bemerkninger – ”lett tone”	Klare ansvarsforhold	Bruk av delegasjon	Størrelsen på avd.
Fagforeningene	Lite fordommer	Koslige lokaler	Åpen lønnspolitikk	Snille medarbeidere
Godt forhold til ledere	”Alle” rettigheter og goder ligger på intranett	Ønske om gode forslag som kan diskuteres	Initiativtakende personer	Ikke alle like – noen vil og bidrar til åpenhet også
Jeg er mot de andre som jeg ønsker dem skal være mot meg	Viktig grunnlag for virksomheten	Leder tar seg tid å bli tatt i mot	Lederen kjenner til oss og hva vi gjør	Like behandling av ansatte
God kommunikasjon	Lite/intet baksnakk			

(Tabell 1.1c-2)

Dersom man skal gjøre en generell betraktning av hva som ser ut til å fremme åpenhet i enheten, ser dette ut til å være fordelt på faktorer klassifisert innen alle tre dimensjoner. Her er likevel gjennomgående ledelsesdimensjonen nevnt flere ganger enn for de to foregående spørsmål. Trygghet, omsorg og godt miljø utpeker seg som fremmende for åpenhet, og er

faktorer som kan settes i sammenheng med hverandre. Innenfor organisasjonsdimensjonen peker særlig sosiale møteplasser som åpenhetsfremmende. Under ledelsesdimensjonen er det faktorer som peker seg ut når det gjelder det kommunikative, men også når det gjelder ledelsesstrategisk tilnærming.

Refleksjonsskjema oppgave 1.1D-G, score fra 16 respondenter, analyse

Spørsmål	Laveste score	Høyeste score	Gjennomsnitt
Betydningen av åpenhet for meg i mitt arbeidsmiljø	7	10	8,5
Grad av egen åpenhet i arbeidsmiljøet	6	10	8,1
Vurdert grad av andres åpenhet	6	10	7,4
Grad av egen åpenhet overfor leder	7	10	8,8

(Tabell 1.1d-g)

Empiri på refleksjonsskjemaets siste del viser oppsummeringsvis følgende:

- Alle respondentene scorer på alle spørsmålene over midten av rangskalaen.
- Det forekommer høyeste mulige score på alle spørsmål.
- Respondentene scorer gjennomsnittelig egen åpenhet høyere enn andres.
- Respondentene scorer gjennomsnittelig åpenhet overfor leder høyere enn overfor gruppen.
- Spredningen er relativt liten på hvert enkelt spørsmål og spørsmålene mellom.

Den forfektete teorien (Argyris 1990) for respondentene synes å vise at respondentene ikke har et likegyldig forhold til åpenhet, og at åpenhet etterleves, selv om den forfektes å være større i forholdet til leder, enn i gruppen, og selv om det ser ut til respondentene gjennomsnittelig mener at de selv er mer åpne enn hva de tror andre er. Sammenstilles *tabell 1.1a-1* og *tabell 1.1c-1* ser man at det er relativt stort sprik mellom hvor mange som assosierer åpenhet med ærlighet og tillit, og hvor mange som reelt mener dette er faktorer som fremmer åpenhet hos enheten. Ses dette opp mot *tabell 1.1B-1*, ser man her faktorer som kan tenkes å hemme tillit. Dette kan dermed være et funn som forteller noe om hvorfor åpenheten i gruppen er mindre enn åpenheten overfor leder. To spørsmål er særlig sentrale her:

- Er det divergens mellom forfektet teori og bruksteori?
- Hva er det i gruppen som gjør at man ser seg selv som mer åpen enn de andre?

Det er relevant å dvele nok en gang ved begrepet trygghet. Flere respondenter forbinder dette med åpenhet, flere beskriver det som en åpenhetsfremmende faktor på jobben, flere beskriver

samhandlingsmønster som kan se ut til å gi utrygghet, og respondentene sier tilslutt noe om graden av åpenhet i gruppen og overfor leder. Et aktuelt spørsmål å drøfte nærmere ut fra dette kan dermed være følgende:

- Kan trygghet være ikke bare et relasjonelt begrep, men også en relasjonell variabel som er vertikal og horisontal? Og i så tilfelle, hva er det da som kjennetegner variabelen i den vertikale versus den horisontale relasjonen, og hvorfor?

Som nevnt knyttet til oppsummering av refleksjonsoppgave 1.1a uttrykte en respondent utsagn som til dels var markant forskjellige fra de øvrige. Utsagn respondenten uttrykte som assosiert med åpenhet var utsagn som beskrev strukturelle og formelle anordninger, mer enn relasjonelle faktorer. Samme respondent oppgav ingen hemmende faktorer for åpenhet på jobben. For åpenhetsfremmende faktorer oppgav respondenten i tråd med første refleksjonsoppgave spesielt formelle organer som stimulerer offentlighet og demokratisk, åpen saksbehandling. På score på åpenhet oppgav respondenten på alle fire spørsmål høyeste score.

En analyse av denne respondentens utsagn opp mot hovedfunn kan tegne et bilde av ulike mentale modeller (Senge 2006), ulike grunnleggende antakelser (Schein 1998) og eventuelt intersemotsetninger i enheten. Hovedfunnene synes å illustrere en humanistisk, aktørorientert og relasjonell forståelse av begrepet åpenhet, mens denne respondenten har et avvikende perspektiv som forholder seg tydelig til organisasjonsdimensjonen. Et betimelig spørsmål å stille i dette er hva denne divergensen kan gjøre med kommunikasjonsatferd, og den tryggheten som hovedmengden av respondentene forbinder med åpenhet. Ulike mentale modeller er ikke nødvendigvis et problem, men kan hvis ukommunisert tenkes å påvirke problemløsningsspørsmål, diskusjoner og åpenhet.

4.2.4 Praksisfortellinger om åpenhet

”Dette skjedde (tidsangivelse)... og kjente ikke leder så godt. ... (beskrivelse av hendelse)... Jeg ville at leder skulle vite om dette. Jeg gikk inn på hans kontor og spurte om jeg kunne få snakke med ham. Det sa han selvfølgelig ja til, som vanlig hadde jeg nær sagt. Jeg følte meg veldig oppskjórta og var nesten på gråten. Leder lyttet til det jeg hadde å fortelle, og jeg var åpen om alt som hadde skjedd i forbindelse med... (hendelsen). Jeg fortalte og om hvordan jeg hadde det, og at det nå var vanskelig å samle tankene om jobben. Dette fikk jeg full forståelse for. Jeg måtte bare sitte bak lukket dør hvis jeg hadde behov for det. Normalt er det veldig sjelden ei dør er lukket her. Det var jo ingen lystig stemning på kontoret til lederen, men jeg fikk snakket ut om det jeg hadde på hjertet, og jeg ble hørt. Flere ganger i etterkant kom leder og spurte hvordan det gikk med meg og med (hendelsen). Dette var godt for meg, for da følte jeg at leder fulgte meg opp, og at dette ikke var noe som ble ”glemt” i det jeg gikk ut kontordøra. Det var og godt for meg å få snakket om mine tanker og følelser. Lederen har på

sitt kontor ei sofagruppe som, i hvert fall for meg, lager ei trygg, avslappet og litt hjemmekoslig ramme. De følelsene jeg sitter igjen med etter denne opplevelsen har bidratt til at jeg føler meg trygg på lederen. Jeg mener selv vi har et åpent og trygt forhold. Min leder sa ikke så mye i denne forbindelsen, men det føler jeg ikke var så viktig. For meg var poenget å få fortelle hvordan jeg hadde det og hvorfor.” (Respondent 8)

Innledende historie er gjengitt i sin helhet, med unntak av det som beskriver en hendelse som kan svekke anonymiteten, referert til som ”hendelsen”. Historien er gjengitt for å illustrere praksisfortelling som datainstrument. Samtidig inneholder den momenter trukket fram av respondenten som av betydning for å fremme åpenhet:

*”... jeg fikk snakket ut om det jeg hadde på hjertet, og jeg ble hørt.”
”Flere ganger i etterkant kom leder og spurte hvordan det gikk med meg og med (hendelsen). Dette var godt for meg, for da følte jeg at leder fulgte meg opp, og at dette ikke var noe som ble ”glemt” i det jeg gikk ut kontordøra.”*

Respondenten beskriver kjennetegn ved samhandlingen, samt noe ved en atmosfære som synes å ha betydning for en opplevelse som stimulerer en gitt atferd senere. I videre presentasjon av empiri vil jeg trekke fram hovedfunn gjennom noen utdrag fra praksisfortellinger, som jeg i kapittel 5 drøfter opp mot betydning for åpenhet, og i forhold til teori. Sitatene vil gjennom narrativ delanalyse bli drøftet opp mot de allerede skisserte dimensjoner brukt som grunnlag for kategorier for å klassifisere empirien.

*”... vanskelig..., forstår ikke hva det betyr, dette ”fremmer åpenhet”...”
”... vanskelig å finne en episode...”
”... snakker mest sammen om praktiske ting...”
”... vanskelig å huske konkrete episoder, snakker mest praktisk om arbeidsoppgaver...”
”... det ble helt forandret når ... og ... (navngitte avdelinger) ble slått sammen, - det er det uformelle som gjør det...”*

Med tanke på metodiske utfordringer som kunne ligge i formuleringsevne og forståelse av verktøyet, ble det brukt god tid på undervisningssekvensen rundt metoden praksisfortelling. Å snakke om det å beskrive episoder rundt kommunikasjon gav som illustrert flere innspill. Forsker kunne fornemme en reservasjon i forhold til det å skulle skrive. Det gikk ikke eksplisitt fram hva som var underliggende for denne, dersom dette skulle være noe annet enn det som ble uttrykt, jf. gjengitte sitater ovenfor. Én respondent påpekte at det ikke gikk fram av instruksjonen til praksisfortellingen hvilken leder det skulle svares i forhold til. Det ble presisert at det ikke var vesentlig hvilken leder som ble valgt for oppgaven, men hva som kjennetegnet det relasjonelle. Det naturlige i dette ville likevel være å skrive i forhold til den leder man forholder seg mest til. Forhåndsutsendt informasjon resulterte for en av respondentene i at praksisfortellingen ble fylt ut før samlingen. Respondenten var heller ikke

kontinuerlig tilstede under samlingen, unnskyldte dette, viste meg hva som var skrevet, og jobbet litt videre før fortellingen ble levert. Etter undervisningssekvensen om narrativer ble hovedtrekk fra det første datainstrumentet presentert.

”Du har vel som forsker en definisjon og hypotese rundt åpenhetsbegrepet..., - det ville vært annerledes å svare om vi hadde felles forståelse av en definisjon... - visste hva du mente, eller ville ha svar på...”

”... er logisk at åpenheten er mindre i gruppen – det er ikke alt man vil eller trenger si til gruppen, som man sier til leder.”

Etter tidligere nevnte prosess omkring verdsettende undersøkelse ble oppgaven for siste praksisfortelling introdusert, med forskers begrunnelse for hvorfor denne oppgaven var blitt innlemmet i undersøkelsen, uten å være planlagt og presentert ved studiens oppstart.

Bakgrunnen lå i funn fra første datainstrument, som tydet på at utfordringer for åpenhet i større grad lå i gruppen enn i relasjonen leder – ledet. Ut fra de nylige erfaringene med motstand til verdsettende undersøkelse ble gruppen stilt spørsmål om hvorvidt det opplevdes greit å utarbeide en praksisfortelling med beskrivelse av det eventuelle negativt gruppedynamiske. Gruppen uttrykte ingen motforestillinger, forsker fornemmet snarere en iver etter å komme i gang. Det kom imidlertid opp et spørsmål rundt sitatbruk opp mot gjenkjennelse og personvern i forskningsrapporten, som ble nærmere avklart. Forsker oppfattet også et behov for å forklare kommunikasjonen i gruppen, i det en respondent gav uttrykk for en rasjonell logikk i mindre åpenhet i gruppen enn mellom leder og ledet.

I utsagnet som rommet et ønske om en begrepsdefinisjon, kunne det ligge et betydelig potensial for aksjonslæring, om det hadde blitt åpnet for diskusjon. I valget mellom faren for forskningseffekter og mulighet for læring ble det første utslagsgivende. Muligheten for læring ville være tilstede etter avslutning av studien, i og med at ny samling allerede var avtalt. Faren for forskningseffekter kunne gi forsker mer svar påvirket av forskers definisjon, enn den kunnskap respondentene satt inne med om sin kommunikasjon.

I tilknytning til prosessen ble også undervisning om organisatoriske forsvarsmekanismer (Argyris 1990) valgt bort og utsatt til ny, planlagt samling. Når verdsettende undersøkelse gikk tapt som empirisk grunnlag, ble det tatt forbehold om et mulig behov for innhenting av utdypende informasjon gjennom intervjuer på et senere tidspunkt. Dette ble uttrykt for gruppen, sammen med et spørsmål om samtykke til intervjuer av noen respondenter ut fra nærmere vurdering av behov, noe det ikke kom fram noen motforestillinger til.

4.2.4.1 Fortellinger om samtaler med leder

Praksisfortelling 2.2A Kommunikasjon leder – ledet (N=15), analyse

Utvalgte utdrag fra praksisfortelling 2.2A er sortert i to tabeller, en for beskrivelser av leders atferd, og en for beskrivelse av respondentens atferd. I noen av utsagnene er konkrete beskrivelser utelatt og erstattet med en parentes med en forklaring, for å ivareta personvernet.

Respondent nr.	Utsagn om leders atferd
1	"... samtale som til en hvis grad er åpen, noe av utfordringen blir – det blir noe enveis... Føler at leder også kunne by mer på seg selv... Mange gode tilbakemeldinger... mener han "ja" – leder – har da allerede bestemt seg... .. ja vel, men DA er det lite rom for å snakke om dette videre,... Det må jo komme noe i den andre enden også...- Bry seg litt om i hverdagen, vise interesse, så kommer også åpenheten.... vi er mange, så innimellom kan det bli vanskelig å se alle."
2	"Det positive er at (lederen) har sendt meg stoff og informasjon... som er relevant for..."
3	".. veldig spent på tilbakemelding på... Han gjør dette på en løs måte ved å komme inn til meg i stedet for å be meg komme inn til seg eller han rett og slett kunne latt være å fortelle..."
4	"Selv om det er slitsomt å ta opp slike ting føler jeg at jeg får støtte og at han respekterer meg for dette og at han gjerne vil legge til rette for meg."
5	"Uten at jeg måtte brette ut hele situasjonen rundt dette, så ble situasjonen oppfattet og oppfanget. Det ble mottatt og håndtert uten at det ble problematisert.... Jeg føler ofte at når leder stikker innom på vei hjem, gjerne med ryggsekken på ryggen, og vi kan ta en liten prat og utlufting på frustrasjoner som kanskje er felles..."
6	"Jeg har en sjef som er der for meg, og som ivaretar mine interesser. Føler at jeg blir verdsatt for den innsats jeg gjør lokalt..."
7	"..., diskuterer hva vi kan gjøre med "problemet". I felleskap kommer vi fram til..... han lover å se på saken. Etter en tid får jeg tilbud om å..., men føler i hvert fall at dette er en åpen samtale som har gitt resultater."
8	"... jeg fikk snakket ut om det jeg hadde på hjertet, og jeg ble hørt... Flere ganger i etterkant kom leder og spurte hvordan det gikk med meg og med (hendelsen). Dette var godt for meg, for da følte jeg at leder fulgte meg opp, og at dette ikke var noe som ble "glemt" i det jeg gikk ut kontordøra."
9	"Det at sjefen sjøl tar tak i saken vil jeg si fremmer åpenheten"

(Tabell 2.2a-1)

Narrativ analyse

Med narrativ delanalyse for et utvalg utsagn er meningsinnholdet forsøkt dissekert og satt sammen til en helhet igjen nedenfor. Sitatene jeg har valgt ut spesielt er markert med gult, og nummerinndelingen i sekvenstabell gjenspeiler respondentnummer og sekvensrekke. Sitatene er valgt på bakgrunn av at de tydelig uttrykker en opplevd sammenheng.

Respondentnr./ Sekvens (hendelse) nr.	Sekvens utsagn om leders atferd
1.1	"... samtale som til en hvis grad er åpen,
1.2	noe av utfordringen blir – det blir noe enveis... Føler at leder også kunne by mer på seg selv...
1.3	Mange gode tilbakemeldinger... ..
1.4	mener han "ja" – leder – har da allerede bestemt seg...
1.5	... ja vel, men DA er det lite rom for å snakke om dette videre,... Det må jo komme noe i den andre enden også...- Bry seg litt om i hverdagen, vise interesse, så kommer også åpenheten. ... vi er mange, så innimellom kan det bli vanskelig å se alle."
4.1	"Selv om det er slitsomt å ta opp slike ting
4.2	føler jeg at jeg får støtte
4.3	og at han respekterer meg for dette
4.4	og at han gjerne vil legge til rette for meg."
5.1	"Uten at jeg måtte brette ut hele situasjonen rundt dette,
5.2	så ble situasjonen oppfattet og oppfanget.
5.3	Det ble mottatt og håndtert uten at det ble problematisert
5.4	Jeg føler ofte at når leder stikker innom på vei hjem, gjerne med ryggsekken på ryggen, og vi kan ta en liten prat og utlufting på frustrasjoner som kanskje er felles..."
7.1	"..., diskuterer hva vi kan gjøre med "problemet".
7.2	I felleskap kommer vi fram til.....
7.3	han lover å se på saken.
7.4	Etter en tid får jeg tilbud om å.....,
7.5	men føler i hvert fall at dette er en åpen samtale som har gitt resultater."
8.1	"... jeg fikk snakket ut om det jeg hadde på hjertet,
8.2	og jeg ble hørt...
8.3	... Flere ganger i etterkant kom leder og spurte hvordan det gikk med meg og med (hendelsen).
8.4	Dette var godt for meg, for da følte jeg at leder fulgte meg opp, og at dette ikke var noe som ble "glemt" i det jeg gikk ut kontordøra."

(Tabell 2.2a-1.1)

Respondentsekvensene uttrykker spesifikke karakteristika ved samhandling med leder som bidrar eller ikke bidrar til åpenhet:

- At leder "byr på seg selv" er en ønsket forutsetning for samhandling mot åpenhet
- At leder signaliserer å ha en gitt oppfatning hemmer åpenhet
- At leder ikke signaliserer omsorgsatferd hemmer åpenhet.

- At leder tar den ansatte på alvor ved å handle gjennom å lytte, respondere, proagere og reagere fremmer åpenhet.

Enkelte av disse utsagnene tyder i retning av faktorer som kan høre hjemme i aktørdimensjonen, mer enn i ledelsesdimensjonen, fordi de synes å tilkjenne relasjonelle ferdigheter, eller det som kan betegnes som komplementære delferdigheter. Imidlertid finnes også her faktorer som ser ut til å uttrykke ledelsesfilosofi, fordi det som beskrives ikke bare er person- eller relasjonskarakteristika, men et bevisst verdifundament knyttet til lederutøvelse. Eksempelvis kan omsorgsattferd og gjennomføring av medarbeidersamtaler med påfølgende oppfølging, som flere av praksisfortellingene er hentet fra, være uttrykk for et lederfundament.

Respondentene 2-9 forteller noe om leders aktive handlinger som ser ut til å signalisere en form for initiativ til og interesse for å støtte. Siste utsagn til respondent 7 kan dessuten tyde på at åpenhet settes i sammenheng med oppnådde resultater, som også er uttrykk for støtte.

Respondent 1 støtter opp under det respondent 2-9 beskriver, gjennom å illustrere hvordan manglende initiativ og interesse oppleves som ikke å bli sett, og at dette hemmer åpenhet.

Respondent nr.	Utsagn om respondentens egen atferd relatert til leder
6	"Jeg har ingen/liten terskel/sperre for å ta opp ting." "Har ikke opplevd konflikt med sjef (burde man det?)."
8	"Jeg fortalte og om hvordan jeg hadde det, og at det nå var vanskelig å samle tankene om jobben."
10	"Jeg legger ut og er på ingen måte redd for å komme med hva jeg mener."
11	"Sjefen sitter på <u>enden</u> i en litt <u>høyere</u> stol. Jeg har gode erfaringer fra tidligere medarbeidersamtaler og føler meg likevel trygg og komfortabel..... Det er uvant med lukket dør og god tid, og det gjør det lettere å åpne seg litt mer..."
12	"... Men ellers i det daglige har jeg ingen bekymring for eventuelt å snakke med sjefen om nesten hva som helst."
13	"... Vi snakker meget lett om både faglige og private ting og jeg mener at dette i høy grad er med på å fremme åpenheten oss i mellom. De beste samtalene skjer oftest på tjenestereiser og i bilen."

(Tabell 2.2a-2)

Narrativ analyse

Respondentnr./ Sekvens (hendelse) nr.	Sekvens utsagn om respondentens egen atferd relatert til leder
11.1	<i>"Sjefen sitter på <u>enden</u> i en litt <u>høyere</u> stol.</i>
11.2	<i>Jeg har gode erfaringer fra tidligere medarbeidersamtaler</i>
11.3	<i>og føler meg likevel trygg og komfortabel.</i>
11.4	<i>... Det er uvant med lukket dør og god tid,</i>
11.5	<i>og det gjør det lettere å åpne seg litt mer..."</i>
13.1	<i>"... Vi snakker meget lett om både faglige og private ting</i>
13.2	<i>og jeg mener at dette i høy grad er med på å fremme åpenheten oss i mellom.</i>
13.3	<i>De beste samtalene skjer oftest på tjenestereiser og i bilen."</i>

(Tabell 2.2a-2.1)

Respondentsekvensene ovenfor ser ut til å uttrykke komplementære delferdigheter, men også noe om strukturelle betingelser:

- Kjennetegn i samtaleform mellom leder og ansatt som bevirker åpenhet
- Det som kunne være uheldige strukturelle rammer overstyres av noe i relasjonen mellom leder og ansatt
- Noe ved spesifikke strukturelle rammer ser ut til å forsterke det som allerede ligger i relasjonen. Dette "noe" kan handle om tid, at samtalen oppleves å være beskyttet av trygge rammer med lukket rom, enten dette er i bil eller på leders kontor.

Med et generelt blikk på alle utsagnene som er sitert i tabell 2.2a-2 ovenfor, synes de å fange temaet angst i relasjon til et eller annet, være seg angst å snakke om noe, angst for konflikt, eller angst i relasjon til noen (Moxnes 2000b; Schein 1998). Utsagnene fanger også opp tematikk rundt grunnleggende antakelser når det gjelder konflikt, menneskets natur og relasjoner (Schein 1998).

Utsagnet til respondent 8 kan se ut til å illustrere at åpenhet forbindes med å utlevere noe av sitt private eller skjulte selv. Utsagnene til respondent 6 synes å illustrere liten grad av hemmende angst, fordi respondenten mener han kan ta opp hva som helst. Samtidig kan det se ut til at den samme respondentens grunnleggende antakelser om konflikt, er at det å ta opp ting faktisk kan medføre konflikt. Utsagnene til respondent 10 og 12 kan tilsynelatende også tilkjenne liten grad av hemmende angst i relasjonen til leder.

7 av de 15 praksisfortellingene omhandler medarbeidersamtaler. Hvorvidt dette er et relevant funn er vanskelig å vite. Å velge en medarbeidersamtale som utgangspunkt for praksisfortellingen kan handle om at dette er en episode som ligger nært opp til undersøkelsen i tid, eller at dens formelle form eller positive innhold gjør den enkel å huske. Når imidlertid nesten halvparten av respondentene har valgt en formelt avtalt samtale som grunnlag for å beskrive åpenhet, kan man likevel spørre seg hva som ligger i dette, og hvordan åpenhet håndteres i det daglige.

4.2.4.2 Fortellinger om samtale i gruppen

En grov oppsummering av materialet fra refleksjonsskjemaene viste at åpenheten tilsynelatende var større mellom leder og ansatt, enn mellom de ansatte i avdelingen. Materialet viste også noen utsagn som kunne bekrefte hemmende faktorer i gruppen, og fremmede faktorer i relasjonen leder - ledet. Delinstrument 2.2B ble utarbeidet og brukt på bakgrunn av denne informasjonen.

Oppgitte respondentnummer for praksisfortelling korresponderer med respondentnummer for praksisfortelling 1. Dette er gjort for ved behov å kunne analysere utsagn i forhold til hverandre. I noen av utsagnene er konkrete beskrivelser utelatt og erstattet med en parentes med en forklaring, for å ivareta personvernet.

Praksisfortelling 2.2B Kommunikasjon i gruppe (N=14), analyse

Respondent nr.	Utsagn om atferd i gruppen
1	<i>"Det er ikke lett å være nok åpen. I et møte kan du komme med ideer... Vi blir utfordret til å finne løsninger... Men leder har allerede bestemt hvordan dette skal løses..., derfor er det ikke lett med nok åpenhet – nye forslag til løsning fra meg/de andre blir ikke diskutert. Det er ikke nok åpenhet, derfor kvier en seg for å komme med forslag. Leder bør se det mer fra vår situasjon."</i>
2	<i>(Beskriver hendelse om leders håndtering av personalsak)... "Dette beviser at det er ikke rettferdighet det handler om her! Andre har også bemerket dette men tør ikke si noe for ikke å skape utrivsel."</i>
3	<i>Jeg deltar ved et avdelingsmøte. Et tema som kommer opp er...(temaet). ... Jeg sier åpent at det... Åpenheten min hemmes av at jeg ikke kan navngi de personene jeg sikter til, da det helt sikkert vil resultere i kald front mellom meg og de det gjelder... Ser på ansiktene til en del andre at de nok er enige med meg men ikke tør uttale seg om saken... Her har også sjefen problemer med å ta "problemet" opp til videre diskusjon... Er ikke sikker på at han er helt "fortrolig" med at noen så rett ut sier fra om ting føles urettferdig"</i>
4	<i>"Jeg synes avdelingen har et åpent og lett arbeidsmiljø. Kommentarene sitter</i>

	<i>løst i uformelle sammenhenger (kaffekroken), men også i avdelingsmøter og lignende. Det som kan være utfordringen er kanskje hvordan den enkelte oppfatter det...”</i>
5	<i>”Vi samles i kaffekroken med jevne mellomrom... godmodig mobbing...Jeg tror de andre er tilbakeholdne med å kritisere meg..., men av og til kommer det noen stikk på...Jeg fikk en gang en meget skarp irettesettelse av (oppgitt rollefunksjon)...Jeg følte meg nok irettesatt og litt ”du skal ikke komme her og komme her holdning.”</i>
6	<i>”... Tror de fleste tør å si sin mening, selv om noen har større gjennomslagskraft enn andre på... Det er mulig at mitt fokus ikke ser eller hører slike episoder.”</i>
7	<i>”Vi sitter i avdelingsmøte... ”Sterke krefter” i avdelingen vil gjerne... Jeg er åpen om hva jeg mener om..., men møter stor motstand for mine synspunkter.. Pga at mange i avdelingen ikke vet hva mitt engasjement går ut på.... – føler jeg at det er liten forståelse.. Det virker som man blir sett på som asosial... Når forståelsen for dette er så liten, blir man etter hvert mer reservert og lar være å si det man mener...”</i>
8	<i>”... Jeg er ikke fullt så åpen overfor alle kollegaer som jeg er overfor leder. Dette har noe med mine personlige egenskaper å gjøre. Alle trenger ikke vite alt om meg.... I en møtesituasjon, eller rundt kaffekroken, er jeg åpen om og sier det jeg vil være åpen om. Noen har du bedre kjemi med enn andre, og du vil da være mer åpen med disse.... I min arbeidssituasjon, og på det personlige plan, er den åpenheten jeg har, og føler andre har overfor meg, nok for meg....”</i>
9	<i>”... Føler gruppepress på at Svarer derfor ja selv om svaret helst skulle vært nei. Hadde man svart nei uten å ærlig begrunne det, føles dette å hemme åpenheten – sett fra de andres side...”</i>
10	<i>”... Så kommer det opp et tema som ikke passer alle. Det skjønner jeg ut fra at enkelte blir stille. Det er nok en forventning til at alle kan og bør delta. Men noen har ikke anledning og synes det er vanskelig å si rett ut... Det som hemmer åpenhet i situasjoner mener jeg er risikoen for å skuffe den som hadde forslaget. Noe en ikke ønsker. Resultatet blir at man trekker seg tilbake og melder seg ut av situasjonen, samtalen. Temaet dreier seg fort over på noe annet. Kaffepausen er ferdig uten avklaring.”</i>
11	<i>”... En eller to personer ”kan” være dominerende og ”bestemme mye”. Det kan være at <u>jeg</u> ikke blir hørt. Det kan gjøre at jeg velger å ikke si noe, men heller holde <u>tankene inne i meg selv</u>. Ikke rom for diskusjon, men ting kan <u>noen</u> ganger bli sort/hvitt. Jeg vil gjerne bli hørt og sett selv om jeg ikke får bestemme. Vanligvis blir jeg både sett og hørt!”</i>
12	<i>”Under et møte kommer sidemannen/kvinnen med noen utsagn som jeg først blir sint – så irritert over og etter å ha tenkt over saken i enda noen minutt bestemmer jeg meg for <u>ikke</u> å kommentere saken. Dette gjør jeg fordi jeg har innsett at vi to er forskjellig slik at jeg ikke vil være pådriveren for usunne flisespikkeri – ting kun for å kverulere med hverandre.... Jeg ser ingen hensikt eller å få oppnådd noe som helst med det.....(refleksjon over hvordan man bør forholde seg til hverandre)... Nå er jeg ikke ”sint” lenger å jeg kan også komme med mye mer konstruktivt svar/bemerkning til det sidemannen beskylte meg for...”</i>

13	"... Vi kjenner hverandre godt og klarer å balansere våre "innspill" uten at noe går utover arbeidsmiljøet..."
14	"... Leder sier at vi må komme med forslag på hvordan vi løser dette. Men sier også at det er bestemt at... Hva er vitsen da tenker jeg, ikke særlig rom for diskusjon da det allerede er bestemt."

