

Prosjektoppgave

«Alle synspunkter skal fram, men det beste argumentet skal vinne.»

(Habermas)

Hvordan legge til rette for reell medvirkning blant alle medarbeidere i endringsprosesser?

Ada B. Kolseth og Kristin Eggen

LPD 540

Prosjektoppgave i

Ledelse og personalarbeid

2013



Avdeling for økonomi,
organisasjon og ledelse

Innhold

1.0 Innledning.....	2
Hvordan legge til rette for reell medvirkning blant alle medarbeidere i endringsprosesser?	2
2.0 Teoretisk perspektiv på organisasjonsutvikling og ledelse	3
2.1 Endringsprosesser sett i lys av organisasjonsutvikling.....	4
2.2. Ulike perspektiver på organisasjonsutvikling.....	6
2.3 Endringsledelse	7
2.4 Medvirkning i organisasjonsutvikling.....	8
2.4 Rettigheter og plikt knyttet til medvirkning i arbeidslivet	10
3.0 Metode	10
3.1 Valg av design og informanter	11
3.2. Kategorisering av data.....	12
4.0 Hvordan legge til rette for reell medvirkning blant alle medarbeidere i endringsprosesser?	13
4.1 Betydningen av å bli hørt – leders ansvar	13
4.2 Betydningen av å forstå – leders ansvar	15
4.3 Betydningen av å ha reell innflytelse på egen arbeidshverdag – leders ansvar.....	17
4.4 Kulturens betydning i organisasjonsutvikling – leders handlingsrom og ansvar	20
4.4.1 Betydning av åpenhet	21
4.4.2 Betydning av en kultur hvor man unner hverandre å lykkes	24
5.0 Avslutning.....	26
Litteraturliste:	27

1.0 Innledning

Hvordan oppnår man at de riktige personene får påvirke de riktige beslutningene, på riktig måte og til rett tid? Hva gjør man som leder når ansatte mobiliserer massiv motstand mot endringsforslag? Skal medvirkning alltid være et like tydelig og uttalt mål?

Vi ønsker i denne oppgaven å sette søkelyset på utfordringer ved å legge til rette for og ivareta medvirkning i en kunnskapsbedrift. Vi ønsker også å problematisere begrepet medvirkning fordi det ofte blir benyttet i festtaler, som et flott og feiende mål i organisasjonen. Den samme festtalen kan ofte gi en bismak hos festdeltakerne. Noen får kanskje påvirke i stor grad, mens andre ikke føler noe større påvirkningsmulighet, og sitter ved festbordet uten å kjenne seg igjen i den virkeligheten som beskrives.

Begrepet kunnskapsbedrift og kunnskapsarbeidere er begreper som har ulike forståelser, og som etter hvert har begynt å favne vidt. Vi tar i denne oppgaven utgangspunkt i en offentlig organisasjon med ansatte som har ulike utdanningsbakgrunn. Vi ønsker å belyse medvirkningsbegrepet fra lederperspektiv og ansattes perspektiv.

Vårt perspektiv er medvirkning som virkemiddel for å nå målene organisasjonen har.

Kunnskapsarbeidere har kompetanse som må benyttes. Det skal ikke bare dukke opp i festtalene. Det er vårt utgangspunkt. Det store spørsmålet er bare på hvilken måte. Vår problemstilling blir derfor:

Hvordan legge til rette for reell medvirkning blant alle medarbeidere i endringsprosesser?

For å belyse vår problemstilling, har vi bl.a intervjuet to ansatte, en toppleder og en mellomleder. Alle fire informanter har yrker som krever høy kompetanse, og vi definerer dem som kunnskapsarbeidere innenfor Hislops definisjon av kunnskapsarbeider «...*hvis arbeidet primært er intellektuelt, kreativt og ikke rutinebasert av natur og som involverer både utnyttelse og utvikling av kunnskap*» (Hislop 2005:217 i Irgens og Wennes 2011:15). Begrepet kunnskapsarbeider ble trolig brukt for første gang av Peter Drucker i 1959, og som er forsøkt definert og beskrevet på mange måter. Fellestrekk man kan beskrive kunnskapsarbeideren med og som har betydning for valg av ledelse, er høy grad av autonomi. De ønsker å være selvstyrte og selvgående, men ønsker å bli sett (Irgens og Wennes 2011).

Vi velger å ta utgangspunkt i Human Resource (HR) som teoretisk grunnlagsperspektiv, fordi medvirkning er sentralt i denne forståelsesrammen. Det vil også være naturlig å berøre både den strukturelle, politiske og symbolske forståelsesrammen for å vurdere strategiske valg.

Selv om HR forutsetter at medarbeiderne medvirker i utviklingsprosesser, påstår vi at medvirkning ikke er et ubetinget gode i alle sammenhenger. Hvis alle skal medvirke på alle nivå og i alle sammenhenger, vil det være en stor fare for at organisasjonen ikke utvikles, men stagnerer i en evig runddans.

Vi vil ha fokus på offentlig sektor fordi det er det vi har erfaring fra, både som arbeidstakere og som ledere. For å belyse vår problemstilling har vi derfor valgt å presentere vårt teoretiske perspektiv som danner grunnlaget for vår for forståelse i arbeidet med denne problemstillingen. Vi vil deretter presentere metoden vi har valgt, og hvordan vi har behandlet informasjonen vi fikk gjennom et fokusgruppeintervju vi gjennomførte. Gjennom analyse og kategorisering kom vi fram til meningsbærende enheter som danner grunnlaget for vår drøfting. I drøftingskapittelet vil vi ta utgangspunkt i våre funn, og diskutere dem på grunnlag av vårt teoretiske perspektiv og annen aktuell empiri. Gjennom å belyse ønske om å bli hørt, ønske om å forstå, ønske om å være med og utforme egen arbeidshverdag, vil vi forsøke å diskutere leders ansvar og handlingsrom i samarbeid med den autonome kunnskapsarbeideren. Det kan virke som et paradoks å lede den autonome. Det vil være en utfordring.

Den tyske filosofen Jürgen Habermas var opptatt av demokratiske prosesser, og mente at den som er i en maktposisjon bør i fellesskapets interesse gi mulighet for individuell frihet og deltakelse i beslutningsprosesser. I arbeidet med denne oppgaven følte vi denne tankegangen utfordret oss i måten å tenke ledelse, inkludering og ivaretagelse av mangfold for å kvalitetssikre beslutningsprosesser. Vi har derfor brukt følgende tittel på vår oppgave: «*Alle synspunkter skal fram, men det beste argumentet skal vinne*» (Habermas 1999). Vi mener dette må være et mål å strebe etter som leder, men spørsmålet er hvordan man skal få det til. Hvis man skal kunne ta en avgjørelse om hva som er det beste argumentet, må man ha en formening om hva som er bra, og hvilken retning man vil gå. Vi begynner der.

2.0 Teoretisk perspektiv på organisasjonsutvikling og ledelse

Vi ønsker i denne oppgaven å ha fokus på endring i form at utvikling som svar på samfunnsendringer, og endrede krav. Vi tenker endring med tanke på å være framtidsrettet og innovativ for å være kvalitetsmessig rustet for å møte framtidens utfordringer. Endringene vil derfor handle i større grad om kvalitets og kunnskapsutvikling enn om strukturelle endringer for å øke inntjening og produksjon. Det handler om å bruke de midlene man har til rådighet på en best mulig måte. Vi ønsker å ha fokus på medvirkning for å ivareta utvikling i en organisasjon. Som grunnlag for å drøfte ivaretagelse av reell medvirkning vil vi begynne med

å synliggjøre ulike forståelser av endringsprosesser, organisasjonsutvikling og endringsledelse.

2.1 Endringsprosesser sett i lys av organisasjonsutvikling

De fleste vil nok nikke gjenkjennende når endringsprosesser i arbeidslivet blir diskutert. Mange vil kanskje kjenne et snev av frustrasjon, irritasjon og nesten forakt bare ordet nevnes. Endringsprosesser krever tid, og det kan også oppleves som at det tar tid fra andre oppgaver. Endringsprosesser fører ofte med seg økt møtevirksomhet, og man må være tilstede på møter, seminarer, og ulike arrangementer når man kanskje føler at men helst ville brukt tiden til å få unna arbeidsoppgaver som hoper seg opp.

Det sier seg selv at det man ikke ser noen mening i å delta på, skaper liten entusiasme. Hvor mange ganger har man ikke deltatt på samlinger med gruppearbeid og framlegg, hvor svarene blir skrevet sirlig ned med blått og rødt og grønt, og levert ledelsen som skal ta med seg innspillene i det videre arbeidet med å utvikle arbeidsplassen.

Hvor ofte har man sett at det arbeidet man har lagt ned på disse samlingene fører til synlige endringer? Hvor ofte får man en forklaring på at forslaget ikke vil være hensiktsmessig? Vår forståelse er at organisasjonsutvikling er nødvendig for å være funksjonell i en verden i endring. Vi vil også presisere at vår forståelse av begrepet organisasjonsutvikling ikke handler om konkrete endringsprosesser, men at en organisasjon er i endring om man vil det eller ikke. Ledelse handler om å styre endringen i ønsket retning. Og da vil vi skyte inn at det er vesentlig at man vet hvilken retning man ønsker. Vi vil også stille oss bak Dag Ingvar Jakobsens kritiske kommentar til begrepet endringsledelse. Jakobsen mener ledelse handler om å nettopp bidra til riktige og nødvendige endringsprosesser, og han mener derfor endringsledelse blir «smør på flekk» (Klev og Levin 2009). Dette er helt i tråd med vår forståelse av ledelse, fordi en organisasjon vil alltid være i forandring, både i forhold til endringer blant ansatte, endrede krav og endrede rammebetingelser, som noen av mange faktorer. Arbeidslivet er i endring, som verden vi lever i er i endring. Det må vi som ledere forholde oss til.

