

”Kunnskap og kompetanseutvikling sett i lys av
kompleksitetsperspektivet.
Et blikk inn i en leders erfaringer fra DnB NOR.”

Stein Roar Kristiansen

BE 320E Masteroppgave - 2010

MBA HHB

Summary

This paper is my master theses from the MBA in Strategy and Management at Bodø Graduate School of business 2010.

The them in this paper are linked to my previous employment at the DnB NOR bank where I worked as a manager from 2007 till 2009.

The problem I have chosen to describe and analyze in this paper is;

“How can I get a better understanding of my role as a manager in light of the complexity perspective?”

The leadership theory I have used in my analyses to get a deeper understand for this problem is based on the complexity science, and as method behind my science I have chosen a narrative approach.

To do this I have been exploring my oven praxis throughout describing some incidences from meetings with colleagues in my management group. All of witch happened behind closed doors.

I have not named any individuals in the paper with whom I have worked with during my 3 years at the bank. But because of the narrow focus group in this study I have asked and informed all my colleges in the management group and got their promotion and understanding before write this master theses.

I would like to thank all my former colleges at the DnB NOR bank for the opportunity to work and learn from you during over three years together. Finally I would especially like to thank each and every one of my leader colleges for making it possible to write this paper.

Sammendrag

Bakgrunn for denne oppgaven er at dette er den obligatoriske masteroppgave på det erfaringsbaserte MBA studiet i Strategi og Ledelse ved Handelshøyskolen i Bodø.

Tema i oppgaven er knyttet til min foregående jobb i DnB NOR konsernet der jeg i perioden fra 2007 til 2009 arbeidet med kompetanseutvikling og opplæring i konsernets privatmarkedsavdeling i region Nord Norge.

Problemstilling jeg har valgt å belyse i oppgaven er;

”Hvordan kan jeg i møte med egen ledergruppe bedre forstå min lederrolle i lys av kompleksitetsperspektivet?”

I oppgaven beskriver jeg min tid i DnB NOR konsernet og analysere dette knyttet til teori fra kompleksitetsforskningen. Som metode har jeg valgt en fortellende narrativ tilnærming. Dette betyr at jeg har valgt å ta utgangspunkt i min egen praksis og derigjennom beskrive noen konkrete hendelser fra tiden i banken, for så å drøfte disse opp mot både strukturbasert teori og kompleksitetsforskningens forståelse av lederrollen som utvikler.

I oppgaven har jeg beskrevet noen hendelser i fra ledermøter i region Nord Norge som alle har skjedd bak lukkede dører. Jeg har ikke tilkjennegitt noen av deltakerne i disse møtene med navn. Men på grunn av temaets snevre forskningsobjekt har jeg informert alle i ledergruppen om at jeg skulle skrive en oppgave basert på denne tilnærmingen.

Jeg vil til slutt takke alle mine kollegaer i DnB NOR for 3 flotte og lærerike år sammen. Jeg vil spesielt rette en takk til mine nærmeste lederkollegaer for engasjement og viljen til å dele av sin kunnskap som igjen har gjort det mulig for meg å skrive denne oppgaven.

Innhold

SUMMARY	2
SAMMENDRAG	3
1.0 INNLEDNING	5
1.1 PROSJEKTETS FORANKRING	5
1.2 TEMA I OPPGAVEN	8
1.3 PROBLEMFOMULERING.....	11
1.4 STRUKTUR I FRAMLEGGINGEN	12
1.5 BEGRENSNINGER	12
2.0 VITENSKAPLIG METODE OG TEORI	14
2.1 MITT VALG.....	14
2.2 POSITIVISME EPISTEMOLGI (DUALISME).....	15
2.3 SOSIAL KONSTRUKTIVISME (NON-DUALISME).....	19
3.0 NARRATIV METODE	22
4.0 KOMPLEKSITETSPERSPEKTIVET	25
4.1 SYSTEMPERSPEKTIVET	25
4.2 KOMPLEKSITETSPERSPEKTIVET	27
4.3 MAKT OG IDENTITET	30
5.0 LEDERGRUPPEN I REGION NORD NORGE	32
5.1 LEDERMØTE.....	33
5.2 LEDERMØTE 2	39
5.3 LEDERMØTE 3	46
5.4 KONKLUSJON	54
REFERANSELISTE	57

1.0 Innledning

*Change will not come if we wait for some other person or some other time. We are the ones we've been waiting for
We are the change that we seek.*

Barack Obama

1.1 Prosjektets forankring

Min første jobb som voksen fikk jeg i 1988 etter å ha avsluttet to år teknisk fagskole og blitt uteksaminert som befal ved Luftforsvaret Tekniske Skolesenter på Kjevik 21 år gammel. Etter 8 år som flymekaniker ved Bodø Hovedflystasjon samt en bachelor i ledelse og markedsføring fant jeg i 1996 ut at det var på tide å søke nye utfordringer og ny karriereretning den gang ved å ta jobb som banksjef i Sparebank1. I årene siden har jeg skiftet arbeidsgiver og bransjer flere ganger. Jeg har blant annet i tillegg til overnevnte arbeidet inne IT/Data, reklame, industri og innefor konsulent bransjen. I dag arbeider jeg i Nord Norges største Telecomselskap - Signal Bredbånd AS (www.signal.no) som salgssjef. Dog har det i alle jobbeskrivelsene fra mine tidligere arbeidsgivere vært en rød tråd som har fulgt mine arbeidsoppgaver. Jeg har alltid arbeidet med salg og ledelse.

Ettersom mine yrkesaktive år har kommet og godt og jeg har lagt flere og flere opplevelser og erfaringer i ryggsekken, har jeg de senere årene stadig oftere tatt meg selv i å reflektert tilbake på hendelser i mine møter med kollegaer, kunde, eiere etc. Det disse opplevelsene har fortalt meg så langt er at uansett hvor godt jeg mener å ha vært forberedt til møter med mennesker så har jeg faktisk stort sett måtte erkjenne at jeg egentlig har vært ganske uforberedt på mange situasjoner underveis i disse møtene.

Spørsmålet jeg derfor oftere og oftere har stilt meg selv er hvorfor utfallet av alle disse møtene ble som de ble, og hva det var som egentlig skjedde i enkeltsituasjoner og som bidrog til at resultatene ble bra eller mindre bra.

Bakgrunnen for disse refleksjonene her først og fremst vært tuftet på en opplevelse av at mange av de planlagte organisasjons- og utviklingsprosessene jeg har deltatt i ikke har førte i

den retningen jeg som ledere hadde planlagt i forkant. I ett utkast til en ny bok av Stig O. Johannessen (2009) finner jeg blant annet at han også tar opp dette temaet der han peker på at det er et til dels stort missforhold mellom planlagte mål og oppnådde resultater i forbindelse med organisatoriske endringsprosesser som gjøres i bedrifter.

Betyr så dette at alle planlagte endringsprosesser som gjennomføres, de jeg har vært med på og de jeg i framtiden vil delta i har eller vil bli mislykkede? Mitt entydige svar på dette blir selvfølgelig, nei!

Forklaringen på dette er etter min fortolkning at siden jeg også er en involvert deltaker som opptrer i nære relasjoner til de øvrige deltakerne, blir suksessen et resultat av våre menneskelige samhandlinger. Resultatet kommer derfor som en konsekvens av innsatsen og dedikasjonen vi som deltakere legger i samhandlingsprosessene.

Når vi derfor opplever at det oppstår forskyvingen av de planlagte målene underveis tenderer vi som leder å forklare disse ut fra en forståelse av at det for eksempel oppstod uforutsette hendelser underveis i prosessen, eller med at verden er i kontinuerlig endring så vi var nødt til å endre målene, eller at vi var nødt til å endre ressursbruken underveis etc. etc.

Noen eksempler på prosesser jeg har vært involvert i gjennom årenes løp er etablering av organisasjonsstrukturer og tegning av nye organisasjonskart, å utvikle nye organisasjonskulturer, definere kritisk kompetanse og lage planer for hvordan utvikle og ivareta denne.

Andre områder har vært å utarbeide bedrifters visjoner, misjoner og strategier eller drevet med planlegging av kurs og opplæring av leder og ansatte. Alt dette er kjente og kjære oppgaver for ledere og hentet fra dagens tradisjonelle teorier om ledelse og organisasjonsutvikling.

Så hva er det egentlig som skjer når mennesker møtes og skal utvikle hverandre eller utvikle nye produkter og løsninger for å skape framdrift og innovasjoner.

For å øke min forståelse for dette temaet som i fagterminologien er knyttet til organisasjon og ledelse valgte jeg derfor i februar 2009 å startet på min ”MBA i strategi og ledelse” ved handelshøyskolen i Bodø (hhb).

Dette studiet hadde i henhold til skolens nettside¹ som formål å gi innsikt samt trene deltakerne til å;

"identifisere faglige problemer og analysere disse for å kunne utøve ledelse i offentlige og private organisasjoner"

Utpå tidligsommeren 2009 fikk jeg i min MBA tilbud om å delta på et 10 studiepoengskurs med tittelen "Kompleksitet, ledelse og forandringsprosesser" (Kurskode OR 319E²). Dette kurset skulle vise seg å bli mitt første møte med en "ny teoritilnærming" basert på kompleksitetsforskning i ett organisasjons- og ledelsesperspektiv. Som det står å lese av formål med kurset legges det vekt på å;

"utfordrer etablert tenkning innen organisasjon og ledelse. Perspektivet fokuserer oppmerksomheten på hvordan ledere og andre organisasjonsmedlemmer håndterer den hverdagslige praksis i dagens organisasjoner preget av kompleksitet, uforutsigbarhet og usikkerhet"

Mine forventninger og forståelse til denne beskrivelsen var at tematikken i kurset skulle ta for seg deltakernes personlige erfaringer knyttet til arbeide med organisasjon og ledelse for så å utforske dette mot kompleksitetsforskningens faglige fundament. Herunder også å gjøre kritiske vurderinger av etablert tenkning og teori på området.

I en telefonsamtale med førsteamanuensis Stig O. Johannessen, som også var fagansvarlig for kurset, fikk jeg anbefalt en del litteratur fra kompleksitetsforskningen som beskrev dens tilnærming til ledelse og forandringsprosesser. Jeg ble fort grepet av tankene og idene som lå bak forskningen og som var beskrevet i litteraturen. Spesielt på måten jeg opplevde at kompleksitetsperspektivet utfordret etablert fagtenkning. Kompleksitetsfokuset ble slik jeg forstod det å forankre teori knyttet til praksis og derved utfordrer etablert lineære strukturtenkningen ved å fokusere på såkalte komplekse responderende prosesser (KRP). Etter å ha lest noen artikler som jeg fant på nettet samt mine første bøker av Ralph Stacy (2008), som også er en av "guruene" bak denne forskningen, ble min forståelse av begrepet KRP at dette først og fremst dreide seg om å fokusere på framveksten av kommunikasjonshandlinger og maktrelatering gjennom samspeillet mellom mennesker.

¹ <http://hibo.no/studier>

I en artikkel av N. Groot (2009) fant jeg også en beskrivelse fra en leder som påpekte at *”mennesker gjør det som skjer ikke det som ledere vil at de skal gjøre”*.

Dette utsagn beskrev for meg meget klart hva jeg i mange sammenhenger tidligere hadde undrets over. Dog ble det også fort klart for meg at jo mer jeg leste om temaet jo mer forvirret ble jeg. Ikke minst ble denne frustrasjonen forsterket når jeg prøvde å dele disse nyvunne tankene og teoriene med andre ledere for å utforske og høre om deres erfaringer og opplevelser.

Med dette som bakteppe valgte jeg derfor å melde meg på nevnte kurs for der å kunne grave dypere i tematikken for både å lære mer, men ikke minst for å finne fram til ny forståelse av tidligere og framtidige hendelser knyttet til organisasjon og ledelse.

Men det stoppet ikke der for kurset økte min nysgjerrighet til temaet og jeg har derfor valgt å utforske dette videre gjennom å bruke denne masteroppgave på å studere og grave dypere i egne erfaringer og opplevelser for om mulig å komme til ny kunnskap.

I oppgaven har jeg derfor tatt for meg kompleksitetsforskningene og forståelsen av KRP og knytte denne til min foregående jobb som leder for salg og kompetanseutvikling i DnB NOR konsernet.

1.2 Tema i oppgaven

Finansbransjen ivaretar i dag ett viktig samfunnsansvar og er derfor ofte i medias søkelys og under konstant politisk overvåkning. Til tross for både historiske kriser og nå sist *”finanskrise”* har bransjen i Norge alltid vært godt gjennomregulert av myndighetene gjennom lover og forskrifter. Dette har ikke hindret at også banker i Norge historisk sett har godt over ende eller trengt krisepakker.

Til tross for dette har Norge etter mitt syn hatt bedre overvåkning og regulering av bransjen som på mange områder har gitt bedre samfunnskontroll en det vi finner i mye av det internasjonale bank og finansmarkedet forøvrig.

Historien viser at finansbransjen har hatt en markedsposisjon og tradisjon som er sterkt knyttet til asymmetrisk informasjon mellom kundene og bankene. Der kundene tidligere har

2 <http://hibo.no/index.php?ID=11266&lang=nor&displayitem=OR319E%7C000%7C1%7C20093%7CNO&module=studieinfo&type=emne>

manglet informasjon og derfor har måtte "stått med hua i hånden" ovenfor banken i mange sammenhenger. På den andre siden har også bankene vært pålagt oppgaver og en rekke kontrollfunksjoner knyttet til å ivareta ett utvidet samfunnsansvar. Eksempler på dette er blant annet bankenes rolle i å sikre ett velfungerende boligmarked, kampen mot økonomisk kriminalitet etc. Dette er også momentene som har bidratt til en sterk kultur og tradisjon i bransjen og i ledelsen for å organisere bankene i hierarkiske og sterkt kontrollstyrte strukturer.

Nordenstam og Ridderstråle skrev allerede i 1999 at *"IT-revolusjonen har redusert rom og tid der cyberspace er blitt det 7. kontinent"*

Denne "revolusjonen" har for mange banker bidratt til å snu ting på hode. Vi kan derfor trygt si at i forbindelse med framveksten av kunnskapssamfunnet de siste 10 – 15 årene har alle tradisjoner i finansmarkedet blitt utfordret.

Internett, generasjon X, sosiale medier, økte globaliseringen hvor både kunnskap og kapital flyter uten grenser er bare noen eksempler på hva som har påvirket finansnæringens kulturelle tradisjoner radikalt.

Dette har derved gitt bank og finansbransjen mange nye utfordringer. I denne nye globaliserte økonomien med nye markedsdriverne har de fleste etablerte aktører med historie og tradisjoner som ofte strekker seg tilbake til 1800 tallet sett seg nødt til å ta helt nye grep for å møte den nye hverdagen. For i møte "revolusjonen" har bransjen derfor valgt å se seg om etter nye former for organisering der kunnskapsutvikling, ledelse og innovasjoner fra toppledelsens side har blitt vurdert som nøkkelfaktorer for å møte fremtiden.

Hvordan har så bankene løst denne oppgaven?

Ser vi til det meste av tradisjonelle teorien knyttet til de overnevnte temaene så henviser disse seg til en strukturbaserte, lineær tankemodell hvor kausalitet der årsak – virkning står sentralt.

Eksempler på dette finner jeg i blant annet teori om kunnskapsutvikling (Lay 2004) som omtaler temaet til å omhandle en strukturert kausal lineær prosess der planlegging, gjennomføring og evaluering står i sentrum. Det samme finner jeg hos Nordhaug (2004) som i sin teoriramme for strategisk kompetansestyring har samme forståelse. Berg (1988) på sin side tar for seg organisasjonskultur og hvordan denne kan struktureres gjennom å beskrive organisasjonskultur i tre nivåer. På denne måten ønsker disse forfatterne å bidra til å hjelpe

ledere til å arbeide med organisasjoners mentale programmering ut fra en modellistisk tilnærming.

