

Åpenhet som bærekraft

Teoretisk drøfting av åpen og ærlig kommunikasjon i organisatoriske endringsprosesser

Vibeke Hovdal
Anne Kristin Kjerstad

Masteroppgave i helse-, organisasjons- og kommunikasjonspsykologi
Oppgaven levert: juni 2012
Hovedveileder: Ingunn Hagen

Takk til veileder Ingunn Hagen, for konstruktivt og hyggelig samarbeid, og til Keith Munkejord for nyttige bidrag og innspill om endringskommunikasjon.

Og takk til familie for engasjement, tålmodighet og støtte.

Sammendrag

Åpenhet og ærlighet er aktuelle tema, og inngår ofte som verdier i moderne organisasjoner. Samtidig er de vanskelige å etterleve i praksis. Denne teoretiske oppgaven utforsker begrepene åpen og ærlig, og betydningen av åpenhet i organisatoriske endringsprosesser. Arbeidslivet viser tydelige tegn på holdbarhetsproblemer, og endringsprosesser kan virke ekstra belastende. Åpenhet sees her i sammenheng med menneskelige behov som involvering, mestring, læring, utvikling og følelsen av sammenheng. Dette gjør det mulig å dra nytte av, vedlikeholde og utvikle menneskelige og sosiale resurser i stedet for å forbruke dem. Åpenhet i endringsprosesser sees derfor i forhold til målsetninger om et bærekraftig arbeidsliv.

Forskning viser at åpenhet og ærlighet er et multidimensjonalt fenomen. Med grunnlag i viktig litteratur på området, blir en modell som fokuserer på kommunikasjonshandlinger, kommunikasjonsklima og «åpen bevissthet» i organisasjoner foreslått. Vi drøfter hvordan ulike teoretiske perspektiv kan ha betydning for om åpenhet benyttes som middel til å nå ledelsens målsetninger, vektlegges som et mål i seg selv, eller kan være en særskilt utfordring.

Et bærekraftperspektiv på kommunikasjon i organisatoriske endringsprosesser handler om å ha et langsiktig perspektiv på arbeidslivet, og hva som skaper robuste mennesker og organisasjoner, som ivaretar og utvikler ressurser, er holdbare over tid, og evner å leve i takt med tiden. Oppgaven konkluderer med at forskning og fokus på åpen og ærlig kommunikasjon i endringsprosesser kan gi organisasjoner økt bærekraft, vår modell kan således være et bidrag på veien.

INNHALDSFORTEGNELSE

1.0. Innledning	1
1.1. Introduksjon til fagfeltet.....	2
1.2. Vårt perspektiv	4
1.3. Oppgavens formål og problemstilling.....	5
1.4. Oppgavens struktur og avgrensning.....	6
2.0. Overordnet teoretisk perspektiv	8
2.1. Organisasjon og kommunikasjonsforståelse i et systemperspektiv	8
2.2. Et multiteoretisk perspektiv på organisasjoner og kommunikasjon.....	11
Postpositivismen.....	11
Sosialkonstruktivismen	12
Kritisk teori	13
3.0. Kommunikasjon i organisasjoner	14
3.1. Kommunikasjonens funksjoner og retninger	14
3.2. Kommunikasjonsklima.....	15
Kultur og Klima	16
Forskning på kommunikasjonsklima	17
Kommunikasjonsklimaforskningens utfordringer.....	18
3.3. Oppsummering	18
4.0. Organisatoriske endringer	19
4.1. Endringer på interorganisatorisk nivå	20
4.2. Planlagte endringer.....	21
4.4. Ulike typer planlagte endringer.....	21
4.5. Ulike tilnærminger til ledelse av planlagte organisatoriske endringer.....	22
Utviklingskonsept.....	22
Organisasjonsutvikling.....	23
Organisasjonslæring	25
4.6. Oppsummering	26
5.0. Kommunikasjon i endringsprosesser	27
5.1. Ulike tilnærminger til kommunikasjon i endringsprosesser.	28
Kommunikasjon som instrument.	29

Kommunikasjon som sosialt konstruert prosess.	29
Kommunikasjon som sosial transformasjon.	30
5.2. Ledelseskommunikasjon i endringsprosesser.	31
Monologisk ledelse	31
Transformerende ledelse	32
Dialogisk ledelse	33
Ledelse og makt	34
5.3. Oppsummering	35
6.0. Arbeidsliv og endring i et bærekraftperspektiv	36
6.1. Det nye arbeidslivet.....	37
6.2. Hvordan skape et bærekraftig arbeidsliv?	38
6.3. Bærekraftige endringsprosesser	39
Endringer og mestring	39
Endring og intensitet	40
Endring og følelser	40
Hvordan bidrar endringsprosesser til et mer holdbart samfunn?	40
6.4. Oppsummering	41
7.0. Psykososiale faktorer i endringsprosesser	41
7.1. Et arbeids- og organisasjonspsykologisk perspektiv.....	43
7.2. Et stressteoretisk og et motivasjonspsykologisk perspektiv.	45
7.3. Sosial støtte som belastningsreducerende faktor.....	45
7.4. Deltagelse som oppbyggelig faktor.....	46
7.5. Oppsummering	48
8.0. Åpen og ærlig kommunikasjon i organisasjoner.....	48
8.1. Tidlig forskning på åpenhet i organisasjoner	49
8.2. Argyris kategorisering av åpenhet i kommunikasjon mellom ledere.....	51
8.3. Reddings dimensjoner ved åpenhet i organisasjonskommunikasjon	52
Åpen og ærlig	53
Åpen oppadgående kommunikasjon	54
Åpen nedadgående kommunikasjon.....	57
Støtte, deltagelse og tillit	57
Åpenhet og støtte.....	59
Et støttende klima.....	60

Et defensivt klima.....	60
Åpenhet og deltagelse	61
Åpenhet og tillitt.....	62
Oppsummering av Reddings bidrag.....	62
8.4. Rogers operasjonalisering av oppfattet åpenhet.....	63
8.5. Eisenberg og Wittens kontingensperspektiv på åpenhet.....	65
Et kontingensperspektiv på åpen kommunikasjon	66
Tre typer åpenhet diskutert i et kontingensperspektiv	67
Åpenhet som avdekking av personlig informasjon	67
Åpenhet om ikkepersonlig informasjon	68
Åpenhet som tydelig kommunikasjon.....	69
8.6. Senges deltagende og reflekterende åpenhet.....	70
Deltagende åpenhet	70
Reflekterende åpenhet	71
Lukket åpenhet	71
Åpenhetens ånd	72
Åpen lytting.....	72
8.7. Argyris teori om organisasjonsfeller	73
Handlingsteorier	74
8.8. Selvavdekking	75
Selvavdekking i organisasjoner.....	76
8.9. Interaksjonell gjennomsiktighet	77
Informasjonsmessig berettigelse	78
Atferdsmessig integritet	79
Åpen kommunikasjon	79
Teoretisk modell for interaksjonell gjennomsiktighet	80
Interaksjonell gjennomsiktighet, psykologisk sikkerhet og tillit	80
8.10. Ærlighet.....	82
Løgn	83
Ærlige tilbakemeldinger	86
8.11. Oppsummering	88
9.0. Diskusjon.....	89
9.1. Vår forståelse av åpen og ærlig i kommunikasjon i organisasjoner.....	92

Fra teori til modell.....	93
Modell for åpen og ærlig kommunikasjon i organisasjoner.....	96
Kommunikasjonshandlinger.....	96
Bevissthet	96
Kommunikasjonsklima.....	97
Betraktninger om modellens betydning for endringskraft	98
9.2. Åpenhet og psykososiale faktorer i endringsprosesser	98
Tillitt.....	100
Deltagelse	101
Støtte.....	103
Åpenhet i et kritisk lys	104
Et håndterbart, begripelig og meningsfullt arbeidsliv	105
9.3. Mål, middel eller utfordring?	106
Åpenhet som middel.....	106
Åpenhet som mål.....	106
Åpenhet som utfordring	112
Et multiteoretisk og eklektisk perspektiv	114
9.4. Åpenhet som verdi	115
9.5. Konklusjon	116
Åpenhet som bærekraft	117

1.0. Innledning

Vi sier vi verdsetter åpenhet, ærlighet, integritet, respekt og omsorg, men handler på måter som undergraver disse verdiene – ikke bare av og til, en sjelden gang, men regelmessig og rutinemessig – når vi møter truende og vanskelige situasjoner. Vi fornektet at vi gjør dette, og dekker over vår fornektelse, og slik fanger vi oss selv (Argyris, 2010. s. 2, 11).

Slik beskriver Chris Argyris (2010) det han omtaler som ”feller” i organisasjoner. I stedet for å være åpne og ærlige, har vi en tendens til å si en ting offentlig og noe annet privat, og rasjonalisere dette handlingsmønsteret. Argyris setter fokus på hvordan slik kommunikasjonsatferd kan være dysfunksjonell og læringshemmende i situasjoner hvor læring er spesielt nødvendig. Gapet mellom uttrykte verdier og faktisk atferd skyldes et ubevisst ønske om å unngå ubehageligheter og å opptre ”passende” innenfor rammene av gjeldende normer og konvensjoner. Slik kan vi ha et ønske om å fremme åpenhet og ærlighet, og samtidig ha en atferd som virker i strid med egne intensjoner, uten at vi er klar over det.

I senere tid har flere saker versert i mediene der ledere i organisasjoner som har åpenhet som en uttalt verdi, konfronteres med at åpenheten ikke overholdes i praksis. Mange av sakene starter med fokus på et kritikkverdigg forhold, men ender ofte opp med en debatt omkring den ansvarliges håndtering og kommunisering av forholdet. Problemene forsterkes videre ved at de tildekkes og ikke kommuniseres åpent. Et aktuelt eksempel er saken hvor barne- og likestillingsminister Audun Lysbakken valgte å trekke seg som statsråd, grunnet publikums reaksjoner på hans håndtering av en sak angående tildeling av pengestøtte (Thorvik, 2012, 29. februar). Et annet eksempel er et uttrykt ønske i Statoil om å utvikle en åpnere og mer omtenkssom organisasjonskultur, etter at granskningsrapporten av gasslekkasjen på Gullfaks C i mai 2010 avdekket sikkerhetsmessige og organisatoriske svakheter i selskapet. Konserndirektør i Statoil, Tove Stuhr Sjøblom påpeker flere forbedringsområder, blant andre ledes evne til å lytte, vise ydmykhet, søke motforestillinger og håndtere kritikk fra medarbeidere (Harbo, 2011, desember).

Begrepet åpenhet har siden sommeren 2011 hatt en spesiell plass i samfunnsdebatten, etter at statsminister Jens Stoltenberg i sin tale på Rådhusplassen uttalte at Norge skulle svare på terror og ta tryggheten tilbake gjennom mer åpenhet og demokrati (Stoltenberg, 2011, juli). Åpenhet og demokrati var også tema på den årlige konferansen til fagforeningen Samfunnsviterne. Det ble stilt spørsmål som; ”hva mente politikerne med mer demokrati, mer åpenhet?” Og ”hva fremmer demokratiet på norske arbeidsplasser?” Siri Beate Hatlen (2012, februar), tidligere administrerende direktør ved Oslo universitetssykehus, foredro under

tittelen ”Ledelse og omstilling av kunnskapsorganisasjoner – åpenhet, medvirkning og tillit”. Hun understreket viktigheten av åpenhet, ærlighet og medvirkning mellom ansatte og ledelsen for å bygge tillit og samarbeid i en svært vanskelig omstillingsprosess. Men påpekte at disse ikke er enkle begrep i praksis. En må være villig til å lytte til innspill og justere kursen underveis. Det kan være gode grunner til å lære av innspill, kvalitetssikre prosessen, og å revurdere mål. Å lytte bygger bro, og skaper bedre beslutninger. Prosessene er like viktige som løsningene. Ledere må stimulere aktivt til åpenhet og ærlighet, i endringsprosesser blir dette enda viktigere. En må ha mot til å ta de vanskelige diskusjonene, og tørre å stille spørsmål som kan gi svar en ikke ønsker.

Åpen og ærlig kommunikasjon i endringsprosesser er i følge en benchmarkundersøkelse i norske organisasjoner avgjørende for om de lykkes i å nå sine mål (Munkejord, 2011). Ansattes tillit til lederne og deres evne til å kommunisere settes på prøve i perioder med endring (Erlien, 2006). Organisasjonsendringer assosieres ofte av ansatte med manglende forutsigbarhet i forhold til fremtidige arbeidsbetingelser (Knardahl, 1997). Uvisshet om hva en har i vente kan ofte oppleves som større belastning enn selve omstillingen (Skogstad, 2011). Erlien (2006) sier god internkommunikasjon kan være viktig for å redusere ansattes usikkerhet i forbindelse med organisatoriske endringer, og at åpenhet og tillit mellom ansatte og ledere kan skape lojalitet, hindre spekulasjoner og ryktespredning, og forebygge omdømmetap gjennom uheldig omtale i media. Schneider, Brief & Guzzo (1996) bruker begrepet bærekraft i sammenheng med organisatoriske endringsprosesser. De beskriver hvordan stadige endringsforsøk, som ikke lykkes, kan føre til en negativ utvikling med frustrasjon blant ledelse og kynisme blant ansatte, og sier en viktig årsak til denne dysfunksjonelle spiralen er manglende gehør for den grunnleggende psykologiske ”stemningen” i organisasjonen.

1.1. Introduksjon til fagfeltet

For å gi en oversikt over fagfeltet organisatoriske endringsprosesser og endringskommunikasjon, er det viktig å se på hvordan ulike perspektiv har påvirket forskningen og utformingen av metaforer, konsepter, teorier, modeller og forståelsen av ulike fenomen, og begrepsapparat som beskriver disse (Woodward & Hendry, 2004).

Tidlig forskning på organisasjonsendringer var preget av klassiske strukturelle organisasjonsteoretiske perspektiv og en konseptualisering av organisasjoner som mekaniske, bygget opp av byråkratiske, hierarkiske strukturer (Brochs-Haukedal, 2010). Tradisjonelt har organisasjoner blitt oppfattet som stabile og rigide, og endringer har derfor blitt sett på som unntakene mer enn som noe naturlig. Endringsprosessen blir dermed en midlertidig

instabilitet, styrt fra ledelsen. Endringsmodeller illustrerte hvordan ledelse på toppen kunne påvirke organisasjonen til å bevege seg fra eksisterende til ønsket tilstand. Normaltilstanden i organisasjoner i klassisk organisasjonsteori var stabilitet og faste strukturer som ivaretok evne til effektiv og rasjonell operasjon (Klev og Levin, 2009).

Endringer i organisasjoner kan også sees i et systemteoretisk perspektiv. Her konseptualiseres organisasjoner som organismer og forstås som dynamiske åpne system som kontinuerlig samhandler og kommuniserer med omgivelsene (Morgan, 2006).

Systemperspektivet forklarer organisasjonsendringer som et resultat av endringer i andre systemer i omgivelsene, som et nødvendig tilpasningsbehov. Helhetsperspektivet vektlegges når ulike fenomen skal undersøkes, ikke enkle årsak-virkningsforhold (Amundsen & Kongsvik, 2008). Fra denne synsvinkel betraktes ledelse som mer eller mindre åpne systemer med varierende grad av symmetrisk toveis kommunikasjon. Denne kommunikasjon er synonym med relasjonen mellom ledere og ansatte og ledelse sees som en kommunikativ prosess (Erlie, 2006). I følge Woodward og Hendry (2004) er endringer forankret i et relasjonelt perspektiv som en sammenvevd prosess som kan øke den lærende kapasiteten til organisasjonen. Samspillet er relasjonelt, og endringer i dette samspillet konstituerer organisasjonsendringer. Paralleller kan trekkes til Tsoukas og Chia (2002) som ser endringer som en normal tilstand innenfor organisasjoner. Dermed blir organisasjoner dynamiske enheter som skapes, utfordres og endres gjennom menneskelige handlinger.

Ulike perspektiv på organisasjonsendringer og endringskommunikasjon kan ha ulike konsekvenser for endringsprosessene og betydning for hvordan vi ser og beskriver fenomen som oppstår i slike prosesser. Begrepet endringsmotstand er et eksempel på et omstridt tema som kan sees vidt forskjellig avhengig av valgt perspektiv. Endringsmodeller og teorier med et ledelsesperspektiv har tendert til å se motstand fra ansatte som negativ støy som må bekjempes for å nå ledelsens oppsatte målsetninger mest mulig effektivt (Hargie & Tourish, 2009; Grenness, 2007). I et sosialkonstruktivistisk kommunikasjonsteoretisk perspektiv kan motstand derimot betraktes som meningsfull informasjon med muligheter for ny og relevant innsikt og utvikling (Grenness, 2007). Et annet aktuelt tema er makt. Det tradisjonelle lederperspektivet har sett på ledelseskommunikasjon som monologisk overføring av budskap fra avsender til mottager vil underbygge hierarkiske forskjeller i makt og avhengighetsforhold. Et systemperspektiv fremmer derimot felleskap gjennom å vektlegge at mening blir konstruert i relasjonen og dialogen mellom ledere og medarbeidere. Fra å se på ledere som både arkitekter og avsendere av visjoner og verdier som skal påvirke ansatte, ser

en i dag nødvendigheten av å vurdere ledelseskommunikasjon som en interaksjonsprosess mellom ledere og medarbeidere (Fairhurst, 2001).

Det har lenge vært enighet om at kommunikasjon er avgjørende for effektiv gjennomføring av organisasjonsendringer (DiFonzo & Bordia; 1998; Lewis, 1999; Lewis & Seibold, 1998; Schweiger & Denisi, 1991). Til tross for dette finnes det relativt lite empirisk forskning på kommunikasjonsarbeid i endringsprosesser (Frahm & Brown, 2007; Goodman & Truss, 2004). Samtidig har tilbudet og etterspørselen etter oppskrifter på både formidling av endringsbudskap og metode i organisatoriske endringsprosesser vært stort de siste tiårene. Dette forklares som en følge av vekst i antall organisasjoner med stor systemlikhet, og et stadig mer ”nervøst arbeidsliv” i møte med kravene til effektivitet og konkuranseevne i et modernisert organisasjonssamfunn (Irgens, 2009). Klev og Levin (2009) hevder ledelseslitteraturen og denne typen oppskrifter, endringsmodeller eller utviklingskonsepter domineres av enkle forklaringer og lettvinne løsninger. De kjennetegnes ved at de ofte anvender et ledelsesperspektiv, der ledere skal overbevise ansatte om at endring er nødvendig, og at de er normative i forhold til hvordan prosessene skal gjennomføres. Oppskriftene baseres gjerne på resultater fra benchmarkundersøkelser og beste praksis (Røvik, 2007), men mangler ofte faglig begrunnelse med åpne referanser til forskningsbasert litteratur (Klev & Levin, 2009). Endringsmodeller og teorier med ledelsesperspektiv vektlegger effektivitet og bruk av såkalte ”endringsagenter” (Kotter, 1996, Quirke, 2008, D’Aprix, 2009) ved implementering av endringer (Amundsen & Kongsvik, 2010), eller det Røvik (2007) kaller ”oversettere” for innføring av organisasjonsidéer. Oppskriftsbaserte endringsmodeller er slik ”top-down” orienterte, og vektlegger i liten grad åpen kommunikasjon og medvirkning fra ansatte.

1.2. Vårt perspektiv

I denne oppgaven vil vi forsøke å se på kommunikasjon i organisatoriske endringer i et helhetlig perspektiv, som også inkluderer de ansattes perspektiv. I og med at kommunikasjon er "å gjøre noe felles", og temaet for denne oppgaven er åpen og ærlig kommunikasjon i endringsprosesser, vil vi vektlegge betydningen av å se på både nedadgående og oppadgående kommunikasjonsflyt og mønstre. Vi vil også forsøke å vise nødvendigheten av å se organisatoriske endringer og kommunikasjon i et lengre tidsperspektiv hvor endring er en kontinuerlig læringsprosess, og en normaltilstand, og ikke ensidig se endringer som avgrensede prosjekt. Temaet vurderes derfor i et lengre tidsperspektiv, der forhold ved organisasjoners kommunikasjonsklima også tas i betraktning. Vi har valgt å forstå organisasjoner som dynamiske åpne system, hvor alle aktører er i kontinuerlig samhandling

med hverandre, og med omgivelsene (Morgan, 2006; Scott & Davis, 2007; Hatch og Cunliffe, 2006).

1.3. Oppgavens formål og problemstillinger

Mange moderne organisasjoner har åpenhet og ærlighet på dagsorden, og benytter ofte begrepene som verdiord. Som konkrete målsetninger kan de imidlertid tenkes å være for generelle og lite forpliktende. Abstrakte verdiord kan være inspirerende og inkluderende ved at de gir rom for tolkning og refleksjon. Christensen, Morsing og Cheney (2008) mener organisasjonsmedlemmenes mulighet til å artikulere egne tolkninger, kan gi økt eierskap og identifikasjon, mens autoritative ”riktige” tolkninger av symboler og budskap fra ledelsen kan virke fremmedgjørende. På den annen side kan abstrakte verdiord uten entydig substans være et kommunikasjonsmessig problem (Jensen, s. 149, i Helder og Kragh, 2003). Verdiordene åpen og ærlig kan virke selvnlysende riktige og korrekte, men og intetsigende. For hva forstår man konkret ved de fine ordene? Hvordan kan vi forstå betydningen av åpen og ærlig kommunikasjon i endringsprosesser i lys av det moderne arbeidslivets utfordringer? Og kan vi gjøre målsetninger om åpenhet og ærlighet mer forpliktende ved å gi verdiordene et mer konkret meningsinnhold?

En litteraturgjennomgang viser lite forskning etter 1990 årene som direkte omhandler åpen og ærlig kommunikasjon i organisasjoner. Tompkins og Wanca-Thibault (2001) ser en tendens til at tema har en syklisk repetisjon, og at fremtidig forskning sannsynligvis vil aktualisere og gi nye perspektiv på ”gamle” tema. En aktualisering av tidligere utforskede tema krever metaforer som bidrar til ny kunnskap. For dypere forståelse og aktualisering i forhold til utfordringer i et moderne arbeidsliv, har vi valgt å ta utgangspunkt i et helhetlig og multiteoretisk perspektiv. Vi har også valgt å se temaet i lys av andre relevante forhold; som rettferdighetsprinsipp om demokrati og deltagelse på arbeidsplassen, aspekt ved organisasjoners kommunikasjonsklima, og relasjonelle aspekt som tillitt, troverdighet, psykologisk sikkerhet og sosial støtte.

Gjennomgangen av teori fikk oss til å se behovet for et helhetlig perspektiv, og til å stille spørsmålet om åpen og ærlig kommunikasjon kan sees som et middel en kan velge å ta i bruk i større eller mindre grad, eller som en målsetning som bør ivaretas i endringsprosesser. Hvordan ledere skal kommunisere er kanskje ikke først og fremst et spørsmål om hva som er lønnsomt eller effektivt i forhold til å unngå motstand og å nå endringsmål, men heller et spørsmål om hva som er rett i forhold til å ivareta et bærekraftig, humant og demokratisk arbeidsliv. Vi ønsker å se på måloppnåelse i endringstiltak i et helhetlig perspektiv, og ser derfor bærekraftperspektivet som et interessant utgangspunkt for aktualisering og diskusjon

omkring åpen og ærlig kommunikasjon i endringsprosesser. Arbeidslivsforskningen i Norge og i Norden har i stor grad vært opptatt av å fremme forhold som demokrati på arbeidsplassen, gode arbeidsmiljø, og sunne omstillinger, og har i senere år også tatt i bruk begrepet bærekraft i arbeidslivssammenheng. Vi ønsker derfor å undersøke om åpen og ærlig kommunikasjon i endringsprosesser kan være positivt i forhold til psykososialt arbeidsmiljø og bidra til et bærekraftig arbeidsliv.

Problemstillingen i denne oppgaven er derfor som følger:

Hvordan kan vi forstå betydningen av åpen og ærlig kommunikasjon i endringsprosesser i forhold til målsetninger om et bærekraftig arbeidsliv?

For å besvare problemstillingen best mulig finner vi det nødvendig å se temaet i et helhetlig systemperspektiv. Vi vil forsøke å belyse hvordan ulike teoretiske utgangspunkt og perspektiv på organisatoriske endringer og endringskommunikasjon, kan ha betydning for hvorvidt åpen og ærlig kommunikasjon i endringsprosesser sees som mål, middel, eller særlig utfordring. Vi vil videre forsøke å vise at et multiteoretisk og eklektisk utgangspunkt, kan være det mest bærekraftige, og gi det beste grunnlaget for å ta stilling til hvorvidt en kan og bør kommunisere åpent og ærlig i endringsprosesser. Det vil gi større muligheter til å finne ut hvordan en slik målsetning kan ivaretas, hvilke kommunikasjonshandlinger det snakk om, og forstå hvordan vi kan være sikre på at vi faktisk blir oppfattet som åpne og ærlige. Eller gjøre det lettere å oppdage ubevisste tendenser som arbeider i motsatt retning, eller forhold som tilsier at åpenhet og ærlighet forutsetter kontinuerlige bevisstgjøringsprosesser.

1.4. Oppgavens struktur og avgrensninger

Denne oppgaven er forfattet innenfor rammen av emnet helse-, organisasjons- og kommunikasjonpsykologi. Problemstillingene besvares ved å belyse teorier fra organisasjonpsykologien om endringer i organisasjoner, og fra kommunikasjonsteorier innen feltene organisasjonskommunikasjon og endringskommunikasjon.

I kapittel 2, om overordnet teoretisk perspektiv, redegjør vi for vår grunnleggende organisasjonsforståelse og kommunikasjonsteoretiske utgangspunkt. Kapittel 3 har tema kommunikasjon i organisasjoner og da med hovedvekt på teori om kommunikasjonsklima. I de neste kapitlene presenteres ulike teoretiske perspektiv og redegjørelser for sentrale begrep på områdene organisasjonsendring, endringskommunikasjon, arbeidsliv og endring i et bærekraftperspektiv, samt endring sett i forhold til psykososiale arbeidsmiljøfaktorer. I kapittel 8 forklares ulike teorier om åpen og ærlig kommunikasjon i organisasjoner. Betydningen av åpen og ærlig kommunikasjon for ansattes opplevelse av støtte, reell deltagelse, tillit og psykologisk sikkerhet utforskes spesielt. I tillegg presenteres teorier om

andre begrep som er nærliggende og relevante for forståelsen av åpen og ærlig kommunikasjon i endringsprosesser i moderne organisasjoner.

Hvert kapittel er gitt en oppsummerende diskusjon for å sette emnet i sammenheng med den overordnede problemstillingen. I diskusjonskapittelet forsøker vi å svare på problemstillingen ved å se disse i sammenheng. Sentrale dimensjoner ved åpen og ærlig kommunikasjon vurderes i forhold til psykososiale faktorer som gjør seg gjeldende i endringsprosesser, og drøfter hvordan dette kan relateres til teori om bærekraft i arbeidslivssammenheng. For å ivareta et helhetlig perspektiv, diskuteres problemstillingen i lys av ulike teoretiske perspektiv på ledelse og kommunikasjon i endringsprosesser, samt hvordan åpen og ærlig kommunikasjon kan sees både som mål og middel, og som særskilt utfordring i endringsprosesser. I konklusjonen er det forsøkt vist hvordan våre problematiseringer avdekker behov for videre forskning, og synliggjør områder det er viktig å være bevisst. Både med hensyn til økt kvalitativ dybdeforståelse, samt aktualisering og forbedring av operasjonaliseringer av oppfattet åpenhet og ærlighet i organisasjonskommunikasjon. På denne måten kan eventuelle sammenhenger mellom åpenhet i organisatoriske endringsprosesser og et bærekraftig arbeidsliv avdekkes og undersøkes.

Vi redegjør for begrepet bærekraftig arbeidsliv ved å ta utgangspunkt i forskning og begrepsdefinisjoner utviklet i et nordisk samarbeid, med mål om bærekraftig utvikling i Norden, som argumenterer for se arbeidsliv og arbeidsmiljø i et bærekraftperspektiv (Sørensen & Watne, 2007). Videre redegjøres det for forskning på egenskaper ved et humant og demokratisk arbeidsliv og et godt psykososialt arbeidsmiljø. Skogstad (2011) argumenterer for en definisjon av psykososialt arbeidsmiljø som tar utgangspunkt i at arbeidsmiljøet kan ha både oppbyggelige så vel som nedbrytende effekter på arbeidstakerne. Vi ønsker å undersøke hvordan åpen og ærlig kommunikasjon i organisatoriske endringsprosesser kan sees i sammenheng med positive oppbyggelige faktorer som medvirkning og sosial støtte, og redusering av belastningsfaktorer som usikkerhet og stress.

Med utgangspunkt i W. Charles Reddings (1972) teori om åpenhet og oppriktighet med spesiell vekt på opp- og nedadgående kommunikasjon redegjør vi for kjennetegn ved åpen og ærlig kommunikasjon i organisasjoner. I denne sammenhengen ser vi også på Donald Rogers (1987) operasjonalisering av åpenhet og måleinstrumentet ”oppfattet åpenhet i kommunikasjon” (Perceived Communication Openness). For utdyping av kjennetegn ved åpen og ærlig kommunikasjon ser vi på begrepene i lys av Peter M. Senges (2004) teori som skiller mellom *deltagende* og *reflekterende åpenhet*. I tillegg beskrives Chris Argyris (2010) begrep *feller* i organisasjoner, om hvordan vi opptrer korrekt, avskyr ubehag, og bare

tilsynelatende kommuniserer åpent og ærlig. Temaet sees også i lys av nærliggende begrep som selvavdekking (self-disclosure) og gjennomsiktighet (transparency), og i relasjon til medvirkning, tillit, psykologisk sikkerhet og sosial støtte som påpekes gjennom andre teorier som sentrale og relevante element.

Ved å se temaet i et postpositivistisk, sosialkonstruktivistisk og kritisk perspektiv, drøftes anvendelse av åpen og ærlig kommunikasjon både som mål, middel og utfordring. Blant annet vurderes temaet i forhold til litteratur som kritiserer ordninger som i utgangspunktet skulle ivareta demokratiske rettigheter eller etiske retningslinjer, når disse medvirker til undergraving av forholdene de skulle beskytte. Vi drøfter forhold som åpenhet versus tilsynelatende åpenhet og reell medvirkning i forhold til pseudomedvirkning, og de ulike perspektivenes betydning for forståelse av forhold som motstand, tidsperspektiv og måloppnåelse.

2.0. Overordnet teoretisk perspektiv

I dette kapittelet redegjør vi for organisasjonsforståelse og ulike kommunikasjonsteoretiske perspektiv som benyttes til å drøfte og svare på problemstillingen. Oppgaven tar utgangspunkt i multiple teoretiske perspektiv og i systemtenkning. Vi mener dette best ivaretar en helhetlig tilnærming og er nødvendig for å forstå betydningen av kommunikasjon i organisatoriske endringsprosesser i forhold til målsetninger om et bærekraftig arbeidsliv. Systemtenkningen bygger på forståelse av organisasjoner som dynamiske sosiale systemer der den biologiske organismen benyttes som betrakningsmodell. Systemteorien forbinder perspektiv og psykologiske betraktninger av organisatoriske endringer som individuelt opplevd fenomen, og perspektiv på organisatoriske endringer som samfunnsmessig fenomen (Amundsen & Kongsvik, 2008). Systemtenkning forsøker også å kombinere positivistiske og sosialkonstruktivistiske perspektiv. Ved å fokusere på helhet og dynamiske prosesser redegjøres det for begge tenkemåtene. Det postpositivistiske perspektivet, det mest dominerende innen feltet, vektlegger formidlingsaspektet i kommunikasjonen, noe som understrekes i endringslitteratur. Det fortolkende og kritiske perspektivet gir inspirasjon ved å bringe inn mening samt ha en problematiserende holdning hvor dominans og makt er viktige faktorer.

2.1. Organisasjon og kommunikasjonsforståelse i et systemperspektiv

For å forstå organisasjoner benyttes ofte metaforer som kan gi inspirasjon og ny vinkling til forståelse av ulike fenomen. De kan også sees som betrakningsmodeller som uttrykker ulike verdisyn og gi nye begrepsapparat i studiet av organisasjoner (Brochs-Haukedal, 2010). Morgan (1998) gjør rede for en rekke ulike metaforer for

organisasjonsforståelse, der de viktigste er maskinmodellen, organismemodellen, hjernemodellen og kulturmodellen (Morgan, 2006). Ingen metafor kan kalles riktig, men som bilder kan de gi nye perspektiv, ny innsikt og synliggjøre problemstillinger. Modellene skiller seg fra hverandre på flere måter, særlig i forhold til to områder som også er relevante for denne oppgaven. For det første illustrer de ulike modellene organisasjoner med forskjellig grad av fleksibilitet, endringskapasitet, og tilpasningsdyktighet. For det andre har modellene varierende utgangspunkt når det gjelder makt, kontroll og innflytelsesmuligheter i organisasjoner.

Systemteoretiske perspektiv på organisatoriske endringer er baseres på forståelsen av organisasjoner som dynamiske åpne systemer og bygger på metaforen der en ser organisasjoner som en biologisk organisme (Burke, 2011). Organismemodellen kan sees som maskinmodellens motstykke (Brochs-Haukedal, 2010). Modellen bygger på biologien som idé og ser dermed organisasjonen som noe levende, avhengig både av omgivelser og egne deler for å overleve. Denne organisasjonsforståelsen har ført til at en de siste femti årene i større grad har erkjent viktigheten av å studere menneskelige behov i arbeidslivssammenheng. Organisasjoner tolkes som mer eller mindre åpne systemer som må sees i et helhetlig perspektiv og samtidig undersøkes i lys av dens delsystemer. Maskinmetaforen som var inspirert av teknologiske tenkemåter bygde derimot på en forståelse av organisasjoner som konstruerte og styrte innretninger. Organisasjonsteori ble sett på som en slags ingeniørvitenskap, og en effektiv organisasjon som et velsmurt maskineri. Ledelsesprinsippene i denne modellen viste seg nyttige og effektive i organisasjoner der presisjon og forutsigbarhet var viktig, men er funnet mindre effektive, og til dels dysfunksjonelle, dersom anvendt i mer uforutsigbare omgivelser. Organismemodellen reflekter bedre hvordan organisasjoner kan sees som åpne systemer, avhengige av omgivelsene for å fungere. Det kan dreie seg om tilførsler blant annet i form av informasjon, kunnskap og arbeidskraft (Amundsen & Kongsvik, 2008). Som i organismer foregår det i organisasjoner viktige prosesser som gjør dem i stand til å kommunisere, sette seg mål og ta gode beslutninger. Mekanismer som gjør dem i stand til å ta imot og reagere på feedback fra omgivelsene, for å tilpasse seg nye krav, og for å overleve (Brochs-Haukedal, 2010). Systemperspektivet utfordrer det tradisjonelle synet på organisasjoner som avgrensede enheter (Scott & Davis, 2007; Hatch og Cunliffe, 2006). Åpen systemteori bygger på grunntanken om at fenomen er sammensatte og best kan forståes sett i sammenheng og studert fra et helhetlig perspektiv, ikke forklart som enkle årsak-virkningsforhold (Amundsen & Kongsvik, 2008). Organisasjoner sees som dynamiske åpne systemer som kontinuerlig samhandler og

kommuniserer med hverandre og med omgivelsene. I studiet av levende organismer er det slående hvordan alle delsystemer er i interaksjon og står i gjensidige avhengighetsforhold til hverandre.

Systemperspektivet forklarer organisatoriske endringer som endringer i andre systemer i omgivelsene, samt hvordan samfunnsutvikling og teknologisk utvikling har hatt gjensidig påvirkning på hverandre (Burke, 2011; Amundsen & Kongsvik, 2008). Globaliseringen har ført til økte krav om effektivitet og behov for ny teknologi. Kommunikasjonsteknologisk utvikling har gitt tidsbesparende, fleksible løsninger og økte muligheter for globalisering og effektivisering. Systemteorien beskriver hvordan systemer i interaksjon med omgivelsene vil forsøke å opprettholde en *likevekttilstand* (homeostase), som innebærer at systemet må ha reguleringsmekanismer som gjør det mulig å holde tritt med omgivelsenes krav. Et annet sentralt begrep er *ekvifinalitet*, som innebærer at åpne systemer i motsetning til lukkede er mer dynamiske og fleksible i den forstand at de lettere kan ta i bruk ulike tilnærminger og løsninger for å nå målsetninger. Systemperspektivet vektlegger at organisasjoner er avhengige av å lytte til og reagere på feedback fra omgivelsene for å korrigere atferd som ikke er formålstjenlig i forhold til normer eller endringer i omgivelsene. Systemer som ikke evner dette vil brytes ned og oppløses. I systemteori er både de eksterne omgivelsene og de interne delsystemene som menneskers behov sentrale for forståelsen av organisasjoner (Brochs-Haukedal, 2010; Amundsen & Kongsvik, 2008).

Poole (1997) tok til orde for å studere systemteori på nytt i forbindelse med studier av organisasjonskommunikasjon. På et overordnet nivå gir systemteori et bredere og mer fleksibelt rammeverk, og gir både fortolkende analyser og kvantitativ forskning større rekkevidde, fleksibilitet og innsikt. Leveque og Poole (1999) sier feltet må tilegne seg systemtenkning som analytisk ståsted da denne forkaster gammeldagse systempraksiser bestående av mekanistisk reduksjonisme og begrensede fortolkningsmuligheter. Systemtenkning understreker komplekse, dynamiske prosesser og iboende kommunikasjonsegenskaper. Bakgrunnen for at Poole (1997) ville aktualisere systemperspektivet var den tette bindingen med positivistisk samfunnsvitenskap og kvantitative forskningsmetoder. Den fortolkende retningen oppstod som en reaksjon på den positivistisk orienterte forskningens begrensninger. Poole (1997) foreslo utviklingen av overordnede systemteorier for å kombinere den rike begrepsverdenen innen fortolkende forskning med kompleksiteten, presisjonen og spesifiseringene til systemmodellene. Systemtenkning kan oppnås gjennom forskjellige teknikker, men forutsetningen er at gamle fordommer mot forskningsgenren overkommes, spesielt at bruken av kvalitative metoder

krever at systemteorier forkastes. På samme måte bør en kvantitativ orientering vurdere å integrere fortolkende metoder (Poole, 1997).

2.2. Et multiteoretisk perspektiv på organisasjoner og kommunikasjon

I følge Jablin (1980) er en eklektisk orientering passende når en skal studere et så komplekst fenomen som menneskelig kommunikasjon, og menneskeskapte kommunikasjonssystem. Albert et al. (1986) anerkjenner hvordan ulike teoretiske perspektiv kan gi en helhetlig tilnærming ved å komplementere hverandre. Nyttan av å anvende multiple teoretiske perspektiv er i midlertid diskutert. Spørsmålene går i hovedsak ut på om forskning og praksis bør forplikte seg til ett perspektiv, eller utvikle forståelse om fenomen gjennom ulike teoretiske innfallsvinkler (Craig, 1999). Sias (2009) vektlegger at multiple teoretiske perspektiv gir best helhetlig forståelse og fanger opp ulike aspekt ved sammensatte fenomen som organisasjoner og kommunikasjon. Hun presenterer fire av de mest anvendte og innflytelsesrike perspektivene innenfor kommunikasjon i organisasjoner, og de mest nyttige i studiet av relasjoner i organisasjoner: det postpositivistiske, det sosialkonstruktivistiske, det kritiske og det struktureringsteoretiske. Disse ble valgt ut fra, Deetz (2001) og May & Mumbys (2005) redegjørelser for teoretiske kategorier. Vi gjør her rede for de tre første perspektivenes konseptualisering av organisasjoner og kommunikasjon.

Postpositivismen. Dette perspektivet blir ansett som det mest dominerende rammeverket for organisasjonsstudier (Mumby & May (2005, s. 4). Det stammer fra positivismen, men skiller seg fra dette perspektivet på flere måter (Corman, 2005). Postpositivismen bygger på naturalisme som prinsipp og forener fysiske og sosiale dimensjoner, men skiller samtidig mellom de to ved å plassere den sosiale verdenen i den fysiske. Organisasjoner sees som ”beholdere” med sosiale vesen som fysiske objekt i rommet. Atferd er observerbare handlinger som kan måles og evalueres. Rammeverket bygger også på realisme som prinsipp, og antar følgelig at virkeligheten eksisterer selv om vi ikke kan se den, og at denne kan og bør studeres selv om den eksisterer utenfor våre persepsjoner. (Dette prinsippet står i kontrast til positivismens syn på at det bare er det oppfattbare som teller.) Kommunikasjon konseptualiseres som en observerbar, målbar handling som indikerer virkeligheten. Følgelig handler studier på organisasjonskommunikasjon i dette perspektivet om å måle hvordan kommunikasjonspraksiser indikerer og predikerer andre forhold, eksempelvis relasjonskvaliteten, organisasjonskultur, ansattes tilfredshet og produktivitet (Sias, 2009).

Postpositivismen har et enhetlig syn på organisasjoner hvor alle styres mot samme, vanligvis ledelsens, mål. Lederen overfører budskap til ansatte som påvirkes i ønskelig

retning dersom ikke støy inntreffer. Forskning med utgangspunkt i dette perspektivet er således kritisert for å være ledelsesvridd, og å ha en bevarende effekt på status quo (Redding & Tomkins, 1988). Synet på kommunikasjon avspeiles tydelig i Shannon og Weavers (1949) klassiske og innflytelsesrike kommunikasjonsmodell. Et budskap, i form av en kode, transporteres fra en sender via en kanal, preget av varierende støy, til en mottaker som dekode budskapet og dermed har forstått budskapet (Shannon & Weaver, 1949) Putnam (1999) benevner dette synet på kommunikasjon som det instrumentelle. Samtaler om kommunikasjon muliggjør nettverksbygging, fremmer organisasjonsidentifisering, assimilering inn i organisasjonskulturen og kontrollerer arbeiderne. Instrumentell bruk av kommunikasjon vil si at den benyttes som middel til å fremme organisasjonens målsettinger.

Sosialkonstruktivismen. Dette teoretiske perspektivet lå til grunn for "den fortolkende vendingen" (Mumby & May, 2005), og førte til en radikal endring i måten å studere kommunikasjon og organisasjoner (Deetz, 2001). I motsetning til tidligere, ble det sett på hvordan kommunikasjon konstituerer organisasjoner (Allen, 2005). Fra dette ståstedet er virkeligheten sosialt konstruert, ikke en virkelighet utenfor menneskers persepsjoner. Den bygger på to grunnleggende antagelser om at menneskelig atferd er grunnet i kunnskap, og at denne er et resultat av sosiale prosesser. Kunnskap sees følgelig som sosialt konstruert, ikke som objektiv og virkelig. Atferd indikerer ikke bare virkeligheten, men skaper den. Forskning på dette perspektivet konseptualiserer organisasjoner som dynamiske, sosialt konstruerte virkeligheter, som ikke eksisterer et fysisk sted, men konstitueres gjennom menneskelig interaksjon.