(Tabell 2.2b)

Narrativ analyse

Respondentnr./ Sekvens (hendelse) nr.	Sekvens utsagn om atferd i gruppen
1.1	"Det er ikke lett å være nok åpen. I et møte kan du komme med ideer..."
1.2	Vi blir utfordret til å finne løsninger...
1.3	Men leder har allerede bestemt hvordan dette skal løses...,
1.4	derfor er det ikke lett med nok åpenhet
1.5	– nye forslag til løsning fra meg/de andre blir ikke diskutert. Det er ikke nok åpenhet, derfor kvier en seg for å komme med forslag. Leder bør se det mer fra vår situasjon."
2.1	(Beskriver hendelse om leders håndtering av personalsak)... ..
2.2	Dette beviser at det er ikke rettferdighet det handler om her! Andre har også bemerket dette
2.3	men tør ikke si noe for ikke å skape utrivsel."
3.1	Jeg deltar ved et avdelingsmøte. Et tema som kommer opp er...(temaet). ...
3.2	Jeg sier åpent at det...
3.3	Åpenheten min hemmes av at jeg ikke kan navngi de personene jeg sikter til, da det helt sikkert vil resultere i kald front mellom meg og de det gjelder...
3.4	Ser på ansiktene til en del andre at de nok er enige med meg
3.5	men ikke tør uttale seg om saken...
3.6	Her har også sjefen problemer med å ta "problemet" opp til videre diskusjon...
3.7	Er ikke sikker på at han er helt "fortrolig" med at noen så rett ut sier fra om ting føles urettferdig"
6.1	"... Tror de fleste tør å si sin mening,
6.2	selv om noen har større gjennomslagskraft enn andre på...
6.3	Det er mulig at mitt fokus ikke ser eller hører slike episoder."
8.1	"... Jeg er ikke fullt så åpen overfor alle kollegaer
8.2	som jeg er overfor leder.
8.3	Dette har noe med mine personlige egenskaper å gjøre.
8.4	Alle trenger ikke vite alt om meg
8.5	I en møtesituasjon, eller rundt kaffekroken, er jeg åpen om og sier det jeg vil være åpen om.
8.6	Noen har du bedre kjemi med enn andre,

8.7	<i>og du vil da være mer åpen med disse I min arbeidssituasjon, og på det personlige plan, er den åpenheten jeg har, og føler andre har overfor meg, nok for meg....”</i>
9.1	<i>”....Føler gruppepress på at</i>
9.2	<i>Svarer derfor ja selv om svaret helst skulle vært nei. Hadde man svart nei uten å ærlig begrunne det, føles dette å hemme åpenheten – sett fra de andres side...”</i>
10.1	<i>”... Så kommer det opp et tema som ikke passer alle. Det skjønner jeg ut fra at enkelte blir stille.</i>
10.2	<i>Det er nok en forventning til at alle kan og bør delta. Men noen har ikke anledning og synes det er vanskelig å si rett ut... Det som hemmer åpenhet i situasjoner mener jeg er risikoen for å skuffe den som hadde forslaget. Noe en ikke ønsker.</i>
10.3	<i>Resultatet blir at man trekker seg tilbake og melder seg ut av situasjonen, samtalen.</i>
10.4	<i>Temaet dreier seg fort over på noe annet.</i>
10.5	<i>Kaffepausen er ferdig uten avklaring.”</i>
12.1	<i>”Under et møte kommer sidemannen/kvinnen med noen utsagn</i>
12.2	<i>som jeg først blir sint</i>
12.3	<i>– så irritert over og etter å ha tenkt over saken i enda noen minutt bestemmer jeg meg for ikke å kommentere saken. Dette gjør jeg fordi jeg har innsett at vi to er forskjellig slik at jeg ikke vil være pådriveren for usunne flisespikkeri – ting kun for å kverulere med hverandre.... Jeg ser ingen hensikt eller å få oppnådd noe som helst med det.....(refleksjon over hvordan man bør forholde seg til hverandre)...</i>
12.4	<i>Nå er jeg ikke ”sint” lenger</i>
12.5	<i>å jeg kan også komme med mye mer konstruktivt svar/bemerkning til det sidemannen beskylte meg for..”</i>

(Tabell 2.2b.1)

Sekvensinndeling av utsagnene ovenfor ser ut til å beskrive ulike momenter rundt samhandling og organisasjonslæringsprinsipper:

- Utsagnene fra respondent 1 kan illustrere svikt i noen komplementære delferdigheter (Wadel 2003). Når leder gjør noe som gir en reaksjon hos medarbeider, fører dette til at medarbeideren ikke klarer å bruke sine ferdigheter konstruktivt. Respondenten uttrykker heller ikke i denne sammenhengen at det er noe ved leders atferd som frembringer reaksjonen, men tilpasser seg, noe som kan betegnes som enkeltkretslæring (Argyris 1990). Utsagnene er også beskrivende for forholdet mellom dynamikk i relasjoner leder – ledet som får konsekvenser for dynamikk i gruppen.
- Utsagnet til respondent 3 kan være et uttrykk for hva som skjer når mentale modeller (Senge 2006) ikke er åpenbart, og man fortolker nonverbale signaler sammen med egne

tidligere erfaringer. Når tanker ikke uttrykkes, ser dette ut til å være et bilde på at det kan oppstå forestillinger og eventuelle projeksjoner (Grendstad 1993) som er hemmende i samtaler.

- For respondent 6 er det særlig relevant å se utsagnet i forhold til det denne respondenten har gitt uttrykk for gjennom utfylt refleksjonsskjema og begge praksisfortellinger. Som tidligere beskrevet har respondenten utsagn som skiller seg tydelig fra hovedmengden. Respondenten uttrykker at åpenhet betyr mye for vedkommende, at han/hun er svært åpen, men at åpenhet forbindes med samarbeidsorganer og struktur. Utsagnet ovenfor synes å signalisere en annen assosiasjon med åpenhet, at det har med å uttrykke meninger å gjøre, at dette skjer, men at respondenten ikke selv er sikker på om han/hun legger merke til eventuelle utfordringer i dette.
- Respondent 8 uttrykker at åpenheten har med personlighetstrekk og relasjoner å gjøre, både egne og andres, samtidig som vedkommende sier noe om delferdigheter som velges forbeholdt leder, og altså angivelig forefinnes i relasjonen leder – ledet. Det oppfattes av respondentens utsagn at åpenheten er betinget av noe relasjonelt, spesielt når det gjelder gruppen. Også respondent 16 er inne på det relasjonelle og noe som berører gruppetrekk, i det de beskriver dominante krefter.
- Utsagnene til respondent 9, 10 og 12 uttrykker noe av det samme, nemlig effekten av komplementære delferdigheter og samhandlingens iboende egenskap; Det at en handling utløser en annen basert på en reaksjon (Wadel 2003). Samtidig sier alle utsagn noe om en atferd som muligens kan forsterke den utrygghet som noen hevder hemmer åpenhet, tilbaketrekning på grunnlag av en forestilling om noe, eller frykt for noe. Her ser det også ut til å kunne ligge et snev av konformitet (Haukedal 2005), som gjør divergerende oppfatninger vanskelig å fronte.

4.2.5 Verdsettende undersøkelse av åpenhet

”Det sa du ikke noe om... at vi skulle lese opp praksisfortellingen... selv om den er positiv er det ikke sikkert vi vil dele den med andre – den er skrevet for deg, - ville ha skrevet den annerledes...”

Verdsettende undersøkelse var tenkt som et aksjonsforsknings- og –læringsinstrument i samlingen. Som jeg har vært inne på tidligere, kom det i det dette instrumentet ble initiert, spontant en innvending fra en av respondentene, etterfulgt av et par andre noe mer forsiktige innspill som kunne tolkes i samme retning, samt et par kommentarer om at det var *”greit hvis man kunne snakke generelt, men...”*. En kort prosess rundt dette resulterte i en beslutning om å ikke tvinge gjennom en oppgave det var motstand til, med begrunnelse i at dette kunne svekke

tillitsforholdet og påvirke innholdet i det neste datainstrumentet som skulle brukes. Leder uttrykte i forbindelse med denne diskusjonen også et ønske om at hovedtrekk fra det totale empiriske materialet skulle presenteres i en tilsvarende gruppesamling, som grunnlag for læring. Dette styrket også riktigheten i beslutningen om å avlyse gjennomføring av verdsettende undersøkelse, i det det her ble lagt opp til videre aksjonslæringsmuligheter. Blant viktige premisser ved verdsettende undersøkelse finner man at ansatte og ledere bør delta aktivt og understøtte prosess og utvikling, samt velge slik samtale bevisst (Dalsgaard & Andersen 2007). Reservasjonen som kom til uttrykk kunne derfor tolkes som at noen deltakere reserverte seg mot en slik aktiv prosess, noe som i neste rekke kunne være lite formålstjenlig for en prosess for læring. Et relevant og paradoksalt spørsmål å dvele ved i denne sammenheng er om dette har med tidligere nevnte utrygghet i forhold til gruppen å gjøre, og hvordan man skal øke trygghet hvis man vegrer seg for å risikere åpenhet, som hovedmengden av respondenter mener er svært viktig. Flere utsagn som beskriver mekanismer av tilbaketrekning eller konformitet i gruppen kan tyde på at åpenheten er et betinget fenomen, slik også en av respondentene uttrykker det ved siste samling, jf. eget sitat innledende i delkapittel *Gruppesamling 2*. Flere utsagn fra praksisfortellingene om gruppedynamikk tyder i retning av at noens dominans eller ”styrke” blir andres avhengighet eller ”svakhet”, men dermed framstår muligens også gruppen utad som med illudert stor samhörighet.

”Når jeg skal ta opp ting føler jeg at det er helt greit å gå inn for døra er stort sett oppe og jeg vet at han tar seg tid hvis det er viktig for meg å ta opp ting der og da. (Tror det er veldig relevant hvordan vi ansatte er som personer også – erfaringer vi har fra før i livet osv.)”
(Respondent 4)

Hvilke skritt har du selv tatt i retning av åpenhet? Hva er det som gjør det greit å gå inn døra hos leder når man skal ta opp ting? Hvordan vet man at han tar seg tid – hva er det leder gjør og har gjort som gir trygghet for dette? Hvilke erfaringer som personer fra før er viktige for åpenheten? Spørsmålene man kunne brukt som grunnlag for undersøkelse og forsterkning av det gode som er mellom leder og ansatt kunne vært mange. 15 praksisfortellinger har et betydelig meningsreservoar av kunnskap som kunne gi grunnlag for forsterkning av det gode, oppdagelse av noe man gjerne vil gjøre mer av, og erkjennelse av hva man faktisk gjør som bidrar til at det er som det er.

Når gruppen og forsker valgte bort denne muligheten for et element i et forskende partnerskap, kan dette være et uttrykk for noe som har med rammene for en studie å gjøre, men også rammene for kommunikasjon. I dette perspektivet blir resultatet av planen om et program det

ble uttrykt skepsis til et viktig *funn*, ikke bare en manøver som ble avledet. Spørsmålet er: hva er funnet et uttrykk for?

4.2.6 Veiledning

I det verdsettende undersøkelse i grupper og plenumsprosess ble valgt bort, ble også veiledning som aksjonsforskningsmetodisk tilnærming også i hovedsak valgt bort. Fordi dette er en del av forskers generelle tilnærming til undervisning og prosessarbeid i grupper, ble likevel innslag brukt gjennom de to gruppesamlingene. Eksempelvis ble veiledende spørsmål brukt ved avsluttende samtale i gruppesamling to, for å få utdypet respondentenes refleksjoner til teamet åpenhet. Dette er omtalt i eget delkapittel om gruppesamlinger, og empiri knyttet til veiledning omtales derfor ikke videre her.

Veiledningsmetodisk fundament er dessuten brukt som grunnlag for formulering av spørsmål i refleksjonsskjemaet, også omtalt i eget delkapittel om dette.

4.2.7 Dokumentanalyse

4.2.7.1 Verdiene i en enhet (personalpolicy)

Virksomheten har utarbeidet et eget personalpolitisk dokument, som blant annet beskriver virksomhetens verdigrunnlag for rolleutøvelsen. Av hensyn til anonymisering av enheten, er dokumentet ikke lagt ved i forskningsrapporten. Relevante ekstrakter er imidlertid gjengitt nedenfor. I dokumentet beskrives *åpenhet, tydelig ledelse, samt lojalitet og respekt* som kjennetegn for rolleutøvelse. Det er ikke beskrevet i dokumentet hva åpenhet er, men *bred medvirkning og aktiv deltakelse* beskrives som grunnlag for å etablere åpenhet. Dokumentet gir også noen overordnede føringer for hvordan tydelig ledelse utøves, herunder nevnes *empati, skape rom for ideer og initiativ*, samt at leder skal være *modell* for medarbeiderne. Videre beskrives det *at ledelse skal kjennetegnes av tydelighet, åpenhet og tillit*, og at disse elementene vil *bidra til en utviklende organisasjonskultur*. På samme måte beskrives lojalitetsoppnåelse gjennom *konstruktive tilbakemeldinger og rom for prosesser og tydelig argumentering*. For begrepet respekt omtales i dokumentet særlig hvordan man skal *bruke ris og ros*, med ris overfor den det gjelder, og ros i påhør av andre. Dokumentet har også et eget kapittel som beskriver en *kommunikasjonsplattform*. I denne inngår at man skal *bidra til åpenhet og trygghet*. *Intranettet* beskrives som viktigste kanal for intern kommunikasjon, men *dialog* nevnes blant flere andre kommunikasjonskanaler. Dokumentet gir ikke eksplisitt uttrykk for at virksomheten er en lærende organisasjon, men beskriver konsist hvordan virksomheten skal ha en *plattform for ledelse som rommer ledelsesutvikling*, som i neste rekke *skal gi medarbeidere*

læring. Videre skal den enkelte avdeling gjennomføre *kontinuerlige opplærings- og kompetanseutviklingstiltak*. Også i forbindelse med helse, miljø og sikkerhet beskrives hvordan åpen kontakt og informasjon formelt og uformelt, mellom ledelse og ansatte, er en forutsetning for en god kultur.

Bygningsmessig utforming og hvordan jeg som besøkende blir mottatt og ledet til målet, jf. narrativ om enhet, det personalpolitiske dokumentet, og intranettstrukturen synes alle å tilkjenne det samme bildet: Dette handler om en byråkratisk virksomhet med klar struktur på alle plan. Som besøkende er muligheten liten til å ledes på ville veier, man blir ledet inn på de riktige. Som arbeidstaker gir bildet en forestilling om en virksomhet der rollene er tydelige, og retningslinjene for hva man skal gjøre klare. Det personalpolitiske dokumentet sier innledningsvis noe om at det skal være sammenheng mellom utadrettet aktivitet og hvordan virksomheten ledes og organiseres, og hvordan man skal opptre.

Sett opp mot analysegrunnlaget vil det spesielt være to av kategoriene som gjør seg gjeldende her, ledelsesdimensjonen og organisasjonsdimensjonen, som skal gi effekt for aktørdimensjonen. Dokumentet uttrykker et verdigrunnlag generelt, men også i henhold til ledelsesgrunnlaget. Verdigrunnlaget beskriver at det skal være en bevisst formgivning av en kultur i virksomheten, og at denne skal være bygd på medvirkning, aktiv deltakelse, prosesser og dialog, som kan assosieres med åpenhet. Lederen skal ha en aktiv og sentral rolle i å bygge kultur, ved at *"ledelse innebærer å være modell for sine medarbeidere"*, og *"ledelse skal være preget av tydelighet, åpenhet og tillit"*. Dokumentet uttrykker at *"dette vil være med på å skape en offensiv og utviklende organisasjonskultur....."*. I flere sammenhenger er det i dokumentet vektlagt utvikling og læring, og dette er flere steder i dokumentet koblet opp mot åpenhet, tydelighet, medvirkning og prosess:

- *"ledelse er å ta sine medarbeidere på alvor ved å vise empati og gi rom for initiativ og ideer..."*
- *"organisasjonen skal ha høy faglig kompetanse, omstillingsvilje, motiverte medarbeidere, samhandling på tvers av fag- og avdelingsgrenser og felles oppfatning av ... visjon og mål..."*
- *"Personalpolitikk...: skal virke rettferdig, utviklende og samlende..., slik at organisasjonen blir endringsvillig og endringsdyktig."*
- *"Kommunikasjonsplattformen...: bidra til åpenhet..., bidra til effektiv styring ved å informere..., skape trygghet, fellesskap og delaktighet..., linjeprinsippet skal legges til grunn for den interne kommunikasjon..., kommunikasjonskanaler og verktøy: møter, dialog, intranett, e-post, notater..."*

Det personalpolitiske dokumentet ser ut til å være et uttrykk for en organisasjon som ønsker å framstå som læringsorientert og effektiv, demokratisk, åpen og kunnskapsbasert. Dokumentet gir uttrykk for en tydelig struktur, med tydelige retningslinjer for tjenestelinjer, virksomhetspolitikk og rolleutøvelse. Det er tydelige krav til lederes personal- og målhåndtering, og kompetanse fremheves som organisasjonens viktigste ressurs. Effektivitet, men også medvirkning skal ivaretas gjennom et prinsipp med tjenestelinjer og samarbeidsorganer. I henhold til organisasjonslæringsprinsipper kan vi gjenfinne elementer som handler om personlig mestring, mentale modeller, teamlæring, felles visjoner og systemforståelse, forhold ment for å forme strukturelle og kulturelle læringsforhold.

Den narrative introduksjonen til enheten i delkapittel 4.2 er ikke analysert, siden denne representerer forskers egne observasjoner og fortolkninger, og slik ikke er sekundærdata som gir tilstrekkelig avstand til empirien. Narrativet kan likevel illustrere noe ved enheten, som synes å underbygge det personalpolitiske dokumentet. Det synes å illustrere noe ved en atmosfære, som dels kan tolkes å signalisere at man her ønsker å gjøre det hyggelig å komme inn, og hyggelig å være (vringleareal, sterke farger), dels kan tolkes å signalisere en bevisst kultur (glassdører, åpne dører, vringleareal, kaffekrok, åpen dør hos leder). Det kan videre tolkes å uttrykke noe ved en lederfilosofi, selv om besøket gjelder en utenforstående, og ikke en ansatt (åpen dør hos leder, inviterer inn, henter kaffe, sofa, utsikt). Sett i forhold til kategoriseringsverktøyene som er brukt generelt i analysen, kan vi gjenfinne elementer som hører hjemme i spesielt ledelsesdimensjonen og organisasjonsdimensjonen. Bygningen, møtet med resepsjonisten, lokalitetenes utforming og sist møtet med leder kan tolkes å signalisere hvordan organisasjonen ønsker å framstå, og hva slags verdigrunnlag ledelse skal være tuftet på, - tydelighet, imøtekommenhet og åpenhet.

Men hva betyr så alt dette i forhold til temaet åpenhet? Tydeligheten som er gjennomgående i det strukturelle kan tenkes å medvirke til trygghet, de åpne dørene og atmosfæren likeså. Den hyggelige mottakelsen, men likevel ved et bestemt mønster, kan tenkes å være artifakter som uttrykk for at i denne organisasjonen følger man gitte regler. Så også for åpenhet? Kan det tenkes at rammene kan bli *grenser* for åpenhet heller enn *trygghet* til åpenhet? Det er naturlig å belyse dette nærmere ved drøfting i kapittel 5.

4.2.8 Intervju

”... Men folk sier de ikke kjenner godt nok til dokumentet – det er utrolig lite kjennskap til det – det der er en utfordring, jeg vet ikke hvordan vi skal målbære dette, uten å ta det opp i avdelingsmøtet hver gang...- må kanskje ta det opp i allmøter?”

Intervjuet foregikk på leders kontor over vel en time. Formålet var innledningsvis å få informasjon om struktur, verdigrunnlag, og oppgaver, noe som er beskrevet i delkapittel 4.2. Videre var det ønskelig å se nærmere på teori og praksis hva gjelder personalpolicyen for virksomheten, som er analysert i foregående kapittel.

Prosesen for implementering av det personalpolitiske dokumentet omfatter i følge leder en partssammensatt prosess, hvor det behandles i avdelingene, i ledergruppen og i et samarbeidsorgan, før det vedtatte dokumentet igjen gjennomgås i avdelingsmøte, og legges ut på intranettet. Leder gav ved intervjuet uttrykk for en forundring over at de ansatte ut fra dette har liten kjennskap til dokumentet. På spørsmål om implementering av personalpolicyen i organisasjonen, beskriver leder en prosess som uttrykker en tydelig struktur. Prosessen kan synes å gjenspeile vanlig saksgang i en komplekst oppbygd virksomhet, hvor beslutninger som berører ansatte skal tas ved en demokratisk prosess, der parter medvirker gjennom representasjon. Når leder uttrykker forundring over den mangelfulle kjennskapen, kan det stilles spørsmål ved om dette kan ha sammenheng med nettopp kjennetegnene ved en slik prosess, der den enkelte ansatte kanskje ikke aktivt medvirker direkte mot påvirkning av dokumentet, men heller via tillitsvalgte.

Som siste ledd i undersøkelsen ble leder intervjuet om sin lederplattform, - sin lederstil, sitt verdigrunnlag, og sine kjepphester som leder. Noen sitater er valgt ut for å beskrive innholdet i ledertilnærmingen:

”... Moteordet nå er vel myndiggjorte medarbeidere, - jeg mener jeg praktiserer det... samtidig er det sånn at jeg skal skrive under alle brev... men det gjelder jo i hele (virksomheten)... Folk kommer og sier fra hvis det er noe – jeg har ikke inntrykk av at folk mener dørstokken her er særlig høy...”

”...det lages en virksomhetsplan, som kan brytes ned til en handlingsplan for den enkelte... Utgangspunktet er en arbeidsfordelingsplan, og så bryr ikke jeg meg mer med fordelingen, - men jeg har prøvd å tilpasse oppgavene til interessefelt... Men jeg går gjennom virksomhetsplanen tre ganger i året, og følger opp...”

”... tydelige målsettinger er viktige, og å gi hver enkelt stort handlingsrom – jeg prøver å praktisere frihet under ansvar...”

”... jeg prøver å være interessert, og diskuterer også for så vidt løsninger undervegs... er en leder som er mye ute av kontoret, og går til andres kontor...”

”... har døra mye oppe – når den er lukket, ja – så vet folk at jeg ikke vil forstyrres – og det er kommunisert...”

”... prøver å gi både ros og ris – er kanskje for dårlig på ros, men har blitt flinkere. Ris er vanskeligere å gi – blir ofte knyttet til medarbeidersamtaler, hvis det er behov. På brev prøver jeg å gi konstruktive tilbakemeldinger...

”.. Tror det viktigste er å vise tillit – å gi stor handlefrihet, går på alt fra når folk møter på jobb, til stor fleksibilitet til å styre arbeidstida si sjøl...”

”... prøver å bruke lønssystemet til belønning – prøver å være rettferdig og fordele på hele (virksomheten), ikke bare på egen avdeling...”

(Sammenslåing av avdelingene): ”Tenkte at jeg måtte vise interesse for deres fagfelt (den opprinnelige andre avdelingens ansatte) – det viktigste er å ha lik oppmerksomhet mot alle...”

”... veldig opptatt på å ha felles aktiviteter..”

”... Prøver å være uformell, går litt på den atferden jeg har til daglig, tror det er... - nei jeg er helt sikker på det er helt avhengig av lederen - hva slags signal jeg sender ut i gangen er.... – tror det bidrar til det uformelle...”

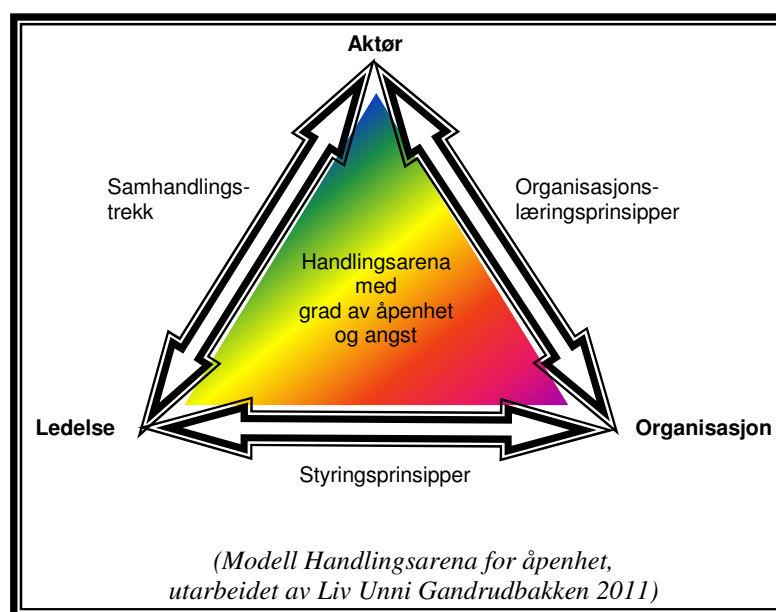
Respondenten forteller om ulike forhold som kan relateres til begrepet lederplattform (Strand 2007; Haaland & Dale 2006). Han innleder med beskrivelser av hvordan han vil balansere mellom det å være tydelig, gi støtte og korrektiver, og det å bemyndige. Samtidig ser han dilemmaet mellom det å bemyndige og det å følge interne rutiner. Leder forteller hvordan han ønsker å være en rollemodell som påvirker kultur, når han sier noe om hvilke signaler han sender, som han tror påvirker. Dette kan dermed handle om både leders selvoppfatning og egen ledelsesteori, altså hvilken forståelse leder har av sin effekt på andre, og hvilke ideer han har for lederskap. Han gir også uttrykk for sitt verdigrunnlag som leder, ved å beskrive hvordan han ønsker å være menneskeorientert som leder, og gi støtte og anerkjennelse, og en opplevelse av å bli sett.

Et relevant spørsmål å stille knyttet til det leder beskriver rundt sin egen ledelsesfilosofi, er hvorvidt dette er forfektede verdier som gjenspeiles i bruksteori (Argyris 1990), og hvorvidt det leder gjør faktisk medvirker til det å gjøre det udiskutable diskutabelt. Det leder beskriver ser spesielt ut til å handle om nettopp å være en bemyndigende leder, som balanserer mellom å gi støtte og frihet. Han er også opptatt av tillit, anerkjennelse og belønning som virkemidler i ledelse.

Gjennom kapittel 4 er det utledet noen kommentarer, analyser og momenter når det gjelder både aktør, ledelse og organisasjon, i det å gjøre det udiskutable diskutabelt. I kapittel 5 gjøres det en drøfting av disse, med henblikk på å få et bilde av hovedfunn som kan lede i retning av svar på forskningsspørsmålet.

5 DRØFTING – FULL ÅPENHET, SOM VI IKKE SNAKKER OM...?

Det er for undersøkelsen utarbeidet en modell i to deler, der del 1A er presentert og brukt i kapittel 4 som analysegrunnlag for empiri. Respondentenes utsagn er så langt mulig gruppert under dimensjonene *ledelse*, *aktør* og *organisasjon*, i tråd med teoretiske innfallsvinkler og hva utsagnene ser ut til å handle om. For drøfting tas det utgangspunkt i presentert empiri og den oppsummering som er gjort av denne i tilknytning til delinstrumentene. Analysert empiri belyses i dette kapitlet innledningsvis for hver dimensjon, deretter konkluderes empirien i eget delkapittel ved bruk av modellens del 1B, *Handlingsarena for åpenhet*, med henblikk på funn og mulige implikasjoner for åpenhet, sett opp mot forskningsspørsmålet.



Ved å ha fokus på ledelse og organisasjon spesielt gjennom å rette oppmerksomheten mot den lærende organisasjon, lederens verdiplattform og angst i organisasjoner, er målet å i noen grad å klare å se dybden av avhandlingens forskningsspørsmål: ***Hva kjennetegner organisasjonen, og lederen, hvor medarbeiderne gjør det udiskutable diskutabelt?***

Utgangspunktet for drøftingen er et ønske om å belyse forskningstemaets 3 delspørsmål med tanke på å utforske mulige svar på forskningsspørsmålet:

- 1) Hva kjennetegner *organisasjon og ledelse* der man har evne til åpenhet om relasjonelt arbeidsmiljø?
- 2) I hvor stor grad vil den *lærende organisasjonen* ha åpenhet om relasjonelt arbeidsmiljø?
- 3) Hvilken betydning har *lederens verdiplattform* opp mot angst i organisasjoner?

Dimensjonene brukt for kategorisering av empiri danner grunnlag for 3 delkapitler for drøfting av funn knyttet til henholdsvis aktør-, ledelses-, og organisasjonsdimensjonen:

- I kapittel 5.2 *Å gjøre det udiskutable diskutabelt mellom aktører* drøftes funn for gruppen.
- I kapittel 5.3 *Å gjøre det udiskutable diskutabelt med leder* drøftes funn for ledelsesdimensjonen. Her besvares delspørsmål 1 for ledelsesområdet, og delspørsmål 3 om lederens verdiplattform opp mot angst.
- I kapittel 5.4 *Å gjøre det udiskutable diskutabelt med organisasjonen* drøftes funn for organisasjonsdimensjonen. Her besvares delspørsmål 1 for organisasjonsområdet, samt delspørsmål 2, den lærende organisasjon opp mot åpenhet om relasjonelt arbeidsmiljø.

I kapittel 5.5 *Handlingsarena for åpenhet* brukes *Modell 1B Handlingsarena for Åpenhet* til slutt for å oppsummere empiri opp mot drøfting og trekke slutninger for svar på forskningsspørsmålet. Oppsummeringen gjøres med henblikk på å forstå hvordan noe bidrar til å skape konstruksjonen *handlingsarena av åpenhet og angst*¹⁴, og finne forutsetninger for å gjøre det udiskutable diskutabelt ut fra trekk, prinsipper og deres implikasjoner:

- *Karakteristiske samhandlingstrekk i samspillet ledelse – aktør* ut fra empiri
- *Karakteristiske styringsprinsipper i samspillet ledelse – organisasjon*
- *Karakteristiske organisasjonslæringsprinsipper i samspillet aktør – organisasjon.*

Innledende til drøfting av utsagn opp mot teori, poengteres igjen betydningen av åpenhet, for å belyse forskers forståelse av en handlingsarena av åpenhet og angst.