Ser vi videre til temaet ledelse skriver blant annet C. Agyris (1990) at for å bryte ned forsvarsrutiner kan ledere gjøre dette gjennom å styre menneskers ytelse. Herunder at vi kan styre adferd. Agyris foreslår, slik jeg tolker det, at dette kan gjøres gjennom å bruke regler og strukturer for å redusere menneskelig inkompetanse og motvilje til endring.

I litt nyere teori viser Gjelsvik (2007) til at innovasjonsledelse er å fokuseres på framvekst og evolusjon. Dette begrunner han, slik jeg leser det, med at innovasjoner både kan inneholde inkrementelle og radikal prosesser og at begge formene vokser fram av nye måter å håndtere de indre og ytre påvirkninger til endringer på. Derved prøver han, slik jeg forstår det, å lage ett bilde av at ledelse er en prosess basert på en evolusjonær Darwinistisk tilnærming. Mens i virkeligheten opplever jeg ved å lese boka at hans teori også har en tydelig kausal modellistisk fortolkning som fokus for å forenkle ledelsesbegrepet ved å redusere det til å omhandle struktur og kontroll. Johannessen og Olsen (2008) prøver i boken "Positive lederskap" å sammenfatte temaet ledelse fra moderne forskning ved å trekke inn flere dimensjoner som bygger på ett tverrsnitt av mengde anerkjente internasjonal forskningsresultater innen området. Dog faller også de fort ned på en modellistisk kausal forenkling når de beskriver temaene med en modell som er forankret i de fire dimensjonene selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse og kreativitetsledelse.

Alt dette er bare noen få eksempler på de rådende tankemodellene som vitenskapen har laget sine teorier rundt i dag, og som igjen er i bruk hos de fleste ledere i bedrifter i Norge, så også blant toppledere i bank og finans og derved i DnB NOR.

Når hovedretningen innen gjeldene aksepterte teorier og oppskrifter på suksess er fundert i slike strukturteorier, mens verden rundt er uforutsigbar og i stadig hurtigere endring, kan dette tyde på at ledere innen bank og finans ikke har hatt tilstrekkelig forståelse for eller kunnskap om alternativer i sin søken etter løsninger. Derved har de kanskje ikke i stor nok grad utfordret seg selv, sin lederrolle eller de tradisjoner som har rådet i bransjen for derved å finne de beste og mest innovative løsningene. Bankenes løsningen på kunnskaps- og lederutvikling har derfor vært en strukturell og planmessig "enkel" oppgave. En jobb som har medført at det bare har vært å tegne de rette kausale prosessene. Prosesser der suksessformelen har vært å ta

utgangspunkt i først å finne behov, for så å planlegge og tilrettelegge for kunnskapskompetanseutvikling og til slutt fortløpende implementere og ta i bruk denne nye lærdommen.

I denne tradisjon var det at DnB NOR konsernet søkte etter en person som kunne fylle en ny rolle som leder for salg og kompetanseutvikling i privatmarkedet i Nord Norge.

I januar 2007 startet jeg derfor i denne jobben som organisatorisk var plassert i konsernets linjeorganisasjon i region Nord Norge. Tilsvarende funksjoner ble også opprettet i alle konsernets øvrige 7 regioner. Stilling var underlagt regionleder men plassert i stab i regionen uten personalansvar. Hovedoppgaven var å bidra ovenfor lederne i privatmarkedet med kompetanseutvikling innen salg og rådgivning til ansatte og til å styrke fagkompetansen på ledelse for de lederne som ønsket dette. Lederutvikling var ikke spesifisert fordi, slik jeg tolker det, ville blant annet dette ha kunnet medført en uønsket utfordring av bankens kultur, maktbalansen og identitet. Målsetning for stillingen var at den skulle styrke medarbeidernes kompetanse og bidra til å gi organisasjonen sterkere markedsorientering både individuelt på det enkelte bankkontor og regionen som helhet.

I arbeidet med utformingen av masteroppgaven snakket jeg en god del med Stig O.

Johannessen som jeg opplevde støttet min fortolkning av at denne kunnskapsutviklerrollen egentlig var tilpasset en gammel organisasjonsstruktur der den tradisjonelle rollen fortsatt ble ivaretatt. En rolle der opplæringsfunksjonen var lagt til stab, uten makt eller mandat i linja til å få gjennomslag for nødvendige endringer. I en e-post til meg understreker han blant annet dette ved å påpeke at det eneste som skjer i min situasjon er at denne utviklerrollen blir mer utydelig fordi man har laget en funksjon ut fra at ledelsen ser at det er nødvendig med en innovasjonsrolle i organisasjonen som egentlig bør være knyttet til linja – derfor legges rollen ut i organisasjonen – mens man opprettholder den gamle struktur ved å legge funksjonen til stab ute i linja.

1.3 Problemformulering

Med kompleksitetsperspektivet som bakteppe har jeg siden august 2009 arbeidet med å finne en problemformulering som ville gi meg mulighet til å utforske og finne ny kunnskap om rollen som leder i DnB NOR. Jeg har også i høst levert en prosjektoppgave i faget som jeg har definert som mitt forprosjekt til masteroppgaven. I denne oppgaven hadde jeg valgt en problemformulering som jeg har ønsket å arbeide videre med og ta med inn i masteroppgaven.

Valg av problemformulering har derfor blitt;

Hvordan kan jeg i møte med ledergruppen i DnB NOR bedre forstå min lederrolle i lys av kompleksitetsperspektivet?

Når jeg nå har landet på denne problemformulering er denne tilnærmet identisk med problemstillingen fra forprosjektoppgaven. Jeg har kun spisset denne noe i håp om at dette kan bidra til å finne en ennå dypere forståelse for mitt tema.

1.4 Struktur i framleggingen

Strukturen i arbeidet med denne oppgaven har jeg jobbet mye med og mye har blitt til ettersom skrivingen har tatt form. Utfordringen har først og fremst vært å gi slipp på den tradisjonelle strukturelle tilnærmingen knyttet til de noe mer tradisjonelle former for organisasjonsstudier jeg tidligere har gjennomført. Disse har til dels hatt en stram struktur og ramme i sin presentasjon slik det også er beskrevet i veiledningen til denne masteroppgaven på MBA studiet at det skal være.

I og med at kompleksitetsperspektivet setter fokus på teori om praksis og at temaer der vokser fram fra alle daglig interaksjonen mellom deltakerne betyr det at jeg har valgt en fortellende og fortolkende metodetilnærming, også kalt narrativ metode. Ved å endre perspektiv til mikronivå gjennom slike narrativer håper jeg å få ny innsikt i hvordan interaksjonen mellom enkeltmenneskene i møter jeg har vært en del av kan gi meg en bedre forståelse knyttet til problemformuleringen og det å være leder (Stacy and Griffin 2005).

1.5 Begrensninger

I mine tre år i stillingen som leder salg- og kompetanseutvikling opplevde jeg mange spennende utfordringer og ikke minst mange utilsiktede enkeltsituasjoner som jeg har formet denne oppgaven. Jeg har vært innvollvert som prosessansvarlig i gjennomføringen av strategiprosesser og scenariedrøftinger med mål om å klargjøre forskjellige framtidbilder for banken i regionen Nord Norge.

Jeg har hatt ansvaret for utarbeidelse av prestasjonsstandarder i regionen samt utvikling av de regionale handlingsplanene m.m. Jeg har, basert på vedtatte overordnede planene, fasilitert og

selv gjennomført ett uttall av læringsaktiviteter basert på trening, kursing og coaching av ledere og ansatte.

Til tross for at menneskene som i min forståelse er organisasjonen har ”feilet” og ”haltet” som en konsekvens av min jobb har organisasjonen etter min fortolkning gjort mange små og store endringer som alle i sum har brakt den framover mot noen av de vedtatte målene underveis.

Alt i alt har jeg hatt en spennende reise sammen med mine kollegaer, men noen spørsmålene sitter jeg igjen med;

- Hva var egentlig mitt bidrag?
- Hvilken rolle har jeg spilt i utviklingen av regionen?
- Hvilken rolle har de andre lederne egentlig villet at jeg skulle ha?
- Hvordan har lederne opplevd min rolle i ledergruppen?

For å snevre oppgavens omfang har jeg rette spesielt fokus på tre konkrete hendelser fra min tid i DnB NOR. Dette er hendelser som er knyttet til min rolle og hendelser i den regionale ledergruppen. Disse vil jeg utforske gjennom å skrive tre små historier fra noen ledermøter i regionledergruppen som forteller hvordan jeg i disse møtene opplevde gruppas arbeidsfordeling, samhandling og mitt bidrag.

Disse fortellingene vil i hovedsak være basert på gjengivelse fra min hukommelse samt min fortolkning av notater som eksempelvis e-poster, møtereferat og presentasjoner etc.

Deretter gjør jeg så noen narrative refleksjoner, analyser og drøftinger rundt fortellingene der jeg bruke kompleksitetsteoriens rammeverk samt også forsøke å holde fortellingene opp mot rammene til tradisjonelle systemteorier.

Jeg vil til slutt i oppgaven sammenstille mine fortolkninger av disse tre fortellingene og derigjennom prøve å beskrive og finne fram til en bedre forståelse for min rolle i DnB NOR basert på kompleksitetsperspektivet samt gi innspill til hvordan en slik rolle i framtiden kan utøves i DnB NOR.

2.0 Vitenskaplig metode og teori

The philosophy of the school room in one generation

will be the philosophy of government in the next

Abraham Lincoln

Engelsø (2007) viser til at det ikke er mange år siden kvantitative metoder i samfunnsforskningen knyttet til organisasjon og ledelse var sett på med skepsis.

I min oppgave har jeg tatt den kvantitative forskningen ennå ett skritt lengre gjennom å velge en forskningsmodell som fokuserer på å utforske egens narrativ praksis og erfaringer.

Hvordan kan jeg så ta utgangspunkt i ett tema som fullt ut fokuserer på en narrativ virkelighet og samtidig hevde at dette er vitenskaplig forankret, eller at det faktisk finnes en vitenskaplig metode som anerkjenner slik forskning.

2.1 Mitt valg

Min skepsis til disse spørsmålene var stor da jeg i august 2009 presenterte mine ”forskningstanker” for professor Bjørn Olsen som er kursansvarlig for dette erfaringsbaserte MBA studiet ved hhb. Ut fra min tidligere kjennskap til det akademiske miljøet har jeg opplevd organisasjon og ledelses akademia som ganske rigid og konservativt med tanke på hva som har vært anerkjent praksis innen vitenskapen og derved valg av metoder som kan gi oss ny viten. Dette handler, slik jeg ser det, blant annet om hvilken leir man som forsker eller forskningsinstitusjon tilhører.

Det etablerte og mest dominerende kunnskapssynte innen forskningen har tradisjon på å søkt etter svar som kan etterprøves og verifiseres og generaliserende for at de skal oppleves som riktige og seriøse (Kvale 1997). Slik systemisk og strukturorientert forskningen bruker ofte ord som validitet og reliabilitet som sentrale begreper i sin metodologi. Brudd mot etablerte prosesser kan derfor bli oppfattet som en trussel mot det anerkjente og derved etter min forståelse også vært oppfattet som en trussel mot enkeltindividers identitet og den makten som er knyttet til forskningsfeltet og enkeltforskere. I ett slikt perspektiv blir forskning og metodologi også ett spørsmål om ideologi og makt (Engelsø 2007).

”Mennesker gjøre det som skjer ikke det som leder vil at de skal gjøre” – skrev jeg i innledningen til oppgaven. For at samfunnsvitenskapsforskningen skal kunne bevege seg framover må også forskningen stille spørsmål ved det etablerte i eget hus og hele tiden lete etter nye metoder. Forskerne må etter min mening tone ned å se på seg selv og det som studeres som to forskjellige raser (Johnson og Duberley 2006). For å finne ny og innovativ kunnskap vil jeg derfor hevde at hvis vi hele tiden skal bruke de mest anerkjente og aksepterte metoder vil vi ikke åpne opp for tilnærminger som kan gi oss ny og dypere forståelse som igjen kan bidra til å løfte oss ett nødvendig skritt videre.

På det erfaringsbaserte MBA – studiet er det i utgangspunktet ikke noe krav til å fordype seg i det metodiske knyttet til masteroppgaven. Dog ble det kort tid etter at jeg startet å studere kompleksitetsforskningen vesentlig for mitt valg å fordype meg i vitenskapsfilosofi og metode. Årsaken til dette er min oppfattning av at kompleksitetsperspektivet i hovedtrekk også er en kritikk av den tradisjonelle systemiske forskningstradisjonen. En tradisjon som både omfatter de kvantitative og de kvalitative forskningsmodeller. Derfor blir det vesentlig for meg å få en dypere forståelse for det historiske og det vitenskapsfilosofiske aspektet knyttet til forskningen.

For å underbygge mitt ståsted som forsker i denne oppgaven og det narrative metodevalget jeg har gjort med henblikk på problemformuleringen ønsker jeg videre i denne delen av oppgaven å fokusere på den vitenskapelig filosofiske teorihistorien gjennom å beskrive dens to hovedretninger. I neste hovedavsnitt (avsnitt 3) vil jeg så beskrive nærmere mitt narrative metodevalg. Dette gjør jeg for å skape en plattform for til slutt hovedavsnitt 4 ta for meg kompleksitetsperspektivet og hva det har som ankepunkter mot disse to etablerte lineære strukturperspektivene.

2.2 Positivism Epistemolgi (Dualisme)

Opplysningstidens brudd med kirken i Europa på 16 og 1700 tallet førte til at den ”moderne” vitenskapstradisjon oppstod. Navn som Descartes, Kant, Bacon m.f. nevnes ofte i litteraturen som opphavsmenn til denne tradisjonen. Fra ett egalitært samfunn under kirkens makt der all ”vitenskap” var innstiftet av gud vokste det fram en oppfattning om at mennesket kunne grunnge sine egne oppfattninger igjennom iakttagelser og erfaringer.

I henhold til Kant var mottoet til opplysningstiden ”dare to know” (Johnson og Duberley 2006).

Generelt var den felles oppfatning blant vitenskapsfilosofene på den tiden at kunnskap kunne komme fra to kilder – tanker og observasjoner.

Rasjonell positivisme:

I den rasjonelle positivistiske tradisjon finner vi Descartes som bl.a. hevder at valid kunnskap kommer fra individenes skepsis til den ytre virkelighet og at den sanne vitenskap alltid vil være forankret i å stille spørsmål ved det som blir observert. For ham bestod det eksterne av to objektiviteter som var separate fra hverandre, en gudegitt verden og en verden skapt i individenes tanker. Denne todelingen av naturen er kjent som ”the Cartesian dualism”. Denne todelingen finner jeg også igjen hos Kant som på den ene siden hevder at mennesket ikke er middelet men i seg selv målet (Gibson 2000), og på den andre siden også at det finnes noe utenfor mennesket som vi ikke kan forklare men bare må akseptere er der.

Dette betyr at begge står for en dualisme som vi finner igjen i det meste av dagens teorier knyttet til organisasjon og ledelse. I dagens vitenskap finner vi bl.a. dette i de såkalte både – og resonnementer. Ett eksempel på dette er at vi i ledelsesteoriene som hevder at individer (ledere eller forsker) på den ene siden kan stå på utsiden av det vi observere (objektet) for å beskrive eller forklare hva vi ser uten å bli påvirket av, eller påvirke det vi studerer. På denne måten oppnår vi objektivitet samtidig som vi finner sannheten. På den andre siden kan vi (ledere) så gripe inn i organisasjonen eller skrive den riktige teorien (forskere) for å korrigere og forbedre det vi har observert. På denne måten hevder dualismen at vi frigjør oss som mennesker og derved kan finne fram til og beskrive den objektive sannheten.