Kommunikasjonsforskning med bakgrunn i et sosialkonstruktivistisk perspektiv ser i motsetning til en postpositivistisk innfallsvinkel, ikke kommunikasjon som indikator på organisasjoner som produkt, men har fokus på organisering som prosess. Den har fokus på forståelse av hvordan kommunikasjon skaper, opprettholder og transformerer organisasjoner. Med dette perspektivet forskes det på relasjoner som dynamiske prosesser, hvordan ledere og medarbeidere skaper funksjonelle eller dysfunksjonelle relasjoner (Sias, 2009). Paradigmet har fokus på sosialt skapt mening. Målet er å gjøre rede for, og kritisere, de subjektive felles oppfatningene som konstruerer den sosiale virkeligheten. Denne blir skapt gjennom ord, symboler og atferd (Berger & Luckmann, 1967; Weeks, 1980). Begrep som roller, normer og verdier blir kunstige konstruksjoner for å klassifisere og skape mening av handlinger. Det fortolkende perspektivet har tilegnet seg et meningscentrert syn på kommunikasjon, språk og mening fra verbal og nonverbale budskap skaper og opprettholder virkeligheten. Prosess blir dermed ikke forflytning eller formidling av budskap, men refererer i stedet til den

kontinuerlige og foranderlige atferden som skaper, så vel som endrer organisasjoner (Putnam, 1983).

Kritisk teori. Sosialkonstruktivismen ligger også til grunn for kritisk teori som oppsto innen organisasjonsforskning på 1980-tallet, primært som reaksjon mot et distinkt og rådende bias innen feltet. Organisasjonsforskningen bar preg av et ledelsesperspektiv der målet var å kontrollere ansatte på en effektiv måte (Putnam & Pacanowsky, 1983). Forskning innen det kritiske perspektivet har ikke vært opptatt av lederes effektivitet, men av tema som urettferdighet, asymmetrisk maktfordeling, marginalisering, institusjonell undertrykkelse, og utnyttelse av mennesker (Deetz, 1992; 2001; Mumby, 1988; 2000; 2001). Perspektivet ser organisasjoner som sosialt konstruerte systemer av makt, kontroll og dominans. Kommunikasjon sees, som i det sosialkonstruktivistiske perspektivet, som dynamiske prosesser som konstituerer organisasjoner, men i tillegg vektlegges makt og politikk som en del av kommunikasjonens natur. Organisasjoner sees i sammenheng med større politiske og økonomiske system, og samfunnsmessige diskursdannelser som reproducerer og forsterker maktrelasjoner. Deetz (2005) gjør rede for fire gjennomgående forskningstema; 1. Hegemonisk makt og hvordan sosialt konstruerte fenomen går gjennom en prosess hvor de etter hvert blir sett på som naturlige. Spesielt har forskning vært opptatt av hvordan denne prosessen har gjort at byråkratiske prinsipp som hierarki, autoritet og rasjonalitet fremstår som naturlige, nødvendige og udiskutable (Putnam & Mumby, 1993). 2. Undertrykkelse av ansattes interesser gjennom universalisering av ledelsens interesser. 3. Den tekniske rasjonalitetens dominans innen organisasjonsforskningen som den eneste og optimale måten å tenke på, som har ført til at annen type tenkning og argumentasjon sees på som irrasjonell og naiv. "Alternative" verdier som følelser og empatisk forståelse marginaliseres til fordel for instrumentell argumentasjon karakterisert av verdier som effektivitet og kontroll (Deetz, 2005). 4. Mindre merkbare og skjulte former for makt og kontroll, og prosessene som gjør at dette bifalles.

Den kritiske tilnærmingen blir beskrevet som en bevissthetsgjøring av organisasjonens medlemmer. Tidligere identifikasjon med ledelsen ble byttet med identifikasjon av organisasjonens andre interessenter, oftest de lavest rangerte. Redding og Tomkins (1988) argumenterte for at målet med dette var å kritisere og vise organisasjoners praksis, i håp om å endre organisasjonene fra undertrykkende til myndiggjørende virksomheter. I følge Simonsson (2002) vektlegger kritiske perspektiv også hvordan kommunikasjon anvendes som et maktmiddel gjennom å påvirke, undertrykke og endre andres syn på virkeligheten. Idestyring blir dermed sett på som manipulasjon og

kommunikasjon blir ledelsens viktigste disiplineringsinstrument. I følge Alvesson og Willmott, (1996, s. 103) kan ledelse sammenliknes med en kulturell dopingsprosess hvor "employees are told - more or less explicitly - how they must perceive and relate to the organizational reality, and how they should participate in organizational rites where the "correct" values and ideals are communicated".

3.0. Kommunikasjon i organisasjoner

Kommunikasjon i organisasjoner skiller seg fra annen kommunikasjon ved at den foregår i et organisatorisk miljø (Sætre, 2009). Den kan derfor sees i forhold til fellestrekk ved organisasjoner. For det første er de sosiale kollektiv. Kommunikasjon kan derfor sees som en sosial aktivitet. Et annet fellestrekk er at organisasjoner har mål. Kommunikasjon sees derfor ofte som et middel for måloppnåelse. For det tredje er organisasjoner avhengige av å koordinere oppgaver og aktiviteter. Oppgaverelatert kommunikasjon er derfor kjennetegnde for organisasjoner. Ulike organisasjonsstrukturer kan også ha betydning for kommunikasjonseffektiviteten. For det fjerde karakteriseres organisasjoner ved at de er avgrensede miljøer. Det er derfor vanlig å snakke om intern og ekstern kommunikasjon. Systemteorien utfordrer imidlertid skillet mellom internt og eksternt kommunikasjonsarbeid som adskilte disipliner (Cheney og Christensen, 2001). I senere tid har en blitt mer bevisst på samspillet mellom intern og ekstern kommunikasjon, og den avgjørende rollen ansatte spiller for å innfri organisasjoners målsetninger og forventninger i omgivelsene, og hvordan interne prosesser kan få konsekvenser for omdømme. Og omvendt, hvordan det som kommuniseres eksternt kan virke inn på faktorer som trivsel, tilhørighet og engasjement blant ansatte (Cheney & Christensen, 2001). Teori og forskning på kommunikasjon i organisasjoner er et stort fagområde, der mange tema kan være relevante sett i sammenheng med åpenhet. Dette kapittelet vil i hovedsak ha fokus på kommunikasjonsklima, da vi ser dette som spesielt relevant i forhold til forskningstemaet i oppgaven. Før redegjørelsen for bruken av begrepet klima og presentasjon av teori om kommunikasjonsklima i organisasjoner, vil vi kort beskrive kommunikasjonsens viktigste funksjoner, og retninger i organisasjonshierarki.

3.1. Kommunikasjonens funksjoner og retninger

Downs og Adrian (2004) gjør rede for fem generelle og spesifikke kommunikasjonsfunksjoner i arbeidslivet. Oppgavefunksjonen, som er å sørge for timelig og nøyaktig informasjon og tilbakemeldinger til alle ansatte på alle nivå. En sosial funksjon, som kan gi kolleger en opplevelse av tilhørighet, fellesskap, og delt mening. En motiverende funksjon kan innebære tilbakemeldinger som får mottakerne til å føle seg kompetent i forhold til å mestre oppgaver. Å kjenne egenkontroll og identifikasjon gir økt indre motivasjon.

Videre nevnes kommunikasjonens integrerende funksjon, som er med å gi ansatte en følelse av å være en del av noe større. Det å involvere ansatte i alle steg i beslutningsprosesser, og å oppmuntre oppadgående kommunikasjon, sees her som viktig. Til slutt sier Downs og Adrian (2004) at kommunikasjon har en innoverende funksjon, gjennom å gi mulighet til kreativitet og innovasjon.

Når det gjelder retning i organisasjonshierarki skiller det mellom nedadgående, oppadgående og lateral kommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Nedadgående kommunikasjon i organisasjoner har en veiledende og styrende funksjon (Katz & Kahn, 1978). Det kan blant annet gjelde formidling av jobbinstruks, prosedyrer og tilbakemeldinger på prestasjoner og målsetninger. Psykologiske prosesser som fører til en fordreining av budskap sees som karakteristisk. Dette kan dreie seg om en bevisst eller ubevisst tilbakeholdelse, filtrering eller manipulasjon av informasjon. Budskap kan slik fordreies gjennom ulike ledd nedover i hierarkiet. Oppadgående kommunikasjon dreier seg om kommunikasjon fra lavere til høyere nivå i organisasjoner. Informasjon fra ansatte til ledere er viktig for at ledere skal kunne ta gode beslutninger. Oppadgående kommunikasjon har i hovedsak blitt ansett som en viktig tilbakemeldingsmekanisme. Forskjellig status og psykologisk motstand gjør at kommunikasjon i oppadgående retning forekommer sjeldnere enn i motsatt retning, og at samtaler varer kortere enn mellom kolleger. Fordreining er også vanlig. Ansatte uttrykker gjerne enighet med lederen, de tilbakeholder informasjon, og presenterer i hovedsak bare det som gir et positivt inntrykk. Frykt for represalier kan i stor grad føre til at ansatte har motforestillinger i forhold til å kommunisere åpent med ledere. Kaufmann og Kaufmann (2009) omtaler dette som psykologiske "naturlover" som en i utgangspunktet kan regne med fører til at viktig informasjon blir tilbakeholdt. Å jobbe for en kultur og et trygt arbeidsmiljø som oppmuntrer til oppadgående kommunikasjon blir derfor sett som betydningsfullt.

3.2. Kommunikasjonsklima

Begrepet kommunikasjon i virksomhetssammenheng har tradisjonelt hatt betydningen informasjonsoverføring, med hovedfokus på ledelsens behov for å gi direktiver. Førsteamanuensis Alf Steinar Sætre, forfatter av boken *Kommunikasjon i organisasjoner*, mener at omtale av kommunikasjon som informasjonsoverføring med sendere og mottakere er utdatert. Han hevder fokus på kommunikasjonsklima er viktig, og da spesielt i kunnskapsorganisasjoner, og definerer dette som "summen av intern åpenhet og den troverdighet ledelsen har blant sine ansatte" (Hellevik, 2010, februar). Han sier et godt kommunikasjonsklima har godt dokumenterte effekter, ikke bare i forhold til redusert

sykefravær, men også at det kan gi økt innovasjonsevne, og bedre varer og tjenester. Putnam og Cheney (1985) definerer kommunikasjonsklima som en organisasjons "atmosfære" for hva som er akseptabel kommunikasjonsatferd. Horisontal (Crino & White, 1981) og vertikal (Dennis, 1974) informasjonsflyt, åpenhet og informasjonens reliabilitet regnes som nøkkelfaktorer i et kommunikasjonsklima.

Kultur og klima. I litteraturen benyttes det ulike varianter av begrepet klima. Organisasjonsklima kan også omtales som det psykososiale klimaet, det sosiale klimaet eller arbeidsklimaet (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det psykososiale klimaet handler om samspillet mellom mennesker, omgangstone og normer. Kommunikasjonsklima handler om trygghet og åpenhet (Erlien, 2006). Begrepet klima kan sees som en metafor der ulike psykososiale betingelser som omsorg, støtte og konflikter, sammenlignes med foranderlige atmosfæriske forhold. Organisasjonsklima sees som et uttrykk for, eller en overflatemanifestasjon av en dypereleggende kultur, som er vanskeligere å observere (Schein, 1990). Klimaforhold er derfor lettere å endre enn en organisasjonskultur. Organisasjonskultur beskrives som en organisasjons grunnleggende antagelser og felles verdier, og som årsak til organisasjonsklimaet. Martin (1992) sier tanken om grunnleggende verdier er felles i de fleste definisjoner av organisasjonskultur, og nevner fire kjerneverdier som spesielt viktige; sensibilitet ovenfor andre, som kunder, klienter og medarbeidere, friheten til å utvikle nye ideer, villighet til å ta risiko, og åpenhet når det gjelder kommunikasjonsmuligheter. Organisasjonskultur bygger ofte på lederes verdier og visjoner, og skapes over tid gjennom regelmessig samvær, felles erfaring og forståelse, og gjennom ulike seleksjons-, sosialisering-, og belønningsprosedyrer (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Organisasjonskulturer sees som relativt stabile. Og kulturendring som en langvarig prosess. Det kan derfor være en utfordring å forandre kulturelle forhold i tritt med endringer i omgivelsene. Kulturutvikling omhandler i stor grad lederes håndtering av situasjoner og kriser (Schein, 1990). Studier med et kommunikativt perspektiv på organisasjonskultur, viser at kultur konstitueres gjennom mønstre av menneskelig samhandling og kommunikasjon (Eisenberg og Riley, 2001). Vi vil ikke gå videre inn på organisasjonskulturforskning i denne sammenhengen, men ha fokus på kommunikasjonsklima. Tatt i betraktning at et klima er lettere å forandre enn kultur, og at kulturen konstitueres gjennom kommunikasjonshandlinger, tenker vi at fokus på et klima som fremmer åpenhet vil være sentralt i denne oppgaven. Erlien (2006) sier et dårlig kommunikasjonsklima er et tegn på manglende tillit. Hun beskriver et kommunikasjonsklima som samspillet mellom mennesker, og som en del av det psykososiale miljøet. Samspillet i et godt kommunikasjonsklima preges av trygghet, gjensidig tillit, og

omtanke, åpenhet og ærlighet. Det er rom for ulike meninger og kritiske refleksjoner, og vilje til å dele tanker og ideer, slik at alle føler de kan snakke fritt og bli lyttet til.

Vi vil videre kort redegjøre for noen vanlige antagelser om fenomenet kommunikasjonsklima.

Forskning på kommunikasjonsklima. Forskning på kommunikasjonsklima bygger på en tradisjon med røtter i psykologien, som har vært opptatt av måling av ansattes oppfatninger av og holdninger til kommunikasjonsrelaterte hendelser, aktiviteter og atferd. Jablin (1980) redegjør for en rekke konseptuelle og metodologiske utfordringer, og antagelser det råder enighet om, når det gjelder begrepet kommunikasjonsklima, og introduserer anbefalinger for fremtidig forskning på feltet.

De tidligste studiene på organisasjonsklima kan antagelig spores tilbake til Lewins forskning på 1930-tallet (omtalt i Jablin, 1980). Klima ble da beskrevet som en generell psykologisk "atmosfære", og sett på som en virkelighet som kunne beskrives vitenskapelig. McGregor (1960) var en av de første som uttalte viktigheten ved å se psykologisk klima i sammenheng med menneskelig atferd. Med begrepet "ledelsesklima", beskrev han hvordan ledelsesholdninger gjennom daglige subtile handlinger, skaper det som tidligere var referert til som psykologisk klima i relasjoner. Klima har siden introduksjonen i organisasjonslitteraturen vært vanskelig å definere (Dennis, 1974). Likevel er de fleste forskere enige om at det er et betydningsfullt begrep, som sannsynlig er avgjørende for forståelsen av atferd i organisasjoner. Redding (1972) vektla at klimaet i organisasjonen var viktigere enn kommunikasjonsferdigheter og teknikker. Jablin (1980) sa trenden i mange år hadde vært å definere og utforske enkeltdimensjoner og variabler ved kommunikasjonsklima isolert, som for eksempel oppfattet åpenhet, kildetroverdighet, informasjons adekvatthet, og oppfattet fordreining av budskap. Senere ble det etterhvert vanligere med studier som så flere variabelers interaksjon med hverandre (Dennis, 1974; Goldhaber & Rogers, 1979), da forskere var blitt mer familiære med multivariate statistiske metoder (Jablin, 1980). Uavhengig av om en målte enkeltvariabler eller multidimensjonale egenskaper ved kommunikasjonsklima, synes det å ligge til grunn en del felles antagelser om begrepet. Det sees vanligvis som et foranderlig konsept, som i likhet med en personlighet, påvirkes og formes. Allikevel har det en viss grad av varighet eller kontinuitet. Fenomenologisk sett kan klima sies å være noe eksternt for individet, mens det kognitivt sett kan sies å være internt, i den grad klimaet påvirkes av individets oppfatninger. Klima er basert i virkeligheten, og oppfatninger kan deles mellom medlemmer i grupper, selv om enighet kan være begrenset hvis oppfatningene varierer. Det er også vanlig å anta at organisasjonsklima potensielt påvirker atferden. Til tross for at det er

enighet omkring grunnleggende antagelser om begrepet klima i organisasjonssammenheng, har det rådet stor uenighet omkring hvordan begrepet kan defineres, måles og operasjonaliseres.

Analysenivåer i forskning på kommunikasjonsklima. James og Jones (1974) fant at tre metodologiske tilnærminger dominerte innen organisasjonspsykologisk forskning på feltet. Disse omtales som; ”tilnærminger som anvender multiple mål på organisatoriske egenskaper”, ”tilnærminger som anvender perseptuelle mål på organisatoriske egenskaper” og ”tilnærminger som anvender perseptuelle mål på individuelle egenskaper”. Den første karakteriserer klima som et globalt fenomen som inkluderer nesten alle organisatoriske forhold, som strukturer, system, verdier, normer, og prosesser. Den andre tilnærmingen ser klima som en egenskap ved organisasjoner som er produkt av situasjonsstyrte psykologiske prosesser. Den siste tilnærmingen ser klima som individers samlede evaluering av hendelser, basert på samspeillet mellom faktiske hendelser og oppfatninger av disse. Den siste tilnærmingen skiller seg fra den forrige ved at den ser klima som en individuell og personlig oppfatning, ikke nødvendigvis relatert til andres oppfatning. Hvilken tilnærming en velger vil avhenge av forsøksprosjekts mål og hensikter. Tilnærmingene representerer også de to ulike analysenivåene, organisasjons og individnivå (Jablin, 1980). Valg av analysenivå er av stor betydning for fokuset i gjennomføringen av målinger i klimaundersøkelser, og for resultatenes forklarende styrke. Jones (1974) foreslår et skille mellom begrepene organisasjonsklima og psykologisk klima. Skårer på ”psykologisk” kommunikasjonsklima kan samlet gi mål på organisatorisk kommunikasjonsklima, om en ivaretar visse empiriske kriterier. Jablin (1980) oppsummerer og konseptualiserer kommunikasjonsklima som en individuell, dyadisk, gruppe, eller organisatorisk egenskap, avhengig av forskningsprosjekts valgte analysenivå, og vektlegger viktigheten av å rapportere dette i kommunikasjonsklimaundersøkelser.

3.3. Oppsummering

Vi har behandlet temaet kommunikasjon i organisasjoner, med hovedvekt på kommunikasjonsklima. Videre er organisatoriske fellestrekk med betydning for kommunikasjonsfunksjoner i organisasjonsmiljø kort presentert. Kommunikasjon kan da sees som en sosial aktivitet, som middel for måloppnåelse, eller for koordinering av oppgaver og aktiviteter. Downs og Adrian (2004) skiller mer konkret mellom en oppgaverelatert, en sosial, en motiverende, en integrerende, og en innoverende kommunikasjonsfunksjon.

Organisasjonsstrukturer og hvilken retning kommunikasjonen går i et organisasjonshierarki kan også ha betydning. Her skilles det mellom nedadgående, oppadgående og lateral kommunikasjon i et organisasjonshierarki (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Psykologiske

prosesser fører ofte til en fordreining av budskap i både nedadgående og oppadgående retning, men av ulike årsaker. For å unngå at viktig informasjon går tapt bør en kultur og et trygt arbeidsmiljø som oppmuntrer til oppadgående kommunikasjon dyrkes.

Organisasjonsklima sees som et uttrykk for en dypereliggende organisasjonskultur, som er vanskeligere å observere (Schein, 1990). Klima sees derfor som enklere å forandre. Kommunikasjonsklimaet handler om samspill mellom mennesker og psykososialt miljø som har betydning for måten det kommuniseres på. Samspillet i et godt kommunikasjonsklima preges av åpenhet og ærlighet, med rom for ulike meninger, kritiske refleksjoner, vilje til å dele tanker og ideer, trygghet, gjensidig tillit, og omtanke, slik at alle føler de kan snakke åpent og bli lyttet til (Erlie 2006). Til tross for at klima er et vanskelig begrep å definere (Dennis, 1974) er de fleste forskere enige om at det er betydningsfullt. Klima sees vanligvis som et konsept som påvirkes og forandres, men likevel har en viss grad av kontinuitet over tid. Fenomenologisk sett er klima eksternt for individet, mens det kognitivt sett kan sees som internt. Oppfatninger om klima kan deles mellom medlemmer i grupper, selv om de også kan variere. En vanlig antagelse er også at klima potensielt påvirker atferd i organisasjoner.

4.0. Organisatoriske endringer

Da problemstillingen i denne oppgaven dreier seg om kommunikasjon i endringsprosesser sett i et bærekraftperspektiv, vil vi her presentere ulike teorier om organisatoriske endringer og endringsledelse. Denne oppgaven vil ha hovedfokus på planlagte organisatoriske endringer, men vil også kort presentere ulike perspektiv på endringer på interorganisatorisk nivå, da disse danner deler av konteksten og rammevilkårene organisasjoner står ovenfor, som trolig har betydning for implementeringen av planlagte endringer (Jacobsen, 2004). Innenfor temaet planlagte organisatoriske endringer vil vi ha hovedfokus på teori om organisasjonsutvikling (OU) og organisasjonslæring, som vi mener er endringsledelsesteorier som er i tråd med målsetningene om et bærekraftig arbeidsliv. Arbeidslivet er i kontinuerlig forandring, og begrepene som beskriver det er og i endring (Hilsen, Steinum & Gjerberg, 2004). Vi vil derfor først presentere en klargjøring av begrepet omstilling med utgangspunkt i en gjennomgang av empiriske studier av omstilling i norsk arbeidsliv (Hilsen, et al. 2004).

Selv om vi vil ha hovedvekt på organisasjonsutvikling og organisasjonslæring vil vi også presentere det vi ser som motsatsen innen endringsledelse, nemlig det Amundsen og Kongsviks (2009) omtaler som utviklingskonsept. Dette bruker de som betegnelse for den innflytelsesrike delen av endringslitteraturen, som ofte representerer lederstyrte utviklingsmodeller, i motsetning til organisasjonsutvikling, som representerer en mer

demokratisk utviklingsform. Størst plass er gitt til Klev og Levins (2009) perspektiv på medvirkningsbasert organisasjonsutvikling, da vi mener deres innfallsvinkel er i tråd med bærekraftperspektivet. Vi vil videre presentere aspekt ved teorier om organisasjonslæring, som vi ser er av betydning for temaet åpen og ærlig kommunikasjon i endringsprosesser. Da med spesiell tanke på at disse vektlegger organisasjoners læringsevne, bred aktiv deltagelse, kritisk refleksjon på tvers av organisasjonen, det å utfordre grunnleggende antagelser, og en kontinuerlig søken etter læringsmuligheter.

4.1. Endringer på interorganisatorisk nivå

Van de Ven og Poole (1995) har identifisert fire hovedtyper organisasjonsendringer. De definerer disse som; endring som livssykluser, endring som evolusjon, endring som dialektisk prosess og maktkamp, og planlagte endringer. Jacobsen (2004) skiller de tre første som han kaller interorganisatoriske fra planlagte organisatoriske endringer.

Livssyklusmodellen bygger på antagelsen om at organisasjoner endres på en forutbestemt måte, i spesielle utviklingsmønstre ved at de går igjennom ulike livsfaser. Alder og størrelse sees som sentrale element som tvinger fram strukturelle endringer i organisasjoner (Mintzberg, 1979). Et annet syklisk perspektiv beskriver hvordan voksende organisasjoner går gjennom ulike faser utløst av ledelseskriser knyttet til vekslende behov for større eller mindre kontroll (Greiner, 1988).

Et alternativt perspektiv henter inspirasjon fra teorier om evolusjon blant levende organismer. Endring sees som en naturlig utvikling ved at markeder, organisasjonsfelt og organisasjonsformer forandres, som resultat av en evolusjonær utvikling (Van de Ven og Poole, 1995). De med best tilpasningsevne overlever, mens mindre tilpasningsdyktige forsvinner. Drivkraften er kampen om å overleve konkurransen om knappe ressurser. Nyere teorier påpeker imidlertid at konkurransen om legitimitet kan være en viktig drivkraft (Scott, 2001). Organisasjonene som fremstår som mest effektive, moderne og signaliserer verdier i henhold til normer og forventninger, vil få mest støtte i omgivelsene, og har større sjanse for å overleve.

Det dialektiske og maktkamprelaterte perspektivet på endring forklarer samfunnsutvikling som resultat av stadig konfrontasjon og konfliktløsning (Van de Ven og Poole, 1995). Den maktavhengende koalisjonen vil alltid være dominerende og utforme stabiliserende faktorer i form av strukturer, systemer og verdigrunnlag som ivaretar deres interesser (Pfeffer, 1982). I organisasjoner hvor makten er konsentrert kan den dominerende koalisjonen tvinge gjennom de endringene den vil. Er maktforholdene jevnere fordelt vil endringer ofte skje gjennom forhandlinger, og utfallene baseres på kompromisser.

4.2. Planlagte endringer.

Planlagte endringer bygger på en forutsetning om intensjon. Endringsforsøk er derfor basert på intensjoner, ønsker om å nå mål eller løse problem (Jacobsen, 2004; Huy, 2001). Van de Ven og Poole (1995) kaller således dette den teleologiske modellen, som beskriver formålsrettede endringer. Innen enkeltorganisasjoner skilles det også mellom ulike endringsgrader og endringsplaner utløst av ulike former for endringspress i omgivelsene. Planlagte endringer kan i følge Nadler og Tushman (1990) dreie seg om både inkrementelle og større strategiske endringer. Inkrementelle endringer skjer i form av daglige gjøremål som en gradvis tilpasning. Strategiske endringer er gjennomgripende systemforandringer. Både inkrementelle og strategiske endringer utløses på grunn av endringspress i omgivelsene. Her skilles det mellom reaktive endringer utløst av hendelser i omgivelsene, og proaktive endringer basert på forventninger om at endring er ønskelig eller nødvendig.

Planlagte endringer kan også beskrives som *forsøk* på å endre organisasjoner (Jacobsen, 2004). Jacobsen (2004) har som viktig grunnforståelse i sin bok om organisatoriske endringer og endringsledelse at "...organisasjoner er komplekse sosiale enheter og systemer som ikke kan underkastes en enkel endringslogikk" (Jacobsen, 2004, s. 35). Slik understreker han at endringsforsøk ikke nødvendigvis går i planlagt retning, men at de også kjennetegnes ved mange utilsiktede konsekvenser. Han sier at nettopp fordi forsøksobjektet er så komplekst, må også teorier om planlagte endringer være komplekse. Han kritiserer mye av litteraturen innen planlagt endring for å bære preg av å være forenklete og normative løsninger som hevdes å være effektive på tvers av organisasjoner, uavhengig av situasjon og kontekst. Han påpeker kontrastene mellom denne litteraturen og samfunnsvitenskapelige krav om empiriske beskrivelser som grunnlag for forståelse, og generalisering fra en situasjon til en annen (Jacobsen, 2004).

4.3. Ulike typer planlagte endringer.

Hilsen, Steinum og Gjerberg (2004) sier omstilling er et begrep det ikke finnes en generell og entydig definisjon på, og at det sjelden gjøres klart hvilken type omstilling det er snakk om i den offentlige debatten. Forskningslitteraturen er heller ikke lett å sammenligne, da den omhandler ulike typer omstillinger, studerer forskjellige effekter av omstillinger, og benytter forskjellige metoder. Omorganiseringer har lenge vært en del av arbeidsvirkeligheten. Fra å ha blitt omtalt som enkelthendelser forstår en nå endringer mer som kontinuerlige prosesser. Organisasjonsutvikling og løpende omstilling reflekterer en forståelse av endring som kontinuerlige prosesser mer enn avgrensede hendelser med en tydelig start og slutt. Endringsprosesser kan klassifiseres eller beskrives ut fra ulike

dimensjoner som grad av diskontinuitet, fra kontinuerlige prosesser til sprangvise hendelser, utviklingsprosjekt, eller kontinuerlig forbedringsarbeid.

En litteraturgjennomgang av norske empiriske studier om endringer og konsekvenser for arbeidstakerne, viser at stress og økte arbeidskrav under endringer er vanlige funn. Forskningen viser få tydelige sammenhenger mellom omstillingstype og konsekvenser for arbeidstakere (Hilsen et al., 2004). Sammenhengene er ikke lineære, men avhengige av prosessen, som sees som en intervenserende faktor som sterkt påvirker utfallene. Forskning på kjennetegn ved gode omstillingsprosesser vektlegger medvirkning fra ansatte, god informasjon, og prosesskongruens som særlig viktig. Prosesskongruens vil si at prinsippene og verdiene den nye organisasjonen ønsker å uttrykke og jobbe etter også gjenspeiles i omstillingsprosessen. Delt informasjon skaper trygghet og reduserer usikkerhet, selv om innholdet i informasjonen skulle være at en ikke kan si noe sikkert. Medvirkning der de ansatte involveres i prosessen, ikke bare inviteres til å diskutere ferdige løsninger gir større eierskap som er viktig for at endringsprosesser skal lykkes. De sier balansen mellom utvikling og beskyttelse er viktige grunnleggende prinsipper under omstilling. Det kan og være nyttig å forstå drivkreftene og finne de egentlige eierne og målbærerene av prosessen for å forstå sammenhengen mellom pådrivere og forankring av endringsprosesser.

4.4. Ulike tilnærminger til ledelse av planlagte endringer.

Utviklingskonsept. Amundsen og Kongsvik (2009) beskriver omstillinger som en type planlagt endring, som kjennetegnes ved at de er tidsbegrensede, målrettede og lederstyrte, og utløses av endrede rammebetingelser i omgivelsene. De hevder at ledere ofte benytter ferdige løsninger, som er lette å ty til i turbulente omgivelser. Amundsen og Kongsvik omtaler denne typen tilnærming som innføring av *utviklingskonsept*, som vil si ”en type teori hvor erfaring er gjort abstrakt og generell, og som typisk inneholder en problemdiagnose og et sett løsningsforslag” (Amundsen og Kongsvik, 2009, s. 37), basert på Kochs (1998) definisjon. Utviklingskonsept anvendes i stadig større omfang av organisasjoner (Amundsen & Kongsvik, 2008). Den store etterspørselen og det økende tilbudet av slike konsept begrunnes med et ”nervøst arbeidsliv” (Irgens, 2009) som følge av behovet for å konkurrere og holde seg oppdatert i den globaliserte økonomiens økende krav til effektivitet (Amundsen & Kongsvik, 2008). Utviklingskonsept er som oftest lederinitierte, og utvikles og introduseres av endringsagenter, som kan være eksterne eller interne konsulenter og rådgivere. De er således top-down-orienterte, da ledelse spiller en sentral rolle både når det gjelder utvikling, beslutningstaking og planlegging, mens ansatte først involveres i implementeringsfasen.

I de siste tiårene har tilbudet på oppskrifter på endringsledelse, og etterspørselen av disse, i søken etter konkurransefortrinn, vært økende (Paton & McCalman, 2000; Hayes, 2002). Disse presenterer ofte et felles sett av ideer, i forskjellig innpakning. For at ideene skal aksepteres må de ikke undergrave ledelsesideologien (Grint & Woolgar, 1997). Således blir de reproduksjoner av vedvarende antagelser til støtte for lederne. Symbolperspektivet i nyinstitusjonell teori, hevder at organisasjoner i møte med oppskrifter og utviklingskonsept konfronteres med institusjonaliserte, sosialt skapte normer og konvensjoner, og rasjonaliserte symboler og myter. Hovedmotivet for innføre og adoptere disse er å demonstrere at de er oppdaterte, og dermed oppnå legitimitet (Kongsvik, 2006; Amundsen & Kongsvik, 2008). Institusjonell teori som bygger på åpen systemteori, ser utviklingskonsept som en institusjonaliseringsprosess som påvirkes og er et resultat av organisasjoners historie og sosiale tilpasning. Meyer og Rowans (1977) og Dimaggio og Powells (1983) studier viser at organisasjoner i stor grad tar i bruk de samme modellene. Dette er ikke nødvendigvis basert på rasjonelle behov, men er knyttet til rasjonaliserte myter i institusjonelle omgivelser. Det vil si institusjonaliserte antagelser om hva som er effektivt.

Amundsen og Kongsvik (2008) diskuterer om utviklingskonsept kan gå under betegnelsen utviklingskonsept. De argumenterer at dette avhenger av innholdet og måten endringen innføres. En sentral forskjell er at utviklingskonsept sjelden anvender et aksjonsforskningsperspektiv (Amundsen & Kongsvik (2008), et av de viktigste bidragene til overordnet faglig forståelse og begrunnelse for utviklingskonsept (Klev & Levin, 2009). Basert på Klev og Levins (2002) forståelse av utviklingskonsept, hevder Amundsen og Kongsvik at top-down-orienterte innføringer av utviklingskonsept med ferdige løsninger der målet er gitt, representerer det motsatte (Amundsen & Kongsvik, 2008). Mens utviklingskonsept i andre tilfeller kan være mer i tråd med utviklingskonseptstiltak ved at de er mer åpne.

Organisasjonsutvikling. Klev og Levin (2009) kritiserer i likhet med Jacobsen (2004) hvordan ledelseslitteraturen domineres av normative forestillinger om god endringsledelse basert på mer eller mindre godt strukturerte og analyserte erfaringer fra konsulentbransjen. Et annet typisk trekk er fraværende eller manglende kildehenvisninger. Klev og Levins (2009) sier deres kritikk av endringslitteraturens manglende faglige begrunnelser gjør det enda viktigere å være eksplisitt om eget grunnlag. Videre er det nødvendig å posisjonere seg i forhold til flere relativt ulike faglige diskurser på hva endringsledelse er. Et av målene for Klev og Levins (2009, 2.utg) bok *Forandring som praksis*, er å gjøre grundig rede for et faglig og analytisk fundament for endringsledelse i organisasjonsutvikling. De søker å

begrepsfeste et perspektiv på hva endringsledelse skal og bør være, som motvekt til den store og innflytelsesrike delen av litteraturen på feltet som de ser på som svært overfladisk.

Organisasjonsutvikling sorterer under inkrementelle eller gradvise endringer, men skiller seg fra dagligdagse tilpasninger ved de er planlagte og organiserte (Brochs-Haukedal, 2010). Mens tilpasninger ofte er reaktive, blir organisasjonsutvikling i hovedsak planlagt for å møte forventede framtidige krav om tilpasninger, en form for proaktivt endringsberedskap. Generelt dreier organisasjonsutvikling seg om gjennomføring av planlagte endringsprosesser og igangsetting av tiltak basert på faglige analyser av tilstanden i organisasjonen. Slike tiltak kan blant annet dreie seg om trening i ulike ferdigheter som konflikthåndtering, leder eller teamutvikling. Organisasjonsutvikling er faglig fundert i aksjonsforskning (Klev & Levin, 2009), der det å skape læring og kunnskap hos de som handler i endringsprosesser, og ikke primært hos forskeren, er bærende prinsipp. I kontrast til den konvensjonelle samfunnsforskningens utgangspunkt at forskeren skal være objektiv og ha avstand til forskningsfeltet, forutsetter dette at forskeren involveres aktivt. Aksjonsforskning bygger på en idé om at kunnskap skapes i endringsprosessene. Endringsarbeid bør ikke handle om implementering av allerede utformede alternativ, men baseres på kunnskap som skapes i prosessen. Et viktig poeng er derfor at ”en kan legge til rette for endringsprosesser, men at resultatet ikke kan programmeres på forhånd” (Klev og Levin, 2009, s 24). Mennesker lar seg ikke programmere, men er autonome gjennom muligheten til å foreta egne valg, og dermed deltagende i utviklingen av organisasjoner. Organisasjoner sees som åpne systemer og endring som et samspill mellom ytre og indre prosesser. Slik kan prosesser som muliggjør læring og utvikling planlegges, mens det er menneskene som deltar i prosessene i samspill med ytre påvirkning avgjør resultatene. Denne forankringen av utviklingsarbeid i organisasjonsmedlemmenes hverdag er sentral i organisasjonsutviklingsfaget.

Klev og Levin (2009) vektlegger måten endringsprosesser gjennomføres på, da organisasjonsendringer handler om å gripe inn i og forme folks hverdag. Faglig virksomhet vil alltid ha forankring i etiske og verdimeslige premisser, bevisst eller ubevisst, og vil aldri være verdinøytral. Tilnærmingen til endringsprosesser må derfor nødvendigvis også være verdibasert. ”Spørsmål om åpenhet og troverdighet, autentisitet eller spill, autoritet eller innflytelse vil definere etiske og verdimeslige rammer for endring.” (Klev & Levin, 2009. s. 61). De sier verdigrunnlag og etiske premiss som ligger til grunn for utviklingsarbeid bør gjøres eksplisitte, for å skape større trygghet og forutsigbarhet i endringsprosesser som ofte er preget av usikkerhet. De hevder faglitteraturen om endringsledelse sjelden er tydelig på hvilket verdigrunnlag den er bygget på.

Klev og Levins (2009) tenkning om endringsledelse bygger på et deltagerdemokratisk ideal, der direkte innflytelse og kontroll over umiddelbare og konkrete arbeidsbetingelser sees som en grunnleggende rettighet (Pateman, 1970). Deres verdimeslige ståsted er at utvikling av endringskapasitet og gjennomføring av endringstiltak skal skje gjennom bred medvirkning, og ta utgangspunkt i samskapt læring. Dette gjør deres posisjon mindre prosessorientert enn hovedstrømmene i organisasjonsutviklingsfeltet. I et deltagerdemokratisk perspektiv er reell medvirkning i endringsarbeid et viktig fundament. Den samskapte læringsmodellen er en konseptualisering av deltagerbasert aksjonsforskning, der kunnskapsutvikling skjer gjennom handling der en forsøker å løse konkrete problemstillinger. Modellen bygger på en forutsetning om at organisasjonsutvikling må baseres på gjensidige læringsprosesser mellom eksterne aktører og organisasjonsmedlemmene slik at organisasjonsmedlemmene kan bli proaktive aktører i endringsarbeidet.

Organisasjonslæring. Det grunnleggende resonnetet i teori om organisasjonslæring er at all etablert kunnskap og praksis i organisasjoner er lært, og at ny kunnskap og praksis dannes i læringsprosesser (Klev & Levin, 2009). Sosiale samhandlinger gjennom praksis konstituerer organisasjonen. Formelle beskrivelser kommuniserer kun hva organisasjonen er tenkt å være. Organisasjoner blir hva medlemmene gjør den til gjennom daglige handlinger styrt av deres forståelse av hvordan organisasjonen fungerer, hvilke normer og verdier som gjelder, hva som utgjør egne og andres ansvarsområder, og hvordan medlemmer påvirker og samhandler med hverandre. Det er medlemmenes virkelighetsforståelse som styrer oppmerksomheten, danner grunnlag for valg, handlinger og forventninger til andre. Slik danner handlingsteorier også kalt "lokal teori" utgangspunktet for handlinger. Disse er resultat av komplekse samspill mellom valg knyttet til bevisste refleksjoner og vurderinger, men også til mindre bevisst såkalt "taus kunnskap".

Argyris og Schön (1996) kaller handlingsteorier som artikuleres eksplisitt, for *uttrykt teori*, og handlingsteoriene som erverves ubevisst gjennom praksis for *bruksteori*. Organisasjoner kan uttrykke ønskede endringer uten at bruksteoriene hos medlemmene endres. Læringsprosesser bør endre bruksteoriene om en ønsker å bedre og effektivisere praksis. Et lærende individ er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig forutsetning for at organisasjonen lærer, da organisasjonen er samspillet mellom aktørene (Klev & Levin, 2009). Over tid etableres det oppfatninger i organisasjonen om hva som fungerer. Slike, mer eller mindre kollektivt delte normer, verdier og handlingsstrategier framstår som organisatoriske handlingsteorier. Begrepet organisasjonslæring er grunnet i et perspektiv der en ser at handlingsteorier og herunder bruksteorier kan være kollektive, og at læring defineres som

endring i den kollektive bruksteorien. Organisasjonslæring kan ikke settes bort til noen få, men forutsetter at medlemmene deltar i læringsprosessen. Ofte må endringer skje gjennom påtrykk, hvor den kollektive læringen begrenses til å skulle tilpasse seg endringer som kommuniseres via organisasjonshierarkiet. Jo mer avhengig man er av at endringer skjer gjennom læring, jo viktigere er det å legge opp aktiv deltagelse i prosessene.

Viktige bidrag om organisasjonslæring er arbeidene til Argyris og Schön (1996), Kolb, Rubin og McIntyre (1979) og Revans (1980). Argyris og Schön (1996) skiller mellom enkelt- og dobbelkrets læring. Enkeltkretslæring handler om å forbedre resultater innen de rådende handlingsteoriene, mens dobbelkretslæring handler om å utfordre de gjeldende handlingsteoriene og grunnleggende antagelser som styrer daglig praksis. Kolb et al. (1979) og Revans (1980) læringsteorier vektlegger at læring finner sted når en reflekterer omkring erfaringer, generaliserer ut ifra refleksjoner, og prøver ut ny atferd. Læring forstås på denne måten som en syklisk prosess. Teoriene presenterer alle innsikt i hvordan læring kan foregå på organisasjonsnivå. Jones (2001) trekker fram element teoriene ser som viktige i organisatoriske læringsprosesser:

- a) en organisasjonskultur som ikke bare tillater, men aktivt oppfordrer til spørsmål fra ansatte på alle nivå; b) utvikling av evner til kritisk refleksjon på tvers av organisasjonen; c) regelmessige og varierte muligheter til å kunne dele spørsmål og refleksjoner; d) en kontinuerlig søken etter muligheter for læring av organisasjonens pågående aktiviteter; e) handling basert på slik læring; f) kritisk refleksjon omkring utfallet av handlinger (Jones, 2001, s. 93).

I følge Jones (2001) er Revans (1980) tilnærming til organisatorisk læring spesielt interessant å se i sammenheng med bærekraftig utvikling i organisasjoner. For at organisasjoner skal ha fremgang og overleve, må i følge Revans (1980) deres evne til å lære fra egne erfaringer, overgå endringstakten i omgivelsene. Han vektlegger en ”spørrende innsikt” i organisasjoner som avgjørende for å kunne leve med endring og håndtere det uforutsette. Jones (2001) sier organisatorisk læring kan sees som nøkkelen til å skape bærekraftige organisasjoner i en turbulent tid, men at problemet i praksis er at lederes fokus som oftest er rettet mot daglige utfordringer og krav, fremfor langsiktige og diffuse målsetninger som å utvikle en læringsfremmende kultur.