Hva innebærer begrepet endring i en organisasjon, og hva vil man oppnå med endringen? Irgens og Wennes (2011) skriver at kunnskapsarbeid handler både om tanke og følelser, og at det kognitive og emosjonelle vanskelig kan skilles fra hverandre. Kunnskapsarbeideren krever stort handlingsrom og lite ytre kontroll. Hva innebærer det for lederens handlingsrom i forhold til endring? Skal endringen innebære å endre den ansattes verdigrunnlag? Skal endringen innebære en ny måte å tenke på eller innebærer det endring i struktur, arbeidsmåter, fordeling av ansvar eller adferd?

Når ble så organisasjonsutvikling et begrep innen ledelse, og hvorfor? I følge Klev og Levin ble organisasjonsutvikling som begrep lansert på slutten av 50-tallet, og da av de to amerikanske organisasjonsteoretikerne Beckhard og McGregor (Klev og Levin 2009).

Organisasjonsutvikling kan forstås på mange måter, både som konkrete endringsprosesser mot et konkret mål, og som en kontinuerlig prosess som foregår i organisasjonen, basert på et verdisett. Klev og Levin hevder at organisasjonsutvikling handler om å iverksette tiltak på grunnlag av en analyse av data om tilstanden i organisasjonen (ibid). Denne forståelsen av organisasjonsutvikling kan assosieres med aksjonsforskning som innebærer en statuskartlegging, gjennomføring av en intervensjon basert på en analyse. I aksjonsforskning vil evaluering av tiltakene være vesentlig.

Å utvikle endringskapasitet hos den enkelte medarbeider vil innebære at man som leder klarer å legge til rette for læring og utvikling blant de ansatte i organisasjonen. Agyris og Schön utviklet på 70-tallet en teori som har blitt en klassiker i forhold til læring i organisasjoner. De beskriver to hovedtyper av læring; Den ene typen læring er å justere vår adferd innenfor den samme tenkningen som før, «singel loop learning». Den andre typen: «double loop learning» innebærer at vi stiller spørsmål ved de grunnleggende oppfatningene som er utgangspunktet for våre handlinger (Klev og Levin 2009). Schein kalte disse grunnleggende oppfatningene for grunnleggende antakelser, som en beskrivelse av de «sannhetene» vi tar for gitt, uten å reflektere noe særlig over det (Schein 1983). «Sannhetene» kan dreie seg om etablerte oppfatninger av hva som er bra og dårlig, uten å stille spørsmål ved om disse grunnleggende antakelsene er i samsvar med det som er mest hensiktsmessig. Endring av slike «etablerte sannheter» som ikke er hensiktsmessige, er ikke gjort i en håndvending. Mange vil hevde at slik utvikling innebærer at man ser sine handlinger i et litt videre perspektiv, og i sammenheng med hele organisasjonen. Systemteori bygger på slik tenkning.

Agyris og Schön sin forståelse av læring innebærer en systemtenkning, hvor læring forutsetter at man ser sammenhenger mellom det man gjør, og konsekvensene av sine handlinger (ibid). De sier videre at organisering og endring handler om å forme folks hverdag, og at måten man tilnærmer seg dette på vil være basert på den enkelte leders verdier (Klev og Levin 2009).

Endringsledelse vil derfor både forutsette bevissthet rundt retning og verdigrunnlag. Forhåpentligvis er dette sammenfallende. Det man kan spørre seg om er i hvor stor grad ledere er bevisst både ønsket retning, eget verdigrunnlag, og om man noensinne har satt seg ned og reflektert over om retning og verdigrunnlag er sammenfallende.

Verdigrunnlaget som ligger til grunn for vår forståelse at det er viktig å bygge på de ansattes ressurser i endringsprosesser. Dette er i tråd med human resource - perspektivet som vi derfor nå vil gå nærmere inn på.

2.2. Ulike perspektiver på organisasjonsutvikling

Bolman og Deal forholder seg til fire fortolkningsrammer de mener er hensiktsmessige for å forstå organisasjoner, hvorav human resource er en av dem (Bolman og Deal 2009). Grunnen til at vi velger human resource som forståelsesramme, er at vi mener ledelse innebærer å benytte de menneskelige ressurser som finnes i organisasjonen. HR bygger på denne forståelsen, nemlig at menneskene er den viktigste ressursen og hovedutfordringen er «..å *skreddersy organisasjonen til menneskene- og å finne en form som lar folk gjøre den jobben som skal gjøres, samtidig som de trives med det de gjør*» (Bolman og Deal 2012:41). En rendyrking av en slik ledelsesfilosofi kan nok ha fallgruver, som vi vil komme tilbake til i 4.4. Vi er opptatt av at man må tenke mer helhetlig for å forstå organisasjoner. Det kan dreie seg om hvilke oppgaver organisasjonen har, hvilken kultur som råder i organisasjonen, noe som vil påvirke maktkonstellasjoner. Organisasjonens struktur, både når det gjelder organisasjonskart, størrelse og oppgavefordeling er viktig ramme for å forstå en organisasjon og kunne planlegge og gjennomføre endringer. Sist, men ikke minst er det også svært viktig å kjenne historien og symbolverdien som ligger i organisasjonens historie. Dette vil ha ulik betydning for ansatte, og som vil ha betydning for relasjoner og ikke minst maktfordeling i organisasjonen (Jakobsen og Thorsvik 2007). Alle disse faktorene vil påvirke hverandre, og delvis også gå over i hverandre. Vi støtter de som mener det er viktig er at man som leder er bevisst alle ulike rammene for å kunne forstå og lede en organisasjon. Bolman og Deal har valgt å kategorisere disse ulike faktorene i 4 ulike forståelsesrammer: Human resource, som vi har nevnt. Den politiske forståelsesrammen, som har fokus på makt og posisjoner. Den strukturelle rammen som har hovedfokus på organisering og arbeidsfordeling, mens den symbolske forståelsesrammen legger vekt på kulturens betydning i en organisasjon, og at symboler i ulike utgaver har en betydning for organisasjonskulturen (Bolman og Deal 2012). Slike symboler kan være myter, visjoner, verdier, seremonier, ritualer. Den symbolske forståelsesrammen vil kunne knyttes til verdibasert ledelse. Busch skriver at verdibasert ledelse handler om å «*skape et miljø hvor målene holdes høyt og den totale kompetansen benyttes til aktiv problemløsning*» (Busch 2012:3). Busch hevder videre at holdning til endring kan være av avgjørende betydning for å gjennomføre vellykkede endringsprosesser for å realisere overordnede mål (ibid).

Den organisasjonen vi har samlet data fra er en offentlig etat. Tor Busch, er i sin bok om verdibasert ledelse opptatt av at det innen offentlige kunnskapsorganisasjoner er ulike profesjonelle verdier som plattform for yrkesutøvelsen (Busch 2012). Busch beskriver offentlig sektor som profesjonelle byråkratier med medarbeidere med høy kompetanse og

autonomi i arbeidet (ibid). Dette vil innebære utfordringer for en leder. Høy grad av autonomi og ulike verdiplattformer for de ulike profesjonene kan høres relativt uforenlig. Vi ser den utfordringen, men vi vil komme tilbake til måter å håndtere dette på i drøftingskapittelet. Først vil vi belyse leders forutsetninger, rolle og handlingsrom i endringsprosesser.

2.3 Endringsledelse

Hva innebærer det å være leder i en organisasjon som har fokus på endring og utvikling? Spørsmålet kan ikke besvares uten at man konkretiserer hvilken endring og utvikling man velger, og hvilket verdigrunnlag man har som leder. Utvikling kan handle om å ha fokus på kvalitet, det kan handle om effektivitet og lønnsomhet, og det kan handle om begge. Klev og Levin definerer endringsledelse slik: «Å mestre utvikling av endringskapasitet i organisasjonen, samt å kunne iverksette og lede utviklingsprosjekter (2009:48). Endringskapasitet i organisasjonen kan vurderes både for organisasjonen sett under ett, og endringskapasitet for den enkelte. Klev og Levin (2009) redegjør videre for noen lederegenskaper som de mener vil være av betydning for at man skal realisere utvikling i organisasjoner. Disse peker på sentral kompetanse og adferd hos leder men også betydningen av involvering og kompetanse hos de ansatte. De mener at endringer ikke vedtas, men først når ansatte har endret sin adferd i forhold til arbeidsoppgaven har vi gjennomført endringen.

«Ledelse er å redusere usikkerhet i endringsprosesser ved å skape en prosess der de involverte opplever at de selv har reelle muligheter til å påvirke resultater, og trygghet i evnen til å håndtere utfordringer som måtte komme» (Klev og Levin 2009:153).

Å utvikle årvåkenhet for usikkerhet og uventede hendelser er en viktig lederegenskap sier Weick & Sutcliff (Irgens 2011). Endringer skaper ofte stor usikkerhet for de ansatte og resultatet av utfallet ved endringer kan være uvisst. De ansatte vil ha behov for å skape seg en mening. Usikkerheten som finnes blant de ansatte vil kunne reduseres gjennom kompetanseutvikling knyttet til evnen til å mestre en utviklingsprosess. Motstand mot endringer og utvikling blir ofte tolket dit hen at mennesker ikke vil ha endringer. Dette er en misforståelse. De fleste vil ha endring og ser muligheter for utvikling, men de vil ikke være passive tilskuere til andres endringsprosesser (ibid).