Mye av dagens ledelsesteori baserer seg på denne tankerekken. Ett eksempel er (Senge 1990) som beskriver at ledere på den ene siden kan stille seg på utsiden av organisasjonen og planlegge ut for hva som er galt eller riktig (lage visjoner, utvikle verdier og beslutte strategier). Mens ledere på den andre siden kan være en del av organisasjonen der de arbeider med å implementere og gjennomføre disse planene.

Vitenskapen og etikk:

Vitenskap er også ett spørsmål om etikk som enkelt handler om rett og galt. I henhold til Kant finner jeg at han underbygger etikk ved å vise til at mennesket er etisk av natur og at individet derfor individuelt kan skille mellom rett og galt og handle deretter. Descartes viser til at kun den som overlever en systemisk skepsis har en rasjonell lovlighet. På denne måten skiller han mellom rett og galt og trekker inn at vi mennesker er rasjonelle av natur. Derved underbygges både objekt – subjekt vurderingene og en tolkning av det indre mot det ytre i forskningen. Dette tolker jeg også til at de konklusjoner vi gjør ut fra våre observasjoner får ett etisk ståsted som alltid vil være riktige.

Dette finner jeg også igjen i dagens forskning som for eksempel i økonomis teori som i stor grad baserer seg på at vi er rasjonelle mennesket og derfor tar rasjonelle (etiske) valg. Ser vi bant annet til Friedman (1970) så beskriver han at en ledes hovedoppgaver er kun å sikre en maksimering av profitten til selskapet. Det etiske i dette forklarer han med at det i en fri verden er vanskelig selv for ett ondt menneske til å gjøre ondt, spesielt siden en manns goder er en annens onder.

Empirisme:

Den andre positivistiske retningen – Empirismen – der Francis Bacon av mange er nevnt som hovedopphavsmann oppstod som en motvekt til den rasjonelle positivismen. Bakgrunnen var blant annet at den rasjonelle positivistiske retningen ofte kunne gi svar som stod i direkte kontrast til hva man observerte. Bacon vektla induksjon – generalisering basert på basis av observasjon av virkeligheten – framfor hypotetisk deduksjon som i henhold til Poppe (Johnson og Duberley 2006) vektlegger generalisering basert på falsifisering av teorier testet mot empiri.

I en tid der kirken så på menneskets åk og selvoppofrelse som ett grunnlag for å komme til himmelen og oppnå evig liv tok opplysningstiden ett oppgjør med dette gjennom at den filosofiske vitenskapen prøver å forklare vår plass i universet ved å sette naturen i en større sammenheng på en ny måte. Derved ble også mennesket beskrevet som en del av en større helhet og det oppstått en definering av mennesket på flere nivåer (individ, gruppe, o.s.v.) der alle ble tillagt en identitet for så i seg selv å bli objektivisert. På denne måten ser vi at dagens teorier omhandel og beskriver både grupper av individer og hele organisasjoner med å ha en identitet. Derved oppnår man for eksempel at teoretikere og forskere foreslår å tillegge

organisasjon som helhet en visjon eller ett sett med verdier (Senge 1990). Man oppnår derved å gi organisasjoner i seg selv en menneskelig ”kropp”.

Ett eksempel er troen vi har på at hvis vi bare gir organisasjonen en ”innsprøytning” med visjon og strategi som for eksempel de dynamiske kapabilitetene til Borch (2009) så vil organisasjonen som ”kropp” kunne styres og derved vil den handle som forventet ut fra de forskningsmodellene som foreligger. I denne vitenskapsretningens ser vi derved at organisasjoner får en identitet og blir nærmest menneskeliggjort. Det er for eksempel organisasjonen som har en visjon og det er organisasjonen som så vil handle ut fra denne visjonen.

For å underbygge dette bygger positivismen på systemiske strukturell tilnærming til observasjoner og ny viten. En systemisk tilnærming som også forankrer sin framdrift i troen på en tydelig sammenheng mellom årsak virkning (kausalitet) som allmenngyldig. Denne kausalitetsforklaringen er det enkleste å finne igjen i det meste av dagens teorier om ledelse og organisasjoner. Dette finner vi i nesten all moderne teori om organisasjon og ledelse ved at vi treffer på modeller og diagrammer som viser til forenklinger.

Fra denne tidsepoken og vitenskapstradisjonene følger det to strategiske valg med tanke på forskningsdesign fra samfunnsvitenskapen. Henholdsvis den **deduktive** som tar utgangspunkt i teorier og den **induktive** som tar utgangspunkt i praksis (det vi observerer). Felles for disse er at de søker å gi forskerne (subjektene) ut fra et objektivt ståsted muligheten til å finne det ultimative allmenngyldige svaret (teorien over alle teorier).

I den metodiske tilnærmingen foretar forskerne ofte ett systematisk utgangspunkt i mot det som eksisterer gjennom empiri eller teorien, for så å lete etter gyldighetsforklaringer og sannheter eller momenter som kan forbedre teoriene. På denne måten flytter forskeren seg bort fra forskningsobjektet for å skape distanse slik at forskningsobjektet, være seg at det er en organisasjon eller flere organisasjoner eller ett tema som for eksempel kan være fiskeeksport, får en egen identitet.

For at forskerne skal finne disse allmenngyldige svarene foretas ofte, men ikke alltid, slike undersøkelser basert på kvantitative metodetilnærminger. Noen ganger bruker forskerne for eksempel flere metoder eller metodetriangulering (Kvale 1997) herunder både kvantitative og

kvalitative i sin søken etter svarene. Det viktigste for positivistene er at deres forskning oppfattes som uavhengig. Kvale (op. cit) henviser her til treenigheten generaliserbarhet, validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet).

Fellesnevneren er at forskeren søker etter svar som støtter opp av høy validitet – hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. Samtidig søker forskeren å oppnå en sterkt reliabiliteten – måler vi det vi tror vi måler i forskningen (Johannessen m.f. 2009).

Derved ser vi at summen av dagens forskeres filosofiske fundament er den faktorene som gjengir forskningens vitenskaplig ansikt, både til dagens kvantitative og kvalitative forskning (forskeren). Dette ansiktet finner vi som nevnt igjen i det meste av dagens systemiske strukturlitteratur om ledelse og organisasjoner.

2.3 Sosial Konstruktivisme (Non-Dualisme)

Ett eksempel på hva positivismens tilskudd til ledelsesforskningen rundt forrige århundreskiftet var finner vi i "The scientific management" der en helt klart ser resultater av hvordan en positivistisk forskning fundert på årsak – virkning håndterer det rasjonelle mennesket. Her finner vi ikke noe som knytter Kant sin tese om mennesket som målet men heller mennesket som middelet. Dog tolker jeg at vi må se denne teorien opp mot den kontekst (tidsepoke) resultatene (teorien) ble framlagt. Samtidig vil jeg ut fra resonnementene over også påpeke at positivistene håndterer sin forskning ved ikke bare å se mennesket som objekter men også som rasjonelle og etiske.

I kjølvannet av positivismen ble det derfor i samfunnsforskningen inn i det 19 århundre stilt spørsmål om hvor mennesket egentlig var blitt av. Heidegger (gjengitt i Nyeng m.f. 2006) framsa tesen om at mennesket er i verden (Dasein). Han brukte en fortolkningsramme i forskningen der mennesket er der (i verden) som en del av forskningen. Dette er også kalt non-dualisme, menneskene og omgivelsene er en enhet. Dette betyr at mennesket må fortolkes og fortolke og derigjennom forstås i den konteksten de befinner seg i.

Forskning foretas av forskere som alle er mennesker og disse har alle sin historie, sine erfaringer og sine verdier (sitt ansikt). Ingen forskere er derfor nøytrale eller noe "tabula rasa" når de skal i gang med å forske på mennesker. Med denne bakgrunn kan en hevde at ingen

forskning er verdinøytral, i hvert fall ikke knyttet til samfunnsforskningen. Dette er en sterk kritikk av positivismen som bl.a. er framsatt av Johnson og Duberley (2006).

”Sosial Konstruktivismen” vokste derfor fram som er motvekt til den positivistiske filosofien og er en vitenskapsfilosofisk tilnærming som primært setter forskeren (mennesket) inn i den konteksten han eller hun forsker på. Forskeren erkjenner med dette at han eller hun er en del av forskningen. Derved vil forskeren på den ene siden stå i fare for å kunne påvirke sitt forskningsområde og samtidig også selv blir påvirket av sin forskning. Ett eksempel på hvor dette skjedde i praksis var Hawthornestudiene der forskerne fant utilsiktede resultater på grunn av naturlige men for forskerne utilsiktede effekter som følge av omgangen mellom forskerne og de som det ble forsket på.

Kontekst:

Kontekst er et begrep som er spesielt viktig for den non-dualistiske forskningen.

Kontekst³ (fra latin: contextus, «sammenveving») er begrepet for omstendighetene omkring en hendelse eller en tilstand. Konteksten virker inn på hvordan vi tolker denne hendelsen eller tilstanden, og den kan også virke inn på hvordan hendelsen forløper.

Slik jeg tolker definisjonen over fra wikipedia er det kontekstuelle alt som omgir oss som både kan påvirke oss og som påvirker oss og samtidig blir påvirket av oss til enhver tid. I den non-dualistiske vitenskaplige verden hevder derfor forskerne at det kontekstuelle i forskningen påvirker alt hva som skjer gjennom ett forskningsprosjekt. Professor og foreleser ved kurset Vitenskaplige metoder (VT 302E⁴) Erlen Dehlin skrev blant annet at ”even words gets their mining in the context they are used”.

Johnson og Duberley (2006) skriver i sin bok at språket ikke er uskyldig i sin form og at språket inneholder mening. Denne meningen blir tillagt en identitet fordi det uttrykkes av individer. Når dette skjer i mange kontekst av mange individer samtidig med ulike identiteter vil det derfor ikke være mulige å oppdage allmenngyldige sannheter ”der ute”. Språket kan ikke representere eller lyse opp noen eksterne realiteter.

³ <http://no.wikipedia.org/wiki/Kontekst>

⁴ <http://hibo.no/index.php?ID=11266&lang=nor&displayitem=VT302E%7C000%7C1%7C20133%7CNO&module=studieinfo&type=emne>

Non-dualister hevder med utgangspunkt i dette at dualistene i høyeste grad også foretar sin forskning i en kontekst uten å være verdinøytrale. Dette gjør de allerede før forskningen starter blant annet i forbindelse med valg av forskningsområde (objekter). Derfor kan ikke positivismen hevde sin objektivitet.

Strategisk foregår Social Konstruktivismen som forskningsdesign ut fra en aduktiv tilnærming – å finne forståelse. De metodene som brukes er bl.a. Case-studier, fenomenologi-studier, Hermeneutics, Narativer etc. Slike studier kan også inneholde kvantitative momenter men som oftest forbindes slike studier med en kvalitativ tilnærming.

Når det gjelder reliabilitet og validitet for kvalitative studier viser Kvale (1997) til at disse ofte smelter sammen til en enhet som i hovedsak dreier seg om forskerens egen reliabilitet og integritet. Herunder at forskeren tydelig forklarer sitt vitenskaplige ståsted og at den som leser forskningen kan få ett tydelig bilde på hvem forskeren er gjennom å få vite hvilke erfaringer forskeren har, herunder politisk ståsted, yrkeserfaring o.s.v.

Men også i den non-dualistiske vitenskapstradisjon ser vi at forskerne ofte skiller mellom nivåer i organisasjoner og varierer mellom disse og en større helhet. For eksempel snakker Nordhaug (2004) om analytiske kompetansenivåer og holistiske perspektiver. Samt at non-dualistene opprettholder en inndeling av ett indre og ytre liv til organisasjoner, noe som bidrar til å bygge opp metaforer om at organisasjoner blir ”menneskeliggjorte” og får en egen identitet.

3.0 Narrativ metode

Plans are nothing; planning is everything.

Dwight D. Eisenhower

Ett narrativ er en fortalt historie (Ims og Jacobsen 2006). Narrativ fortolkning tar utgangspunkt i hvordan mennesker redegjør for sine erfaringer, og hvordan de framstiller seg selv (Engelsø 2007).

Ut fra min forståelse av kompleksitetsperspektivet og den problemformuleringen jeg har valgt i denne oppgaven blir det å velge et narrativt perspektiv som forskningsmodell naturlig.

Dog har det personlig vært en lang vei å gå for meg å skulle skrive en oppgave som tar utgangspunkt i et narrativt perspektiv. En viktig grunn til dette er at jeg ikke opplever at det ligger naturlig for meg å bruke pennen for å uttrykke meg gjennom fortellinger og små historier i prosaform. Når jeg ser tilbake på ungdomsskole og gymnastiden viser blant annet også mine karakterer i Norsk skriftlig at har jeg har til dels særdeles dårlige erfaringer med denne metoden. Men for å komme til ny kunnskap har jeg erkjent at også jeg må ta skrittet ut i det litt ukjente og se på dette som en personlig utfordring.

I tilnærmingen til det narrative perspektiv settes det på ingen måte opp noe rammeverk for hvordan materiale i studiene skal samles inn eller hvordan det skal presenteres. Det er med andre ord ingen sammenheng mellom den narrative tilnærming og noen andre metoder. I henhold til Czarniawska (1998) så kan derimot narratives forekommer i flere metoder.

1. Forskning som er skrevet i en fortellende mote
2. Forskning som samler organisasjoners historier
3. Forskning som konseptualiserer organisasjoners liv som fortellinger
4. Disiplinære refleksjoner formet som litteratur kritikk

Min tilnærming til narrativet i analysedelen vil ha en blanding av alle disse nevnte metoder men kanskje mest av alt bygge jeg på to første punktene over. Min oppgave, i motsetning til mer tradisjonelle studier, vil ikke handle om mine observasjoner og fortolkninger av andres

adferd og handlinger. Mine narrativer vil kun gjengi hvordan jeg opplever de beskrevne relateringsprosessene og derigjennom hvordan jeg fortolker mitt ståsted i disse relateringene. Som Engelsø (2007) skriver er det altså ikke de andre som er i fokus men mine egne refleksjoner over det jeg har opplevd. Med en slik tilnærming vil selve framleggelsen av mitt arbeide og hvordan jeg skriver bli vesentlig.

Språket og ikke minst skriftspråket er ikke uskyldig har jeg tidligere hevdet og mening skaper derfor en identitet (Johnson og Duberley 2006). Jeg uttaler meg i oppgaven ikke på vegne av de personene som er beskrevet og fortolket men konstaterer at min fortolkning av ”deres stemmer” gjengitt i mine historier blir en del av mine handlingsmønster. Perspektivet og de fortellingene jeg drar ut av historien blir derfor ett bilde på min identitet og personlige stemme. Fortellingene og refleksjoner rundt disse vil derfor også bidra til å skape mening og kanskje forståelse.

I slik narrativ forskning påpeker Mishler (gjennitt i Kvale 1997) at validitet først og fremst er en sosial kunnskapskonstruksjon som betyr at valide resultatet blir etablert i en diskurs og derigjennom kan blir vurdert og fortolket som tilstrekkelig gyldige og sannferdige av den som leser. I henhold til Kvale (1997) framheves forskerens troverdighet som ett viktig kriterium for om forskningsrapporten godtas eller ikke. Ved at jeg i innledningen til oppgaven presenterer meg og underveis også forsøker å klargjør mitt ståsted ønsker jeg å bidra til at leserne får ett bedre grunnlag for å lage sin fortolkning av den teksten jeg skriver (Nyeng m.f. 2006).

For meg vil oppgaven være en refleksjon over hva som har omgitt meg over en treårig yrkesaktiv periode i DnB NOR. I tillegg vil den også naturlig bli farget av at jeg skriver den etter at jeg har forlatt, ikke bare stillingen, men også selskapet for 7 – 8 måneder siden. Dette kan klart være med på at jeg allerede i dag ser på problemstillingen med andre øyne og at jeg vil fortolke mine erfaringer basert på en annen form for distanse til problemformuleringen. Dette er noe jeg kanskje ikke ville ha gjort tidligere når jeg omgikk de menneskene som var med på å påvirke min identitet og personlige stemme.