4.5. Oppsummering

Vi har redegjort for begrepene omstilling, utviklingskonsept og organisasjonsutvikling. Omstilling er ikke et entydig begrep, og forskning viser få tydelige sammenhenger mellom type omstilling og konsekvenser for arbeidstakere, men selve

omstillingsprosessen sees som en betydningsfull faktor. Gode omstillingsprosesser vektlegger i følge forskningen sentrale prinsipp som medvirkning fra ansatte, god informasjon, og prosesskongruens. Lederstyrte utviklingskonsept og prefabrikkerte, oppskriftsbaserte prosesser skiller seg fra organisasjonsutvikling som legger vekt på at resultatet ikke kan programmeres på forhånd, men skapes gjennom læring og reell medvirkning. Klev og Levins (2009) perspektiv på organisasjonsutvikling og hva som er god ledelse av organisatoriske endringsprosesser stemmer godt overens med norsk arbeidspsykologisk tradisjons vektlegging av demokrati og arbeidstakeres rett til innflytelse og medvirkning på egen arbeidssituasjon. Til slutt har vi presentert teorier om organisatorisk læring som kan sees som kontinuerlige, intensjonale endringer i organisasjoner. Disse handler ikke om enkeltstående planlagte endringsprosesser, men om kontinuerlige læringsprosesser, bevisstgjøring og refleksjon omkring egne handlingsstrategier som kan styrke organisasjoners lærings- og endringskapasitet på individ og organisasjonsnivå. En organisasjonskultur som aktivt oppfordrer til kritisk refleksjon og åpenhet sees her som viktig i forhold til å fremme organisatorisk læring, og derfor som nøkkelen til å skape bærekraftige organisasjoner.

5.0 Kommunikasjon i endringsprosesser

Kapittelet innledes med en kort beskrivelse av kommunikasjon i endringsprosesser og hvordan forskningen har forholdt seg til dette. Deretter gjør vi rede for forskningslitteraturens viktigste tilnærminger, i henhold til gjennomgangen av Johansen og Heide (2008). Oppgaven fokuserer på en viss type kommunikasjonsatferd i endringsprosesser, nemlig åpen og ærlig kommunikasjon. Vi ser det som viktig å gjøre rede for ulike kommunikasjonsstilnærminger for å diskutere hva som vil være riktig og nødvendig kommunikasjonsadferd i sammenheng med målsetninger om godt arbeidsmiljø og bærekraft i organisasjoner. Vi beskriver også forskningen om ledernes rolle og ulike ledelsesmodeller. Til slutt ser vi på forskning om makt og politikk i forhold til lederes endringskommunikasjon. Maktdistanse mellom ledere og ansatte er viktige faktorer som påvirker kommunikasjonen i endringsprosesser. I diskusjonsdelen vil det drøftes hvordan modellene kan ha betydning for om åpen og ærlig kommunikasjon sees som mål, middel eller en utfordring i endringsprosesser.

I følge Witherspoon og Wohlert (1996, s. 378), blir kommunikasjon i endringsprosesser forstått som: "the process on which the initiation and maintenance of organizational change dependes...Ultimately the success of any change effort depends on how effectively the strategy for and the substance of the change is communicated to those who are the targets of change". Det blir ofte hevdet at denne kommunikasjonen på tross av sin betydning for måloppnåelse er lite studert innenfor forskningen (Eisenberg, Andrews, Murphy

and Laine-Timmerman, 1999). Mangelen på empirisk forskning blir forklart av Doyle, Claydon og Buchanan (2000) som årsaken til at praktikere ofte ikke når sine kommunikasjonsmål. Derfor har forskere stadig uttalt at kommunikasjon i endringsprosesser er et forskningsfelt det er veldig viktig å utvikle (Jones, Watson, Gardner & Gallois, 2004). Til tross for dette har forskningen på kommunikasjon innen dette feltet sjelden vært gjenstand for gjennomgang, eller for forsøk på å finne teoretiske paradigmer for å lede forskningen (Lewis & Seibold, 1998). Organisasjonsforskere har anerkjent kommunikasjonsprosesser i forhold til endringsprosesser, men de har først og fremst fokusert på design, tilslutning og responser på planlagte endringer (Johansen & Heide, 2008). I følge Frahm og Brown (2007) ligger det også en implisitt, normativ oppfatning om at kommunikasjon er en enkel lineær prosess og at forskningen innenfor endringskommunikasjon er karakterisert som et metodemessig fragmentert felt. Dette blir i følge Dawson (2004) koblet sammen med oppfatningen om at kommunikasjon er en apolitisk, nøytral handling og at organisasjonsutvikling i form av planlagte medvirkende endringsstrategier er en presis gjengivelse av hvordan endringer utspiller seg i praksis. Men det blir i større grad stilt spørsmål ved dette perspektivet av forskere og skribenter som innehar et mer kritisk perspektiv (for eksempel Collins, 1998; Klev & Levin, 2009; Amundsen & Kongsvik, 2010). Disse forskerne viser hvordan endringsprosesser ikke realiseres og folder seg ut på en ukomplisert måte slik som mange endringsmodeller antyder (Collin, 1998), og at de heller ikke kan bli sett på som apolitiske prosesser (Buchanan & Badham, 2008).

5.1. Ulike tilnærminger til kommunikasjon i endringsprosesser.

Lewis og Seibold (1998) har laget et tilbakeblikk på forskningsfeltet innenfor implementering av planlagte, organisatoriske endringsprosesser fram til 1995, og konkluderer med at det mangler et kommunikasjonsperspektiv som kan fremme forståelse for implementeringene. De argumenterer derfor for å fornye begrepsdannelsen innenfor implementering av planlagte organisatoriske endringer og se dette som et kommunikasjonsrelatert fenomen. Johansen og Heide (2008) presenterer et tilbakeblikk over kommunikasjonstilnærminger på organisasjonsendringer for å identifisere og utvikle tilgjengelige perspektiver på endringskommunikasjon. Perspektivene, i form av et rammeverk for endringskommunikasjonen, kan dermed understøtte fremtidig forskning. Forskerne valgte ut, etter nøye gjennomlesninger og vurderinger, 100 artikler fra 1995 til 2007. Disse ble klassifiserte i tre forskjellige typer, kommunikasjon som instrument, kommunikasjon som sosial konstruert prosess og kommunikasjon som sosial transformasjon.

Kommunikasjon som instrument. Innenfor litteratur om endringskommunikasjon blir det hyppig beskrevet at kommunikasjonen er avgjørende for å oppnå suksess i endringsprosesser (for eksempel Frahm & Brown, 2004; Goodman & Truss, 2004; Elving, 2005; Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer, 2007). Det var også samsvar mellom populærjangeren og den vitenskapelige litteraturen da begge understreket viktigheten av omfattende medarbeiderdeltagelse slik at ansatte føler seg mer inkludert og med kontroll over situasjonen. Fokus er også på betydningen av informasjon sammen med åpenhet, tidlig underretning og muligheter for høringer. Og til sist understrekes viktigheten av kommunikasjon om visjoner og hensikten med endringsprosessene i hensikt å rettfærdiggjøre prosessene (Johansen & Heide, 2008). Men Lewis et al (2006) kritiserer også populærlitteraturen for å være lite presise i forhold til råd og retningslinjer, ikke ta tilstrekkelig hensyn til kontekst og å vise lite til teoretisk forskningslitteratur. I følge Johansson og Heide (2008) finnes det innenfor denne tilnærmingen implisitt en antagelse om at implementeringsproblemer av endringsprosessene vil forsvinne dersom og når de ansatte gis tilstrekkelig informasjon og dermed kan forstå endringene og egen rolle i prosessene. Mye fokus innenfor tilnærmingen har også vært på motstand mot endring. Dette beror på at mange forfattere (for eksempel Paton & McCalman, 2000) anser motstand mot endring for å komme av en naturlig angst for, ignorering og misforståelse av endringenes målsetninger. Derfor er en vanlig oppfatning i følge Johansen og Heide (2008), at effektiv kommunikasjon vil redusere eller overkomme denne motstanden slik at endringene kan lykkes. Hovedbudskapet er at måten ledere kommuniserer med de ansatte på er avgjørende for resultatet av endringene. På denne måten blir kommunikasjon redusert til et instrument for erklæringer og forklaringer av de planlagte endringene hvor fokus er på hva, når og hvem, samt at kommunikasjon blir en måte å transportere de ansattes tilbakemeldinger angående holdninger og følelser. Kommunikasjon som instrument får avgjørende betydning for å informere, skape forståelse og endre ansattes holdninger og atferd. Innenfor denne tilnærmingen er det funksjonalistiske perspektivet dominerende og forskerne forstår organisasjoner som rasjonelle system hvor målet er å øke effektiviteten av de planlagte endringsprosessene. Men den kanskje mest alvorlige kritikken mot forskningen innenfor denne tilnærmingen er fraværet av ontologisk og epistemologisk refleksjon. Derfor blir forholdet mellom kommunikasjon og organisasjon sjelden diskutert og dermed blir kommunikasjon behandlet som et fenomen som eksisterer isolert fra organisasjonens kontekst (Johansen & Heide, 2008).

Kommunikasjon som sosialt konstruert prosess. Innenfor denne tilnærmingen blir endringer forstått som et fenomen som oppstår innenfor kommunikasjonen og hvor fokus er

på forståelse og mening (Ford & Ford, 1995). En endringsprosess foregår i en kontekst bestående av samhandlinger og kommunikasjon som produserer og reproducerer menneskers virkelighet (Berger & Luckmann, 1966). Dette betyr at planlagte endringsprosesser kan sees som en anledning hvor nye virkeligheter blir konstruert via kommunikasjon som dermed blir selve mediet hvor endringene skjer (Ford & Ford, 1995). I følge Balogun og Johnson (2005) er organisatoriske endringsprosesser alltid avhengig av situasjonene som er uforutsigelige og ikke linjære, men et resultat av forståelses og meningsdannende prosesser. Når en endringsprosess blir introdusert for ansatte, vil de umiddelbart gjøre seg opp meninger og forsøke å forstå hvordan den påvirker dem selv, kolleger og hele organisasjonen. Slik kan meningsskapende prosesser påvirke usikkerhet og tvilrådighet i kjølvannet av planlagte endringer .

Å skape mening handler i følge Weick, Sutcliffe og Obstfeldt (2005) om samspillet mellom fortolkning og handling. Det å skape mening blir en sosial prosess som skjer via kommunikasjon. Oppstår en situasjon med for eksempel en planlagt endring vil menneskene umiddelbart begynne å snakke om situasjonen for å forstå den. Slik blir en situasjon som legger grunnlaget for handlinger ”snakket til live”(Taylor & van Every, 2000). I følge Dixon (1997) opptrer de mest kraftfulle meningsdannelsene via hverdagslig samtaler. Da mennesker i organisasjonene er forskjellige med forskjellige bakgrunner vil de forstå og skape mening av samme situasjon på mange forskjellige måter. Stensaker og Falkenberg (2007) mener at meningsskaping på individuelt nivå skaper reaksjoner på organisatorisk nivå, og at endringsinitiativ og individuelle responser samhandler og påvirker hverandre over tid.

Kommunikasjon som sosial transformasjon. Som beskrevet tidligere ser et økende antall forskere på kommunikasjon som det mediet endringer opptrer innenfor. Johansson og Heide (2008) påpeker at forskere som ser kommunikasjon som sosial transformasjon deler dette synet, men at de i tillegg utvider tankegangen gjennom nøyere undersøkelser av forholdet mellom kommunikasjon og handlinger. Dimensjonen makt og dominans blir også vektlagt, på den måten settes fokus på kampen om meningsutveksling og meningsutvikling i kommunikasjonen hvor endringer blir sosialt konstruert.

Mennesker skaper mening i situasjoner på forskjellige måter og de påvirker hverandres meningsskapende prosesser (Beech & Johnson, 2005). Forskere fokuserer spesielt på hvordan sosiale endringer blir framforhandlet og skapt gjennom diskurser. Videre kan diskurser finnes innenfor maktmønstre som reflekterer sosialt konstruerte normer av akseptabel og uakseptabel atferd (Johansson & Heide, 2008).

I følge Mumby (2004) blir organisasjoner sett på som politiske steder hvor forskjellige organisasjonsgrupper kjemper for egne meninger. For eksempel påpeker Leonardi og Jackson (2004) at lederes historier kan brukes strategisk for å lukke diskurser eller undertrykke konflikter. Historiene vil på denne måten motarbeide åpen og reflekterende kommunikasjon om organisasjonsprosessene, som igjen kan hemme organisasjonsendringene. Innenfor synet på kommunikasjon som sosial transformasjon blir, i henhold til Johansson og Heide (2008), kommunikasjon sett som vesentlig for, og det som fastsetter endring. Resultatene av endringsprosessene er produkt av meningsforhandlinger. Men selv om mange forskere verdsetter bidragene fra diskurstilnæringer og diskursanalyse peker noen på problemer også. Alvesson og Karreman (2000) mener at diskursanalyse har en tendens til i stor grad å understreke betydningen av inkonsistens, variasjon og kontekstavhengigheten til språklige handlinger. De mener det også er viktig se på språkets relative kapasitet for å få fram innsikt, erfaringer og faktainformasjon, samt språkets evne til å klargjøre fenomen. En annen vanlig kritikk er at diskursanalyse av og til kan være sneversynt ved at forskere ser bare språket og ikke konteksten (Johansson & Heide, 2008).

5.2. Ledelseskommunikasjon i endringsprosesser.

Kotter (1996) som regnes som en av de mest innflytelsesrike forfatterne innen populærlitteraturen om ledelse mener at hovedårsaken til mislykkede endringer er ineffektiv kommunikasjon. Dette er i tråd med forskningslitteraturen som anser kommunikasjon som en av de viktigste faktorene for vellykkede organisasjonsendringer (Goodman & Truss, 2004; Jimmieson, Bordia & Irmer, 2007). I forståelsen av ansatte som mål for endringene ligger en oppfatning av endringene som planlagte, og tar ikke i betraktning den proaktive og drivende rollen ansatte har i mer vedvarende og kontinuerlige endringer innenfor organisasjonsutvikling (Frahm & Brown, 2007). Hayes (2002) argumenterer for at kommunikasjonsnettverk og relasjoner mellom personer kan ha stor påvirkningskraft på prosessen og resultatene av organisasjonsendringene. I denne sammenhengen blir det lagt stor vekt på at effektiv kommunikasjon fra ledelsen skal informere ansatte, muliggjøre tilbakemeldinger og fremme omfattende samtaler og rådslaging. Kommunikasjonen kan da bidra til å overkomme motstand mot endringer og dermed redusere opposisjonen ved å stimulere interesse og deltagelse.

Monologisk ledelse. I en monologisk tilnærming ansees endringer som noe som skjer med en organisasjon, dermed må endringer ledes. Ledelsesverktøyene inkluderer atferden til lederen, en visjon til inspirasjon for ansatte og strategisk kommunikasjon. Lederen spiller hovedrollen, gjennomfører og driver fram endringene. På denne måten fungerer

kommunikasjonen som et instrument for å spre lederens endringsbudskap.

Kommunikasjonsstrategiene skapes og endres med en målsetting om øke effektivitet og produktivitet. Kommunikasjonsmodeller i denne tilnærmingen vektlegger ofte betydningen av ledes bruk av informasjon og informasjonskanaler, samt at kommunikasjonsstrategier må tilpasses type endring og hvilke mennesker og funksjoner som er involvert i endringsprosessene. I tillegg anbefales at ledere skreddersyr strategiene for å møte potensielle psykologiske reaksjoner, som fornektelse, unnvikelse, usikkerhet og motstand. I monologisk tilnærming oppstår det ofte et spenningsforhold mellom ledelsens ønske om kontroll og forutsigbarhet og behovet for medvirkning fra de ansatte for å gjennomføre endringene (Eisenberg et al., 1999).

Transformerende ledelse. Eisenberg et al. (1999) uttaler at det beste eksemplet på en tilnærming til planlagte endringer som krever involvering av ansatte og samtidig ivaretar ledelsesrollen, er teorien om transformerende ledelse. De påpeker hvordan en transformert organisasjon trenger deltagelse av ansatte og ledere i en transaksjonell kommunikasjonsprosess. Dette vil si en dynamisk prosess hvor graden av involvering fra de ansatte styrer prosessen bort fra den enveisrettede kommunikasjonsformen til monologisk ledelse. I henhold til Zaleznik (1993) er lederens jobb å endre organisasjoner og mobilisere dem til å skape noe nytt ut fra det gamle, samt inspirere og motivere ansatte til å prestere i forhold til tydelige kommuniserte forventninger. I følge Quirke, (1995) ønsker ledere både kontroll og medarbeiderdeltagelse. I en slik tilnærming fungerer kommunikasjon for å regulere holdninger, dele kunnskap og behandle informasjon.

Eisenberg et al. (1999) sammenligner monologisk med transformerende ledelse og understreker at en stor leder ikke er nok til å gjennomføre en visjon. Ledere og ansatte må arbeide sammen for å endre organisasjoner til trygge læringsmiljøer, i stand til å tilpasse seg en turbulent verden. Slike utfordringer trenger ledelse som anerkjenner verdien av de ansatte og som oppmuntrer til innovasjon og deltagelse i beslutninger. Derfor har transformerende ledelse utviklet seg til et konsept som omfatter hele "den lærende organisasjonen" (Senge, 1990) som et dynamisk system hvor ledelse bare er en av mange faktorer. Den transformerende lederen er i en vedvarende læreprosess. I følge Burns (1978) er en av karakteristikkene på en selvrealiserende leder at de har kapasitet til å lære fra omgivelsene. Innovative læringsprosesser fører leder og ansatte nærmere hverandre, de har noe å tilføre som er utviklende for begge parter og hvor de lærer å bli mest mulig effektive i en kompleks, omskiftelig verden (Bennis & Nanus, 1985). Når organisasjoner understreker læring sammen, vil ledere fungere som designere, tilretteleggere og lærere som tilfører organisasjoner næring.

Kommunikasjon og endring blir flettet i hverandre, den transformerende lederen bidrar til å skape plass for læring og meningsfylt arbeid for organisasjonens medlemmer. Samtidig trekker spenninger mellom kontroll og kreativitet, autoritet og demokrati, individualitet og kollektivitet i hver sin retning (Eisenberg & Goodall, 1997). I følge Eisenber et al. (1999) finnes alt for mange eksempler på at ansatte deltar i beslutningsprosesser og visjonsskaping, for deretter å oppleve å ikke bli hørt. Slike eksempler skaper desillusjoner og fører til dårlig forhold mellom leder og ansatte. I prosesser som påvirker hele organisasjonen må en transformerende leder derfor konstant verdsette og praktisere inkludering av ansatte i beslutningene.

Dialogisk ledelse. I en tredje tilnærming til endringskommunikasjon og ledelse, dialogisk tilnærming, er kommunikasjon og endringer så sammenflettet at de vanskelig kan skjernes fra hverandre. Kommunikasjonen genererer organisasjonens fortolkninger, kontekst og praksiser. Organisasjoner, sett som dynamiske arbeidsfellesskap, er i en konstant skapelsesprosess via medlemmenes arbeid sammen, samtaler i dagligdagse situasjoner og handlinger seg i mellom. Kommunikasjonen skaper organisasjonens fortolkninger av kontekst, identitet og praksis, slik skaper kommunikasjon selve organisasjonen (Eisenber et al., 1999). I en dialogisk tilnærming er menneskene viktige informasjons og ideressurser for å skape løsninger. Arbeid er ikke lenger et engangsprodukt, men en kreativ ressurs hvor individuell utvikling blir like mye verdsatt som organisasjonens egen vekst (Land & Jarman, 1993). Måten mennesker snakker sammen på i organisasjoner er anerkjent som helt sentralt i forhold til å skape og behandle kunnskap. Kompliserte tema krever bidrag fra mange intelligente mennesker, og dialog er essensielt for dagens organisasjoner for kollektiv læring og granskning (Isaacs, 1993). Senge (1990) påpeker at i dialog blir mennesker observatører av egen tenkning, de kan vurdere, stille spørsmål og undersøke hvordan og hvorfor de tenker som de gjør. Da blir den kollektive samtalen mellom kolleger med spørsmål ved egen tenkning en kraftfull måte å oppdage og avdekke nye muligheter på.

Nesten alle ledere ønsker reformer, men de er usikre på hvordan. Spørsmålet blir hvordan kan en leder som snakker fra en posisjon med makt påvirke maktdistribusjonen i organisasjonen? Litteraturen har blant annet et forslag som kalles organisasjonsforvaltning (Eisenber et al., 1999). Forvaltning er i denne sammenhengen ansvarlighet som en servicehandling og den krever balanse i maktforholdene for å være troverdig. Organisasjoner er vevd inn i et nett av makt og frigjør seg selv ved først å endre tenkemåten til de med makt. Det blir en slags revolusjon som gir håp ved å være igangsatt av den styrende klassen, lederklassen (Block, 1993). Gozdz (1993) hevder at i stedet for en enkeltstående leder som

ansvarlig for prestasjonene, blir hvert medlem en leder, avhengig av hvilke evner, kunnskap og erfaringer som er nødvendige i hver situasjon. Slik fungerer ledelse i felleskapet mer som kontekst enn som person. Da hver person skaper sitt eget bidrag blir arbeidserfaringene i fellesskap en kreativ og berikende del av livet.

I følge Eisenberg et al. (1999) krever komplekse beslutningsprosesser ansattes medvirkning da dette fører til bedre sosiale valg, gir bedre medlemmer og økonomiske fordeler. Men Deetz (1995b) advarer mot lettvinne løsninger for å imøtekomme disse demokratiske målene. Implementering av nye ledelsesprogram vil ikke fungere da disse er påført og styrt fra ledelsen. Ord som myndiggjøring, deltagelse og kvalitet blir slagord som innskrenker byråkratisk effektivitet heller enn å endre systemet. Den største trusselen mot ekte medvirkning kommer mer fra finurlig kontroll eller enighet, enn fra mangel på mulighet for involvering, noe som etter all sannsynlighet vil bli møtt med motstand. Derfor hevder Deetz (1995b) at for å møte kreftene som krever tilslutning må organisasjonene være åpne for diskurser omkring motstand.

Ledelse og makt. Buchanan og Badham (2008) hevder at mye av litteraturen innenfor endringsledelse har oversett tema som politisk kompetanse, og hvordan slike egenskaper og kunnskap er sentrale i forhold til ledelse av organisasjoner med høy endringshastighet. I forhold til tema som makt, politikk og organisasjonsendringer, uttaler de følgende: "The main argument of this book is that the change agent who is not politically skilled will fail" (Buchanan and Badham, 2008, s. 231). Boonstra og Gravenhorsts (1998) argumenterer for mer kunnskap om forholdet mellom ulike maktformer og organisatorisk endring, at forskere og konsulenter bør være mer oppmerksomme på institusjonell maktfordeling og effekten og betydningen maktkonstellasjoner og bruk av påvirkningstaktikker har i endringsprosesser. Boonstra og Gravenhorsts (1998) skiller mellom ulike maktformer. Anvendelse av makt legitimert i grad av posisjon, ekspertmakt basert på kunnskap og overtalelse, koalisjonsmakt gjennom forhandling, karismatisk makt i form av formidlingsevner, og en mer synlig makt gjennom åpen kommunikasjon og demokratisk dialog. Senior (1997) uttaler at politikk best kan forstås som "power in action that: happens whenever people get together in groups and where an individual or group seeks to influence the thoughts, attitudes or behaviours of another individual or group" (Senior, 1997, s. 148). Paton og Calman (2000) mener det er forbausende lite referert til makt og politikk innenfor endringsledelse, særlig med hensyn på viktigheten av politiske prosesser i kommunikasjonen. I følge Pfeffer (1993, s. 204-205) er det lite fokus på kommunikasjon som del av en pågående politisk prosess i forhold til "en potensiell mulighet for å påvirke atferd, å endre retning på hendelser, for å overkomme

motstand, samt å få mennesker til å gjøre noe de ellers ikke ville gjøre". Dawson (2004) uttaler at store endringer viser nødvendigheten av strategiske valg. Disse blir igjen endret og utfordret av ansatte, enkeltledere eller grupper av ledere som er ansvarlige for implementeringen av endringene. Prosessene inkluderer element av konflikt og motstand, beslutninger og ikke-beslutninger, forhandlings og rådgivingsprosesser. Derfor påvirkes de av både enkeltindivider og grupper fra flere nivå med hensyn på innhold, gjennomføring og resultater av endringene. Innenfor dette mer kritiske perspektivet er kommunikasjon og endringer del av en politisk prosess i forhold til å styre en organisasjon fra en tilstand og posisjon til en annen. Endringskommunikasjon og ledelse blir del av denne politiske prosessen, og handler dermed sjelden bare om åpenhet, transparens og arbeidslivsdemokrati (Dawson, 2004).

5.3. Oppsummering

Vi har fokusert på tre tilnærminger til kommunikasjon i endringsprosesser kategorisert og beskrevet av Johansson og Heide (2008), og tre modeller med fokus på ledelse og kommunikasjon av Eisenberg et al. (1999). Tilnærmingen kommunikasjon som instrument har et lederperspektiv, den beskriver kommunikasjon som et middel for å hindre usikkerhet og fremme deltagelse i en målsetting om effektive og vellykkede endringer (Elving (2005)). Tilnærmingen kan således sammenliknes med monologisk tilnærming og ledelse som beskrevet av Eisenberg et al. (1999). Paralleller kan også trekkes til transformerende ledelse som beskrives som ledelsesstyrt, men med stort innslag av medarbeidermedvirkning. Paradokset i transformerende ledelse kan derimot være at lederen initierer medvirkning og involvering, men ansatte opplever å ikke bli hørt, og skaper frustrasjon og splittelser (Eisenberg et al., 1999). Både kommunikasjon som instrument og monologisk og transformerende ledelse samsvarer derfor med det postpositivistiske perspektivet for kommunikasjon som i følge Putnam (1999) er det dominerende perspektivet innenfor kommunikasjon.

Tilnærmingen til kommunikasjon og ledelse i form av dialog vektlegger mening i kommunikasjon og hvordan kommunikasjon bidrar til å konstruere organisasjonen i samhandling og likeverdig dialog (Eisenberg et al., 1999). Dette er i tråd med det fortolkende perspektivet (Putnam, 1983) og kommunikasjon som sosialt konstruert prosess. Kommunikasjon og ledelse som dialog understreker også betydningen av å endre organisasjoner fra ledelsesstyrt til uttalt medarbeiderinvolvering (Johansson & Heide, 2008). Kommunikasjon som transformerende prosess innebærer en dialogisk kommunikasjon og

ledelse hvor makt og dominans er i fokus i meningsutvikling og meningsutveksling hvor endringer blir sosialt konstruert.

Å se tilnærmingene og modellene gjennom et postpositivistisk perspektiv med ulik grad av medarbeiderinvolvering og lederstyrt kommunikasjon, kan bety at denne kan være brukt som strategisk middel til å påvirke og overbevise ansatte om motiver og målsettinger slik at de kan bidra til et vellykket resultat. Fra et sosialkonstruktivistisk perspektiv, kan åpen og ærlig kommunikasjon sees som muligheter til meningsutveksling og forståelse av tanker og oppfatninger blant organisasjonsmedlemmene. Dermed kan eksempelvis endringsmotstand sees som et konstruktivt bidrag i en prosess hvor målet er å fremme holdbarhet og medlemmers helse via myndiggjøring og læring.

6.0. Arbeidsliv og endring i et bærekraftperspektiv

En rapport om arbeidslivsutvikling i Norden utviklet av Det nordiske samarbeidet (Sørensen & Watne, 2007) kaster lys over arbeidslivet som et nødvendig og ønskelig område for forbedring i retning av en mer bærekraftig utvikling. Det settes fokus på hvordan det moderne nordiske arbeidslivet, til tross for at det kan framstå som bedre enn noen gang, viser tydelige tegn på holdbarhetsproblemer gjennom blant annet et stadig økende sykefravær og frafall fra arbeidslivet. Arbeidslivs- og arbeidsmiljøforskning viser at den globale, nyliberale utviklingen har ført til at eldre organisatoriske arbeidsformer gjenintroduseres (Sørensen & Watne, 2007; Rasmussen 2005; Skorstad 2002). Myndighetenes moderiserings- og effektiviseingspolitikk mot både offentlig og privat sektor de siste tiårene har innebåret både rasjonaliseringer og nedbemanning, enten ved hjelp av nye strategier som nedbygging av hierarkier og delegering av resultatansvar eller med gamle strategier som økt ledelsesk kontroll og arbeidsintensivering (Rasmussen, 2005, Skorstad, 2002) Det påpekes hvordan den demografiske utviklingen med en aldrende befolkning gjør behovet for å handle presserende. Målsetningene om et bærekraftig arbeidsliv fokuserer på omstillinger og endringer. I følge Rasmussen (2005) representerer forskning på konsekvenser av omstillingsprosesser og betydning for organisasjoner og ansatte et av de viktigste bidragene for å forstå mestring og fornyelse på flere nivåer. Mye i denne forskningen tyder på at det nye arbeidslivet ikke ivaretar menneskers opplevelse av egen bærekraft i endringsprosesser.

Bærekraftig utvikling handler om å imøtekomme dagens behov uten å ødelegge for framtidige generasjoners muligheter til å få dekt sine. Utfordringene omkring bærekraft handler om samspillet mellom forholdet på individ-, gruppe-, bedrift-, bransje- og samfunnsnivå. I tillegg betyr det å anta et nytt og lengre tidsperspektiv ved valg og prioriteringer. I følge Gatu (2005) vil menneskelige ressurser i et holdbart arbeidssystem ikke

forbrukes, men gjenskapes. Han uttaler derfor ”att menneskelige resurser skal återskapas er en av hornstenarna i visionen om det hållbara arbetslivet” (Gatu, 2005, s 38).

6.1. Det nye arbeidslivet.

I dagens arbeidsliv er idealet at alle skal være i arbeid. I følge Rasmussen (2005) sier den såkalte arbeidslinjen i norsk sosialpolitikk at alle som overhode kan, inkludert de ikke fullt ut arbeidsdyktige, skal inn i arbeidslivet. Deltagelse i arbeidslivet regnes for å være til det beste for alle borgeres velferd og helse fordi det gir fellesskap og arena for læring og identitetsbygging. Til tross for dette blir en økende andel av befolkningen uføretrygdet og faller utenfor. Dette er ikke bare uheldig for de trygdede, det er også uheldig for samfunnet da stadig færre yrkesaktive, må forsørge stadig flere. Dette blir sett på som et problem forsterket av den demografiske utviklingen og fokus de siste årene har derfor vært hvordan redusere sykefravær, integrere uføre, funksjonshemmede og innvandrere i arbeidslivet.

Mange har stilt spørsmålet om hvorfor så mange blir syke og uføre når befolkningens helse aldri har vært bedre og levealderen aldri har vært høyere. Arbeidslivet har jo tilsynelatende utviklet seg bort fra samlebåndsarbeidet mot bedre jobber med mer ansvar og større myndighet. Til dette svarer Gatu (2005) at arbeidet har blitt mere ”grenseløst”. De byråkratiske strukturene og rutinene i det gamle arbeidslivet er fjernet og erstattet av ”ingenting”. Den enkelte må derfor bestemme hvor grensene skal gå. Han påpeker videre at det nye intensive arbeidslivet skaper dårlig helse og forbruker menneskenes ressurser, og at ”den arbeidsrelaterade ohelsan, sjukfrånvaron och førtidspensioneringarna er metbara tecken på att människan förbrukas” (Gatu, 2005, s. 38). Bekymringene for denne utviklingen er utbredt, og diskusjonene omkring arbeidslivets ansvar for den økende dårlige helsa og fokus på organiseringen av arbeidet, har så vidt begynt (Gatu, 2005).

Det nye arbeidslivet står i kontrast til det gamle industrielle hvor ansatte arbeidet seg oppover fra ungdomsårene til pensjonsalder, med gullklokka som belønning for lang og tro tjeneste. Dagens arbeidsliv karakteriseres av kortvarige jobber, bevegelser på tvers av bedrifter og med bygging av egen cv for å være attraktiv i arbeidsmarkedet. Dette er kunnskapsintensivt og avhengig av de ansattes kunnskapskapital, og organiseringen er ofte fleksibel med flate nettverksorganiseringer. Denne formen forbindes med myndiggjorte kunnskapsarbeidere som selv bestemmer over arbeid og lønn. Informasjons og kommunikasjonsteknologien frigjør dem fra tid og sted og kan lett kombineres med familieliv og omsorg for barn (Rasmussen, 2005). Mange har kritisert denne fremstillingen som bilde på det gode arbeidslivet (Skorstad, 2002). Hovedsakelig har kritikken dreid seg om forestillingene om at endringene skulle være generelle og gjelde for hele arbeidslivet og alle

ansatte. Kritikerne har dokumentert at det stadig tas i bruk gamle arbeids og organisasjonsformer med bruk av ufaglært og utbyttbar arbeidskraft i like stor grad som mer moderne organiseringer med myndiggjøring og desentralisert ansvar (Rasmussen 2005; Skorstad 2002).

Gatu (2005) beskriver at arbeidslivet har blitt mer intensivert, at kortsiktige mål har overtatt for langsiktighet, og ansatte forventes å være fleksible og tilpassingsdyktige. Intensiteten fører til mangel på ressurser i form av tid, personale og muligheter for læring og kompetanseutvikling. Resultatene er ofte at flere og flere faller utenfor arbeidslivet på grunn av stress, utbrenthet, arbeidsulykker og sykdommer. Blant mange av de som fortsatt deltar i arbeidslivet finnes et utbrett og voksende mismot. Mest vanlig er dette blant de som har vært med på organisasjonsendringer som har resultert i endrede roller og arbeidsoppgaver. Disse opplever at kompetansen ikke lenger strekker til for å utføre nye arbeidsoppgaver, usikkerhet om ansettelse eller økt konfliktnivå. Derfor vil det være sannsynlig i følge Gatu (2005) at diskusjonene i framtiden omkring sykefravær, sosiale konsekvenser og samfunnskostnader fokuserer på arbeidsplassene og organisering av arbeidet. Et godt holdbart arbeidsliv må fokusere på de langsiktige konsekvensene og ta hensyn til ansattes psykologiske utvikling. Oppmerksomheten må derfor rettes mot muligheter for personlig utvikling og hva som skaper psykologiske ressurser.

6.2. Hvordan skape et bærekraftig arbeidsliv?

Hvordan kan vi så skape og ivareta økonomisk levedyktige arbeidssystemer som samtidig bidrar til et bærekraftig arbeidsliv? Hvordan kan vi skape arbeidssystemer som drar nytte av, vedlikeholder og utvikler menneskelige og sosiale ressurser i stedet for å forbruke dem? Til disse spørsmålene svarer Docherty, Kira & Shani (2009) at arbeidssystem ikke bare må tilfredsstillende visse interessenter, men må evne å tilfredsstillende ulike interessenters behov, om de ønsker å være bæredyktige på lang sikt. Det må fokuseres på langsiktige og dynamiske effekter som læring og innovasjon, ikke bare på kortsiktige og målbare effekter som produktivitet og profitt. Bærekraftige arbeidssystem veier ikke kortsiktige og langsiktige målsetninger opp mot hverandre, og heller ikke ulike interessenter i forhold til hverandre, men vil søke å oppnå en balanse som kan være utviklende for alle. De beskriver videre hvordan tidligere mindre bærekraftige beslutninger i arbeidslivet og i samfunnet har fokusert for mye på enkelte interessenters behov på bekostning av andres. De oppfatter et arbeidssystems diversitet og rikdom på ressurser både som viktig kilde til og resultat av bærekraft. Et arbeidssystem som formes av diversitet hvor det tas i bruk et vidt spekter av ressurser, er mer bærekraftig enn et ensartet system som baseres på et begrenset utvalg av ressurser og

strategier. Søken etter bærekraft betyr en søken etter diversitet. Diversitet gjør organisasjoner mer endringsdyktige og i stand til å møte utfordringer og muligheter i omgivelsene på en kreativ måte.

I rapporten Bærekraftig arbeidsliv (Sørensen & Wathne, 2007) ble det etablert en operasjonalisering av kjennetegn ved bærekraftig arbeidslivspraksis. Dette ble forstått som at man i arbeidslivet, i valgsituasjoner, prioriterer alternativer som innebærer: God ressursbruk gjennom vedlikehold og utvikling av menneskelige ressurser, å unngå miljødeleggelse ved å arbeide for sikkerhet og sunnhet, å ivareta mangfold gjennom inkludering og grensesetting, og å sikre gode vilkår for reproduksjonen gjennom å ivareta støttende ordninger gjennom hele livsløpet, slik at mennesker kan stå i arbeid til vanlig pensjonsalder og at ungdom kan se fram til sin yrkeskarriere.

6.3. Bærekraftige endringsprosesser.

Begrepet bærekraft brukes også i sammenheng med organisatoriske endringer. Schneider, Brief & Guzzo (1996) beskriver hvordan lederes stadige mislykkede endringsforsøk kan føre til en negativ spiral. Manglende gehør for den grunnleggende psykologiske ”stemningen” i organisasjonen, kan føre til en dysfunksjonell utvikling med frustrasjon blant ledelse og kynisme blant ansatte.

Endringer og mestring. Et uttalt mål for endringer er i følge Norges forskningsråd (2004) at de skal bidra til mestring og holdbar utvikling. På individnivå viser psykologisk forskning at dårlig mestring kan være et resultat av manglende refleksjon over effektiviteten i egne innarbeidede strategier. Mangelfull refleksjonen medfører fortsatt handling utfra et kjent mønster eller til imitasjon av det andre har lyktes med, ofte uten å vurdere forholdet mellom innsats og resultat (Alvesson & Skjoldberg, 1994). Rasmussen (2005) sier det kan være farlig å slutte fra individnivå til gruppe og systemnivå, men mener likevel det kan være rasjonelt å stille spørsmål om endringsformene organisasjoner har erfaringer med har gitt tilstrekkelige og kvalitetsmessige tilfredsstillende resultater. Hun viser videre til forskjellige arbeidsmiljøundersøkelser som har vist at konsekvensene av endringer i jobben og systemene rundt gir utslag i endrede arbeidsmiljøforhold. Disse handler om mulighetene til selvbestemmelse, faglig utvikling, medvirkningsmuligheter, kravene i jobben og endringer knyttet til arbeidstid og tempo. Endringer har vist en svak negativ innvirkning på mestringen, men dersom disse er godt planlagte, med god medvirkning fra ansatte og tilstrekkelige ressurser, virker de positivt på mestringen. Konklusjonen er derfor at måten omstillinger gjennomføres på er avgjørende for økt mestring.

Endring og intensitet. I en undersøkelse i helsesektoren fant Rasmussen (2005) sterk samvariasjon mellom graden av systemendringer og økende intensitet, uavhengig av hvordan endringsprosessene ble gjennomført. Jobbendringene økte også intensiteten, men ikke så mye som systemendringene. Måten omstillingene ble gjennomført på fungerte ikke som buffer mot hvordan jobb og systemendringene innvirket på intensiteten. Økt arbeidsintensitet viste seg også å gi de sykehusansatte plager i muskel og skjelettsystemet. Samtidig hadde de som opplevde at mestringen ble dårligere flere psykiske helseplager enn de som opplevde at mestringen økte. Konklusjonen var at økt mestring ga større arbeidsglede, mens økt intensitet reduserte den.

Endring og følelser. Salomon, Wathne og Holter (2003) rapporterte om sterke emosjonelle reaksjoner som ambivalens, skuffelse og uro hos overtallige i forbindelse med en nedbemanning. Uvisshet og at prosessen dro ut i tid forsterket reaksjonene. Enehaug og Hetle (2004) studerte en etat under omstilling og fokuserte på reaksjonene til overtallige, som i en overgangsfase måtte være delaktige inntil nye driftsformer var på plass. De studerte mennesker med ervervet kompetanse innenfor etaten, og dermed ikke lett omsettelig på arbeidsmarkedet, og følelsene og reaksjonene knyttet mot identitet og selvforståelsen som medarbeidere og yrkesutøvere. Rasmussen (2005) påpeker at det kanskje ikke bare handler om individuelle følelser, men også om legitimitet og oppfatninger av rettferdighet i prosessene. Brockner (1990), tar utgangspunkt i "social justice theory" hvor oppfatninger av rettferdighet er grunnlaget for vurderingene og reaksjonene på for eksempel nedleggelse. Var oppsigelser nødvendige, rettferdige, ble reglene fulgt og ble de riktige tingene gjort i forhold til å støtte og hjelpe de oppsagte? I forhold til de som blir igjen etter en nedbemanning, virker det som de vurderer erfaringene ut fra en slik rettferdighetstankegang.

Hvordan bidrar endringsprosesser til et mer holdbart samfunn? Rasmussen (2005) peker på to forhold som virker inn ved vurderinger av økt eller redusert bærekraft. På individnivå virker det som om det henger sammen med en grunnleggende opplevelse av sammenheng. I følge Antonovsky (2005) består følelse av sammenheng av tre komponenter, begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet. Man må kunne se seg selv og sin situasjon i lys av behov for mening og i forhold til seg selv som skapende menneske og psykologisk, sosial og biologisk enhet. Bærekraft på systemnivå handler om at organisasjonen må skape betingelser for systemisk måloppnåelse og samtidig tilrettelegge betingelsene for å opprettholde opplevelsen av sammenheng.

Mye tyder på at arbeidslivet i mindre grad ivaretar grunnleggende betingelser i forhold til menneskelige opplevelse av egen bærekraft i endringsprosesser. Dette vises ved at en

tredjedel av norske arbeidstakere sier de ville arbeidet annerledes dersom de hadde mer innflytelse på egen arbeidssituasjon. I forhold til ønsket om å gjøre ting annerledes dersom man hadde større innflytelse viser analyser en signifikant forskjell mellom dem som har opplevd endringer med betydning for egen situasjon, og de som ikke har opplevd dette. Derfor kan det stilles spørsmål om organisasjonenes måte å drive endringer på har bidratt til å skape vanskeligere betingelser for samarbeid i arbeidslivet. Og om stadig oftere ledelsesdrevne prosesser og utstrakt bruk av eksterne eksperter og vektlegging av raske løsninger, kan tenkes å svekke dialog og læring i organisasjonen. Det kan derfor være grunnlag for å spørre om det er ”kjennetegnende ved gode omstillinger at de faktisk utvider samarbeidsfeltet snarere enn å innskrenke dette” (Rasmussen, 2005, s. 106).