5.1 Tilbakeblikk på åpenhet som tema

5.1.1 Forskers blikk...

Slik jeg oppfatter evne til å gjøre det udiskutable diskutabelt, omfatter dette å stille spørsmål ved det gitte og si det som er, altså det som kan betegnes som åpenhet, men også noe mer enn

¹⁴ Modellen bygger på det Wadel & Wadel (2007 s. 55-56) vil kalle en dobbel beskrivelse, som innebærer å ta i bruk samfunnsvitenskapelige ”konstruksjoner” av virkeligheten via teori og perspektiver for å beskrive en sosialt konstruert virkelighet. Modellen er derfor presisert som en konstruksjon.

alminnelig åpenhet. Å gjøre det udiskutable diskutabelt betyr slik sett ikke bare å være åpen utover, men å være åpen innover, for indre mekanismer som blir til hinder for lærende ytre mekanismer. Åpenhet innebærer dermed å åpenbare, utforske og utfordre det Senge og Schein betegner som mentale modeller og grunnleggende antakelser. Åpenhet kan slik tolkes å være forbundet med læring og dobbelkretslæring. Slik åpenhet blir i følge flere teoretikere sett på som en essensiell faktor for læring i organisasjoner. Videre har jeg knyttet til teori beskrevet et perspektiv på hvordan individets iboende tendens til trygghets- eller vekstsøkende atferd kan bli dets hemmende eller fremmende angst. I følge Moxnes kan vi i organisasjoner etablere normer som bidrar til hemmende eller fremmende angst i grupper, ved å etablere kultur for hvordan samhandling, relasjonelle forhold, følelser, konflikter og oppgaveløsning håndteres. Gjennom dette kan vi tenke oss dannelsen av konstruksjonen *handlingsarena for åpenhet og angst*. Arenaen er slik jeg ser det påvirket av hvordan individet håndterer egne mentale modeller og opptrer vekstsøkende eller trygghetssøkende, noe som kan tenkes å vokse fram på grunnlag av styringsprinsipper, organisasjonslæringsprinsipper og samhandlingstrekk.

5.1.2 Respondentenes blikk

Et tilbakeblikk med oppsummering fra datainstrumentene i et tenkt, narrativt scenario kan gi et innblikk i hva respondentene mener om åpenhet. En sammenfatning av store trekk, likheter og forskjeller, sakset fra empiri, kan fra respondentens utsiktspunkt se slik ut:

Betydningen av åpenhet for oss i vårt arbeidsmiljø er tett opp mot avgjørende med et gjennomsnitt på 8,5. Når vi tenker på hvor åpne vi er i vårt eget arbeidsmiljø, scorer vi på en skala fra 0-10 gjennomsnittelig 8,1. Vi har inntrykk av at de andre er mindre åpne enn oss selv, og scorer der gjennomsnittlig 7,4. Men vi er nesten helt åpne med leder, med et gjennomsnitt på 8,8. Over halvparten av oss forbinder åpenhet med tillit og ærlighet, og flere mener det kan forbindes med trygghet, god kommunikasjon og det å kunne ta opp ting og si fra. Også åpne dører, takhøyde og raushet forbinder vi med åpenhet, og å være empatisk og bry seg. Enkelte av oss assosierer åpenhet med nettpublisering, offentliggjøring, lønn og demokrati. Enkelte av oss vil også nevne ledelse, at leder har tid til oss, og at det er en klar/tydelig lederstruktur.

Noen faktorer hemmer åpenhet hos oss, blant disse baksnakking og misunnelse, at noen er usikre på de andre i gruppen, ikke kjenner hverandre godt nok, eller frykter hva de andre mener. Noen synes også det er vanskelig å slippe til, vi blir avbrutt, at det er lite/få konstruktive diskusjoner, og at det forekommer bemerkninger. Enkelte frykter konsekvenser og følger av åpenhet, nei, forresten, kanskje ikke... Men vi har Jantelovtendenser. Lite fellesoppgaver, tilgjengelighet og mye reisevirksomhet kan hemme åpenhet, og det at upopulære avgjørelser ikke tas. I kaffekroken kommer formelle og uformelle saker opp. Men gruppepress og sterke krefter gjør at noen av oss ikke sier fra om uenighet. En av oss tror kritikk ikke skjer åpent, men skjer som godmodig mobbing. Men noen temaer gjør også at det blir stille...

Vi har likevel flere faktorer som fremmer åpenhet hos oss. Flere av oss mener dette gjelder sosialt samvær, sosiale møteplasser og godt miljø. Noen av oss mener også vi har trygghet, trygge rammer og omsorg. Flere forhold ved ledelsen er også av betydning, og det er god

ledelse, at sjefen er til å stole på, og informasjonen fra leder. Enkelte av oss vil også si at bruk av delegasjon, åpen lønnspolitikk, fagforeninger og vinlotteri fremmer åpenhet.

Åpenheten er stor overfor leder, flere av oss mener dette har sammenheng med at leder tar seg tid til oss, følger opp når vi har hatt samtaler og lagt fram problemstillinger, støtter ved å vise interesse og legge til rette, kommer innom kontoret, og lytter. Atmosfæren på leders kontor skaper trygghet, med sofaen og en lukket dør når vi har medarbeidersamtaler. Da er det lett å snakke om både faglige og private ting. En mener de beste samtalene er i bilen på tjenestereise. Et par av oss har ingen eller liten terskel for å ta opp ting, en vil dessuten poengtere at han ikke har opplevd konflikt med leder. Men åpenheten kan hemmes dersom vi opplever at leder oppmuntrer til medvirkning, men viser at han har bestemt seg. Det fører til tilbaketrekning. Enkelte av oss mener at det ikke er rettferdighet her, men dette er vanskelig å snakke om, å si fra kan skape utrivsel og kald front. En mener det kan også være vanskelig for sjefen å ta opp et problem, og tror ikke leder er fortrolig med at noen sier fra om urettferdig håndtering... Men alt i alt er det flere ting som fremmer åpenhet hos oss, enn som hemmer...

Som antydnet i kapittelet for presentasjon av empiri, lar ikke alle utsagn seg uten videre kategorisere under en dimensjon, dels fordi de ikke inneholder entydig informasjon, dels fordi det ikke er mulig å dekode hva som er primært, eller sekundært til noe annet. Det er eksempelvis vanskelig å avgjøre hvorvidt gruppetrekk er et resultat av virksomhetens struktur, eller den kultur organisasjonen ønsker å forme, eller om de er en effekt av samhandling mellom individer. På samme måte vil det være vanskelig å vite om ledelsesutøvelsen er et resultat av en leders lederplattform, den rolleutøvelse organisasjonen strukturelt legger til rette for og setter krav til, eller den personlighet lederen dypest sett er. Resultatet av denne utfordringen kan være et drøftingsdilemma med hensyn til hva som påvirker hva, men som også sett i lys av forskningsspørsmålet og dets kompleksitet er helt relevant. – Enkle sammenhenger eller årsaksforklaringer finnes ikke, men dimensjonene kan være en hjelp til å sette sammenhengene i et forhold til hverandre, - aktør - ledelse - organisasjon.

5.1.3 Hovedfunn og struktur for drøfting

I det påfølgende drøftes temaene respondentene gav størst oppmerksomhet med hensyn til åpenhet, ut fra empirien som helhet, og etter struktur som skissert innledende i kapittelet. Tidligere brukte sitater fra empiri vil bli brukt som støtte for drøftingen opp mot hovedfunn.

Tabellen nedenfor gir en oversikt over hovedfunn, og de dimensjoner de tilknyttes i drøftingen, med tilsvarende overskrifter:

Punkt	Funn	Dimensjon/kapittel
1	Avvergemekanismer som bygger taus utrygghet	Aktør/5.2 Å gjøre det udiskutable diskutabelt mellom aktører
2	Grunnleggende antakelser for hemmende angst	
3	Relasjonelle ferdigheter i ledelse	Ledelse/5.3 Å gjøre det udiskutable diskutabelt med leder
4	Støtte for personlig mestring	
5	Mangel på dialogiske arenaer	
6	Kulturelle og strukturelle mønstre til hinder for åpenhet	Organisasjon/5.4 Å gjøre det udiskutable diskutabelt i organisasjonen
7	Læringsforhold med enkeltkretslæring for relasjonell taushet	

(Tabell 3)

5.2 Å gjøre det udiskutable diskutabelt mellom aktører

Aktørdimensjonen har sitt teoretiske utgangspunkt i en handlende aktør som påvirker og påvirkes i en gruppe med andre aktører. I hovedsak bygger denne forståelsen på psykologisk teori om aktørers handling og samhandling. Sett opp mot de teoretiske perspektiver som er belyst som grunnlag for forskningstemaet, kan aktørdimensjonen handle om aktørenes samhandling basert på det Argyris benevner som deres bruksteorier. Bruksteoriene kan betraktes som uttrykket for det Schein kaller grunnleggende antakelser. I dette landskapet beveger individet seg, som samhandlende aktør, men med personlige preferanser, ferdigheter og behov. Ifølge teorien til Moxnes vil disse opptre som individuelle avvergemekanismer eller vekstmekanismer, som i praksis leder til atferdstendenser Monsen (1992) beskriver som masse menneske, individ eller person. Underlagt disse implikasjoner oppstår en arena med et samhandlingsmønster og en kultur, hvor også ledelse og organisatoriske elementer påvirker. Hovedfunnene drøftes i lys av de ulike teorier med relevans, i hovedsak med utgangspunkt i angst, grupper, grunnleggende antakelser og sosiale dyder, med henvisning til Moxnes (2000b), Haukedal (2005), Stensaasen & Sletta (1996), Kaufmann & Kaufmann (1996), Schein (1998) og Argyris (1990).

Selv om det i forskningsspørsmålet ligger en problemstilling som ikke vektlegger aktørens rolle annet enn som resultatet av organisasjon og ledelse, bør aktørens selvstendige rolle likevel belyses før forskningsspørsmålet besvares. Den ene begrunnelsen for dette er funnens karakter, som jeg skal komme nærmere tilbake til. Den andre er faren for kun å forklare i et sosiologisk systemperspektiv. Så lenge ett teoretisk utgangspunkt er at det er aktøren som

faktisk gjør eller ikke gjør det udiskutable diskutabelt, er aktøren både et instrument og et resultat. I søken etter hvorfor resultatet blir som det blir, kan man dermed ikke søke kun i kontekstuelle betingelser, men bør også ha et blikk på instrumentets iboende forutsetninger. Disse forutsetningene kan ut fra et relasjonelt perspektiv på samhandling, i et samspill med kontekstuelle betingelser betraktes som en relasjon basert på komplementære delferdigheter som fører fra samhandling til handling. Spørsmålet så langt er hva vi finner i empirien som kan handle om aktørenes forutsetninger, mønster, handling og delferdigheter, eller eventuelt må implisere andre forklaringer.

5.2.1 Funn på evne til åpenhet i gruppe

"En eller to personer kan være "dominerende" og "bestemme mye". Det kan være at jeg ikke blir hørt. Det kan gjøre at jeg velger å ikke si noe..." (Respondent 11)

5.2.1.1 Avvergemekanismer som bygger taus utrygghet

"Det sa du ikke noe om... at vi skulle lese opp praksisfortellingen..." (Respons i samling 2)

Empirien som helhet gjeldende aktørdimensjonen indikerer at det foreligger mekanismer som i noen grad synes å bygge *taus utrygghet*. Dette ser særlig ut til å handle om *tillit* og *ærlighet*, noe som kan relateres til både et angstperspektiv og et gruppedynamisk perspektiv. Det foreligger indikasjoner på at begge medvirker til det Argyris kaller organisatoriske forsvarsmekanismer. De mest fremtredende kjennetegn på forsvarsmekanismene synes å være noen grad av sosioatferd og konformitet, som begge hemmer åpenhet. Sosioatferden og konformiteten ser i noen sammenhenger ut til å medføre taushet på grunn av utrygghet. Paradokset i dette er at utryggheten forsterkes, fordi nødvendig tillit ikke bygges. Man får taus utrygghet.

Tillit er funnet i empirien som en faktor assosiert av mange med åpenhet, og så vidt nevnt som åpenhetsfremmende. Ulike utsagn indikerer likevel at det finnes mekanismer som bidrar til at tillit mangler og i større grad hemmer åpenhet. Respondentene beskriver atferd i enheten som kan tolkes å være hemmende for tillit, som baksnakking, misunnelse, og frykt. *Ærlighet* er av mange assosiert med åpenhet, og funnet dels også som åpenhetsfremmende faktor. Ulike andre utsagn understøtter betydningen av ærlighet, som takhøyde, lov til å feile, rom for å si hva en mener, og å kunne ta opp ting. Samtidig oppgis forekomst av åpenhetshemmende faktorer relatert til gruppeatferd, som kan være mulig ærlighetshemmende. Motvilje mot andres meninger, sterke krefter og dominans, frykt og usikkerhet overfor andre, kan alle være faktorer som svekker muligheten for ærlighet. Beskrevne faktorer peker seg ut som sentrale for hva som i noen grad hemmer åpenhet hos enheten.

Trygghet er av noen assosiert med åpenhet, og beskrives av flere som åpenhetsfremmende i enheten. Blant åpenhetshemmende faktorer beskrives flere som kan betraktes å være trygghetssvekkende, som usikkerhet overfor andre, å ikke kjenne hverandre godt nok, å frykte andres meninger og anerkjennelse, jantelovtendenser, bemerkninger, respekt, og folkeskikk. Det sosiale relateres til trygghet ved at manglende inklusjon sies å svekke trygghet, mens uformelle samlinger i kaffekroken sies å fremme åpenhet, altså muligens forsterke trygghet. Andre utsagn relatert til trygghet henspeiler på forholdet mellom personlige egenskaper og relasjoner, mot og forholdet til å ta opp og ta i mot følelser, som for eksempel utsagn som ”*kan ha med beskjedenhet å gjøre*”, ”... *betinget – det blir jo en del sanne følelser med...*”, ”*tørre å være åpen*”, ”*jeg er egentlig en åpen og direkte person*”.

Det uttrykkes at det finnes tydelige meningsbærere for gruppen. Det er relevant å spørre om dette kan medvirke til devaluering av egne meninger for andre, og gi sosioatferd og konformitet, med en derav følgende manglende åpenhet i gruppen. Moxnes illustrerer en mulig sammenheng mellom angst og roller i en organisasjon, der noens trygghet kan bli andres utrygghet. Han refererer til formelle roller, men peker også på uformelle rollers betydning for samspill i organisasjoner¹⁵. Den uttalte reservasjonen til verdsettende undersøkelse kan være et eksempel på en åpenhet i praksis, som muligens gjennom sitt uttrykk kan medvirke til taushet, tilbaketrekning og utrygghet for andre, om uttalelsen representerer sterke krefter og dominans.

Den avvergeatferd respondentene beskriver, kan tenkes å være utløst av grunnleggende antakelser hos den enkelte relatert til samhandling med andre mennesker, konfliktsyn, problemløsning. Atferden kan slik være et uttrykk for normer som over tid har blitt gruppens eie og kultur. Atferd kan da i følge teori om angst beskrives som konform og trygghetssøkende på grunnlag av normer, hemmende angst og et behov for trygghet. Noe ved samhandlingen i gruppen gir frykt eller angst, og har da noen lav terskel for å mestre dette, velges en atferd som gjenoppretter likevekt – både i aktøren og gruppen. Moxnes beskriver hvordan individet i utgangspunktet kan være drevet av hemmende angst, men også hvordan hemmende angst kan dannes på grunnlag av mekanismer i organisasjonen. Empirien synes å kunne belyse begge deler, i det noen beskriver *grunnleggende usikkerhet* som hemmer åpenhet, mens andre beskriver *andres handlinger* som hemmende for åpenhet. Noen respondenter gir uttrykk for

¹⁵ Moxnes (1993) belyser dyprollers betydning for mellommenneskelig samspill i organisasjoner, og hvordan det ligger ubevisste krefter i uformelle roller mennesker gir hverandre i en organisasjon.

egne reserverasjoner som tilskrives egne behov, eller egen personlighet, mens andre beskriver en usikkerhet overfor noe eller noen som gir frykt. Moxnes skiller mellom angst og frykt, og beskriver angsten som innovervendt, i motsetning til frykten, som er knyttet til noe utenfor oss selv. En konsekvens i organisatorisk og gruppedynamisk sammenheng kan da være at *gruppetillit* og trygghet kan økes ved å redusere kontekstuelle ”frykttriggere”, mens innovervendt angst kan tenkes redusert ved arbeid med *selvtillit*.

Noen respondenter beskriver hvordan de unnlater å gi uttrykk for sine meninger og oppfatninger i redsel for å såre andre. Dette kan være atferd som er et uttrykk for det Argyris kaller sosiale dyder, som kommer til uttrykk som et grep for å unngå å bli satt i eller sette noen i forlegenhet. Taushet og samtykke velges framfor åpenhet og konfrontasjon. Man velger å la være å vise åpenhet ved følelser dersom man er usikker på om en selv eller andre tåler det. Det beskrives også gjennom praksisfortellingene hvordan uheldige temaer forbigås uten avklaring der det finnes underliggende uenighet. Dette kan være et uttrykk for det Argyris ville beskrive som ”fancy footwork”, ”bypass-operasjoner”, og organisatoriske defensive rutiner. Man velger å forbigå temaet i stillhet og snakke om noe annet, heller enn å påpeke at man ikke har kommet til noen konklusjon, - som tenkelig kunne sette noen i forlegenhet. Man velger dessuten å ikke åpent stille spørsmål til hvorfor man ikke har fått noen avgjørelse, selv om noen gjennom praksisfortellinger viser at de er klar over at det er slik. Dette kan forklares ved symbolsk interaksjonisme. Blumer og Mead beskriver individets fortolkningsprosess av omverdenen som grunnlag for å ”etablere sosial orden”. Det kan her tenkes at noen fortolker noe ved en annen aktør, som gir grunnlag for en gitt type handling for å skape eller gjenopprette orden. Det kan se ut som man forsøker å gjenopprette en slik orden ved å bruke sosiale dyder på en måte som gir en illusjon om enighet og støtte. Bang er i sin forskning inne på teamtillits viktighet for at det skal være ”trygt å ta mellommenneskelige sjanser i teamet” og tørre å være uenige. Man kan her tenke seg dannelse av en grobunn for organisatoriske forsvarsmekanismer, hvor utgangspunktet er mangelfull tillit, behov for å ha kontroll, unngå å såre noen, eller angst knyttet til behovet for trygghet. Resultatet blir en illudert samstemmighet. Paradokset i dette blir at den trygghet man tilstreber å oppnå gjennom den atferd man utøver, blir en sirkel av atferd som kan forsterke hemmende angst. Atferden kjennetegnes av mangel på åpenhet på grunn av utrygghet, som så kan tenkes å sementere nettopp utrygghet.

Gruppesamlingenes tilbakevendende spørsmål om anonymitet kan også tolkes å ha sammenheng med tillit og trygghet. Et spørsmål rundt hvordan man som respondent blir

behandlet i forbindelse med en studie som resulterer i en forskningsrapport, er antakelig ikke så spesielt. Når undersøkelsen innebærer temaet åpenhet kan spørsmålet være interessant å dvele ved. Min totalopplevelse som forsker ved tredje gruppesamling for den minste gruppen på fire respondenter var forskjellig fra spesielt samling to. Den siste respondentgruppen kunne tolkes å være mer positivt stemt til undersøkelsen (og forsker?), gjennom spontan muntlig (og åpen) refleksjon, og at én ble stående igjen etter samlingen. Flere faktorer som har med tillit og trygghet kan være knyttet til dette. Forsker hadde vært der tidligere. Gjentatt informasjon og en opprettet relasjon kunne ha betydning for tillit, som så kunne øke trygghet. Forsker gav muligens noe tydeligere informasjon ved den siste samlingen, på bakgrunn av erfaringer i samling to, og et mulig angstvekkende verktøy var eliminert. Gruppen var dessuten vesentlig mindre, og kunne ut fra utsagn tolkes å anse seg selv som en gruppe i gruppen. Gruppedynamikken kan blant andre faktorer også ha vært påvirket av gruppestørrelse.

5.2.1.2 Grunnleggende antakelser for hemmende angst

"... Så kommer det opp et tema som ikke passer alle. Det skjønner jeg ut fra at enkelte blir stille." (Respondent 10)

Underliggende for atferdsmønstrene ligger antakelig det respondentene forbinder med åpenhet, - tillit. Tillit anses ifølge Moxnes, Sørhaug, Ekman og Wadel som viktig for åpenhet. Atferd respondentene forteller om i gruppen, kan se ut til å preges av mønster som hemmer tillit og er hemmet av mangelfull tillit. Dette til tross for at de oppgir å ha et godt miljø, og ha sosiale arenaer som fremmer åpenhet. Videre forteller de om atferd i gruppen som kan indikere noen grad av fravær når det gjelder konfrontasjon. En mulig slutning av dette kan være at det ikke er tilstrekkelig tillit i gruppen som kan fungere som buffer for angst, slik at angsten i denne referanserammen blir hemmende for å gjøre det udiskutable diskutabelt. Funn fra alle datainstrumentene tatt i betraktning kan det se ut til å være et gap mellom det respondentene forfekter de gjør, og det de faktisk gjør, når det gjelder åpenhet i gruppen. Det er mulig dette kan handle om nettopp mangel på tillit og trygghet. Respondentenes opplevelse av at de selv er mer åpne enn hva andre er kan muligens være knyttet til denne mangelen på tillit og trygghet, fordi det implisitt i mangelen kan tenkes å ligge en usikkerhet på om det bilde andre presenterer er troverdig.

Enkelte utsagn kan illustrere Wadels relasjonelle perspektiv på samhandling, når samhandling mellom aktører medfører handlinger som er noe annet enn det aktøren mener er atferdstypisk for seg. Her er det også interessant å trekke inn tidligere referert forskning som viser at tilbakemeldinger på "personrelaterte forhold" kan gi defensiv atferd. I lys av dette kan noe av

empirien fortelle at noen er så åpne om seg selv at andre blir mer lukket, fordi noen mener man bør tørre å være åpne, mens andre synes følelsene som følger med blir vanskelige å håndtere.

Det som i denne sammenhengen kan være en utfordring å forholde seg til i utvikling av det Johnson & Johnson beskriver som en effektiv gruppe, kan tenkes å være hvordan noen i denne gruppen opplever trygghet, og andre utrygghet, jf. empirien. Det som for aktører med sosiobehov oppleves trygt, blir for aktører med psykobehov utrygt. Når samtalen i kaffekroken rommer debatter, vil noen være trygge. Kommunikasjon på lavere nivå kan som en følge av dette sementeres, dersom gruppen også utøver aktiv konformitet eller har meningsbærere som også er sosioforme. Hvis det er slik at det i gruppen finnes aktører med hovedtendens til hver sin atferdsvariant, kan det tenkes at den ene variantens trygghet kan bli den andre variantens utrygghet. Der aktørene med sosioatferd opplever å ha kontroll med debattlignende samtaler, kan aktørene med psykoatferd kjenne på en utrygghet som følge av mangel på dybde, og mulighet til å bli kjent med meninger, følelser og personer på et dypere plan. I dette perspektivet kan det å bygge tillit være den faktoren som kan være avgjørende for å etablere en effektiv gruppe, eller en gruppe med kommunikasjon på høyere nivå. For å bygge tillit trengs imidlertid både et fokus på hvordan grupper konstruerer sin sosiale virkelighet, og sosialt mot til åpenhet.

Så langt er drøftet sentrale funn fra studiens empiri som ikke er knyttet til samhandling med ledelse, men relatert generelt til kulturdannelse i gruppen. Funnenes relevans for forskningsspørsmålet er spesielt betydningen de har for ledelsesutøvelse, styringsprinsipper, og strukturelle elementers påvirkning på samhandling. Funnenes grunnleggende mekanisme for gruppeatferden ser først og fremst ut til å handle om mangel på tillit for trygghet. En gruppe med preg av sosioatferd, konformitet og hemmende angst kan gi innsikt nettopp til utforming av ledelsesutøvelse, styringsprinsipper og strukturelle elementer, dersom det er ønskelig å fremme åpenhet. Med dette er det naturlig å flytte oppmerksomheten over til ledelsesdimensjonen, og belyse de funn i denne som ser ut til å ha betydning for åpenhet, ikke bare i relasjonen leder – ledet, men i gruppen, med de så langt tilkjennegitte karakteristika.

5.3 Å gjøre det udiskutable diskutabelt med leder

Ledelsesdimensjonen har utgangspunkt i teori om at det finnes mekanismer relatert til ledelse og lederutøvelse som påvirker kommunikasjonsatferd i forholdet aktør – leder. Drøftingen av funn relatert til ledelse bygges i hovedsak på teori om ledelse i lys av samhandling og dialog

(Wadel 2003; Ekman 2004), ledelsens rolle for trygghet og angst (Moxnes 2000b), ledelse i lys av tillit og kommunikative strukturer for tillit (Ekman 2004; Sørhaug 1996), ledelsesgrunnlaget via en lederplattform (Haaland & Dale 2006; Strand 2007), ledelses påvirkning på enkelkretslæring (Argyris 1990), samt ledelse i et læringsperspektiv (Garvin 2000).

De innledende sitater i avhandlingen gir et bilde av at ansvar og skyld for dårlig kommunikasjon tilskrives leder. Empirien i denne studien synes å fortelle at det finnes andre bilder. I henhold til empirien sier 9 respondenter at de er mer åpne overfor leder enn i gruppen, mens 7 mener de er like åpne på begge arenaer. Forskjellen er ikke vesentlig, mindre for noen enn for andre, men det utgjør i gjennomsnitt 0,7 prosentpoeng. Når forskjellen er så vidt liten som den er, er det nødvendig å se nærmere på hva respondentene beskriver om relasjonen til leder, for å få et bilde av både innholdet i og betydningen av forskjellen. Hypotetisk kan forskjellen kun gjenspeile at respondentene mener man som ansatt skal være mer åpen overfor leder enn man er forpliktet til overfor kollegene. Det viktige i denne sammenhengen opp mot forskningsspørsmålet er likevel ikke graden av divergens, men å utdype innholdet i den.

Innledende utsagn kan illustrere at det er noe leder gjør, som gjør en forskjell i positiv retning. Dette "noe" ser ut til å handle mye om nærvær i både bokstavelig og overført forstand. - Bokstavelig i form av fysisk tilstedeværelse, - overført i form av kommunikativt nærvær.

5.3.1 Funn på betydningen av lederens verdiplattform opp mot angst

"Rom for å si hva en mener..., rom for å jobbe selvstendig..., mener han "ja" – leder – har da allerede bestemt seg... .. ja vel, men DA er det lite rom for å snakke om dette videre,... Men leder har allerede bestemt hvordan dette skal løses..., derfor er det ikke lett med nok åpenhet – nye forslag til løsning fra meg/de andre blir ikke diskutert. Det er ikke nok åpenhet, derfor kvier en seg for å komme med forslag. Leder bør se det mer fra vår situasjon." (Respondent 1)

5.3.1.1 Relasjonelle ferdigheter i ledelse

"... (avdelinger) ble slått sammen i ... (årstall), da ble det også ny leder – det ble mye bedre... Det er det uformelle som gjør det." (Respons i samling 2)

Empirien sett som helhet når det gjelder ledelsesdimensjonen indikerer at det foreligger noen mekanismer som fremmer åpenhet i relasjonen leder – ledet, men det er også funn som tyder på noen mekanismer ved ledelsesdimensjonen som hemmer åpenhet. Det ene hovedfunnet tyder i retning av en forekomst av *relasjonelle ferdigheter* som tilrettelegger for åpenhet. Det andre hovedfunnet, som gir indikasjoner på mekanismer som hemmer åpenhet i relasjonen, kan synes å dreie seg om *inkongruent og inkonsistent lederatferd*. Begge deler har relevans til teori om å

det å etablere en lederplattform, og begge deler har relevans i det å legge til rette for hemmende eller fremmende angst.

Åpenhetsfremmende samhandling

De åpenhetsfremmende mekanismene synes å berøre forhold som kan generaliseres til å handle om relasjonelle ferdigheter og en bevisst valgt lederteori. Faktorer ferdighetene bygger på ser spesielt ut til å handle om *tillit* og ulike former for *anerkjennelse*, temaer som kan ses i et relasjonelt perspektiv på samhandling. En analyse av funnene gir indikasjoner på en samhandling som utløser trygghet til komplementære delferdigheter og fremmende angst. Analysen indikerer videre at *tillit brukes som et virkemiddel* for en slik samhandling, men også at *tillit er et resultat* av noen ytterligere kjennetegn ved utøvelse fra en etablert lederplattform. Analysen indikerer ellers at et ytterligere fremtredende kjennetegn ved samhandlingen er en personlig lederteori og et verdigrunnlag som handler om *støtte balansert med frihet*. Dette ledelsesgrunnlaget kan se ut til å medvirke til opplevd verdsettelse og anerkjennelse, som gir en samhandling bygd på trygghet til åpenhet. Verdsettelsen synes å handle om at leder tar seg tid, kjenner til og viser interesse for sine ansatte, gir handlefrihet og selvstendighet i oppgaveutførelse, lytter og responderer, gir tilbakemelding og er proaktivt støttende.

De relasjonelle ferdighetene ser videre ut til å handle om leders nærvær, både det fysiske og det kommunikative, som utløser opplevd trygghet. Rom for å ta opp ting, feile og kunne si fra, har kommet fram fra flere respondenter som assosiert med åpenhet. Dette kan tolkes å handle om å bli møtt med aksept, aktelse og romslighet. Ris, ros og kritikk nevnes som assosiert med åpenhet. Tilbakemeldinger finnes også igjen som faktorer beskrevet som fremmende for åpenhet i relasjonen med leder, spesielt gjennom praksisfortellingene.

Leders beskrivelse av tilnærming for ledelse sammenholdt med hvordan flere respondenter beskriver sin leders atferd, synes å illustrere en bevisst valgt og konsistent ledelsesteori og verdigrunnlag for ledelse. Ifølge Strand er det av betydning å etablere en plattform for ledelsesutøvelsen som er fundert på et bevisst verdigrunnlag, en selvoppfatning som berører innsikt i egne sider og det relasjonelle samspill, og en lederteori som omfatter ens personlige ressurser og praksisteori. Strand hevder at det å ha etablert sin egen lederplattform vil ha betydning for holdninger og ledelsesutøvelse i en krevende rolle. Empirien indikerer at ledelsen i vesentlig grad utøves på basis av en tydelig og bevisst lederplattform, spesielt på bakgrunn av at flere funn fra refleksjonsskjema, praksisfortellinger og intervju korrelerer. Dette gjelder for eksempel leders utsagn om at han praktiserer og kommuniserer ”åpen-dør-politikk”, noe som

bekreftes via praksisfortellinger, jf. for eksempel respondent 8. Leder forteller også i intervjuet om bruk av tilbakemeldinger, som også beskrives i praksisfortellinger, jf. respondent 13.