I denne teksten vil jeg drøfte mine refleksjoner noe som betyr at jeg må erkjenne at utfordringen for leser er at jeg både er informant og fortolker og skriver (forsker). Dette forstår jeg kan være med på å svekke gyldigheten gjennom en dårlig diskurs fordi jeg

gjennom å velger både hva jeg skal skrive om og ikke minst hvordan jeg formulerer meg i teksten blant annet kan komme i fare for å utelate ”fakta” (fortellerens oppfattning) og derved sette meg selv i ett bedre lys enn hva som var tilfelle (forskerens fortolkning).

Når kilde og fortolker er samme person, blir det ikke mer enn den ene omfortellingen, som vi alltid bærer med oss når hendelser skal framkalles igjen (Engelsø 2007 s. 35).

Det vil i tillegg alltid være forskjellige og marginaliserende meninger i all kommunikasjon som vil bli avslørt gjennom fortolkning av den enkelte leser til en skrevet tekst. En leser vil alltid ta med seg sine meninger og ”tatt for gitt holdninger” når han undersøker (leser) en tekst (Johnson og Duberley 2006), så også i denne oppgaven. En diskurs (drøfting) av motstridende påstander i en dialog (tekst) vil derfor bidra til å styrke gyldigheten i kunnskap. Derved håper jeg at de som leser oppgaven kan bruke den som diskusjonsgrunnlag for derigjennom å oppnå en bedre forståelse for egne utfordringer på sin egen arbeids- eller skolehverdag.

4.0 Kompleksitetsperspektivet

Associate yourself with men of good quality if you esteem your own reputation. It is better be alone than in bad company.

George Washington

Kompleksitetsperspektivet er på flere områder en sterk kritikk av de rådende vitenskaplige tradisjoner og derved også de forklaringer og teorier som disse forskningstradisjoner har gitt til organisasjons- og ledelsesfaget de siste 100 årene. Alle dagens mest brukte og leste teoriene er utviklet med fundament i forskning som er forankret i spennet mellom på den ene siden den positivistiske epistemologi, og på den andre siden den sosial konstruktivistiske tradisjon slik jeg beskrev kapittel 2 - Vitenskapelige metoder og teori.

Hva betyr dette og på hvilke områder er det så kompleksitetsperspektivet skiller seg fra den tradisjonelle vitenskapen?

Først og fremst dreier dette seg om at kompleksitetsperspektivet ser dagens teorier som systemperspektivorienterte og lineære i sine forklaringsvariabler. Med å benevne disse tradisjonelle teorier på denne måte mener ikke kompleksitetsforskerne å skape ett bilde av annerledeshet slik jeg forstår det. Men synliggjør forskjellene gjennom sine grundige sammenstillinger mot tradisjonell teori og forklaring av egen forskning. For å behandle dette nærmere vil jeg under forsøke å sette opp ett sett av områder i fra det som kompleksforskningene betegner som den tradisjonelle lineære teoribeskrivelsen basert på ovennevnte forskning for så å beskrive hvordan kompleksitetsperspektivet behandler de samme temaene.

4.1 Systemperspektivet

Fra kompleksitetsperspektivet er det spesielt tre kjennetegn som trekkes fram når den kritiserer systemtenkningen. Det første er grenser som beskriver hvordan systemtenkning behandler skillelinjer og nivåer i organisasjoner. Det andre er bruken av metaforer basert på tid og rom, og det siste er systemets overbevisning om at ting må struktureres.

1. Grenser:

Ser vi først på begrepet grenser behandles dette fra et systemisk perspektiv på organisasjoner alltid ut fra tanken om at det på den ene siden eksisterer skiller mellom organisasjonen og omgivelsene og på den andre siden at det samme skillet eksisterer internt gjennom grensedragninger. I tillegg opererer systemteorier også med at disse kan deles inn i flere nivåer i bedrifter der en skiller mellom bl.a. det operative, det taktiske og det strategiske nivå, eller på det faglige som eksempelvis produksjon, administrasjon eller salg. Dette står i sterk motsetning til kompleksitetsperspektivet som viser til at det ikke er noen skiller mellom det indre og det ytre for organisasjoner ei heller at det finnes grensedragninger eller nivåer internt. Fra kompleksitetsperspektivet er alt som skjer basert på kommunikative handlinger og inntraksjon mellom kropper (mennesker) slik Stacy (2008) beskriver det. Derfor eksisterer individet, gruppen og organisasjonen på samme nivå.

2. Romlig metafor:

Det andre er bruken av metaforer. Fra ett systemisk perspektiv behandles også organisasjoner ved bruk av metaforer der organisasjonen beskrives ut fra en vurdering om at de har en innside og en utside. På denne måten gjøres organisasjoner til enheter/individer som derved kan gis en form for vurdering (medisinsk prognose) for så å påføres en behandling (medisinsk resept). Et eksempel på dette er, som tidligere beskrevet, at ledere ut fra et strukturperspektiv både kan stå på utsiden av organisasjonen hvor de typisk er på strategisamlinger og samtidig kan de være en del av organisasjonen for å implementere disse vedtatte strategiene (Senge 1990).

Ett annet romlig begrep i fra at systemperspektivet er beskrivelsen om at organisasjoner i seg selv kan ha kunnskap. Denne kunnskap skal så både kunne utvikles og ikke minst ledes (Gjelsvik 2007, Nordhaug 2004). Fra et kompleksitetsperspektiv hevder man derimot at organisasjoner umulig kan ha kunnskap da dette ikke eksisterer på ett eget nivå. Individer kan da heller ikke ha kunnskap eksplisitt siden disse eksisterer på samme nivå.

Kompleksitetsperspektivet tar igjen her utgangspunkt i at det er interaksjonen mellom kropper som er grunnlaget for at kunnskap kan oppstå og utvikles. Når disse kroppslige interaksjonene opphører slutter også kunnskapen å eksistere. Det er derfor ikke mulig å dyrke organisasjonskunnskap og/eller lede den (Stacey 2000) på samme måte som systemperspektivet hevder.

3. Struktur:

Det tredje området er altså struktur. Fra ett systemisk perspektiv blir organisasjoner ofte beskrevet med strukturbriller når de sees på fra utsiden mens de fra innsiden behandles og omtales som at de består av prosesser (Johannessen og Olsen 2008). Prosesser er her slik jeg tolker det bare en annen benevnelse fra systemperspektivet på å sette ting i struktur. Dette bygger troen på at vi kan forme organisasjoner slik vi bestemmer oss for å ha dem. Når systemperspektivet i tillegg nærmest har personifisert organisasjonene (se pkt. 2 om romlig metafor over) har de også gitt dem en forståelse av å inneha egen identitet og etikk. En sterk synliggjøring av dette finner vi blant annet i en uttalelse gitt av Krf politiker Dagfinn Høybråten som i ett intervju onsdag 16. desember 2009 uttalte at til NRK; *"NAV er ikke blitt den organisasjonen som stortinget vedtok i 2005"*.

Spørsmålet fra ett kompleksitetsperspektiv blir naturlig om hvordan er det mulig for politikere eller for den sak skyld ledere å kunne vedta framtiden. Spørsmålet blir da også hvordan ledere kan vedta strategier og hvilken nytte disse strategiene har.

Slik jeg tolker Johannessen (2009) kjennetegnes det systemiske perspektiv ved at det prøver å håndtere dagens komplekse virkelighet ved at organisasjoner fortolkes som ett samspill (en syntese) mellom deltakerne og helheten der summen skal bli mer enn enkeltindividene. Ut fra mitt syn arbeider derved strukturperspektivet med å teoretisere verden til en forståelsesramme der modeller og forenklinger skal underbygge og bidra til å gi svar på eller skape harmoni og dypere forståelse. Derved bidrar systemperspektivet i sin teoretiske rammeforståelse til å unngå konflikter og tvetydigheter i organisasjoner. Ett eksempel på dette er hvordan Gjeldsvik (2007) hevder i sin teori om innovasjonsledelse at den er bygget på en evolusjonær tilnærming. Mens han i sine beskrivelser fort faller for fristelsen til å systematisere, modellere og bygge teorien på en kausal tilnærming. Derved flytter han sin teoriutforming helt bort fra Darwins evolusjonsteorien og over til en kausal lineær ramme slik jeg forstår den.

4.2 Kompleksitetsperspektivet

I avsnitt 4.1 har jeg berørt noen punkter som skiller systemperspektivet og kompleksitetsperspektivet. For å grave litt dypere i dette vil jeg nå ta for meg og diskutere på hvilke områder jeg spesielt opplever at kompleksitetsperspektivet trekke fram ulikheter til det

systemiske perspektivet. Her er det spesielt to områder som er framtreddende. Det ene er paradokser og det andre er framvekst og selvorganisering.

a. Paradokser.

I det systemiske perspektivet elimineres paradokser ikke bare ut fra struktur og kausalitet men først og fremst ut fra en tanke om at vi kan forklare verden og behandle den ut fra en tanke om både - og. Denne både - og forståelsen er forklaringsvariabelen som brukes for å gi systemteoriene enkle oversiktligere forklaringer. Her kan vi igjen trekke fram eksemplet på lederen som både kan være en del av organisasjonen og samtidig stille seg på utsiden. Eller lederen som både skal være leder og medarbeider på samme tid. Gjennom systemperspektivet opprettholdes etter mitt syn en forenkling og ett forsøk på å objektivisere verden.

Kompleksitetsperspektivet på sin side hevder derimot at paradoks aldri blir løst i det systemiske perspektivet (Griffin 2002), men at systemteorien kun bidrar til å skape gjentakende problemer.

Ett eksempel fra virkeligheten kan være Norske Skog (NS) som er verdensledende innen papirproduksjon. NS har fabrikker over hele verden og spesielt mange i den 3. verden. NS er på den ene siden forpliktet til å gi eiere og aksjonærer maksimal avkastning på sine investeringer mens den på den andre siden har ett ansvar både for å drive økologisk bærekraftig og etisk. Økologisk både ovenfor sitt nærmiljø, lokalbefolkningen, naturen, dyrelivet etc. Men ikke minst etisk ovenfor alle sine ansatte ved å garantere like arbeiderrettigheter, lønn, arbeidsmiljø og sikkerhet etc. På hvilken kan NS ivareta disse av de to rollene som isolert sett står i sterke motsetningsforhold, hvilke konflikter kan oppstå når kapitalismen, miljø og etikk står mot hverandre? Dette er bare ett eksempel på ett paradoks som ikke lar seg løse uten å skape nye!

Kompleksitetsperspektivet hevder at ved å prøve å eliminere paradokser vil ikke forskerne se hva som egentlig ligger framfor dem. For kompleksitetsperspektivet er kjernefrasen knyttet til å forstå paradokser knyttet til begrepet samtidighet. Her trekker kompleksitetsforskninger paralleller til naturvitenskapen og framhever at vi som mennesker ikke på noen måte er løsrevet fra naturen. Vitenskaplig ligger dette innenfor Social konstruktivismens vitenskapsbegrep, men kompleksitetsforskningen trekker nok dette noe lengre. En viktig vitenskaplig oppdagelse kompleksitetsforskningen trekker fram i denne sammenhengen er Pregogine (Stacy (2008) som beviste at det i naturen eksisterer en tilstedeværelse av orden og

uorden på samme tid. Dette er en samtidighet som skaper spenning og ubalanse og som også er langt fra likevekt. I denne ubalansen skjer en selvorganisering i naturen som igjen betyr at bevegelser inn i framtiden er radikalt uforutsigbar. Derved vil vi mennesker som på alle områder er en del av fra naturen oppleve det samme, noe som skjer i vår interaksjon med hverandre.

b. Framvekst og selvorganisering

I kompleksitetsvitenskapen hevder man at alle individer i ett samfunn ønsker å oppnå noe (Griffin 2002). Derfor planlegger vi og har intensjoner med alt det vi gjør. Når mennesker kommuniserer medfører dette igjen at det vokser fram nye planer og intensjoner. Denne kommunikasjonen oppstår når to kropper møtes og at kommunikasjonen er basert på ett mønster av turtaking og turskaping. Med dette mener Stacy (2008) at vi som individer med våre intensjoner i møte med andre skaper en framdrift. Dette gjør vi ved at når det er vår tur (turtaking) skaper vi bevist svar (turskaping) gjennom på forhånd hele tide å prøve å gi retning til hvor kommunikasjonen er på vei (hvilket svar vi får).

Videre forstår jeg med dette at kompleksitetsforskningen beskriver en kontekst der man ikke kan tenke og oppleve seg selv uten å være samhandel med andre (Stacy 2008). Min fortolkning av Engelsø (2007) er at Elias (Griffin 2002) sin forskning underbygger dette ved å henvise til at mennesker bør forstås ved ord som relatering i stedet for tilstander. Ut fra dette perspektivet kan derfor som nevnt tidligere ikke kunnskap lagres men kun vokse fram igjennom samhandling mellom menneskelige interaksjoner. Dette står i skarp kontrast til det etablerte tankegods og er en sterk kritikk til det systemiske perspektivet som snakker om at kunnskap kan lagres. Blant annet finner vi dette tydelig i den systemiske kognitive skolen. I denne skolen er en av de viktigste byggeklossene i kommunikasjonstradisjonen (Johannessen og Olsen 2008) at kunnskap kan lagres i individer og tas fram etter behov. I kompleksitetsteorien er dette det som beskriver som å ”innfolde” kunnskap, for så når det er behov for den kan den tas fram (utfoldes). I henhold til Stacy er som nevnt kommunikasjon ikke bygget på innfolding og utfolding. Kunnskap oppstår og utvikles kun i en interaksjonen mellom kropper og når interaksjonen opphører så opphører også kompetansen å eksistere.

4.3 Makt og identitet

Når kompetanse som begrep forklares ut fra kompleksitetsforskningens vinkling i avsnittet over blir også begrepene makt og identitet yters viktige å forstå. For når alt fokus er flyttet til å omhandle menneskelig relatering oppstår både ett behov for og nødvendighet av å forstå disse begrepene.

Når individer møtes vil det oppstå en spenning som er basert primært på identitet. Slik jeg forstår Elias og Mead (Mead 1934, Stacy 2008, Griffin 2002, Stacy and Griffin 2005) er identitet en av byggeklossene som karakteriserer oss som individ. Når så individer møtes vil vår identitet bli utfordret blant annet som ett resultat av spørsmål knyttet til makt i kommunikasjonen.

Med Stacy (2008) forstår jeg at makt ikke er noe som mennesker har men at dette oppstår i samhandling mellom individer. Makt er slik jeg tolker det noe som vil skifte fram og tilbake mellom deltakerne i denne relateringsprosessen med turtaking og turskaping. Disse maktskiftene vil derfor hele tiden utfordre identiteten til kroppene. Maktkonfigurasjoner oppstår derved dynamisk i distribusjon i relasjoner og kan eller vil blir påvirket i denne prosessen som Stacy.

Ut fra dette forstår jeg kompleksitetsperspektivets viktigste forankringspunkter, som også er omtalt i innledningen, til å omhandle ”komplekse responderende relateringsprosesser” (KRP).

KRP fortolker jeg derved som å bestå av en kontinuerlig bevegelse av kroppene som samhandler mot en framtid under uavbrutt konstruksjon. Organisasjoner blir ut fra denne teorien ikke annet enn mellommenneskelige samtaleprosesser slik jeg fortolker Stacy. I henhold til Prigoine (Griffin 2002) har han slik jeg forstår det formulert at selvorganisering oppstår når man aksepterer paradokser i stedet for å prøve å eliminere dem, og at det derved vil vokse fram orden fra uorden, og at dette vil skje når alt er på randen av kaos – identitet og makt er utfordrer og i bevegelse.