6.4. Oppsummering

Problemstillingen i oppgaven har formulering om at et bærekraftig arbeidsliv er en målsetning. Vi har her gjort rede for hva de nordiske landene legger i bærekraftbegrepet og hvordan de ser dette i arbeidslivssammenheng. Rapportene fra det nordiske samarbeidet setter fokus på nødvendigheten av å se ”det nye” arbeidslivet i et bærekraftperspektiv.

Redegjørelsen har tatt for seg bærekraft på forskjellige nivå fra individ til systemnivå, med vektlegging av individnivå. I et bærekraftperspektiv kan ikke ulike systemnivåer sees uavhengig, da de alle påvirker hverandre i et gjensidig dynamisk samspill.

Holdbarhet står sentralt i bærekraftperspektivet og gir assosiasjoner til at mennesker og ting skal vare. Gatu (2005) snakker om det holdbare arbeidslivet hvor menneskelige ressurser skal gjenskapes, ikke forbrukes. Dette kan tolkes som at mennesker har iboende ressurser som hentes fram og brukes innenfor arbeidslivet, men at disse også må næres og pleies gjennom tilstrekkelig hensyn til behov som mestring, læring, involvering, helse og følelsen av sammenheng. Å ivareta bærekraft ser ut til å være spesielt utfordrende i endringsprosesser (Rasmussen, 2005). Vi vil derfor videre presentere teori som har fokus på psykososialt arbeidsmiljø, og faktorer som trekkes fram som spesielt belastende i endringsprosesser. Vi vil redegjøre for element som sees som oppbyggelige og sentrale i forhold til opplevelse av trygghet, mestring og involvering, og opplevelse av psykologisk og helsemessig ivaretagelse i endringsprosesser.

7.0. Psykososiale faktorer i endringsprosesser

Belastningsfaktorer i arbeidslivet er mange, og varierer mellom roller, organisasjoner og organisasjonsfelt (Skogstad, 2011). Moderne arbeidsliv preges av mer eller mindre kontinuerlig endring, og belastningsfaktorer knyttes ofte til jobbusikkerhet, som resultat av manglende forutsigbarhet (Knardahl, 1997) og kunnskap om hva en har i vente (Skogstad,

2011). Det kan blant annet dreie seg om usikkerhet for fremtiden, arbeidsbetingelser, om en mestrer jobbkrav eller roller. Denne usikkerheten kan være en større belastning enn selve endringen, og medføre opplevelse av manglende kontroll. Egenkontroll kan dreie seg om muligheten til å påvirke omgivelsene, og å ha innflytelse på beslutninger. Den norske arbeidsmiljølovens vektlegging at arbeidstakere, i forbindelse med omstillinger som har betydning for deres arbeidssituasjon, har rett på informasjon, medvirkning, og nødvendig kompetanseutvikling, reflekterer betydningen av denne typen kontroll (Skogstad, 2011; Direktoratet for arbeidstilsynet, 2008). Medbestemmelse er et sentralt begrep i norsk arbeidsmiljøforskning som handler om muligheten til å påvirke kommende beslutninger (Skogstad, 2011).

Ulike faser i endringsprosesser kan ha ulike konsekvenser og belastninger for organisasjonen og den enkelte med hensyn til arbeidsmiljø. Prosessene må gjennomføres parallelt og i tillegg til daglig drift og arbeidsoppgaver. Forskning viser at økt usikkerhet og jobbstress, og nedgang i jobbtilfredshet, trivsel og motivasjon, er vanlige konsekvenser ved omstillinger. Dette kan ha negativ virkning på arbeidsmiljø og arbeidstakeres helse. Motsatt kan endringsprosesser gi positive erfaringer, om det gis mulighet til innflytelse, læring og ansvar. Deltagelse og medvirkning sees slik til å bidra til økt prosesskvalitet og vesentlig påvirke mulighetene til å nå endringsmål. Det vektlegges at sunne omstillingsprosesser som ivaretar visse kriterier, i tillegg til økt produktivitet, kan bidra til positiv utvikling, både når det gjelder kompetanse, personlig vekst, relasjoner og arbeidsmiljø (Direktoratet for arbeidstilsynet, 2008).

På bakgrunn av at omstillingsprosesser kan være en risikofaktor for det psykososiale arbeidsmiljøet, har Saksvik og flere (2007) på oppdrag fra Direktoratet for arbeidstilsynet, i samarbeid med SINTEF utført flere studier for å identifisere kriterier som kjennetegner sunne omstillingsprosesser (Saksvik et al., 2007; Tvedt, Saksvik & Nytrø, 2009). Målet var å undersøke om endringstiltaks manglende gjennomføringsevne og risiko i forhold til helse kunne skyldes en undervurdering av forhold ved selve omstillingsprosessen. Prosjektet resulterte blant annet i en sunnhetsvurderingsmodell for å sikre sunne prosesser og forebygge helsebelastninger i henhold til arbeidsmiljølovens krav (Direktoratet for arbeidstilsynet, 2008; Saksvik, 2011). Bevissthet om normer og mangfold, lederes tilgjengelighet, rolleavklaring og konstruktiv konflikthåndtering, er forhold som sees som betydningsfulle i omstillingsprosesser. Til grunn for bevissthet om normer og mangfold ligger en ”organisatorisk modenhet” om viktige forhold som kan og bør være med på å legge premisser for endringsgjennomføring (Saksvik, 2011). Det vil si å ha et bevisst forhold til

organisasjonskulturen og gjeldende, men ikke nødvendigvis eksplisitt, kommuniserte sosiale normer. Det er viktig å forstå det normale ved at folk reagerer emosjonelt ved endringer, og at reaksjonene varierer individuelt og på gruppenivå (Saksvik et al., 2007). Det er viktig å fange opp mangfoldet, ved også å høre de "stille stemmene" i organisasjonen. Det er ikke nødvendigvis slik at oppfatningen omkring omstillinger formidlet av nøkkelpersoner, representerer mangfoldet. En tilstedeværende leder er spesielt viktig under omstillingsprosesser. Ansatte bør ha tilgang til informasjon og noen å kommunisere med som har organisasjonsmessig innsikt og kan forklare hensikt og mål. De bør ha mulighet til å få avklart organisatoriske forventninger og betydningen omstillingen har for deres arbeidssituasjon (Saksvik et al., 2007). Mellomledelse kan vise en tendens til å trekke seg unna for å gjenfinne kontrollen når situasjonen føles uoversiktlig (Clair & Dufrense, 2004). Selv i usikre tider kan åpen og ærlig kommunikasjon skape tillit og engasjement blant ansatte. En tilstedeværende leder kan fange opp hvordan ansatte opplever endringstiltaket og prosessen. Ansatte kan føle stor usikkerhet forbundet med nye og endrede arbeidsforhold (Jimmieson, Terry & Callan, 2004). En vanlig reaksjon på organisasjonsmessige endringer og usikkerhet er motstand (Saksvik et al., 2007). Det er viktig å møte ulike reaksjoner hos de ansatte med anerkjennelse, og være konstruktiv i håndteringen av konflikter og negative reaksjoner på omstillinger (Saksvik et al., 2007). Konstruktiv konflikthåndtering er å skape reell medvirkning og positiv dialog der ulike synspunkt kan bidra til vekst og forståelse. Et forhold som ofte fører til usikkerhet i forbindelse med omstillinger er nye eller endrede roller blant ansatte. Tidlig avklaring av roller, ansvar og oppgaver er viktig for å øke forutsigbarheten og forhindre stress eller personkonflikter (Shaw, Fields, Thacker & Fischer, 1993).

7.1. Et arbeids- og organisasjonspsykologisk perspektiv

Skogstad (2011) konstaterer i boken *Det gode arbeidsmiljø* (Einarsen & Skogstad, 2011) at det ikke finnes entydige faglige definisjoner med føringer for tolking av begrepet psykososialt arbeidsmiljø. Skogstad (2011) sier dette er bekymringsfullt fordi mange av utfordringene i det moderne arbeidslivet har psykososial karakter. Selv om det er bred enighet omkring disse faktorenes betydelige innvirkning, råder det fremdeles usikkerhet omkring begrepets innhold og avgrensning. Kapittelet "Psykososiale faktorer i arbeidet" klargjør hvordan begrepet kan forstås i et arbeids- og organisasjonspsykologisk perspektiv. Skogstad (2011) oppfatter det som uheldig og begrensende at begrepet tidligere i stor grad ensidig har blitt assosiert med belastende forhold på arbeidsarenaen. Med bakgrunn i antagelsen at arbeidsmiljø både består av ressurser og krav, mener han det er nødvendig å ta utgangspunkt i

perspektiv som favner om faktorer med potensielt positiv effekt så vel som faktorer med potensielt negativ effekt på det psykososiale arbeidsmiljøet.

Han mener også at betegnelsen psykososialt arbeidsmiljø til dels kan være misvisende. Den gir assosiasjoner i retning av at det ensidig dreier seg om forhold i omgivelsene. I tråd med den engelske betegnelsen ”psychosocial factors at work” velger han betegnelsen ”psykososiale faktorer i arbeidet”. Han mener denne bedre favner om ulike typer forhold på arbeidsplasser som kan relateres til begrepet. For det første gjelder det forhold ved omgivelsene, som arbeidsbetingelser, som representerer ytre påvirkning. For det andre gjelder det mentale prosesser som påvirker individets oppfatning og bearbeidelse av ytre påvirkninger. For det tredje dreier det seg om utfallene av samspillet mellom ytre påvirkninger og individuelle forhold og hvilke følgetilstander og konsekvenser det får. Her sier Skogstad (2011) det kan være nyttig å skille mellom psykologiske-, fysiske-, og atferdsmessige konsekvenser, samt mellom konsekvenser på individ- og organisasjonsnivå. Han definerer psykososiale faktorer på arbeidet til å handle om: ”de faktorer i arbeidet som gjør seg gjeldende på sosiale arenaer, og som blir fortolket av den enkelte arbeidstaker ut fra dennes individuelle kjennetegn, med konsekvenser for jobbtrivsel, helse og ytelser” (Skogstad, 2011, s. 18).

7.2. Et stressteoretisk og et motivasjonspsykologisk perspektiv.

Skogstad (2011) sier engelskspråklig litteratur om psykososiale faktorer i arbeidet relatert til stress, i stor grad omhandler hvordan mennesker oppfatter, bearbeider, og mestrer ulike belastningsfaktorer. Norsk arbeidspsykologisk tradisjon har i tillegg knyttet disse elementene til positive nærværsfaktorer på arbeidsarenaen. Perspektivet bygger på en humanistisk og sosioteknisk tradisjon som har vært opptatt av å fremme ”gode” arbeidsmiljø og oppbyggelige faktorer på arbeidsplassen, at arbeidet skal være berikende, at sosiale relasjoner skal være belønnende, og at ansatte skal ha medbestemmelse. I norsk sammenheng er perspektivet også forankret i Thorsrud og Emerys (1970) forskning, med målsetninger om et mer humanistisk og demokratisk arbeidsliv. Deres utarbeidelse av psykologiske jobbkrav, som beskrives som allmenne psykologiske behov, nødvendige for at arbeidet skal kunne oppleves som meningsfylt, ble senere innarbeidet i norsk arbeidsmiljølov. De psykologiske jobbkravene kan betraktes som en motivasjonspsykologisk modell, mer konkret som en behovsmodell, som fremmer påstander om generelle allmenne behov. Disse omhandlet blant annet behovet for innhold og variasjon, mulighet for læring og utvikling, innflytelse på egen arbeidssituasjon, behovet for anseelse, mellommenneskelig støtte og respekt, behovet for å se sammenheng mellom arbeidet og omverden, og at arbeidet er forenelig med ønsket fremtid.

Selv om behovsmodeller i vitenskapelig sammenheng etter hvert ble sett som for generelle, og vanskelig å bekrefte, har målsetninger i utviklingsarbeidet om å fremme et humant og demokratisk arbeidsliv hatt stor innflytelse.

Skogstad (2011) kaller utgangspunkt med fokus på oppbyggelige nærværsfaktorer for et motivasjonspsykologisk perspektiv, og utgangspunkt med fokus på belastningsfaktorer, for et stressteoretisk perspektiv. Belastningsfaktorer i arbeidet knyttes ofte til stress, som er et begrep med mange ulike definisjoner (Skogstad, 2011). Det synes imidlertid å være enighet om at stress kan sees både som en type påvirkning, respons og som en prosess som finner sted mellom ytre påvirkning og individuelle responser (Dijkhuizen, 1980). Lazarus og Folkmans (1984) stressteori, kanskje den mest kjente innen arbeidspsykologien (Skogstad, 2011), inkluderer alle aspektene, ved at det legges vekt på forholdet mellom menneske og omgivelser, nærmere bestemt individuelle kognitive eller emosjonelle prosesser. Løpende vurderinger og reaksjoner på situasjoner i omgivelsene, der stress utløses ved en opplevelse av utfordring eller overskridelse av mestringsressurser. Buunk et al. (1998) fremholder at stress først og fremst er knyttet til negative emosjoner, som engstelse, utløst av usikkerhet, skuffelse og sorg, om man opplever at man blir fratatt noe betydningsfullt, eller sinne og irritasjon om noe oppleves som hemmende. Gjennomgående for slike definisjoner er at stress utløses ved en ubalanse mellom individet og omgivelsene. I arbeidssammenheng kan dette dreie seg om en opplevd diskrepans mellom jobbkraav og mestringsressurser.

7.3. Sosial støtte som belastningsreducerende faktor.

Forskning viser tydelige indikasjoner på at jobbkraav øker ved omstilling. Vanlige konsekvenser er økt usikkerhet og jobbstress, som kan føre til redusert jobbtillfredshet, trivsel og motivasjon, og ha negativ innvirkning på arbeidsmiljø og helse (Arbeidstilsynet, 2008). Stressforskningen har i stor grad vært opptatt av den positive effekten sosial støtte kan ha på helse og mestring av belastende faktorer (Skogstad, 2011). Sosial støtte har blitt definert som informasjon fra noen som bryr seg, verdsetter og anerkjenner en, og det å være del av et kommunikasjonsnettverk med gjensidig forpliktelse. Sosial støtte kan sees både i forhold til struktur og funksjon (Stroebe, 2000). Buunk (1990) presenterer fire ulike perspektiv. Det kan sees som sosial integrasjon, som omhandler hvor mange og sterke bånd som finnes i et menneskes nettverk. Det kan sees i forhold til det sosiale klimaet og samspillet, og i hvilken grad en har trygge og nære relasjoner. Han skiller også mellom oppfattet tilgjengelig støtte og faktisk mottatt støtte. Dette bygger på at forskningen viser at oppfattet tilgjengelighet på sosial støtte, kan være støttende i seg selv, og fungere som buffer for stress. Studier på temaet har i hovedsak vært opptatt av denne dimensjonen (Skogstad, 2011). Når det gjelder den

funksjonelle siden skilles det ofte mellom emosjonell støtte, informasjonsstøtte, vurderingsstøtte og instrumentell støtte. Emosjonell støtte involverer det å bli verdsatt, vist empati, omsorg og tillit (Stroebe, 2000). Informasjonsstøtte, involverer å få formidlet nødvendig informasjon for å kunne møte og mestre utfordringer. Vurderingsstøtte, ligger nært opp til informasjonsstøtte, men omfatter tilbakemeldinger som gjør det enklere å kunne vurdere seg selv. Instrumentell støtte kan involvere praktisk hjelp med arbeid, økonomi, materiell og lignende. I studier skilles det og mellom direkte effekter og indirekte ”støtputeeffekter”. Manglende sosial støtte øker sårbarhet for alle typer påkjenninger, og forsterker negative konsekvenser ved stress. Sosial støtte fungerer derimot som en støtpute som reduserer potensielle negative konsekvenser i møte med krevende og belastende situasjoner (Skogstad, 2011).

7.4. Deltagelse som oppbyggelige faktorer.

En Fafo rapport fra 2009 (Falkum, Hagen & Trygstad) som forsøker å oppsummere sentrale forskningsbidrag på området bedriftsdemokrati, medbestemmelse og medvirkning, konkluderer blant annet med at arbeidstakeres innflytelse på drift og utvikling av arbeidsplasser kan karakteriseres som tilfeldig eller ad hoc-preget. Videre at deltagelse i stor grad avhenger av ledelses- og organisasjonsmodeller, og av relasjonen den enkelte har til sin leder. Mellom 20-30 prosent av norske arbeidstakere ønsket mer innflytelse på egen arbeidssituasjon, og mellom 25-50 prosent ønsket mer innflytelse på organisering av virksomheten. Rapporten refererer og til en HMS-undersøkelse fra 2007 som viser at beslutninger om endringer er det området flest ønsker større innflytelse på.

Fafo-rapporten (Falkum, Hagen & Trygstad, 2009) forsøker å avklare begrepsbruk og definisjoner på feltet og å avklare forskjellen på begrepene medbestemmelse og medvirkning, som begge omhandler arbeidstakeres deltagelse og innflytelse på arbeidsplassen. Rapporten viser at det ikke eksisterer noen faste omforente definisjoner av begrepene, men at de stor grad brukes om hverandre i lover og avtaleverk. Det skilles mellom to ulike former for medbestemmelse og medvirkning, nemlig gjennom direkte, eller indirekte deltagelse. Hvilken form som fungerer best i forhold til å fremme demokrati på arbeidsplasser er omdiskutert. Et skille mellom nytteperspektiv og rettferdighetsperspektiv står sentralt. I følge Grønhaug og Hansen (2001) har argumentasjonen for medvirkning endret seg. Fra å ha vært opptatt av medvirkning av idealistiske årsaker for å styrke demokratiet på arbeidsplasser, ser de en dreining mot å betrakte medvirkning som middel for å bedre konkurransevnen. Amundsen og Kongsvik (2010) omtaler dette som pseudomedvirkning der ansatte opplever at det kun gis en form for tilsynelatende medvirkning.

Direkte individuell deltagelse, som arbeidsgivere tradisjonelt har betraktet som mest fordelaktig for demokratisk deltagelse på arbeidsplasser, blir ofte knyttet til et nytteorientert perspektiv på medvirkning. Indirekte eller representativ deltagelse har vært knyttet opp mot et rettferdighetsorientert eller demokratisk perspektiv. For å utfordre målsetninger som kan være negative for ansatte og møte ledere med autoritet og ekspertise har arbeidstakerorganisasjonene vært opptatt av økt innflytelse gjennom representativ deltagelse på vegne av ansatte som gruppe. Fagbevegelsen har også vært pådriver for direkte deltagelse, men har vektlagt at individuelle deltagelsesformer i organisasjoner ikke kan erstatte det representative systemet. Ulike ordninger ment for å sikre deltagelse kan sees som måter å regulere det asymmetriske maktforholdet mellom ledere og ansatte.

Fafo utviklet i sammenheng med forskningsrådprogrammet ”Bedriftsutvikling mot år 2000” (Colbjørnsen & Falkum 1998, Falkum 1999) en modell som har bidratt til oppklaring av begrepene medbestemmelse og medvirkning, der dette sees i forhold til funksjon i ulike faser i utviklingsprosjekt. I initieringsfasen legges det vekt på åpen og ærlig kommunikasjon mellom deltagerne. Deltagelse i en initieringsfase kan gi innflytelse på utforming av dagsorden, og dermed medbestemmelse og medvirkning i å sette og gjennomføre en dagsorden, som betyr å være med å bestemme at noe skal bestemmes. Modellen plasserer allikevel begrepet medbestemmelse i neste fase, beslutningsfasen; der man sammen med andre kan være med å ta beslutninger om hva som faktisk skal skje videre. Partene sees i prinsippet som likeverdige, men ved interessemotsetninger vil maktforhold i kraft av myndighet eller kunnskap bestemme utfall. I neste fase som er iverksetting, kan deltagerne ha medvirkning innenfor rammer satt av beslutningstakerne i den foregående fasen. Modellen presenterer også begrepet motvirkning, som medvirkningens motsats. Falkum, Hagen og Trygstad (2009) sier denne åpningen for å studere motvirkning, der aktørene forsøker å forhindre iverksettelse av beslutninger, er et viktig poeng ved modellen. De vektlegger at både motvirkning og medvirkning kan bidra til å økt verdiskapning, og at enkle dikotomier ofte kan tilsløre aktørenes motiver. ”Motstand kan være resultat av en kunnskapsbasert vurdering av et tiltak, eller det kan være knyttet til forsvar av særinteresser. Åpenhet og tillit blir nødvendig for å unngå mistenkeliggjøring” (Falkum, Hagen & Trygstad, 2009, s. 13). I tråd med modellen foreslår de følgende begrepsavklaring; ”alle begreper som dekker deltakelse i beslutningsprosesser definerer vi som medbestemmelse, mens begreper som dekker deltakelse i realisering/gjennomføring/iverksetting av en beslutning kan betegnes som med/motvirkning”.

7.5. Oppsummering

Vi har her gjort rede for forskning på psykososiale faktorer i arbeidet. Omstillinger i arbeidslivet medfører som regel økte jobbkrav og manglende forutsigbarhet som fører til økt usikkerhet og stress (Knardahl, 1997). Usikkerhet om forhold av betydning for egen arbeidssituasjon reduserer ansattes følelse av egenkontroll og trekkes fram som mer belastende enn endringer i seg selv. Ansattes mulighet til å påvirke omgivelsene og ha innflytelse på beslutninger gjennom medvirkning sees derfor som sentralt, både som belastningsreduserende og oppbyggelig motivasjonspsykologisk faktor. Samtidig med at økt usikkerhet og stress i forbindelse med endringer kan gi nedgang i jobbtidfredshet, trivsel og motivasjon og ha negativ innvirkning på helse, trekkes det fram at økt innflytelse og medvirkning kan gi sunnere og bedre endringsprosesser, føre til læring og gi positive erfaringer (Direktoratet for arbeidstilsynet, 2008). En annen belastningsreduserende faktor er sosial støtte. Forskningen har i all hovedsak vært opptatt av den positive effekten sosial støtte som mestringsressurs i menneskers omgivelser, kan ha på helse og mestring av belastende faktorer (Skogstad, 2011), og hvordan fravær av slik støtte gir økt sårbarhet i møte med vanskelige belastende situasjoner. Det skilles mellom direkte effekter og indirekte ”støtputeeffekter” der visshet om tilgjengeligheten på sosial støtte er like betydningsfull som direkte støtte.

Med bakgrunn i teori om sosial støtte og medvirkning, og kunnskap om betydningen disse forholdene kan ha for helse og trivsel i et arbeidsliv i endring, ser vi i neste kapittel på teorier omkring åpenhet og ærlighet. Et klima som er støttende, preges av tillit og vektlegger deltagelse sees her som nært knyttet til åpenhet i kommunikasjon.

8.0. Åpen og ærlig kommunikasjon i organisasjoner

I oppgaven behandles begrepene åpen og ærlig hver for seg, men benyttes også som pleonasje, der det ene begrepet forsterker, eller utdyper det andre i beskrivelsene av kommunikasjon. I litteratur og dagligtale benyttes begrepene som oftest om samme fenomen. Når det snakkes og skrives om åpen kommunikasjon, ligger det etter vår mening implisitt en forestilling om at kommunikasjonen også er ærlig. Åpen kommunikasjon som ikke er ærlig, kan derimot sees som et paradoks. Derimot kan kommunikasjon være ærlig uten at den nødvendigvis også er åpen.

For å se utviklingen i lys av dagens forståelse av åpenhet, presenteres noen historiske hovedtrekk fra utviklingen innen forskning. Vi har tidligere i oppgaven hevdet å ha et helhetlig, multiteoretisk perspektiv på organisasjon og kommunikasjon. Vi presenterer derfor teorier med utgangspunkt i ulike perspektiv. Noen vil hovedsakelig ligge innenfor et

postpositivistisk perspektiv, andre kan ligge innenfor et sosialkonstruktivistisk, fortolkende eller kritisk perspektiv, eller ta utgangspunkt i helhetlige systemperspektiv. Teorier innenfor et postpositivistisk perspektiv gir kunnskap om ulike dimensjoner, forutsetninger og konsekvenser av åpenhet i kommunikasjonen. Bidrag innenfor fortolkende perspektiv gir dybdekunnskap i form av reflekterende, filosofiske og kritiske betraktninger. I gjennomgang organisasjonskommunikasjon påpekte Tomkins (1984) at feltet var dominert av positivistisk tankegang og at de fleste forskningsspørsmålene hadde et ledelsesperspektiv.

Vi vil forsøke å redegjøre for tenkningen og utviklingen på feltet ved å presentere sentrale studier som delvis bygger på hverandre. Blant disse er Argyris (1965) observasjonsstudier og definisjon av åpenhet i lederatferd. Reddings (1972) beskrivelser av ulike dimensjoner ved åpenhet i organisatoriske kommunikasjonssystem, Rogers (1976; 1987) kartlegging av kommunikatív åpenhet, og utvikling av måleinstrumentet *Perceived Communication Openness*. Videre ser vi på Eisenberg og Wittens (1987) kritikk av litteraturen om åpenhet, samt vektlegging av å se temaet i et kontingensperspektiv. Vi redegjør også for Senges (1990) skille mellom deltagende åpenhet og reflekterende åpenhet, Argyris teori om organisatoriske feller, samt begrepet selvavsløring og interaksjonell gjennomsiktighet. Til slutt redegjøre vi for begrepet ærlighet. Selv om vi som beskrevet benytter begrepene åpen og ærlig sammen, vil vi se nærmere på ærlighet i kommunikasjonen og motsatsen løgn, i en organisasjonssammenheng. Dette for å vise hvordan ærlighet henger sammen med åpenhet, som igjen belyser oppgavens problemstilling. Presentasjonen av teoriene danner et omfattende kapittel, og som en introduksjon til hver teori og underkapittel beskrives kort hvorfor vi har valgt å inkludere teorien og hvordan den kan belyse problemstillingen.

8.1. Tidlig forskning på åpenhet i organisasjoner

For å forstå forskningen på åpen og ærlig kommunikasjon er det viktig å se den i lys av den historiske konteksten. Fra tidlig i det forrige århundre var det positivistiske og seinere det postpositivistiske perspektivet rådende, med en mekanistisk forståelse av organisasjoner og organisasjonskommunikasjon. Synet på kommunikasjon avspeiles tydelig i Shannon og Weavers (1949) klassiske og innflytelsesrike kommunikasjonsmodell, hvor budskap sendes fra en avsender via kanaler til en mottaker. Forskningen var opptatt av hvilke effekter åpenhet i kommunikasjonen kunne gi på organisasjonens produksjonsmål, effektivitet og underordnedes tilfredshet.

Mot slutten av 1940 årene var forholdet mellom åpenhet i organisatoriske kommunikasjonssystem, effektivitet i forhold til å nå produktivitetsmål, og medlemmenes

tilfredshet, et sentralt forskningstema i laboratoriestudier (Rogers, 1976). Den tidligste forskningen på temaet studerte kommunikasjonsnettverk og la til grunn en definisjon av konseptet åpenhet som ”en funksjon av antallet kommunikasjonskanaler som er tilgjengelige for en gruppe” (Rogers, 1987, s. 54). Samlet antydte den tidlige forskningen at et relativt åpent kommunikasjonsystem er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig faktor for at organisasjoner skal kunne operere effektivt (Rogers, 1976). Forskningen ble kritisert for å ikke være generaliserbar av flere årsaker; fordi laboratoriestudier var kunstige situasjoner en burde være forsiktig å trekke slutninger fra, fordi sammenhenger mellom kommunikasjon og effektivitet ikke kunne sees i forhold til tradisjonelle årsak-virkningsmodeller, og fordi statistisk signifikante sammenhenger ofte var marginale og i konflikt med hverandre. Rogers (1976) vektla at konklusjoner fra laboratoriestudier burde formuleres i henhold til en organisk kausalmodell, da tolkning vanskelig kunne skilles fra forskning. Han mente den eneste måten å løse problemet med generaliserbarhet på, var å undersøke konseptet åpenhet i kommunikasjonsystem i reelle organisasjonssettinger. På tross av kritikk har forskningen hatt stor innvirkning på tenkning og teorier innen organisasjonskommunikasjon (Rogers, 1976). Åpenhet ble beskrevet som et typisk kjennetegn ved effektive organisasjoner (Likert, 1967; Redding, 1972; French & Bell, 1973), og fremhevet som en av de viktigste variablene i litteratur om organisatorisk kommunikasjon (Rogers, 1987).

På 1960-tallet ble det gjennomført en rekke empiriske studier i organisasjoner som utforsket sammenhenger mellom åpenhet i kommunikasjonen mellom ledere og ansatte, og faktorer som effektivitet og ansattes tilfredshet (Indik, Georgopoulos & Seashore, 1961; Argyris, 1966; Burke & Wilcox, 1969). De viste imidlertid svært konsistente resultater med forholdene som ble predikert i de eksperimentelle studiene (Rogers, 1975). Indik, Georgopoulos og Seashore (1961) fant at større grad av oppfattet åpenhet i kommunikasjon mellom ledere og ansatte gav bedre jobbprestasjoner og organisatorisk effektivitet. Burke og Wilcox (1969) fant at større grad av åpenhet hos enten ledere eller ansatte, eller begge parter gav økt jobbtildfredshet. Mens laboratorieforsøkene forsøkte å manipulere ulik grad av åpenhet i simulerte organisatoriske kommunikasjonsstrukturer, forsøkte feltstudiene å måle åpenhet ut fra operasjonaliserte måleinstrument. Redding (1972) kritiserte imidlertid feltstudiene for å anvende operasjonaliseringer som var forenklete og situasjonelle, og som manglet presisjon da de fleste måleinstrumentene bestod kun av to items. Redding (1972) argumenterte for at måleinstrument burde baseres på å spesifikke kommunikative handlinger som ville oppfattes og beskrives som åpne (Rogers, 1987). Redding (1972) forsøkte derfor å klargjøre og beskrive ulike dimensjoner ved åpenhet i organisasjonskommunikasjon systematisk. Han argumenterte

for at åpenhet i organisasjonskommunikasjon handlet om kommunikasjonsatferd både hos avsender og mottaker, og vektla overordnedes kommunikasjonsatferd som mottaker som spesielt viktig.

8.2. Argyris kategorisering av åpenhet i kommunikasjon mellom ledere

“The gap that often exists between what executives say and how they behave helps create barriers to openness and trust, to the effective search for alternatives, to innovation, and to flexibility in the organization” (Argyris, 1966).

I 1965 ga Chris Argyris ut en bok, *Organization and Innovation*, hvor han presenterte en studie som sterkt vektla åpenhet i kommunikasjonen mellom ledere og toppledelsen i seks store, hierarkiske og innovative organisasjoner. Vi har valgt å redegjøre for studien da den på tross av metodekritikk ble ansett som betydningsfull forskning på området (Redding, 1972). Dessuten bygger Senges (1990) teori om organisasjonslæring i stor grad på denne boka, samt på noen seinere arbeider av Argyris og Schön (1996).

Boka hadde, i følge forfatteren, to formål. Det ene var å presentere de foreløpige funnene fra studiene, hvor varierende grad av interpersonlig kompetanse mellom toppledere påvirker egen og organisasjonens innovasjonsevne, vilje til å ta risiko, og problemløsende evner. Det andre formålet var å presentere et nytt kategoriseringssystem som kunne brukes til å observere variabler relatert til interpersonlig kompetanse og som dermed kunne brukes til viktige testbare prediksjoner. Argyris (1965) ønsket å studere organisasjoner som vektla innovasjon, da han anså innovasjonsevnen i organisasjoner til å være avgjørende for overlevelse i den moderne verden. Han valgte å studere ledere på toppen i et hierarkisk system, da deres organisasjonsatferd ikke var styrt av faktorer som teknologisystemer, organisasjonsstruktur og lederkontroll på samme måte som nedover i organisasjonen. Dermed ville interpersonlige forhold bli de betydningsfulle variablene som kunne påvirke innovasjonen. Samtidig understreket han betydningen av omgivelsene og konteksten som dannet rammene for disse forholdene. Omgivelsene måtte for eksempel belønne atferdsendring dersom ansatte skulle akseptere slike endringer.

Konklusjonene til Argyris (1965) viste at toppledelsen generelt holdt fast ved et verdisystem som ikke oppmuntret til åpen kommunikasjon eller aksept for ideer og følelser. De verdsatte derimot gjennomtenkt og rasjonell atferd i forhold til beslutningstaking, samtidig som de unngikk oppriktige uttrykk om og av følelser. De anså at relasjoner ble mest effektivt påvirket gjennom ensidig direksjon, tvang og kontroll, og gjennom straff og belønning. Denne manglende åpenheten ledet til forskjellige former for tilsløring av betydningsfulle fakta, relevant for effektive beslutningsprosesser. Manglende åpenhet og defensive reaksjoner

innskrenket innovasjon og kreativitet, samt at deltakerne begrenset seg til å fremme ideer og verdier som ikke var truende. Blant andre ødeleggende effekter av manglende åpenhet var begrenset tilslutning til organisasjonens målsettinger, underordnedes forstillelse og taktikkeri, samt blindsoner hvor de overordnede feilet med hensyn på hvordan de antok de ble vurdert av sine underordnede. I følge Redding (1972), var Argyris (1965) teori og klassifisering sterkt avhengig av subjektive og verdiladede begrep. Dessuten mente han at det kunne stilles spørsmål ved både metodene og de statistiske analysene. På tross av metode og begrepsmessige problemer, anså Redding (1972) at Argyris arbeid gjorde seg fortjent til grundige overveielser for de ambisiøse forsøkene på nærmere granskning av et meget stort materiale innen kommunikasjonsatferd, spesielt kommunikasjonstyper som vanligvis blir assosiert med åpenhet.

8.3. Reddings dimensjoner ved åpenhet i organisasjonskommunikasjon

Vi har valgt å redegjøre for og vektlegge arbeidene til Redding (1972), da han har vært ansett som grunnleggeren av fagfeltet som omhandler kommunikasjon i organisasjoner (Thompkins, 2005). Hans omfattende bok *Communication Within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research* (1972), har blitt beskrevet som både omfangs- og innflytelsesrik (Tompkins & Wanca-Thibault, 2001). Teorien vektlegger betydningen av åpen og ærlig kommunikasjon i relasjonen mellom over- og underordnede i en organisasjon, og som en del av et ideelt ledelsesklima. Vi vektlegger hovedsakelig den delen av teorien som omhandler åpen og ærlig kommunikasjon, men han setter også åpenhet inn i en større kontekst med betydning for kommunikasjonsklima, støtte og tillit. Redding (1972) spør i introduksjonen av sin bok; ”hva slags fenomen er det vi står ovenfor når vi snakker om organisasjoner og kommunikasjon?” (Redding, 1972, s. 13). I hans review på feltet oppsummerer han med å si at ”en typisk sunn organisasjon er ikke en som er ryddig satt sammen som en maskin, men heller som en boblende gryte med menneskelig atferd, som kombineres, deles, rekombineres, i en forstyrrende, flytende masse som alltid er i endring” (Redding, 1972, s. 21).

Boken redegjør for feltet internkommunikasjon i organisasjoner i form av ti postulat, der ett omhandler viktigheten av kommunikasjonsklima over kommunikasjonsferdigheter og teknikker (Tompkins & Wanca-Thibault, 2001). Etter en litteraturgjennomgang, og ut i fra det han anså som en voksende enighet på feltet, forsøkte han å systematisere og redegjøre for ulike forhold ved et *ideelt ledelsesklima*. Åpen og ærlig kommunikasjon var da et forhold som ble fremhevet av mange å være et viktig element i en slik sammenheng, men som Redding (1972) samtidig så som vanskelig å definere. Han foreslo en konseptualisering der åpenhet og

ærlighet sees i forhold til to dimensjoner; kommunikasjonshandlinger som avsender, og som mottaker. Åpne kommunikasjonshandlinger som avsender ble da beskrevet som ærlige betroelser av følelser, dårlige nyheter, og viktige forhold om arbeidsplassen. Åpne kommunikasjonshandlinger som mottaker ble beskrevet som det å støtte og tillate ærlige uttrykk for meninger som skiller seg fra ens egne, være villig til å lytte og ta imot ubehagelig informasjon.

Redding (1972) så temaet åpenhet og ærlighet i kommunikasjon som delvis overlappende og relevant i forhold til andre tema innen organisasjonskommunikasjon. Han nevnte tre tema som spesielt relevante. For det første, temaet input, hvor han diskuterer at tendensen til å vektlegge kommunikasjonshandlinger som avsender, kan forsømme viktigheten av å ta i mot og håndtere input fra omgivelsene. Her refererte han til at mennesker har en naturlig tendens til å rette oppmerksomheten mot muntlig eller skriftlig kommunikasjon som avsender når det er snakk om forbedring av kommunikasjonsferdigheter, samt at nær sagt all publisert forskning på kommunikasjon i organisasjoner omhandlet skriftlige eller muntlige beskjeder (Redding, 1972). Både Redding og senere Rogers (1976, 1987) fant derimot at kommunikasjonshandlinger som mottaker var særlig forbundet med oppfattet åpenhet. For det andre, temaet kommunikasjonsoverbelastning, som han omtalte som et evig dilemma i komplekse organisasjoner. Dette refererer til overflod av input fra det teknologiske samfunnets informasjonseksplosjon, og som mottakere ikke greier å forholde seg til. Hensynet til menneskers begrensede kapasitet til å ta inn informasjon, kombinert med organisasjoners behov for koordinering av mange menneskers arbeidskraft, nødvendiggjør at organisasjoner må begrense kommunikasjon. Hvordan en skal tekke ut meningsfull informasjon uten å dnges ned av uvesentlig informasjon, blir en utfordring. For det tredje, serieoverføringseffekt, som er bevisst eller ubevisst fordreining av informasjon, eller informasjon som går tapt, når den formidles via kommunikasjonsnettverk. Jo flere ledd i en kommunikasjonskjede, desto større er sjansen for utelatelse eller fordreining av budskapene.

Åpen og ærlig. Da begrepene åpen og ærlig består av to begrep, kan noen tenkes, i følge Redding (1972), å se disse som synonymer. Han aviste dette ved å uttale at dersom all åpenhet ble likestilt med ærlighet "then to be open is to be on the side of the angels. How could anyone argue against honesty" (Redding, 1972, s. 331). Det vil finnes situasjoner innenfor en konkurransedominert forretningsverden som tilsier at temaene omhandler mer enn ærlighet. Han viste da til at det vil være vanskelig å tenke seg organisasjoner som vil være helt åpne i forhold til informasjon som kan virke svekkende i en konkurransesituasjon, eller i forhold til å avsløre konfidensielle opplysninger om ansatte. Derfor kan ikke begrepet åpenhet

bli oppfattet som et enten eller begrep. Det betyr at funn i forhold til åpenhet ikke bør tolkes som at fullstendig åpenhet omkring alle mulige tema til alle personer, er ønskelig eller mulig. Som et eksempel på situasjoner som vanskeliggjør åpenhet viste han til Zalesnik (1970), som beskrev hvordan maktforhold mellom organisasjonsmedlemmer gjør den som forteller *alt* veldig sårbar. Redding (1972) understreket derfor at når begrepene åpenhet og ærlighet blir inkludert i et ideelt ledelsesklima, må begrepene forstås på en vag og generell måte.

Innenfor et viktig aspekt av åpenhetsbegrepet, i litteraturen benevnt *disclosure*, som omhandler selvavdekking eller betroelser, redegjorde Redding (1972), for hvordan eksperter var uenige i forhold til når selvutgivelse i kommunikasjonen er gunstig både med hensyn til avsender og mottaker, og om det fantes områder hvor selvutgivelse og betroelser burde frarådes. For å belyse denne debatten viste Redding (1972) til Culbert (1968) som understreket at selvavdekking og betroelser innebar en viss risiko hvor sårbarheten til både avsender og mottakeren i kommunikasjonen var en nøkkelfaktor. Redding (1972) viste videre til flere studier hvor oppriktighet og åpenhet i forholdet mellom overordnet og underordnet har vært forsøkt målt ved hjelp av spørreskjemaer. Begrepene oppriktighet og åpenhet ble i disse studiene ikke nærmere definert, og de ble ikke relatert til noen spesiell situasjon eller tema. Resultatene ga ikke entydige svar hvor de ansatte anerkjente full åpenhet, noe Redding (1972) antydte kunne komme av at verdien av selvavdekking og betroelser er noe de ansatte vurderer i forhold til situasjon og kontekst. Han uttalte også at det var vanskelig å sammenlikne funnene på tvers av studiene på grunn av manglende presisjon av begrep og spørsmål, samt at spørsmålene ikke skilte mellom senderfunksjon og mottakerfunksjon, eller mellom fortellende og lyttende aspekt i forhold til åpenhet i kommunikasjonen. Redding (1972) viste også til hvordan begrepene åpenhet og ærlighet ble forsøkt målt uten og skille mellom sender og mottakerfunksjon i kommunikasjonen. Han antydte at det er ærlighetsbegrepet forsvarerne av åpenhet vektlegger fordi de beskriver ønsket fra ansatte om at ledere må fortelle ting slik de forekommer. Som eksempel trakk han fram at ansatte foretrekker å bli informert om dårlige nyheter framfor ingen nyheter i det hele tatt. Derfor uttalte han at ærlighet bare virker å være knyttet til den fortellende siden av kommunikasjonshandlingen og ikke til den lyttende handlingen.

Åpen oppadgående kommunikasjon. Redding (1972) beskrev oppadgående kommunikasjon som en funksjon av åpenhet eller toleranse fra de som innehar ledende stillinger. Overordnetes vilje til å lytte ble assosiert med oppadgående kommunikasjon, bestående av en sammenblanding av flere begrep som empatisk lytting, tilbakemeldingskanaler, holdningsundersøkelser og ”åpendørpolitikk”. Han viste til at god

oppadgående kommunikasjon sannsynligvis er et viktig poeng i forhold til støtte og medvirkning i beslutningsprosesser. I litteraturen har forskjellige terminologier blitt brukt i forhold til oppadgående kommunikasjon, men meningen i begrepene er åpenbar, nemlig at overordnede er villige til å lytte og gi underordnede en sjanse til å uttrykke ideer og klager, i det minste at de ansatte oppfatter en slik vilje.