Det synes som respondentene forholder seg mer uforbeholdent til leder enn til gruppen, noe som kan indikere at det ligger mer til det relasjonelle enn ledelsesteori og verdigrunnlag. Moxnes beskriver hvordan en formell rolle som utøves med trygghet faktisk kan gi andre mindre trygghet. En konsistent ledelsesteori kan hypotetisk bety en leder som framstår trygg. I følge Moxnes kunne dette da tenkes å gi grunnlag for utrygge medarbeidere. I empirien foreligger det ikke funn som tyder på dette, noe som kan bety at det er mer ved relasjonen som gir denne graden av uforbeholdenhet og tillit. Leder gav i intervjuet uttrykk for en oppfatning om at den uformelle praten med de ansatte var viktig. Dette korrelerer med beskrivelser gitt også i praksisfortellinger. For eksempel beskriver respondent 13 diskusjoner om uformelle ting der *"vi aldri blir enige"*, og videre at *"vi snakker meget lett om både faglige og private ting, og jeg mener at dette i høy grad er med på å fremme åpenheten oss mellom"*. Respondent 5 beskriver hvordan leder stikker innom kontoret for en *"liten prat"*, for å *"luften frustrasjoner"*. Utsagnene kan virke å inneha noe av dette uformelle som lederen selv hevder er viktig, og som kan se ut til å ha den effekt på tillit som Ekman hevder er viktig. Det at leder kjenner medarbeiderne oppgis av en respondent som å fremme åpenhet, men medarbeideren ønsker også å kjenne sin leder. En av respondentene uttrykker viktigheten av at leder byr på seg selv og at det foreligger en gjensidighet i samtalen. Flere respondenter er inne på dette, i beskrivelse av den uformelle samtalen som kan handle om annet enn jobb, eller den uformelle praten i døra til den ansatte på veg hjem. Dette uformelle ser imidlertid ut til å dreie seg om kommunikasjon på lavere nivå, og det som handler om det åpne selvet (jf. fotnote 8). I seg selv er ikke dette åpenhet, og vil heller ikke ha vesentlig betydning i å bygge åpenhet, fordi man samhandler innenfor et kjent område. Utsagn fra empirien når det gjelder den sosiale arenaens betydning for åpenhet, kan imidlertid tyde på at denne praten i det åpne feltet kan legge det trygge grunnlaget som for spesielt aktører med grunnleggende sosioform atferd trengs for utvikling til kommunikasjon på høyere nivå. Når leder i intervjuet er så klar på den verdi som ligger i det uformelle, kan dette sammen med øvrige omtalte faktorer *også* betraktes som et uttrykk for en personlig lederteori og en selvoppfatning som danner grunnlag for tillit og anerkjennelse.

Også andre faktorer med korrelasjon i empiri ser ut til å virke til tillit. Leder beskriver sin aktivt oppsøkende virksomhet overfor sine ansatte som en bevisst handling, - *"jeg er en leder som er mye ute av kontoret, og går til de andres kontor"*. Flere praksisfortellinger beskriver den

samme aktivt oppsøkende virksomheten, blant annet praksisfortelling som nevnt fra respondent 5. Denne atferden, kombinert med aktiv lytting som følges av respons, og toleranse for uenighet ser ut til å ha betydning for opplevelsen av ”åpen dør” og ”takhøyde”. Den åpne døren ser ut til å bli forstått som en viten om at lederen er der, mens takhøyden ser ut til å være oppfattet som et signal om lederen er imøtekommende for det som er. Begge deler kan tenkes å ha betydning for tillit.

Med utgangspunkt i de teoretiske innfallsvinklene for studien, kan mye av dette som vi ser begrunnes i relasjonskvaliteter og kommunikative ferdigheter. I omtalt forskning rundt teameffektivitet beskrives nysgjerrighet for andres ståsted og synspunkter, og vilje til å bygge på dette, som viktig for dialog. Leder oppgir i intervju at det er viktig å vise interesse. Dette ser det også ut til at leder behersker gjennom sin måte å agere på overfor medarbeiderne, og ved å diskutere seg fram til løsninger sammen med dem, jf. sitater fra respondent 2, 4, 6, 7 og 9. Leders evne til håndtering av følelser i relasjonen er også i tidligere presentert forskning omtalt som viktig for trygghet og relasjonskvalitet. Det kan tenkes at det uformelle som nevnes av enkelte respondenter, men også samtaler mellom leder og ansatt der vanskelige forhold blir tatt opp og aktivt tatt i mot og fulgt opp, kan fremme en relasjonskvalitet som gir åpenhet. Strand er inne på dette når han beskriver hvordan det å bygge sin personlige lederplattform handler om å ta i bruk sine ressurser og kunnskaper på ulike områder for å være beredt til å håndtere vanskelige saker. Disse relasjonelle ferdighetene kan i sin tur tolkes å handle om støtte¹⁶, som ikke er et teoretisk perspektiv som er brukt for studien, men som altså ser ut til å ha betydning for en grunnleggende tillit som gir trygghet, og dernest åpenhet.

Funnene indikerer ulike inngangsporter til tillit, som ifølge Moxnes gir trygghet, og i følge respondentene assosieres med åpenhet. Sørhaug stiller spørsmål ved om trygghet og tillit er mulig i en vertikal relasjon, og drøfter som et kritisk element det å bygge tillit gjennom anerkjennelse, og å etablere ”kommunikative strukturer”. Slik respondentene beskriver kommunikasjonen med sin leder kan det faktisk se ut som slike kommunikative strukturer med tillit og trygghet er tilstedeværende. Funnene fra respondentenes beskrivelser korrelerer med informasjon fra intervju med leder, når leder beskriver hva denne vektlegger som viktig i sin ledelse, nemlig faktorer som åpen dør, tilbakemeldinger, interesse og det å vise tillit. Samsvaret mellom funn fra respondentene og funn fra intervju med leder kan tyde på at den forfektede

¹⁶ Karasek og Theorell har utarbeidet krav-kontroll-modellen, som viser støttes betydning som buffer opp mot krav og opplevd mestring (Haukedal 2001)

ledelsesteorien som del av en lederplattform kommuniseres på en konsistent måte. Forfektet teori samsvarer med bruksteori. Spesielt interessant i denne sammenheng er det å se tillit i relasjonen leder - ledet opp mot tillit i aktørdimensjonen, når Sørhaug beskriver at tillit ”dreier seg om å stole på hendelser som ennå ikke har skjedd”. Leder beskriver akkurat dette når han sier at han må vise tillit. Respondent 8 beskriver også dette gjennom sin praksisfortelling, i beskrivelsen av det å fortelle leder om en følelsesmessig vanskelig sak før respondenten var godt kjent med leder. Det flere respondenter imidlertid beskriver når det gjelder samhandling i gruppen, er at de ved vurdering av handling forholder seg til det som allerede har skjedd. Man oppnår altså ikke uten videre fornyet tillit. I praksis ser dette ut til å bety at man i relasjonen til leder tar sjanser man ikke tar i samhandling med gruppen. Komplementære delferdigheter utløses i relasjonen leder - ledet og gir der en åpenhet, mens et skjørt eller svekket tillitsforhold synes å svekke de samme ferdigheter i gruppen. Men dette kan også ha sammenheng med en følt forpliktelse til åpenhet og lojalitet overfor leder, som ikke kreves i en horisontal relasjon.

Åpenhetshemmende samhandling

De åpenhetshemmende mekanismene ser ut til å kunne knyttes til inkonsistens og inkongruens¹⁷ i lederplattformen. Noen respondenter gir uttrykk for at informasjonen noen ganger kunne vært bedre, at ulik behandling kan forekomme, og at upopulære avgjørelser ikke tas. Rettferdighet er assosiert med åpenhet av flere. Det foreligger videre indikasjoner på at de åpenhetshemmende mekanismene utløser enkelkretslæring og Modell-I-atferd, i det noen respondenter beskriver noe i en samhandling som de er oppmerksomme på, men ikke uttrykker eksplisitt sin reaksjon på. Reaksjonen utløser en resignert tilbaketrekning. Dette gjelder for eksempel respondent 1 og 2, som beskriver henholdsvis leders håndtering av ideer og leders håndtering av en personalsak, samt respondent 2 og 3, praksisfortelling 2.2B, relatert til opplevd urettferdighet. Modell-I-atferd bygger på enkelkretslæring, hvor aktøren observerer hva som skjer, men justerer sin atferd for forholdene og tilpasser seg dem, mer enn å stille spørsmål ved dem. Det ene leder til det andre, og aktøren er i etterkant bevisst det som faktisk har skjedd. Atferden kjennetegnes av såkalt innøvd inkompetanse og læringsdysfunksjoner. Det som forårsaker slik atferd kan være grunnlaget i respondentenes sosiale dyder, sosiobehov og hemmende angst, som jeg har vært inne på tidligere, eller frykt for sanksjoner ved ærlighet (Selvik 2005). Forstår man seg som brikke mer enn aktør (Nygård 2000) i et system hvor ledelse og organisasjon representerer et ”de” (Lysgaard 1985), kan også det være forklarende for atferden. Skorstad (2002) peker på hvordan protesterende atferd kan gi seg utslag i

¹⁷ Kongruens er et begrep hentet fra Carl Rogers som berører selvinnsikt, og det å ha bevissthet om og kontakt med seg selv på en måte som gir samsvar i tanker, følelser og handling (Moxnes 2007). Begrepet omtales nærmere i eget avsnitt.

”subversiv kreativitet”. Det vi her ser kan også tolkes som en form for protestatferd, men mer ved resignasjon og en derav følgende defensiv atferd. Lysgaards forståelse av buffersystemer og arbeiderkollektiv, og rolleforståelse av seg selv i et hierarki (1985), kan være relevant for å forstå hvordan slike mønster skapes. Teorien baserer seg imidlertid på at kollektiver dannes ved motstridende interesser og avstand, hvor man i et ansettelsesforhold og underordnet i en organisasjon blir prisgitt et system med teknisk/økonomiske interesser man ikke har kontroll over. Å bruke kollektivtanken som rasjonale for denne atferden blir dermed å trekke både teorien og praksisen noe langt. Lederen i enheten oppgir å være en bemyndigende leder, men beskriver samtidig hvordan organisasjonen er en hierarkisk forordning med virksomhetsplaner som skal oppfylles og styringsprinsipper som ikke tillater full frihet. I dette kan man tenke seg at man kan få grader av underordnet-opplevelse eller grader av bemyndiget-opplevelse, som kan medvirke til elementer av resignasjon eller opposisjon. Empirien som totalitet indikerer imidlertid ikke at denne atferden er kollektiv, men mer et resultat individuell lederutøvelse.

Videre peker en respondent på at når leder inviterer til medvirkning parallelt med å signalisere at beslutningen er tatt, hemmer dette åpenhet. Dette kan illustrere effekter av både *kongruens* og *konsistens*, inkongruens og inkonsistens. Et kongruent forhold til ledelsesutøvelsen kan betraktes som sammenhengende med et strategisk forhold til egen ledelsesplattform, men også en sammenheng mellom det strategiske og det utøvende. Lederen kjenner seg selv, er bevisst på hvilke kompetanse hos seg selv han vil bruke, og som han tror virker. Det aktøren ser er noe som framstår konsistent eller inkonsistent, og som samtidig vises som eventuell divergens mellom forfektet teori og bruksteori. Essensen i dette er å være autentisk, at inkongruent atferd kan gi indre konflikt og kan være et resultat av konteksten (Kvalsund 1995). Poenget er effekten dette har på samhandlingen, og at det faktisk kan være en atferd som er et hinder for både leder og gruppe. Om leder faktisk opptrer kongruent, men framstår inkonsistent, kan dette være et tema som handler om mentale modeller og grunnleggende antakelser som bør gjøres eksplisitt for å fremme åpenhet.

5.3.1.2 Støtte for personlig mestring

”Selv om det er slitsomt å ta opp slike ting føler jeg at jeg får støtte og at han respekterer meg for dette og at han gjerne vil legge til rette for meg.” (Respondent 4)

Så langt er funn fra empirien belyst som relasjonelle ferdigheter som kan tenkes å fremme en følelse av verdsettelse, anerkjennelse og likeverd. I flere av disse funnene ligger dessuten et element av *støtte*, som også ser ut til å utløse tillit til åpenhet. Frihet, ansvar og selvstendighet er faktorer som jf. empirien fremmer åpenhet, og her korrelerer utsagn fra ansatte og leder.

Dette er faktorer som legges til rette av leder. Tilbakemeldinger er nevnt som aktivt benyttet, både fra ansatte og leder. Det beskrives gjennom empirien også en aktiv omsorg for medarbeider i at saker tas tak i, tilrettelegges eller følges opp. Manglende initiativ og interesse oppgis å hemme åpenhet, og dette funnet ser ut til understøtte det opplevde omsorgselementet som viktig for åpenhet. Pendeleffekten av selvstendighet og støtte ser ut til å fremme åpenhet.

Noe i ledelsesplattformen som kan relateres til støtte, men også til takhøyde og trygghet, er leders grad av mottakelighet for divergerende oppfatninger. Garvin hevder at ledere kan ha problemer med å få sin tro utfordret, noe som kan tenkes å få konsekvenser for læring og vekst. I følge Senge er også ledere preget av innøvd inkompetanse og læringsdysfunksjoner. I drøfting av teori peker jeg på hvordan dette kan bidra til at leder signaliserer en utrygghet som påvirker åpenhet negativt. Her indikerer empirien det motsatte, i det leder synes å tåle divergerende oppfatninger, og gjennom hvordan han viser dette, legger grunnlag for trygghet og tillit. I det å møte en annens ståsted ligger også et element av støtte, ved at det er rom for å diskutere, og å komme fram til løsninger i felleskap, slik det beskrives av respondent 7 i en praksisfortelling.

Empirien generelt sett viser at det er noe i relasjonen leder – ledet som bevirker åpenhet. Strukturelle rammer som kunne tenkes å gi utrygghet og svekke åpenhet, ser ut til å overstyres av dette ”noe” i samhandlingen. Leders kontor inngir en trygg arena, gjennom at leder klarer å signalisere respekt og støtte gjennom billedlig alltid å ha en åpen dør for medarbeideren, som også lukkes bak medarbeideren når det er tid for en viktig samtale.

5.3.1.3 Mangel på dialogiske arenaer

”Jeg deltar ved et avdelingsmøte. Et tema som kommer opp er...(temaet). ... Jeg sier åpent at det... Åpenheten min hemmes av at jeg ikke kan navngi de personene jeg sikter til, da det helt sikkert vil resultere i kald front mellom meg og de det gjelder... Ser på ansiktene til en del andre at de nok er enige med meg men ikke tør uttale seg om saken...” (Respondent 3)

Funn fra empirien som også kan ha med ledelsestilnærming og dens innvirkning på åpenhet å gjøre, kan være slike som at *”mange temaer kan diskuteres mer generelt”*. Funn fra intervju med leder kan understreke dette, når avdelingsmøter beskrives som grunnlag for informasjon mer enn diskusjon. At nesten halvparten av respondentene har hentet sine praksisfortellinger fra formelle medarbeidersamtaler synes også å korrelere med dette bildet. Dette kan relateres til det som er drøftet rundt trygghet og gruppeatferd ovenfor, samt til tidligere nevnte eksisterende forskning, som sier noe om hvordan refleksjonsevne og teameffektivitet fremmes av dialogisk kommunikasjon. I følge Johnson & Johnson (1997) kan arbeid med ferdigheter til utviklende

interaksjon bidra til effektiv gruppefunksjon. Empirien kan ut fra dette indikere at det kan være en *mangel på øvelse i dialogisk kommunikasjon* som kan befeste utrygg gruppeatferd, men også ha konsekvenser for motet til åpenhet overfor leder. I følge Bang er det sammenheng mellom teamfølelse, teamkultur og teamtillit, og tillit hevdes å ha betydning for å ”*reflektere åpent over feil*”. Teamdannelsen kan man på denne måten tenke seg henger nøye sammen med tidligere beskrevet normdannelse som skjer på grunnlag av gruppens felles oppfattede grunnleggende antakelser. Fordi normdannelsen kan skje ubevisst og ureflektert, men har konsekvenser både for kultur, struktur og læring, vil dette være et aktuelt tema å drøfte også opp mot ledelsesteorien og ledelsesfundamentet. Den strategi leder legger opp til når det gjelder diskusjoner av temaer i åpent forum vil henge sammen med øvelse i dialogisk kommunikasjon. De resultater som oppnås i diskusjonene vil slik bygge på kommunikasjonsnivåer og gruppedynamiske ferdigheter. Studier viser som tidligere fremstilt sammenhengen mellom tilbakemeldinger, reflekterende kommunikasjon og trygghet. Noen funn kan som vist så langt indikere at det for fremmede angst og åpenhet her er noe å hente ved å arbeide med dialogiske ferdigheter. Dette er dermed faktorer som handler om de organisatoriske, strukturelle og læringsmessige forhold i enhet og virksomhet, som påvirker åpenhet, og som leder til fokus på organisasjonens rolle i åpenhet.

5.4 Å gjøre det udiskutable diskutabelt i organisasjonen

Organisasjonsdimensjonen henleder på at det finnes noen rammer i en kontekst som påvirker kommunikasjonen, og slik sett fungerer aktør og organisasjon som gjensidige påvirkningsmekanismer i forhold til hverandre. Premisser i strukturen gir føringer for atferd, på samme måte som forutsetninger og fortolkninger hos aktørene gir føringer for hvordan premissene benyttes. Denne forståelsen bygger på sosiologisk teori og sosiale prosesser som resultater av sosiale relasjoner under påvirkning av en kontekst (Gherardi, Nicolini 2007 s. 35-60). I lys av dette er læring og etablering av læringsforhold viktige grunnlag for åpenhet, noe som skjer blant annet gjennom dannelse av læringskulturer. Funn drøftes her særlig opp mot teori om den skandinaviske modellen (Skorstad 2002), teori om læring, refleksjonsevne og lærende organisasjoner (Argyris 1990; Senge 2006; Dalin 1999; Wadel 2008; Gherardi, Nicolini 2007 s. 35-60), samt om angst og i organisasjoner (Moxnes 2000a; 2000b).

5.4.1 Funn på den lærende organisasjon og relasjonell åpenhet

”... ledelse innebærer å være modell for sine medarbeidere”, ... ”... ledelse skal være preget av tydelighet, åpenhet og tillit”. ... ”... dette vil være med på å skape en offensiv og utviklende organisasjonskultur...”. (Utdrag fra personalpolicy)

5.4.1.1 Kulturelle og strukturelle mønstre til hinder for åpenhet

”Kommunikasjonsplattformen...: bidra til åpenhet..., bidra til effektiv styring ved å informere..., skape trygghet, felleskap og delaktighet..., linjeprinsippet skal legges til grunn for den interne kommunikasjon..., kommunikasjonskanaler og verktøy: møter, dialog, intranett, e-post, notater...” (Utdrag fra personalpolicy)

Empirien sett som helhet når det gjelder organisasjonsdimensjonen indikerer at det foreligger mekanismer som fremmer åpenhet i det strukturelle, men det er også indikasjoner på at noen av disse reelt hemmer åpenhet. De intenderte åpenhetsfremmende mekanismer er hvordan strukturer er etablert for å fremme det sosiale gjennom sosiale møtearenaer og velferdstiltak, og hvordan strukturelle forordninger for medvirkning og samarbeid er åpenhetsfremmende. De førstnevnte er strukturer som særlig ser ut til å fremme den uformelle kjennskapen i det tidligere omtalte åpne feltet, og bidrar til å bygge kulturelle mønstre, også de læringsforhold enheten kjennetegnes av. Organisasjonen har et policydokument som innehar kjennetegn for organisasjonslæring, men det uttrykkes ikke i verken dokumentet eller av leder for enheten at organisasjonen er en lærende organisasjon. De sistnevnte strukturene for åpenhet er hierarkiske strukturer som ivaretar den formelle retten til medvirkning via representasjon. Hovedfunnet når det gjelder åpenhetshemmende mekanismer i organisasjonsdimensjonen handler om en *mulig svakhet i systemisk forankring av prinsipper og verdier*.

Temaene ovenfor berører antakelser om hvordan man bygger en organisasjon for effektivitet og ytelse, og hvor åpenhet kan relateres særlig til hvordan organisasjonen er strukturert med hensyn til kommunikasjon for læring. Det foreligger her indikasjoner på at det er en noe svak forbindelse mellom noen strukturelle, kommunikative forordninger i organisasjonen, og den grad av åpenhet som finnes på enhets- og aktørnivå. Det kan gjennom dokumentanalyse sett opp mot funn fra intervju med leder og empirien fra respondentene for øvrig, synes å være indikasjoner på at svakheten særlig ligger i forankring av modellæringsprinsippet, samt noen styringsprinsipper som ikke er tilstrekkelige på enhetsnivå for oppbygging av teamferdigheter. De mest fremtredende indikasjoner på dette er funn rundt gruppeatferd og ledelsesdimensjonen når det gjelder Modell-I-atferd og enkelkretslæring. Også den divergens som synes å ligge mellom de relasjonelle ferdigheter i leder – ledet-relasjonen, modellæringsprinsippet, gruppeatferd og innholdet i personalpolicyen illustrerer at det i noen grad foregår en skjult læring (Lien Holthe 2009) som gir en skjult policy.

Ulike strukturer finnes i empirien som faktorer som påvirker åpenhet. Fysisk plassering, det sosiale, samarbeid, velferdstiltak, sosiale møteplasser, diskusjonsarenaer, informative

møtestrukturer hvor oppgave- og fagrelaterte forhold henvises til møter med teamlederne innenfor fagområdene, mangel på tid, reisevirksomhet og tilgjengelighet, offentliggjøring, tilgang på opplysninger, nettpubliserings, demokrati og lønn, fagforeninger, intranettet, og formelle samarbeidsorganer, er alle faktorer oppgitt som åpenhetsfremmende eller -hemmende.

”Tryggheten trenger vi for å våge, angsten for å vinne.” (Moxnes 2000b s. 175).

Formelle samarbeidsorganer er strukturer bygd på den skandinaviske modellen, som baserer seg på demokrati, medvirkning og innflytelse. Intervju med leder understøtter at modellen praktiseres, i beskrivelsen av implementering av virksomhetens personalpolitikk. Leder stiller seg samtidig undrende til hvorfor ansatte synes å ha begrenset kjennskap til virksomhetens personalpolitiske dokument. Disse funn, sett opp mot utsagn relatert til savn av diskusjoner, kan opp mot åpenhet tenkes å ha sammenheng med hvordan de strukturelle forordningene for kommunikasjon ikke i tilstrekkelig grad gir arenaer med øvelse i reflekterende dialog. I følge Arnulf (2008) kan refleksjonsevne i ledergrupper ha sammenheng med tilgang til informasjon og muligheten til å ”tenke høyt” sammen med andre i organisasjonen. Et hierarki bygd på kommunikasjonslinjer, informasjonsstrukturer og tydelige beslutningsveger kan gi liten øvelse i refleksjon og diskusjon ”på bakkenivå”. Øvelsen forbeholdes utvalgte. En alternativ forståelse av personalpolitiske dokumenter som ikke er tilstrekkelig kjent i praksis, kan være hvordan formelle strukturer forblir ”øvelser” organisasjoner gjør som et ledd i å framstå som moderne organisasjoner med legitimitet, men som er dekoplet fra hverdagspraksis, og slik sett ikke forankret¹⁸. Perspektivet har relevans i det å forstå hvorfor det kan finnes strukturer som forblir forfektet teori. Da det beskrives hvordan organisasjonens demokratiske strukturer er brukt for å implementere personalpolicyen, anses imidlertid ikke denne innfallsvinkelen som tilstrekkelig.

Det sosiale nevnes som grunnlag for åpenhet, men også som viktige strukturer for teambygging. I et institusjonelt og kulturelt perspektiv er dette faktorer for sosialisering inn i organisasjon, avdeling og team (Christensen et al. 2004), hvor det både skjer en formell og en uformell sosialisering til organisasjonen. Aktørene bygger sin egen kultur gjennom hvordan de blir kjent med hverandre på de uformelle arenaene, men som et ledd i teambygging brukes arenaer for sosialisering som en del av det strukturelle i virksomheten. Når enkelte respondenter beskriver forekomst av defensiv kommunikasjonsatferd her, kan dette i et

¹⁸ Røvik (2007 s. 37) refererer til skandinavisk neoinstitusjonalisme og kritikken av tanken om rasjonelle beslutningsmodeller. Røvik, men også Brunsson (2006) problematiserer dekopling mellom strukturer og atferd. Røvik hevder at trender om gode organisasjoner kan betraktes som oppskrifter som må dekontekstualiseres. Christensen (2004 s. 67) bruker begrepet myter, og peker på at trendene kan betraktes som sosialt skapte normer som blir myter eller superstandarder uten instrumentell effekt.

organisasjonslæringsperspektiv betraktes som sosialisering til Modell-I-atferd, altså en form for skjult læring til et kulturelt læringsmønster som ikke samsvarer med det offisielle. I systemteoretisk forståelse av samhandling kan det da tenkes at organisasjonen har en struktur med et uutnyttet potensial for modellering av den åpenhet den ønsker.

På de formelle arenaene kan det også se ut til å skje en sosialisering på basis av strukturer i det organisatoriske, som danner premisser for samhandling med føringer for organisasjonslæring. Mangel på øvelse i dialog kan lede til utrygghet når det gjelder åpenhet. Respondentene kjenner hverandre, men samhandlingen fra sosiale arenaer innebærer som jeg har vært inne på noen forbehold som gir redusert kjennskap, og kan påvirke tillit og trygghet. Denne sosialiseringen forsterkes av en struktur som muligens er mer informativ enn kommunikativ på en arena der man med alle til stede kunne få øvelse i dialogisk kommunikasjon. Moxnes hevder at strukturer kan være angstfordrivere, noe som kan ha sammenheng med at styring gir en følelse av å ha kontroll, og det gir liten grad av uklarhet. Ved å ha en sterk struktur der møteform, tidsfaktor, reiser, fravær og tilgjengelighet begrenser diskusjoner, kan man hypotetisk bidra til liten grad av angst på den ene side for aktører med sosiobehov, men på den annen side også den som oppleves som den *"brennende plattformen"* som gir handling. Moxnes hevder at *"for lite struktur gir angst mens for mye gir mistrivsel"*. Slik sett kan det være av betydning med en nær sammenheng mellom styringsprinsipper som gir struktur og en ledelsesplattform som gir frihet, slik at aktører med både trygghets- og vekstsøkende atferd opplever seg ivaretatt. Uttrykt med ledelsesteori kan dette handle om situasjonsbestemt ledelse og grad av styring og støttende atferd (Jacobsen 2004). Når flere av aktørene i empirien har beskrevet hvordan de opplever støtte og en åpen relasjon til sin leder, kan dette indikere tilstedeværelse av denne sammenhengen. Sett ut fra et organisasjonslæringsperspektiv kan man tenke seg at tydelige strukturer ved stramme møteformer og linjebasert kommunikasjon kan være hemmende for læring, fordi de kan redusere den angsten som gir energi og motivasjon til proaktiv atferd og læring.

5.4.1.2 Læringsforhold med enkeltkretslæring for relasjonell taushet

"... er logisk at åpenheten er mindre i gruppen – det er ikke alt man vil eller trenger si til gruppen, som man sier til leder." (Respons i samling 2)

Åpenhet betraktes som sentralt i organisasjonslæring. Å åpenbare mentale modeller, stille spørsmål til og være kritisk til egen praksis, gjøre taus kunnskap eksplisitt, arbeide med teamlæring, felles visjoner og systemforståelse er alle elementer i organisasjonslæring og det å

være en lærende organisasjon. Flere teoretikere beskriver at organisasjonslæring handler om potensialet som ligger i kulturelle, sosiale og organisatoriske mønstre.

Empirien beskriver læringsforhold og kulturelle mønstre som gir defensiv kommunikasjon ved uenighet i formelle og uformelle samtaler. Reaksjoner unnlates uttrykt, begrunnet i at man tror endring ikke er mulig, eller at leder eller gruppe ikke er mottakelig eller "tåler" reaksjonen. Dette synes å omfatte læringsdysfunksjoner, enkelkretslæring og Modell-I-atferd. Atferden tilpasses situasjonen, og ingen settes i forlegenhet. Man reagerer heller enn å agere, og det med defensivitet og i forhold til enkelthandlinger. Det bakenforliggende kan være hemmende angst som hindrer åpenhet og læring. Empirien indikerer mangel på bevissthet om eller tilstrekkelig handlingskompetanse til å utøve et samspill for konfrontasjon og eventuelt påfølgende læring eller endring. Med handlingskompetanse menes i denne sammenheng ikke bare den enkeltes kommunikasjonsferdigheter, men også gruppens, hvor trygghet og tillit vil være et sentralt fundament for hvorvidt man får hemmende eller fremmende angst. Det kan også her stilles spørsmål ved om det i det bakenforliggende finnes rådende gruppenormer (Stensaasen & Sletta 1996), som mer eller mindre bevisst gir rettleiding for akseptabel atferd, eller om det handler om projisering (Haukedal 2005; Grendstad 1993), hvor aktøren overfører egen angst på andre.

Kultur, sosiale prosesser og organisasjonslæring er nært beslektede temaer i åpenhet. Etablert kultur former atferdsmodeller, som så leder til den læring man oppnår, enten det berører offensive eller defensive mekanismer, åpen eller skjult læring. Modell-I-atferd og enkelkretslæring hevdes å lede til organisatoriske forsvarsmekanismer. Dette kan da føre til at åpen læring blir vanskelig, fordi kulturen preges av læringsdysfunksjoner. I følge Senge er lærende organisasjoner de hvor aktørene er bevisst hvordan de skaper og endrer sin egen virkelighet. Det kan være indikasjoner på at noe av denne bevisstheten mangler, når respondentene uttrykker åpenhet som viktig, men ikke ser hva egen atferd avstedkommer. Defensiv atferd kan være basert på sosiale dyder hvor man ikke skal lyve eller støte andre, eller angst og et behov for kontroll, som gir atferd rettet mot å unngå ubehag. Begge forklaringer synes å være gjeldende, i empiriens utsagn på reservasjon for å såre, og frykt for andre. Læringsforhold og læringsmønstre bygges jf. teori via sosiale prosesser med sosiale relasjoner innenfor en kontekst. Empirien kan tyde på at enheten har noen betingelser som bereder grunnen for mønstre preget mer av enkelkretslæring enn dobbelkretslæring. Lærende organisasjoner hevdes å ha kulturelle og strukturelle mønstre som fremmer læringsprosesser, og preges av romslighet for feil, åpen håndtering av konflikter, tilbakemeldinger og refleksjon

over arbeids- og læringsmiljø. Av empirien framgår beskrivelser som kan tyde på at romslighet og konflikthåndtering er noe begrenset, at tilbakemeldinger skjer mellom leder og ansatt, men i mindre grad i gruppen, samt at felles arenaer for refleksjon over læring er noe begrenset. Funn for det kontekstuelle, ledelse og aktører kan gi noen antakelser for oppsummering av samhandlingstrekk, styringsprinsipper og organisasjonslæringsprinsipper, som kan lede til konturene av en handlingsarena med kjennetegn for åpenhet, læring og angst.