Erik Johnsen (1984, 2006) i Busch (2012) definerer ledelse som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom relevante personer og dette vil være sentralt i endringsprosesser. Endringsledelse handler slik sett om å skape ny organisasjonsvirkelighet ut av det bestående i samspill mellom mennesker. Leder må vise vei, kommunisere og skape oppslutning om ønsket retning.

Endringsledelse vil også være å påvirke rådende verdier og normer gjennom egen adferd (Klev og Levin 2009). Dette forutsetter bevissthet rundt retning og verdigrunnlag. En viktig dimensjon med verdier er at de vil påvirke individets adferd.

Ledelse handler om relasjoner og prosesser mellom mennesker, og mellommenneskelig kompetanse vil være en grunnleggende lederegenskap som vil ha stor betydning ved endringsprosesser. Dette handler om selvinnsikt, innsikt i andre og evne til å håndtere følelser og sosiale relasjoner (Bolman & Deal 2009). Å bygge relasjoner og skape et godt mellommenneskelig samspill vil påvirke medarbeidernes tilfredshet og organisasjonens effektivitet positivt.

Kunnskapsorganisasjoner er preget av høy autonomi blant medarbeiderne, noe som medfører at de må ta et selvstendig ansvar for både utføring og utvikling av egne arbeidsoppgaver (Busch 2012). Som leder må du forholde deg til hele registeret av menneskelig adferd og uttrykk. Hvorfor er det så viktig å ivareta medvirkning i endringsprosesser? Det vil vi forsøke å belyse i neste kapittel.

2.4 Medvirkning i organisasjonsutvikling

Klev og Levin hevder at det er spesielt tre forutsetninger som må være til stede for å lykkes i organisasjonsutvikling. De mener for det første at organisasjonsutviklingen må bygge på et faglig fundament, basert på omgivelsenes krav, nå og i et framtidsperspektiv. For det andre må utviklingen må ha en tydelig forankring til organisasjonens verdier og visjoner. Sist men ikke minst presiserer de at det må være en reell medvirkning i prosessen (Klev & Levin 2009).

Dette bygger på en forståelse av endringsledelse som innebærer deltakerdemokrati, og at det igjen innebærer at hver enkelt ansatt har en rett til å påvirke sin egen arbeidshverdag. Klev og Levin sier det slik: «...*det er en demokratisk rettighet å kunne ha kontroll over sine umiddelbare og konkrete arbeidsbetingelser*» (2009:60). Det må også være på sin plass og stille spørsmål ved hensikten med medvirkning i endrings- og beslutningsprosesser. Hvorfor er medvirkning så viktig?

Klev og Levin (2009) velger å dele begrunnelsene inn i tre grupper:

1. Økonomisk og praktisk fordi motstand mot endring reduseres når man har deltatt i prosessen. Irgens viser til Hayes (2002) som påstår at vi gjennomgår typiske reaksjonsfaser hvis vi konfronteres med endringer vi ikke er forberedt på. Med andre ord vil medvirkning være avgjørende for de ansattes holdning til forandring (Irgens 2011).
2. Politisk og verdimesig korrekt

3. Demokrati på arbeidsplassen vil kunne bidra positivt i demokratisering av samfunnet.

I NOU 2010:1 Hevdes det at ansattes deltakelse har helt fra de første avtaleinngåelsene mellom partene i arbeidslivet, hatt en todelt begrunnelse: rettferdighet og produktivitet.

«Rettferdighetsargumentet knyttes videre både til individets rett til å uttrykke og utvikle seg gjennom arbeidet. Produktivitetsargumentet knyttes til beslutningens legitimitet og målsettinger som konsensus og fravær av verdiødslende konflikter.»
(NOU 2010:10:1: 16)

Irgens mener at medvirkning er en absolutt forutsetning for å oppnå resultater, og argumenterer med flere undersøkelser som viser klar sammenheng mellom medvirkning og jobbtilfredshet, fravær, gjennomtrekk, og grad av suksess i endringsprosesser (Irgens 2011). Sosiologen Aaron Antonovski mener at opplevelse av påvirkningsmulighet i eget liv, er en viktig faktor for å ivareta egen helse. Antonovski har gjennom utallige undersøkelser med fokus på helsefremmende faktorer, funnet at det og oppleve å ha påvirkningsmulighet, mening og forståelse betyr svært mye for å oppleve mestring, og at det igjen vil ha sammenheng med å ha god helse (Antonovsky 1987). Reell medvirkning vil innebære mulighet til å påvirke, mulighet til å forstå og ikke minst se mening med det som skjer. Reell medvirkning vil derfor være helsefremmende i denne forståelsen.

Er medvirkning alltid reell? Klev og Levin forutsetter at målene for deltakerne i en endringsprosess er akseptable og legitime. Hvis de ikke er det mener de at medvirkning er en fiksjon. Reell medvirkning handler om å gi rammebetingelser og forutsetninger for å kunne påvirke og kontrollere sine umiddelbare livsbetingelser (Klev og Levin 2009).

Irgens hevder at informasjonsunderskudd ikke er uvanlig ved organisasjonsendringer (Irgens 2011) Informasjon er en forutsetning for å oppleve påvirkningsmulighet, mening og forståelse. Irgens kan også vise til undersøkelser som viser at informasjonsunderskudd kan medføre stressrelaterte symptomer som angst, spenning og også fysiske smerter, noe som støtter opp under det helsefremmende aspektet ved reell brukermedvirkning. Overskudd av informasjon og krav til medvirkning kan på den andre siden gi en opplevelse av avmakt (ibid). Man lesses ned av e-post og oppslag, med krav og forventinger til å uttale seg og medvirke på områder man ikke opplever er viktig for seg, eller ikke har forutsetninger for å mene noe om.

Irgens presiserer at det er viktig at den enkelte kan delta på det nivået den enkelte selv ønsker og forventer, og kaller dette begrepet medvirkningstilfredshet (ibid).

Det er også viktig å påpeke at reell medvirkning ikke innebærer bare en rettighet, men det betyr også ansvarliggjøring av den ansatte, som stiller krav til engasjement og involvering.

Vi vil kort gjøre rede for medvirkning i henhold til rettigheter og plikter i forhold til arbeidsmiljøloven.

2.4 Rettigheter og plikt knyttet til medvirkning i arbeidslivet

I arbeidsmiljøloven (§4-2) er medvirkning presisert som en rettighet. Benson (2008: 118) skriver at «*bestemmelsen gir arbeidstakeren rett til reell innflytelse over egen arbeidsplass og jobbutforming*». De ansatte har formell innflytelse ved at arbeidsmiljøloven gjelder og gir ansattes fagforeninger rett til å delta i visse beslutningsfora i arbeidslivet. Denne demokratimodellen bygger på det representative systemet som er hjemlet i lovgivning og avtaler mellom partene i arbeidslivet. Arbeidstakerne på sin side plikt til å medvirke ved gjennomføringen av de tiltak som blir iverksatt for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø (AML §2-3). Arbeidstakerne har også et medansvar når det gjelder å holde seg faglig oppdatert og skal gis mulighet til å utvikle seg faglig og personlig gjennom arbeidet (AML § 4-2). Medvirkning er altså forankret i lovverk, og gir arbeidstaker plikter og rettigheter. Spørsmålet vi stiller i vår oppgave er hvordan vi som ledere forvalter medvirkning som plikt og rettighet, til beste for organisasjonen og den ansatte. For å øke vår forståelse rundt dette spørsmålet, har vi gjennomført et fokusgruppeintervju som ga oss ny innsikt. Dette vil vi gjøre rede for i neste kapittel.

3.0 Metode

Vi har valgt problemstillingen: Hvordan legge til rette for reell medvirkning blant alle medarbeidere i endringsprosesser? Problemstillingen legger selvsagt sterke føringer for valg av metode.

Begrepet medvirkning er et relativt begrep, som innebærer ulik forståelse og tolkning ut fra hvem du er og hvilke erfaringer du har. Vi ønsker nettopp å belyse hvordan medvirkning kan forstås og oppleves. Kvantitativ metode var derfor utelukket, fordi opplevelser ikke kan telles og måles. Vi er ikke ute etter noe fasitsvar, men vi ønsker å oppnå kunnskap om ulike opplevelser av begrepet fra mennesker som har erfaring som ansatt og som leder. Det er derfor naturlig å velge en kvalitativ, fenomenologisk / hermeneutisk forskningsmetode. Fenomenologi handler om at hvert menneske er et subjekt som opplever verden på sin unike måte. Beskrevne opplevelser av informantene må igjen tolkes, på grunnlag av den sammenhengende ordene og setningene ble sagt.

Et kvalitativt forskningsintervju beskrives som en samtale med en struktur og et formål (Johannessen et.al.2010). Formålet vi hadde med å gjennomføre intervjuet var å belyse:

- evt. ulikheter i forståelsen av begrepet reell medvirkning
- om det er ulikheter i forståelsen av hvorfor reell medvirkning er viktig
- ulike forståelser av leders ansvar for å legge til rette for medvirkning
- hvordan reell medvirkning kan ivaretas for å benytte riktig kompetanse på riktig måte

3.1 Valg av design og informanter

Kvalitative forskningsintervju kan gjennomføres på flere måter, blant annet som individuelle intervjuer med informantene eller som fokusgruppeintervju, eller gruppesamtaler som det også kalles i forskningssammenheng (Johannessen et.al. 2010). Vi ønsket å benytte fokusgruppeintervju for å få fram refleksjoner underveis i samtalen. Vi har spørsmål som krever refleksjon og som ikke er så lette å svare på hvis en skal tenke alene.