Redding (1972) redegjorde grundig for en studie av Willits (1967) hvor forskningstemaene omhandlet åpen kommunikasjon, deltagelse og delegering. Det ble fokusert på interpersonlige relasjoner mellom toppledere og de lederne som rapporterte direkte til disse. I denne studien definerte Willits (1967, s. 92) åpen kommunikasjon på følgende måte: "Formally, 'open communication' may be defined as the probability that an individual will attempt to share accurately his views, feelings and intentions with another, on matters pertinent to organizational objectives". Redding (1972) presiserte at Willits uthevet begrepet *share* (dele) for å vise at definisjonen hadde til hensikt å understreke den fortellende mer enn det lyttende aspektet ved åpenhet. Men Redding (1972) sa selv at han tvilte på om Willits (1967) begrenset seg til det fortellende aspektet, ved å vise til spørsmålsformuleringene og svarene fra deltagerne. Disse kunne gi en oppfatning om at det var hvor mye mottakeren ved sin lytting tillater den type kommunikasjon, altså et aspekt ved den lyttende funksjonen. Redding (1972) påpekte også at Willits (1967) funn angående deltagelse kunne tolkes mer som anledning til å bli hørt enn som virkelig påvirkning. Derfor virket det som om det var overlapping mellom begrepene åpen kommunikasjon og deltagelse. Han framhevet også at Willits (1967) uttalte eksplisitt at hans begrep hadde liknende mening som begrepet selvavdekking eller betroelse (Jourard, 1971b), og autentiske relasjoner (Argyris, 1966). Willits (1967) konkluderte også med tillit som en faktor som påvirket forholdet mellom ledere og toppledelsen. Dersom det var tillit ville de underordnedes atferd være mindre avhengig av den overordnede ledelsens atferd.

Etter at Willits (1967) hadde fullført studien kom han fram til en ny hypotese som i følge Redding (1972) måtte ansees som spekulasjoner, men som allikevel kunne gi verdifull innsikt for videre forskning. Willits (1967) beskrev her at det kunne skilles mellom tre typer åpen kommunikasjon: åpen kommunikasjon av ideer, åpen kommunikasjon om følelser, og åpen kommunikasjon av følelser. Willits (1967) predikerte i følge Redding (1972), at åpen kommunikasjon om følelser sannsynligvis ville være assosiert med effektive jobbprestasjoner, men at åpen kommunikasjon av følelser sannsynligvis ville være assosiert med lite effektive prestasjoner. Redding (1972) mente disse betraktningene til Willits (1967) fikk spesiell betydning i forhold studien av Argyris (1966), som sterkt forsvarte åpenhet i

kommunikasjonen mellom ledere og toppledelsen. I følge Redding (1972) kunne en leder være avvikende i forhold til om vedkommende var åpen for kommunikasjon og budskap fra sine underordnede, og på den andre siden, om åpenheten var rettet mot å kommunisere budskap og informasjon nedover. Men både Willits (1967) og Argyris (1966) var vanskelig å klassifisere i forhold til disse to aspektene ved åpenhet. Men da deres studier behandlet åpenhetsbegrepet på en bred generell basis, ble funnene betydningsfulle innenfor begge referanserammene (Redding, 1972).

Redding (1972) redegjorde også for flere studier med empiriske data angående det lyttende aspektet i kommunikasjonshandlingene. En samlet konklusjon fra flere av disse studiene omhandlet blant annet hvordan overordnede oppfattet seg selv som lett tilgjengelige i forhold til underordnedes muligheter for å kommunisere med dem. De underordnede derimot rapporterte manglende muligheter til kontakt med ledere på nivå over aller nærmeste leder og oppadgående kommunikasjon med nærmeste leder ble oppfattet som mangelfull. Andre resultat fra studiene indikerte en vanlig tendens for overordnede til å vurdere seg selv til å være i en mindre gunstig posisjon til å kommunisere oppover enn det de oppfattet sine egne underordnede til å være i. Med andre ord oppfattet mange overordnede eller ledere at de selv fortjente å bli hørt av sine ledere i mye større grad enn hva egne underordnede fortjente av dem. Andre funn viste i henhold til Redding (1972) støtte for en generell slutning om at faktorer som deltagende rettleiding fra ledere, mottagelighet for underordnedes forslag og empatisk lytting har en tendens til å henge sammen og å bli assosiert med effektiv ledelse. Alle disse kommunikative atferdene ble vurdert til å være nært relatert til åpenhet i kommunikasjonen, spesielt åpenheten som angår oppadgående kommunikasjon og overordnedes lytting.

Redding (1972) refererte også til data fra kvalitative studier og intervju situasjoner angående overordnedes lytteatferd, at denne atferden i en typisk hierarkisk organisasjon kunne variere avhengig av om den andre personen var overordnede, kollega eller underordnede. Overordnede uttalte at de lyttet best og var minst avslappet når de snakket med ledere over seg selv. De lyttet nest best til, og var nest minst avslappet ved samtaler med underordnede, og den dårligste lyttingen forekom som medlem av publikum under taler og foredrag. Redding (1972) refererte også til empiriske data som støttet disse funnene og som viste statistisk signifikante tendenser til at ledere vurderte høyere kommunikasjonshandlinger de selv initierte, i motsetning til handlinger initiert av andre. Redding (1972) beskrev at forskerne i studiene anså at implikasjonene av dette funnet kunne være at personen som initierte kommunikasjonen har en tendens til å ha kontroll over interaksjonen, personlig

interesse av temaet, og følelse av ansvarlighet for at handlingene skal lykkes. Lederne vurderte også høyere kommunikasjonshandlinger med de over seg i hierarkiet i forhold til kommunikasjonen med underordnede. Redding (1972) forklarte dette med at kontakten med overordnede er sjeldnere og derfor mer uvanlig for den underordnede. Dessuten har den overordnede belønningmakt over den underordnede og derfor vurdert til å være en mer betydningsfull kontakt. Det ville dessuten være sannsynlig at en slik preferanse kunne bli kommunisert til underordnede, bevisst eller ubevisst, når den underordnede ønsket kontakt, med resultat at kontakten dermed ble redusert.

Som avsluttende betraktninger om åpen kommunikasjon i oppadgående retning og i forhold til overordnedes lytting, uttalte Redding (1972) at funnene fra mange og varierte studier kunne summeres til to hovedkonklusjoner. Konsistensen i disse studiene var i seg selv overbevisende og ikke til å komme utenom, nemlig at åpenhet i kommunikasjonen, spesielt i forhold til lyttende handlinger fra overordnede er for det første avgjørende for kommunikasjonen i organisasjonen og for det andre en essensiell bestanddel i ethvert ledelsesklima som vil bli assosiert med effektivitet.

Åpen nedadgående kommunikasjon. I følge Redding (1972) var denne dimensjonen ved kommunikasjonen også innenfor rammene til ledelsesatferd, men som en funksjon av åpenhet ved senderfunksjonen i kommunikasjonshandlingene til ledere. Dimensjonen har også vært beskrevet som oppriktighet, ærlighet og selvutgivelse. Redding (1972) påpekte videre at problemer vedrørende kommunikasjon nedover kan tilskrives en rekke andre faktorer i tillegg til ledelsens åpenhet. En hierarkisk organisering som et kommunikasjonsnettverk ville kunne ha mange iboende trekk som kunne produsere blokkeringer og forvrengninger i nedadgående kommunikasjon av budskap. Men holdningene til lederne angående å åpne for informasjon nedover var i henhold til Redding (1972) avgjørende for hvor godt informert og hvor fornøyde eller misfornøyde de underordnede var. Redding (1972) beskrev også at eksperter var uenige seg i mellom om hvorvidt det var flest kommunikasjonsproblemer i nedadgående eller i oppadgående kommunikasjon. En ekspert uttalte at ved kommunikasjon mellom organisasjonsmedlemmer med forskjellig status vil kommunikasjonen fra overordnet til underordnet lettere finne sted enn kommunikasjon i motsatt retning. En annen ekspert understreket at positive saker lettere blir kommunisert oppover enn negative saker og problemer. Redding (1972) trakk fram en konklusjon fra Tomkins (1967) hvor han beskrev at ledelsen synes å bry seg lite med å fremme oppadgående kommunikasjon, og nedadgående kommunikasjon ble derfor vektlagt på bekostning av den oppadgående. Redding (1972) viste til en annen konklusjon som avvek fra Tomkins (1967),

hvor lederne vektla å innhente informasjon for å kunne komme til effektive beslutninger. Den nedadgående kommunikasjonen ble derimot innskrenket som en strategi i forhold til å beholde makt og posisjon. Liknende konklusjoner ble også påpekt av andre som vektla statusforskjeller. Jo større statusforskjeller, jo flere begrensninger i kommunikasjonskanaler, større tendens til informasjonsflyt fra lav til høystatuspersoner og større forvrengninger i kommunikasjonsinnholdet. Redding (1972) forklarte uenigheten med at i forhold til sending og mottagelse av budskap finnes forskjellige motiv for de involverte. Ledere kan filtrere informasjon ved å slippe gjennom informasjon som bidrar til oppgaveløsning og tilbakeholde informasjon som de oppfatter som ubrukbar eller potensielt skadelig dersom den deles med underordnede.

En av de mest grunnleggende og universelle prinsippene som lå til grunn for all menneskelig kommunikasjon var i følge Redding (1972) at kommunikasjon vil styres i lys av hva som synes riktig eller galt i forhold til eget beste. Redding (1972) viste til en studie som påpekte at underordnede hadde en tendens til å filtrere informasjon oppover til lederne når denne informasjonen kunne virke negativ for kompetansen og derfor på mulighetene for trygghet og karriereutvikling i organisasjonen. Liknende resultat viste også hvordan underordnede, i frykt for å bli oppfattet som utilstrekkelige, ofte var tilbakeholdne med å be overordnede om hjelp når de hadde behov for dette. Som konklusjon trakk Redding (1972) fram Downs (1964) som beskrev at en universell tendens i alle hierarkiske organisasjoner er å blokkere eller forvrengte både oppadgående og nedadgående budskap dersom disse blir oppfattet som ufordelaktige både for sender og mottaker. Underordnede vil dermed fremme oppadgående budskap som kan behage lederen eller fremme eget velbefinnende. Samtidig kan overordnede undertrykke budskap til underordnede dersom dette budskapet kunne ha en negativ effekt på seg selv eller organisasjonen. I følge Redding (1972), ville det derfor være nødvendig, for å undersøke problemer og utilstrekkeligheter i nedadgående kommunikasjon, å ta i betraktning noen av de kreftene som påvirker både full selvutgivelse fra ledere og mottagelighet hos de underordnede. Han understreket at åpenhet med hensyn til nedadgående kommunikasjon er et tosidig begrep, nemlig i hvilken grad underordnede er åpne for å motta og ta til seg nedoverrettede budskap og i hvilken grad overordnede er åpne med hensyn til å sende budskap nedover i systemet. Derfor kunne det i enkelte tilfeller være vanskelig å bestemme om informasjonssvikten kunne spores tilbake til svikt i åpenheten ved sendingen av budskapene fra overordnede eller til svikt ved åpenheten i mottagelsen hos de underordnede. En annen indikator på lederes åpenhet i nedadgående kommunikasjon kan utledes av måten viktige organisasjonsendringer ble kommunisert (Redding, 1972). Spesielt om endringene ble

annonsert til de delaktige partene på forhånd og om årsakene til endringene ble gjort synlige. Redding (1972) påpekte at det eksisterte en betydelig datamengde som kunne underbygge en konklusjon om at i en typisk organisasjon opplevde de underordnede en betydelig grad av informasjonsunndragelse.

Betydningen av klimatiske forhold som støtte, deltagelse og tillit på åpenhet.

Redding (1972) understreket også at konseptet åpen og ærlig kommunikasjon må sees i sammenheng med tre andre forhold som beskrives som karakteriserende for et ideelt ledelsesklime, og refererte til forhold som støtte, deltagende beslutningstaking og tillit. Med et støttende klima henviste han til Likert (1961, 1967) som beskrev dette som eksisterende når ledelse og organisasjonsprosesser bidrar til opprettholdelse av personlige følelser av verdi og betydning. Begrepet ble og sett i sammenheng med Gibbs (1961) konseptualisering der et støttende klima, som oppfordrer til åpenhet ble sett i kontrast til et defensivt klima, der det å uttrykke seg åpent kan oppleves som truende. I forhold til deltakende beslutningstaking viste han til Katz og Kahn (1966) som beskrev dette som engasjement i systemet for individuell involvering i beslutninger som angår en selv. Angående tillit refererte Redding (1972) her blant annet til Argyris (1966), som ser åpenhet som nært knyttet til tillit, ved at økt tillit gir større grad av åpenhet.

Åpenhet og støtte. Gibbs (1961) skilte mellom ”støttende” og ”defensive” klima, der et støttende klima karakteriseres ved åpen informasjonsutveksling, et samspill preget av tilgjengelighet, bekreftelse og samarbeidsvillighet, og en kultur preget av kunnskapsdeling. Basert på flere års opptak og analyse av samtaler og diskusjoner i mindre grupper utviklet han seks par kategorier som representerte kommunikasjonshandlinger som ble karakterisert som støttende eller i motsatt tilfelle defensive. Et støttende klima ble sett som ønskelig. Et defensivt klima ble derimot karakterisert ved en dysfunksjonell kommunikasjonsatferd og vurdert som et støttende klimas verste fiende, fordi atferden vil oppleves som truende i forhold til selvrespekt. Gibbs (1961) konseptualisering av støttende og defensive klima har senere blitt operasjonalisert og danner grunnlag for ”The Communication Climate Inventory” (Costigan & Schmeidler, 1987). Larsen og Folgero (1993) sier en serie organisasjonsutviklingstiltak avdekket viktigheten ved å forstå organisasjonens kommunikasjonsstrukturer på et dypere nivå. Studiene viste at kommunikasjonsklime var en nøkkelfaktor i forhold til effektivitet. Problemer blant ansatte kunne spores tilbake til manglende åpenhet og støtte i kommunikasjonsklimaet.

Et støttende klima. Gibbs (1961) konseptualiserte et støttende klima til å karakteriseres ved en type kommunikatív atferd som er deskriptív, problemorientert, preget av spontanitet,

kreativitet, empati og basert på likhet. The Communication Climate Inventory (Costigan & Schmeidler, 1987) inneholder de samme faktorene. Deskriptiv, måler i hvilken grad lederes kommunikasjon er tydelig, gir rettferdige beskrivelser, og presenterer lederens egne oppfatninger, uten at det nødvendigvis betyr behov for endring (Larsen & Folgero, 1993). Problemorientering, i hvilken grad ledere definerer problemer framfor løsninger, er åpne for diskusjon omkring gjensidige problemer, og ikke forlanger ansattes enighet. Spontanitet, i hvilken grad ledere kommuniserer ærlig og uten skjulte motiv, og hvorvidt ideer kan uttrykkes fritt. Empati, omhandler lederes forsøk på å lytte og forstå ansattes problemer og respektere deres følelser og verdier. Likhet, omhandler ledere som respekterer andres posisjon, ikke bruker status til å kontrollere situasjoner, eller prøver å få ansatte til å føle seg underlegne. Kreativitet, omhandler i hvilken grad ledere tillater fleksibilitet, eksperimentering og kreativitet.

Larsen & Folgero, (1993) sier et støttende kommunikasjonsklima oppfordrer til åpenhet fra både ledere og ansatte. Fra ledere kreves det en særlig villighet til å tillate at ansatte åpent kan uttrykke sine meninger, følelser og ideer. Ledere som oppfordrer til et støttende kommunikasjonsklima har kunnskap om prinsipp om aktiv og passiv lytting, og om empati og effektiv kommunikasjon. Åpen kommunikasjon og informasjonsutveksling, konstruktiv konflikthåndtering, høy grad av involvering av ansatte i organisatorisk problemløsning og av jobbtilfredshet, ser alle ut som å kunne ha sammenheng med et støttende kommunikasjonsklima.

Et defensivt klima. Gibbs (1961) beskrev et defensivt klima ved følgende karakteristikk; evaluering, kontroll, strategi, nøytralitet, overlegenhet, og visshet, som er de samme faktorene som er operasjonalisert i ”The Communication Climate Inventory” (Costigan & Schmeidler, 1987). Evaluering, måler i hvilken grad ledere oppfattes som kritiske og dømmende og lite aksepterende i forhold til forslag fra ansatte. Kontroll, måler i hvilken grad ledere oppfattes som autoritære og dirigerende, og gjør forsøk på å endre på andre (Larsen & Folgero, 1993). Gibbs (1961) sa vanlige eksempler på kontroll var pedantiske regler, reguleringer og prosedyrer, om oppfattede forsøk på manipulasjon, og endringsagenters vanlige antagelse om at de som skal endres er de utilstrekkelige eller mangelfulle. Strategi, måler hvorvidt ledere oppfattes som manipulerende i forhold til underordnede, eller misforstår og vrir på ting som sies (Larsen & Folgero, 1993). Gibbs (1961) nevnte her spesielt lederes bevisste forsøk på å forlede ansatte til å tro at de deltar i beslutningstaking, selv om dette ikke er tilfelle. Nøytralitet, måler i hvilken grad ledere tilbyr minimal støtte og viser likegyldighet overfor ansattes personlige problemer og konflikter.

Overlegenhet, omhandler ledere som påminner andre om hvem som er sjef, og gir ansatte en følelse av utilstrekkelighet. Visshet, omhandler dogmatiske ledere som viser liten vilje til å innrømme feil (Larsen & Folgero, 1993).

Et defensivt kommunikasjonsklima oppmuntrer ikke til åpenhet, men synes derimot å oppfordre ansatte til å holde ting for seg selv, og vokte sine uttalelser (Larsen & Folgero, 1993). En slik atferd kan omsider føre til fremmedgjøring i arbeidsgruppen, utbrenthet, og til at folk slutter. Arbeidsgrupper med defensive kommunikasjonsklima karakteriseres ofte ved at mennesker føler utrygghet og mindre respekt for overordnede.

I senere publikasjoner så Gibb (1965) defensive klima i motsetning til det han kaller ”et deltagende ledelsesklima”. Et støttende klima ble sett som en del av et deltagende ledelsesklima. Begrepet favnet om fire ulike sentrale ledelsespraksiser, den første ble sett som nært synonymt med støtte. Denne omhandlet betydningen av et klima preget av tillit, fortrolighet og aksept i forhold til deltagelse.

Åpenhet og deltagelse. Deltagende beslutningstaking er i følge Redding (1972) et stort og løst definert begrep, som åpenbart kan sees i sammenheng med demokrati, men også som en form for distribusjon av lederskapsfunksjoner og makt. Redding ser deltagelse mer som generaliserte komplekse holdninger enn som enkeltstående handlinger eller sett av atferder. Han diskuterer derfor deltagelse som en form for klima, ikke enkelthandlinger under merkelappen deltagelse eller medvirkning. Han sier det er tydelig at kommunikasjon er sentralt, uansett form for deltagende beslutningstaking. Redding sier virkelig deltagende ledelse krever en gjensidig påvirkning og er åpen for å la seg påvirke når det gjelder viktige saker. To viktige forhold er hvordan gruppeprosesser innlemmer alle tilgjengelige ressurser, og i hvilken grad kontroverser og meningsforskjeller tolereres og oppfordres (Redding, 1972). Han refererer her til Miles (1965, 1966) tilnærming ”human resources” som bygger på en antagelse om at organisasjoner som regel ikke lykkes med å dra nytte av alle sine menneskelige ressurser. Dette bygger i følge Miles (1965, 1966) både på uvitenhet om ressursstørrelsen som står til disposisjon og en slags motvilje til måter å frigjøre dem på. Miles (1965) studie viste at ledere hadde en tendens til å evaluere ansatte som mindre ressurssterke enn de selv. Han sier dette kan tenkes å være en forklaring på hvorfor deltagelse ofte avvises, eller at de mest verdifulle bidragene ikke kommer fram, til tross for at former for deltagelse finner sted.

Åpenhet og tillit. Redding (1972, s. 251) mente organisasjoners overordnede tillitsklima og menneskers tillit og tiltro til hverandre er av kritisk betydning for å kommunisere effektivt. Han sa ordet klima burde understrekes, og at begrepene tillit, tiltro og

deres ”nære fetter” troverdighet burde sees som aspekt ved et overordnet klima, og som egenskaper ved spesifikke avsendere, som ledere eller ansatte. Redding (1972) beskrev hvordan tillit, tiltro og troverdighet henger uatskillelig sammen. Han refererte således til Griffin (1967 A) som beskrev tillit som noe en mottaker i en kommunikasjonsprosess har i forhold til avsenderen og knyttet dette til mottakerens opplevelse av kildetroverdighet. Men han mente også tillit var en type holdning i motsatt retning, nemlig fra budskapets avsender til mottakeren. Vedrørende det siste forholdet sammenlikner Griffin (1967A) dette med begrep som følelse av *psykologisk sikkerhet* eller *aksept* (Carl Rogers, 1957), og oppfattet *støtte* (Gibb, 1961). Redding (1972) viste til en rekke studier av temaet tillit og konkluderte med at ledelsen i de deltagende studiene av tillit ikke skårer høyt på troverdighet og tillit fra sine ansatte, og at en leder blir oppfattet som pålitelig og troverdig er mer unntaket enn regelen.

Oppsummering av Reddings bidrag til forståelse av åpenhet i kommunikasjon.

Redding (1972) konkluderte med at oppadgående og nedadgående kommunikasjon er hovedsakelig, men ikke fullstendig en funksjon av åpen kommunikasjon. Videre understreket han at åpenhet er et begrep som burde vise til både senderfunksjonen (fortellende) og mottagerfunksjonen (lyttende). Åpenhet burde derfor undersøkes innenfor alle tre dimensjonene i en hierarkisk organisasjon: fra overordnet til underordnet, fra underordnet til overordnet og mellom kollegaer. Redding vektla imidlertid samtidig at kommunikasjonsklima var viktigere enn kommunikasjonsferdigheter og handlinger. For å fremme et åpent klima burde organisasjonene finne et system med tydelige belønninger av atferd som fremmer ekte kommunikasjonsåpenhet.

Tomkins og Wanca-Thibault (2001) beskriver at Reddings (1972) teori er interessant og gjennomgripende på grunn meningen som blir tillagt i mottakerens fortolkningsprosess. Redding (1972) påpekte at det alt for ofte ble lagt til grunn at senderens mening i kommunikasjonen ble forstått av mottakeren slik senderen intenderte, noe han kalte en feilaktig antagelse av innholdet. Derfor var det viktig å sikre at mottakeren forstod og tolket budskapet riktig. Vektleggingen av mening og fortolkning kan tyde på at han var påvirket et sosialkonstruktivistisk og fortolkende perspektiv. Men med bakgrunn i hans lederperspektiv, og at hans beskrivelser av kommunikasjon var i henhold til en informasjonsteoretisk modell, hører han trolig mest hjemme et postpositivistisk perspektiv, men dog forut for sin tid.

8.4. Rogers operasjonalisering av oppfattet åpenhet

Rogers (1987) operasjonaliserte åpenhetsbegrepet og utviklet måleinstrumentet *Communication Openness Measure* (COM). I dette arbeidet bygget han på Reddings (1972) dimensjoner. Han mente åpenhet ofte ble behandlet som synonymt med; ærlighet,

oppriktighet, tillit, støtte og lytteegenskaper. Mangelen på en klar operasjonalisering av konseptet lå til grunn for Rogers (1976) forsøk på å identifisere ulike kommunikative handlinger i organisatoriske kontekster, som kunne brukes til å indikere åpenhet i kommunikasjonssystem. Dette arbeidet gir oss ytterligere innsyn og forståelse av begrepet åpen og ærlig kommunikasjon.

Rogers (1987), i likhet med Redding (1972), kritiserte tidligere empiriske studier for å behandle åpen kommunikasjon som et dimensjonalt begrep. Han problematiserte at spørsmålene i måleinstrumentene benyttet i tidligere feltstudier var opptatt av en allmenn oppfatning av åpenhet, og ikke hvilke spesifikke kommunikative handlinger som påvirker en slik oppfatning (Rogers, 1976). Han argumenterte videre for at fokus på spesifikke kommunikative handlinger ville være nyttig for å kunne operasjonalisere åpenhet i kommunikasjonssystem som konsept. Han mente forskning grunnet i en organisk kausalmødel ville dra nytte av å utforske forhold ved kommunikatív atferd som bidrar til å etablere, opprettholde eller endre kommunikasjonssystem. Hensikten bak Rogers (1976) studie var å identifisere kommunikatív atferd som kunne skille relativt åpne kommunikasjonssystem fra relativt lukkede kommunikasjonssystem.

Første steg var utviklingen av en mødel som kunne testes i forhold til åpenhet. Denne bestod av tre deler som tok for seg, hvem som kommuniserer med hvem, på hvilken måte, og om hvilke tema. Den første delen så på følgende relasjoner: leder til ansatte, ansatte til leder, og mellom ansatte. Den andre delen ble operasjonalisert ved å inneholde fire typer kommunikasjonshandlinger: sending og mottaking av beskjeder, og spørring og lytting. Den tredje delen omhandlet ti tema: instruksjoner, kommandoer, klager, kritikk, personlige meninger, dårlige nyheter, nye ideer, rykter, forslag, og argumenter. Spørreskjemaene benyttet i studien ble utviklet med bakgrunn i modellen. I alt 55 forskjellige typer kommunikative handlinger ble identifisert, som igjen ble kategorisert i ulike klasser etter forventet frekvens i relativt åpne og relativt lukkede organisasjoner. Etter flere valideringsstudier ble resultatet et måleinstrument på 13 items som ble ansett å ha høy reliabilitet.

Studien som identifiserte ulike kommunikasjonshandlinger gav grunnlag for større forståelse for kommunikatív åpenhet i organisatoriske settinger (Rogers, 1976). Selv om etablering og initiering av åpne kommunikasjonssystem vanligvis ble sett som et lederansvar, så viste studien at dette likevel ikke oppnås gjennom lederes kommunikasjon av ideer og informasjon til ansatte. Bare tre av 55 identifiserte kommunikasjonshandlinger omhandlet verbal output fra overordnede, hvorpå to ble assosiert med lukkede organisasjoner.

Kommunikasjonshandlingene viste i stedet at ledere trenger å være villige til å lytte til, og akseptere ansattes innspill, og ikke minst følge opp og gjøre noe med informasjon og tanker uttrykt av ansatte. Studien viste også at ansatte i åpne kommunikasjonssystem var mer villige til å snakke med, stille sine ledere spørsmål, samt å diskutere ideer og tanker med sine kolleger. Samlet viste studien at åpne kommunikasjonssystem er sammensatte produkt av flere faktorer som virker på hverandre (Rogers, 1976).

Videreutviklingen av måleinstrumentet COM førte til flere antagelser når det gjelder åpne kommunikasjonshandlingers natur. For det første viste studiene at åpenhet er en sentral variabel i organisasjonskommunikasjon, med betydning for internkommunikasjonsmønstre og atferd i organisasjoner (Rogers, 1987). For det andre viste de at åpenhet betyr å være mottakelig og responderende til informasjon fra andre. Åpne kommunikasjonshandlinger involverer altså det å etterspørre, lytte til, og følge opp informasjon. For det tredje ble det observert at ansatte generelt var åpne med sine overordnede ved at de etterspurte informasjon, lyttet til og handlet ut i fra den informasjonen de ble gitt. Større grad av åpenhet i lederes kommunikasjon til ansatte, og i kommunikasjonen ansatte i mellom, ble sett som nødvendig for å øke åpenheten i kommunikasjonssystemet. For det fjerde viste studiene at åpen kommunikasjon er et hjelpemiddel i forhold til å håndtere ekstraordinær informasjon, og negativ informasjon. Når det gjaldt innhold, viste studiene at åpen kommunikasjon var oppgaveorientert, men ikke oppgavebekreftende (Rogers, 1987). Den handlet ikke om rutinemessige ordre og instruksjoner eller rapporter, men om gode og dårlige nyheter og om uvanlige og eksepsjonelle forhold. "Åpen kommunikasjon inneholder identifikasjon av problemer og muligheter, og er et innledende steg i organisatorisk problemløsning" (Rogers, 1987, s. 60). Rogers så denne evnen til å identifisere og løse problemer tidlig gjennom åpen kommunikasjon, som en mulig forklaring på hvorfor åpen kommunikasjon har sammenheng med organisasjoners prestasjoner. Til slutt viste studiene at åpen kommunikasjon er et mottagerorientert og ikke avsenderorientert konsept, som dermed ikke kan sees som synonymt med ærlighet, oppriktighet, informasjonsdeling, eller konsept som selvvekking eller betroelser.

8.5. Eisenberg og Wittens kontingensperspektiv på åpenhet

Eisenberg og Witten (1987), kritiserte mye av organisasjonsteorien og forskningen på feltet for å blindt akseptere effektiviteten ved åpen kommunikasjon. De foreslo at et kontingensperspektiv, der en ser kommunikasjonshandlinger i forhold til individuelle, relasjonelle og organisatoriske situasjoner, eller situasjonelle aspekt i organisasjoners omgivelser, ville kunne reflektere organisasjonslivets politiske natur på en mer differensiert

og korrekt måte. Utgangspunktet for kontingensperspektivet er å se organisasjoner som åpne system der påvirkning fra omgivelsene er av grunnleggende betydning for å forstå organisasjoners situasjon og indre struktur (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 1999). Da vi tidligere har beskrevet at oppgaven tar utgangspunkt i et systemperspektiv og et multiteoretisk perspektiv og ser helhetlig på organisasjonskommunikasjon, vil vi hevde at det er viktig å redegjøre for Eisenberg og Wittens (1987) forskning. Deres kritiske syn og alternative perspektiv kan tilføre diskusjonen av problemstillingen interessante vinklinger og ny innsikt, noe vi vil diskutere videre i diskusjonsdelen.

Eisenberg og Witten (1987) refererte til at flere forskere i samtiden hadde fått et mer kritisk perspektiv på kommunikasjon i organisasjoner. Forskerne argumenterte for at deltagerer i organisasjoner er strateger som orienterer seg i forhold til ulike mål, og at kommunikasjonen mellom deltagerne kan være effektiv til tross for at den ikke er helt åpen (Eisenberg, 1984; March & Olsen, 1970; McCassey, 1982; Pascale & Athos, 1981; Pfeffer, 1977). Dette synet stemte også godt overens med senere arbeider som hadde forkastet tidligere enkle kommunikasjonsmodeller til fordel for et mer komplekst bilde der ledere og ansatte ble sett som strategiske og symbolske aktører (Pfeffer, 1981; Pondy, 1978; Putnam & Pacanowsky, 1983; Weik, 1979, 1980).

Eisenberg og Witten (1987) mente flere antagelser lå til grunn for den ukritiske oppfatningen av åpenhet i kommunikasjonssystem som løsningen på organisatoriske problemer, og at disse antagelsene, og ideologien bak konseptet åpenhet i organisatorisk kommunikasjon, hadde sin opprinnelse i human relations bevegelsen på 1940-tallet. Bevegelsens vektlegging av åpen kommunikasjon mellom ledere og ansatte, hadde bakgrunn i en antagelse om et behov for å skape uniforme målsetninger på tvers av organisasjonen. Åpen kommunikasjon ble sett som en integrerende mekanisme mellom ledere og ansatte (Mayo, 1945; Roethlisberger & Dickson, 1947). Ved å overtale ansatte til å snakke åpent og avsløre sine følelser omkring arbeidsforhold og ledelse, kunne en redusere stress blant ansatte og samtidig øke deres motivasjon (Perrow, 1986), og med hyppigere kontakt mellom ledelse og arbeidere, kunne en skape sterkere identifikasjon med organisasjonens målsetninger hos de ansatte, som igjen ville gi økt moral og produktivitet. Hyppig nedadgående kommunikasjon fra ledere ble vektlagt for å sørge for integrering og å vise en ekte interesse for de ansatte, mens det ble vektlagt selvutgivende åpenhet i oppadgående kommunikasjon fra de ansatte (Bendix, 1974). Flere kritiserte human relations bevegelsens målsetninger og teknikker for å tjene lederes interesser fremfor de ansattes (Bendix, 1974; Edwards, 1979; Perrow, 1986). Senere forsvarere av human relations vektla at det å skape støttende relasjoner gjennom åpen

kommunikasjon var et gjensidig ansvar mellom ledere og ansatte (Likert 1967). Denne vektleggingen av støttende relasjoner inspirerte mye av den videre tenkningen i forhold til åpenhet (Eisenberg & Witten, 1987). Arbeidene til Redding (1972) og Jablin (1985), som definerte en åpen kommunikasjonsrelasjon som en relasjon der begge parter oppfatter den andre som en villig og mottakelig lytter, og som frastår fra å svare på måter som oppleves som negative eller avvisende, ligger innenfor denne tradisjonen. Eisenberg og Witten (1987) diskuterte hvordan empirisk testing av disse konseptualiseringene ikke viste særlig bedre resultater enn tidligere human relations teorier, og at studier viste forskjeller når det gjaldt forholdet lederes åpenhet har på ansattes tilfredshet (Jablin, 1985; Rabinowitz, Falkenbach, Travers, Valentine & Weener, 1983).

Et kontingensperspektiv på åpen kommunikasjon. Eisenberg og Witten (1987) ønsket å revurdere begrepet åpenhet og argumenterte for å se temaet i lys av et kontingensperspektiv. De trakk fram hvordan McGregor (1967) hadde vært forutseende i forhold til å poengtere behovet for et kontingensperspektiv innen kommunikasjon. Han fremmet at alle sider ved menneskelig interaksjon kan være dysfunksjonelle i deres ekstreme ytterpunkter, og som andre variabler må åpen kommunikasjon sees i forhold til praktiske hensikter, og ikke som absolutte idealer. Eisenberg og Witten (1987) argumenterte for at fremtidig forskning burde ha en mer differensiert tilnærming til åpenhet ved å systematisk identifisere normer for når, og under hvilke forhold, ledere og ansatte kan velge å være mer eller mindre åpne i kommunikasjonen. Med bakgrunn i sin gjennomgang på feltet, vektla de fire ulike begrunnelser eller forhold som gjør at en velger å være mer eller mindre åpen: individuelle, relasjonelle, organisatoriske og miljømessige. Individuelle kontingente aspekt omhandler personlige motiv, preferanser, og væremåte, som kan påvirke kommunikative handlingsvalg. Relasjonelle kontingente aspekt refererer til nærhet og delt historie. Høflighet, takt og tone, og intimgrenser, ble også sett som mulige årsaksforklaringer for større eller mindre grad av åpenhet. Organisatoriske kontingente aspekt refererer til organisasjoners interesser, og jobbrelevante eller oppgaverrelaterte forhold som kan legge føringer for kommunikasjon. Dette dreier seg da for eksempel om bedriftshemmeligheter, eller beslutninger om å tilbakeholde informasjon om foreløpige planer fra ansatte. Kontingente aspekt i omgivelsene referer til eksterne forhold som legger føringer for kommunikasjonen. Kommunikative valg tas ofte ut ifra hvordan en vil bli oppfattet av ulike publikum, slik for eksempel ledere beskytter organisasjoner fra mulige trusler i forhold til konkurranse eller legitimitet ved å monitorere grad av åpenhet med publikum (Eisenberg & Witten, 1987).

Tre typer åpenhet diskutert i et kontingensperspektiv. Eisenberg og Witten (1987) identifiserte tre ulike måter begrepet åpenhet ble omhandlet på i organisasjonslitteraturen, og diskuterte disse i et kontingensperspektiv. For det første omhandlet litteraturen åpenhet i form av å avdekke, og betro personlig informasjon til andre (disclosure), som da særlig ble vektlagt innen human relations tradisjonen. For det andre omhandlet litteraturen åpenhet i form av deling av informasjon som ikke er personlig, men omhandler jobbrelaterede planer og mål. Eisenberg og Witten (1987) trakk frem hvordan dette ble reflektert gjennom senere teoriers vektlegging av støttefunksjonen ved åpen kommunikasjon fremfor åpenhet i form av uinnskrenket oppriktighet, og refererte her til Redding (1972). En tredje måte åpenhet ble omhandlet på, som delvis dekket de forrige, adresserte lingvistiske valg assosiert med det å være mer eller mindre åpen. Sentrale arbeid her lå innen feltet språk og symbolisme (Pondy, Frost Morgan & Dandridge, 1983), hvor temaet åpenhet ble omhandlet i forhold til tydelighet kontra tvetydighet, og positive sider ved bruk av strategisk tvetydighet i kommunikasjon.

Åpenhet som avdekking av personlig informasjon. Selv om åpne og direkte betroelser kan være passende i enkelte anledninger, understreket Eisenberg og Witten (1987) at en slik tilnærming i jobbsammenheng både kan være emosjonelt krevende og ubehagelig, og forårsake stress framfor å virke stressreducerende. De refererte videre til forskning som sa at de fleste arbeidsrelasjoner er ikkepersonlige, der lite privat informasjon utveksles (Conrad, 1985; Parks, 1982). Dermed kan nære relasjoner som oppstår med bakgrunn i gjensidige betroelser komplisere ansattes arbeidsliv mer enn å forenkle det (Conrad, 1985). Eisenberg og Witten (1987) hevdet videre at mange har en generell motstand mot ideen om at åpen kommunikasjon ikke alltid er bra, og forklarte dette med at det utfordrer menneskers overbevisninger når det gjelder menneskelige relasjoner. Til tross for at de fleste sier et ideelt forhold mellom en leder og en ansatt preges av tillit, åpenhet og ærlighet (Jablin, 1985), stemmer dette dårlig med faktisk atferd i organisasjoner (Steele, 1975). Ledere bruker ofte "manipulativ overtalelse" for å skjule egen agenda, forvrengne informasjonen og overbevise andre (Allen, Madison, Porter, Renwick & Mayers, 1979). Forskning på ansattes kommunikasjon med ledere viste lignende mønster der de avstår fra å være åpen for å beskytte egne interesser.

Åpenhet om "ikkepersonlig" informasjon. Antagelsen om at fri flyt av oppgaverelatert ikkepersonlig informasjon gir økt effektivitet i organisasjoner er også bare sann under visse forutsetninger, argumenterte Eisenberg og Witten (1987). De mente at ulike målsetninger på individ og gruppenivå, mellom organisasjoner og ulike publikum, og mellom ledere og ansatte, promoterer gjennom forsiktig avdekking av informasjon. I kollektive

forhandlinger brukes tvetydighet og tilsløring bevisst, da åpen kommunikasjon ikke nødvendigvis fører til større overenskomst, men kan redusere sjansene for at en kommer til en tilfredsstillende enighet (Putnam & Jones, 1982). Eisenberg og Witten diskuterte det de anså som det vanligste argumentet for åpen kommunikasjon i organisasjoner, nemlig at fri informasjonsflyt gir en mer jevn fordeling av maktforhold (Naisbitt, 1982; Peters, & Waterman, 1982). Eisenberg og Witten (1987) mente at økt utveksling av informasjon alene ikke vil være tilstrekkelig i forhold til å utjevne maktforskjeller. De refererte til forskning som viste at makt utledet fra informasjon er avhengig av medlemmenes evner, posisjon og mulighet til å kunne forstå og oversette informasjonen i handling (Blackburn, 1981). Selv i organisasjoner hvor det er fri utveksling av informasjon, vil det manifesteres maktforhold ut i fra vanlige interaksjonsmønstre som; hvem som initierer og avslutter kommunikasjon, og hvem som setter agenda for hva som snakkes om (Eisenberg, Monge & Farace, 1984). Weick (1979) vektla også hvordan medlemmer har varierende grad av mulighet og evner til å gjøre informasjon overbevisende for andre avhengig av deres posisjon og troverdighet. I følge Eisenberg og Witten (1987) representerte åpenhet også et vanskelig dilemma for ansatte i oppadgående kommunikasjon. Selv om det vil være i organisasjoners beste interesse at ansatte kommuniserer åpent om alt de vet om muligheter og utfordringer, kan det for den som avdekker og deler slik informasjon medføre risiko i forhold til jobbsikkerhet og karrieremuligheter. Åpenhet medfører ofte en risiko mennesker er uvillige til å ta, og som de vil motsette seg om det blir påtvungent (Zalzenik, 1971). I følge Eisenberg og Witten (1987) var disse kreftene, som virker i motsatt retning av det å oppfordre til åpenhet omkring negativ informasjon, veldokumenterte, blant annet gjennom utredninger omkring årsaken til tragedien som rammet romfartsprogrammet på denne tiden, forskning på "mum effekten" som omhandler menneskers vegring i forhold til å rapportere ubehagelig informasjon, og forskning på fordreining i oppadgående kommunikasjon i organisatoriske hierarkier (Jablin, 1979). Eisenberg og Witten (1987) fant det å tilstrebe et organisasjonsklima hvor ansatte føler seg komfortable i forhold til å kommunisere åpent med hverandre for beundringsverdig, men vektla at dette vil være meningsløst om en ikke er realistisk i forhold til de gode grunnene mennesker i organisasjoner har for å tilsløre sannheten. I følge Conrad (1985) er den politiske virkeligheten og normene i organisasjoner ofte slik at lukkethet, og ikke åpenhet belønnes.

Åpenhet som tydelig kommunikasjon. Til slutt presenterte Eisenberg og Witten (1987) motforestillinger til litteraturen som omhandler åpenhet som klar og utvetydig kommunikasjon, og hvordan ledere ofte legger sin lit til dette, og da særlig når uenighet er rådende. De argumenterte for at tydelighet ofte kan være uklokt og gjøre ting verre, og

refererte til litteratur som la fram perspektiv på at strategisk bruk av tvetydighet er det som ofte kan tjene medlemmer i organisasjoner best (Eisenberg, 1984). Tvetydig kommunikasjon gir større tolkningsrom, som igjen kan gjøre det enklere å kommunisere om vanskelige tema. Slik kan organisasjonsmedlemmer uttrykke følelser uten å samtidig måtte stå til rette for alle tolkningsmuligheter. Det kan gjøre oppgaver assosiert med lederstillinger, som håndtering av mange og sammensatte målsetninger samtidig, enklere. Det kan gjøre ledere bedre i stand til å gi feedback og støtte, som samtidig gir den ansatte handlefrihet og muligheten til å utfolde seg kreativt (Goodhall, Wilson & Waagen, 1986, s. 77). Vage metaforer eller humoristiske forslag kan være metoder å kommunisere beskjeder på, som ikke like lett kan kommuniseres på en direkte, bokstavelig måte. Selv om en risiko ved slike strategier er at den subtile meningen kan gå tapt, så virker ansatte å være sensitive i forhold til denne typen kommunikasjon (Ullian, 1976). Et annet interessant funn i denne sammenheng var at oppfatninger i evalueringsprosesser i organisasjoner synes å være preget av første inntrykk, og at disse er selvforsterkende og legger sterke føringer for beslutningene (Jones & Nisbet, 1972). Slik kan full åpenhet sees på som risikabelt, mens en viss grad av usikkerhet kan fungere som en slags forsikring i forhold til det å oppfattes som troverdig (Williams & Goss, 1975). For eksplisitt og tydelig kommunikasjon kan begrense muligheter og ødelegge for fremtidige planer (Bok, 1983). Ledere har ofte måtte betale dyrt i etterkant for å ha kommunisert åpent om planer for tidlig (Pascale & Athos, 1981). Det at ledere kommuniserer visjoner og målsetninger for tydelig ble og sett som en risiko som uunngåelig førte til konflikt, og fordi for konkrete mål ofte var slående ineffektive (Edelman, 1977). Tvetydige visjoner og målsetninger ble da sett som mer effektive da de tillater flere forskjellige tolkningsmuligheter å eksistere samtidig, og slik større rom for forskjellige arbeidsgrupper å kunne jobbe sammen. Tvetydige visjoner ville også gjøre organisasjoner mer fleksible i forhold til å kunne svare på endringer i omgivelsene (Kessing, 1974). På samfunnsnivå, i system som streber for likhet og fellesskapsordninger, ble dessuten tvetydighet i dette perspektivet sett som absolutt essensielt for å kunne opprettholde en følelse av felles forståelse (Myerhoff, 1975).