5.5 Handlingsarena for åpenhet

Hvilke implikasjoner har funnene for forskningsspørsmålet? Hva er det ved ledelse og organisasjon som ser ut til å gjøre det udiskutable diskutabelt, eller er til hinder for det? I det videre vil jeg bruke de gjensidige virkemekanismene i egenutviklet modell *Handlingsarena for åpenhet* (jf. vedlegg 14 og innledning i kapittel 5), for å oppsummere funn i forhold til forskningsspørsmålet og den drøfting som er gjort så langt. En oppsummering vil bli gjort når det gjelder samhandlingstrekk i relasjonen leder – ledet, styringsprinsipper som gjelder ut fra et samvirke mellom organisasjon og ledelse, og sist de organisasjonsprinsipper som utledes av organisatoriske trekk i samvirke med aktørtrekk.

Ett av teorigrunnlagene for studien baserer seg på teori om angst i organisasjoner. Denne er satt i sammenheng med læring og vekst, fordi angsten kan bidra til kulturelle mønstre. Det er naturlig å se enheten og empirien opp mot denne teorien, og se hvilke implikasjoner funnene har med hensyn til åpenhet i organisasjoner, og hvilke faktorer som er av betydning for framveksten av det jeg har valgt å betegne som en handlingsarena av åpenhet og angst.

5.5.1 Samhandlingstrekk i relasjonen leder – ledet

Ut fra empirisk analyse og drøfting oppsummeres karakteristiske samhandlingstrekk i samspillet ledelse – aktør, og de implikasjoner dette synes å ha.

5.5.1.1 Et samhandlingsrom av komplementære delferdigheter

I teorikapittelet drøftes lederrollens betydning for åpenhet, med utgangspunkt i trekkteori, rollefunksjon og relasjonell teori. Implikasjonene av dette vil være at samhandling mellom leder og ledet påvirkes av relasjonen og de komplementære delferdighetene som eventuelt utløses av relasjonen, men også gjennom en forståelse av aktørene med trekk som påvirker. Ved et tilbakeblikk på drøfting av empiri finnes noen karakteristika ved samhandlingstrekk som kan indikere hvorfor respondentene sier de gjør det udiskutable diskutabelt. Med bakgrunn i de teoretiske innfallsvinklene kan det ligge noen strukturelle barrierer for åpenhet i relasjonen leder – ledet (Sørhaug 1996; Child, Heavens 2007 s. 308-326), i det at ledelse representerer en

autoritet. Det kan i denne studien se ut som slike strukturelle barrierer overskrides ved at noen kritiske faktorer i det relasjonelle og i fundamentet for ledelse er ivaretatt. Dette ser ut til å gjelde tillit, som bygges blant annet gjennom at leder følger opp det som utveksles i relasjonen, og gjennom støtte. Dette kan handle om det Sørhaug og Wadel kaller å bygge tillit gjennom anerkjennelse. Det kan se ut til at denne tilliten gir plass for en fremmede angst som gjør det mulig å stole på det som ennå ikke har hendt, slik hevdet av Sørhaug. Videre ser funnene ut til å vise at det er skapt et samhandlingsrom med takhøyde, som gir trygghet til åpenhet. At uttrykt ledelsesteori bekreftes i bruksteori ser også ut til å underbygge en tillit som gir åpenhet. Hvordan tilliten bygges er omtalt tidligere, men det er indikasjoner på at dette handler om å tørre å være nærværende, tydelig og uformell i kommunikasjonen, og å være konsistent og troverdig på en slik måte at relasjonen utløser komplementære delferdigheter.

Analyse og drøfting av empirien indikerer videre det aspekt at lederen er leder med hele seg, og at dialogkompetanse synes å være uløselig knyttet til lederens trygghet som person. Tryggheten som person, og en konsistent lederatferd kan se ut til å være bygd på en velfundert lederplattform, men en velfundert lederplattform og en konsistent lederatferd er med sannsynlighet også bygd på selvtillit og trygghet som person.

5.5.2 Styringsprinsipper

Her oppsummeres karakteristiske styringsprinsipper i samspillet ledelse – organisasjon, og disses implikasjoner.

5.5.2.1 Lederplattform for åpenhet

Det er vist hvordan læringsstrukturer og -kulturer i en organisasjon kan ha sammenheng med hvordan leder tilrettelegger for læring gjennom sine styringsprinsipper. Disse prinsippene kan være fundert i en ledelsesplattform, med en ledelsesteori også om læring. Ledere kan være ambivalente til læring, noe som kan påvirke styringsprinsipper. Leder har en rolle i å bygge en kultur gjennom styringsprinsipper som har sin rot i en gjensidig påvirkning mellom organisasjon og leder. Ut fra en sosiologisk referanseramme, betyr det at en gruppe med samhandlende aktører som i gitte sammenhenger praktiserer enkelkretslæring hvor det udiskutable ikke gjøres diskutabelt, ikke nødvendigvis er årsak til dette selv. Samhandlingen og kulturen kan handle om hvilke styringsprinsipper som praktiseres, og om de strukturer som finnes for organisasjonslæring i organisasjonen. Grunnlaget i lederplattformen vil dermed være av betydning for åpenhet.

Støtte er funnet som et ledelsesprinsipp som gir utslag for åpenhet. Støtten synes jf. empirien å romme det å håndtere følelser, og synliggjøre at medarbeiderne verdsettes, ved at de blir tatt på alvor, lyttet til, og fulgt opp. Det kan se ut som støtten består i en balansegang mellom frihet og selvstendighet, tilrettelegging og oppfølging.

5.5.2.2 Styringsprinsipper og strukturer som hemmer åpenhet?

I personalpolicyen beskrives det hvordan leder skal ha en aktiv rolle for å bygge kultur. Dette er også i tråd med teori om lederens rolle i å fostre et miljø hvor åpenhet er trygt, i den forstand at det er trygt å stille spørsmål og utfordre status quo. Empirien indikerer at diskusjon og medvirkning ivaretas spesielt gjennom representasjon, og at informasjon vektlegges i det kommunikative. Dette viser styringsprinsipper som kan tenkes å påvirke åpenhet. Empirien kan indikere, som jeg har vært inne på i forbindelse med dokumentanalysen, at strukturer i noen sammenhenger kan bli grenser for åpenhet, heller enn trygghet til åpenhet.

Representasjonsprinsippet og møtetrekturen kan i sin form medvirke til at den enkelte aktør ikke må forholde seg veldig aktivt til diskusjon, noe som dermed kan svekke dialogisk øvelse og mulighet til åpenhet. I personalpolicyen påpekes det at leder skal framstå som modell, og med føringer til ønskede verdier, som blant annet omfatter åpenhet og tydelighet. Dette ser ut til å ha effekt for åpenhet i relasjonen leder – ledet, mens noe ved organisasjonsform og struktur kan tenkes å ha betydning for generell åpenhet i enheten. Når verktøy og kanaler for kommunikasjon i virksomheten ikke helt ser ut til å fungere optimalt for enhetens vedkommende med hensyn til spesielt dialog, kan dette tenkes å ha noe med organisasjonslæring å gjøre. Styringsprinsippene som gjelder for møtearenaer kan virke å gi lite rom for å åpenbare mentale modeller (ibid.), dersom det er lite rom for diskusjon. En konsekvens av styringsprinsippene kan dermed være at de fremmer en kultur hvor romsligheten for forskjeller blir begrenset og teamlæringen hemmes. Ses empirien opp mot teori rundt det å etablere en lederplattform, kan det være indikasjoner på at denne teorien også må ses opp mot det Røvik beskriver som å ha translatørkompetanse. Hvis det er slik at den åpenhet som finnes i leder – ledet-relasjonen ønskes overført til gruppen, kan det tenkes at kulturen må "leses" og oversettes opp mot egen lederteori, slik at det får klare implikasjoner for styringsprinsippene.

Bolman & Deal belyser prosesser for kommunikasjon og beslutning i lys av betraktninger rundt fortolkningsrammer for organisasjonsforståelse. I en strukturell forståelsesramme kan kommunikasjonens hensikt være å bringe videre fakta og informasjon, mens beslutningsprosesser bygges på en rasjonell handlingsforståelse som gir beste beslutning. I human-resource-rammen vil en fortolkning av det samme henholdsvis handle om å "utveksle

informasjon, behov og synspunkter”, og en ”åpen prosess for å skape engasjement” (Bolman & Deal, 1991 s. 284-285). Dette kan illustrere hvordan strukturer og demokratiske forordninger er rasjonelle i en strukturell fortolkning, men ikke kan forenes med et human-resource-perspektiv. Det *kan* være slik at strukturene og styringsprinsippene fundamentalt bygger på en strukturell forståelse av kommunikasjon og beslutning. Personalpolitikk kan også være bygd på rasjonell systemteori i den forstand at man skal oppfylle mål og velge riktige strategier, rasjonell systemteori (ibid.). Innholdet ser verdimesig ut til å være tuftet på både et et human-resource-perspektiv og en strukturell forståelse. Det bygger delvis på relasjonelle beskrivelser og en forståelse av avhengigheten mellom mennesker og organisasjoner, men har også en rasjonell tilnærming til informasjon og kommunikasjon. Et gap mellom teori og praksis kan da tenkes begrunnet i at en basal rasjonell systemforståelse av organisasjonen ikke gir tilstrekkelig forståelse av implementering av verdier som i sin natur er grunnleggende bygd på en annen forståelse. Dette kan da tenkes å medvirke til divergens mellom kulturelle og organisatoriske bevegelser, hvis sosiale mønster ikke samsvarer med formelle verdier.

5.5.3 Organisasjonslæringsprinsipper

Avslutningsvis oppsummeres de karakteristiske organisasjonslæringsprinsipper som finnes i samspillet aktør – organisasjon, og de implikasjoner disse har for relasjonell åpenhet.

I kapittel 2 presenteres premisser for organisasjonslæring, og hvordan åpenhet er grunnleggende for læring. Både individuelle forutsetninger og systemforutsetninger er temaer i organisasjonslæring, men alle teoretiske perspektiver forstås å bygge på en form for åpenhet. I teorikapittelet belyses det videre hvordan læring kan være situasjonsspesifikk, og hvordan individuell læring kan møte motstand i en kontekst (Haukedal 2005; Stensaasen & Sletta 1996; Garvin 2000). Dette sett opp mot funn fra empiri, kan indikere at det er en lite tydelig forbindelse mellom aktørnivået og føringene i personalpolicyen når det gjelder ledelsesmodeller, verdigrunnlag, kompetanseutvikling, kulturbygging og kommunikasjonsplattform. Organisasjonen definerer seg ikke som en lærende organisasjon, men dokumentet legger til grunn prinsipper knyttet til organisasjonslæring. Når da empirien tyder på at aktørene har liten bevissthet om hvordan de skaper og endrer sin egen virkelighet, kan det av dette sluttet at den formelle strukturen ikke er en tilstrekkelig levende struktur, i den forstand at arbeids- og læringsmiljø er gjenstand for refleksjon på enhetsnivå. I dette kan det tenkelig ligge at læringsdysfunksjoner ikke er identifisert og at disse leder til enkelkretslæring, som i sin tur etablerer et mønster av skjult læring til en skjult policy. Denne policyen ser ut til å virke til en i noen grad defensiv kommunikasjonsatferd både på formelle og uformelle arenaer,

og i horisontale så vel som vertikale relasjoner. Den formelle styringsstrukturen synes å være forankret i den skandinaviske modellen med demokrati, åpenhet og medvirkning som utgangspunkt. Den grad av åpenhet empirien synes å vise, kan indikere at det finnes strukturer som intensjonelt legger til rette for åpenhet og læring, men som påvirket av andre mekanismer ikke virker i stor grad til relasjonell åpenhet, dersom dette er en del av målet.

Empirien viser noen grad av defensiv kommunikasjonsatferd, selv om åpenhet uttrykkes som viktig. Dette gir grunn til å stille spørsmål ved hva som gir denne atferden. Empirien indikerer at defensiviteten overfor leder mer handler om en resignert reaksjon enn frykt for å si fra. Dette kan tenkes å bygge på noen grunnleggende mekanismer som handler om organisasjonslæring og læringsstrukturer i så vel ledelsesgrunnlag og lederplattform, som kultur og grupper, som former læringsmønstre. De mentale modeller og grunnleggende antakelser deler av den beskrevne gruppeatferd synliggjør, kan se ut til å være en hemmende faktor for åpenhet generelt, og relasjonell åpenhet spesielt. Dette impliserer i neste rekke organisasjonslæring. Skal enheten utvikle åpenhet, kan den tilsynelatende skjulte policyen gi grunnlag for et arbeid med mentale modeller og grunnleggende antakelser, som kan påvirke sosiale relasjoner og læringskultur. Tillit viser seg imidlertid gjennom empirien å være et nødvendig fundament for fremmede angst som kan gi åpenhet. Den relasjonelle kompetansen som allerede ligger til grunn for samhandling i enheten, kan være et virkemiddel for å bygge den personlige mestring som med sannsynlighet vil være en forutsetning for åpen læring.

Personalpolicyen peker på lederen som modell for verdigrunnlaget i organisasjonen. Det er noen indikasjoner i empirien på at de ansatte ikke ubetinget lærer gjennom modellering og modellerer leders atferd, slik teori om modellering viser til. Det som foregår i relasjonen leder – ledet blir ikke nødvendigvis generalisert læring. Teori om kommunikative ferdigheter som relasjonelle kan forklare bakgrunnen for at slik generalisering ikke skjer. Det betyr imidlertid også at læring av åpenhet muligens må skje ved hjelp av annen tilnærming enn modelleringsprinsipper. Prinsipper for systemforståelse kan her sette åpenhet i et helhetlig perspektiv, hvor aktøren ser seg selv som aktør som påvirker og blir påvirket. Modelleringsprinsippet i personalpolicyen sett opp mot empiri kan indikere et språk mellom den modelleringspraksis som tenkes for kulturbygging og den læring som skjer i gruppen når det gjelder åpenhet. Dette kan være en indikasjon på at det innenfor styringsprinsippene er potensial for større oppmerksomhet mot å utvikle individuelle læreferdigheter og personlig mestring. Forskers egenutviklede modell *MOLO*, inspirert av Senges disipliner og Strands

lederplattform, kan understreke sammenhengen, avhengigheten og dynamikken mellom aktør, ledelse og organisasjon. En lederplattform som er inkonsistent, inkongruent eller svakt forbundet med forutsetninger og premisser i organisasjon og aktør, kan hypotetisk medvirke nettopp til en dekopling mellom teori om den gode organisasjon og praksis av den.

En innvending til de praktiske implikasjoner av Senges teori om den lærende organisasjonen, kan være utfordringen som ligger i *teamlæring* der man ikke har reelle team, eller ikke er bevisst om potensialet i gruppen. Senges lærende organisasjon forutsetter blant annet teamkompetanse. Et team kan være vesensforskjellig fra en gruppe, og en arbeidsgruppe kan være vesensforskjellig fra en effektiv gruppe eller læringsgruppe (Johnson & Johnson 1997). Dette kan bety at prinsippene for en lærende organisasjon bygd på Senges disipliner kan by på utfordringer i organisasjoner hvor man ikke arbeider i eller har behov for å arbeide i team, slik det kan se ut å være tilfelle for enheten i studien. Senge hevder imidlertid at det sentrale i teamlæring er å mestre kreftene i produktiv dialog. I den grad slik dialog anses fruktbart opp mot oppgaver og mål i organisasjonen, kan dette være en spore til å utvide perspektivet på teamlæring til å omfatte gruppelæring. Empiriens indikasjoner på at enhetens kanskje største utfordring ligger her, kan underbygge dette. I dette ligger en annen mulig utfordring, i det at enheten arbeider med stor grad av individuelt preg i mange oppgaver, og i andre sammenhenger arbeider ut mot andre avdelinger. Denne selvstendigheten og samarbeidet med andre kan medvirke til liten motivasjon for og forståelse av behovet for teamlæring.

Noen utfordringer kan ut fra dette tenkes å ligge i organisasjonslæringsprinsippene med hensyn til relasjonell åpenhet. Med utgangspunkt i ulike teorier har organisasjonslæring sammenheng med kulturelle og strukturelle mønstre som hemmer eller fremmer handlingskompetanse til læring i organisasjoner. Empirien synes å synliggjøre en vag forbindelse mellom strukturelt læringsgrunnlag og kulturelt læringsmiljø. Organisasjonen har et verdigrunnlag bygd delvis på prinsipper for organisasjonslæring. Når det kan se ut til at dette ikke gir tilsiktet effekt på aktør- og enhetsnivå for relasjonell åpenhet, kan dette tenkes å ha sammenheng med at prinsippene ikke er fundamentalt forbundet med styringsprinsipper. Selv om innvendingen til teorier om lærende organisasjoner kan være at de er visjonære og vanskelig realiserbare, kan funn i studien tyde på at et fokus på mentale modeller, personlig mestring, delte visjoner, teamlæring og systemforståelse kan være tjenlig for å styrke sammenhenger det ser ut til å være utilstrekkelige forbindelser i.

*På ställen, där man sover blott en gång,
blir sömnen trygg och drömmen full av sång.
Karin Boye*

6 METODEKRITIKK – I ETTERPÅKLOSKAPS KRYSTALLKLARE LYS ...

6.1 Med kritisk tilbakeblikk på et forskningsdesign...

6.1.1 Å skulle utøve et forskende partnerskap

Valget om å la leder presentere undersøkelsen for sine ansatte var bevisst. Mange års erfaring med arbeid mot kunder og organisasjoner har vist viktigheten av å forankre det arbeid som skal gjøres hos leder. En metodekritisk refleksjon i etterkant kan være nettopp dette beslutningsgrunnlaget. Henvendelse til leder og beslutning sammen med denne oppfattes stadig som grunnleggende. For å øke bevisstheten omkring rammer for og innhold i et forskende partnerskap, kan det likevel tenkes at en presentasjon av dette prinsippet, og en diskusjon rundt det i et avdelingsmøte for enheten, ville styrket forpliktelsen. En sterkere forpliktelse kunne kanskje tenkes å endre deler av den gruppeorienterte tilnærmingen, for eksempel ved at respondentene ikke avviste gjennomføring av verdsettende undersøkelse.

Generelt og som metodisk innfallsvinkel for oppdagelse, refleksjon og læring i forhold til et komplekst tema anses det essensielt å inkludere respondenter aktivt i prosess. Et forskende partnerskap kan gi nettopp en slik mulighet til oppdagelse av hva som skjer, refleksjon over hva som gjør at det skjer, og læring i forhold til det man skulle ønske ville skje. I ettertid viser det seg dessuten at da forsker lukket døren for undersøkelsen, men vendte tilbake som representant for bedriftshelsetjenesten, hang fortsatt identiteten som forsker ved. Når en av respondentene etter undersøkelsen kommenterte prosesserfaring fra en av gruppesamlingene (jf. kapittel 4.2.1), kan dette være et signal om at et igangsatt fokus på noe ikke nødvendigvis opphører i det undersøkelsen og partnerskapet avsluttes. Slik kan man tenke seg at et forskende partnerskap med aksjonslæring fører lengre av sted enn til avslutningen av en undersøkelse, og har læringsgevinster som strekker seg langt ut over denne.

6.1.2 Å skulle lære i gruppe

Enkeltrespondenters respons på introduksjon av det metodiske instrumentet verdsettende undersøkelse er kommentert tidligere. I et metodekritisk perspektiv kan man innvende at forsker her kunne la seg fange av situasjonen, gjennom et metodisk valg der respondenter og forsker hadde nær kontakt. Det er likevel redegjort for den avveining som lå bak valget som ble

tatt i det metodiske. Responsen som *funn* oppveide for tapet av informasjon gjennom å forske på og lære av egne beskrivelser. Funnet i seg selv kunne være sin egen forteller om det å skulle lære i gruppe. Å skulle lære i gruppe kunne i denne undersøkelsen se ut til å fordre en grad av trygghet og tillit som muligens ikke var tilstrekkelig tilstede, og som det teoretisk kunne vært gjort et mer omfattende grunnarbeid for å berede for. Likevel er det relevant å bruke Moxnes' problematisering av trygghet og angst til å stille spørsmål ved om den nødvendige graden av trygghet da gjennom sin struktur ville være en angstfordriver som samtidig kunne medføre en fare for mangel på vekst? Ved å bli bevisst gjennom en slik gruppesamling at man opplever noen hinder for en bestemt atferd eller prosess, kan man hypotetisk oppnå en oppdagelse som kan fremme refleksjon hos den enkelte respondent, som så kan fremme andre prosesser senere?

6.1.3 Å skulle reflektere

Spørsmålsformen i soloppgavene fungerte som tenkt, ved at ufullstendige formuleringer gav utsagn som var respondentens egne. Spørsmålene med ordinalskala var utformet på en måte som gav noe forskjellig måte å markere score på for enkelte av respondentene. Dette kan være et signal om et behov for å utforme skalaen tydeligere, for eksempel ved en gjennombrutt linje med tall. Informasjon om utfylling var gitt både i skjemaet og muntlig, men kunne kanskje vært styrket gjennom en eksempelutfylling i plenum.

6.1.4 Å skulle skrive fortelling

I praksisfortellingen som skulle beskrive kommunikasjon med leder, spurte en av respondentene hvilke leder det skulle skrives i forhold til. Dette kan således oppfattes som en uklarhet i instruksjonen til oppgaven. Det er likevel ikke i undersøkelsens hensikt å rangere eller analysere forskjeller mellom ledere, men mer å få tak i kjennetegn som fasiliterer åpenhet. Slik sett har det liten betydning hvilken leder man forholder seg til i beskrivelsen. Samtidig så friheten til å velge ut til å gi et mer nyansert bilde for undersøkelsen, og dermed en mulig større breddeforståelse enn om det hadde vært lagt føringer på dette.

Bruk av praksisfortellinger er et metodisk krevende instrument. Det forutsetter et minimum av skrivekyndighet, men også trygghet nok til å utfolde seg kreativt i fortellingen. Tryggheten ble søkt oppnådd gjennom undervisning om instrumentet, og gjennom å gi god tid. Som for soloppgavene, kan det tenkes at det å utarbeide en praksisfortelling i fellesskap som et eksempel, kunne gitt praksisfortellinger fortettet med enda mer eksakt informasjon. Faren i å bruke slike eksempeloppgaver kan muligens likevel være negativ påvirkning av kreativiteten.

6.1.5 Å skulle snakke sammen om hvordan man snakker sammen

Å skulle snakke sammen om hvordan man snakker sammen gjennom bruk av verdsettende undersøkelse viste seg å bli en utfordring. Designet var utarbeidet med henblikk på å gjøre et mulig truende forskningstema så trygt som mulig å forske på, også for respondentene selv, ved at oppgaveformuleringen i utgangspunktet ikke skulle gi søk etter noe negativt. Funnene forteller sin egen historie om en trygghet i enheten som var stor nok til å sette grenser overfor forsker, men skjør nok til at åpenhet om alle temaer i en gruppe ble udiskutabel. I dette ligger muligens et moment til overveielse i designet. Det kan tenkes at tydeligere presentasjon av, og informasjon om designet ved første samling kunne avvæpnet reservasjonen og økt trygghet. Samtidig ville for stor forutsigbarhet og åpenhet om designet i startfasen kanskje begrenset informasjonstilgang og ærlighet. Slik sett sitter forsker i et tilsynelatende dilemmaets valg mellom åpenhet og trygghet, som ironisk nok er noe av kjernen i forskningstemaet! I etterpåklokskapens lys kan det tenkes at forsker kunne vært tjent med å bruke nettopp verdsettende undersøkelse som et verktøy i plenum i enheten når skepsisen var et faktum. Dette kunne tenkes gjort ved ikke bare å poengtere og verdsette åpenheten som ble forsker til del, men dveler mer ved det positive som foranlediget denne spontane ytringen, og som kan brukes som læringsverktøy for åpenhet i gruppen. Ved å demonstrere bruken av verdsettende undersøkelse ved å gripe den anledningen som faktisk var der, etterfulgt av informasjon om metoden parallelt med illustrasjon av metodikken, kunne det metodiske hypotetisk blitt ufarliggjort. Å ikke presse gjennom en gjennomføring av verdsettende undersøkelse var likevel en beslutning gjort med bakgrunn i ønsket om ikke å risikere et svekket tillitsforhold mellom respondentene og forsker. Dette kunne i neste rekke føre til at forsker ikke fikk videre tilgang, eller en reservasjon som gav undersøkelsen og senere arbeid svekket validitet. Det har imidlertid også medført at aksjonsforsknings- og læringspotensialet ikke er fullt utnyttet, før siste samling er avsluttet.

Denne typen data kan som beskrevet i forbindelse med teori og nevnt i kapittel om funn muligens tenkes å være lite tilgjengelige, fordi den kommunikasjonen man har eventuelt er preget av både underbevisste og ubevisste normer og grunnleggende antakelser. Dette understreker et behov for et forskende partnerskap med bruk av metodikk som kan gi hjelp til oppdagelse. Bruk av verdsettende undersøkelse og veiledning kunne tenkes å være et slikt verktøy, noe som også muligens indikeres gjennom gruppens respons på introduksjonen for verktøyet. Skal en tilsvarende studie gjennomføres på nytt, vil dette sannsynligvis være et kritisk punkt som det er av betydning å få lagt til rette for gjennomføring av.

6.2 Og hvis jeg fikk gjøre det om igjen, så...

”Først når vi er bevisst på hva vi vil se på, blir vi klar over hva vi ikke ser på.”

(Jacobsen 2005 s. 69)

Det er allerede i de foregående kapitler beskrevet forhold som eventuelt kunne vært gjort annerledes, med mer informasjon og mer eksempeloppgaver. Dilemmaet i denne sammenheng er de mulige effektene av mer informasjon og flere eksempler. Undersøkelsen ble gjennomført med høy bevissthet om faren for å påvirke, og i dette lå også et paradoks til ettertanke når undersøkelsen nå er avsluttet. Studiens formål var å undersøke åpenhet gjennom åpenhet. For stor åpenhet fra forsker ville kunne påvirke resultatene. Hva om forsker hadde gjort det udiskutable diskutabelt ved gruppesamlingene? Med forskerens blikk kunne det i denne studien vanskelig vært gjort annerledes. I et aksjonslæringsperspektiv kunne større åpenhet kanskje gitt mer læring.

Metodetriangulering har i undersøkelsen vist seg å være et valg som har fungert med hensyn til reliabilitet. Pålitelighet har vært mulig å avdekke gjennom sammenligning av måleinstrumentene. Utsagn som er gitt i ett datainstrument har for flere av respondentene samsvart og gitt utdypet mening når utsagnene er satt i sammenheng med praksisfortellinger. Uklarheter har også blitt fanget opp av denne muligheten til å kryssjekke instrumenter. Fordi det kan være vanskelig å gjøre en kvalitetsvurdering av en kvalitativ studies reliabilitet, påpeker Grønmo (2004) at et riktigere begrep å bruke kan være troverdighet. En slik troverdighet har vært mulig å bekrefte gjennom å sammenholde utsagn i de ulike instrumentene. Når det gjelder validitet, sier Grønmo (2004 s. 231) at *”validiteten vurderes som tilfredsstillende dersom det er åpenbart at de innsamlede data er gode og treffende i forhold til studiens intensjoner”*. Definisjonsmessig validitet, som omfatter forholdet mellom teoretiske og operasjonelle definisjoner (ibid. s. 232), har vært en utfordring, i forståelse av en balansegang mellom faren for forskereffekter og ønsket om presise operasjonaliseringer. Begrepet åpenhet er brukt for å gi forståelse av det å gjøre det udiskutable diskutabelt. Det første fanger ikke nødvendigvis dybden i det siste. Når forskningsspørsmålet problematiserer et fenomen som Argyris og Schein mener er til dels ubevisst, er det likevel sannsynlig at dybden uavhengig av dette kan være vanskelig å fange. Faren for å påvirke tatt i betraktning, er det valgt et begrep som ofte benyttes, og gir lite behov for å begrepsforklare. Vurderingen av validitet må da bygge på innholdsvaliditet og hvorvidt undersøkelsen har fanget opp temaer som anses relevante i forhold til de teoretiske perspektivene (Grønmo 2004), noe som for

denne studien synes å være tilfelle. Bekreftbarhet (ibid.) er et begrep som synes å gi mening nettopp til dette.

Studien er også gjennomført ved hjelp av teoritrianglering. Teorier som er valgt for studien er teorier med erfart og antatt relevans for forståelse og forklaring av forskningstemaet. Andre teoriperspektiver kunne gi andre forklaringer, men valgte teoriperspektiv har vist seg relevante i det å forstå og forklare empiri i studien som er gjort. Det faktum at forsker imidlertid har det Jacobsen (2005) kaller ”før-dommer” må imidlertid presiseres. Alt fra valg av problemstilling, til avgrensning, samt teori- og metodevalg, til analyse og drøfting av funn vil nødvendigvis være preget av en forforståelse som gir noen føringer for persepsjon, og dermed også for forklaringer. Å være bevisst begrensningen som kan ligge i dette, vil forhåpentlig bidra til ydmykheten for at flere veger kan føre til målet, og at valget av veg kan gi konsekvenser for utsikten både undervegs og ved målet.