Vi satte av en klokke time til intervjuet, som vi tok opp på bånd. Vi reserverte et møterom på arbeidsplassen. Informantene fikk beskjed om at vi har taushetsplikt, og at de når som helst kunne trekke seg, eller be om at deres utsagn, helt eller delvis blir slettet.

En av oss ledet intervjuet, mens den andre var observatør og stilte supplerende / utdypende spørsmål ut fra intervjuguiden. Fordeling av oppgaver og roller mellom deltakere og intervjuer, moderator og informanter har sammenheng med strukturen i intervjuet (Johannessen et.al 2010). Når formålet, som i dette tilfellet er å belyse, eller oppnå en forståelse av noe, vil det være hensiktsmessig med et intervju som ofte vil likne mer på en dialog. Forhåpentligvis en dialog som vil framskaffe refleksjoner som kan gi ny innsikt til alle deltakerne i intervjuet. På dette grunnlaget mener vi fokusgruppeintervju vil være hensiktsmessig.

Et kvalitativt intervju vil på mange måter leve sitt eget liv, og kanskje spesielt et fokusgruppeintervju fordi interaksjonen mellom informantene er en tilleggsdimensjon i forhold til individuelle intervju. Når intervjuet ikke er strukturert, men informantene får medvirke til utvikling på retning og innhold i samtalen, vil i følge Johannessen et.al (2010) være større sjanse for å få fram menneskers erfaringer og oppfatninger

Et intervju kan være mer eller mindre grad strukturert. Vi valgte et semistrukturert intervju fordi vi har noen spørsmål vi ønsker å belyse, men samtidig ikke være så strukturert at det utelukker refleksjoner med kompleksitet og nyanser (ibid). Utfordringen ved fokusgruppeintervju er å skape trygge rammer, slik at alle informantene føler seg trygge nok til å ta ordet, reflektere og være oppriktig. En fallgrube kan være at informantene sier det de tror forventes av dem. Det er derfor svært viktig å skape en trygg atmosfære, og være bevisst dynamikken i gruppen i forhold til autoritet og maktforhold. Vi har vært bevisst på dette i

utvalget av informanter. Utvalget er gjort ut fra spesielt to kriterier. For det første er det ingen direkte leder / ansatt- relasjon blant informantene. Utvalget er også gjort ut fra en oppfatning av at det er reflekterte mennesker som har meninger og meningers mot, og altså tør å ytre dem i en slik sammenheng.

Vi opplevde at rammen rundt intervjuet ble trygg, slik at praten gikk løst og at informantene var ærlige. En tilleggseffekt var at to av informantene har i ettertid sagt at de opplevde samtalen som lærerik og at de også opplevde å ha utbytte av refleksjonen det innebar. Dette var en viktig grunn til at vi valgte fokusgruppeintervju for å samle data, nemlig refleksjonen en slik samtale vil føre til, og som vil ofte kunne frambringe ny innsikt, kunnskap og erkjennelse for deltakerne

Den hermeneutiske spiral:

Vår forforståelse som ble presentert innledningsvis bygger på vårt menneskesyn, verdigrunnlag, erfaring og kunnskap. Det er denne forforståelsen som danner grunnlaget for spørsmålene vi ønsker å belyse. Vår forståelse endrer seg med den informasjonen vi får. Vi tolker svarene, får ny innsikt som igjen påvirker vektleggingen av det informantene sier. Hermeneutikk handler om forståelse. Ikke om forklaring.

«Forståelse kan beskrives som en prosess hvor man gjennom fortolkning prøver å se noe ut fra informantens egen horisont, og det forutsetter en dialog. Når dialogen fører til at informanten og forskerens horisonter faller sammen, oppstår horisontsammensmelting.»

(Gadamer 1992 i Olsson og Sörensen 2003:107)

Planlegging, gjennomføring, tolkning og analyse av et kvalitativt intervju innebærer en dialog med først informanten, og deretter den skrevne tekst. Innsikt og forståelse endres etter hvert i prosessen, og dette skjer i en slags spiralbevegelse, hvor dialogen, eller samspillet er vesentlig. Denne prosessen kalles den hermeneutiske spiral (Olsson og Sörensen 2003). Den hermeneutiske spiralen innebærer også en stadig veksling mellom deler av og helheten i teksten, og at ny kunnskap skapes i dialogen og i møtet mellom leser og tekst. Vi opplevde å få ny innsikt og forståelse underveis i intervjuet. Problemstillinger, synspunkter og erfaringer vi ikke hadde tenkt på ble presentert. Det samme skjedde i arbeidet med teksten vi hadde transkribert etter intervjuet. Gjennom arbeidet med å finne meningsbærende enheter så vi det utkrystalliserte seg kategorier, som vi ikke hadde tenkt på innledningsvis. Denne prosessen vil vi nå beskrive nærmere.

3.2. Kategorisering av data

Teksten som var tatt opp på bånd måtte gjøres håndterbart ved å transkribere hele intervjuet.

Lydkvaliteten på opptaket var god, slik at det transkriberte datamaterialet er tilnærmet identisk med det som ble sagt i fokusgruppeintervjuet.

Råmaterialet; det transkriberte intervjuet inneholder en stor mengde tekst som må analyseres. Johannessen et.al (2010) skriver at arbeid med tekst, eller kvalitative data byr på spesielle utfordringer, fordi de må fortolkes før de kan analyseres. De skriver videre at dataanalysen har to hensikter, nemlig å:

1. Organisere data etter tema
2. Analysere og tolke

Når man skal analysere en kvalitativ tekst er det ofte vanlig å lese gjennom hele teksten for å få en helhetsvurdering, før man plukker ut utsagn og deler av teksten. Det vil deretter være nyttig å gå tilbake til teksten igjen for å se hvilken i sammenheng utsagnene kom fram (Olsson og Sørensen 2003). På grunnlag av teksten fra intervjuet, har vi kategorisert teksten i fire kategorier. De fire kategoriene er:

- Betydningen av å bli hørt
- Betydningen av å forstå
- Betydningen av å ha reell innflytelse på egen arbeidshverdag
- Kulturens betydning i organisasjonsutvikling.

Dette var temaer som framsto som viktige i intervjuet, og som ble reflektert rundt og gjentatt, og som vi mener er hensiktsmessig å drøfte vår problemstilling på grunnlag av.

Vi ryddet derfor i teksten, og organiserte innholdet etter de fire kategoriene som vil danne strukturen for drøftingskapittelet.

4.0 Hvordan legge til rette for reell medvirkning blant alle medarbeidere i endringsprosesser?

Vi vil her presentere sitater og funn fra vårt intervju, og diskutere det med utgangspunkt i annen empiri og vårt teoretiske perspektiv vi presenterte i kap. 2. Vi vil med utgangspunkt i de fire kategoriene drøfte leders ansvar og handlingsrom i arbeidet med å utvikle en organisasjon i nært samarbeid med de ansatte.

4.1 Betydningen av å bli hørt – leders ansvar

« Hvis det er noen ganger man føler seg tråkket på, og psykisk berørt av, i arbeidsmiljøet sitt, så er det hvis noen snur seg vekk mens du snakker, og ønsker å komme fram med ting og man blir oversett»

Dette uttalte en av våre informanter. Dette var et utsagn som ble gjenkjent av de andre informantene og det ble fremhevet at det å bli hørt av sin leder fører til at man føler seg mer betydningsfull og bedre ivaretatt som arbeidstaker.

Kunnskapsorganisasjoner i utvikling er helt avhengig av sine menneskelige ressurser, der engasjement, - helst entusiasme, - motivasjon og medvirkning er sentrale dimensjoner (Wathne m/fl. 2008). Det er derfor viktig at leder makter å skape et miljø rundt seg hvor det er godt å være fordi man blir involvert gjennom medvirkning i beslutninger. Leder må ta vare på sine ansatte og være opptatt av de skapende krefter og kompetansen hos hver enkelt, og samtidig styrke den enkeltes mot til å si sin mening. Motiverte og tilfredse medarbeidere tar også i bruk flere av sine ressurser både når det gjelder formell kompetanse, ferdigheter og erfaringer og de har en tendens til å yte mer i arbeidet (Gotvassli og Haugseth, 2010).

Som leder skal man iverksette strategiske beslutninger som fører til endring og en viktig premis for dette vil være hvordan relasjonen mellom leder og de ansatte er. Spørsmålet blir hvordan leder kan legge til rette for at alle blir hørt, får komme med sine synspunkter eller tør å komme med sine synspunkter.

Gode relasjoner til de ansatte er viktig. Det innebærer det å se den enkelte, bli kjent med sine medarbeidere, sette pris på ulikheter og bruke deres kompetanse der man kan. Måter man danner gode relasjoner mellom leder og ansatt kan være flere. Bruk av medarbeidersamtaler, der man avklarer roller og forventninger kan være en riktig start. Under slike samtaler kan den ansatte komme med informasjon til leder og samtidig verbalisere tanker og spørsmål, som kan være viktig å ha under endringsprosesser. Det er ikke alle som tør å komme med sine synspunkter i åpne fora og da vil en fortrolig samtale kunne bidra til at den enkelte føler seg ivaretatt og at deres meninger blir tatt på alvor av sin leder. Leders utfordring vil også være å styre endringsprosesser slik at de som blir berørt av endringene gis muligheter til å engasjere seg på det nivået de selv ønsker og forventer.