8.6. Senges deltagende og reflekterende åpenhet

I følge Senge (1990) er det ingenting som undergraver åpenhet mer enn visshet, da mennesker ofte mister interessen for å stille spørsmål, når vi føler vi har funnet "svaret". Senges (1990) teori, omtalt i boka *Den femte disiplin* bygger på systemperspektiv som vektlegger at alt henger sammen på komplekse måter, og at det følgelig ikke finnes noe enkelt svar. Systemtenkning og åpenhet regnes av denne grunn som nært knyttet sammen. Boka er

praktisk orientert, der filosofi bringes ned på det praktiske plan, men vi velger å redegjøre for den delen av boka og teorien som behandler temaet åpenhet da dette belyser problemstillingen i oppgaven ved å påpeke hvordan "ekte" åpenhet krever refleksjon og å gjøre ubevisste eller delvis ubevisste tilbøyeligheter og inkonsekvent kommunikasjon bevisst slik at mentale forestillinger og modeller kan endres. Boka legger til grunn systemperspektiv, et perspektiv som oppgaven også tar utgangspunkt i. Teorien, som i stor grad bygger på Argyris (1966) og Argyris og Schöns (1967) teorier om organisasjonslæring (Jones, 2001), blir åpenhet sett som en viktig komponent i læring, og som essensielt i forhold til å kunne klare å avsløre det han beskriver som "gitte" organisasjonsmessige forhold, som interne politiseringer, spillfekteri og rollespill. Senge (1990) skiller mellom to former for åpenhet; *deltagende åpenhet* og *reflekterende åpenhet*.

Deltagende åpenhet. Deltagende åpenhet, omhandler friheten og muligheten til å si hva en mener. Dette sier Senge (1990) er den mest kjente formen for åpenhet, som bygger på en filosofi med bred oppslutning, der mennesker aktivt inviteres til delta i beslutningsprosesser. Retten til å gi uttrykk for sine meninger har slik blitt en norm i mange organisasjoner. Senge (1990) diskuterer imidlertid hvordan deltagende åpenhet er mangelfull ved at det kan bli en form for symptomatisk løsning på manglende deltagelse og åpenhet. Han hevder at institusjonaliserte formelle prosedyrer som skal sikre deltagelse og åpen kommunikasjon, ikke fører til virkelig åpenhet, men kan svekke denne, hvis det ikke i tillegg også integreres en form for reflekterende åpenhet. Selv om det tilsynelatende virker som om alle er deltagende og bidrar i en felles læringsprosess, skjer det i følge Senge lite læring i prosesser som bare baseres på deltagende åpenhet. Dette begrunner han med at mennesker føler varierende grad av trygghet i forhold til å skulle dele sine synspunkter med andre. Beslutninger som fattes på vegne av grupper blir da ofte enten en form for utvannet konsensus, eller en løsning som bygger på synspunktene til de med størst makt og innflytelse. Deltagende åpenhet fokuserer på samhandlingsprosessene og deltagelse som middel, og ikke på resultatene av samhandlingen, og om deltagerne har reell innflytelse på tenkningen bak beslutningene.

Reflekterende åpenhet. Mens deltagende åpenhet handler om retten til å si sin mening, handler reflekterende åpenhet om menneskers vilje og evne til å vende blikket innover, og utfordre ens egne tanker og meninger (Senge, 1990). En slik evne bygger på en erkjennelse om at "... en hver visshet vi måtte ha, i beste fall er en hypotese" (Senge, 1990, s. 279), som kan utprøves og forbedres. Reflekterende åpenhet som forutsetter en holdning om å være åpen for at en selv kan ta feil, og andre kan ha rett, innebærer at en evner å granske både

egne og andre menneskers ideer og tenkning. Reflekterende åpenhet handler slik om ferdigheter, og ikke bare om gode hensikter. Åpenhet kan derfor i følge Senge (1990) bare forstås om det sees i sammenheng med to andre fenomen som i hans bok omtales som; *mentale modeller* og *gruppelæring*. Mentale modeller omhandler ferdigheter i refleksjon og granskning, som omfatter det å kjenne igjen "abstraksjonssprang", som betyr å legge merke til sprang vi gjør fra observasjon av "fakta" til generalisering. Abstraksjonssprang kan være betegnende for tilsynelatende "åpne" organisasjoner, der diskusjon av synspunkter som raskt får tilslutning kan få karakter av uangripelige sannheter. Mentale modeller omhandler også det å være i stand til å skjelne mellom uttrykt teori og den teorien vi benytter i praksis. Dette for å finne balanse mellom å lytte og undersøke andres tanker. I tillegg omhandler mentale modeller bevissthet i forhold til å formidle og forsvare egne tanker, samt evne å formidle det vi vanligvis ikke uttrykker åpent. Gruppelæring omhandler ferdigheter i, og evne til å skjelne mellom, dialog og diskusjon, og om mestring av egne forsvarsrutiner som virker kontraproduktivt på dialog. Senge (1990, s. 249) bygger da på Argyris (1985) begrep "defensive rutiner", som er vanemessige måter å samhandle på for å unngå truende situasjoner, og beskytte oss selv og andre fra å oppleve ubehag eller forlegenhet, men som hindrer oss i å lære.

Lukket åpenhet. Senge (1990) sier de færreste ledere er bevisst denne dypere formen for reflekterende åpenhet, og opptatte av utvikling av ferdigheter innen granskning, refleksjon og dialog, som krever tålmodighet og utholdenhet. Han sier det i stedet ofte utvikler seg en negativ struktur som går ut på "å flytte byrdene", der en svarer på behov for å være mer åpne, med deltagende åpenhet. Dette er i følge Senge bare en symptomatisk løsning som sørger for tilsynelatende åpenhet, som igjen, uten at vi er klar over det, kan være med å undergrave eventuelle forsøk på å utvikle en dypere form for åpenhet. Resultatet kan da bli en "lukket åpenhet" hvor mennesker føler at de har rett til å uttrykke sine meninger, men hvor ingen virkelig lytter og reflekterer. På motsatt side vil en vellykket integrering av både deltagende og reflekterende åpenhet kunne gi en positiv synergieffekt og kraft som kan undergrave politikk og spillfekteri. Senge ser derfor det å gjøre det trygt å uttrykke seg, sammen med utvikling av ferdigheter i å utfordre egen og andres tenkning på en fruktbar måte som løsningen.

Åpenhetens ånd. Selv om en kan tilstrebe reflekterende åpenhet ved å utvikle ferdigheter innen refleksjon og granskning, eller systemtenkning, handler åpenhet om mer enn fremgangsmåter, ferdighetstrening, eller personlige egenskaper. Senge (1990) mener det er riktigere å snakke om åpenhet som en egenskap ved relasjoner, og ikke ved enkeltmennesker.

Han sammenligner åpenhet med Bohms (1996) oppfatning av dialog, og det som oppstår mellom mennesker når de er villige til å oppheve sin visshet i hverandres nærvær, dele sine tanker, og være mottakelige for å bli påvirket av andre. I følge Bohm (1996) kan denne tilstanden av åpenhet gi tilgang til en dybdeforståelse som ellers ikke er tilgjengelig. Senge(1990), mener det å skape relasjoner som preges av ekte åpenhet vil kunne fungere som modell for andre og derfor være et viktig steg om en vil bygge åpne lærende organisasjoner. Han baserer denne antagelsen på observasjoner der såkalte "lærende relasjoner", mellom enkeltmedlemmer eller små grupper, har vist seg å ha ekstraordinær innflytelse på organisasjonen som helhet.

Åpen lytting. Kahane (2007) som bygger på Senges teorier om "lærende organisasjoner" vektlegger viktigheten av åpen lytting. "if talking openly means being willing to expose to others what is inside us, then listening openly means being willing to expose ourselves to something new from others" (Kahane, 2007, s. 92). Han sier at for å kunne løse vanskelige komplekse problem, må vi være villige til å ta dypdykk, og være åpne for problemers kompleksitet. Åpen lytting sees som grunnlaget for all kreativitet, mens den vanlige formen for lytting er lukket ved at den fokuserer på rett og galt, og hindrer oss i å se muligheter og skape noe nytt. Han sier refleksivitet og empati er to viktige kvaliteter eller egenskaper ved åpen lytting. Ved å lytte refleksivt opplader vi ikke bare gamle tankemønstre, men blir mottagelig for nye ideer, og villige til å la oss påvirke av disse. Refleksiv lytting krever ikke bare at vi hører andre, men vi må og evne å høre vår stemmes bidrag og påvirkning på situasjoners utfall. Kahane (2007) sier refleksivitet er utfordrende på tre måter. Filosofisk er vi vant med se på verden på en objektiv måte som noe som eksisterer utenfor oss selv. Denne verdenen kan oppleves og manipuleres psykologisk, ved at vi har en tendens til først å se andre som årsak til problemer, og politisk, ved at vi alltid har en rolle, med en agenda eller hensikt som er med å skape situasjoner. Kahane vektlegger også at vi ikke kan kommunisere ordentlig med andre om vi ikke ser dem som medmennesker. Den typen oppmerksomhet åpen lytting innebærer har potensielt stor innvirkning på den som blir lyttet til. En som føler seg lyttet til, og støttet, vil føle seg mer sentrert og tilstede i egne følelser, og tenke klarere. Det holder ikke å bare lytte rasjonelt til fakta og ideer. Vi må lytte på en måte som oppmuntrer mennesker til å oppdage sitt eget potensiale, og potensialet i deres situasjon. Det handler ikke om sympati, eller om å delta i andres følelser fra sidelinjen, men evnen til å leve seg inn i andres følelse og lytte med empati. Sharmar (2007) har i sin bok om *Theory U* utviklet en taksonomi for ulike måter å lytte på. Han kaller den første for "downloading", som handler om å lytte fra sin egen historie og mønstre fra fortiden. Ved å lytte på denne måten

hører vi bare det som bekrefter vår egen historie, og blir døv for andres. Den neste måten å lytte på er "debatterende lytting", hvor vi lytter fra utsiden som objektive dommere. Disse formene for lytting vil ikke bidra til nye tanker og kreativitet, men vil kun reprodusere allerede eksisterende virkeligheter og ideer. Den tredje måten å lytte på kaller han "reflekterende dialog", der en lytter subjektivt og refleksivt til egne tanker og empatisk til andres. Han trekker også frem en fjerde form for lytting, som er genererende dialog, som er en form for helhetlig lytting.

8.7. Argyris teori om organisasjonsfeller

Feller. I 2010 utkom boka *Organizational Traps* hvor Chris Argyris beskriver teorien om utfordringer og løsninger i forhold til dysfunksjonell atferd og kommunikasjon i organisasjoner. Da vi i oppgaven forsøker å forstå betydningen av åpen og ærlig kommunikasjon, bidrar teorien i boka ved å belyse konsekvenser av dysfunksjonell atferd og kommunikasjon. Argyris (2010) beskriver hvordan ubevisste og delvis ubevisste prosesser styrer kommunikasjonen slik at vi handler på måter som undergraver verdier vi sier vi verdsetter som åpenhet, ærlighet, integritet, respekt og omsorg.

Argyris (2010), hevder at vi ikke snakker åpent og ærlig, men kan si noe offentlig og noe annet privat og unnskylder dette overfor oss selv med at det er en rasjonell og riktig handlemåte. Han beskriver hvordan dysfunksjonell atferd, som for eksempel konflikter som blir unngått eller skjøvet under teppet, heller enn å bli håndtert åpent og konstruktivt, og om konflikter som pågår nesten endeløst uten åpenbare løsninger. Andre eksempler på slik atferd er personer som nikker samtykkende under møter for deretter å haste ut for å klage til nærmeste som vil høre. Og det verste er at mennesker ikke ser noe ende på denne atferden, de opplever seg maktesløse i forhold til å endre atferden og dermed føler de seg som fanger i en felle. Men det handler ikke om at mennesker er ofre for et undertrykkende regime eller organisasjonsstruktur som er påtunget dem. Menneskene selv er i følge Argyris (2010) ansvarlige for at tilstanden er blitt så motstandsdyktig mot å kunne endres, vi er med andre ord fanget av vår egen atferd. Derfor handler vi på måter som undergraver verdier som vi sier vi verdsetter, som åpenhet, ærlighet, integritet, respekt og omsorg. I stedet for å snakke åpent og ærlig, sier vi en ting offentlig og noe annet privat og later som om dette er en hensiktsmessig og rasjonell handlemåte. Vi har også en sterk tendens til å forholde oss til vanskelige situasjoner ved ikke å beskjefte oss med dem, og vi skaper feller når problemer som oppleves som forvirrende eller truende for alle må løses. Fellene innskrenker dermed effektiv problemløsning og hemmer oppdagelsen og korrigeringen av feil, samtidig som det hemmer læring der læring er spesielt påkrevet. Slike atferdsmønstre finnes på alle nivå i alle

organisasjoner og uavhengig av kjønn, rase, utdanningsnivå eller formue slik at selv suksessfulle og innovative organisasjoner kan rammes.

Handlingsteorier. Argyris (2010) og andre har avdekket utallige tilfeller som viser mønstre hvor menneskene ender opp med å bli fanget i feller. Derfor spør han om menneskene er gjennomført inkompetente? Han svarer ved å si at de ikke er inkompetente til å nå de resultatene de ønsker, tvert i mot, de er kompetente til er å unngå truende og pinlige situasjoner. Mennesker har ubevisste regler som styrer atferden, noe mange har vanskelig for å forstå. Derfor trenger vi i henhold til Argyris (2010) en teori som forklarer hvor disse reglene kommer fra, forklarer mistroen menneskene har om at de faktisk bruker slike regler og om hvordan de fungerer ubevisst. Han forklarer at mennesker for det første bruker handlingsteorier for å skape ønskede resultat, og teoriene som brukes, og teoriene de sier de bruker, er ofte ikke de samme. Det er ofte fundamentale, systematiske misforhold mellom personers forfektete handlingsteorier og de virkelige handlingsteoriene som er i bruk. For det andre finnes to begrunnelsesmodeller, defensiv begrunnelse (modell 1, enkeltkretslæring) og produktiv begrunnelse (modell 2, dobbelkretslæring).

Argyris (2010) legger til grunn fire verdier som styrer menneskelige handlinger, ha ensidig kontroll, vinne og ikke tape, undertrykke negative følelser og oppføre seg rasjonelt. Hensikten til modell 1 er å beskytte selvet mot fundamentale og nedbrytende endringer. Når mennesker blir dyktige til å benytte modell 1, utvikler de en defensiv begrunnelsestankegang for å forklare handlingene, og for å skape og tilrettelegge framtidige handlinger. Modell 1 begrunnelse representerer handlingsteorien vi benytter når vi står overfor truende eller potensielt pinlige situasjoner. Modell 2 er en bruksteori som kan virke stikk motsatt konsekvensene av modell 1. Det er modell 2 som i utgangspunktet er de antatte og ønskede teoriene. Utfordringene består i å hjelpe mennesker til å omdanne de antatte teoriene til en benyttet teori ved å lære et nytt sett med styrende verdier. Mange mennesker omfavner modell 2 verdier, men veldig få kan rutinemessig handle ut fra disse verdiene, og disse begrensningene er ubevisst for de fleste. De styrende verdiene til modell 2 er; søke testbar informasjon, skape informerte valg og følge nøye med for å kunne oppdage og korrigere feil. Etterhvert som mennesker blir dyktige til å bruke modell 2, blir de også dyktige i bruk av produktive begrunnelse. For å utvikle en produktiv begrunnelsestankegang er det nødvendig å bli dyktig til å skape modell 2 styrende verdier. Disse styrende verdiene kan føre til åpenhet og tillit. Men empiriske bevis viser at få mennesker har en modell 2 teori som bruksteori. Derfor er problemet og årsaken til at vi skaper feller at vi antar modell 2 begrunnelse når handlingene våre faktisk er begrunnet i modell 1. Vi tror da vi handler på måter som skaper

tillit, informerte valg og gyldig informasjon, men vi handler egentlig på måter som undergraver disse verdiene i den hensikt å forsvare selvet (Argyris, 2010).

Argyris (2010), har tro på at å redusere feller vil representere den neste store utfordringen for å heve prestasjonene på individ, gruppe, organisasjons og samfunnsnivå. Mennesker er i virkeligheten ikke hjelpeløse og fellene kan bli endret og redusert gjennom tiltak som understreker sosiale og kognitive evner. Prosessen med å redusere fellene begynner når deltagerne fokuserer på eget ansvar i forhold til å skape feller og således undersøker gyldigheten i påstandene om at de er hjelpeløse offer.

8.8. Selvavdekking

For begrepet selvavdekking (self-disclosure) finner vi ikke et godt norsk begrep og velger derfor å bruke dette begrepet. Fenomenet har røtter fra eksistensiell og fenomenologisk filosofi, fra Husserl, Heidegger, Sartre, Buber og Merleau-Ponty (Chelune, 1979). Kommunikasjonsforskere beskriver begrepet på litt forskjellige måter, i følge Jourard (1971b, s.19) en sentral forsker på området, er selvavdekking: "the act of making yourself manifest, showing yourself so others can perceive you". Vi velger å redegjøre for teorien da den beskriver og begrunner åpen kommunikasjon i en relasjon mellom to mennesker, samt i forhold til kommunikasjon i et arbeidsforhold. Redding (1972) vektla også åpenhet i form av selvavdekking og redegjorde for hvordan det hersket uenighet i forhold til når dette er gunstig og om det fantes situasjoner hvor dette burde frarådes. Selvavdekking er også et begrep som Vogelgesang (2007) trekker fram som en dimensjon av begrepet interaksjonell gjennomsiktighet.

Selvavdekking skjer til forskjellige typer mottagere som kollegaer, venner, familie, bekjentskaper eller helt fremmede. Rosenfeld og Kendrick (1984) beskrev selvavdekking som prosessen hvor en person ærlig gjør seg selv kjent overfor en annen person. Litteratur innenfor relasjoner har understreket selvavdekking som en sentral variabel innen relasjonsprosesser, avgjørende i forhold til utvikling og opprettholdelse av disse, samt avgjørende i forhold til kommunikasjon som er mer enn overfladisk konversasjon (Hinde, 1997). Selvavdekking har blitt studert både som et personlighetstrekk og som en atferdsprosess i samhandling med andre. Aspekter ved denne prosessen som mottagelighet og sosial utveksling handler om sosiale mellommenneskelige forhold, noe som har vært hyppige forskningstema. For at informasjon skal bli vurdert som selvavdekking, må informasjonen handle om personen selv og handle om noe personlig meningsfullt (Cozby, 1973). Begrunnelsene for selvavdekking kan være mange, for eksempel gi andre visse inntrykk av seg selv, åpne opp for muligheter for å gi eller motta sosial støtte, klargjøre egne tanker, meninger eller holdninger, behov for

betroelser eller bedre å vise hvem man er overfor andre (Rosenfeld, 2000). Innholdet og informasjonen kan være av positiv karakter, som gode ferdigheter og prestasjoner eller negative som avdekking av svakheter (Chelune, 1979). I arbeidslivet innenfor en veiledningsprosess kan mennesker avsløre arbeidsrelaterte bekymringer, frykt og angst, suksess eller annen informasjon som ikke nødvendigvis er så lett å dele med andre. I et slikt forhold kan selvavdekking være vesentlig for hvordan forholdet beveger seg fra en svak forbindelse mellom to parter, til en sterkere forbindelse hvor man kan diskutere tema som har betydning for arbeidsprestasjonene (Ensher & Murphy, 2005).

Et vesentlig aspekt ved selvavdekking er det som i følge Chelune (1979,) kalles gjensidighetseffekten eller dyadisk effekt. Den refererer til tendensen fra mottagerpersonen til å tilpasse eget nivå av selvavdekking til samme nivå som senderen i kommunikasjonen. "Likerdegeffekten" refererer til tendensen til mottageren til å bli mer tiltrukket til en person som avdekker mer enn til en som avdekker lite. Men dersom selvavdekkingen går utover en grense i forhold til ganske fremmede, og hva denne personen er komfortabel med, vil ikke gjensidighetseffekten slå inn. Selvavdekking som går utover forventningene, kan komme til å true friheten og skape negative psykologiske spenninger hos mottageren. Sammenbrudd i gjensidighetseffekten kan derfor være en form for tilpasninger av grensene fra mottageren i forhold til å opprettholde privatlivet (Chelune, 1979).

Selvavdekking i organisasjoner. I følge Pace og Faules (1983) kan man gjennom utforskning av forskjellige kommunikasjonsfenomen, spesielt i forhold til karriereutvikling, bedre forstå atferden til medlemmer i organisasjoner. I enhver arbeidsetting er det forskjellige sosiale kategorier. De består av ansatte, kollegaer, overordnede og kunder. Ladany og Lehman-Waterman (1999) har studert selvavdekking mellom overordnede og ansatte. Deltagerne rapporterte at den mest vanlige informasjonen avdekket fra en overordnet til en underordnet var om personlige tema. Eksempler på dette var karrieremessige suksess eller fiasko og tidligere opplæringserfaringer. Dersom avdekkinger forekommer i et forhold mellom over og underordnede, ville dette indikere tillit til den underordnede. Landany, Walker og Melincoff (2001) fant i sin studie at attraktiv lederstil er en stil hvor selvavdekking forekommer. Denne ledertypen er varm, vennlig og åpen i forhold til de ansatte. Den oppgaveorienterte lederen hvor fokuset er på målsettinger og struktur er den som er minst tilbøyelig til selvavdekking. En leder som ikke avdekker, som ikke er vennlig eller byr på seg selv kan hemme de emosjonelle båndene mellom leder og underordnet.

I en organisasjon vil det alltid forekomme risiko i forhold til selvavdekking. Hensiktsmessig diskresjon er nødvendig for å kommunisere på en måte som passer seg på en

arbeidsplass (Fritz, 2002). Et kollegialt forhold innebærer også at mennesker søker etter informasjon om organisasjonen gjennom hverandre. I følge Pace og Faules (1994) kommuniserer mennesker som har gode personlige forhold til hverandre om private forhold og gir hverandre informasjon via selvavdekking. Høy grad av selvavdekking gir også mennesker som kommuniserer en følelse av psykologisk sikkerhet, noe som sammen med tilbakemeldinger bidrar til å gi tilslutning til andres ideer, tanker og meninger og som igjen bidrar til at arbeidsgruppen presterer effektivt (Wilkens & London, 2006).

8.9. Interaksjonell gjennomsiktighet.

Etter tusenårsskiftet virker det som om åpenhetsbegrepet har blitt aktualisert som et aspekt ved begrepet interaksjonell gjennomsiktighet (interactional transparency) som igjen er et aspekt innenfor autentisk ledelsesteori. Vogelgesangs (2007) avhandling om lederinitiert interaksjonell gjennomsiktighet er aktuell i forhold til å belyse problemstillingen i oppgaven da den både beskriver, og forsøke å operasjonalisere begrepet gjennomsiktighet, samt at den også bygger på Reddings (1972) og Rogers (1987) dimensjon åpen kommunikasjon og det lyttende aspektet.

Ledelse er i følge Day (2000) en sosial påvirkningsprosess hvor ledere kan motivere eller påvirke en underordnet til å oppnå spesifikke målsetninger. For å utvikle en leder som kan oppnå aksept og tilslutning fra de ansatte, og som kan tåle å bli kikket i kortene fra informasjonssamfunnet, hevder Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa (2004) at man må fokusere på ekte og autentisk utvikling av ledere. Autentiske ledere handler i overenstemmelse med dype personlige verdier og overbevisninger for å bygge troverdighet, for å oppnå respekt og tillit ved oppmuntring til mangfold av synspunkt, og ved å bygge nettverk av samhandlende relasjoner til sine underordnede. Relasjonell gjennomsiktighet (relational transparency), som et aspekt innenfor autentisk ledelsesteori, viser til at ledere på alle nivå i en organisasjon kommuniserer sine verdier og fremmer samhandling med de ansatte, noe som bidrar til oppriktige diskusjoner og synliggjøring av forskjellige synspunkt (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2004).

Vogelgesang (2007) undersøkte hvordan ledere kan utvikle interaksjonell gjennomsiktighet med medarbeiderne, noe som igjen økte deres rolleengasjement og deltagelse i beslutningsprosesser. Vogelgesang sier videre at for å forstå begrepet interaksjonell gjennomsiktighet, benyttes bidrag fra økonomiske studier, internasjonal ledelse, strategisk ledelse og psykologi. I følge Bushman, Piotroski og Smith, (2004) forekommer transparens innenfor marked og finanslitteraturen når en organisasjon synliggjør dets finansielle situasjon og annen spesifikk informasjon overfor sine interessenter. På individnivå

og i forhold til personlige sider ved gjennomsiktighet eller selvavdekking har dette vært et stort fokusområde innenfor psykologi (Vogelgesang, 2007).

I følge Vogelgesang (2007) er interaksjonell gjennomsiktighet på et individnivå et begrep i utvikling, og selv om det er begrepsmessig støtte for sammenhenger som beskrevet ovenfor, finnes ingen felles enighet om definisjon av begrepet. Andre forskningsområder innenfor organisasjonsatferd bidrar også, som for eksempel informasjonsmessig berettigelse (informational justice), atferdsmessig integritet (behavioral integrity) åpen kommunikasjon og selvavdekking for å operasjonalisere og definere begrepet. Men til tross for disse nærliggende begrepene er ikke interaksjonell gjennomsiktighet en oppsummering av disse, men et selvstendig og unikt begrep. Forskeren bidrar derfor med følgende definisjon: "Interactions characterized by sharing relevant information, being open to giving and receiving feedback, being forthcoming regarding motives and the reasoning behind decisions, and displaying alignment between words and actions" (Vogelgesang, 2007, s. 19-20). Hun skriver videre at det er viktig å definere og differensiere tre relaterte begrep, informasjonsmessig berettigelse (informational justice), atferdsmessig integritet (behavioral integrity) og åpen kommunikasjon for å forstå det unike ved transparensbegrepet.

Informasjonsmessig berettigelse (informational justice). Begrepet har sin opprinnelse fra arbeidene om teorien om equity theory (Adams, 1965) og informasjonsmessig organizational justice (Greenberg, 1993; Thibaut & Kelley, 1959). Oversettelsen av begrepet til norsk har undertegnede foretatt da vi mener denne oversettelsen gjenspeiler at ansatte er berettiget til å vite uavhengig av om informasjonen oppfattes rettferdig, altså et begrep som vektlegger retten til å vite. Begrepet innebærer i følge Colquitt (2001) oppfatninger om rettferdighet, men i forhold til hva som danner transaksjonell gjennomsiktighet, ekskluderer Vogelgesang (2007) konseptualiseringen av rettferdighet som en nødvendig komponent. Med fokus på dialogen mellom leder og underordnet handler gjennomsiktighet om tilgjengeligheten av informasjon og ikke nødvendigvis rettferdigheten av informasjoninnholdet. I følge Vogelgesang (2007) er det informasjonsdelingen av begrepet informasjonsmessig berettigelse som er en viktig komponent i teorien om lederinitiert interaksjonell gjennomsiktighet.

Atferdsmessig integritet (behavioral integrity). Atferdsmessig integritet blir beskrevet av Simons (1999) som oppfattet sammenheng mellom ord og handlinger. Dette vurderes subjektivt av de underordnede basert på oppfatninger om hvorvidt lederen slutter seg til sine antatte verdier i kommunikasjonen, noe som gjenspeiles i hvordan lederen forholder seg til å holde gitte løfter (Simons, 1999). Men dette innebærer ingen evalueringer av

moralske verdivurderinger, ord og handlinger behøver ikke å ha sammenheng med moral og etikk (Simons, 1999). I følge Vogelgesang kan interaksjonell gjennomsiktighet være ytterst viktig i situasjoner hvor ledere ikke er i stand til oppfylle løfter og vedtatte planer på grunn av utenforliggende ukontrollerbare faktorer. Dersom lederen kommuniserer om årsaksforholdene forut for handlingene, kan det likevel være mulig å opprettholde tilliten og engasjementet fra de underordnede. Derfor forklarer ikke begrepet om atferdsmessig integritet fenomenet om gjennomsiktighet fullstendig (Vogelgesang, 2007). Målinger av atferdsmessig integritet blir dessuten vurdert i forhold til oppfatningene fra de underordnede, noe som i følge Vogelgesang (2007,) skiller seg fra interaksjonell gjennomsiktighet som fokuserer på samhandlingene mellom ledere og underordnede og dermed blir målt fra begges perspektiv i forhold til spesifikke handlinger og kommunikasjoner. Derfor er det mulig for en leder å være gjennomsiktig ovenfor en underordnet og ikke en annen, eller i forhold til en underordnet i en situasjon, og ikke i en annen.

Åpen kommunikasjon. Åpen kommunikasjon beskrevet i henhold til Rogers (1987) kan forstås som en reaktiv mer enn en proaktiv variabel (Vogelgesang 2007). Mesteparten av forskningen innenfor åpen kommunikasjon ble dessuten gjort før inntreden av internett og andre kommunikasjonsteknologier, derfor inkluderes ikke lederes aktive utdeling av relevant informasjon til de underordnede, noe som er en nøkkelkomponent i begrepsbeskrivelsene av gjennomsiktighet innenfor den økonomiske litteraturen (Vogelgesang 2007). Derfor mener forskeren at interaksjonell gjennomsiktighet er mer enn en beskrivelse av åpen kommunikasjon hvor lederen er lydhør og tilgjengelig for informasjon utgitt av de underordnede. I våre dager har vi nettopp begynt å se følgene av tilgjengeligheten og det tidløse i informasjonen fra både offentligheten og fra den private sfæren. Den enestående tilgangen mennesker nå har til de mange forskjellige transaksjoner og interaksjoner krever at man må evaluere på nytt tilnærminger til studiene av transparens i organisasjoner. Denne konteksten med tilgjengelig informasjon så snart beslutninger er tatt, kan være en viktig pådriver for å skille mellom reaktiv åpen kommunikasjon og proaktiv interaksjonell gjennomsiktighet (Vogelgesang, 2007).

Det har vært en generell antagelse om at åpenhet i kommunikasjon skaper positive fordeler for organisasjoner, på tross av at empiriske studier ikke klart støtter denne (Rogers (1987; Eissenberg & Witten, 1987). Goldhaber (1990) påpeker at dette kan være på grunn av at begrepet er så bredt, og at det dermed har vært vanskelig å operasjonalisere. Vogelgesang (2007) mente at ved å smalne de brede operasjonaliseringene, og ved å spesifisere lederatferden som angår interaksjonell gjennomsiktighet, kan man bedre forstå hvordan dette

kan ha positive påvirkninger på organisasjonsmessige forhold. Utvikling av ledere som utøver interaksjonell gjennomsiktighet og proaktivitet i forhold til informasjonsdeling kan gi underordnede flere positive resultater som psykologisk sikkerhet som igjen vil øke ansattes organisasjonsengasjement, medvirkning og tillit til lederen enn hva som har blitt vist tidligere gjennom konseptualiseringer og målinger av åpen kommunikasjon.

Teoretisk modell for interaksjonell gjennomsiktighet. Vogelgesang (2007) har studert hvordan ledere kan utvikle interaksjonell gjennomsiktighet med sine ansatte, noe som kan bidra til at ansatte opplever økt jobbegasjement og deltagelse i beslutningsprosesser. Forskeren fant at via den mellomliggende variabelen psykologisk sikkerhet, ville ansatte ha større sannsynlighet for å bli mer engasjerte i organisasjonsrollen, høyere tillit til lederen og høyere jobbtilfredshet. I tillegg viste Vogelgesang at lederens positive påvirkning bidro positivt mellom lederdrevet gjensidig påvirkning og psykologisk sikkerhet. Hun presenterte i sin studie en teoretisk modell for hvordan lederdrevet interaksjonell gjennomsiktighet forholdt seg til psykologisk sikkerhet, ansattes engasjement i organisasjonen, ansattes deltagelse i beslutningstaking og ansattes tillit til lederen og hvordan disse forholdene påvirket jobbprestasjoner og jobbtilfredshet.

Interaksjonell gjennomsiktighet, deltagelse, psykologisk sikkerhet og tillit. Deltagelse i beslutningstaking kan beskrives i forhold til organisasjoner eller individ i organisasjonen som ønsker å involvere ansatte i organisasjonens beslutningsprosesser (Probst, 2005). Involveringen kan være minimal eller ganske vidtgående avhengig av situasjonen (Sagie & Aycan, 2003). I følge Thibaut og Walker (1975) inneholder begrepet deltagelse i beslutningstaking både et stemmeaspekt og et valgaspekt. Stemmeaspektet beskriver at den ansatte kan gjøre meningen sin kjent for beslutningstakerne, men har ikke kontroll over i hvilken grad dette påvirker beslutningene, mens valgaspektet beskriver en situasjon hvor den ansatte kan påvirke beslutningene.

I følge Vogelgesang (2007) er det viktig både å studere lederatferd i forhold til hvordan ledere kan oppmuntre til medvirkning, hvordan de søker tilbakemeldinger og avvikende meninger og hvordan atferden kan redusere usikkerhet og dermed skape følelser av kontroll. Der hvor leder samhandlet med ansatte på en medvirkende måte i beslutningsprosesser viste resultatene for ansatte større kontroll og større engasjement med dypere forståelse for bakgrunnen for enkelte beslutninger (Witt, Andrews & Kacmar, 2000). Disse følelsene av kontroll kan minske frykten for å hevde sin mening og styrke troen på at man kan være seg selv på jobb, noe som igjen bidrar til opplevd psykologisk sikkerhet (Vogelgesang, 2007). Ved åpen samhandling mellom leder og ansatte vil leder i det minste

tillate de ansatte å hevde sin mening og også gi muligheter for reell påvirkning (i henhold til valgaspektet) på beslutningene. Prosessen hvor ledere aktivt stimulerer til ansattes medvirkning kan også føre til at det skapes forhold for psykologisk sikkerhet og hvor det ikke finnes represalier for å komme med ideer. Derfor påstår hun at ledere som samhandler og kommuniserer med de underordnede på en gjennomsiktig måte, skaper et psykologisk trygt miljø som fremmer ansattes medvirkning i beslutningstakerprosesser.

Psykologisk sikkerhet handler om følelsen av å vise seg selv og engasjere seg selv uten frykt for negative konsekvenser i forhold til eget selvbilde, status og karriere (Kahn, 1990). Begrepet er ikke ment å reflektere hverken at alt er tillat eller en uforbeholden positiv holdning, men heller en følelse av trygghet for at gruppen ikke vil gjøre narr av, avvise eller straffe en som sier sin mening. Denne tryggheten stammer fra gjensidig respekt og tillit blant medlemmene (Edmondson, 1999). De fleste definisjonene av tillit handler om en persons villighet til å vise sårbarhet overfor en annen (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Tillit bygger på menneskers tiltro og positive oppfatninger av andres egenskaper og holdninger. Mayer, Davis og Schoormans (1995) modell som regnes som den mest innflytelsesrike, sier tiltro til en annen ofte er relatert til oppfatninger om den andres evner og kompetanse, den andres velvilje og omsorg, og om den andres moralske og atferdsmessige integritet (Searle, Weibel & Den Hartog, 2011). Tillit kommer fra ansattes forventninger til lederens atferd og når disse forventningene blir tydeliggjort ved gjennomsiktige samhandlinger kan man forvente at tilliten til lederen øker (Vogelgesang, 2007). Atferdsmessig konsistens vil også gi ansatte forventninger om framtidig atferd, noe som igjen legger grunnlaget for psykologisk sikkerhet og mer tillit (Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner, 2002). Andre studier har dessuten vist at ledere virker mer troverdige når de kommuniserer åpent med de ansatte. Selv når negative ting skjer kan ledere som kommuniserer åpent oppleve å bli mindre klandret for dette enn de som ikke kommuniserte åpent (Korsgaard, Brodt & Whitener, 2002). Vogelgesang (2007) hevder at når en leder skaper gjennomsiktig samhandling med de ansatte, og skaper oppfatninger av psykologisk sikkerhet, vil de ansatte være mer tilbøyelige til å vise sårbarhet ved å stole på lederen og gi både positive og negative tilbakemeldinger. Edmondson (1999) sier begrepet psykologisk sikkerhet ikke bare involverer tillit til en annen, men går lenger i forhold til tillit mellom personer i grupper. Begrepet beskriver et gruppeklima som er karakterisert av interpersonlig tillit og gjensidig respekt hvor mennesker er komfortable med å være seg selv.

Edmondson (1999) fant også støtte i sin studie for at psykologisk sikkerhet påvirket læring som igjen har betydning for prestasjonene i gruppen. Gruppemedlemmer som vurderer

å avdekke feil de har begått, kan bli oppmuntret til dette dersom to forhold er til stede. Først og fremst må de oppleve at de ikke vil bli avvist (psykologisk sikkerhet) og samtidig må de oppleve at denne informasjonen kan bidra til forbedret læring og resultater (gruppe effektivitet). Gruppeeffektivitet vil på den måten bidra sammen med psykologiske sikkerhetens til effekten på gruppelæring. Vogelgesang (2007) hevder at samtidig vil det å avstå fra å praktisere straff for feil og å være oppriktige i forhold til eksisterende prosedyrer, fremme samhandling som tillater åpne og ærlige diskusjoner. I sammenheng med gruppeprosesser vil det å tillate mennesker å dele tanker og følelser uten frykt for represalier, føre til at mer informasjon blir delt og formidlet mellom alle grupped medlemmene (Edmondson, 1999; Kahn, 1990; May, 2004). Tidligere forskning har dessuten vist at psykologisk sikkerhet er positivt relatert til engasjement og til forhold med andre organisasjonsmedlemmer (May et al., 2004). Derfor antyder Vogelgesang (2007) at ledere som deler relevant informasjon, er åpne og proaktive i forhold til å vektlegge feedback, er imøtekommende med hensyn til bakgrunnen for beslutninger og viser sammenheng mellom ord og handlinger, vil skape forhold som underordnede oppfatter som psykologisk sikre.

8.10. Ærlighet

Som siste underkapittel velger vi å fokusere på begrepet ærlighet, samt det motsatte, nemlig løgn, og betydningen av ærlige tilbakemeldinger. Da denne oppgavens problemstilling fokuserer på å forstå betydningen av åpen og ærlig kommunikasjon, benytter vi begrepene sammen, som pleonasmer, beskrevet innledningsvis i kapittelet. Redding (1972) bruker ofte begrepene sammen (open and candor), og i likhet med Rogers (1987), er begge tydelig på at ærlighetsbegrepet er en funksjon av senderatferd i kommunikasjonen. Rogers (1987) beskrev dette ved å hevde at åpenhet ofte har blitt behandlet synonymt med ærlighet, men viste til at åpen kommunikasjon er et mottagerorientert konsept som derfor ikke kan sees som synonymt med ærlighet. For bedre å forstå ærlighetsbegrepet i oppgavens problemstilling, ønsker vi å undersøke hvordan ærlighetsbegrepet var beskrevet i litteraturen. For å forstå dette anser vi det som viktig å se hva litteraturen også beskriver om løgn og menneskers motiver for å lyve, spesielt i forhold til en organisasjonskontekst. Til slutt vil vi fokusere på ærlige tilbakemeldinger, og åpenhet og ærlighet i oppadgående kommunikasjon da dette, sammen med kritiske tilbakemeldinger, er avgjørende i søken etter løsninger på komplekse problemer med mange og sammensatte årsaker, samt for læring (Tourish & Hargie, 2004; Senge, 1990).

Ærlighet blir sett på som en verdi og har blant annet blitt vektlagt i tidlig skjønnlitteratur gjennom sekstenhundredallets uttalelse av Cervantes om at "honesty is the best policy" (Punke, 1944), på norsk vil vi si ærlighet varer lengst. Uttalelsen har utvilsomt

motivert mange til ærlig atferd og i følge Punke (1944) er slike tydelige uttalelser som inneholder fundamentale sannheter viktig for menneskelige sivilisasjoner da de er lette å huske, lette å kommunisere og lette å forstå for alle. I et gjensidig avhengig samfunn er livene til hver enkelt avhengig av andre. Sosial stabilitet og kontinuitet øker når mennesker utformer avtaler og overenskomster angående fremtidige aktiviteter, og oppfatter at disse blir gjennomført. Derfor er løfter og avtaler ytterst viktige slik at alle vet hva man kan stole på og kan planlegge i forhold til dette. Troskap til løfter og rettferdig behandling av medmennesker er i virkeligheten så viktig for fellesskapets velferd at ikke bare varer ærlighet lengst, men det er en evigvarende grunnregel for et samfunn (Punke, 1944).

Becker (1998) beskriver at ærlighet er å nekte å late som om fakta og realiteter er noe annet enn det de er. Becker (1998) hevder også at mange setter likhetstegn mellom integritet og ærlighet, men han argumenterer for at disse begrepene ikke er synonyme. Forskjellen mellom integritet og ærlighet er at ærlighet er anerkjennelse av fakta som man ikke kan late som ikke eksisterer (fakta om verden utenfor). Integritet er anerkjennelse av fakta angående ens egne prinsipper og verdier (hvor man ikke kan lure samvittigheten). Sagt på en annen måte krever ærlighet at man bruker samvittigheten til ikke å forvrengte virkeligheten, mens integritet krever at man ikke svikter, men er samvittighetsfull ovenfor egne overbevisninger. Videre involverer integritet at man handler i forhold til en kode bestående av moralske og rettferdige prinsipper. Et av prinsippene er at ærlighet er i et rasjonelt menneskes beste interesser. For å ha integritet må man slutte seg til andre prinsipper også, for eksempel uavhengighet og rettferdighet. Ærlighet blir dermed en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for integritet (Becker, 1998).