Skulle studien vært gjennomført på nytt, tror jeg at valgene av metode i hovedsak ville vært de samme. Datakvalitet er søkt ivaretatt og har fungert tilfredsstillende for undersøkelse av forskningsspørsmålet. Representativitet kunne ideelt sett vært mer ivaretatt. Valget av enhet har i noen grad vært basert på praktiske hensyn og det faktum at virksomheten er kunde, og arbeider systematisk med eget arbeidsmiljø. Valgt enhet hadde en leder som stilte seg positiv til å få gjort en slik undersøkelse, på bakgrunn av et ønske om videre kartlegging og læring med hensyn til arbeidsmiljø. Ut fra dette kan enheten hypotetisk ha et mindre problem med åpenhet enn en tilfeldig valgt enhet som ikke i den grad ”meldte seg selv til tjeneste”. Når undersøkelsens formål ikke var å lete etter problemer, men å studere innholdet i et fenomen, har denne innvendingen antakelig mindre betydning. Utdanningsnivå og type virksomhet vil imidlertid med stor sannsynlighet ha betydning. Moxnes (2000b s. 100) viser for eksempel til studier gjort rundt verbal aktivitet i møtesammenheng opp mot utdanningsnivå ved et sykehus, hvor han konkluderer med at utdanning gir trygghet, og at ufaglærte kan bli et hierarkisk ”angstbærere”. Utdanningsnivået i utvalget er spredt over et nivå fra grunnskole til universitetsnivå. Det er imidlertid for lite til at det er mulig å se noen tendenser eller variasjoner for forskningstemaet opp mot eventuelt utdanningsnivå, langt mindre å kunne generalisere. Dette var heller ikke et formål med studien. For en bredere og mer representativ forståelse av forskningsspørsmålet vil det likevel være nødvendig å gjøre tilsvarende studier i ulike miljøer, da funn i denne og andre studier viser at temaet er et komplekst fenomen påvirket av både organisasjon, aktører og ledelse.

Bryt upp, bryt upp! Den nya dagen gryr.
Oändligt är vårt stora äventyr.
Karin Boye

7 SLUTNINGER – HVIS VI BARE IKKE HADDE SÅNN EN DÅRLIG SJEF...?

”Det beste vi kan håpe på er å avdekke en flik av virkeligheten” (Jacobsen 2005 s. 81.)

Et ekstrakt fra gjennomgående temaer gjennom mange års arbeid i bedriftshelsetjeneste var utgangspunktet for denne studien: *”Hvis vi bare hadde hatt en bedre leder...”, ”Hvis vi bare hadde fått mer informasjon...”, ”hadde bare ledelsen hørt og forstått...” ”Hvis bare dere i bedriftshelsetjenesten kunne hjelpe oss å si fra...”...*

Temaene dannet grunnlag for en studie basert på følgende forskningsspørsmål og delspørsmål: *Hva kjennetegner organisasjonen, og lederen, hvor medarbeiderne gjør det udiskutable diskutabelt?*

- 1) Hva kjennetegner organisasjon og ledelse der man har evne til åpenhet om relasjonelt arbeidsmiljø?
- 2) I hvor stor grad vil den lærende organisasjonen ha åpenhet om relasjonelt arbeidsmiljø?
- 3) Hvilken betydning har lederens verdiplattform opp mot angst i organisasjoner?

Studien om åpenhet i organisasjoner sluttføres med slutninger rundt 3 tydelige hovedfunn, som også gir svar på forskningsspørsmålets 3 delspørsmål.

7.1 Kjennetegn ved organisasjon og ledelse for åpenhet

Det mest fremtredende hovedfunnet er studiens dokumentasjon på at leder ikke nødvendigvis er årsak til mangelfull åpenhet i en organisasjon. Trekk ved gruppen, som kan knyttes til hemmende angst basert på utrygghet kan gi en defensiv kommunikasjonsatferd preget av taushet om relasjonelle temaer, men også andre. Det foreligger videre kjennetegn ved ledelse som omfatter spesielt relasjonelle ferdigheter. Disse oppsummeres kort i kapittel 7.3 og 7.4. Kjennetegn for organisasjon er funnet med formelle verdier som kan fremme åpenhet, men hvor det også kan være en overføringssvakhet til aktørnivå. Dette oppsummeres i kapittel 7.4.2.

7.2 Relasjonell åpenhet i den lærende organisasjon

Hovedfunnet her antyder at en formell struktur basert på prinsipper for åpenhet og organisasjonslæring ikke er tilstrekkelig for relasjonell åpenhet, uten en forankring i en

lederplattform som gjør læring til et uttrykt, strategisk og kontinuerlig tema for utvikling av kulturelle læringsforhold. Dette oppsummeres kort i kapittel 7.4.2.

7.3 Betydningen av lederens verdiplattform for angst

Det siste fremtredende funnet ser ut til å bekrefte teori om tillit som en kritisk faktor for trygghet til åpenhet. Dette er vist i studien ved at mindre grad av tillit i gruppen medvirker til mindre grad av åpenhet her, enn i relasjonen leder – ledet, hvor tilliten er funnet tilstedeværende. Funnet er dokumentert med bekreftbarhet både ved respondentenes score på grad av åpenhet i de to relasjonene, og ved utsagn gjennom refleksjonsskjemaer, gruppesamlinger, praksisfortellinger og intervju.

7.4 Handlingsarena for åpenhet

Funnene har nær sammenheng med hverandre og mekanismer som påvirker hverandre gjensidig. De gir effekter med rekkevidde utenfor områdene de gjenspeiler. De er derfor slutført med slutninger knyttet til modellen som er brukt som analyse- og drøftingsgrunnlag.

7.4.1 Åpenhet i lys av samhandlingstrekk og ledelsesplattform

Avhandlingens tittel henspiller på at problemer kan individualiseres, omdefineres og brukes som forsvarsstrategi (Moxnes 2000b). Et av de mest framtredende funnene i studien viser seg å være at det ikke er samhandlingstrekk i relasjonen leder - ledet som er utfordringen for åpenhet, men *trekk ved gruppen*. Funnet er illustrert på ulike måter, tydeligst kanskje gjennom den spontane motstanden mot gruppeprosessinstrumentet. Dette viser seg å kunne skape utfordringer slik respondentene eksemplifiserer, ved få åpne diskusjoner, mental tilbaketrekning ved møter og andre arenaer for diskusjoner, tilsynelatende konsensus om beslutninger, og usikkerhet overfor andre gruppe medlemmer. Det er også funnet noen kjennetegn ved ledelse som grunngir åpenhet, og som berører en ledelsesplattform fundert i faktorer som gir *trygghet til åpenhet gjennom tillit og anerkjennelse*. Relatert til forskningsspørsmålets fokus på angstens sammenheng med lederens verdiplattform, kan funnet indikere at et ledergrunnlag basert strategisk på tillit og anerkjennelse medvirker til den fremmende angsten som kan legge grunnlag for åpenhet.

Støtte viser seg også gjennom empirien å være sentralt i relasjonen. Jf. Karasek og Theorells krav-kontroll-modell kan støtte være en buffer som gir opplevd kontroll ved krav. Flere respondenter beskriver en aktiv atferd fra leder som synes å handle om støtte, og som de forklarer som grunn til eller stimulerende for åpenhet. Den ene betraktningen i dette er at støtte

ikke spesifikt ble trukket inn i teorikapittelet som mulig incentiv til åpenhet. Det er slik sett et overraskende funn i forhold til temaet åpenhet. Den andre betraktningen er at støtte som en *åpenhetsfremmende* faktor kan se ut til å gi et utvidet perspektiv på krav-kontroll-støtte-modellen. Modellens grunnlag er støttens betydning for opplevd mestring av stress. Studien gir indikasjoner på at støtte også kan ha betydning for større trygghet til åpenhet. Dette gir grunn til å spørre om støttens betydning for mestring implisitt medfører en opplevd kontroll som kan knyttes til selvtillit og selvoppfatning. Moxnes hevder at det ikke bare er en sammenheng mellom trygghetsbehov og sosioatferd, men også trygghet som nødvendig grunnlag for å våge utrygghet. Denne tryggheten kan tolkes å handle om nettopp mestring og opplevd kontroll. En slutning av disse funn vil slik kunne være at ledelsesplattformen og lederteori har implikasjoner for angst i organisasjoner, gjennom lederatferdens påvirkning på tillit og trygghet, og gjennom graden av og formen på støtte som kan fremme opplevd mestring.

7.4.2 Åpenhet i lys av styringsprinsipper og organisasjonslæringsprinsipper

Selv om det da ikke er ledelsen og samhandlingstrekkene i relasjonen leder - ledet som direkte medvirker til at det udiskutable ikke diskuteres, kan funnet ha implikasjoner som berører både ledelsestilnærming og det organisatoriske fundamentet. Hvis kulturelle betingelser har betydning for beslutnings- og læringsprosesser, kan det være relevant å spørre hvorvidt dette bør få konsekvenser for ledelsestilnærming og organisatoriske styringspremisser. I dette kan organisasjonslæringsprinsipper være relevante. Empirien synliggjør blant annet ulike mentale modeller og grunnleggende antakelser når det kommer til samhandling. Når disse ikke gjøres til gjenstand for utforskning ser det ut til at de kan virke hemmende for å gjøre det udiskutable diskutabelt, på grunn av underliggende frykt. Den enkeltes mentale modeller og antakelser får dermed en effekt i gruppen, som kan understreke betydningen av gruppelæring for å fremme åpenhet. Studien har vist hvordan leder ikke nødvendigvis er kilden til mangelfull åpenhet, men samtidig at denne åpenheten ikke trenger å være et allment kjennetegn i gruppe og organisasjon. Hvis mekanismene fra relasjonen leder – ledet ikke også forankres i og anvendes i gruppen, kan hemmende angst være et hinder for åpenhet som her vil leve i beste velgående. Mangelfull trygghet, grunnet i liten tillit, ser ut til å ha en sammenheng med hemmende angst, som medvirker til betinget åpenhet. Videre kan studien se ut til å illustrere at formelle strukturer som personalpolicydokumenter ikke nødvendigvis forankres godt nok gjennom formelle strukturer som demokratiske medvirkningsprosesser, og dermed ikke ubetinget har ønsket effekt på åpenhet. Dette kan ha sammenheng med mentale modeller som ikke gjøres eksplisitt og til gjenstand for gruppelæring og ønskede læringsforhold. Mangelfull

overføringsverdi fra relasjonen leder - ledet til gruppe kan dermed også tenkes å bety at det er en kritisk sammenheng mellom strukturer, organisasjonslæring og lederplattform. Studien kan også indikere at en relasjonell forståelse av komplementære delferdigheter ikke er tilstrekkelig uten å være satt i sammenheng med læring i en systemteoretisk forståelse.

Forskningen var utformet som en form for forskende partnerskap. En del av det metodiske baserte seg på bruk av aksjonslæring. Ett funn var reservasjonen til dette. Forskningstemaet åpenhet tatt i betraktning kan dette være et funn av betydning for senere forskning. Å forske på det som kan være truende, kan synes å måtte gi noen særlige føringer for forskningsopplegg.

Når det gjelder hvorvidt den lærende organisasjon har åpenhet om det relasjonelle arbeidsmiljø, lar ikke dette seg direkte påvise ved gjennomført studie, fordi virksomheten og enheten ikke definerer seg konkret som en lærende organisasjon. Gjennomført dokumentanalyse viser imidlertid funn relatert til organisasjonslæringsprinsipper, som at organisasjonen skal ha en felles oppfatning av visjoner og mål, og at ledelsesprinsipper skal fremme en utviklende organisasjonskultur. Studien frambringer ikke empiri som bekrefter betydningen av organisasjonslæringsprinsipper, men det synes å være indikasjoner for at verdidokumentet ikke er implementert på en slik måte at det er mulig å se tydelige effekter på aktørplan av de personalpolitiske prinsipper det faktisk skal styres ut fra. Slutningen av dette kan når det gjelder kjennetegn for en organisasjon hvor medarbeiderne har evne til åpenhet, være at lederen er sentral i å foredle organisasjonens forfektede teorier til bruksteorier. Hva *samhandlingstrekkene* i relasjonen leder – ledet er kjennetegnet av vil ikke være tilstrekkelig, uten at de er satt i nær sammenheng med *styringsprinsipper* som inkluderer *organisasjonslæringsprinsipper* jf. utarbeidet og slutført modell, vedlegg 14.

7.5 MOLO for åpenhet

Ledelsesplattformen er som vist via funn kritisk for det relasjonelle og for åpenhet i et styrings- og læringsperspektiv. Dette gir grunn til å slutte som innledet, ved å understreke leders rolle for læring, også av åpenhet. Senges disipliner for den lærende organisasjon kan betraktes som en visjonær og normativ teori om ”den gode organisasjonen”. Det er likevel elementer ved det empiriske som synes å berøre prinsipper i disse disiplinene, og som gir mening til å forklare grader av åpenhet og kritiske beveggrunner for den handlingsarena som skapes.

7.6 Spennet mellom taushet og åpenhet

Et avsluttende spørsmål å stille som en slutning av studien er om den belyser fundamental eller forfektet åpenhet. Forfektet teori versus bruksteori stilt i lys av hvorvidt grunnleggende antakelser er tilgjengelig for bevisstheten, kan gjøre det fristende å spørre hva praksisfortellingene forteller? Det kan være at empirien er et bilde på forfektede verdier og enkelkretslæring, ved at respondentene tror de er åpne, fordi de ønsker å si at de er det, men ikke egentlig tør kjenne på hva de burde være åpne om. Det gjør det relevant å reflektere over hvorvidt man heller skal snakke om *betinget åpenhet* enn taushet og åpenhet. Jeg innledet med å beskrive hvordan man kan bli pygméer eller giganter av seg selv, og å undres over hvordan man fanges i et mønster av ”ukomfortabel trygghet” og endringshemmende stillhet, heller enn å tåle utrygghet i kampen om vekst. I lys av dette handler kanskje svarene om *åpenhet i grader* i grupper, fordi åpenheten blir en effekt av sosialt mot opp mot gruppetillit og læringsstrukturer.

Er det mulig å lete etter fundamental åpenhet? Er det mulig å få grep om hvorvidt individer gjør det udiskutable diskutabelt, før de er bevisste på hva de ville gjøre diskutabelt? Data kan være utilgjengelige på grunn av manglende kunnskap, temaets sensitivitet, selvsagthet, eller at det er ubevisst (Wadel 1991). På bakgrunn av avsluttet studien sitter jeg som forsker stadig tilbake med ett sentralt spørsmål som handler om det jeg vil kalle *den ubetingede åpenheten*. Hvor åpen er egentlig den åpenheten studien viser i relasjonen leder - ledet? Er det åpenhet i betydning blottlegging av det private selv, eller er det åpenhet i betydning av kritiske faktorer for læring i relasjon og gruppe? Er det den åpenheten som ikke bare er utadrettet, men også innadrettet, - den som drives av vekstbehovet?

En studie er ved sin ende. – En studie som har gitt noen nye antakelser, men også noen flere spørsmål og et incitament for videre studier og en søken i relasjoner på hva den påviste åpenheten faktisk dreier seg om?

8 HVA SÅ?

Studien har illustrert at den innledende bakgrunnen rundt ledere som blir ansvarliggjort for dårlig kommunikasjon i organisasjoner ikke nødvendigvis kan bekreftes. Dette kunne være et incitament for en *videre studie på bredere grunnlag overfor ledere og medarbeidere*, ikke bare for å søke etter åpenhetens dybde, men også dens bevisste forankring hos ledere. Studien har også gitt inspirasjon til *en artikkel* om åpenhet. For *enheten* kan studien være ikke bare et ledd i den arbeidsmiljøutvikling som kontinuerlig pågår, men kanskje en bevegelse på veg mot et samarbeid med bedriftshelsetjenesten om et ledelseskonsept for læring til enda større åpenhet?

Designet som tilnærming har fungert tilfredsstillende for studien som er gjort, men noen justeringer med hensyn til tidsrammer, informasjon og et forskende partnerskap kan gjøres for at designet skal fungere enda bedre. Tidsrammen for gruppesamlingene kan med fordel utvides om designet brukes som i studien. Informasjonen bør omfatte en grundigere gjennomgang av formål, verdi og innhold i en verdsettende undersøkelse, slik at også dette kan brukes. Nettopp en slik type tilnærming kan gi verdifulle tilleggsdata, men er også kritisk for læring, fordi deltakerne engasjeres. Narrativ metode er funnet velegnet for arbeid med forståelse av kommunikasjon og samhandling, men fordrer ivaretatt noen vesentlige momenter for at man skal utnytte verktøyets læringsreservoar. Med dette menes at intet verktøy blir bedre enn hvordan dets håndverkere evner å utnytte det. Et godt håndverk i denne sammenheng bør bunne i innsikt i verktøyets anvendelse, øvelse i praktisk bruk, og – evne og vilje til å gjøre taus kunnskap eksplisitt gjennom å gjøre det udiskutable diskutabelt.

Et design er gjennom denne studien også vurdert formålstjenlig for en aksjonslæringsmodell hos virksomheter, med for eksempel en prosessveileder fra en bedriftshelsetjeneste som har erfaring med å fremme prosess. På denne bakgrunn er det utarbeidet og vedlagt en skisse for et slikt utviklingsdesign (vedlegg 14). Modellen kan tenkes som en modul i et konsept for organisasjons-, ledelses- og arbeidsmiljøutvikling og læringspotensial for arbeid med organisatoriske forhold i en virksomhet, eller som et selvstendig konsept for utvikling av kommunikasjon og arbeidsmiljø. Med utgangspunkt i at læring og endring tar tid, vil det ideelt sett være ønskelig med et aksjonslæringsdesign som rommer prosess, tid nok til å gå de ”små skrittets veg”, trygghet nok til å være i læringsangst og mot nok å stille spørsmålet ”*hva ville hende hvis vi gjorde det udiskutable diskutabelt?*”

9 LITTERATURHENVISNINGER

Adizes, Ichak (1995): *Lederens fallgruver – og hvordan man unngår dem*. Stabekk: Vett og Viten AS

Andersen, Lars (2002): *Underorganisering. Bedriftsutvikling og ansattes arbeidsvilkår*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Antal, Ariane Berthoin, Uwe Lenhardt and Rolf Rosenbrock (2007). *Barriers to Organizational Learning*. I: Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child and Ikujiro Nonaka (red.): *Handbook of organizational learning and knowledge*. USA: Oxford University Press

Arbeidsmiljøloven (2010): *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. av 19. juni 2009 nr. 3*

Argyris, Chris (1990): *Overcoming Organizational Defenses – Facilitating Organizational Learning*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Arnulf, Jan Kjetil (2008): *Refleksjonsevne i ledergrupper som inngangsport til organisasjonsendring*. I: Tidsskrift for Norsk Psykologforening, 2008/3, s. 287-294

Bang, Henning (2008): *Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det?* I: Tidsskrift for Norsk Psykologforening, 2008/3, s. 272-286

Bang, Henning, og Thomas Nettet Midelfart (2010): *Dialog og effektivitet i ledergrupper*. I: Tidsskrift for Norsk Psykologforening, 2010/1, s. 4-15

Bjørnsrud, Halvor (2006). *Forskende partnerskap med fortellinger i skoleutvikling*. I: Bjørnsrud, Halvor, Lars Monsen og Bjørn Overland (red.): *Utdanning for utvikling av skolen*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Bolman, Lee G. og Terrence E. Deal (1991): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Ad Notam forlag

Brunsson, Nils (2006): *Mechanisms of Hope, Maintaining the Dream of the Rational Organization*. København: Universitetsforlaget

Child, John, and Sally J. Heavens (2007). *The Social Constitution of Organizations and its Implications for Organizational Learning*. I: Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child and Ikujiro Nonaka (red.): *Handbook of organizational learning and knowledge*. USA: Oxford University Press

Christensen, Tom, Per Lægreid, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik (2004): *Organisasjonsteori for offentlig sektor. Instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget

Dalin, Åke (1999): *Veier til den lærende organisasjon*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Dalsgaard, Charlotte og Henrik Andersen (2007): *Anerkendende toner i arbeidsmiljøet – Værdsættende samtale som en vej til bedre psykisk arbeidsmiljø*. København: Branchearbejdsmiljørådet Finans/Offentlig Kontor og Administration

Einarsen, Ståle, og Harald Pedersen (2007): *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet. Jus og psykologi*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Ekman, Gunnar (2004): *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Oslo: abstrakt forlag

Fennefoss, Anne Tove, og Kirsten E. Jansen (2004): *Praksisfortellinger – på vei til innsikt og forståelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Forskrift om godkjent bedriftshelsetjeneste mv. (2009): *Forskrift om arbeidsgivers bruk av godkjent bedriftshelsetjeneste og om godkjenning av bedriftshelsetjeneste*. Fastsatt av Arbeids- og inkluderingsdepartementet 10. september 2009 med hjemmel i lov 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid, stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) § 3-3 fjerde og femte ledd

Garvin, David A. (2000): *Learning in Action – A guide to putting the learning organization to work*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press

Gherardi, Silvia and Davide Nicolini (2007). *The Sociological Foundations of Organizational Learning*. I: Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child and Ikujiro Nonaka (red.): *Handbook of organizational learning and knowledge*. USA: Oxford University Press

Glasø, Lars (2008): *Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen*. Tidsskrift for Norsk Psykologforening, 2008/3, s. 240-248

Grendstad, Nils Magnar (1993): *Å lære er å oppdage*. Oslo: Didakta Norsk Forlag

Grønmo, Sigmund (2004): *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Haukedal, Willy (2005): *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: J. W. Cappelens Forlag a.s.

Hellevik, Ottar (1993): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Haaland, Frode H., og Frode Dale (2006): *På randen av ledelse – En veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Haaland, Frode: *Ledelse: Gary A. Yukls teori om ledelse i organisasjoner*. Halden, Østfold Distriktshøgskole. Arbeidsrapport 1993:10

Ingebrigtsen, Stig, og Ove D. Jakobsen (2004): *Økonomi, natur og kultur. Ny økonomi på et filosofisk grunnlag*. Oslo: Abstrakt forlag as

Jacobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i vitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar, Jan Thorsvik (3. opplag 2004): *Hvordan organisasjoner fungerer – innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Johnson, David W., og Frank P. Johnson (1997): *Joining together. Group theory and group skills*. USA: Allyn and Bacon

Kaufmann, Geir, og Astrid Kaufmann (1996): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Kvalsund, Ragnvald (1995): *Growth as Self-actualization. A critical approach to the organismic metaphor in Carl Rogers' counseling theory*. Trondheim: Universitetet i Trondheim. Skriftserie fra Pedagogisk institutt, rapport nr. 8

Larsen, Ann Kristin (2007): *En enklere metode. Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget

Lien Holte, Kjersti (2009): *Hysj. En kritisk didaktisk relasjonsanalyse av Curriculum Silentium; den skjulte policyen for taushet om arbeidsrelatert kritikk hos ansatte*. Akademisk avhandling, Karlstad University Studies

Lysgaard, Sverre (1985): *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget

Maier, Günter W., Christiane Prange, and Lutz von Rosenstiel (2007). *Psychological Perspectives of Organizational Learning*. I: Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child and Ikujiro Nonaka (red.): *Handbook of organizational learning and knowledge*. USA: Oxford University Press

Monsen, Nina Karin (1992): *Det elskende menneske. Person og etikk*. Oslo: J. W. Cappelens Forlag as

Moxnes, (Paul) (2007): *Fasettmennesket. Teori og forskning om personlighet og rolle. Et lederopplæringsperspektiv*. Oslo: Forlaget Paul Moxnes

Moxnes, Paul (2000a): *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*. Pedagogisk arbeidslivspsykologi i forskning og praksis. Oslo: Forlaget Paul Moxnes.

Moxnes, Paul (2000b): *Positiv angst i individ, gruppe og organisasjon – Et organisasjonspsykologisk perspektiv*. Oslo: Forlaget Paul Moxnes

Moxnes, Paul (1993): *Dyprøller: Helter, hekser, horer og andre mytologiske roller i organisasjonen*. Oslo: Paul Moxnes

Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama and Philippe Byosiére (2007). *A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge*. I: Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child and Ikujiro Nonaka (red.): *Handbook of organizational learning and knowledge*. USA: Oxford University Press

Nordhaug, Odd (2. utgave, 2002): *Strategisk personalledelse – utvalgte emner*. Oslo: Universitetsforlaget

Nygård, Roald (1. utgave 1993, 2. opplag 2000): *Aktør eller brikke? – om menneskers selvforståelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Nylehn, Børre (1997): *Organisasjonsteori. Kritiske analyser og refleksjoner*. Otta: KOLLE forlag

Repstad, Pål (2007): *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Røvik, Kjell Arne (2007): *Trender og translasjoner – Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget

Schein, Edgar H. (1998): *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Libro Forlag

Selvik, Arne (2005): *Omgitt av løgnere. Om ærlige tilbakemeldinger til ledere*. Bergen: Fagbokforlaget

Senge, Peter M. (2006): *The Fifth Discipline – The Art and Practice of The Learning Organization*. USA: Doubleday, Random House, Inc.

Sennet, Richard (2001): *Det fleksible mennesket. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*. Bergen: Fagbokforlaget

Skogstad, Anders (2003): *Psykososiale faktorer i arbeidet – Kjennetegn ved så vel arbeidsbetingelser som enkeltindividet*. I: Moen, Bente E. (red.): *Arbeidsmiljøfaktorer som påvirker hele mennesket. Del 3 Håndbok for bedriftshelsetjenesten*. Oslo: Arbeidsmiljøforlaget

Skorstad, Egil J. (2. utgave 2002): *Organisasjonsformer. Kontinuitet eller forandring*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Stensaasen, Svein, og Olav Sletta (1996): *Gruppeprosesser. Læring og samarbeid i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget AS

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

Sørhaug, Tian (1996): *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Tobiassen, Roald (2006): *Å lære lærere å lære – Kompetanseutvikling gjennom en narrativ orientert aksjonslæring*. I: Bjørnsrud, Halvor, Lars Monsen og Bjørn Overland (red.): *Utdanning for utvikling av skolen*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Tveiten, Sidsel (1998): *Veiledning – mer enn ord...* Bergen: Fagbokforlaget

Van der Heijden, Kees, Ron Bradfield, George Burt, George Cairns, & George Wright (2002): *The Sixth Sense – Accelerating Organizational Learning with Scenarios*. UK: John Wiley og Sons, Ltd.

Wadel, Cato (2008): *En lærende organisasjon. Et mellommenneskelig perspektiv*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS

Wadel, Cato (2003): *Ledelse som et mellommenneskelig forhold*. Flekkefjord: Seek a/s

Wadel, Cato (1991): *Feltarbeid i egen kultur – en innføring i kvalitativt orientert forskning.* Flekkefjord: SEEK A/S

Wadel, Cato, og Carl Cato Wadel (2007): *Den samfunnsvitenskapelige konstruksjon av virkeligheten.* Kristiansand: Høyskoleforlaget AS

Aakvaag, Gunnar C. (2008): *Moderne sosiologisk teori.* Oslo: Abstrakt forlag AS

Elektroniske kilder

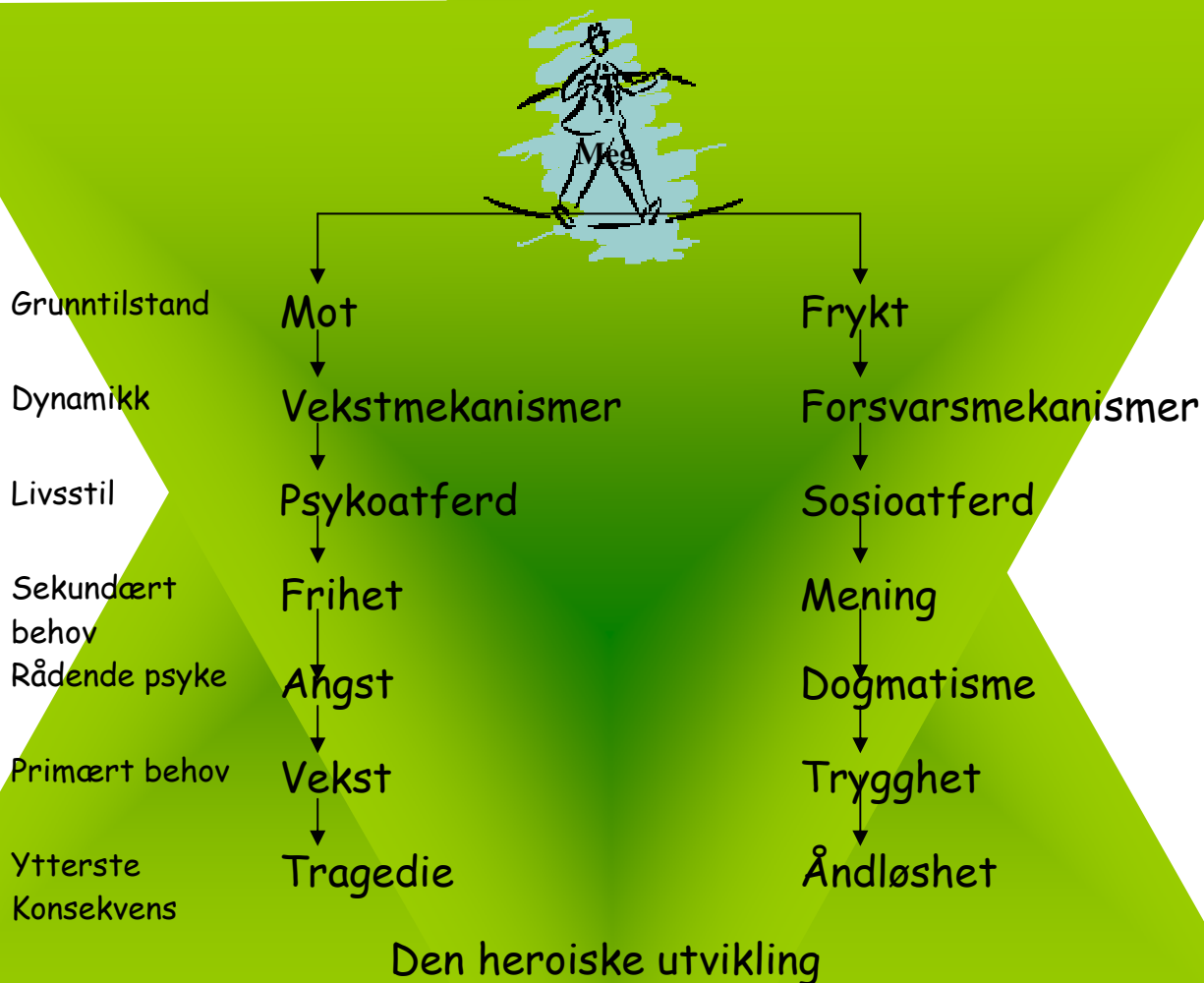
Institutt for lingvistiske og nordiske studier (ILN). (Oppdatert 10. juni 2008): *Bokmålsordboka* (Internett). Universitetet i Oslo. Tilgjengelig fra:

<http://www.dokpro.uio.no/perl/ordboksoek/ordbok.cgi?OPP=organiskogbokmaal> (Nedlastet 3. mai 2009)