Leders tilgjengelighet for sine medarbeidere er også av stor betydning. Ved å være fysisk tilstede kan man fange opp det som opptar de ansatte både av faglige utfordringer men også uoverensstemmelser og konflikter. Et viktig signal en leder gir sine medarbeidere er om man sitter bak en lukket eller åpen kontordør. Klev & Levin (2009) hevder at å prioritere nærvær og tilgjengelighet åpner for uformelle samtaler og diskusjoner, og kan være av stor betydning for relasjonen til de ansatte. Hvis alle får mulighet til å si sin mening og blir lyttet til, vil det i neste runde være lettere å være lojale til den beslutningen som blir tatt selv om du ikke er enig i alt.

Bruker man disse samtalene bevisst ved å informere, høre på de ansatte, hva de synes er vanskelig og eventuelt korrigere misforståelser og usannheter som har oppstått vil man bidra

til å skape en mening for den enkelte ansatt på hvorfor endring er nødvendig. Relasjoner preget av både åpenhet og lojalitet vil gi et grunnlag for at alle gir uttrykk for sine synspunkter. Det at leder lytter til de ansatte, og etterspør løsninger, faglige argumenter og synspunkter på hvordan endringsprosesser kan gjennomføres vil kunne bidra til at endringen skaper mening for de ansatte, og at de føler en stolthet. Vi har erfart at faglige diskusjoner og åpenhet i forhold til hverandres meninger kan være konstruktiv fordi uenighet eller meningsutvekslinger vil belyse en problemstilling fra flere kanter, og dette vil bidra til bedre kvalitet på beslutningene.

I denne sammenhengen kan det være en løsning at leder oppretter reflekterende team. Reflekterende team som metode handler om å skape en læringssituasjon, der man kan gjøre bruk av andres synspunkter og perspektiver uten at disse fremføres som råd (Wathne et.al.2008). Refleksjon over egen praksis er viktig både for leder og den enkelte ansatt og noe av fokuset må settes på om egen adferd/praksis er i samsvar med de mål og verdier organisasjonen har. Å ha mulighet til å komme med sine synspunkter i trygge omgivelser vil kunne bidra til at den enkelte «tør» å formidle sin kunnskap og kompetanse. Ofte er erfaringen at dette er ansatte som kan sitte inne med utrolig mye kunnskap som de kan dele med de andre. Gjennom slike team vil man også kunne påvirke sin egen arbeidshverdag som igjen vil bidra til et større eierforhold til egen arbeidsplass.

I en travel arbeidsdag hvor endringsprosesser foregår samtidig med den daglige drift med mange gjøremål kan det være vanskelig for en leder å involvere alle, og det vil være en utfordring å lytte til, og få med seg alles synspunkter. Mangel på tid kan føre til at det er lett å «glemme» den enkelte medarbeider, og særlig dem som ikke skriker høyest.

Hvor realistisk er det at alle blir hørt? Skal og kan alle bli hørt i alle sammenhenger? Dette avhenger selvsagt av hvilke endringer som skal skje. I endringer som vil få store konsekvenser for de ansatte når det gjelder omorganisering, omfordeling av arbeidsoppgaver er det viktig å bruke tid og ressurser og samtidig bruke den kompetansen man har bruk for der og da.

På de fleste enheter vil det også finnes sterke «meningsbærere» som har mange meninger om endringer og hvordan endringene skal skje. Deres holdninger kan også medvirke til at det oppstår en negativ holdning til den aktuelle endringen. Hvis man har som mål at alle synspunkter skal fram, for at det beste argumentet skal vinne, vil det være viktig å være tydelig på forventning til grad av medvirkning. Dette vil vi komme nærmere inn på i neste kapittel.

4.2 Betydningen av å forstå – leders ansvar

Ikke alle kan få viljen sin i alle sammenhenger, men i intervjuet kom det fram at det å forstå beslutninger var svært viktig. Følgende sitat underbygger dette:

« Leder må være i stand til å forklare og snakke tankene sine, ideene, perspektivene på en måte som er forståelige for de ansatte i endringsprosesser »

Dette handler om hvordan vi kommuniserer med hverandre. Det er viktig å ha rutiner og etablerte fora for kommunikasjon, og informasjonsflyt vil være vesentlig i organisasjonens daglige drift, og ved endringsprosesser kan det være avgjørende for om man lykkes. Leder må kunne kommunisere hvorfor endring er nødvendig og hva målet med endring er.

I denne sammenhengen vil det være viktig å sette opp klare, grunnleggende premisser for hva endringsprosessen skal bygge på når man involverer de ansatte. Opplevelsen av medvirkning i endringsprosesser vil være avhengig av hvordan kommunikasjon om og rundt endringene foregår. Et sentralt spørsmål for en leder kan være: Hva har de ansatte behov for, for å kunne nå organisasjonens mål? Et vesentlig spørsmål er også om alle ansatte kjenner målet, og ikke minst hva man legger i målsettingen.

Det er også viktig at de ansatte blir involvert i endringsprosesser på et tidlig tidspunkt fordi vi vet at ved planlagte endringer vil medarbeidernes informasjonsbehov øke. Reell medvirkning vil innebære mulighet til å påvirke, mulighet til å forstå og ikke minst se mening med det som skjer. Informasjon er en forutsetning for å oppleve påvirkningsmulighet, mening og begripelighet, som Antonovsky mente var vesentlig for den enkelte for å oppleve mestring og helse. Til tross for at ansatte har behov for å forstå, hevder Irgens (2011) at informasjonsunderskudd ikke er uvanlig ved organisasjonsendringer. Derfor vil informasjonsmengde av riktig kvalitet og til riktig tid være en god måte å imøtekomme de ansattes forventninger og kapasitet på. Hvordan leder informerer sine medarbeidere vil være av stor betydning for å forstå og medarbeideren vil her være opptatt av leders adferd, hva som blir sagt og hva leder gjør. Gjennom egen adferd klargjør lederen hvilke normer og verdier som skal være rådende i organisasjonen. Tydelighet er en viktig lederegenskap, og som verdsettes av medarbeiderne. Å være tydelig på hvorfor endringer er nødvendig vil medføre at man klarer å skape forutsigbarhet og trygghet. Dette handler om måten man kommuniserer på, men også måten organisasjonen og arbeidsoppgavene struktureres på (Bolman & Deal, 2009). Betydningen av å forstå synliggjøres av følgende utsagn:

«og når beslutningen er tatt, hvis 90% av de som er delaktig i dette, ikke skjønner beslutningen, da er det noe som skurrer. Hvis det er strukturelle eller bakenforliggende årsaker til at beslutningen blir akkurat sånn, kanskje på tross av ønsker. Da må leder forklare. Da må det være forståelig slik at man får en aksept blant folk»... « Man ønsker å forstå, da kan man akseptere »

Hvis medarbeiderne opplever at leder har en annen forståelse og samtidig «ferdige løsninger» på endringer som man kanskje ikke ønsker å diskutere, kan det føre til at medarbeiderne føler utrygghet og er skeptisk til endringsforslaget og har vansker med å forholde seg lojale og akseptere de beslutningene som er tatt.

Å forstå er også anledning til å skape ny læring. Irgens (2011) hevder at læring først og fremst har forandring som mål og derfor kan deltakelse i en endringsprosess oppfattes som en akselerering av individuell og organisasjonsmessig læring. Utfordringen ligger i å organisere endringsprosessen slik at de som blir berørt av endringene, gis muligheter til å engasjere seg på det nivået de selv ønsker og får nok kunnskap til å delta. Dette blir også presisert i intervjuet og sitater om kunnskap peker på betydningen av dette:

« det er veldig viktig at du får kunnskap nok til å ta en avgjørelse »

« det er veldig viktig at beslutninger blir tatt på riktig grunnlag, dokumentert kunnskap på grunnlag av forskning »

Å utvikle endringskapasiteten hos den enkelte medarbeider vil innebære at man som leder klarer å legge til rette for læring og utvikling av kompetanse blant sine ansatte, men det er like viktig at leder har nok kunnskap til å forklare hvorfor endringer er nødvendige. En måte å gjøre dette på er at leder prioriterer og legger til rette for reflekterende samtaler mellom ansatte, slik at nye ideer kan skapes og kunnskap deles. Irgens (2011) hevder at å dele kunnskap er nødvendig for å unngå at kunnskap ikke blir forbeholdt enkeltpersoner. Sitatet gir uttrykk for at man opplever at beslutninger er tatt på riktig grunnlag, og at dette vil skape tillit til beslutningstakeren. Dokumentert kunnskap vil derfor være viktig for å gi argumenter styrke og troverdighet.

Når det gjelder spørsmålet om hvem som skal påvirke hva, ble det av flere av informantene signalisert betydningen av å påvirke egen arbeidshverdag. Dette vil vi gå nærmere inn på nå.