Løgn. Williams, Hernandes, Petrosky og Page (2009), skriver at mens de fleste menneskene er grunnleggende ærlige, så er det en tendens til at de hverken er fullstendig ærlige eller fullstendig uærlige. De fleste plasseres et sted i mellom og velger når de vil lyve. Mennesker gjør valg med hensyn til å lyve, basert på hvor mye det er å tjene på dette. Samtidig bryr de seg vanligvis om hvor mye den andre part taper på dette også. Men det uselviske motivet minsker i forhold til at mulighetene for gevinst stiger. I tillegg er mennesker i følge Gneezy (, 2005) mer aksepterende for uredelig atferd fra enkeltpersoner enn fra organisasjoner fordi organisasjoner kan skape mye mer skade. Mennesker aksepterer også lettere ansattes løgner enn arbeidsgiveres løgner og er mer positivt innstilt til å bedra organisasjoner enn enkeltpersoner.

Det finnes mange definisjoner av hva en løgn er. Butler og Burgoons (1996, s. 386) forslag er kort og greit: "a sender's knowingly transmitting messages intended to foster a false

belief or conclusion in the receiver". Williams et al. (2009), beskriver en løgn som et utsagn som ikke er sannferdig, og som har til hensikt å bedra og gi fortjeneste til en selv som å beholde en hemmelighet eller rykte, beskytte noe eller noen eller for å unngå straff.

Generelt støtter vestlig kultur at sannheten fortelles (Snell, 2005). Men få mennesker kan gå gjennom en typisk dag uten å lyve (Adler, 2007). Ansatte kan bli fristet til å lyve oftere fordi de opplever høyere jobbpres enn tidligere i forhold til nedbemanning, lavere inntjeningsmarginer, høyere konkurranse, høyere krav om salg, og lengre arbeidsdager. Samtidig virker det som om tradisjonelle verdier som lojalitet og tillit er i ferd med å forringes. Resultatet kan bli at organisasjoner ønsker å gjøre de riktige tingene, mens uetisk atferd finnes overalt rundt (Adler, 2007). I følge Wang og Kleiner (2005), er de tre mest vanlige formene for uærlighet blant ansatte og ledere, bedrageri fra toppledelsen, ansattes bedrageri med kompensasjon og lønn og ansatte som lyver og stjeler. Bedrageri blant toppledelsen finnes ofte på grunn av dårlige kontrollsystem, egne interesser og høyere risiko og høyere konkurranse i omgivelser i endring.

I følge Reeves (2006), mener bare tre av ti personer at de stoler på at ledere i bedrifter forteller sannheten. Mest sannsynlig er dette fordi det ofte er en smal grense eller et grått felt når det gjelder sannhet innenfor foretningsverdenen. Dette kan for eksempel gjelde om en bedrift skal tilby full åpenhet om den finansielle situasjonen eller dersom et produkt viser seg å være en fiasko. Ledere må ofte fortelle sannheten selektivt og bevisst og med en viss grad av selvsikkerhet som er langt unna den presise gjenspeilingen av situasjonen. Derfor virker det som om ledere både respekterer sannheten og samtidig anser at ærlighet ikke alltid varer lengst.

Da lyving generelt blir oppfattet som avvikende og uetisk kan det å bli tatt for å fortelle løgner true en persons moral og selvbilde. For å kunne opprettholde et positivt selvbilde, er det vanlig at en løgner bruker nøytraliserende strategier for å legitimere avvikende atferd og redusere psykisk stress. Noen av nøytraliseringsstrategiene inkluderer fornektelse av ansvar, fornektelse av skade, fordømmelse av de som dømmer, appell til høyere makter, redusering av løgner, svertetekampanjer, generell fornektelser blant mange flere (Aquino & Becker, 2005).

Motluk (2001), sier at den vanskeligste løgner å oppdage er når man også lyver for seg selv, det vil si selvbedrageri. I selvbedrageri er man ikke bevisst løgner og tror faktisk på den. Løgner er da mer gjemt i en ubevisst del av psyken enn i en bevisst eller delvis bevisst del. Den ubevisste sinnet kan inneholde de dypeste løgnene, og med det bevisste sinnet som et sosialt nettverk eller forside for å svikte andre dersom nødvendig. Derfor vil en person som

lyver ubevisst ikke oppvise de fysiske tegnene på løgn som svetting, synlig nervøsitet eller flakkende blikk. I følge Meltzer (2003) kan selvbedrag sløve de emosjonelle antennene og bidra til en slags hvitvasking av ens egen moral for å bevare eget selvbilde som en moralsk og fornuftig person. I tillegg kan selvbedrag hindre ydmykelsene med å rette opp og gjøre godt igjen, hindre kostnadene ved å reparere og problemene med å friske opp karakteren igjen. På denne måten kan selvbedrag bli sett som en naturlig, moralsk, uunngåelig og til og med sunn måte å beholde et positivt selvbilde. Baksiden er at den selvbedrageriske løgneren ofte er ustabil i sin atferd og i sine bedømmelser av andre, og løgner kan sive ut i nevrotisk og dysfunksjonell atferd og løgneren må forholde seg følelsesløst og ubevisst til visse deler av liver sitt.

Men på tross av beskrivelsene over oppfører forretningsfolk seg i følge Jehn og Scott (2007) seg ærlig, spesielt sett i lys av prisen de må betale for å oppføre seg uærlig. Dessuten er inntrykket av forretningsfolk som uærlige overdrevet, spesielt på grunn av framstillinger på fjernsyn og fra enkelttilfeller. Folk i bedrifter og organisasjoner er stadig interessert i hvordan forme ærlighet i egen organisasjon. I henhold til Lee og Mckenzie (1995) er organisasjoner interessert i å skape ærlighet fordi en økonomi med ærlige mennesker kan generere mer inntekt enn innenfor en organisasjon hvor menneskene er kronisk uærlige. Pålitelige organisasjoner og produkter gir mer profitt i det lange løp. Shellenbarger (2005), hevder at forretningsverden er kompleks og det er ikke en enkel sak å eliminere uærlighet, men ærlighet er som oftest regelen og ikke unntaket. På den andre siden er det dumt å anta at alle organisasjonsmedlemmene er ærlige. Det viser seg også at atferd med løgner i en virksomhetsverden kan bli fremskyndet av akselererende omstillinger hos virksomhetene, utrangerte fremgangsmåter, ingen etiske retningslinjer, toppledere som skaper et miljø for uærlighet og sjefer som ikke ønsker å høre samme gjentatte unnskyldninger.

Wang og Kleiner (2005) hevder at for å hindre uærlighet og løgner må ledere innføre belønninger som styrker ærlighet og ikke uærlighet. Ledere må bli bevisst på presset på ansatte for å prestere innenfor tid og med små ressurser, de må bli bevisst rollekonfliktene enkelte opplever, både hos seg selv og overfor andre, og om uforenelige fremgangsmåter. Ledere kan også øke ærligheten ved selv å gå foran som et godt eksempel. Det kan være lett for underordnede å tro at de kan ta etter det sjefen gjør, slik at lyver sjefen kan de også gjøre dette og dermed rettferdige løgneren. I følge Ross og Robertson (2000) er ansatte i virksomheter med et klart og positivt etisk klima også mindre tilbøyelige til å være uærlige. Ved å kommunisere etiske koder klart og tydelig kan disse kodene ha en positiv effekt på atferden.

"Å holde tilbake sannheten er muligens den sterkeste formen for løgn" sier Selvik (2005). Dersom noen lyver har man muligheten til å undersøke saken for å kunne avdekke løgnen, den kan som regel gjenkjennes og gjendrives. Holdes derimot viktig informasjon skjult, kan det være vanskelig å finne kilden til informasjonen om det man skulle vært oppmerksom på. Derfor spør Selvik (2005) om det å la være å fortelle sannheten er det samme som å lyve. I dagligtale skiller man ofte mellom hvit løgn som er mer akseptable og blank løgn som mye mer uakseptabelt. Gro Øiestad (2004), beskriver i boka *feedback* at det er riktig å lyve noen ganger. Hun tenker da på de hverdagslige småløgnene som brukes som lim i det sosiale fellesskapet for å unngå å såre andre og for å beskytte oss selv. Andre ganger kan det være at man blir invitert til å utale seg om ting og det kanskje ligger i situasjonen at den som ber om uttalelsen trenger å høre noe positivt. Da sier man noe positivt selv om det kan bety å lyve. Innebærer det å såre andre ved å være helt ærlig, er det også lett å smålyve for å unngå dette.

Ærlige tilbakemeldinger. I forhold til å gi tilbakemeldinger er det viktig å si det man mener, men Øiestad (2004) mener likevel småløgn hører med til kunsten å gi feedback. Dette begrunner hun med at hensikten med å gi gode tilbakemeldinger er ikke så mye å korrigere som å hjelpe folk til å vokse. Og i forhold til læring kan det innebære mer læring å påpeke hva man får til enn å kritisere det som gikk galt. Men mange toppledere opplever i følge Selvik (2005), at det er begrenset av hva de får av ærlige tilbakemeldinger fra sine nærmeste ansatte. Det virker som om toppledere er mer opptatte av å få støtte og tilslutninger til ideer og beslutninger, framfor å få innvendinger og konkurrerende perspektiver på hva som er riktig og fornuftig. Lederens beslutninger skjer dessuten på bakgrunn av et konglomerat av hensyn, innspill og tilbakemeldinger, derfor blir lederen ofte opptatt av å finne enkle løsninger på komplekse saker. De ærlige tilbakemeldingene kan da øke kompleksiteten i forhold til dilemmaene han eller hun står overfor. Dette registrerer ofte de ansatte og tilpasser og styrer atferden og informasjonen i forhold til det de opplever sjefen ønsker og foretrekker. I denne forenklingsprosessen kan det lett skje at detaljer, ubehageligheter og negative ting blir silt vekk sammen med nyttig, viktig informasjon, noe som kan føre til et svekket beslutningsgrunnlag.

Selvik (2005) sier at menneskene i nærheten av toppledelsen kan bli fanget i en struktur hvor det kan føre til store personlige kostnader med å være ærlig og fortelle sannheten. Ved å være helt ærlige kan de risikere å miste jobben. Resultatet er at de blir veldig forsiktige med å kritisere lederen og de unngår også så mye som mulig å være budbringere av dårlige nyheter. Ansatte vurderer om det å uttrykke uenighet eller

meningsforskjeller kan føre til hevn, eller om det vil oppfattes som konstruktivt. Redding (1972) påpekte også dette. Han beskrev at mennesker ønsker å styre kommunikasjonen sin i lys av hva som synes riktig eller galt i forhold til sitt eget beste og dermed hadde de en tendens til å filtrere informasjon som kunne virke negativt på kompetanse eller karriereutviklingen. Tillit, eller mistillit er derfor avgjørende faktor i forhold til mengde og kvalitet når det gjelder oppadgående kommunikasjon. Frekvensen og åpenheten i internkommunikasjonen er avgjørende for utvikling av tillit (Sydow, 1998), noe som igjen er en positiv bidragsyter i forhold til en virksomhets effektivitet. "Effektiv organisatorisk fungering krever ansatte som har en sunn disrespekt for sin leder. Som føler seg fri til å kunne uttrykke følelser og meninger åpent, og komfortable i forhold til å kunne delta i en uhøytidelig, vennskapelig meningsutveksling" (DeVries, 2001, s. 94)

Selv om det påstås at oppadgående kommunikasjon og feedback, samt en åpendør politikk gir betydelige organisatoriske fordeler, hevder Tourish og Hargie, (2004) at oppadgående kommunikasjon har blitt for lite anerkjent og utforsket i litteraturen. De argumenterer for å institusjonalisere systemer som kan legge til rette for, og motivere til, kritisk oppadgående feedback i beslutningstakningsprosesser. De mener ikke bare at oppadgående tilbakemeldinger er vanskelig tilgjengelig, men at ledere motarbeider dette ved at den i tillegg systematisk forvrenges, filtreres eller elimineres. Noen ganger skjuler ledere negative resultater for å fornekte feil og unngå mulige skyldspørsmål (Abrahamsen & Park, 1994). Resultatet blir at både kommunikasjon oppover og nedover forvrenges (Tourish & Hargie, 2004). I følge Tourish og Hargie anerkjenner de fleste virksomheter viktigheten av feedback fra viktige interessenter i markedet, mens det internt først og fremst vektlegges feedback ovenfra og ned. Dette et paradoks da forskning har vist at ledere som åpent oppfordrer til, og aksepterer negative tilbakemeldinger, får et mer nøyaktig bilde av prestasjonene sine og ble bedømt mye mer fordelaktig. De sier forskning viser at organisasjoner kan dra nytte av mange fordeler ved oppadgående kommunikasjon og en åpendør policy.

Problem ved oppadgående tilbakemeldinger synes også å ha mye til felles med forhold som kjennetegner gruppetenkning (Janis, 1982). Grupper som isoleres fra muligheter for feedback fra omgivelsene har en tendens til å få en overdreven tro på kvaliteten ved egne beslutninger, fornekte og fordreie virkeligheten, rasjonalisere egne handlinger, og attribuere mislykkede beslutninger på omgivelsene. Ansatte har også en tendens til å overdrive grad av enighet med lederes standpunkt og handlinger, og ta i bruk høflighetsstrategier (Baxter, 1984).

Tourish og Hargie, (2004) hevder ledere får mye positiv feedback, selv om denne ikke alltid medfører riktighet. De konkluderer med at problemet ikke er oppadgående tilbakemeldinger i seg selv, men at utfordringen ligger i å legge til rette for at tilbakemeldinger er åpne, ærlige, avvikende og framfor alt kritiske. Kreative tilbakemeldinger og innspill fra forskjellige disipliner, avdelinger og fra ledere i forskjellige posisjoner sees som avgjørende i søken etter løsninger på komplekse problemer med mange og sammensatte årsaker. Senge (1994) vektla også hvor viktig åpenhet i tilbakemeldingene er for organisasjoners læring.

8.11. Oppsummering

Tidlig forskning på åpen og ærlig kommunikasjon beskrev åpne kommunikasjonssystem i forhold til kanaler, produksjonsmål og effektivitet og etter hvert fokuserte den på relasjonen mellom under og overordnet. På tross av kritikk og manglende generaliserbarhet, har den hatt stor betydning for forskningen i ettertiden. Argyris (1966) gjorde tidlig innsiktsfulle arbeid hvor han studerte lederes varierende interpersonlige kompetanse og hvordan dette påvirket organisasjonens evnet til innovasjon og læring. Funn fra dette arbeidet ga ny kunnskap om hvordan åpenhet eller mer presist, manglende åpenhet og defensive reaksjoner førte til innskrenket kreativitet og problemløsning. Innsikt fra denne studien finner vi igjen i boka hans om organisasjonsfeller (Argyris, 2010), hvor han beskriver manglende samsvar mellom uttalt ønske om åpenhet og faktisk åpenhet og hvordan dette fører til lite åpenhet og dysfunksjonell atferd og kommunikasjon. Paralleller kan trekkes til Senges (1990) teori om den lærende organisasjonen hvor han vektlegger at aspektene deltagende og reflekterende åpenhet må sees i sammenheng med mentale modeller og gruppelæring.

Redding (1972), har bidratt med verdifull kunnskap i forhold til å forstå begrepet åpen og ærlig kommunikasjon. Han vektlegger betydningen av åpen og ærlig kommunikasjon i relasjonen mellom over og underordnet og beskriver at kommunikasjonen består av to dimensjoner, det fortellende og det lyttende aspektet, som igjen må sees i forhold til ulike dimensjoner når det gjelder kommunikasjonsretning. Han vektla også betydningen av å identifisere kommunikasjonshandlinger for å kunne operasjonalisere begrepet og måle kommunikasjonen. Mange forskere bygger på hans teorier, slik som Rogers (1987), som operasjonaliserte kommunikative handlinger som ble karakterisert som åpne. Funn fra hans studier viste at åpenhet i kommunikasjonen hovedsakelig dreide seg om lyttende og oppadgående kommunikasjon. Eisenberg og Witten (1987) kritiserte mye av forskningen på åpenhet for ukritisk å omfavne effektiviteten av åpen kommunikasjon. De argumentere for at

tvetydighet i enkelte tilfeller kan være formålstjenelig og at et kontingensperspektiv kan reflektere organisasjonslivets politiske natur på en mer differensiert og korrekt måte.

Vi har også valgt å presentere to andre, nært beslektede begrep til åpen og ærlig kommunikasjon. Selvavdekking omhandler interpersonlig åpenhet (Jourard, 1971b) og er således et viktig bidrag for å kunne forstå betydningen av åpen og ærlig kommunikasjon i forhold til situasjoner og mennesker i organisasjoner. Interaksjonell transparans kan sies å være et moderne begrep hentet fra teorien om autentisk ledelse og som delvis bygger på Redding (1972) og Rogers (1987) forståelse av åpen kommunikasjon. Avslutningsvis har vi beskrevet ærlighet som en vedvarende verdi med betydning for enkeltmennesket og for samfunnet. De fleste velger å være ærlige, men løgn kan brukes av mennesker dersom gevinsten overstiger eventuelle tap ved å lyve. I en organisasjon etterstrebes ærlige tilbakemeldinger mellom organisasjonsmedlemmer, men utfordringen ligger i å legge til rette for at tilbakemeldinger er åpne, ærlige, avvikende og framfor alt kritiske.

9.0. Diskusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å utforske betydningen av åpen og ærlig kommunikasjon i organisatoriske endringsprosesser, sett i forhold til målsetninger om et bærekraftig arbeidsliv. Forskningstemaet ble valgt med bakgrunn i at åpenhet og ærlighet er aktuelle begrep som omdiskuteres i mange ulike sammenhenger i den offentlige debatten, samt at de ofte benyttes som verdiord i moderne organisasjoner. Noe av årsaken til dette kan være et økt fokus på at organisasjoner og ledere skal opptre etisk og ansvarlig, med påfølgende krav om åpenhet og gjennomsiktighet fra myndigheter og samfunnet for øvrig, for at borgere, forbrukere eller arbeidstakere skal kunne ha innsyn i saker som angår dem (Christensen, 2002). En annen årsak kan være en større bevissthet om organisasjoners fordeler ved det å ha et godt omdømme, og betydningen av at ledere og organisasjoner opptrer troverdig for å kunne oppnå ulike interessentgruppers tillit (Brønn & Ihlen, 2009). For moderne organisasjoner blir det dessuten stadig vanskeligere å trekke klare skiller mellom organisasjonen og omverden, hva som kan defineres som utenfor, og hva som regnes som innenfor. Økt markedsorientering, redusert lojalitet fra kunder og ansatte, nettverksbaserte organisasjonsformer og informasjonsteknologiens utvikling av nye kommunikasjonssystemer, kan være forhold som gjør at det stilles større krav til orkestrering av kommunikasjon. Dette for å sikre konsistens i det som kommuniseres i ulike kanaler, til ulike interessenter, mellom uttrykte verdier og handling, for å framstå tydelig og troverdig, og bli oppfattet som en legitim aktør (Cheney og Christensen, 2001). Paralleller kan her trekkes til institusjonell teori som ser

konkurransen om legitimitet som en viktig drivkraft (Scott, 2001). Der de organisasjonene som framstår moderne, ved å signalisere verdier i henhold til normer og forventninger, vil være de som får mest støtte fra omgivelsene, og som overlever lengst.

Vi har valgt å se temaet åpen og ærlig kommunikasjon i organisatoriske endringsprosesser i et bærekraftperspektiv, da dette innebærer å se lønnsomhet i et lengre og helhetlig perspektiv, og å fremme økonomisk levedyktige arbeidssystemer som samtidig bidrar til et bærekraftig arbeidsliv (Docherty, Kira & Shani, 2009). Bærekraftperspektivet vektlegger samspillet mellom forhold på individ, organisasjon og samfunnsnivå, samt nødvendigheten av å anta et nytt og lengre tidsperspektiv ved valg og prioriteringer. I et bærekraftperspektiv vektlegges ikke enkelte interessentgruppers behov på bekostning av andre, eller kortsiktige og målbare effekter som produktivitet og profitt på bekostning av langsiktige og dynamiske effekter som læring og innovasjon. Oppgaven har tatt utgangspunkt i systemtenkning og et multiteoretisk perspektiv på endringer og kommunikasjon i organisasjoner. Vi mener det er nødvendig å se forskning og praksis grunnet i ulike ståsted i sammenheng, og hvordan disse har hatt betydning for utviklingen av kunnskap, teorier og modeller på feltet. Litteratur om ledelse og kommunikasjon i organisatoriske endringsprosesser har i stor grad hatt fokus på det å utvikle verktøy som kan bistå ledere i å fremme effektive implementeringer av planlagte endringer, og minimere motstand fra ansatte. I endringsprosjekt der effektiv implementering er målet, vil kommunikasjon og større eller mindre grad av åpenhet kunne sees som et virkemiddel, som må tilpasses og vurderes i henhold til hva som er mest hensiktsmessig. I norsk arbeidspsykologisk forskningstradisjon har demokratiske prinsipp om egenkontroll og innflytelse på egen arbeidssituasjon blitt vektlagt. I et perspektiv som vektlegger organisasjonsutvikling basert på samskapt læring og medvirkning, kan åpen kommunikasjon sees som en målsetning i seg selv. Det kan synes som at det er konsensus om at det er viktig å ivareta og legge til rette for demokratiske verdier og prinsipp i arbeidslivet. I organisatoriske endringsprosesser kan det derimot se ut til at disse verdiene blir satt på prøve. En ting er hva det er enighet om med bakgrunn i forskning ideelt sett, noe annet er hva som er vanlig oppfatning blant ledere flest, av hva som er mulig og ønskelig i praksis. Fra et kritisk ståsted kan en kanskje diskutere om den mest innflytelsesrike endringslitteraturens perspektiv på endringsledelse, og forståelse av hva som er viktig å vektlegge i endringsprosesser, etter hvert har fått hegemonisk makt, og derfor sees som det mest naturlige og rasjonelle på feltet. Mens prinsipp som åpenhet og demokrati på arbeidsplassen kan sees som ideelle, men urealistiske.

Kritisk forskning problematiserer organisasjonsforskningsfeltet for å undertrykke ansattes interesser gjennom en form for universalisering av lederes interesser, der den tekniske rasjonalitetens dominans, og instrumentell argumentasjon karakterisert ved effektivitet og kontroll, sees som den eneste og optimale måten å tenke på. Dette kan føre til at prinsipper som autoritet, hierarki og rasjonalitet framstår som udiskutable, mens alternative tenkemåter og argumentasjon basert på ”mykere” verdier, marginaliseres og sees som irrasjonelle og naive (Putnam & Mumby, 1993; Deetz, 2005). Vi ser bærekraftperspektivet som en mulig bro over dette polariserte gapet mellom forskning og praksis, og mellom idealer og oppfatninger av hva som er mulig, realistisk og lønnsomt. Et bærekraft perspektiv kan være krevende og omfattende, men kan og være svært vanskelig å argumentere imot.

Problemstillingen som drøftes i denne oppgaven er:

Hvordan kan vi forstå betydningen av åpen og ærlig kommunikasjon i organisatoriske endringsprosesser i forhold til målsetninger om et bærekraftig arbeidsliv?

For å kunne gi en nyansert besvarelse vil vi videre diskutere følgende forhold:

1. Hva vi forstår ved åpen og ærlig organisasjonskommunikasjon. Her vil vi forsøke å formulere en forståelse av åpen og ærlig kommunikasjon i organisasjoner, basert på aspekt som trekkes fram som sentrale i litteraturen på feltet. Her vil vi forslå en utvidet modell på åpenhet og ærlighet i organisasjonskommunikasjon basert i hovedsak på Reddings dimensjoner, og aspekt hentet fra Argyris og Senges tenkning, men og med bakgrunn i de andre presenterte teoriene.

2. Hvilken betydning åpen og ærlig kommunikasjon i endringsprosesser kan ha på psykososiale arbeidsmiljøfaktorer og arbeidslivet sett i et bærekraftperspektiv. Her vil vi se hvordan åpen og ærlig kommunikasjon i endringsprosesser og et klima basert på støtte, deltagelse og tillit kan ha betydning for psykososiale faktorer som stress, mestring, motivasjon, engasjement, jobbtilfredshet, som igjen kan ha betydning for arbeidslivets bærekraft.

3. Hvilket perspektiv vi ser som nødvendig å anvende om en skal forstå betydningen av åpen og ærlig kommunikasjon sett i forhold til målsetninger om et bærekraftig arbeidsliv. Her vil vi diskutere ulike teoretiske perspektivs betydning for hvorvidt åpen og ærlig kommunikasjon kan sees som et mål, et middel eller en utfordring i endringsprosesser. Vi vil forsøke å se styrker og begrensninger ved de ulike tilnærmingene og begrunne hvorfor en eklektisk, multiteoretisk tilnærming vil være det mest bærekraftige.

4. Hvilke implikasjoner målsetningen om et bærekraftig arbeidsliv har for hvorvidt det sees som ønskelig og nødvendig at det kommuniseres åpent og ærlig i endringsprosesser. Her

vil vi diskutere hvordan prinsipp om demokrati og rettferdighet og hensynet til menneskelige behov som mestring, læring, involvering, helse og følelsen av sammenheng, legger føringer for hvordan det bør kommuniseres i organisatoriske endringer.

Og 5. På hvilken måte åpen og ærlig kommunikasjon i organisatoriske endringsprosesser kan fremme et bærekraftig arbeidsliv. Her vil vi drøfte hvordan åpen og ærlig kommunikasjon i endringsprosesser og et åpent kommunikasjonsklima, vil gi mennesker og organisasjoner økt robusthet og endringskraft, og hvordan dette viser behov for framtidig forskning på feltet.

9.1. Vår forståelse av åpen og ærlig i kommunikasjon i organisasjoner

I henhold til Redding (1972) ser vi begrepene åpen og ærlig kommunikasjon som et multidimensjonalt fenomen hvor mange forhold eller aspekt er av betydning. Redding mente det var viktig å skille mellom kommunikasjonshandlinger som avsender, og som mottaker, og at kommunikasjonens retning i organisatoriske hierarki også var av betydning. Redding (1972) så en sunn organisasjon som det motsatte av en ryddig satt sammen maskin; som et menneskelig system som alltid er i endring og som bevisst oppfordrer til et tålelig nivå med uorden og konflikt. Dette bildet i tråd med en moderne forståelse av organisasjoner og kommunikasjon som levende og dynamiske system. I tillegg vektlegger han å se åpen og ærlig kommunikasjon i sammenheng med kontekstuelle forhold som organisasjoners ledelsesklime, noe som gjenspeiler hans syn på åpenhet som et multidimensjonalt fenomen. Senge (1990), og Argyris (2011) teorier tilfører i tillegg et aspekt som vektlegger refleksjonsferdigheter og en form for bevisstgjøring som avgjørende for åpenhet.

Teoriene presentert i oppgaven beskriver og vektlegger disse forholdene i ulik grad. Vi vil nedenfor presentere disse som tre dimensjoner i en multidimensjonal modell vi mener reflekterer hva fenomenet åpen og ærlig kommunikasjon betyr i henhold til teoriene og vår forståelse av dem. Hver dimensjon inneholder aspekt som tilfører kunnskap til fenomenet. Med multidimensjonalt fenomen mener vi dessuten at hver enkelt dimensjon ikke kan stå alene eller være uavhengig av de andre. De griper i hverandre i en prosess, som i likhet med organisasjoner og kommunikasjon er dynamisk, pågående og foranderlig. Når mennesker reflekterer omkring oppfattede kommunikasjonshandlinger vil de basere sine oppfatninger på summen av mange handlinger, i dynamiske og relasjonelle prosesser. Når en skal vurdere oppfatninger i forhold til operasjonaliseringer, vil en også påvirkes av de formuleringene og valgmulighetene som gis. Verbal kommunikasjon vil også foregå parallelt med nonverbalkommunikasjon, som kan forsterke eller svekke betydningen av den verbale kommunikasjonen. Åpen og ærlig kommunikasjon står dessuten alltid i forhold til en

kontekst, og omgivelsene rundt, som påvirker i større eller mindre grad. Dette kan gjelde for kontekst som klima, kultur, ledelsesfilosofi, og organisasjonsstruktur, eller nærmeste omgivelser i organisasjonen og samfunnet for øvrig. Til slutt vil vi presentere vårt forslag til en helhetlig modell for åpen og ærlig kommunikasjon i form av en skisse, som kan danne grunnlag for videre utforskning, utvikling og operasjonaliseringer. De tre dimensjonene vi mener framtrer som sentrale for åpen og ærlig kommunikasjon: er kommunikasjonshandlinger, bevissthet og kommunikasjonsklima.

Fra teori til modell. Til tross for at Reddings (1972) syn på organisasjoner på mange måter er i tråd med en moderne organisasjonsforståelse, stiller vi spørsmål ved om dimensjonene i hans modell, kommunikasjonshandlinger som avsender og mottaker, er dekkende for kommunikasjonshandlinger i moderne nettverksbaserte organisasjonsformer og kommunikasjonssystemer. Vi stiller og tvil ved om det i praksis er mulig å skille mellom avsender og mottakeratferd. Dimensjonene avsender- og mottakerhandlinger tar ikke i betraktning prosessuelle, relasjonelle, dynamiske aspekt ved kommunikasjon.

Kommunikasjon handler ikke bare om enkelthandlinger, men summen av mange. Lytting er ikke bare en mottageratferd, men en aktiv kommuniserende atferd, der en gir feedback gjennom blikk, holdninger, bevegelser, eller gjennom bekreftende eller avvisende signaler. Som taler, leser man også kontinuerlig omgivelsene, ved å ta opp signaler, tolke og tilpasse kommunikasjonen. I virkeligheten kan kommunikasjon sees som noe som skapes i en samhandlingsprosess mellom ulike aktører og omgivelsene. Det sosialkonstruktivistiske, fortolkende perspektivets meningssentret syn på kommunikasjon, ser verbal og nonverbal kommunikasjon som en pågående, og hele tiden foranderlig prosess som både skaper, og skapes av virkeligheten (Putnam, 1983). Samtidig ser vi nødvendigheten av å identifisere og operasjonalisere avgrensede kommunikasjonshandlinger om en ønsker å måle menneskers oppfattede åpenhet i kommunikasjon, og at en vanskelig kommer utenom et skille mellom avsender- og mottakerdimensjonene.

Rogers (1987) utvidet Reddings (1972) modell med dimensjonen kommunikasjonstema. Rogers (1987) modell besto av tre deler; hvem som kommuniserer med hvem, på hvilken måte, og om hvilke tema. De første to dimensjonene var i henhold til Reddings modell som så på relasjoner: leder til ansatte, ansatte til leder, og mellom ansatte. Og fire typer kommunikasjonshandlinger: sending og mottaking av beskjeder, og spørring og lytting. Den tredje delen som Rogers bidro med omhandlet temaene: instruksjoner, kommandoer, klager, kritikk, personlige meninger, dårlige nyheter, nye ideer, rykter, forslag, og argumenter. Rogers fant at tema hadde stor betydning for oppfattet åpenhet. Vi har derfor

inkludert kommunikasjonstema som aspekt ved dimensjonen kommunikasjonshandlinger i vår modell, men uten å definere ulike tema.

Redding (1972) beskrev kommunikasjonsretninger i en hierarkisk organisasjon som nedadgående fra over til underordnet, oppadgående fra under til overordnet og mellom kollegaer. Men mange av dagens arbeidslivsorganisasjoner er mindre hierarkiske og mer nettverksbaserte med sidestilte avdelinger og virksomheter i horisontale nettverk og som i mange tilfeller kan være lokalisert med lang avstand fra hverandre. For å gjenspeile dette vil vi foreslå at også distanse tas i betraktning i tillegg til retning. Distanse i denne sammenhengen kan forstås som både maktdistanse og lokaliseringsdistanse. Maktdistanse handler om avstanden mellom leder og medarbeider i forhold til blant annet posisjon og kunnskapsmakt (Boonstra & Gravenhorst, 1998), mens lokaliseringsdistanse handler om faktisk avstand, og begge typer distanse kan ha betydning for kommunikasjonshandlinger. Andre former for distanse kan ha også tenkes å ha betydning, som relasjonell, kulturell og sosial distanse.

Vi har valgt å vektlegge bevissthet i forhold til åpenhet i organisatorisk kommunikasjon, hvor refleksjon kan bidra til å stille spørsmål ved egne tanker og meninger, og grunnleggende antagelser i organisasjonen. I henhold til Senge (1990) kan man bare ved å være reflekterende åpen virkelig ta innover seg andres meninger og holdninger, og dermed oppleve at andre kan ha kunnskap, ideer og synspunkter som kan bidra til egen meningsdannelse, eller endring av egne meninger. Det kan være en balansegang mellom å lytte og ta innover seg andres synspunkt, samtidig som man skal forsvare og dele egne meninger. Det handler av og til om å tørre å ta feil og at andre kan ha rett. Bevissthet i forhold til kommunikasjon innebærer at vi er oss bevisst og reflekterer over i hvilken grad vi evner å være tolerante og utfordre grensene for dette, hvilke holdninger vi har til mangfold av meninger, om vi har integritet og er ærlige slik at det vi sier er det vi gjør, og i hvilken grad vi er empatiske og hvordan utvikle dette. I forhold til kommunikasjon i organisasjoner kan en bevisstgjøringsprosess innebære en form for metakommunikasjon hvor man vier oppmerksomhet til kommunikasjon og setter dette på dagsorden ved å snakke og reflektere rundt organisasjonens kommunikasjon og kommunikasjonsklima. I henhold til Grennes (2007), handler metakommunikasjon både om evnen til å fungere i forhold til budskapet som kommuniseres, og se kommunikasjonen og budskapet fra et overordnet nivå. For endring er evnen til å se seg selv ovenifra og ned en nødvendighet. Reflekterende åpenhet handler i følge Senge (1990) om ferdigheter og ikke bare hensikter, derfor er det viktig å tenke høyt og reflektere i en læreprosess som kan utvikle ferdigheter i åpen og reflekterende

kommunikasjon. Dersom refleksjon er fraværende og man blir for opptatt av kommunikasjonshandlingene, og oppnår kun deltagende åpenhet. Organisasjonens fokus på bevisstgjøring og refleksjon rundt kommunikasjon og atferd, kan bidra til å utfordre gjeldende handlingsteorier og grunnleggende antagelser som styrer daglig praksis (Argyris og Schön, 1996), samt å hindre det Argyris (2010) kaller feller og dysfunksjonell atferd. En kontinuerlig søken etter muligheter for læring og utvikling av evner til kritisk refleksjon, på tvers av organisasjonen, kan bidra til læring på organisasjonsnivå (Jones, 2001; Kolb et al., 1979; Revans 1980).

I forhold til bevissthet vil vi gi oppmerksomhet til aspektet i modellen sunne omstillingsprosesser (Saksvik et al., 2007) som vektlegger bevissthet om mangfold. Saksvik (2011) påpeker at dette aspektet handler om en bevissthet og modenhet i organisasjonen og er en forutsetning for å fremme tilsiktet endring. Organisatorisk modenhet kan sees i forhold til to retninger. Innsikt i organisasjonens uttalte og uttalte normer handler om kultur uttrykt som "slik gjør vi det hos oss", og forståelse for mangfold i reaksjonene på endring (Saksvik et al., 2007). Reaksjoner på endringer handler om at det er normalt å reagere emosjonelt og dette kan variere mellom individ og mellom grupper. I tillegg påpeker Saksvik (2011) at det er viktig å oppfatte meningene til de som ikke snakker så høyt eller tier da disse kan ha avvikende og betydningsfulle meninger, i forhold til de som er mer taleføre.

Kommunikasjonsklimaet handler om samspill mellom mennesker og psykososialt miljø som har betydning for måten det kommuniseres på i organisasjoner. De fleste er enige om at klima er viktig og avgjørende i forhold til atferd i organisasjoner, samt at det er vanskelig å måle. Man må kanskje stille spørsmål om det er mulig å skille enkelthandlinger fra klima og motsatt. Et klima sees vanligvis som et konsept som påvirkes og forandres, men allikevel har en viss grad av kontinuitet over tid. Redding (1972), vektla at kommunikasjonsklima er viktigere enn kommunikasjonsferdigheter og handlinger og understreket at konseptet åpen og ærlig kommunikasjon må sees i sammenheng med tre andre forhold som beskrives som karakteriserende for et ideelt ledelsesklima, og refererte da til forhold som støtte, deltagende beslutningstaking og tillit. Derfor foreslår vi at et åpent kommunikasjonsklima må sees i sammenheng med støtte og medvirkning som belastningsreducerende og oppbyggelige faktorer med betydning for ansattes helse og trivsel. I et godt klima hvor ansatte opplever psykologisk sikkerhet kan ansatte tørre å gjøre seg sårbare overfor hverandre slik at man legger grunnlaget for gjensidig tillit med betydning for i hvilken grad man kan kommunisere på en åpen og ærlig måte.

I forhold til forskning og analysering påpeker Jablin (1980) at kommunikasjonsklima må sees i forhold til flere nivå, som en individuell, dyadisk, gruppe, eller organisatorisk egenskap, avhengig av forskningsprosjekts valgte analysenivå. Han vektlegger også viktigheten av å rapportere analysenivå i kommunikasjonsklimaundersøkelser.

Modell for åpen og ærlig kommunikasjon i organisasjoner. Under har vi å forsøkt å formulere vår forståelse av åpen og ærlig kommunikasjon i organisasjoner, basert på aspekt som trekkes fram som sentrale i litteraturen vi har presentert på feltet. Her vil vi forslå en utvidet modell på åpenhet og ærlighet i organisasjonskommunikasjon basert i hovedsak på Reddings (1972) dimensjoner, og aspekt hentet fra Argyris (2010) og Senges (1990) tenkning, men og med bakgrunn i de andre presenterte teoriene. Modellen (figur 1) består av dimensjonene kommunikasjonshandlinger, bevissthet og kommunikasjonsklima:

Kommunikasjonshandlinger. Innenfor et helhetlig syn på åpen og ærlig kommunikasjon foreslår vi derfor at åpne kommunikasjonshandlinger må sees som: ærlig deling av passende personlig informasjon, ærlig deling av organisatorisk positiv og negativ informasjon og tilbakemeldinger, samt friheten og muligheten til å si hva en mener. Åpen lytting og tilstedeværelse, generere dialog gjennom refleksivitet, empati og aksept, oppmerksomt se andre mennesker og tillate ærlige uttrykk for ideer, følelser, mangfold, samt ubehagelig informasjon.

I tillegg til dele og lytteaspektet, inngår også kommunikasjonsinnhold, kommunikasjonsretning og distanse som aspekt ved kommunikasjonshandlingene.

Bevissthet. Åpne og ærlige kommunikasjonshandlingene må bevisstgjøres gjennom aktivt å øke ferdigheter i reflekterende åpenhet i form av menneskers vilje og evne til å vende blikket innover, og utfordre egne tanker og meninger, tørre å tape og oppleve mindre kontroll og kjenne på negative følelser. Aktivt søke informasjon, skape informerte valg, oppdage og lære av feil og ikke rasjonalisere uhensiktsmessig kommunikasjonsatferd. Samt stille seg spørrende og reflekterende i forhold til grunnleggende antagelser på organisasjonsnivå.

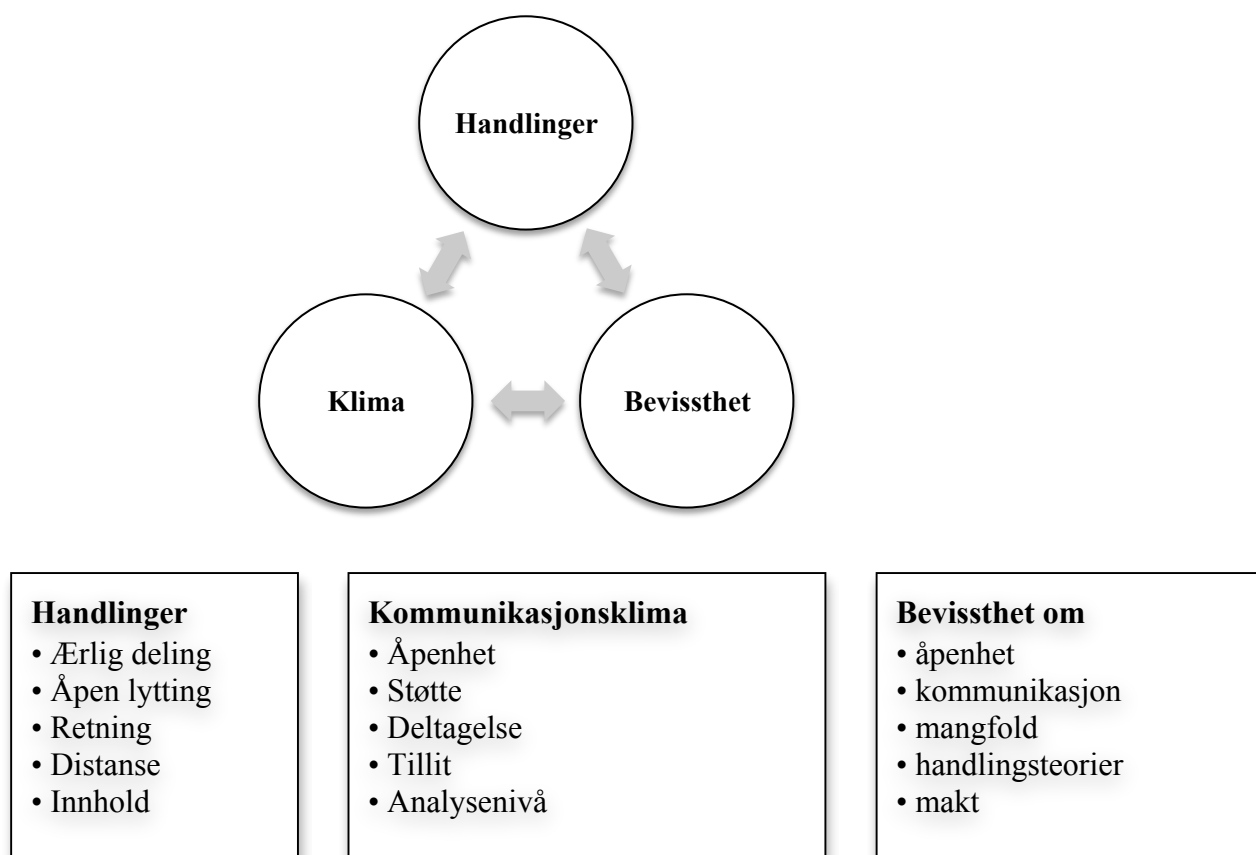
I denne dimensjonen inngår aspektene bevissthet om åpenhet, kommunikasjon, mangfold, handlingsteorier og maktforhold.