10 VEDLEGGSLISTE

1. Modell hemmende og fremmende angst, Gandrubbakken, 2009
2. MOLO – Modell Organisk Lærende Organisasjon, Gandrubbakken 2009
3. Foreløpig forskningsdesign og milepælsplan
4. Datainstrument Refleksjonsoppgavesett 1.1A
5. Datainstrument Praksisfortelling 2.2A
6. Datainstrument Praksisfortelling 2.2B
7. Informasjonsbrev til leder
8. Informasjonsbrev 1 til respondent
9. Program for gruppesamling 1
10. Informasjonsbrev 2 til respondent
11. Program for gruppesamling 2
12. Intervjuguide for intervju med leder
13. Kategorisert empiri fra refleksjonsskjemaer
14. HÅP – Handlingsarena åpenhet, Gandrubbakken 2011
15. Aksjonslæringsdesign

Vedlegg 1 Modell hemmende og fremmende angst (Gandrudbakken, 2009)

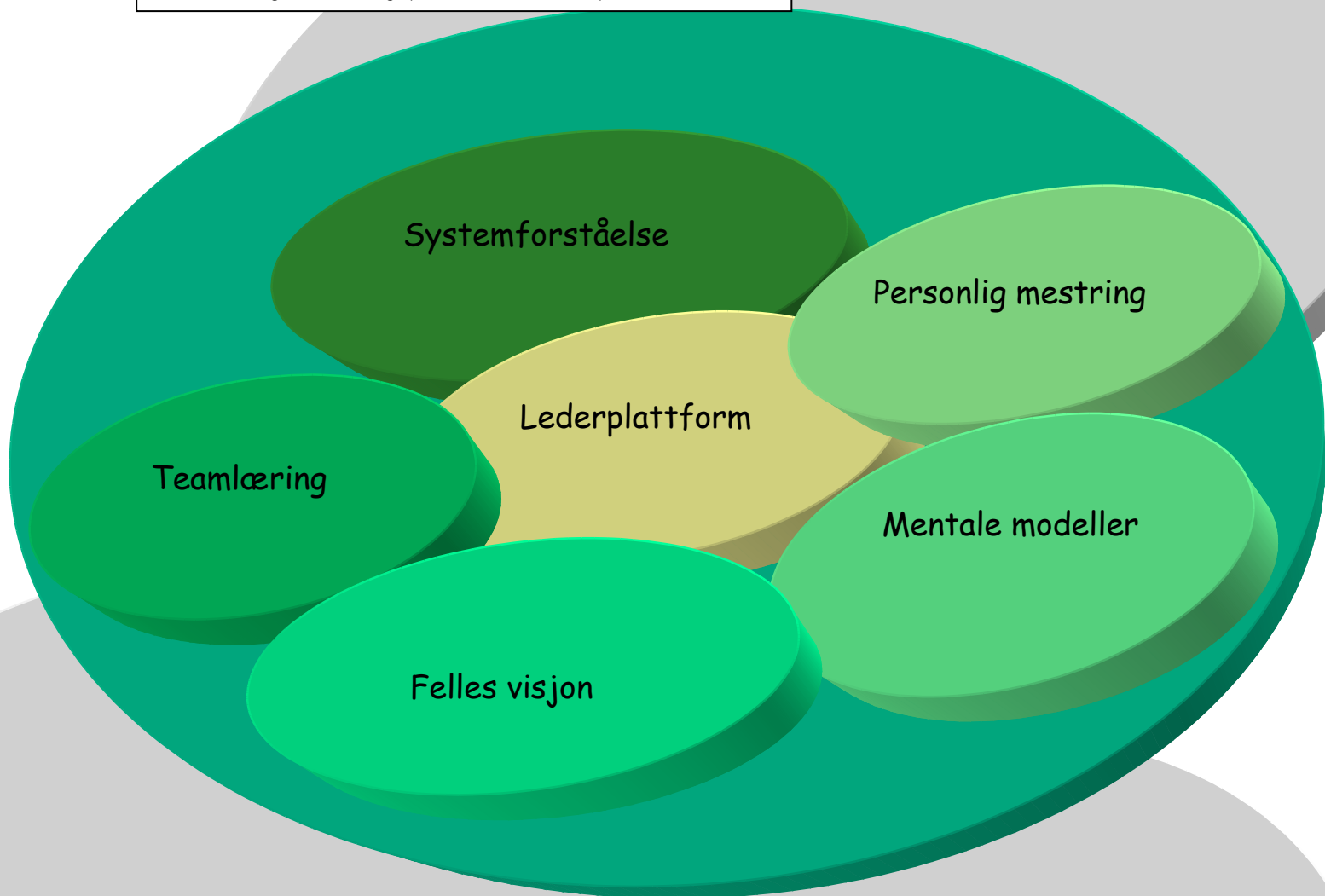


*Fritt modellert
etter Paul Moxnes beskrivelse av menneskelig atferd og hemmende eller fremmende angst
(Moxnes, 2000)*

Liv Unni Gandrudbakken 2009

Vedlegg 2 MOLO - Modell Organisk Lærende Organisasjon (Gandrubbakken, 2009)

Forklaring til modellens bruk av ordet *organisk* : "levende, som har en indre, naturnødvendig sammenheng" (Bokmålsordboka, 2009)



Vedlegg 3 Foreløpig forskningsdesign og milepælsplan

FORELØPIG FORSKNINGSDESIGN OG MILEPÆLSPLAN		
FORSKNINGSSPØRSMÅL		
<i>Hva kjennetegner organisasjonen, og lederen, hvor medarbeiderne gjør det udiskutable diskutabelt?</i>		
Student Liv Unni Gandrudbakken, Mastergraden i organisasjon og ledelse, Høgskolen i Østfold, Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag.		
Nr/kode	Punktbeskrivelse	Tidsplan
0	Presentasjon av forskningstema og forskningsdesign i egen virksomhet	Juni 10
I	Presentere forespørsel og gjøre avtale med enhet(er)	Juni 10
II	Forberede datainnsamlingsverktøy 1 og gruppesamling 1. 1.1 Mal for åpent skjema (2 soloppgaver) til arbeidstaker 1.2 Mal for eventuelt spørreskjema eller intervjuguide til leder <ul style="list-style-type: none"> Informasjon for samling 	Juni 10 Aug 10
III	Gjennomføre gruppesamling 1 <ul style="list-style-type: none"> Informasjon om forskningsarbeidet Informasjon om tema åpenhet Informasjon om metode, plan og respondentforespørsel (datainnsamling) – husk anonymitet Utdeling av datainnsamlingsverktøy – innleveringsfrist 1-2 uker 	Aug/sept 10
IV	Innhenting og bearbeiding av empiri, samt forberede aksjonslæring <ul style="list-style-type: none"> Purringer Analysere empiri til bruk for avhandling og gruppesamling 2 Program for samling 2 	Sept 10
V	Gjennomføre aksjonslæringssamling, gruppesamling 2 <ol style="list-style-type: none"> Presentasjon av empiri 1.1 og 1.2 Informasjon om organisatoriske forsvarsrutiner – bruk modell Informasjon m/kobling av pkt 1 og 2 – bruk modell om åpenhet og empiri, + eggediagrammet koblet/m viljediagrammet (psykosyntese), for å illustrere ubevisste hemmere, underbevisste og bevisste forsvarsmekanismer Informasjon om narrativ metode og praksisfortelling Individuell oppgave: Respondentene lager en praksisfortelling med utgangspunkt i en positiv kommunikasjonsepisode med leder Informasjon om verdsettende undersøkelse, åpne spørsmål, parafrasering, tretrinnsraketten, hypotetiske spørsmål osv.(veiledende metode) Prosess med verdsettende undersøkelse og veiledning i grupper Prosess i plenum: Gjøre implisitt kunnskap eksplisitt <ol style="list-style-type: none"> Presentasjon fra gruppene Oppfølging av gruppene Forankring/overføringsverdi Oppsummering Evaluerer så langt med logg? 	Sept/okt 10
VI	Bearbeiding av empirimateriale 1 og 2 samlet <ul style="list-style-type: none"> Kategorisering Analyse Teoretisering og drøfting 	Okt-des 10
VII	Skrive avhandling <ul style="list-style-type: none"> Vedlegg <ul style="list-style-type: none"> Skjemaer 1.1, evt 1.2, evt intervjuguide Praksisfortellingsmal 2.1 Program for aksjonslæringssamling 1 og 2 Loggmal? 	Jan-mai 11
VIII	Evt overlevering og presentasjon av materiale til enhet(er)	Juni 11

Vedlegg 4 Datainstrument Refleksjonsskjema 1.1A

Vitenskapelig undersøkelse om åpenhet i organisasjoner

Høst 2010 – vår 2011

Ansvarlig

Liv Unni Gandrudbakken, HMS Innlandet

Ergoterapispesialist i arbeidshelse, student ved Master i organisasjon og ledelse, Høgskolen i Østfold

Frist for innlevering

Ved gruppesamling 1.

Undersøkelsens formål

Øke forståelse av hva som fremmer og hemmer åpenhet i organisasjoner.

Premisser

- Refleksjonsskjema 1 besvares i gruppesamling 1, og leveres ansvarlig i samlingen.
- Praksisfortelling 2 utarbeides i gruppesamling 2, og leveres ansvarlig i samlingen.
 - Virksomhet og respondenter sikres full anonymitet i undersøkelsen.

Datainnsamlingsinstrument Refleksjonsskjema 1.1

Fyll inn respondentkode:

Dine initialer + 3 første tall i fødselsnummer

Kryss av:

Leder

Arbeidstaker

Mann

Kvinne

Angi din alder:

Kryss av for høyeste utdanning:

Grunnskole/videregående

Bachelor/3-årig høgskole

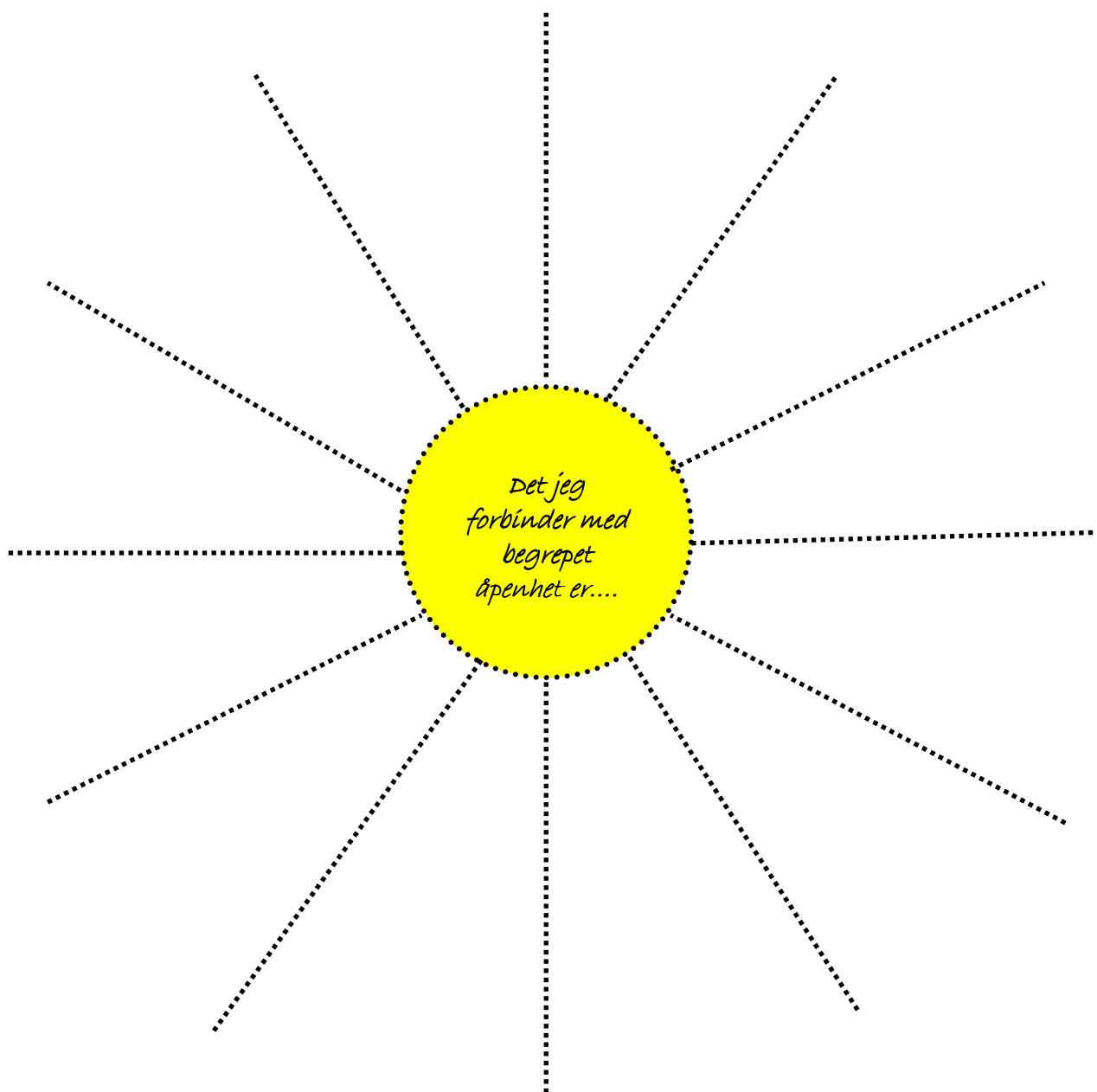
Mastergrad/hovedfag eller høyere

Refleksjonsoppgave 1.1A

Instruksjon

Fyll ut på de stiplede linjene med stikkord eller setninger de forhold *du mener* har betydning som svar på den ufullstendige setningen.

Har du flere momenter enn du har stiplede linjer, lager du flere linjer selv.

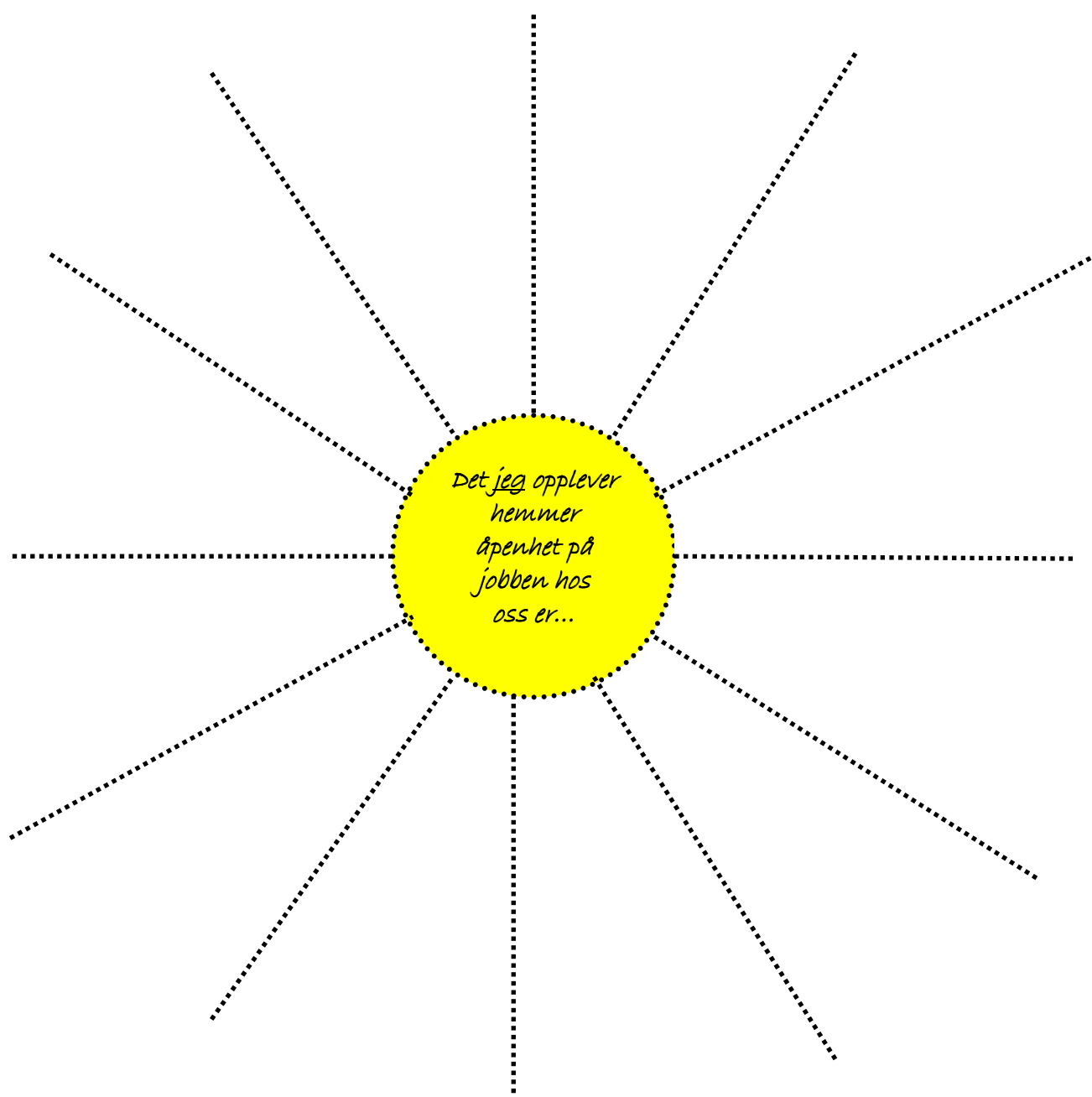


Refleksjonsoppgave 1.1B

Instruksjon

Fyll ut på de stiplede linjene med stikkord eller setninger de forhold *du mener* har betydning som svar på den ufullstendige setningen.

Har du flere momenter enn du har stiplede linjer, lager du flere linjer selv.

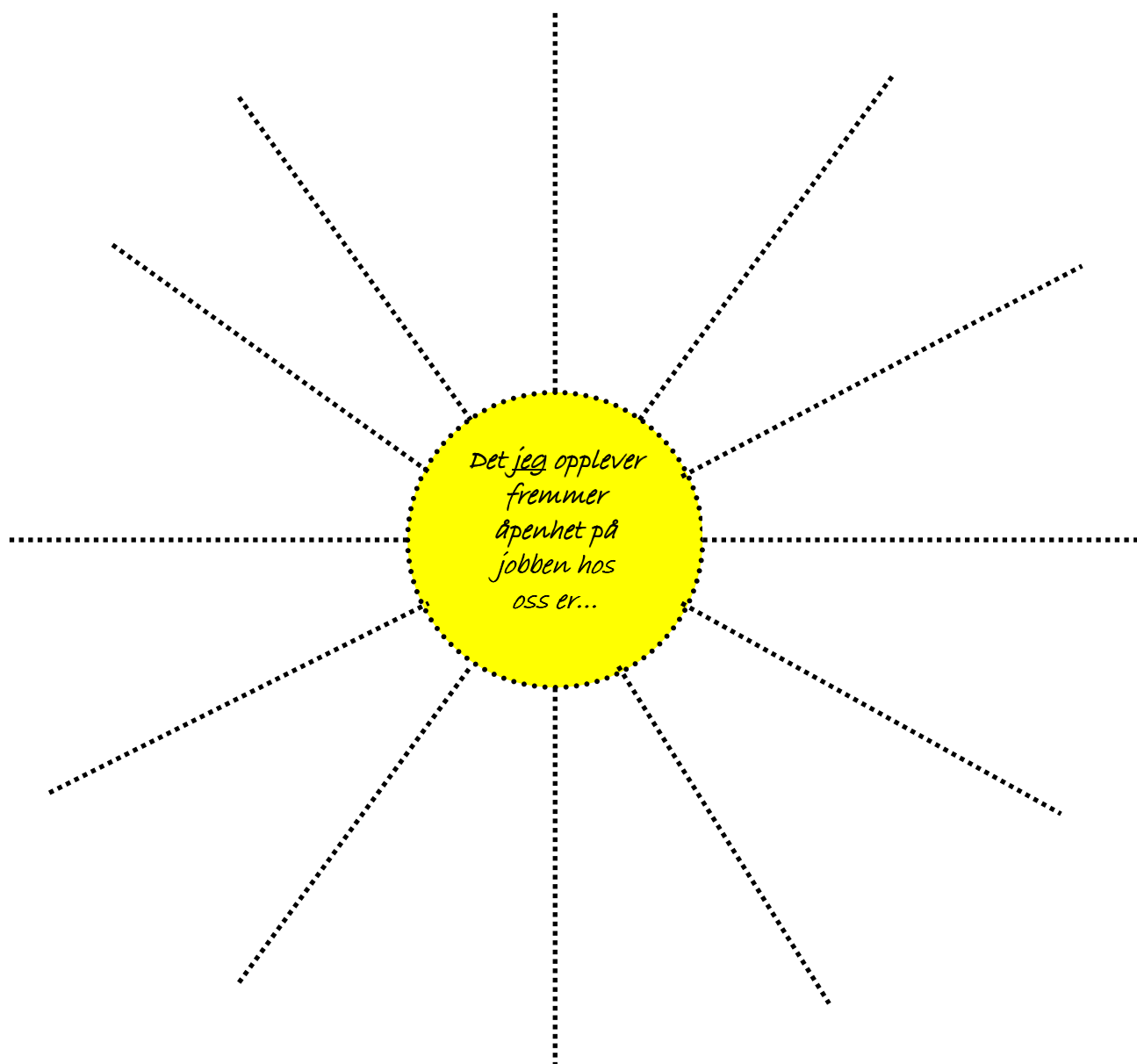


Refleksjonsoppgave 1.1C

Instruksjon

Fyll ut på de stiplede linjene med stikkord eller setninger de forhold *du mener* har betydning som svar på den ufullstendige setningen.

Har du flere momenter enn du har stiplede linjer, lager du flere linjer selv.



Refleksjonsoppgave 1.1D-G

Instruksjon

Marker din score for spørsmålene ved å sette en ring rundt gjeldende tall i tekstboksene nedenfor.

Spørsmål 1.1D

Når jeg tenker på hvor viktig åpenhet er for meg i mitt arbeidsforhold, vil jeg på en skala fra 0-10, der 0 er ingen betydning, og 10 er avgjørende betydning, score betydningen av åpenhet for meg til.....

—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<i>Ingen betydning</i>											<i>Avgjørende betydning</i>

Spørsmål 1.1E

Når jeg tenker på hvor åpen jeg selv er i mitt arbeidsmiljø om de forhold jeg mener det er viktig å være åpen om, vil jeg på en skala fra 0-10, der 0 er overhodet ikke åpen, og 10 er helt åpen, score min åpenhet til.....

—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<i>Overhodet ikke åpen</i>											<i>Helt åpen</i>

Spørsmål 1.1F

Når jeg tenker på hvor åpen jeg synes andre i mitt arbeidsmiljø er om de forhold jeg mener det er viktig å være åpen om, vil jeg på en skala fra 0-10, der 0 er overhodet ikke åpen, og 10 er helt åpen, score andres åpenhet til.....

—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<i>Overhodet ikke åpen</i>											<i>Helt åpen</i>

Spørsmål 1.1G

Når jeg tenker på hvor åpen jeg er overfor min leder om de forhold jeg mener det er viktig å være åpen om, vil jeg på en skala fra 0-10, der 0 er overhodet ikke åpen, og 10 er helt åpen, score min åpenhet til.....

—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<i>Overhodet ikke åpen</i>											<i>Helt åpen</i>

VITENSKAPELIG UNDERSØKELSE OM ÅPENHET I ORGANISASJONER

Høst 2010 – vår 2011

Ansvarlig

Liv Unni Gandrudbakken, HMS Innlandet

Ergoterapispesialist i arbeidshelse, student ved Master i organisasjon og ledelse, Høgskolen i Østfold

Frist for innlevering

Ved gruppesamling 2.

Undersøkelsens formål

Øke forståelse av hva som fremmer og hemmer åpenhet i organisasjoner.

Premisser

- Refleksjonsskjema 1 besvares i gruppesamling 1, og leveres ansvarlig i samlingen.
- Praksisfortelling 2 utarbeides i gruppesamling 2, og leveres ansvarlig i samlingen.
 - Virksomhet og respondenter sikres full anonymitet i undersøkelsen.

Datainnsamlingsinstrument
Praksisfortelling 2.2A

Fyll inn respondentkode:

Dine initialer + 3 første tall i fødselsnummer

Skjema 2.2A Praksisfortelling (For bruk i samling 2)

Instruksjon

Bruk fortellende stil når du beskriver en *faktisk episode eller hendelse du opplever som fremmer full åpenhet mellom deg og din leder*. Fortellingen skal beskrive et tydelig hendelsesforløp, hvor du illustrerer et poeng. Fortellingen skal angi tid, sted, personer og omgivelser. Fortellingen skal skrives i presens/nåtid. Beskriv hva som blir sagt og gjort, tenkt og følt, og hvordan du reagerer. Legg vekt på å få fram hva du opplever som fremmer åpenheten i denne situasjonen, og hva den går ut på.

Beskrivelsen skal være på min. 0,5 side, max. 1,5 sider.

Eks.

Jeg sitter på kontoret hos min leder, og det vi snakker om er....

VITENSKAPELIG UNDERSØKELSE OM ÅPENHET I ORGANISASJONER

Høst 2010 – vår 2011

Ansvarlig

Liv Unni Gandrudbakken, HMS Innlandet

Ergoterapispesialist i arbeidshelse, student ved Master i organisasjon og ledelse, Høgskolen i Østfold

Frist for innlevering

Ved gruppesamling 2.

Undersøkelsens formål

Øke forståelse av hva som fremmer og hemmer åpenhet i organisasjoner.

Premisser

- Refleksjonsskjema 1 besvares i gruppesamling 1, og leveres ansvarlig i samlingen.
- Praksisfortelling 2 utarbeides i gruppesamling 2, og leveres ansvarlig i samlingen.
 - Virksomhet og respondenter sikres full anonymitet i undersøkelsen.

**Datainnsamlingsinstrument
Praksisfortelling 2.2B**

Fyll inn respondentkode:

Dine initialer + 3 første tall i fødselsnummer

Skjema 2.2B Praksisfortelling (For bruk i samling 2)

Instruksjon

Bruk fortellende stil når du beskriver en *faktisk episode eller hendelse du opplever som hindrer full åpenhet når det gjelder deg og andre i ditt arbeidsmiljø*. Fortellingen skal beskrive et tydelig hendelsesforløp, hvor du illustrerer et poeng. Fortellingen skal angi tid, sted, personer og omgivelser. Fortellingen skal skrives i presens/nåtid. Beskriv hva som blir sagt og gjort, tenkt og følt, og hvordan du reagerer. Legg vekt på å få fram hva du opplever som hemmer åpenheten i denne situasjonen, og hva den går ut på.

Beskrivelsen bør være på ca 0,5 side.

Eks.

Jeg deltar ved et møte i avdelingen vedrørende... Det vi snakker om er.... Så...

Vedlegg 7 Informasjonsbrev til leder

Kjære leder,

I rollen din som leder er du stadig til gjenstand for evaluering, gjennom lederundersøkelser, arbeidsmiljøundersøkelser og hverdagens utfordringer generelt, og av dine medarbeidere ut fra sin daglige omgang med deg spesielt. Noe av den evaluering som foregår omhandler din evne til å kommunisere med dine medarbeidere...

Gjennom mange års erfaring fra din bedriftshelsetjeneste HMS Innlandet ønsker jeg som din HMS-rådgiver, og nå masterstudent, å rette oppmerksomheten mot kommunikasjon og åpenhet. Ikke for å finne ut hvor god du er som leder, eller hvor god du er til å kommunisere, men mer for å forstå hva som preger kultur, samhandling og ledelse i din avdeling, *hvis* den nettopp er bygd på åpenhet. Problemet i eventuell mangelfull åpenhet fanges ofte opp av bedriftshelsetjenesten gjennom kartlegging, men løsningen ligger antakelig i relasjonen leder-ledet. Utfordringen i dette er det gjerne du som leder som får, i form av eventuelle effekter på arbeidsmiljø, men også i form av effekter på effektivitet, læring, samlet kompetanse og ressursutnyttelse.

Som mastergradsstudent ønsker jeg å gjøre en undersøkelse av hva som hemmer og fremmer åpenhet i organisasjoner. Til dette trenger jeg din hjelp, når jeg ønsker å få lov å være forsker i én avdeling hos dere. *Min forespørsel* omfatter derfor anledning til å bruke eventuelt deg og dine medarbeidere i datainnsamling om forskningstemaet åpenhet i relasjonen leder - ledet. *Mitt tilbud* omfatter gjennom to samlinger i avdelingen å legge til rette for dialog og prosess rundt temaer knyttet til åpen kommunikasjon, organisasjonelle forsvarsmekanismer og lærende organisasjoner. På denne tiden neste år kan du også få tilgang til resultater, teoretisk grunnlag og slutninger i avsluttet masteravhandling gjort ved hjelp av nettopp *din* virksomhet.

Gjennom dette kan du kanskje få noe læring for dine medarbeidere, og noen flere innfallsvinkler for ledelse?

I ledermøte hos dere 23. august 2010 kl. 0900 har jeg fått anledning til å gjøre en nærmere presentasjon for dere av forskningstema, problemstilling og design for et forskende partnerskap sammen med dere. Og kanskje er nettopp *din* avdeling en aktuell forskningsenhet?

Jeg gleder meg til det jeg håper kan bli innledningen til et nærmere bekjentskap med åpenhet!

Hamar, juni 2010
Med vennlig hilsen

Liv Unni Gandrubbakken
Masterstudent og ergoterapispesialist i arbeidshelse
i HMS Innlandet

Vedlegg 8 Informasjonsbrev 1 til respondent

Kjære respondent,

Avdelingen din har takket ja til deltakelse i en vitenskapelig undersøkelse om hva som kjennetegner organisasjon og ledelse med kultur for åpenhet.

Bakgrunn og mål

Som HMS-rådgiver i din bedriftshelsetjeneste HMS Innlandet, og nå masterstudent, er jeg glad for at du har sagt deg villig til å delta i undersøkelsen!

Problemet i eventuell mangelfull åpenhet fanges ofte opp av bedriftshelsetjenesten gjennom kartlegging. Målet mitt med undersøkelsen er å få økt forståelse rundt mekanismene bak, men også å bidra til at vi som bedriftshelsetjeneste enda bedre kan hjelpe våre kunder med råd og veiledning om kommunikasjon og samhandling i bedriften. Slik blir *du* en viktig bidragsyter, ikke bare for økt åpenhet i egen avdeling, men kanskje også i andres!