4.3 Betydningen av å ha reell innflytelse på egen arbeidshverdag – leders ansvar

«Hvis du føler at du er med på å bestemme litt, så føler du mer stolthet for avdelingen, og du får mer hjemmefølelse for å si det sånn. Eierforhold. Og det tror jeg er veldig viktig for at du skal gjøre en god jobb, jeg»

Sitatet fra fokusgruppeintervjuet peker på begrep som stolthet og eierforhold, som vi kan kjenne igjen i Bolman og Deals symbolske forståelsesramme. Det handler om å oppleve fellesskap (Bolman og Deal 2012). Stolthet og eierforhold innebærer en fellesskapsfølelse, og som informanten mener er viktig for å gjøre en god jobb. I Gotvassli og Haugseth sin artikkel

om jobbtilfredshet og jobbyttelse, viser de til svært omfattende internasjonale studier som er gjort på sammenhengen mellom jobbyttelse og jobbtilfredshet, og selv om det ligger variasjoner mellom studiene i forhold til styrken på sammenhengen, konkluderer man med at opplevd jobbtilfredshet er en god indikator for jobbyttelse (Gotvassli og Haugseth 2010). Dette forklarer de blant annet med at det er en forutsetning for å skape utvikling i organisasjonen, å dra optimal nytte av de menneskelige ressursene man har til rådighet. Det vil si å benytte den kompetansen, eller humankapitalen som ligger hos medarbeiderne når det gjelder kunnskaper, ferdigheter, erfaringer og holdninger. Dette innebærer blant annet medvirkning (ibid). Informanten som sitatet er hentet fra presiserte også betydningen av medvirkning i forhold til identitet. Hun presiserte senere i intervjuet at medvirkningen er viktig for å kunne påvirke sin egen arbeidsdag:

«Når jeg tenker på medvirkning så tenker jeg på avdelingsplan, altså det som gjøres hver dag, fordi personlig så har jeg opplevd at medvirkning høyere opp er det ikke snakk om ivaretatt, så når det er snakk om medvirkning, så tenker jeg kun på dagen min på jobb.»

Denne presiseringen støttes også av en av lederne som deltok i fokusgruppeintervjuet:

«Og det tenker jeg kanskje er slik det skal være også, at det som går på «dagen min», der skal selvsagt ansatte få lov til å medvirke»

Når man ønsker reell medvirkning i beslutningsprosesser, er det verdt å merke seg at både leder og medarbeider uttrykker enighet om at det er hverdagen til den enkelte som er viktig. Det å ha påvirkningsmulighet i sin egen arbeidshverdag er vesentlig. En organisasjon må forholde seg til rammer, både når det gjelder økonomi, til krav fra omgivelsene, til lovverk som regulerer arbeidslivet, til faglighet og ikke minst de stadige endringer som skjer i samfunnet. Innenfor disse rammene må medvirkningen ivaretas og tilrettelegges.

Vi har tidligere pekt på årsaker til at medvirkning er viktig, både i forhold til trivsel, helse og jobbyttelse (Antonovsky 1987, Gotvassli og Haugseth 2010, Irgens 2011, Klev og Levin 2009). Det er ulike forklaringer. Et perspektiv det er viktig å ta med seg er Marx sin teori om fremmedgjøring. Marx snakket om fremmedgjøring både i et samfunnsperspektiv og i arbeidslivet. Marx var opptatt av arbeidernes kontroll over arbeidsprodukt og arbeidsprosess. Gjennom organisering, makt,- og arbeidsfordeling legger lederne premisser for deltakelse. Fremmedgjøring innebærer liten grad av medvirkning. Det kan assosieres med Ford sin «samlebåndsorganisering» og Taylors detaljstyring som fratruk medarbeidernes mulighet til å påvirke sin egen arbeidshverdag både når det gjelder «produktet» og prosessen (Martinussen

2001). Marx brukte begrepet utbytting. På den måten blir arbeidet bare et middel til å overleve, og Martinussen hevder at det innebærer at man mister interessen for kollektivet, man blir likegyldig og kan føle avmakt (ibid).

Det er mange nyanser mellom Taylorisme/Fordisme og total medvirkning i alle beslutningsprosesser. Det er her lederutfordringen ligger. På hvilken måte skal den enkelte medarbeider medvirke slik at det blir hensiktsmessig både for den enkelte og organisasjonen som helhet?

Det er ikke alltid slik at individets behov og interesser er forenlig med de rammer som en leder skal forholde seg til. Beslutninger skal tas, og alle kan ikke være enige om alt.

Organisasjonens verdigrunnlag vil være en rettesnor, men nettopp dette med den enkeltes arbeidshverdag er et viktig begrep som er verdt å ta med seg som leder. Det kan handle om arbeidstid, om måter å utføre arbeidet på, om samarbeidsmåter. Det handler kort sagt om både hvordan man som leder klarer å se den enkeltes forutsetninger og kompetanse i en større sammenheng, og klare å ivareta og utvikle den kompetansen til beste for individet og organisasjonen. Man må ha blick for betydningen av mangfold, og legge til rette for at den enkelte får mulighet til å bidra.

Vi kjenner bl.a fra «godfotfilosofien» til Nils Arne Eggen at vi kan gjøre hverandre gode. Da må vi legge til rette for det. Spørsmålet er hvordan.

*«Ledelsens viktigste oppgave er å legge forholdene til rette i organisasjonen slik at menneskene kan nå sine mål ved å rette sin innsats mot det som gir gevinst også for organisasjonen»
(McGregor 1960 i Bolman og Deal 2012:154)*

Hva er det som gjør at det kan oppstå et stort avvik mellom det ledelsen ønsker, og det som er viktig for de ansatte? Et sitat er eksempel på dette:

«Jeg tror kanskje det opptar dem mer, dette med at det er lite folk og travelt, enn å ha fokus på å være best i landet, som ledelsen vil»

Hvis mål og visjoner ikke er forenlig med det som oppleves som en god hverdag, må man finne ut hvor problemet ligger. Klev og Levin (2009) hevdet at foruten reell medvirkning, er et faglig fundament, etisk og verdimesig forankring viktige forutsetninger for å lykkes i organisasjonsutvikling. Det kan derfor være på sin plass å vurdere det faglige fundamentet og den etiske verdimesige forankringen. Det vil være naturlig å kartlegge hva uenigheten bygger på. Er det sprik mellom den faglige og etiske forståelsen av oppdraget? I så fall, er det viktig å gjøre en problemavklaring, eller en vurdering av status. Det innebærer tid til refleksjon.

Vi presiserer i vår problemstilling at det er reell medvirkning vi ønsker. På bakgrunn av erfaring vet vi at ønske om medvirkning signaliseres av mange ledere, og man kan bevisst eller ubevisst styre endringsprosesser som gjør medvirkningen vanskelig for ikke å si umulig. Både motivasjon og evne til å medvirke forutsetter rammer for å sette seg inn i hva endringen dreier seg om. Det innebærer nok tid til å sette seg inn i saken, nok informasjon, og også avklarte kriterier for hva man ønsker innspill på. Det handler på bakgrunn av det vi har skrevet tidligere om god kartlegging av status, ønsket endring, den enkeltes kompetanse, forutsetninger og posisjon.

Det handler også om presisjon. Med det mener vi presisjon i forhold til å benytte riktig medarbeider i riktig sammenheng, på riktig nivå og ikke minst til rett tid.

Vi vet også at ikke alle er like sterke meningsbærere for sine synspunkter, som vi har sagt tidligere. Man må ta individuelle hensyn for at alle meninger og synspunkter skal komme fram. Nok en gang vil vi vise til et sitat fra en av informantene som synliggjør betydningen av dette:

«Jeg tror det må være en god ledelsesstrategi å la alle komme med meningene sine, fordi det er «trollene» som ikke har noen stemme som er skummel for en leder og»

Wathne m.fl. (2008) skriver at uvisshet og spørsmål ofte ikke blir stilt på grunn av uklare prosesser, og det som ikke blir verbalisert til leder gjerne kommer til uttrykk som motstand mot endringen. Den sterke, som «alltid har svarene», og som tør å stille spørsmål vil alltid kunne ytre sine meninger. Det er ikke sikkert at de svarene er de rette bestandig. Da må man legge til rette for at også de som ikke alltid markerer seg så sterkt skal få mulighet til å bidra. Det er viktig både for å redusere motstand underveis eller etter endringsprosessen, men ikke minst for å få alle perspektiver og spørsmål fram underveis for å få belyst saken godt nok. Det kan gjøres på mange måter. Det handler ikke minst om hvordan man som leder bidrar til å utvikle kulturen i organisasjonen. Dette vil vi drøfte i neste kapittel.

4.4 Kulturens betydning i organisasjonsutvikling – leders handlingsrom og ansvar

Underveis i fokusgruppeintervjuet kom det fram i mange sammenhenger, at kulturen på den enkelte avdeling har en stor betydning for grad av medvirkning, og ønske om medvirkning, som også dette sitatet viser:

«På en enhet kan jeg oppleve at vi kan diskutere, og det er synspunkter og meninger om det aller meste. Og så kan jeg komme på en annen enhet, og jeg prøver å invitere til diskusjoner og forslag til endringer, og jeg får ingen tilbakemelding»

Det kom også fram at kulturen på de ulike avdelingene var svært forskjellig. Et eksempel på det er at en organisasjonsendring som ble besluttet skulle gjennomføres på alle avdelinger ble vellykket på noen avdelinger. På spesielt en avdeling var motstanden derimot så stor at man valgte å gå tilbake på den opprinnelige organisasjonsformen, på tvers av sterke føringer fra toppledelsen. Informanten reflekterte over dette slik:

«Det var massiv motstand mot å sette i gang dette. ...Jeg vet ikke om det er rett og slett at personalet er så innkjørt i en type organisering»

De ansatte fikk det som de ville. Avdelingslederen befant seg i en posisjon mellom to tilsynelatende uforenlige krav. Hvilke valg har man da, og hvilke løsningsalternativer finnes? Er det alltid slik at reell medvirkning er den beste løsningen for alle? De ansatte mente den endelige beslutningen var den beste. Andre hensyn man som leder må forholde seg til er samfunnets krav, faglig kvalitet, juridiske, etiske og økonomiske hensyn. Det kom ikke fram i intervjuet hvilke kriterier og intensjoner som lå til grunn for organisasjonsendringen. Kanskje var det heller ikke like klart for de ansatte? Et annet poeng er at toppledelsene verdier ikke er like viktige for de ansatte, noe som ble konkretisert i intervjuet der en av informantene bekreftet at ledelsens mål om å bli landets beste ikke var like viktig for de ansatte som det å føle at det alltid var nok folk på jobb.