Slik jeg oppsummert fortolker dette betyr det at for å skape orden i kaoset må det være en relateringsprosess mellom individer. Så snart denne relasjonen er brutt vil det derfor igjen oppstå kaos og uorden.

Derved oppnår man ved kompleksitetsperspektivet det motsatte av det systemperspektivet søker. Nemmelig at man sette fokus på relatering, makt og uenigheter for å finne fram til nye framvekst av selvorganiserende prosesser også kalt framskritt. Forandring i organisasjoner blir derved endringer i kommunikasjon. Herunder at hva jeg snakker om, hvem jeg snakker med og hvordan jeg snakker til dem blir det viktigste å forstå.

Slik jeg forstår ledelse i henhold til Griffin og Stacy (2005) er det i denne konteksten at de effektive lederne tenderer til å ha, ut fra sine levde liv, utviklet en større spontanitet samt større evner til å håndtere de pågående prosesser og kroppslige samhandlinger. Disse lederne betegnes ut fra denne forståelsen som individer som har større kapasitet til å ta andres perspektiv, forstå makt og identitet i en relateringsprosess. Derved blir etikk også forhandlet i samhandlingen og ledelse blir derfor ett spørsmål om etikk (Griffin 2002).

5.0 Ledergruppen i Region Nord Norge

Do you want to know who you are? Don't ask. Act!

Action will delineate and define you.

Thomas Jefferson

Helt fra jeg begynte i banken 2. januar 2007 tok jeg ansvaret for å drive noen av de tyngre utviklingsprosessene i regionen. Dette gjaldt både innad i regionledergruppen som bestod av 11 ledere, regionens utvidet ledergruppe med totalt 36 ledere og helt ut til det enkelte kontor og den enkelte ansatte. Disse prosesser var både knyttet til strategi og målformuleringer, kompetanseutvikling inkludert en bransjespesifikk sertifisering og utvikling av en prestasjonskultur. Bak disse prosessene lå føringer fra konsernets treårsplan (forretningsplan 2007 – 2010) som var forankret i konsernets overordnede strategiske føringene fokusert rundt å sette ny kurs der bankens mål for privatmarkedet var å bli "smartere på dagligbank og tyngre på rådgivning". Kort fortalt skulle bankens privatmarkedssatsning digitaliseres ennå mer gjennom at kundene skulle bli mer selvhjulpne via WEB samt at det parallelt skulle startes en nedbemanningsprosess.

I tillegg skulle alle rådgivere og ledere gjennom ett opplæringsprogram der målet var å sertifisere alle ansatte herunder ledere gjennom ett enklere opplæringsprogram en de ansatte. Regionene skulle i dette arbeidet blant annet utarbeide planer for gjennomføringen av opplæring samt framdriftsplan for omorganisering og nedbemanning og omdanning av de fleste kontorene til såkalte rådgivningskontorer uten kontanter innen 2010.

I vår ledergruppe ble spørsmålet reist om hva dette kunne bety for oss i vår region. For å komme prosessen i forkjøpet og sette regionen i førersetet ble det derfor satt fokus på å utarbeide arbeide regionale planer og mål som resulterte i en handlingsplan (HP) for 2008 som igjen ble revidert på høsten og revitalisert i ny HP 2009. Våren 2008 besluttet ledergruppe i tillegg å ta ennå sterkere styring med egen utvikling og besluttet å utarbeide et scenario som skulle beskrive Nord Norge inn mot 2018. Arbeidet ble basert på eksisterende scenariundersøkelser fra forskjellige forskningsmiljøer i landsdelen og knytte dette inn mot vår tolkning av konsekvenser. Til dette ble det etablert ei arbeidsgruppe der jeg tok ansvaret

for å drive prosessen. Resultatet ble presentert som diskusjonsgrunnlag for ledergruppen sommeren 2008 på ledermøte på Hamn i Senja og arbeidet videre med for å bli konkretisere utover høsten og lagt inn i HP 09 med tiltak til restrukturering, nedbemanning og omorganisering av regionen fram mot 2012.

Parallelt med dette ble også arbeidet med å utvikle såkalte "prestasjonsstandarder". Disse skulle være ett rammeverk for hvilke forventninger og krav vi som ledere hadde både til oss selv men ikke minst hvilke krav og rammer våre ansatte skulle forholde seg til både knyttet til handlinger, holdninger (verdier) og resultatmål. Prestasjonsstandardene ble også en del av HP 09 hvor de var nedfelt som konkrete "handlingsregler" (slik gjør vi det hos oss!). I tillegg ble det også besluttet måltall som prestasjonsmål knyttet til den enkelte ansattes rolle i organisasjonen (rådgiver, finansrådgiver, investeringsrådgiver og leder).

5.1 Leder møte

Som forberedelse til ett av mine første møter i regionens ledergruppe i mai 2007 hvor strategi var ett av temaene som skulle diskuteres skrev jeg i en e-post 14. mai til min leder før møtet;

Utg.pkt. for strategiarbeidet er at de strategiske føringene og den strategiske plattformen (visjon, misjon etc) til konsernet er udiskutabel?! Spørsmålet er heller om disse er tilstrekkelig kjente og om vi som ledere har noe eierskap til disse . . .

I e-posten foreslår jeg videre hvordan vi i møtet bør drive fram prosessen samt overordnet både forankre framdrift og målsetninger med arbeidet i hele strategiløpet for 2007 fram til endelig handlingsplan. Bakgrunnen for min e-post var min opplevelse etter bare noen måneder i organisasjonen at det var liten forståelse og kjennskap til bankens strategier og mål, og ikke minst hvorfor banken skulle i den valgte retningen blant lederne.

I avslutningen av e-posten står det videre;

Ved denne prosessen får du både forankring, involvering. . . , og vi får på plass en felles markedsplan for regionen samt at vi starter med å rulle ut regionale/lokale markedsaktivitetsplaner.

Som denne e-posten viser har jeg tydelig tuftet mine innspill og tanker fra en tradisjonell tilnærning til både ledelses og ikke minst organisasjonsutvikling og kompetanseutvikling. Dette vises også til i Gjelsvik (2007) som i sin modell knyttet til innovasjonsledelse sier det er tre nivåer i slike prosesser (operasjonelt, mellomledere og toppledere).

To uker før jeg skrev denne e-posten hadde vi gjennomført vår første utvidet ledersamling for alle regions 36 ledere som også gikk under navnet ”Bli kjent samling”. På denne samlingen ble det blant annet diskutert temaer knyttet til hva vi som region og som ledere skulle arbeide med framover. På samlingen hadde vi også med oss de overordnede føringer fra konsernet som grunnlaget for presentasjonene og diskusjonene. For mange av lederne i den utvidete gruppen var dette en helt ny måte å arbeide på. For de fleste av disse lederne var personer med lang fartstid i banken som hadde kommet til sine lederjobber stort sett som en konsekvens av opprykk basert på lang og tro tjeneste.

Under samlingen kom det mange gode innspill til fokusområder og tiltak men også noen kritiske røster til den måten både konsernet og regionledergruppen hadde tenkt å arbeide framover i forbindelse med forsering og gjennomføring av disse strategiprosessene.

Drøfting ut fra ett kompleksitetsperspektiv:

En av de viktigste kritikkene kompleksitetsforskningen har til den tradisjonelle strukturelle tenkningen knyttet til organisasjon og ledelse er paradokser. Dette er i grunnvollene fundert i en filosofisk vitenskaplig debatt (Griffin 2002) men jeg har beskrevet i teorikapittelet forran.

I den overnevnte narrative teksten finner jeg minst to slike paradokser 1) Leder som søker å oppnå kontroll i en kompleks verden og 2) Ledere som både er involvert / involverende og samtidig distanserte ovenfor sine medarbeidere.

1) Leder som søker kontroll

e-posten viser at jeg søker å bidra til at vi som ledere kan ta kontroll over den organisasjonen vi leder og de omgivelsene vi lever i. Dette er helt i tråd med den tradisjonelle lineære tenkningen om at vi som leder kan og skal kontrollere våre omgivelser.

For gjennom å fokusere på å lage planer basert på spådommer om fremtiden ønsker jeg å sikre at vi kan opprettholde denne kontrollen. Jeg hevder i tillegg i denne anledningen at det er

enkelte temaer som verdier og visjoner som er udiskutable for alle i vår organisasjon, verken i vår ledergruppe eller blant våre medarbeidere.

Utgangspunktet for min tilnærming var et jeg anså selskapets verdiene og visjonene som selve ankeret i den utviklingsjobben jeg skulle i gang med, og at de var så viktige for dette arbeidet at vi bare må få de ansatte til å forstå dem og oss som ledere til å "eie" dem. Verdiene var allerede bestemt av noen ledere over meg og derfor i nåværende situasjon ikke oppe til diskusjon. Derfor var disse verdier noe jeg bare må rette meg etter. Jeg stiller med andre ord ingen spørsmålstegn til om verdiene til organisasjonen har noen verdi i seg selv eller om de faktisk kan brukes i forbindelse med det forestående utviklingsarbeidet.

Årsaken til at jeg lukker diskusjon, før den er startet, rundt disse temaene er at jeg først og fremst ønsker framdrift i utvikling av de riktige handlingsmønstrene til organisasjonen. Dette var jo en av mine opplevde hovedoppgaver og suksessfaktorer. I tillegg vet jeg av erfaring at å berører disse temaene på alle områder vil kreve masse resurser og tid noe som igjen ville forsinke de øvrige prosessen.

Hos Gjelsvik (2007) sin teori finner jeg i beskrives om innovasjonsledelse en prosessmodell der målet er å kunne håndtere de enkelte del - elementene adskilt fra hverandre. Han skiller slik jeg tolker han dog mellom inkrementelle og radikal innovasjoner. Derved søker han å arbeide ut fra ett perspektiv der han har kontroll over innovasjonene.

I denne beskrivelsen er det jeg opplever ett forsøker på å foranker teorier i en Darwinistisk tankeprosess knyttet til evolusjonslæren. Dette blir for meg ett paradoks når jeg opplever at han på den andre siden også søker etter å kontrollere innovasjoner. Siden han ikke helt klarer å finne 100% konsistens i sine Darwinistiske bestrebelse søker han å beskrive avvik fra dette evolusjonsperspektivet ved å si att mennesker er rasjonelle i fundament men at de ikke alltid får dette til så derfor lanserer han begrepet radikale innovasjoner. Dog ser jeg at hans tanker er sammenfallende med min beskrivelse knyttet til ledelseskontroll.

I kompleksitetsperspektivet knyttes verdier til spørsmålet om etikk og derved om organisasjoner kan ha verdier eller en egen etikk. I kompleksitetsforskningen finner jeg at organisasjoner og individer ikke eksisterer som separate enheter. Dette henger sammen med at det i kompleksitetstenkningen ikke skilles mellom nivåer (Stacy 2008) som individ, gruppe og organisasjon slik den systemiske perspektivet gjør. Derfor kan ikke organisasjoner ha egen etikk, dette er noe som vi mennesker utøver i vår kroppslige interaksjon. I Griffin (2002) finner vi ett eksempel på en rettssak om en bedrift som har forurenset sitt nærmiljø i nærheten

av en lite landsby. Gjennom denne metaforen funderer Griffin at det ikke er bedriften som er etisk ansvarlig men alle de menneskene som viste om forurensningen både lederne, de ansatte og sågar innbyggerne i landsbyen som ble skadelidende av forurensningen. Etikk er derfor noe hvert enkelt individ har og ikke noe en organisasjon kan ha.

. . . ethical meaning continually emerge in the interaction . . . Ethics are being negotiated in the interaction (Griffin 2002 s. 20)

I henhold til Griffin fortolker jeg dette til at i den grad organisasjoner har etikk i seg selv vil dette kun være når mennesker samhandler.

Ut fra dette viser kompleksitetsperspektiv at jeg burde ha brakt temaet knyttet til bankens visjon og strategi opp, og brukt tid på å diskutere og forankre en samtaleprosess med alle involverte knyttet til å få en felles forståelse for hverandres ståsted.

Gjennom at jeg henviser til at jeg som leder skal eie verdiene og de ansatte skal læres til å kjenne og adlyde dem ber jeg med andre ord den enkelte ansatte om å underkaste seg ”meg som leder”. Derved opprettholder jeg myten om ”kontroll” og ønsker å skaffe meg arbeidsro til å få på plass planer og aktiviteter, som igjen vil være med på å kontrollere de ansatte.

Tar jeg i tillegg inn de nevnte prestasjonsstandardene som jeg stod som fødselsfar til blir det hele komplett absurd for meg som ledere i min streben etter å kontrollere. For med slike prestasjonsstandarder basert på overskrifter som ”slik gjør vi det hos oss” prøver jeg å kontrollere adferd (Argyris 1990). Med i tillegg å lage ”prestasjonsmålesystem” som baserer seg på å lage felles krav til individene jager jeg også etter mulighet for å sette i system ett konsekvensapparat.

En årsak til at banken søker å holde ett slikt kontrollfokus fundert i handlingsplaner er som jeg har nevnt både historisk betinget men ikke minst fundert i sterke organisatoriske krefter knyttet til den kredittfaglige siden som baserer sitt arbeide utelukkende på å kontrollere. I henhold til Johannessen (2009) kan dette betegnes som å komme inn i en kontrollspiral der ledelsen opprettholder myten og fantasien om å ha styring og kontroll med organisasjonen og dens omgivelser.

2) Ledere som både er involvert og distanserte.

Videre i min beskrivelse i e-posten knytter jeg også inn en forståelse av at jeg som leder på den ene siden kan arbeide med organisasjonen ut fra en tanke om at jeg er involvert og deltakende i de hverdagslige arbeidsoppgavene. Mens jeg på den andre siden samtidig kan være autonom og trekke meg bort fra dagligdagse oppgaver og bare observere organisasjon. Ord som forankring, involvering og rolle ut beskriver en slik tankerekke.

Dette betyr at jeg hevder ett syn der ledere kan arbeide tett sammen med sine kollegaer i daglige interaksjoner ved uformelle samtaler, kursing, trening, foredrag etc. Samtidig skal jeg også kunne stille meg på utsiden av organisasjon og se "inn på denne" som om den er en organisme i seg selv. På denne måten sikre jeg som leder at jeg har styring på daglig drift samtidig sin jeg kan gjøre de nødvendige vurderinger og fatte de riktige beslutninger slik at vi kan iverksette og involvere de ansatte etter behov i prosessene og derigjennom nå de fastsatte målene.

Dette sammenfaller med Gjelsvik (2007) som beskriver den suksessfulle leder av innovasjonsprosesser ut fra at man må se på situasjonsperspektivet. Med dette forstår jeg at han viser til at ledere må forstå hvilke endringer bedriften står ovenfor både med tanke på marked og behov for intern kompetanse. Til dette setter han opp flere punkter som en leder bør arbeide med. Her framkommer bilder om at leder på den ene siden må kartlegge både interne forhold knyttet til prosesser og kompetanse (Lay 2004, Nordhaug 2004) og eksterne forhold som eksempelvis muligheter og trusler i markedet (Borch 2009).

Med ledere som ut fra dette perspektivet på den ene siden kan forme og styre interne forventninger gjennom samhandel og på den andre siden kan utvikle kompetanse gjennom å stå på utsiden der leder har sett organisasjonens behov oppnå ledere en illusjon av kontroll. Med dette stiller Gjeldsvik etter min forståelse seg på linje med det Griffin (2002) som beskriver en tenkning der "både – og" opprettholder en ide om leder både som autonom samtidig som lederskap tillegges en framvoksende dimensjon i den systemiske selvorganiseringen. Med andre ord skiller ikke Gjelsvik seg fra ideen om lederrollen som fullt ut involverende og samtidig distansert.