Gjennomføring

- **Samling 1:**
 - Utfylling av et *refleksjonsskjema*.
Svarene fra deg og de andre i avdelingen vil bli brukt til forberedelse for samling to.
- **Samling 2:**
 - Informasjon om og utarbeidelse av en *skriftlig praksisfortelling*, - en liten beskrivelse av en hendelse som berører åpenhet i kommunikasjon mellom deg og din leder. Beskrivelsene skal være hentet fra *positive* kommunikasjonsopplevelser.
 - Dialogforelesning om temaer dere mener er viktige for åpenhet jf første datainstrument.
 - Bruk av utarbeidede praksisfortellinger for oppdagelse og læring, for å fremme ønsket kommunikasjon i avdelingen.

Forutsetninger og framdriftsplan

Datamaterialet fra samlingene vil bli brukt for analyse og masteravhandling. Du vil bli sikret full anonymitet i undersøkelsen.

Som forberedelse til neste samling ber jeg deg om å være bevisst på å registrere det du opplever av kommunikasjonsepisoder med din leder som berører åpenhet, slik at du kan bruke disse til din praksisfortelling. Det er fint om du er oppmerksom på alle relevante episoder, selv om du i samlingen kun skal bruke *en positiv hendelse* som refleksjonsgrunnlag.

Dette til din orientering som respondent i undersøkelsen. Takk for at du deltar!

Hamar, oktober 2010

Med vennlig hilsen

Liv Unni Gandrumbakken

*Masterstudent og ergoterapispesialist i arbeidshelse
i HMS Innlandet*

E-post: liv-unni.gandrumbakken@hms-innlandet.no

Telefon: 62 51 94 47/958 63 873

Vedlegg 9 Program for gruppesamling 1

Empirisk undersøkelse av åpenhet

Det er bare jeg alene som kan klare det, men jeg kan ikke klare det alene

Ukjent

Didaktiske rammer

Tid	Samling 1: 04102010
Sted	Hos virksomhet.
Arrangør	LUG/hmsi
Målgruppe	Utvalgt avdeling
Formål	Gjøre en empirisk undersøkelse omkring temaet åpenhet som del av mastergrad i organisasjon og ledelse
Målsetting • Kunnskapsmål • Ferdighetsmål • Holdningsmål	Gjennom kvalitativt og kvantitativt datainstrument få tilgang til informasjon om hva respondentene mener fremmer og hemmer åpenhet i deres avdeling i organisasjonen. Gjennom bruk av instrumenter og teori bidra til økt bevissthet og læring om fenomenet åpenhet i kommunikasjon.
Metode	Konfluent pedagogiske prinsipper
Deltakerforutsetninger	Forberedt og motivert for deltakelse i vitenskapelig us.
Innhold	<ul style="list-style-type: none"> • Info om vitenskapelig us., forskningsspørsmål og framdriftsplan. • Eksempeloppgave som presentasjon av metode • Utfylling og innlevering av skjema
Rammer	1 times samling i ordinært internmøte hos kunde.
Evaluering	Mastergradsavhandling.
Annet	

Kl	Nr	Emne	Tidsramme
1200-1300	1	Åpning/innledning • Presentasjon av meg, hvorfor er jeg her, bestilling • Plan for timene - hva skal vi gjøre...	5 min.
	2	Informasjon om vitenskapelig us. • Dele ut skriftlig info • Kort om: <ul style="list-style-type: none"> ○ Forskningsspørsmål ○ Milepælsplan ○ Premisser 	10 min.
	3	Gjennomgå eksempeloppgave	10 min.
	4	Utdeling, utfylling og innsamling av spørreskjemaer	35 min.

Vedlegg 10 Informasjonsbrev 2 til respondent

Kjære respondent,

Velkommen til gruppesamling 2 mandag 25/10-10....

Takk for sist, som var i et møte hos dere 04/10-10, hvor du fikk litt informasjon om en undersøkelse du og din avdeling har sagt dere villig til å delta i, og hvor du gjorde et stykke arbeid ved å fylle ut et refleksjonsoppgaveskjema. Tusen takk så langt! Takk også til dere som ikke var tilstede ved møtet, men som jeg også har fått tilsendt utfylte skjemaer fra! Som nevnt ved dette møtet innebærer undersøkelsen også deltakelse i et møte førstkommande mandag. Dette møtet vil favne følgende:

- Informasjon om og utarbeidelse av en **skriftlig praksisfortelling**, - en liten beskrivelse eller historie om en hendelse som berører åpenhet i kommunikasjon mellom deg og din leder. Beskrivelsene skal være hentet fra *positive* kommunikasjonsopplevelser.
- Dialogforelesning om temaer dere mener er viktige for åpenhet jf første datainstrument dere fylte ut.
- Bruk av utarbeidede praksisfortellinger for oppdagelse og læring, for å fremme ønsket kommunikasjon i avdelingen.

Med denne vesle påminnelsen om samlingen vil jeg samtidig minne deg om det vi snakket om sist: **Å forberede deg mentalt på å skrive en liten praksisfortelling på mandag om en positiv kommunikasjonsepisode du har hatt med din leder. Historien skal være fra en faktisk episode. Tenk gjerne tilbake på skjemaet du allerede har fylt ut, hva du mener er viktige elementer i åpenhet, hva som hemmer og fremmer åpenhet, og hva du selv mener du gjør når det gjelder åpenhet.**

Vi sees til praksisfortelling på mandag!

Hamar, oktober 2010
Med vennlig hilsen

Liv Unni Gandrubbakken
Masterstudent og ergoterapispesialist i arbeidshelse
i HMS Innlandet

E-post: liv-unni.gandrubbakken@hms-innlandet.no
Telefon: 62 51 94 47/958 63 873

Vedlegg 11 Program for gruppesamling 2

Empirisk undersøkelse av åpenhet Aksjonsforsknings- og aksjonslæringsamling

Det er bare jeg alene som kan klare det, men jeg kan ikke klare det alene

Ukjent

Didaktiske rammer

Tid	Samling 2: 25102010
Sted	Hos virksomhet.
Arrangør	LUG/hmsi
Målgruppe	Utvalgt avdeling/enhet
Formål	Gjøre en empirisk undersøkelse omkring temaet åpenhet som del av mastergrad i organisasjon og ledelse
Målsetting • Kunnskapsmål • Ferdighetsmål • Holdningsmål	Gjennom kvalitativt og kvantitativt datainstrument få tilgang til informasjon om hva respondentene mener fremmer og hemmer åpenhet i deres avdeling i organisasjonen. Gjennom bruk av instrumenter og teori bidra til økt bevissthet og læring om fenomenet åpenhet i kommunikasjon.
Metode	Konfluent pedagogiske prinsipper
Deltakerforutsetninger	Forberedt og motivert for deltakelse i vitenskapelig us.
Innhold	<ul style="list-style-type: none"> • Info om vitenskapelig us., forskningsspørsmål og framdriftsplan. • Info om metode for datainnsamling praksisfortelling. • Utarbeidelse av praksisfortelling og arbeid i grupper og plenum med verdsettende undersøkelse. • Innlevering av praksisfortelling + evt kopi av momentliste for tiltak.
Rammer	3 timers samling i tilrettelagt møte hos enhet/kunde.
Evaluerings	Mastergradsavhandling.
Annet	Husk kopier av foiler Husk skjema for praksisfortelling Momentliste

KI	Nr	Emne	Tidsramme
1200-1305	1	Åpning/innledning <ul style="list-style-type: none"> • Presentasjon av meg, repetisjon av bestilling/tema/hensikt • Plan for timene - hva skal vi gjøre... 	5 min.
	2	Informasjon om narrativ metode og praksisfortelling <ul style="list-style-type: none"> • NB! Dele ut skriftlig info • Kort om: <ul style="list-style-type: none"> ○ Narrativ metode, praksisfortelling 	10 min.
	3	Gjennomgå eksempeloppgave på praksisfortelling	10 min.
	4	Presentasjon av empiri fra datainnsamlingsinstrument 1.1 <ul style="list-style-type: none"> • Hovedtrekk fra refleksjonsoppgaveskjemaer • Ingen slutninger, men noen tendenser... 	10 min.
	5	Individuell utarbeidelse av praksisfortelling A <ul style="list-style-type: none"> • <i>NB1! På eget kontor! (Jf. Repstad ang arena for intervju og trygghet.</i> • <i>NB2! Gå rundt og hjelpe respondentene i gang!!</i> 	30 min.
Pause			
1315-1410	6	Informasjon om verdsettende undersøkelse og bruk av veiledningsteknikker	15 min.
	7	Verdsettende undersøkelse av praksisfortellinger i triade <ul style="list-style-type: none"> • <i>LUG observasjon m/notater i alle grupper under arbeid</i> • Bruk 10 minutter til hver praksisfortelling: <ul style="list-style-type: none"> ○ Les opp for de andre. ○ Dere som skal intervjuer, lytt under opplesningen til <ul style="list-style-type: none"> • Det som har å gjøre med åpenhet, og hva som hemmer og fremmer åpenhet. Ha fokus på det dere selv har svart fra forrige datainstrument mht til momenter som ærlighet, trygghet, tillit, godt miljø, god ledelse, bry-seg-om-kultur... Hvordan finner dere det igjen i det dere hører? ○ Dere som lytter, bruk prinsipper for verdsettende us til å intervjuer: <ul style="list-style-type: none"> • Om bevarings- og utviklingsområder, lag momentliste fra hver gruppe for innsamling • Hva lederen har gjort for denne historien som har lagt til rette for opplevelse av den som god? • Hvordan kommer åpenhet til uttrykk i hendelsen(e)? Svarer den til en score slik angitt? Hvis ja, hvorfor/hvordan? Hvis nei, hvorfor/hvordan? 	30 min.

	8	Individuell utarbeidelse av praksisfortelling B <ul style="list-style-type: none"> Dere har sagt noe om åpenhet i relasjonen til leder, men også noe om noen forhold som kan bli bedre i relasjonen til hverandre. For økt forståelse på dette, ber jeg også om en praksisfortelling som beskriver noe som hemmer åpenhet i miljøet. Kun for innlevering. 	10 min.
Pause			
1415-1500	9	Organisasjonelle forsvarsrutiner <ul style="list-style-type: none"> Release me Hva sier teorien om det dere har fokusert på? <ul style="list-style-type: none"> <i>Begreper som tillit, trygghet, ærlighet, omsorg, godt miljø, god ledelse...:</i> Hva er det dere har og gjør som skaper det dere beskriver og mener dere praktiserer ift åpenhet? Hva er det som skaper det dere har sagt noe om som hemmer åpenhet? Eks usikkerhet, frykt for... Flere av dere sier noe om at ærlighet, tillit og trygghet er viktig for åpenhet, og dere forteller at åpenhet er viktig for dere. Hva gjør dere for å legge til rette for ærlighet, tillit og trygghet? <ul style="list-style-type: none"> Grunnleggende antakelser og mentale modeller som grunnlag for åpenhet og læring Sosiale dyder og dobbelkretslæring som grunnlag for åpenhet Angst som grunnlag for åpenhet Ledelse som grunnlag for åpenhet 	20 min.
	10	Refleksjon og oppsummering Kort individuell refleksjon og presentasjon av setning i plenum: <ul style="list-style-type: none"> Min viktigste oppdagelse i dag når det gjelder åpenhet er... 	15 min.
	11	Avslutning <ul style="list-style-type: none"> Oppsummere Skissere videre framdrift Gabriellas sang 	10 min.



Smerte, hva vil du fortelle meg?
Kin. ordspråk



Det er den som farer vild,
som finder nye veje.
Nils Kjær



Den som ikke leter kan ikke finne.
Den som ikke våger kan ikke vinne.
Ukjent



Alle disse dagene som kom og gikk,
ikke visste jeg at de var selve livet.
Ukjent



Din største gave til menneskeheten er å være den du virkelig er.
Stephen C. Paul

Vedlegg 12 Intervjuguide for intervju med leder

Intervjuguide for intervju med enhetens leder

Avdelingsstruktur

- Rollefunksjoner
- Ledelsesfunksjoner og deres rolleansvar, teamledelse?
- Faste ansatte, vikarer
- Teamorganisering? Hvordan sammensatt?
- Sammenslåingen – tidspunkt, bakgrunn, beskrivelse

Oppgavestruktur

- Avdelingens ansvarsområde
- Oppgaver – kompleksitet, type
- Hvilke krav stilles for oppgaveutførelse mht samhandling, samarbeid, selvstendighet, intern og ekstern samhandling
- Reisevirksomhet?

Personal og arbeidsmiljø

- Kompetanse, yrkesgrupper
- Fartstid, stabilitet vs instabilitet
- Turnover
- Arbeidsmiljø- og kulturbyggende tiltak

Overordnet informasjon om verdigrunnlag og personalpolitikk

- Hvordan er verdidokumenter (personalpolitikk) kommunisert til og praktisert overfor de ansatte – implementering av formelt verdigrunnlag
- Samarbeidsorganer
- Velferdstilnærming og HMS-tenkning

Ledelsesplattform i virksomhet og enhet (forfektet teori)

- Hva opplever du er den generelt uttrykte ønskede form for ledelsesplattform i virksomheten?
- Hva er viktig verdigrunnlag for deg som leder? Ambisjoner/visjoner, selvoppfatning, egen ledelsesteori, livsforløp som leder
- Hva mener du at du gjør for å etterleve denne filosofien?

Vedlegg 13 Kategorisert empiri fra refleksjonsskjemaer

Røushet Raus	Empatisk Forståelsesful	Ikke skjult	Bry seg Se hverandre
Hyggelig omgangstone Hyggelig	Imøtekommende Innløsende Alltid "åpen dør" Åpne dører	Ikke noe hemmeligheter Informasjon informasjon	Katikk Ris og ros Ros
Lov til å feile Rom for å si hva en mener Takkvord	Gode kollegaer Kollegastøtte Kolleger	Retferdighet Retferdighet Retferdighet	Lett å snakke Lett å snakke med Enkelt å snakke
God kommunikasjon To-veis kommunikasjon Kommunikasjon God kommunikasjon på alle plan God kommunikator Gode samtaler	Kunne si i fra ting (positivt/negativt) som gjelder jobben Si i fra Kunne si i fra vanskelige/personlige ting Kunne snakke med noen Kunne ta opp ting Si hva en ønsker å si	Tillit Tillit Tillit Tillit Tillit Tillit Tillit Tillit Stole på	Trygghet Trygghet Trygghet Trygt Trygghet til å ta opp ting
Godt arbeidsmiljø Godt miljø Godt miljø Trivselt og god atmosfære	Innbydende til samarbeid samarbeid Samarbeid	Ærlighet Ærlighet Ærlighet Ærlighet Ærlighet Ærlighet Ærlighet	Ærlig Ærlig Ærlig Være ærlig

REFLEKSJONSSKJEMA OPPGAVE 1.1A

Kjenner hvorandre ikke godt nok

usikkerhet overfor med. arb.

At regelverk eks tariffavtaler behandles ulikt av ulike ledere
Urettferdighet ulik behandling?

Ende bedre informasjon kunne vært bedre
Dårlig informasjon noen ganger

Ikke alle er like flinke til å videreformidle (viktig) info

Red for å bli oppfattet som "ikke god nok"

Frykt for hva de andre mener

Noen andre vet bedre

Litt motvilje til andres meninger

Grådighet (lite)

Noen har "vondt av" andres gode

Misunnelse (lite)

Misunnelse

Skipper ikke til

Mange har mye å si

Manglende tid noen ganger

Av og til veldig travelt

Arbeidspresset

Noen ganger blir ikke ting løst opp med den det gjelder (tas opp med andre først)

Snak i gangen

Baksnakking

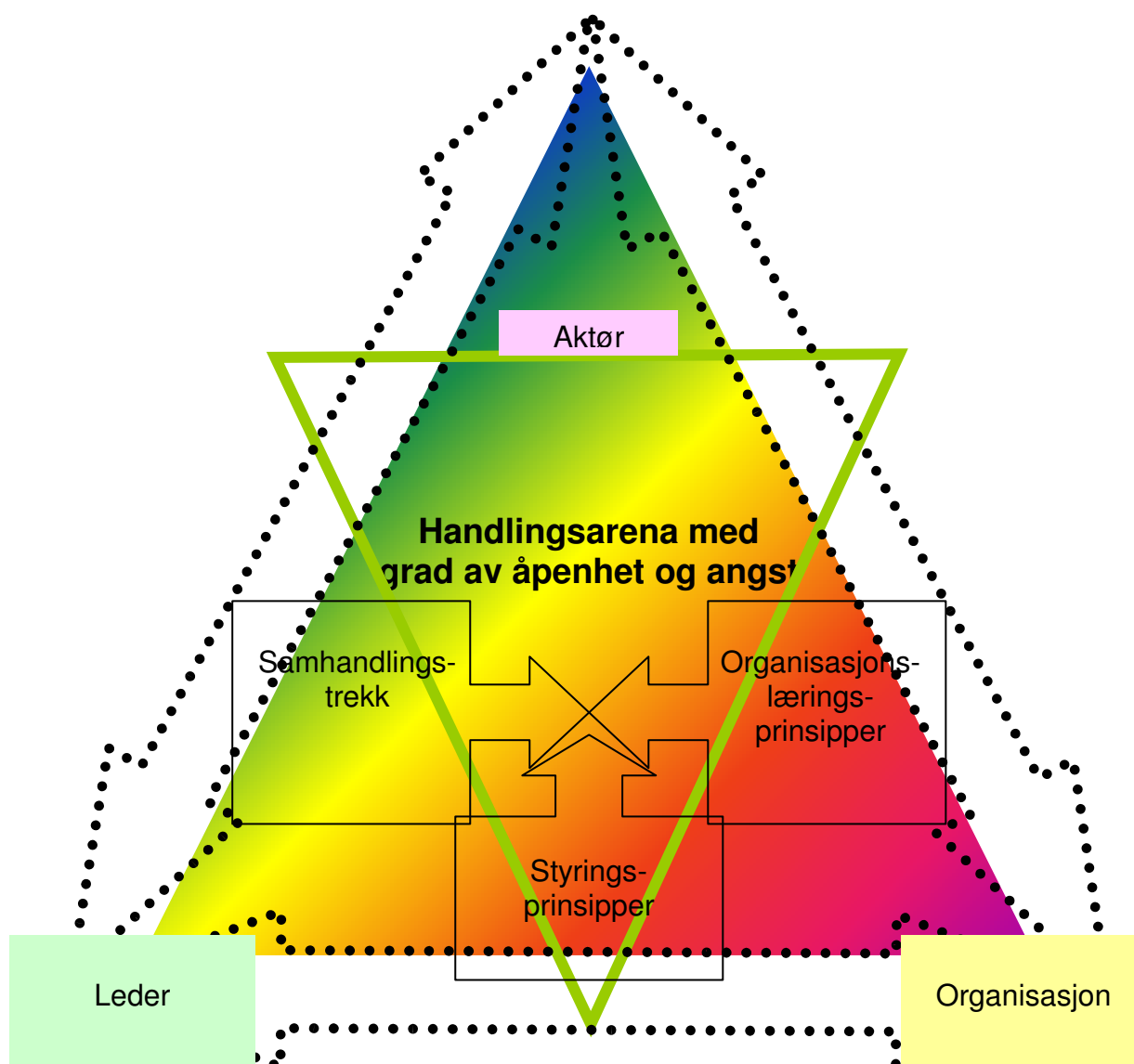
Baksnakking (lite)

36 FLUKSJONER I HEMME-OPPREAVE 1/10

<p>Trygghet Trygghet <u>Trygghet</u> Trygghet Trygge rammer</p>	<p>Ærlighet Ærlighet Ærlighet</p>	<p>Tillit Tillit</p>
<p><u>Takthøide for ulike</u> personer/medarbeideres meninger og væremåte <u>Takthøide</u> "Åpne dører" (kan komme med ting) Igen ting er "for dumt"</p>	<p>Nærhet Nærhet i arbeidsrelasjoner Kjenner hverandre Godt kjensskap til hverandre Omsorgsfulhet Omtenkksomhet Omsorg for hverandre "Dryr oss" på tvers av jobbkompetanse Stiller opp for hverandre</p>	<p>Tatt seriøst Å bli tatt seriøst <u>Humør og vennlighet</u> "Blidhet" Humor</p>
<p>Velferdstut Velferdstilbud Velferdstillett</p>	<p>Gode sjeter God leder</p>	<p>At vi er trygge på leder og kolleger Sjeter er til å stole på</p>
<p>Litt sosialt samvær Kaffekulleten Sosialt på jobb -> telfes fredagskaffe Sosiale møteplasser Treff over en kaffekopp Sosiale sammenkomster Sosialt samvær også utenfor arbeidstida Folkesemlinger Faste samlingspunkter</p>	<p>At leder er flink til å informere/god kommunikasjon God informasjon Godt miljø Godt arbeidsmiljø Trygt og godt miljø God kontakt Tilvelfige og solide kollegaer Kjemier Generelt gode mellommenneskelige forhold</p>	<p><u>Frihet under ansvar</u> Frihet/ansvar <u>Rom for å jobbe selvstendig</u> <u>Ansvar</u></p>
<p>Møtefora (faglig) AMU - arb. miljøutv. SU-samarbeidsutvalg</p>	<p>At vi fungerer som et team Intern samhandling Godt samarbeid Samarbeidsvilje</p>	

REFLEKSJONSSKEMA OPPAVITT 1.10

Vedlegg 14 HÅPenhet - Handlingsarena ÅPenhet (Gandrudbakken, 2011)

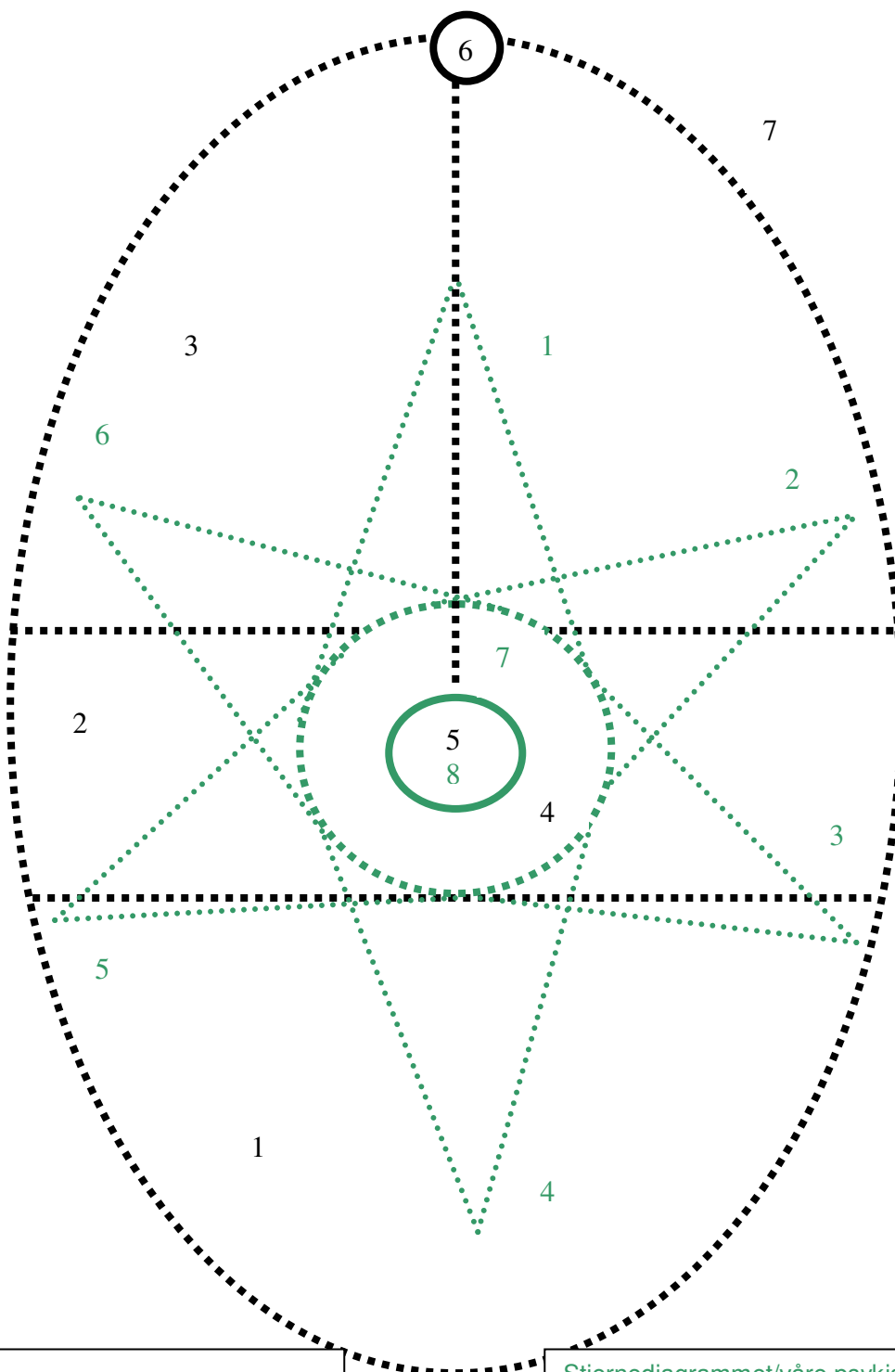


Gjensidig avhengige påvirkningsmekanismer mellom tre dimensjoner, hvis karakteristika hypotetisk etablerer en gitt samhandlingsarena. Perforeerte piler setter grensene om arenaen, og illustrerer tenkt påvirkelighet av omliggende mekanismer.

Vedlegg 15 Aksjonslæringsdesign

AKSJONSLÆRINGSDESIGN OG MILEPÆLSPLAN		
AKSJONSLÆRINGSSPØRSMÅL		
Hva kjennetegner organisasjon og ledelse hvor medarbeiderne gjør det udiskutable diskutabelt?		
Ergoterapispesialist i arbeidshelse Liv Unni Gandrudbakken		
Nr/kode	Punktbeskrivelse	Tidsplan
0	Presentasjon: Aksjonslæringsstema og aksjonslæringsdesign for virksomhet 1. Leder/ledergruppe 2. Deltakere	Avtalt utgangstidspunkt
I	Etablere endelig avtale med virksomhet om aksjonslæringsdesign	Etter ca 2 uker
II	Klargjøre datainnsamlingsverktøy 1 og gruppesamling 1 • Mal for refleksjonsskjema til gruppen • Informasjon for samling	
III	Aksjonsforskningsamling hos virksomhet, gruppesamling 1 1) Informasjon om aksjonslæringsarbeidet med design og milepælsplan 2) Informasjon om tema åpenhet 3) Informasjon om metode, plan, undersøkelses- og læringsverktøy 4) Utfylling av dataverktøy 1, refleksjonsskjema	Ca 4 uker etter endelig avtale, eller etter nærmere avtalt tidspunkt
IV	Mellomperiode 1: Bearbeide data, samt forberede aksjonslæring • Analysere data til bruk for gruppesamling 2 • Program for samling 2	
V	Aksjonslæringssamling hos virksomhet, gruppesamling 2 1) Presentasjon av program og rammer for samling 2 2) Presentasjon av data fra refleksjonsskjema 3) Informasjon om metode praksisfortelling 4) Individuell oppgave: Lage en praksisfortelling om kommunikasjonsepisode med leder om åpenhet 5) Individuell oppgave: Lage en praksisfortelling om kommunikasjonsepisode med kollega/kollegagruppe om åpenhet 6) Informasjon om organisatoriske forsvarsrutiner – bruk modell av lug Informasjon med kobling av pkt 2 og 6 – bruk modell og empiri, samt psykosyntesens eggediagram koblet med viljediagrammet, for å illustrere ubevisste hemmere, samt underbevisste og bevisste forsvarsmekanismer 7) Informasjon om verdsettende undersøkelse (åpne spørsmål, parafrasering, tretrinnsraketten, hypotetiske spørsmål osv.) 8) Prosess med verdsettende undersøkelse og veiledning i grupper 9) Prosess i plenum: Gjøre implisitt kunnskap eksplisitt a. Presentasjon fra gruppene b. Oppfølging av gruppene c. Forankring/overføringsverdi d. Oppsummering 10) Utlevering av hjemmeoppgave for arbeid i mellomperiode 11) Evaluering så langt med logg individuelt	Ca 4 uker etter samling 1
VI	Mellomperiode 2: Bearbeiding av datamateriale 1 og 2 samlet • Forberede presentasjon av funn ved kategorisering og analyse • Forberede samling 3	
VII	Aksjonslæringssamling hos virksomhet, gruppesamling 3 • Loggarbeid i gruppe med evaluering av forrige samling • Utviklingsarbeid ved verdsettende undersøkelse av utført hjemmeoppgave i gruppe og plenum • Scenarioprosess i gruppe og plenum på framtidig ønsket samhandling • Oppsummering og avslutning	Ca 6-8 uker etter samling 2
VIII	Evt effektmåling og oppsett av oppfølgingsplan	Etter ca 6 mnd.

Modifisert modell etter Piero Ferruci (1994)



Eggediagrammet/vår psyke

1. Det lavere ubevisste
2. Det midtre ubevisste
3. Det overbevisste
4. Det bevisste
5. Det personlige selvet/jeget
6. Det transpersonlige selvet

Stjernediagrammet/våre psykiske funksjoner

1. Fornemmelse
2. Emosjon-følelse
3. Impuls – begjær
4. Fantasi
5. Tenkning
6. Intuisjon
7. Viljen
8. Det personlige selvet/jeget

Modell fra
Ferruci, Piero (1994): Bli den du är

Tilbakeblikk til tanketurer mot åpenhet...



Etterord

Hamar, april 2011

Gjennom "tanketurer" i skillet mellom vinter og vår åpnet Mjøsa seg sakte i påvirkning av omgivelsenes skiftninger fra kulde til varme. Fra forsiktige steg på glatt og snødekket underlag og med utsikt til et islagt Mjøsa mens jeg skrev meg mot slutten, kunne jeg langsomt bevege meg fast mot lysningen og muligheten for å sette siste punktum. Så kom øyeblikket. En stein slynges utover vannskorpen sammen med den siste tanketuren. Den treffer vannet og skaper små ringer som brer seg, den ene utenfor den andre, i den brøkdelen av et sekund som samme prosess starter på nytt i det steinen spretter videre... En bevegelse som skaper ringvirkninger i det vannet åpner seg. – Et siste bilde på åpenhet, på et punktum som ikke er et punktum, en tanke som ikke er den siste, en prosess som tar tid, en veg som er uforutsigbar og foranderlig, som aldri tar slutt, og som rommer en glede å bevege seg mot...