Som mellomleder befinner man seg mellom barken og veden i mange situasjoner. Har man alltid handlingsrom til å forene toppledelsens mål og de ansattes ønsker? Det kan være mange grunner til massiv motstand, men vi ønsker i denne sammenheng å sette søkelyset på kulturen i organisasjonen. Bolman og Deal (2012) beskriver kulturen er det superlimet som binder en organisasjon sammen, forener mennesker og hjelper en virksomhet til å nå sine mål. Det er sterke og svake kulturer i ulike organisasjoner, og hvis «superlimet» er veldig sterkt, er det en utfordrende jobb å lede endringsprosesser. Scheins begrep «grunnleggende antakelser» kan være et element i «superlimet», og grunnleggende antakelser bygger ikke alltid på kunnskap og reflekterte erkjennelser, men på en mer eller mindre uskrevede regler om hva som er det beste for oss. Vi vil nå på grunnlag av informantenes opplevelser, og teoretiske betraktninger belyse elementer som vil styrke handlingsrommet til en leder i endringsprosesser.

4.4.1 Betydning av åpenhet

Vi starter med fire sitater fra intervjuet.

«Og det er jo noe med dette å få være med, litt som X sier, dette med å påvirke hverdagen min, påvirke arbeidsoppgavene mine, uten at det blir nødvendigvis sånn at jeg får gjennomslag for alt, men det er kanskje mer viktig at jeg får komme med tankene mine og forslagene mine, på eventuell endring. Så tror jeg de fleste skjønner at det er ikke sikkert jeg får gjennomslag for alt. Det kan

hende at det er noe annet som blir besluttet. For det tenker jeg har noe med åpenhet man ønsker å få til i hver enhet. At det skal være såpass takhøyde at det skal være rom for å komme med sine synspunkt. Og da er vi inne på det du Y snakket om, kultur».

«Man må tørre å være ærlig, og si det du mener og det du føler, ... men det fordrer jo at det er kultur for det..»

«Trygghet..tør å si noe uten at du er redd for at det får konsekvenser»

«Man må kunne tørre å si noe uten å være redd for å såre»

Alle disse sitatene poengterer betydningen av en åpenhet i organisasjonen, og at det er kultur for å si sine meninger. Denne åpenheten må gå begge veier. Både leder og medarbeidere må tørre å være åpne. Som vi har skrevet tidligere er kunnskapsarbeidere i høy grad autonome, og ønske om endring vil derfor i stor grad være basert på en forståelse av at endringen skal gi mening.

I endringsprosesser, som vi tidligere har definert som en prosess som alltid vil være tilstede i en organisasjon, vil det være avgjørende at leder er tydelig i forhold til sine ansatte i forhold til intensjoner som ligger til grunn for valg.

I sterke kulturer er dette svært avgjørende, og den viktigste utfordringen vil være å skape en bevissthet rundt de «grunnleggende antakelser» som er forankret blant de ansatte. Det innebærer at en leder må kunne iverksette læringsprosesser som skaper bevissthet rundt individets valg og organisasjonen som helhet. Som Klev og Levin (2009) sier, må man først og fremst som leder bli bevisst sitt eget og organisasjonens verdigrunnlag. Åpenhet handler i stor grad om tillit, og det vil være avgjørende at leders valg ikke er basert på skjulte motiver og agendaer, men basert på et trygt verdigrunnlag. Disse valg og beslutninger som skal tas må være i tråd med dette verdigrunnlaget som bør være en felles base. Utfordringen er å skape et verdigrunnlag som oppleves som meningsfullt for de ansatte og som er forenlig med faglige kvalitetskriterier, samfunnets krav, og etiske og juridiske rammer. Åpenhet innebærer at man må tørre å stille spørsmål ved de grunnleggende antakelser som kulturen i organisasjonen bygger på, og skape endring når disse «sannhetene» ikke er i tråd med framtidsrettet og kvalitetsorientert utvikling. Agyris og Schön sin systemteori er en metode man kan oppnå større bevissthet rundt egne valg, og i større grad se sine valg og handlinger i et større perspektiv, og ikke minst i sammenheng med organisasjonens beste. Når det er massiv motstand mot endringer i en organisasjon vil det være i tråd med denne teorien være nyttig å iverksette prosesser som kan styrke endringskapasitet. Ved å iverksette prosesser som gjør en i stand til å justere adferd på grunnlag av den samme tenkningen som før «single loop», og

«double loop» som innebærer at man stiller spørsmål ved de grunnleggende oppfatningene man har som danner grunnlag for egen adferd (Klev og Levin 2009).

Tittelen på vår oppgave vil være en nyttig rettesnor i dette arbeidet. Hvis leder signaliserer at «*alle synspunkter skal komme fram, men det beste argumentet skal vinne*», må det skapes takhøyde for at alle tør å komme fram med sine synspunkter, og at det ikke bare er de sterkeste meningsbærerne som tør å si sin mening. Det er også avgjørende at man har tydelige kriterier for å vurdere hva som er det beste argumentet i de ulike sammenhenger. Det er ikke til å stikke under en stol at leder kan bli pålagt endringer som ikke oppfattes som positive av de ansatte. Økonomiske motiv for endring blir sjelden møtt med ovasjoner, men budsjettansvar og økonomiske rammer er noe en leder må forholde seg til. Som vi har skrevet tidligere vil det være avgjørende at de ansatte forstår begrunnelsen, uansett hva motivet måtte være.

Under intervjuet kom det fram eksempel på møter som holdes på avdelingsnivå uten leder tilstede for å «få ut frustrasjoner» fordi det er noen som synes det er skummelt å si sin mening når lederen er tilstede. En slik praksis vil kunne være et hinder for en dialog mellom leder og ansatte, og reduserer leders mulighet til å høre refleksjoner som ligger til grunn for frustrasjoner, og hvordan de ansatte opplever og tenker. Læring i organisasjoner innebærer ikke bare læringsprosesser for de ansatte, men i like stor grad er det viktig for leder. Det må derfor være et mål å skape en kultur som gir takhøyde og aksept for å si sin mening. Like viktig er det å utvikle en kultur som gjør at man aksepterer at ikke alle kan få sin mening. En av informantene etterlyste også i sin organisasjon å få høre i ettertid hvilke resultater organisasjonsendring har ført til. Det handler i stor grad også om åpenhet. Ikke alle endringer faller like positivt ut i forhold til det man hadde forventet og håpet. Noen ganger gjør man feil. Det krever mot å innrømme det. Som menneske og som leder ønsker man i de fleste sammenhenger å framstå som dyktig og vellykket. Mange føler vel at det å innrømme feilvurderinger kan undergrave ens autoritet og styrke som leder. Ledelse må være basert på et tillitsforhold til de ansatte. Å ikke innrømme feil kan helt klart undergrave denne tilliten. Hvis man feilvurderer må vil det nok i de fleste tilfeller styrke et tillitsforhold å innrømme det. Det avgjørende er, slik vi ser det å ha tenkt gjennom beslutningen på forhånd, og være tydelig på verdigrunnlaget beslutningen er tatt på. Sist men ikke minst vil det være avgjørende at man lærer av de feilvurderinger man gjør, og viser vilje til å endre kurs når man har kommet litt ut av retning. Det handler om mot. Åpenhet krevet mot.

4.4.2 Betydning av en kultur hvor man unner hverandre å lykkes

En organisasjon består av individer. Vi har gjennomført vårt fokusgruppeintervju i en kunnskapsbedrift som består av kunnskapsarbeidere som beskrives som autonome og ønsker liten grad av ytre kontroll. En leders utfordring er derfor stor når det gjelder å få individer med sterk grad av autonomi å trekke i samme retning. I og med at vi har et HR-perspektiv i vår oppgave, legger vi et humanistisk menneskesyn til grunn for vår tilnærming. Det innebærer at man må ta hensyn til individets behov, som er omtalt og beskrevet av behovsteoretikere, som bl.a. Maslow. På grunnlag av behovsteori har vi mennesker behov for anerkjennelse og selvrealisering (Bolman og Deal 2012). Samtidig vet vi at for å lykkes i å utvikle en organisasjon som helhet er det viktig å dra lasset sammen (Jakobsen og Thorsvik 2007). I dette skjæringspunktet kan det oppstå dilemmaer. En av informantene peker på dette dilemmaet på denne måten:

«Hverdagen er sterk og her er det litt kultur igjen tror jeg, man må være villig til å ofre litt for å gjøre hverandre god»

Et viktig spørsmål man som leder da bør stille seg er hvordan man kan bidra til å skape en kultur hvor man unner hverandre framgang, kanskje til og med på bekostning av egen utvikling? Kanskje det kan være fornuftig å stille spørsmålet først til seg selv som leder? Unner jeg mine medarbeidere framgang og suksess, eller vil jeg være den som tar æren når vi lykkes? Den suksessfulle treneren for det norske hoppandslaget, Alexander Stöckl fikk oss til å reflektere over dette spørsmålet i TV-programmet «Lindmo», lørdag den 27.april i år. Han poengterte hvor glad han var for å se sine hoppere lykkes, og betydningen av å vise denne gleden. Det å gå foran som et godt eksempel, og gi ros og unne hverandre framgang vil være et signal som kan være med å bidra til en kultur og en forståelse av at hvis noen lykkes i min organisasjon, så vil det være positivt for alle, selv om det ikke er jeg som får rosen og anerkjennelsen. En slik kultur er det ikke i alle organisasjoner. En informant uttrykker det på denne måten:

«Det er den herre likhetsfølelsen jeg opplever at det mange plasser blir brukt som en begrensning. Det skal være rettferdig, men det er ikke det samme som at alt skal være likt».