I en slik systemtenkning anses mennesket kun som deler i en organisasjon og for å forklare endringer kan menneskene og spesielt lederne være autonome og står utenfor organisasjonen og gjør rasjonelle valg (Johannssen 2006 gjengitt i Engelsø 2007).

Denne utfordringen som kompleksitetstenkningen (Groot 2009) beskriver og drøfter henviser til at ledere på den ene siden har ett ”globalt” ansvar, som betyr at ledere har ansvaret for alt som berører organisasjonen og dens virke, mens ledere samtidig kun har muligheter til å påvirke utviklingen gjennom lokal deltakelse i kommunikasjonsprosesser, der gjenskaping og sosiale samhandlinger er det som kan føre til forbedrede resultater og utvikling

I kompleksitetstenkningen er derfor ikke individet løsrevet fra organisasjonen for som tidligere beskrevet skilles ikke kompleksitetsforskningen på å del individer, grupper etc. i forskjellige nivåer (Stacy 2008). Som leder har jeg derfor kun muligheter til å påvirke de kroppene jeg er i kommunikativ sameksistens med til enhver tid. Markedsplaner bør derfor kun utvikles i dialog med menneskene rundt meg noe som også vil sikre en høyere grad av suksess i gjennomføringen siden jeg i tilvirkning av planen kan ”påføre” deltakerne mine intensjoner og meninger. Å utarbeide planer uten å involvere seg i medarbeiderne blir derved uvesentlig og slik jeg forstår dette perspektivet blir derfor begreper som å rulle ut planer helt meningsløse i kompleksitetsforskningens søkelys. Utrullingen må i så tilfelle være en metafor for at dette skal skjer via de kommunikative prosessene som jeg som leder involverer meg i med de som skal utøve planene.

5.2 Ledermøte 2

Ut over høsten 2007 startet en prosess i DnB NOR konsernet der man gjennom strategiarbeidet i konsernet også hadde begynt å se ett voksende behov for å finne fram til hvordan framtidens leder skulle være. Hvilken rolle skulle lederne fylle og hvilke krav skulle sette på den enkelte lederrollen.

I vår regionledergruppe tok jeg tak i dette temaet og startet en prosess for å vurdere hva vi i vår region hadde behov for av lederkompetanse knyttet til framtidig utvikling av oss selv og våre ledere. Jeg hadde i løpet av min korte tid i organisasjonen sett at vi gjennom det store fokus på utvikling av våre medarbeidere ikke hadde tilstrekkelig oppfølging av lederne. Jeg hadde blant annet via mange kurs og treningssamlinger som var gjennomført ute på det enkelte kontor opplevd at leder ikke valgte å delta på slike treningssamlinger. I tillegg var tilbakemeldingene fra medarbeider entydige på at de etterlyste en slik lederinvolvering. Dette medførte etter min opplevelse at flere av medarbeiderne begynte å uttrykke missnøye med sine ledere som ikke ”klarte” å henge med på utviklingen. Dette kom spesielt sterkt til uttrykk i forbindelse med at det var lagt ned mye tid på å skape en treningskultur blant de ansatte knyttet til gjennomføringen av salg og kundemøter. I bunnen av denne trenings og prestasjonskulturen skulle ledere ha hatt en nøkkelrolle som coach og utvikler av egne ansatte men resultatet var heller at deres tilstedeværelse til dels var helt fraværende på mange kontorer.

Grunnen til dette var slik jeg opplevde det også at som prosessansvarlig og den eneste med ”trenererfaringen” fungerte jeg på mange måter som en sovepute for lederne. Derved fikk lederne avlastning og kunne heller holde på med de lovpålagte og trygge kontrolloppgavene. I tillegg var det lite press fra toppledelsen i regionledergruppen på linjeledere til at de skulle involvere seg. Bruken av eksempelets makt var heller ikke særlig utpreget ved at toppledelsen involverte seg eller selv drev med slik trening.

Det oppstod utover høsten i tillegg til stadighet ”konflikter” i dialogen mellom oss som ledere om den pågående strategiprosessen. Grunnen var blant annet at strategiarbeide var nytt for mange av lederne på alle nivåer og mange følte derfor en avmakt når det ikke alltid var sammenhengen mellom strategi og den virkelighet som lederne opplevde i sitt daglige arbeid ute på kontorene der trening også skulle prioriteres. Derfor havnet vi som ledere stadig oftere

inn i situasjoner der både medarbeider og lederne stilte spørsmålstegn med hva og hvorfor vi hadde behov for disse strategiprosessene og hva vi skulle prioritere av disse oppgavene.

Alt dette styrket og aktualiserte temaet i regionledergruppen og diskusjon om at vi burde legge noen felles forståelsesrammer og forventinger til prioriterte oppgaver tillagt lederrollen. Jeg fikk i den forbindelse mandat til å lage ett opplegg der målet var at alle ledere i region skulle gjennomføre en utviklingsprosess over året 2008. Forslag til gjennomføring og innhold skulle jeg presentere på første ledermøte i januar som beslutningssak (Sak 003/08 – Utviklingsprogram for ledere).

Fram til dette ledermøtet arbeidet jeg mye med å hente tilbake min gamle erfaring som konsulent der lederutvikling var en av mine fokusoppgaver. Jeg sjekket også med konsernet for å få innspill og forståelse fra det arbeidet som var iverksatt sentralt. Samtidig hadde jeg flere samtale med mine lederkollegaer i regionen og spesielt en kollega i Trøndelag som hadde tilsvarende jobb som min i regionen Midt Norge.

I presentasjonen til ledergruppen hadde jeg utarbeidet et forslag til løsning som fokus på å forankre beslutningen til gjennomføring i hvorfor det var viktig med lederutvikling og derigjennom definere viktige suksessfaktorer for lederutviklingen i regionen. Dette gjorde jeg primært ved å ta fram konsernets strategiske føringer og forretningsplan 2008-2010 samt vår regionens handlingsplan for 2008 som jeg hadde arbeidet med parallelt og som skulle ferdigstilles og besluttet på neste ledermøte i februar.

I målsetningen med lederutviklingsprogrammet fokuserte jeg på å underbygge lederes mulighet til å sikre måloppnåelse både på kort og lang sikt, herunder styrke muligheten for å bli den foretrukne rådgiverbanken slik strategiføringene til konsernet beskrev det. I tillegg skulle programmet bidra til å styrke ledernes kompetanse til å videreutvikle de ansatte og øke deres endringsforståelse. Hensikten var delt i fire overordnede momenter. Lederprogrammet skulle;

- 1) etablere en felles ledelsesforståelse
- 2) ta utgangspunkt i erfaringer samt dele av kunnskap
- 3) utvikle ”best praksis”
- 4) bidra til å utvikle en prestasjonskultur

Som rammestruktur foreslo jeg å starte med en samling i løpet av våren der vi ved å dele ledergruppen i tre puljer på løpende bånd skulle samlet alle ledere på tvers av regionen til gjennomføring av en to dagers sekvens. Ut fra disse dagene skulle den enkelte leder stake ut en kurs for egenutvikling ved en personlig utviklingsplan. Samtidig skulle de enkelte topplederne ta ansvar for å videreføre lederutviklingen i egen avdelingsbank ved å samle sine ledere for å enes om hvilke felles områder disse ledergruppene skulle arbeide med gjennom sommeren og høsten.

Til dette arbeidet stilte jeg min kompetanse og kapabilitet til disposisjon etter behov der jeg ønsket å bli involvert etter ønske fra avdelingsbankene eller den enkelte leder. Med andre ord var dette ett opplegg som krevde at lederne selv tok ansvar for egen utvikling. Til slutt skulle vi i løpet av seinhøsten gjennomføre en ny samling over to dager for å ta ett skritt videre hvis det var behov i organisasjonen. På fellessamlingene på vår og høst ville innholdet bli tilpasset ut fra individuelle innspill i forkant samt gruppenes progresjon. Beslutning om og hvordan vi så skulle videreføre prosessen inn i 2009 skulle avgjøres på siste samling.

Etter at jeg hadde avsluttet min presentasjon kom det umiddelbart bare positive tilbakemeldinger fra de fleste kollegaene på den jobben jeg hadde gjort. Flere av lederne så dette som ett velfundert forslag og ønsket at vi måtte komme i gang fortrest mulig. Etter litt diskusjon fram og tilbake var det noen av lederne som påpekte at vi ikke måtte la dette gå ut over driften og de daglig arbeidsbyrdene lederne allerede hadde. Vi måtte huske at lederne allerede hadde mange arbeidesoppgaver. I referatet (sak 003/08) står det bl.a.;

... Viktig å legge ambisjonsnivået riktig. Man må ikke ha for høye ambisjoner slik at man "gaper for høyt". Diskusjon i gruppa om hvorvidt opplegget kunne bli en byrde for lederne – ref. tidsklemma."

Jeg på min side framsa at vi ikke måtte se dette som en ekstra oppgave for lederne men en gylden mulighet for lederne og oss til både å diskutere hva lederrollen skulle være men ikke minst dele av erfaringer slik at vi kunne bli bedre og mer effektive i vår lederroller.

Hoveddiskusjonen sirklet deretter omkring både innholdet men også varigheten på prosessen.

Beslutningen ble et opplegg med en liten justering i omfang. I referatet står det om beslutning;

Forslag til innhold og framdriftsplan ble vedtatt bortsett fra at samling 2 får varighet 1 dag (ikke 2 dager), og at denne avvikles som en del kontorledersamlingen til høsten.

Gjennomføring av lederutviklingsprosessen:

I april gjennomførte vi så de tre første samlingen som planlagt med stort sett svært godt engasjement og gode tilbakemeldinger fra alle 32 deltakerne. Samlingen var tilrettelagt som en egenlæringsarena der lederne fikk anledning til å utveksle erfaringer for derigjennom å finne fram til ”best praksis”. Min rolle var først og fremst å fasilitere prosessen disse to dagene med noen innspill til faglig påfyll. I forkant hadde jeg sent ut invitasjon samt agenda, mål og hensikt for hele opplegget. Vedlagt hadde jeg også lagt en bok ved navn ”Måken Jonathan” som jeg tidligere hadde brukt ved flere lederutviklingsprosesser da jeg arbeidet som konsulent. Boken handler om Måken Jonathan Livingsten’s streben etter å nå egne mål men også hans vilje til å risikere å bli ekskludert fra flokken i denne søken. Boken var ment å skulle danne grunnlag til refleksjon og diskusjon på første samling.

Når så prosessen skulle tas videre ute i regionen utover våren og sommeren stoppet det helt ganske fort opp og til slutt falt lederutviklingen halt bort i alle avdelingsbankene før den egentlig var kommet i gang. Jeg prøvde i denne mellomfasen å trykke på lederne ute samt holde trykket oppe i ledergruppen men ble ofte møtt med at det ikke var tid dette og at det var andre og mer presserende oppgaver som måtte løses. Så når høsten kom ble ingen dager avsatt på utvidet ledersamling til lederutviklingen. Finanskrisa var jo også kommet.

Drøfting ut fra ett kompleksitetsperspektiv:

I min vurdering av Gjelsvik (2007) sin teori om innovasjoner og lederutvikling snakker han om at ledere i slike prosesser må holde trykket mot driftsorganisasjonens krav til effektivitet noe som betyr at lederne kan velge mellom fire dominerende teamstrukturer. På denne måten strukturerer han organiseringen av innovasjonene der han legger til grunne en tolkning av i hvilken grad innovasjonene er forskjellige fra daglig driftsorganisering. Med andre ord, er innovasjonene ”enkle” kan de neste legges rett inn i organisasjonen i såkalte funksjonelle team.

Mens er innovasjonene radikale og det må ny kompetanse til må teamet skilles fra organisasjonen i det han kaller Autonome team. Nordhaug (2004) snakker her om

organisasjoner som kompetansesystemer. Ut fra dette deler Nordhaug blant annet opplæring inn i to kategorier som er henholdsvis intern og ekstern, og knytter disse mot at de sammen med egenskapene ved individene som skal gjennomføre opplæringen er disse med på å bestemme behovet for individuell selvutvikling eller kollektiv læring.

Når jeg ser tilbake på denne prosessen kan jeg i dag helt klart se knytninger mellom mine forberedelser og tanker på gjennomføringen av ovennevnte lederutviklingsprosess mot en systemisk kausal modelltenkning både lik Gjelsvik og Nordhaug (op. cit). Jeg har i denne systemiske prosessen prøvd å ta inn elementer som avviker fra kausaliteten ved å legge inn blant annet erfaringslæring og at jeg kun skulle være fasilitator og påse framdriften i læringsprosessen.

Hvordan kan jeg så forså dette temaet mot kompleksitetsforskning?

Tar jeg for meg Gjelsvik sin tilnærming så berører den en av kjernene knyttet til kompleksitetsforskning som er beskrivelsen av og forståelsen om både - og. Utgangspunktet til Gjelsvik er at han hevder organisasjoner både kan endre seg og samtidig være konstante. I kompleksitetstekningen argumenterer man slik jeg forstår det med en annen forklaring som knyttes til en forståelse av deltakende selvorganisering slik Ilya Prigogine har bevist det i sin naturvitenskapsforskning (Stacy 2003). Her skjer framveksten av orden ut fra uorden på kanten av kaos. Det er på denne måten man snakker om nærvær av orden og uorden på samme tid og at det er i dette skjæringspunktet innovasjoner som for eksempel lederutvikling kan skje.

Ut fra denne beskrivelsen forstår jeg at organisasjoner både er enkle og komplekse på samme tid og at de blir formet av oss som deltakere via vår kultur samtidig som vi former dem i en form for struktur. Det vesentlig i dette er slik jeg forstår det er at organisasjoner ikke i seg selv er levende ting, de er kommunikasjonsprosesser slik Griffin (2005) beskriver det. Gjennom denne forståelsen er endringene og lederutviklingen med andre ord summen av enkeltindividene som samhandler i kontinuerlige kommunikative responderende handlinger.

I kompleksitetsteorien blir det her spesielt interessant å se på begrepet ledelse eller framvekst av ledelse og hvordan dette også knyttes til forståelsen av hva en organisasjon er. Fordi framveksten av lederskap blir også noe som både former lederne og samtidig blir formet av leder.

The role of leader emerges in social interaction in the interaction of ongoing purposes and processes of mutual recognition (Griffin 2005 s. 17)

Dette er jo helt på tvers av hva både Gjelsvik og Nordhaug predikerer i sin streben etter å systematisere utviklingsprosesser der også kultur og etikk påvirker individene samtidig som de bestemmer hva organisasjonens kultur skal være.

Forståelsen av kompleksitetstenkningen blir da slik jeg ser det at det er summen av de levende menneskelige kroppene som er organisasjonen og gjennom deres kommunikasjon ved turtaking og turskaping i nåtid slik Stacy (2008) beskriver det at innovasjoner og endringer som i mitt eksempel ledelsesutvikling skjer. Derved skiller ikke kompleksitetstenkningen på tema som lederutvikling og innovasjonsledelse.

Når så lederskap vokser fram i samhandling mellom mennesker er det først og fremst en godkjenning eller anerkjennelse av hvem som er leder fra deltakerne er det som er den avgjørende faktor. Derved blir også ledelse etikk fordi de handlinger som foretas alltid er etiske i sin karakter. Her er ledernes evne til å sette seg inn i medarbeidernes perspektiv gjennom å ta de andre medarbeidere og ledere sitt ståsted det som blir avgjørende for å få godkjenning i lederrollen. Dette betyr også at lederne må evne å håndtere det ukjente inn i framtiden etter hvert som den vokser fram i den kjente nå tids konteksten. I dette bildet må også ledere evne å håndtere individenes følelser. Følelser som har vokst fram fra historie og fortid og som kommer til uttrykk hos medarbeiderne i daglig handlinger.

Slik jeg ser det nå i ettertid og kan vurdere denne lederutviklingsprosessen med mine nye briller var suksessen i arbeidet både med ledergruppen samt de første todagers samlingene med alle lederne at jeg var tilstede med mitt engasjement. Ett engasjement som gjennom mange små og lokale etiske debatter i nåtid både utfordret fortidens holdninger og hjelper til med å synliggjøre framtidens muligheter. Gjennom denne deltakelse opplevde jeg å få anledning til å sette meg inn i deltakernes perspektiv og få en personlig godkjenning i min lederrolle fra deltakerne.

Tar jeg denne opplevelsen tilbake til ledermøtet der vi skulle fatte beslutning om innhold og framdrift på lederutviklingen var min legitimitet eller godkjenning knyttet til at min rolle hos kollegaene ikke like sterk. Først og fremst ble dette tydelig når diskusjonen i gruppen dreide

seg om forståelse for prioritering mellom alle lederoppgaver. Her ble min legitimitet og godkjenning som leder fra de andre minimalisert. På den andre siden klarte ikke jeg heller selv å ta de andres perspektiv i denne debatten. Hadde jeg klart det bedre ville muligens min legitimitet også blitt styrket i henhold til kompleksitetsteorien.

Att denne prosessen så stoppet helt opp kan forstås ved nettopp manglende engasjement i de lokale interaksjonen mellom ledere og medarbeidere som selv ikke ”klarte å se” sine daglige lederoppgaver som en del av denne prosessen. Med andre ord vil en viktig faktor for suksessen for denne lederutviklingsprosessen ha vært at jeg hadde klart å forankret den bedre i ledergruppen og derved gjort lederutvikling til en del av hverdagsledelsen og ikke trekkes ut som en egen opplevelse hos deltakerne som nokk en lederoppgave i tillegg til de som allerede er der.

5.3 Ledermøte 3

Til slutt i denne analysedelen vil jeg ta for meg den påfølgende saken på agendaen fra nevnte ledermøte i avsnitt over (Sak 004/08 – Egenevaluering av ledergruppen).

Bakgrunnen for att denne saken var på agendaen var igjen ett innspill fra meg til ledergruppen om at vi som gruppe burde sette av tid til å gjøre en statusgjennomgang på begynnelsen av året for å trekke fram suksesshistorier og muligens enes om hva vi hadde lyktes med samt stake ut noen fokusområder for det kommende halvåret.

Forslaget mitt var basert på at den enkelte leder i plenum skulle forberede en kort egenvurdering av seg selv og gruppa slik han/hun hadde opplevd den det siste året. Dernest skulle vi ta en åpen diskusjon der fokus skulle være rettet mot de momentene som var framkommet i første del for så å vurdere hva som hadde vært våre største utfordringer og hvordan vi syntes gruppen hadde fungerte som kollegium. Til slutt skulle vi fokusere på hva vi hadde lyktes med og hvordan vi kunne ta dette med videre. Til denne saken var det satt av 45 minutter

I møtoreferatet fra Sak 004/08 står det;

Utsettes. Ledelse settes i stedet på programmet som fast post i regionledergruppens møter.

Bak dette korte referatet er faktum noe mer sammensatt, siden vi som gruppe faktisk startet prosessen men etter ca 20 minutter også brått avsluttet den.

For etter at ledergruppen hadde besluttet framdrift og innhold i sak 003/08 startet vi ganske umiddelbart på sak 04/008. Da vi startet gikk jeg som prosessdriver ”på tavla” for å notere stikkord ettersom hver enkelte av oss 11 ledere på tur skulle gi sine refleksjoner på hva 2007 hadde gitt av erfaringer og hva vi burde ta med oss videre inn i det nye året. Alt gikk bra med de to første lederne (leder A og leder B) som ganske kort delte av sine refleksjoner på en, etter min opplevelse, formel men også reflektert måte mens jeg noterte noen stikkord på tavla. Men da neste leder (jeg kaller ham leder C) tok ordet og begynte å fortelle om sine erfaringer og vurderinger steg temperaturen i rommet og dialogen gikk etter kort tid helt i stå.

Bakgrunnen for dette var at etter leder C på lik linje med sine kollegaer hadde gitt noen korte og generelle betraktninger gikk han over til å bli mer personlig gjennom blant annet å dele ut

noen konstruktiv lovord til og om undertegnede samt noen personlige vurderinger av seg selv som ikke var like positive. Mens leder C snakket reiste han seg fra stolen, mens alle andre ble sittende. Etter som han snakket videre og delte ut noen rosende ord kom det også fram en del ris til de øvrige kollegaene for manglende fokus og oppfølging samt forståelse for hvilken resurs kollegiet hadde i meg. Historien er at han var en av de som ivret mest for kompetanseutvikling og hadde kjempet i sak 003/08 for at vi burde ha satt ennå mer trykk på lederutviklingen.

Mens han snakket ble han også ganske emosjonell og vi andre ble ditto forlegne. Dette var noe jeg tror alle oppfattet fordi han både ble skjelvende i stemmen samt at jeg kunne se at øynene hans ble litt blanke. Personlig opplevde jeg dette som en meget sterkt og emosjonell situasjon, men ikke minst uventet og uvant siden dette var en settingen som skulle være preget av formelle koder for adferd.

Min opplevelse i situasjonen var at jeg nærmest kunne kjenne en elektrisk ladning i situasjon og den utløst spenning i atmosfæren. Mens han holdt på ble han ganske brått og brutalt avbrutt og det oppstod en ganske kort men høylytt og heftig diskusjon uten ordstyrer der de fleste av lederne deltok. I denne påfølgende ordvekslingen var det mange ord og meninger som ble utvekslet og som jeg i ettertid tror noen av deltakerne muligens kunne ønsket var usakte. Etter noen korte minutter med denne diskusjonen avbrøt regionleder forsamlingen og sa at vi skulle ta en pause før vi fortsatte med å gå videre til neste punkt på agendaen.

I pausen som varte i nesten en halv time fortsatte diskusjonen blant de fleste av kollegaen parvis eller i små grupper, men nå i mer dannede former. Når vi så gikk inn igjen for å fortsette møtet kom beslutningen fra regionleder om at ledelse var ett viktig punkt som skulle opp som fast post på alle ledermøter og at referent fikk føre dette inn i referatet som konklusjon fra seansen før pausen.

Etter å ha analysert denne hendelsen fra ett utall av vinklinger i ettertid har jeg kun kommet fram til en konklusjon. Faktum i situasjonen som vi alle kan være enige om er at det var elleve mennesker tilstede i møte hvor alle i ettertid har mange forskjellige beskrivelser basert på den enkeltes opplevelse av det som foregikk. Dette betyr også at møtet på ingen måte lar seg gjenskape i ettertid slik at vi kan studere og analysere situasjonene for å finne felles kunnskap.

Ett annet spørsmål jeg har stilt meg er hvorvidt dette var en helt unik og spesiell hendelse som bare har oppstod denne ene gangen og kun i denne ledergruppen, eller er slike hendelser mer vanlige i dialoger innad i ledergrupper eller mellom individer?

Min konklusjon på dette er som jeg beskrev innledningsvis at denne hendelsen er ett eksempel som har karakter av å være mer regelen enn unntaket i møter mellom mennesker herunder også i ledermøter.

Videre i oppgaven vil jeg kort prøve å gjøre noen betraktninger rundt hendelsen ved først å bruke tradisjonell teoritilnærming som forklaring. Dernest vil jeg drøfte hendelsen ved å bruke kompleksitetsforskningens forståelsesramme for se om den gir meg ny kunnskap.

Tradisjonell forståelsesramme:

I den tradisjonelle ledelses og organisasjonsteorien som beskriver kommunikasjon og kunnskapsutvikling finner jeg her lite eller om mulig ingen ting som kan forklare og gi meg en dypere forståelse til hva som skjedd i denne konkrete dialogen i ledergruppen.

Det meste av tradisjonell teori jeg finner baserer seg på å strukturere all dialog og kommunikasjon mellom mennesker. I tillegg vektlegger også disse teoriene at kommunikasjonsprosesser kan foregå på flere organisatoriske nivå samtidig. Slik jeg forstår det blir derved målet med disse teoriene å minimalisere kompleksiteten i de mellommenneskelige relateringsprosessene ved å bygge modeller basert på kausalitet og forenklinger.

Blant annet finner jeg i den kognitive forskningsskolen en forklaringsmodell for kommunikasjon basert på mentale kart (Olsen 2008). Kommunikasjon blir her fundert i en strukturert tilnærming basert på en sender og mottaker kontekst. Kommunikasjonen foregår ved at en sender overleverer ett budskap ved å velge kanal (eksempelvis tale). Kanalvalget vil blant annet implisitt bidrar til å kode innholdet for mottaker. Via denne kanalen blir så budskapet overlevert og utsatt for støy hos den som er mottaker. Slik støy kan for eksempel være visuelle sanseinntrykk eller opplevelse av sender sitt stemmebruk hos mottaker. Til slutt blir dette budskapet dekodet og tolket basert på mottaker kognitive kart før det igjen vil foregå en respons tilbake til avsender med samme struktur.

Ved å bruke denne teorien kan jeg få ett godt verktøy til å hjelpe meg med å forstå strukturen og de faktorer som er i bruk og hva som kan påvirke dialogen. Men jeg finner på ingen måte noe som kan gi meg forståelse for innholdet og dybden i hva som skjedde i overnevnte situasjon.

Legger jeg til for eksempel transaksjonsteori som jeg finner hos Olsen (2008) bringer denne inn en ny dimensjon i fortolkningen der jeg får ett verktøy som systematisere dialogen med å få overblikk over hvem som sa hva til hvem langs en tidslinje. I fortolkning knyttet til kommunikasjonen basert på denne teorien må jeg fortløpende ta stilling til hvem som agerer som tilpassede barnet, hvem er den voksne og hvem opptrer i foreldre - rollen. Men igjen vil jeg her fort gå meg bort i fortolkning og forståelse fra de nedtegnelser av dialogen denne teorien baserer seg på og ditto liten kunnskap om nevnte hendelse vil vokse fram hos meg.

Tar jeg så dialogen i ledermøte og sett den inn i ett kunnskapingsperspektiv slik det blant annet er beskrevet av Von Krogh et al (2000), finner jeg der en anerkjennelse av at kommunikasjon skjer i en dialog mellom individer som er dynamisk prosessuell sirkulær og situasjonsbetinget og derfor uforutsigbar. Her finner jeg at kunnskapning både vil bestå av beviste og ikke intenderte handlinger som vokser fram underveis eller som oppdages etter at konteksten er avsluttet. Men igjen løser teorien dette ved å ta bort disse ukjente variablene for å minimalisere usikkerhetsmomentene gjennom å sette kunnskapning inn i en fem trinns modell. Der modellen etter min forståelse har som mål å skape en struktur der kunnskapning kan styres eller kontrolleres til beste for organisasjonen. Med andre ord blir dette i min forståelse bare en ny modellstruktur som har til hensikt å forenkler virkeligheten.

På bakgrunn av dette utsnittet fra tradisjonell teori finner jeg derfor ingen forståelsesrammer som kan gi meg ny kunnskap på denne konkrete hendelsen. Hvordan kan så kompleksitetsforskningen bidra for å gi meg en dypere forståelse og muligens en forklare på denne hendelse.

Kompleksitetsforskningens forståelsesramme:

I kompleksitetsforskningen finner jeg at meningsskaping i kommunikasjon ikke bare oppstår lokalisert i fortiden gjennom såkalte gester eller i framtid ved såkalte responser (Elias, gjengitt i Stacy 2003). Meningsskaping skjer også i den sirkulære interaksjonen mellom to eller flere

individer i net (Stacy 2000 og 2008). Dette tolker jeg å kan bety at de meningene som ble skapt i dette ledermøtet i forbindelse med evalueringen ble gjort der og da og ikke kan gjenskapes i ettertid. I tillegg viser dette at mening er noe som skapes i en kontinuitet, forutsatt møte mellom kropper, basert på deres historie, nåtid og framtid. Dette viser etter min fortolkning at dialogen i møte også var tuftet på historie i kommunikasjonen der leder C agerer ut fra sak 003/08 (utviklingsprogram for leder) samt sine framtidig ønske om muligens få endret på den beslutningen som var fattet i den saken.

Videre framhever kompleksitetsforståelsen at når flere interaksjoner erfares av ett individ sammen med andre, vil flere roller og ett videre scoop av mulige responser oppstå (Stacy 2000). Med dette forstår jeg at kompleksiteten i den beskrevne konteksten i ledermøtet der totalt 11 personer var involvert gir ett utall av mulige responser.

Dette skulle da bety at allerede nå har kompleksitetsforskningen problematisert mine muligheter til å fortolke og forstå hendelsen.

Men ved å grave dypere i denne forståelsesrammen finner jeg hos Mead (1934) at han i sine analyser løfter dette ett hakk. Mead henviser til blant annet hjernens høy kapasitet, også beskrevet som menneskehjernens store grad av plastikk, som gir oss mennesker mulighet til å generalisere rollespillene basert på gester og responser i grupper. Vi vil derfor i sosiale settinger kunne ta inn disse gester og responser i form av å være generaliserende. Dette er hva Elias (gjengitt i Stacy 2003b) kaller ”The generalized other”.

Med andre ord forstår jeg dette til at alle 11 lederne i møte opplevde ett eller flere felles generaliserende budskap som var viktig for vår felles forståelse.

Dette betyr også slik jeg ser det at den som kommuniserte ikke bare kommuniserte ut fra ett perspektiv på gester og responser til den enkelte i gruppen men til gruppen i videre forstand. Dette henger også sammen med at individ, gruppe, organisasjon etc. i kompleksitetsforståelse eksisterer på samme nivå.

Går vi ennå mer i dybden på disse kroppslige relateringene mellom mennesker finner jeg hos Elias (gjengitt i Stacy 2003a) som peker på viktigheten av makt og maktrelatering i slike gester og responser. Makt som begrep og forståelse er i kompleksitetsforskningen ikke noe ett individ har og en annen ikke har ei heller knyttet til noe formelt eller strukturelt. Makt er derimot ett mønster som oppstår og utspiller seg i all menneskers kroppslige aktivitet der

turtaking og turskaping foregår. Når interaksjonen mellom kropper foregår vil makten mellom deltakerne vokse fram og skifte fram og tilbake mellom deltakerne ettersom relateringsprosessen utvikler seg.

Ut fra dette forstår jeg at makten i den overnevnte gruppeprosessen skiftet fram og tilbake mellom de som var tilstede ettersom ordskiftet gikk mellom oss. Dette betyr blant annet at når leder C fikk tur og startet sin muntlige evaluering skiftet også grunnlagt for makten over til han hvor det startet å vokse fram. I tillegg ble denne forskyvningen av makt muligens også forsterket og underbygget av en opplevd trussel ved at leder C reiste seg. Dog skal vi følge Stacy (2003a) er det ikke selve handlingen med å reise seg truende i seg selv men heller det skiftet i kommunikasjon som oppstod etter hvert som leder C snakket. Denne makten ble derfor ikke nødvendigvis forsterket av de kroppslige gestene som leder C framviste ved å reise seg men heller at skiftet i kommunikasjon medførte en opplevd trussel for oss som deltok ved at han turte å være så ”menneskelig” på en uventet måte ved å bli emosjonell på en uvant arena.

Ser jeg videre på kompleksitetsteoriens forståelsesramme beskriver denne også at makt er nært knyttet til identitet. Derved vil opplevelsen av makt i relateringen mellom kropper bidra til å inkludere og samtidig ekskludere noen mennesker fra en gruppe. Dette er også noe som skjer ut fra en likevektsvurdering om å beholde maktbalansen i relasjonene i en gruppe. Slik jeg da tolker kompleksitetsperspektivet var opplevelse av maktforskyvning i dialogen hos oss som mottok informasjon fra leder C at vår identitet i relateringen ble utfordret hos den enkelte og derved at jeg og de andre kollegaene fikk en opplevelse av usikkerhet i situasjonen. Denne usikkerheten fikk derfor noen av oss til å føle seg ekskludert og andre inkludert.