Dette poenget var noe vi ikke hadde tenkt på når vi laget vår intervjuguide, men ikke desto mindre er det viktig i forhold til vår problemstilling. Rettferdighet bør være et mål for en leder, men likhet er langt fra det samme som rettferdighet. Ikke alle ønsker å medvirke i like stor grad. Det er individuelle forskjeller. Alle trenger anerkjennelse og selvrealisering, men på ulike nivå. For at en organisasjon skal utvikle seg mot et felles mål, vil det derfor være av avgjørende betydning å gjøre et godt kartleggingsarbeid i forhold til kompetanseplanlegging,

blant annet gjennom medarbeidersamtaler (Nordhaug 2002). Gjennom medarbeidersamtaler kan man sammen lage en kompetanseplan for den enkelte, i tråd med en samlet kompetanseplan for organisasjonen. En slik kompetanseplan vil kunne fungere som en psykologisk kontrakt hvor både leder og medarbeider blir ansvarliggjort. Hvis hver enkelt medarbeider føler sin kompetanse er betydningsfull, og man har en plan for sin utvikling, vil man i større grad kunne unne sine medarbeidere framgang. Det handler også om å bygge opp under fellesskapsfølelse. Jakobsen og Thorsvik viser til fotballklubben Rosenborgs suksess med Nils Arne Eggen ved roret. Under hans ledelse ble følgende hovedmål lansert: «*Et godt fotballag. Gode kollektiv er summen av gode individer*» (2007:412). Nøkkelen til å lykkes mener Jakobsen og Thorvik, er selvledelse. Sentralt i selvledelse vil være å utvikle positive tankemønstre, og selvtillit i forhold til å tro på egen mestring (Jakobsen og Thorsvik 2007). Tankegods og verdigrunnlag kan ikke overføres direkte fra en fotballklubb til en kunnskapsbedrift. Det er mange grunner til det. Allikevel kan man ta med elementer fra ideologien som ligger til grunn for «godfot-teorien» og selvledelse.

Sentralt i selvledelse vil være å utvikle positive tankemønstre, og selvtillit i forhold til å tro på egen mestring (Jakobsen og Thorsvik 2007). Hvis hvert individ i organisasjonen skal oppnå tro på egne ferdigheter er det avgjørende at leder signaliserer denne troen. Det vil slik vi ser det, igjen innebære at leder synliggjør at i en gruppe er det behov for ulike type kunnskap, ferdigheter, erfaringer og personlighet. En slik forståelse er i tråd med et humanistisk menneskesyn, og en tro på at et menneske vil utvikle seg og lære hvis det legges til rette for det, og man som leder signaliserer en tro på den enkelte. En slik holdning kan kanskje oppfattes som banal og naiv, men teorien om selvoppfyllende profeti er en teori som har dype røtter og troverdighet. Det betyr ikke at alt ordner seg bare man tror sterkt nok på det. Det innebærer at en jobb må gjøres, og at det er motivasjon til stede. Et verktøy som kan være nyttig i denne sammenheng kan være Chikszentmihalyi sin flytsonemodell (Klev og Levin 2009). Et menneske trenger utfordringer som er håndterlige, men som samtidig gir noe å strekke seg etter, og gi utfordringer. Dette innebærer for en leder at man har god kunnskap til sine medarbeidere i forhold til forutsetninger for ulike utfordringer.

Kunnskapsarbeideren ønsker frihet i sin arbeidsutførelse, og nettopp derfor trenger man som leder en tydelig og overordnet strategi. Det er viktig at leder makter å markere at det finnes en retning som alle forventes å følge og noen grunnleggende verdier som alle skal stå for og det må stilles krav om at alle må bidra til at organisasjonen lykkes med å virkeliggjøre disse. Medvirkning innebærer ikke bare rettighet, men like mye plikt og ansvar for den enkelte.

5.0 Avslutning

Mye er sagt om utfordringen som ligger i å lede kunnskapsarbeidere. Noen har sammenliknet det med å bære staur som spriker i alle retninger. Idealbildet er en organisasjon hvor alle unner hverandre framgang, hvor man føler at man blir hørt og får mulighet til å påvirke. Hvis man ikke får gjennom sine ønsker, så forstår man grunnen, og er fornøyd med det.

Virkeligheten likner sjelden på det ideelle. En organisasjon består av mennesker med ulike forutsetninger, med ulike personligheter og har ulike verdier, utdanning, kulturbakgrunn mm. Organisasjonen vil preges av menneskene, men også av dynamikken og relasjonene menneskene mellom. Der ligger utfordringen.

Det innebærer flere paradokser i det å lede kunnskapsarbeidere. Det høres ut som en umulig oppgave å lede kunnskapsarbeidere som per definisjon er autonome. Det andre paradokset er at når man ønsker en lederstilling, ønsker man å påvirke. For å lykkes som leder har vi nå pekt på flere studier som viser at man må involvere medarbeidere i beslutningsprosesser og gi slipp på egen kontroll. Det kan være smertefullt.

Å klare til enhver tid å se hvem som skal bestemme hva, når og hvordan er ingen enkel sak. Ofte finnes det flere svar. Kanskje kan det være en god idé å forsøke å besvare for seg selv hvorfor man tar de ulike valgene. Det finnes ingen fasitsvar, men informantene har gitt oss ny innsikt. Å bli hørt, selv om man ikke får gjennomslag for alt er viktig. Det å forstå bakgrunnen for beslutninger er viktig. Presisjon viktig når det gjelder informasjonsmengde og krav til den enkelte når det gjelder å medvirke. Hverdagen er viktig, og den vil vi være med å påvirke. Det går tydelig fram i intervjuet. Det innebærer at man som leder har en innsikt i hva som er viktig for den enkelte, og ikke minst forutsetninger. Det handler om formidlingsevne, det handler om tid til å sette seg inn i det som trengs for å medvirke, og det handler om å signalisere at det nytter å si sin mening. Å la alle få komme til orde krever mot, vilje og kunnskap. Å lytte til det som blir sagt krever toleranse og ydmykhet. Å velge riktig beslutning, og begrunne den er en leders ansvar. Leder må tørre og ville gi fra seg ansvar, men det må være mål og mening bak de valgene man gjør når man fordeler ansvar, makt og myndighet.

Alle skal ikke bestemme alt, da kommer vi oss ikke av flekken. Vi støtter oss imidlertid til Habermas demokratiske tankegang, hvor det er større sjanse for å få fram det beste argumentet hvis alle synspunkter kommer fram. Det handler om å skape takhøyde og drive prosesser som skaper refleksjon og læring. Målet er at det beste argumentet skal vinne, og ikke at de de sterkeste meningsbærerne vinner. Det krever en tydelig retning, et tydelig verdigrunnlag og en tydelig, besluttsom og modig leder.

Litteraturliste:

AML. Lovdata. (online 10.05.13)

Antonovsky, Aaron (1987) *Helbredets mysterium*. København: Hans Reitzels Forlag.

Busch, Tor (2012) *Verdibasert ledelse i offentlige organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget

Bolman, Lee G. og Deal, Terrence E. (2012) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal

Gotvassli, Kjell Åge og Haugset, Anne Sigrid (2010) *Jobbtilfredshet og jobbyttelsekonsekvenser for ledelse*. I Stene, Morten (red) *Forskning i Trøndelag 2010*: Tapir Akademisk forlag.

Habermas, Jürgen (1999) *Kommunikasjon, handling, moral og rett*. Oslo: Tano Aschehoug

Jakobsen, Dag Ingvar (2012) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Jakobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, Asbjørn, Tuft, Per Arne og Christoffersen, Line (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag

Irgens, Eirik J. (2011) *Dynamiske og lærende organisasjoner*. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring. Bergen: Fagbokforlaget

Irgens, Eirik J. og Wennes, Grete (2011) *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. I Irgens og Wennes (red) *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Klev, Roger og Levin, Morten (2009) *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget

Martinsen, Willy (2002) *Samfunnsliv. Innføring i sosiologiske tenkemåter*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nordhaug, Odd (2002) *Ledelse av menneskelige ressurser. Måltrettet personal og kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

NOU: 2010:1 Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet
<http://www.regjeringen.no/pages/2469736/PDFS/NOU201020100001000DDDPDFS.pdf> (online 09.05.13)

Olsson, Henny og Sørensen, Stefan (2003) *Forskningsprosessen. Kvalitative og kvantitative perspektiver*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Schein, Edgar (1983) Organisasjonspsykologi. Oslo: TANO

Wathne, C.T., Fossen, Ø., Steinum, T. og Quale, Th. (2008) *Medvirkningsbasert organisasjonsutvikling – praktiske metoder for bedriftsutvikling*. AFI-notat 18/2008.