Denne nære linken mellom makt i relasjoner og identitet er ett av nøkkelaspekt ved kompleksitetsforståelsens beskrivelse av komplekse responsive prosessene (KRP). Framveksten av identitet i organisasjoner vil da ut fra KRP være basert på maktrelasjoner og den inkludering og eksklusjon som skjer i disse relateringsprosessene. Stacy (2003a) viser til at en slik maktrelatering også uunngåelig vil gi næring til angst. Dette fordi ett opplevd skift i egen identitet er ekstremt truende.

I forhold til kompleksitetsperspektivet forstår jeg det som hendte i overnevnte møte ikke isolert sett å være ett resultat av de gestene og responser som manifesterte seg i ett maktskifte

over til leder C. Maktskiftet i seg selv virket på ingen måte truende, men skiftet i dialogen bidrog til å skape angst hos oss som var til stede ved at leder C's gester virket truende på vår identitet. At identiteten ble utfordret medførte derfor at noen av oss opplevde å bli ekskludert og derved til å forsterke opplevelsen av angst.

Jeg personlig husker blant annet å oppleve i situasjonen at leder C utfordret min identitet på flere måter. Ett område var så enkelt som at jeg følte meg ille berørt på hans vegne ved at jeg så han ble emosjonell. Et annet var at jeg opplevde hans skryt av meg til å "påføre" meg usikkerhet ovenfor de andre. Og ett tredje var min opplevelse av hans konstruktive kritikk av oss som gruppe og enkeltindivider til å være alt for negativ. Dette kan slik jeg tolker kompleksitetsteorien ha vært med på å "true" min identitet gjennom at jeg opplevde at jeg ble ekskludert fra hele eller deler av settingen. Når dette muligens også var deler av en opplevelse de øvrige lederne hadde i denne situasjonen må hele likevekten i maktballanse ha blitt påvirket.

Når leder C i tillegg gjør noe så uventet som å spille på strenger som ikke er vanlig i en slik setting og blir emosjonell er det ikke uventet at flere vil reagere. Summen av alt dette fortolker jeg som en situasjon som var på randen av kaos. Når vi som deltakere opplevde ett slikt kaos og kanskje spesielt vår felles leder, som i utgangspunktet i tradisjonell tenkning har en slags formell makt, derved følte egen identitet truet i situasjonen og tok derfor styring for å bringe situasjonen tilbake til likevekt.

Det er i slike situasjoner, på randen av kaos, at ny kunnskap kan vokse fram (stacy 2008). I realiteten tolker jeg derfor hendelsen med at når vår leder bryter prosessen som i en situasjon der gruppen kan få ny kunnskap vil dette medføre at vi ikke klarte fullt ut å utnytte denne på randen av kaos situasjonen til å utvikle oss. Dog vil det at situasjonen oppstod ha gitt hver enkelt av oss muligheter til å vokse å få ny kunnskap.

Hos Streatfield (2001) finner jeg i tillegg at individer har et fundamentalt behov for å føle kontroll i en situasjon de er en del av. Dette kontrollbehovet er linket direkte til vår opplevelse av usikkerhet i situasjonen. I hendelsen finner jeg dette igjen der jeg og mine kollegaer som resultat av vår opplevde angst prøvde å ta kontroll ovenfor leder C med å gripe inn.

Siden angsten kan oppleves så truende på vår identitet framhever Straetfield (op. cit.) at det er ett naturlig trekk ved oss at vi håndtere angst ved å projiserer denne over på organisasjonen i håp om at dette vil gi oss en opplevelse av å ta kontroll og derved forsvare oss mot usikkerhet. Fra hendelsen fortolker jeg dette knyttet til at alle lederne ble sterkt engasjerte i den heftige diskusjon som ble resultat av inngripen og at konklusjonen fra hendelsen ble oversett og at resultatet i møtoreferatet på ingen måte gjenspeiler selve hendelsen i møtet.

Avslutningsvis trekker Stacy (2003a) fram at når uventede situasjoner oppstår og mennesker ikke kjenner en hvis trygghet til hva som kommer kan vi ikke på forhånd vite hvilken identitet vi beveger oss mot når vi blir truet og vi beveger oss mot det ukjente. Dette kan også lett bli oppfattet av andre som inkompetanse. Igjen kan dette bety at noen i gruppa opplevde leder C som inkompetent. At noen får denne opplevelsen tolker jeg som å være en forsvarsmekanisme mot ens egen allerede truede identitet. Dette kan også bidra til å forklare hvorfor det oppstod en heftig debatt i gruppa og at vår felles leder agerte ut fra situasjonen med å kutte prosessen og gi ordre om at vi skulle fortsette senere.

5.4 Konklusjon

Spørsmålet jeg stilt i denne oppgaven var;

”Hvordan kan jeg i møte med egen ledergruppe bedre forstå min lederrolle i lys av kompleksitetsperspektivet?”

Er det så noen fra denne oppgaven som kastet nytt lys over spørsmålet og min lederrolle, eller har gitt meg ny innsikt og en dypere forståelse knyttet til min lederoppgave i DnB NOR.

Skal jeg trekke sammen noen tråder fra de enkelte situasjonen jeg beskriver i oppgaven og sette disse sammen vil jeg først starte å konkludere med at jeg på flere områder har kommet til ny forståelse i forbindelse med skrivingen av oppgaven. Jeg har ikke bare funnet ny innsikt i forhold til hva som var formålet da jeg startet, men jeg har også fått en dypere kjennskap til kompleksitetsperspektivet samt perspektivets tro på at det først og fremst er i de dagligdagse møtene med mennesker vi som individer og ledere kan skape og utvikler oss selv og de vi omgås med.

Går jeg til mine tre historier og starter med det første ledermøtet blir det der fort klar at jeg gjennom drøftingen av dette og senere i drøftingen av de neste to møtene finner en rød tråd gjennom min analyse av alle disse tre narrativene.

I møte 3 beskriver jeg i dybden en hendelse fra ett ledermøte der jeg bruker kompleksitetsforskningen til å forstå den dialogen som pågikk mellom deltakerne i møtet. Her viser kompleksitetsforståelsen meg at det er dialogen basert på turtaking og turskaping mellom de deltakende kroppene som bidrar til at deltakerne opplever en maktforskyvning på grunn av at dialogen skifter fram og tilbake. Med denne maktforskyvningen blir identitet til enkeltindivider også truet. Dette påvirker derfor likevektsbalanse som finnes i gruppa. Derved oppstår også angst og usikkerhet hos individene og når resultatet er at det oppstår kaos kan dette blant annet skyldes at deltakerne ønsker å tilbake stille likevektsballansen samt opprettholde og ta tilbake en opplevelse av igjen å ha kontroll. I realiteten oppstår ett brudd i muligheten for gruppen til ny erkjennelse og vekst siden gruppen ikke klarer å utnytte denne på randen av kaos situasjonen til å utvikle seg.

I møte 2 beskriver jeg en prosess i ledergruppen som er knyttet til hvorvidt og hvordan vi skal gjennomføre ett lederopplæringsprogram jeg skulle fasilitere. Selve gjennomføringen av lederopplæringen ble ikke udelt vellykket sett fra mitt ståsted. Min opplevelse fra dette er at den egentlige grunnen til manglede suksess er å finne i selve relateringsprosessen som var i beslutningsmøtet før gjennomføringen.

Min fortolkning er basert på at flere av lederne i møtet var opptatt av at vi ikke måtte la dette programmet gå ut over den daglig drift. I etterkant ser jeg at maktbalansen i dialogen skiftet mye og at den enkelte leders identitet derfor var svært utfordret spesielt siden min kompetanse var avvikende fra mine kollegaer. Som leder klarte jeg heller ikke i situasjonen å ta deres perspektiv på situasjonen slik at mine argumenter bar fram og derved at "eierskapet" til gjennomføringen hos mine kollegaer ikke ble tilstrekkelig forankret.

I møte 1 tar jeg utgangspunkt i ett mine første ledermøter etter at jeg startet i DnB NOR der jeg beskriver innledningen til en prosess nyttet til iverksetting av strategiarbeide i regionen. I min analyse slår jeg blant annet fast at vi som ledere på den ene siden alltid vil ha ansvaret for totaliteten til organisasjonen mens vi på den andre siden aldri vil ha påvirkning over mer enn de små lokale møtene med våre medarbeidere. Men siden kompleksitetsperspektivet ikke skiller på nivåer eller mellom det indre og ytre livet i en organisasjon vil vi som ledere alltid være i interaksjon med våre omgivelser som helhet.

Dette betyr ikke i min forståelse at vi som leder skal slutte å arbeide med strategier, visjoner og planer for øvrig. Men vi må i dette arbeide bli tydeligere på at vi uansett strategier og planer aldri vil få kontroll på organisasjonen eller dens omgivelser. Derfor bør vi bruke mer tid på å delta sammen med våre medarbeidere eller trekke dem inn i dette strategiarbeidet gjennom å gjøre det til en del av daglig drift. I etterkant ser jeg også at jeg både i innledningen til og i selve møte 1 burde gjort endringer i min tilnærming. Hadde jeg tatt en mer spørrende tilnærming, vært mer involverende ovenfor deltakerne ville jeg fått en bedre forståelse for den enkeltes ståsted og framtidønsker (tatt deres perspektiv) og derved ville prosessen blitt bedre forankret hos den enkelte leder.

Ser jeg min rolle i DnB NOR i lys av å være en utviklerrolle handler utvikling av medarbeidere om å ballansere på kanten av kaos uten kontroll og at som ledere vil deltakelse i de små lokale prosessene være det som er viktigst for å kunne påvirke endringen i den

retningen jeg ønsker. For å klare dette på en best mulig måte må jeg som leder bli tydeligere ovenfor meg selv ved å arbeide mer med å ta mine medarbeideres posisjon og perspektiv og samtidig være sterkere tilstedet i disse små interaksjonene.

For når jeg opplever uventede og til dels sterke motkrefter i situasjoner skyldes ikke dette organisatoriske strukturer eller formelle maktkamper mellom deltakerne men heller at deltakerne i disse situasjonen selv føler sin identitet truet gjennom at de er blitt utfordret. Denne trusselen er ett resultat av kommunikasjonen mellom kropper som er basert på turtaking og turskaping. Jeg som leder er derfor nødt til å være en deltaker i disse kroppslige relateringsprosessene for å kunne påvirke. I tillegg må jeg fokusere på å ta deltakernes persepsjon underveis i situasjonene og derigjennom få en forståelse for deres fortid og framtidige ønsker slik at utfallet av relateringen blir best mulig.

Skal jeg til slutt driste meg til også å gi noen innspill til hvordan en utviklerrolle i framtiden bør tilordnes i DnB NOR eller andre organisasjoner for den saks skyld, basert på min forståelse av kompleksitetsforskningen. Er min fortolkning at dette ikke utelukkende dreier seg om en diskusjon basert på hvor i organisatorens struktur rollen skal plasseres.

Dog vil det være viktig å forankre rolle i konsernets strategiske ledergruppe (toppledelsen) der den kan få en legitimitet på lik linje med de tradisjonelle tungtveiende faglige miljøene som kreditt og kontroll samt andre tradisjonelle kjerneoppgaver til selskapene.

Det denne type rolle ikke må knyttes til men heller tydelig skilles fra er å inneha de tradisjonelle opplærings- og kurs oppgavene som i dag ligger til stabsfunksjonene.

Mitt forslag til innhold og gjennomføring er at en slik rolle i organisasjonen bør legges direkte inn i linjen og gis en relateringsutviklingsfaglig anerkjennelse. Med dette mener jeg at fagområdet kompetanseutvikling må gis ett mellommenneskelig kommunikativt innhold der utviklingen av rollen må skje over tid av den som skal bekle denne sammen med de som vil bli involvert i prosessene. Årsaken er at innholdet og resultatene vil vokse fram og utvikles underveis i disse relateringsprosessene mellom rolleinnhaver og den han/hun kontinuerlig omgås med gjennom samhandling og kommunikasjon.

Referanseliste

- Argyris C, *Bryt forsvarsrutiner.* Universitetsforlaget AS 1990 2.opplag 1994
- Berg H, *Organisasjonskultur.* Tano AS 1988 3. utgave 1995
- Borch O. J, *Analyseverktøy knyttet til strategis utvikling i bedrifter, næring og regioner.* Kompendium 2009 MBA Strategi og ledelse.
- Czarniawska B, *A narrative approach to organization studies.* Qualitative research methods series 43. SAGE Publications 1998
- Engelsø K. A, *Endring i lys av kunnskapssyn, identitet og makt. Ett blikk inn i en rektors erfaringer fra den videregående skole.* Masteroppgave avlagt ved Handelshøjskolen i København 2007
- Friedman M, *The social responsibility of business is to increace its profits –* New York Times Magazine September 13. 1970
- Gibson K, *The moral basis of stakeholder theory –* Journal of Bussiness and Ethics 26: 2000 s245 – s257
- Gjeldsvik M, *Innovasjonsledelse – ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap.* Fagbokforlaget AS 2007
- Griffin D, *The emergence of leadership – linking self organization and the ethics.* Routledge 2002 (Transferred to Digital Printing 2006)
- Griffin D, Stacey R, *Complexity and the experience of leading organizations.* Routledge 2005
- Groot N, *Senior executives and the emergence of lokal responseibilities: a complexity approach to identitydevelopment and preformance improvement.* Int. J. Learning and Change, Vol 3, No. 3, 2009

- Ims K, Jacobsen O.** *Cooperation and competition in the context of organic and mechanic worldview – A theoretical and case based discussion.* Journal of bussines Etics 66: 2006 s19 - s32
- Tufte P. A, et. al.** *Forskningsmetode – for økonomisk- administrative fag.* Abstrakt forlag 2004. 2. utgave, opptrykk 2009
- Johannessen J, Olsen B,** *Positivt lederskap – Jakten på de positive kreftene.* Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS 2008
- Johannessen S. O,** *Myter og erfaringer om ledelse: Et kompleksitetsperspektiv* Komplexitet og ledelse i organisasjoner. Copyright: Gyldendal Akademiske. Foreløpig versjon september 2009
- Johansen P, Duberlay J,** *Understanding management research – An Introduction to Epistemologi.* SAGE Publications 2006
- Krogh, G von et. al.** *Slik skapes kunnskap.* NKS Forlag 2000 2. opplag 2005
- Kvale T,** *Validitet som social konstruksjon – Det kvalitative forskningsintervju* 1997
- Lai L,** *Strategisk kompetansestyring.* Fagbokforlaget AS 2004. 2. utgave
- Mead, G H, .** *Mind, Self & Society.* The University of Chicago Press 1934
- Nordenstrøm et. al.** *Funky Busines – med talent danser kapitalen.* 1999
- Nordhaug O,** *Strategisk kompetanseledelse.* Universitetsforlaget AS 2004
- Nyeng F. I, Wennes G,** *Tall, tolkning og tvil* (Kap. 5) På søken etter brudd i organisasjons- og konsumentforskning, - *konsistens ifølge ontologisk hermeneutikk – 2006* Eide og Lindberg
- Senge P,** *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization.* Paper 1990

- Stacy R. D,** *Hvordan kunnskap vokser fram – et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling.* Gyldendal Norsk Forlag AS 2008
- Stacy R.D,** *Learning as an activity of interdependent people* – Published in "The Learning Organization" vol. 10 No 6 2003 (a)
- Stacy R.D,** *Affects and Cognition in a Social theory of Unconscious Processes* – 2003 (b) Published in Group Analysis 2005
- Stacy R.D,** *The emergence of knowledge in organization* – Complexity and management paper No 35 2000
- Streatfield P. J.** *The paradox of control in organizations.* Routledge 2001 (Transferred to Digital Printing 2008)