Kommunikasjonsklima. Bevisste, åpne og ærlige kommunikasjonshandlinger er tett sammenvevd i en gjensidig påvirkningsprosess med kommunikasjonsklima som vi forstår som organisasjonens atmosfære bestående av støtte i form av opprettholdelse av menneskers verdi og betydning, med en kommunikativ atferd som er rettferdig, åpner for diskusjon, preget av spontanitet og empati, kreativitet og basert på likhet. Bestående av deltagelse med reell medvirkning i beslutninger angående en selv og som demokratisk distribusjon av

lederskapsfunksjoner og makt. Og bestående av tillit og troverdighet i kommunikasjonsprosesser og relasjoner via psykologisk sikkerhet slik at mennesker kan ha følelsen av å vise seg selv og engasjere seg selv uten frykt for negative konsekvenser i forhold til eget selvbilde, status og karriere.

I denne dimensjonen inngår aspektene åpenhet, støtte, deltagelse, tillit og kommunikasjonsklima på ulike analysenivå: individuelt, dyadisk, gruppe og organisasjonsnivå.

Figur 1.0. Modell for åpenhet i organisasjonskommunikasjon



Betraktninger om modellens betydning for endringskraft. Vi mener den siste dimensjonen i modellen, bevissthet, er sentral i forhold til å kunne styre endringer ved arbeidsmiljø, klima og kultur i ønsket retning, gjennom bevisst intensjonal handling, basert på åpne refleksjoner. Uten bevissthetsdimensjonen kan kommunikasjonshandlinger og klima bli styrt av tilfeldigheter, avhengig av enkeltpersoners oppfatninger og lederstil, og mer sårbart i forhold til negativ utvikling. Kommunikasjonsklima og kommunikasjonshandlinger kan kanskje sies å ha gjensidig effekt på hverandre. Kommunikasjonshandlinger påvirkes av den åpenhet og tillit som preger et kommunikasjonsklima (Erlie, 2006), mens

kommunikasjonsklima kan sees som summen av intern åpenhet i kommunikasjonshandlinger og den troverdighet ledelsen har blant sine ansatte (Hellevik, 2011, februar). Dette kan være interessant å se i sammenheng med den selvforsterkende effekten som ansees å være karakteriserende for tillit. Eller i motsatt tilfelle den negative og selvforsterkende effekten ved mistillit (Ferrin, Bligh & Kohles, 2008). Lederinitiert tillit til ansatte, og lederinitiert åpenhet kan være et viktig sted å starte en utvikling i retning av et åpnere klima.

Bevissthetsdimensjonens endringskraft er i tråd med Grenness (2007) oppfatning av metakommunikasjon, det å evne å se seg selv utenifra, som en forutsetning for endring.

9.2. Åpenhet og psykososiale faktorer i endringsprosesser

Her vil vi se hvordan åpen og ærlig kommunikasjon i endringsprosesser og et klima basert på tillit, deltagelse og støtte kan ha betydning for psykososiale faktorer som stress, mestring, motivasjon, engasjement, og jobbtilfredshet, som igjen kan ha betydning for arbeidslivets bærekraft. Vi begynner med å diskutere betydningen av kommunikasjonsklima og fokus på åpenhet, samt hvordan dette forholder seg til tillit, medvirkning og støtte. Deretter diskuterer vi kort litteratur som ser mer kritisk på åpenhet, for til slutt å fokusere på bærekraft.

Kommunikasjonsklima er i følge Sætre "summen av intern åpenhet og den troverdighet ledelsen har blant sine ansatte" (Hellevik, 2010). Han fokuserer på åpenhet og tillit som kjernen i et godt kommunikasjonsklima som blant annet gir positive påvirkninger på helse og innovasjonsevner. Erlien (2006) sier kommunikasjonsklima handler om trygghet og åpenhet, og beskriver det som samspillet mellom mennesker, og som en del av det psykososiale miljøet. Klima sees som et uttrykk for, eller en overflatemanifestasjon av en dypereliggende organisasjonskultur, som er vanskeligere å observere (Schein, 1990). Jablin (1980) sier det et foranderlig konsept, som i likhet med en personlighet, påvirkes og formes. Det betyr at den psykologiske atmosfæren er en del av organisasjonen og kulturen i et samspill med alle organisasjonens aktører. Klima blir sett i sammenheng med menneskelig atferd (McGregor, 1960; Jablin, 1980). For å kunne ivareta et godt kommunikasjonsklima er det dermed viktig kontinuerlig å fokusere på åpenhet, kommunikasjonsatferd og samspill i organisasjoner. Dette vil være betydningsfullt spesielt i forhold til organisasjonsendringer som i seg selv sees som utfordrende for organisasjonen. Bak planlagte endringer ligger et ønske om å nå et mål eller løse et problem (Jacobsen, 2004; Huy, 2001), men konsekvensene av endringene er ofte stress og økte arbeidskrav (Hilsen, et al., 2004). Dermed må organisasjonene i utgangspunktet være rustet for å møte disse utfordringene. Et godt kommunikasjonsklima kan derfor være avgjørende. Et godt klima er i følge Erlien (2006) preget av åpenhet og ærlighet, atferd som viser omtanke og gir trygghet, gjensidig tillit, og

vilje til å dele tanker og ideer. Dette gir rom for ulike meninger og kritiske refleksjoner, slik at alle føler de kan snakke fritt og bli lyttet til. Videre sier hun et dårlig kommunikasjonsklima er et tegn på manglende tillit.

Tillit. Redding (1972) fokuserte på tillit i forhold til et godt ledelsesklima og ser dette som nært forbundet med åpenhet sammen med forhold som støtte og deltagende beslutningstaking. Organisasjoners overordnede tillitsklima og menneskers tillit og tiltro til hverandre, er av kritisk betydning for å kunne kommunisere effektivt. Vogelgesang (2007) hevder tillit kommer fra ansattes forventninger til lederens atferd, og når disse forventningene blir tydeliggjort ved gjennomsiktede samhandlinger kan man forvente at tilliten til lederen øker. Dersom ansatte opplever tillit til lederen på grunn av en konsistent atferd, kan dette få en selvforsterkende effekt ved at lederen oppnår tillit på andre områder også. Denne selvforsterkende tendensen kaller Ferrin, Bligh og Kohles (2008), for tillitens selvforsterkende karakter. Implisitt i denne effekten er også oppfatningen at i en samhandling eller relasjon vil tillit fra en part fremme tilliten til den andre, noe som betyr at selve samhandlingen skaper ytterligere tillit. Dermed kan tillitsbygging sees som en selvforsterkende spiral hvor paralleller kan trekkes til fenomenet selvavdekking. Innenfor selvavdekkingsteorier beskrives gjensidighetseffekten eller den dyadiske naturen (Chelune, 1979) hvor en persons avdekking av personlig informasjon i en relasjon fører til at den andre personen også avdekker egen personlig informasjon. Går avdekkingen utenfor grensene for hva en person finner komfortabelt, vil ikke gjensidighetseffekten aktiveres. Dette kan være gjeldene for tillit også. Grenseløs tillit i relasjoner eller i organisasjoner hvor dette ikke føles komfortabelt, kan dermed mistenkeliggjøres.

Et åpent kommunikasjonsklima preget av tillit er viktig i forhold til motstand mot endringsprosesser. I følge Falkum, et al. (2009) er åpenhet og tillit viktig for å unngå at motivene for motstanden blir mistenkeliggjort. Motstand kan både være motivert av vurderinger av endringene basert på kunnskap og erfaringer, samt motivert av strategier for å forsvare særinteressene. Tillit blir dermed viktig i forhold til å avklare motiv for motstanden. Dersom ledere oppfatter feil motiv kan viktig og konstruktive tilbakemeldinger for endringsprosessen gå tapt, og dermed hindre læring.

Tillit knyttes nært til psykologisk sikkerhet hvor organisasjonsmedlemmene kan hevde sin mening uten å oppleve represalier for dette (Kahn, 1990). Ansattes kommunikasjon med lederen om ideer eller jobbforhold som er av avvikende karakter, negativ karakter, eller i forhold til leders atferd og funksjoner, stiller krav til et psykologisk sikkert kommunikasjonsklima og høy grad av tillit til at ikke budskapet i kommunikasjonen gir

negative konsekvenser for avansement eller vurderinger av kompetanse. Dette er i følge Kassing (2001) noe de ansatte vurderer før de tør uttrykke seg. Selvik (2005) påpeker hvordan ansatte er følsomme for hva sjefen ønsker og foretrekker, for dermed å kommunisere dette. Eisenberg og Witten (1998) hevder ansatte er strategiske i forhold til hvordan åpenhet i kommunikasjonen påvirker egne interesser. Redding (1972) påpeker også dette, og fokuserer på at ansatte filtrerer informasjonen dersom den kan virke negativt på kompetanse eller karriere. Men kreative innspill og ærlige tilbakemeldinger er viktig i forhold til både problemløsning og læring. Tillit og åpenhet bli spesielt viktig i forhold til læring av feil, slik at ikke feil blir kamuflert for å hindre represalier (Tourish & Hargie, 2004). Tillitt, eller mistillit er derfor avgjørende faktor i forhold til mengde og kvalitet når det gjelder oppadgående kommunikasjon (Redding, 1972).

Redding (1972) og Vogelgesang (2007) beskrev også åpen kommunikasjon og et psykologisk sikkert kommunikasjonsklima som nært knyttet til deltagelse og medvirkning. Deltagende beslutningstaking kan sees i sammenheng med demokrati, som en form for distribusjon av lederskapsfunksjoner og makt, samt en form for klima, og ikke bare enkelthandlinger. Tydelig kommunikasjon er sentralt, uansett form for deltagende beslutningstaking. Virkelig deltagende ledelse krever en gjensidig påvirkning, der ledere også er åpne for å la seg selv påvirke når det gjelder viktige saker (Redding, 1972). Ledere kan påvirkes gjennom ærlige tilbakemeldinger i et klima preget av tillit og psykologisk sikkerhet (Tourish & Hargie, 2004), noe som kan betyding for kvaliteten for framtidige beslutninger (Selvik, 2005). Tillit og psykologisk sikkerhet er vesentlig både for konstruktive tilbakemeldinger og avvikende meninger, men ansatte må føle trygghet i forhold til at de unngår represalier og straff.

Vi har i oppgaven beskrevet at vanlige konsekvenser av omstillinger er økt belastninger som usikkerhet og jobbstress med redusert jobbtillfredshet, trivsel og motivasjon, samt negativ innvirkning på arbeidsmiljø og helse (Arbeidstilsynet, 2008). Usikkerheten vil naturligvis implisere mange spørsmål om hva omstillingene vil bety for egen del, og for organisasjonen. Dermed ønskes disse besvart for å prøve å oppnå en økt følelse av kontroll og oversikt over situasjonen. Det vil da være naturlig å søke svar hos nærmeste leder, og om mulig dempe usikkerheten og jobbstresset. I et åpent, sikkert, tillitsbasert kommunikasjonsklima, kan ansatte drøfte disse spørsmålene med nærmeste leder, kollegaer og eventuell høyere ledelse. Betydningen av tilgjengelig leder og betydningen av tidlig rolleavklaring i forhold til å redusere belastninger i omstillingsprosesser, er for øvrig viktige

aspekt Saksvik et al. (2007) trekker fram som vesentlige i sin modell om sunne omstillingsprosesser.

Av betydningsfulle og oppbyggelige faktorer i endringsprosesser har vi i oppgaven trukket fram motivasjonspsykologiske faktorer som medvirkning og sosial støtte, samt mestring. Rasmussen (2005) fant i sin studie at de som opplevde dårlig mestring i en omstillingsprosess, fikk flere psykiske helseplager enn de med god mestring. Dette virker å være i tråd med Skogstad(2011) som beskriver at forskning han har omtalt i sin bok, konkluderer med at opplevelsen av å mestre arbeidet har betydning for trivsel og helse. Da er det naturlig å tenke at dårlig mestring henger sammen med dårlig helse og trivsel. Bestemmende for både jobbtrivsel og jobbmotivasjon er også den indre motivasjonen, som Skogstad (2011) benevner som meningsfylde, og som handler om kunnskap om arbeidsresultater.

Deltagelse. Deltagelse og medvirkning kan sees i lys av psykososiale oppbyggelige faktorer. De psykologiske jobbkravene (Thorsrud & Emery, 1970) beskrives som en rekke allmenne psykologiske behov for å kunne oppleve arbeidet som meningsfylt. Meningsfullhet i arbeidet blir av Sørensen, Hasle, Hesselholt og Herbøl (2011) beskrevet i forhold til om arbeidet har formål, gir sammenheng og er forståelig. I tillegg må det stemme overens med menneskets verdier og mål. Skogstad (2011) beskriver oppbyggelige faktorer som motivasjonspsykologiske faktorer, og han trekker spesielt fram punktet som omhandler mulighetene for å påvirke og treffe beslutninger, både på egne arbeidsoppgaver og på medbestemmelse når overordnede beslutninger blir tatt. I dagens arbeidsliv skjer medvirkning som partsbasert, kollektivt og indirekte og driftsbasert medvirkning (Falkum, et al., 1999), hvor den driftsbaserte skjer i direkte samhandling med ledere og kollegaer gjennom daglig arbeid. Samhandling, medbestemmelse og medvirkning krever tilgjengelige ledere som kan kommunisere åpent og ærlig, ikke er konfliktsky og feier konflikter eller vanskelige saker under teppet, noe Argyris (2010) beskriver som dysfunksjonell atferd. Skal medbestemmelse i beslutninger være reell og styrke demokratiet stilles krav til lederes evne til toleranse for mangfoldige meninger, og evne til å ta imot konstruktive og kritiske tilbakemeldinger. Dette gjenspeiler hvilke evner lederne har til å lytte og sette seg inn i medarbeiderens situasjon på en empatisk måte, oppfatte meningen i budskapet. Det er vesentlig å kunne reflektere over dette, og ikke minst, tørre å endre mening og tørre å innrømme feil. Dermed kan ansatte via ledere som har en åpen og ærlig kommunikasjonsatferd påvirke beslutningene i organisasjonen. Medvirkning stiller også krav til hele organisasjonens kommunikasjonsklima, ikke bare enkeltlederens evner. Organisasjonen må ha metakommunikasjon i fokus,

kommunikasjonshandlinger og klima må være tema som organisasjonsmedlemmene reflekterer over i en bevisstgjøringsprosess. Dermed kan reflekterende åpenhet, som beskrevet av Senge (1990), bli en del av et kommunikasjonsklima. Rent praktisk kan det bety at organisasjonen prioriterer ressurser og setter av tid til kommunikasjonsarbeid.

Kommunikasjonsrådgivere må inkluderes i strategisk arbeid, være tilstede sammen med medarbeidere og ledere for å ta "den psykologiske" pulsen på organisasjonen. Organisasjonen, og spesielt leder må se dette i et perspektiv hvor fokus ikke utelukkende er på måling av kommunikasjonsinnsatsen i form av økonomisk gevinst. Grønnhaug og Hansen (2001) mener grunnlaget for medvirkning har endret seg fra å se det som en styrke for demokratiet til å se det som et middel til å styrke organisasjonens konkurransevne. Dermed blir medvirkning en form for pseudomedvirkning, som dessuten ansatte sannsynligvis avslører, noe som kan bidra til svekket tillit. Skorstad (2011) sier balansegangen mellom ønsket om oppriktig medbestemmelse og manipulering er hårfin, og ledere kan enkelte ganger falle for fristelsen og late som om de tar ansatte på alvor. Medbestemmelse må derimot sees i sammenheng med andre konsekvenser av et åpent kommunikasjonsklima, som økt jobbtilfredshet, gode jobbprestasjoner (Vogelgesang, 2007), ansattes helse, og dermed som en verdi og mål i seg selv. Medvirkning er dessuten nedfelt i den norske arbeidsmiljøloven som en rettighet arbeidstakere har i omstillinger (Skogstad, 2011; Direktoratet for arbeidstilsynet, 2008). Grunnlaget for dette er at endringsprosesser kan være belastende for både den enkeltes helse, arbeidsmiljøet og for hele organisasjonen. Belastningene består i følge forskning av økt usikkerhet og jobbstress, med påfølgende reduksjon av jobbtilfredshet, trivsel og motivasjon.

Reell medvirkning og positiv dialog som bidrar til vekst og forståelse blir av Saksvik et al. (2007) beskrevet som en av konsekvensene av konstruktiv håndtering av konflikter i omstillingsprosesser. De har derfor nedfelt konstruktiv konflikthåndtering som en av kriteriene i sin sunnhetsvurderingsmodell «sunne omstillinger». De fokuserer på viktigheten av å møte de ulike reaksjonene hos ansatte med anerkjennelse og forståelse. Parallellt kan trekkes til Argyris (2010) som beskriver dysfunksjonell kommunikasjon som blant annet å unngå konflikter og feie disse under teppet, og samtidig rasjonalisere dette som funksjonelt. Medvirkning ved åpen og ærlig kommunikasjon mellom leder og ansatt med empatisk lytting, refleksjon og informasjonsdeling om endringene, kan bidra til å forstå hverandres opplevelser av endringene. Resultatet kan dermed bli redusert konfliktnivå, mer forutsigbarhet og mindre usikkerhet. Manglende forutsigbarhet påpekes som en belastningsfaktor i omstillinger (Knardahl, 1997) som kan utgjøre en større belastning enn endringer i seg selv (Skogstad, 2011).

Støtte. I forhold til oppbyggelige faktorer fungerer sosial støtte som en buffer mot belastningsfaktorene (Skogstad, 2011). Redding (1972) beskrev støtte i forbindelse med et godt ledelsesklima, og fokuserte på støtte som nært knyttet til åpen og ærlig kommunikasjon. Han refererte til Gibbs (1961) som hevdet et støttende klima er karakterisert av åpen informasjonsutveksling, og en kultur preget av kunnskapsdeling, samspill preget av tilgjengelighet, bekreftelse og samarbeidsvillighet. Kommunikasjonsatferden ble beskrevet som deskriptiv, problemorientert, spontan, empatisk, basert på likhet, samt fleksibel, eksperimenterende og kreativ. Human relations litteraturen vektla at det å skape støttende relasjoner gjennom åpen kommunikasjon var et gjensidig ansvar mellom ledere og ansatte (Likert 1967). Denne vektleggingen av støttende relasjoner inspirerte mye av den videre tenkningen i forhold til åpenhet (Eisenberg & Witten, 1987).

Larsen & Folgero (1993) påpekte hvordan et støttende kommunikasjonsklima handler om åpenhet mellom ledere og ansatte for å kunne uttrykke meninger, følelser og ideer. Dette krever derfor at ledere har kunnskap om lytteatferd, empati og effektiv kommunikasjon. Beskrivelsene er i overensstemmelse med flere som påpeker viktigheten av lytting som kommunikasjonsatferd i åpen og ærlig kommunikasjon, med spesiell vekt på empatisk og reflekterende lytting (Redding, 1972; Senge, 1990; Kahane, 2007; Sharmar, 2007). Det kan derfor virke som et støttende kommunikasjonsklima spesielt refererer til et klima hvor ledere og ansatte verdsetter og praktiserer gode lytteferdigheter.

Cobb (1976) beskrev sosial støtte som informasjon fra noen som bryr seg om en, verdsetter og anerkjenner en, og det å være del av et kommunikasjonsnettverk med gjensidig forpliktelse. Buunk (1990) påpekte at oppfattet støtte, det at tilgjengelig støtte finnes hvis nødvendig, var stressreducerende i seg selv, og kan fungere som en buffer mot stress. Manglende sosial støtte øker sårbarhet for alle typer påkjenninger, og forsterker negative konsekvenser ved stress. Derfor synes et støttende kommunikasjonsklima å virke stressreducerende og stressforebyggende, noe som er betydningsfullt ved endringsprosesser, da disse som beskrevet over ofte vurderes som ekstra belastende.

Litteraturen beskriver støttens funksjonelle side som emosjonell støtte, informasjonsstøtte, vurderingsstøtte og instrumentell støtte (Stroebe, 2000; House, 1981). Fokus er på behovet mennesker har for å få formidlet nødvendig informasjon og tilbakemeldinger, praktisk og nødvendig hjelp, samt å bli verdsatt, vist empati, omsorg og tillit. Paralleller kan trekkes til teorier om åpenhet som vektlegger informasjon og formidling i forhold til jobbtilfredshet og prestasjoner (Indik, Georgopoulos & Seashore, 1961; Argyris, 1966; Burke & Wilcox, 1969). Redding (1972) beskrev informasjonsformidling som en av

kommunikasjonsprosessens avsenderhandlinger som samlet inneholdt ærlige betrouelser av følelser, dårlige nyheter, og viktige forhold om arbeidsplassen. Men han påpekte også utfordringer i form av informasjonsoverflod og problemer med å skille det vesentlige fra det uvesentlige, og fordreining og tap av budskap som går gjennom flere ledd nedover i hierarkiet. I en nyere og mer moderne teori om åpenhet i lederkommunikasjonen vektla Vogelgesang (2007) bedre jobbtillfredshet og prestasjoner som resultat av åpenhet i form av proaktiv informasjonsdeling, konsistent atferd og åpen kommunikasjon med fokus på lytteegenskaper.

Erlie (2006) trekker fram støtte som del av et psykososialt klima med trygghet og åpenhet i mellommenneskelige samspill. Støtte finnes også beskrevet i de psykologiske jobbkravene hvor det fokuseres på behovet for anseelse og mellommenneskelig støtte og respekt. Stroebe (2000) påpekte at emosjonell støtte involverer det å bli verdsatt, vist empati, omsorg og tillitt. Emosjonell støtte i et åpent kommunikasjonsklima kan referere til relasjoner hvor ledere praktiserer ”åpendørpolitikk”, tillit og empati. I forhold til omstillingsprosesser forventes også andre støttende egenskaper hos ledere og spesielt mellomledere. Saksvik et al. (2007) påpekte at foruten tilgjengelighet og gode kommunikasjonsferdigheter, må mellomledere ha gode relasjoner og kommunikasjon med ledelsen videre opp i systemet, slik at tilbakemeldinger fra ansatte både kan nå og påvirke de med beslutningsmakt. Selv om nærmeste leder ofte ikke kan formidle ny informasjon, da dette ikke alltid er tilgjengelig for dem i systemet, påpekte Saksvik et al. (2007) at ansatte ønsker at mellomlederne skal være åpne og samtale om omstillingene, selv uten at ny informasjon foreligger. Det tyder på at en god, åpen samtale med formidling av empati og forståelse i seg selv er støttende og belastningsreducerende i en omstillingsprosess.

Åpenhet i et kritisk lys. Eisenberg og Witten (1987) beskriver et mer kritisk perspektiv på åpen kommunikasjon som hevder viktigheten av å ta i betraktning mennesker som strateger med særinteresser og egne mål, preferanser og væremåte. De påpekte også at åpenhet i form av deling av informasjon som ikke er personlig, men omhandler jobberelaterte planer og mål er kjernen i støttefunksjonen og ikke åpenhet i form av uinnskrenket oppriktighet. For mye personlig tilnærming kan være krevende og ubehagelig emosjonelt og dermed forårsake stress. På den andre siden, kan dette balanseres ved å se lederes rolle som den proaktive parten i samhandling, både i forhold til aktivt å bidra med refleksjon, og bevissthet rundt åpenhet, inkludert å avdekke passende mengde personlig informasjon, i tillegg samt å bidra med egen atferd i samsvar med kommunikasjonen.

Åpen kommunikasjon, godt klima, tillit, medvirkning og støtte beskrevet i oppgaven, kan virke utopisk i lys av Argysis (2010) beskrivelser av dysfunksjonell atferd, inkonsekvens og manglende evner til både oppdage og endre atferden. Og sammen med ansattes personlige og strategiske hensikter, og lederes ofte "manipulative overtalelse" for å skjule egen agenda, forvrengte informasjonen og overbevise andre (Allen, Madison, Porter, Renwick & Mayers, 1979), er kanskje undringen berettiget. Men ved å fokusere på temaene, sette dem på dagsorden, kan dette bidra til bevissthet og refleksjon om kommunikasjon og atferd både på individ og organisasjonsnivå.

Et begripelig, håndterbart og meningsfullt arbeidsliv. Gatu (2005) beskriver arbeidslivet som intensivt, at kortsiktige mål har overtatt for langsiktighet og at ansatte forventes å være fleksible og tilpassingsdyktige. Spesielt gjelder dette for ansatte i organisasjonsendringer som har resultert i endrede roller og arbeidsoppgaver. Rasmussen (2005) viser til forskjellige arbeidsmiljøundersøkelser som har vist at konsekvensene av endringer i jobben og systemene rundt vil gi seg utslag i endrede arbeidsmiljøforhold, som mulighetene til selvbestemmelse, faglig utvikling, medvirkningsmuligheter, og krav knyttet til arbeidstid og tempo. I henhold til Rasmussen (2005) må et godt holdbart arbeidsliv fokusere på de langsiktige konsekvensene, og ta hensyn til de ansattes psykologiske utvikling slik at ansatte kan oppnå muligheter for mestring, personlig utvikling og skape psykologiske ressurser. I følge Antonovsky (2005) har dette sammenheng med tre komponenter, begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet. Mulighetene til å se seg selv og sin situasjon i lys av behov for mening og som skapende menneske og psykologisk, sosial og biologisk enhet er derfor avgjørende.

Docherty, Kira & Shani (2009) sier søken etter bærekraft betyr en søken etter diversitet i arbeidssystemer. Diversitet gjør organisasjoner mer endringsdyktige og i stand til å møte utfordringer og muligheter i omgivelsene på en kreativ måte. For å muliggjøre dette mener vi derfor organisasjonene må verdsette mangfoldet av mennesker og mangfold i og av meninger. Ønsker arbeidslivet og organisasjoner kreativitet og innovasjonsevne, er det nødvendig å rekruttere mennesker som gjenspeiler dette i form av diversitet av meninger og ideer. Det er ikke nok bare å rekruttere, de må få mulighetene til å bli hørt, få innflytelse og utvikle seg selv i et støttende og belønnede system som ikke bryter mennesker ned hverken fysisk eller psykisk. Dermed kan mennesker fremme organisasjoners og egne behov for utvikling i et begripelig, håndterbart og meningsfylt arbeidsliv.

Ved å gi oppmerksomhet til åpen og ærlig kommunikasjon, kommunikasjonsklima psykososiale faktorer som støtte og medvirkning, samt bærekraft, har vi ønsket å vise hvordan

kommunikasjon kan bidra til å redusere belastende og fremme oppbyggelige faktorer for psykososial helse i endringsprosesser, og dermed fremme et holdbart arbeidsliv. Fokuset på faktorer som fremmer helse i endringsprosesser, kan bidra til at mennesker ikke faller ut av arbeidslivet, men kan oppleve arbeidsglede og mening fram til pensjonsalderen.

9.3. Mål, middel eller utfordring?

I dette kapittelet vil diskutere hvilket perspektiv vi ser som nødvendig å anvende om en skal forstå betydningen av åpen og ærlig kommunikasjon sett i forhold til målsetninger om et bærekraftig arbeidsliv. Vi vil vise hvordan ulike teoretiske perspektivs organisasjons- og kommunikasjonsforståelse kan ha betydning for hvorvidt åpen og ærlig kommunikasjon i endringsprosesser kan sees som et mål i seg selv, et virkemiddel, eller som en særskilt utfordring. Vi vil forsøke å se nytteverdier og begrensninger ved de ulike tilnærmingene og til slutt begrunne hvordan en eklektisk, multiteoretisk tilnærming vil være bærekraftig.

Åpenhet som middel. Som presentert tidligere blir kommunikasjon i et postpositivistisk perspektiv, som er det mest dominerende innen organisasjonsstudier (Mumby & May (2005, s. 4), i likhet med annen menneskelig atferd, forstått som en observerbar, målbar handling. Studier av organisasjonskommunikasjon med dette utgangspunktet handler om å måle hvordan kommunikasjonshandlinger kan indikere kvaliteten ved relasjoner eller predikere andre forhold, som ansattes tilfredshet og produktivitet (Sias, 2009). Perspektivet har et instrumentelt syn på kommunikasjon, som vil si at kommunikasjon benyttes som middel til å fremme organisasjonens målsettinger (Putnam, 1999). Organisasjoner sees som enheter som kan styres, og kommunikasjon som instrument for å påvirke medlemmer i ønsket retning. Innen en monologisk ledelsestilnærming, anbefales det at ledere anvender strategier for å møte reaksjoner som usikkerhet og motstand mot endringer. I litteratur om endringsledelse blir kommunikasjon beskrevet som avgjørende suksessfaktor, og en vanlig oppfatning er at effektiv kommunikasjon vil kunne redusere eller overvinne motstand slik at endringene kan lykkes. Denne ledelsestilnærmingen kan imidlertid føre til spenningsforhold mellom ledelsens behov for kontroll og forutsigbarhet og ansattes behov for medvirkning (Eisenberg et al., 1999). Transformerende ledelse, et annet eksempel på tilnærming til planlagte endringer, innlemmer involvering av ansatte, samtidig som det ivaretar ledelsesrollen (Eisenberg et al., 1999). Men på tross av involvering vil det fremdeles være spenninger mellom kontroll og kreativitet, autoritet og demokrati, individualitet og kollektivitet, som drar i ulike retninger (Eisenberg & Goodall, 1997).

Forskning grunnet i et postpositivistisk perspektiv adressere mange viktige og interessante spørsmål. Den kan søke å få tilgang til naturlig iboende forhold ved relasjoner i

arbeidslivet, ved å studere indikatorer som kommunikasjon, atferd eller holdninger, og hvordan kvaliteten ved relasjoner, som mellom ledere og ansatte, og predikere observerbare utfall i organisasjoner. Eller sammenhenger mellom kontekstuelle forhold som arbeidsmiljøfaktorer og klima, og kvaliteten ved relasjoner i organisasjoner (Sias, 2009). Postpositivistiske tilnærminger til kommunikasjon og ledelse kan og ha sine begrensninger og utfordringer. Med bakgrunn i en monologisk tilnærming til ledelse og et instrumentelt syn på kommunikasjon, kan åpenhet og ærlighet i endringskommunikasjon sees som et virkemiddel, for å redusere usikkerhet omkring endringens hensikt og mål, avklare roller, forventninger, eller motivere og inspirere ansatte i ønsket retning. En kan imidlertid spørre seg om en slik nytteorientert åpenhet vil oppleves som ekte. Det å anvende åpenhet eller medvirkning som middel kan kanskje sees i sammenheng med Senges (1990) begrep deltagende åpenhet, som ofte anvendes som en symptomatisk løsning, som kun fører til en tilsynelatende åpenhet. Han mener deltagende åpenhet kan undergrave eventuelle forsøk på å utvikle en dypere reflekterende form for åpenhet, uten at vi er klar over det. Det vil i stedet føre til en ”lukket åpenhet” hvor mennesker føler at de har rett til å uttrykke seg, men hvor ingen virkelig lytter, reflekterer og lærer.

En kan og diskutere om ledelsestilnærminger med utgangspunkt i et postpositivistisk perspektiv vil kunne gi ansatte en opplevelse av å ha reell medvirkning, hvis medvirkning anvendes i et nytteperspektiv og ikke i et rettferdighetsperspektiv. Dersom medvirkning i et ledelsesperspektiv har som målsetting å bedre organisasjonens konkurransevne kan det være en fare for at ledelsen legger føringer på de ansattes medvirkning. Eksempler på dette kan være at ledelsen prøver å kamuflere endringers ensidige økonomiske målsettinger ved å kommuniserer dem som mål som ivaretar fellesskapets og organisasjonens beste. Slik kan de prøve å hindre motargumenter og motstand eller at ansatte fremmer egne eller gruppens behov. Dermed framstår dette som ledelsens forsøk på å universalisere sine behov som lik ansattes behov. Medvirkning i et nytteperspektiv og ut fra konkurransehensyn kan resultere i en tilsynelatende form for medvirkning som introduseres av effektivitetshensyn først etter at beslutninger er tatt (Falkum, Hagen & Trygstad, 2009). Colbjørnsen & Falkums (1998) legger det vekt på åpen og ærlig kommunikasjon mellom deltagerne tidlig i endringsprosesser. Deltagelse i en initieringsfase er avgjørende for å kunne ha reell medbestemmelse, da det kan gi innflytelse på utforming av dagsorden, og dermed både medbestemmelse og medvirkning i det å sette og gjennomføre en dagsorden.

Endringsmodeller og teorier med et ledelsesperspektiv har hatt en tendens til å se kommunikasjon som monologisk overføring av budskap fra avsender til mottager, og

motstand fra ansatte som negativ støy som må bekjempes for å nå ledelsens oppsatte målsetninger mest mulig effektivt (Hargie & Tourish, 2009; Grenness, 2007). I et sosialkonstruktivistisk kommunikasjonsteoretisk perspektiv kan motstand derimot betraktes som meningsfull informasjon med muligheter for ny og relevant innsikt (Grenness, 2007). Tendensen endringsmodellene har til å fokusere på enkeltstående og avgrensede endringsprosjekt vil kanskje gjøre at en ikke vurderer kontekstuelle forholds betydning, som klima og kultur, eller vurderer langsiktige konsekvenser. Ensidig fokus på måloppnåelse sett i forhold til kortsiktig inntjening og profitt og forhåndsbestemte mål, kan føre til at en undervurderer viktigheten av å plukke opp signaler underveis, og å være åpen for å revurdere målsetninger og prosess om det skulle vise seg å være riktig eller nødvendig. Åpen og ærlig kommunikasjon og systemtenkning vil kanskje ta lengre tid, være mer utfordrende, men og være mer lovende i følge Senge (1990), som sier et optimalt tempo er mye saktere enn det raskest mulige. For raske endringer vil bremses av systemet selv, som vil søke kompensasjon, ved å senke farten.

Den monologiske tilnærmingen til ledelse kan kanskje også være interessant å se i sammenheng med det store tilbudet og etterspørselen etter oppskriftsbaserte endringsmodeller og utviklingskonsept (Amundsen & Kongsvik, 2008), og i forhold til kritikk av disse som reproduksjoner av ledes antagelser (Grint & Woolgar, 1997). Paralleller kan og trekkes til kritikk rettet mot det postpositivistiske perspektivet for å være ledelsesvridd og ha en bevarende effekt på status quo (Redding & Tomkins, 1988), og til kritikk om manglende ontologisk og epistemologisk refleksjon rettet mot forskning på endringer med en instrumentell tilnærming til kommunikasjon. Kritikken går da ut på at kommunikasjon blir behandlet som et fenomen som eksisterer isolert fra organisasjonens kontekst, og at forholdet mellom kommunikasjon og organisasjon sjelden blir diskutert (Johansen & Heide, 2008). Faren blir kanskje at manglende deltagelse og åpen refleksjon omkring endringer og kommunikasjon, kan gjøre at ledere får mindre motforestillinger fra andre og lettere initierer endringsprosesser som ikke nødvendigvis er basert på rasjonelle behov, men knyttet til reproduerte antagelser og rasjonaliserte myter i institusjonelle omgivelser. Og manglende refleksjon gjør at handlingsteoriene som artikuleres eksplisitt, eller den uttrykte teorien, ikke stemmer overens med bruksteorien (Argyris og Schön, 1967; 1996). Sett i sammenheng med Argyris og Schöns (1996) teori om enkeltkrets og dobbeltkretslæring, kan en diskutere at en monologisk ledelsestilnærming i mindre grad vil evne å utfordre de gjeldende handlingsteoriene og grunnleggende antagelsene som ligger til grunn for valg om endringstiltak. I motsetning til tilnærminger som vektlegger åpen kritisk refleksjon og læring

på organisasjonsnivå (Jones, 2001). Lederes adopsjon av trender og utviklingskonsept blir også kommentert av i Amundsen og Kongsviks (2009) bok om "endringsskynisme". I etterordet stiller de spørsmål ved om ikke dette begrepet som stort sett har omhandlet ansattes endringstrøtthet som går over i en form for kynisme, også bør sees i forhold til lederes hyppige iverksetting av endringstiltak hvor motivasjonen er legitimitet og markeringsbehov.

Slik vi forstår det vil kommunikasjon eller åpenhet anvendt som middel ville kunne undergrave nettopp åpenhet i kommunikasjon. Både fordi det fort kan oppleves som en tilsynelatende form for medvirkning, som kan føre til fremmedgjøring og frustrasjon, og fordi det hemmer reell åpenhet og menneskers refleksjons og læringsmuligheter på tvers av organisasjonen. Det postpositivistiske perspektivets syn på organisasjoner som objekt for prediksjon og kontroll og søken etter regulerende lovmessigheter kan ha sine begrensninger ved det faktum at mange forhold ved menneskelige relasjoner ikke er like målbare, og at mange forhold i moderne organisasjoner ikke er kontrollerbare. "Return on investment" (ROI) som er et mål på ratioen for finansiell profitt som resultat av en kommunikasjonsaktivitet sett opp i mot aktivitetens faktiske kostnader, blir benyttet i stadig flere organisasjoner (European Communication Monitor, 2011). Å skulle måle kommunikasjon og åpenhet i forhold til effektivitet og ROI, kan imidlertid sees som det å skulle måle verdien på en nær relasjon. Enkelte forhold ved en relasjoner kan måles, men mange kan ikke. For hvordan kan vi avgjøre hva som er direkte og hva som er indirekte inntjeninger? Den største utfordringen ved å se åpenhet som middel er kanskje den manglende åpenheten det kan føre til i praksis. Slik at viktige oppadgående tilbakemeldinger ikke kommer dit de burde, men havner i mediene i stedet. Hvis en bruker åpen kommunikasjon som virkemiddel i endringsprosesser, uten å ha åpenhet som målsetning, og en bevissthet i forhold til dette på organisasjonsnivå, og som en del av et klima, vil dette bli avslørt, og oppfattet som lite troverdig. Vi mener derfor at om en ønsker å bli oppfattet som troverdig, så bør en kanskje legge mindre vekt på det å *fremstå* som, og mere vekt på det å *være* åpen og ærlig og troverdig.

Åpenhet som mål. Den sosialkonstruktivistiske forskningstradisjonen konseptualiserer organisasjoner som dynamiske, sosialt konstruerte virkeligheter som konstitueres gjennom menneskelig interaksjon. Forskning på kommunikasjon har fokus på organisering som prosess, og hvordan kommunikasjon skaper, opprettholder og transformerer organisasjoner. Endringer forstås som et fenomen som oppstår innenfor kommunikasjonen og hvor fokus er på forståelse og mening (Ford & Ford, 1995). En endringsprosess foregår i en kontekst bestående av samhandlinger og kommunikasjon som produserer og reproducerer menneskers virkelighet (Berger & Luckmann, 1966), og vil alltid avhenge forhold som ikke er

forutsigbare og linjere, som menneskers forståelses og meningsdannende prosesser. Mange forskere innen denne tradisjonen forstår organisasjonsendringer i forhold til en narrativ tilnærming (Weick, 1993). Narrativer er en form for historiefortelling som er viktig i menneskers meningsskapende prosess og i læring da historier hjelper mennesker å strukturere erfaringer. Innen den sosialkonstruktivistiske tradisjonen vektlegges det en dialogisk tilnærming til endringskommunikasjon og ledelse. Menneskers bidrag sees ikke som engangsprodukt, men en kreativ ressurs hvor enkeltmenneskers utvikling blir like mye verdsatt som organisasjonens egen vekst (Landman & Jarman, 1993). Måten mennesker snakker sammen på blir derfor vektlagt som helt sentralt i forhold til å generere og dra nytte av kunnskap. Dialog, kollektiv læring, og gransking, sees som en helt essensiell disiplin, for å kunne løse kompliserte tema i komplekse organisasjoner, som krever bidrag fra mange (Isaacs, 1993). Senge (1990) påpeker at mennesker i dialog blir observatører av egen tenkning, slik at de kan vurdere, stille spørsmål og undersøke hvordan og hvorfor de tenker som de gjør. Den kollektive samtalen mellom kolleger kan derfor være en kraftfull måte å oppdage og avdekke nye muligheter på.

Innen dette perspektivet kan det se ut til at åpenhet sees som en forutsetning for god kommunikasjon og dialog som disiplin, der en drar nytte av menneskers ressurser på en måte som bidrar til kreativitet og både enkeltmennesker og organisasjoners vekst. Det kan forstås som at åpenhet ligger til grunn som en norm og dermed sees som en målsetning i seg selv. Det sosialkonstruktivistiske perspektivet har fått en sentral plass innen organisasjonsforskning. Forskning med bakgrunn i dette perspektivet omhandler ofte innovative tema (Sias, 2009), og som handler å forstå interaksjoner gjennom kvalitative tilnærminger, som kan gi verdifull dybdekunnskap. De største utfordringene er kanskje at kvalitative tilnærminger er tidkrevende og kostbare, og at ledere foretrekker enkle modeller, tall, "fakta", og kunnskap om beste praksis basert på benchmarkundersøkelser.

Kritikk av litteratur om endringskommunikasjon innenfor en narrativ tilnærming påpeker fraværet av konkrete metoder og råd om hvordan praktikere kan bruke og se fordelene av kommunikasjon i endringsprosesser. Langer og Thorup (2006) mener historiefortelling ofte benyttes som ledelsesverktøy for å disiplinere organisasjonslegemet med enstemmig kommunikasjon, og at endringsledelse basert på historiefortelling med denne målsetningen vil føre til mer frustrasjon. De vektlegger at endringsprosesser må innebære dialog med de ansatte for å lykkes, og understreker betydningen av en flerstemmig tilnærming til historiefortelling innenfor endringskommunikasjon basert på samarbeidsmetoder. Hovedkonklusjonen til Langer og Thorup (2006) er derfor at endringskommunikasjon ikke

etterfølges av raske resultat. Endringsprosesser og endringskommunikasjon tar tid og det finnes ikke noe slikt som et kjapt resultat. Eisenberg et al. (1999) hevder at for at organisasjoner skal endres fra dominans til fellesskap og fra avhengighet til myndiggjøring må ledere gi opp kontroll og anerkjenne orden og system i alle dets former. Et dialogisk forhold krever gi og ta, men som resultat kan det inspirere til kreativitet. Komplekse beslutningsprosesser krever ansattes medvirkning da dette fører til bedre sosiale valg, bedre medlemmer og økonomiske fordeler.

Organisasjonsutvikling som er faglig fundert i aksjonsforskning og et deltagerdemokratisk ideal, kan også sies å være i tråd med en sosialkonstruktivistisk forståelse og et dialogisk ledelsesperspektiv, som vektlegger medvirkning og samskapt meningsdannelse. Aksjonsforskning bygger på en idé om at kunnskap skapes i endringsprosessene. Endringsarbeid bør derfor ikke handle om implementering av allerede utformede alternativ, men baseres på bred medvirkning og kunnskap som skapes i prosessen (Klev og Levins, 2009). I stedet for å være en helhetlig endringsstrategi, bærer imidlertid også her enkelte endringstiltak preg av å benytte organisasjonsutvikling som redskap for å realisere strategier (Irgens, 2011). Dette perspektivet kan også sees i forhold til begrepet organisasjonslæring, som er grunnet i et perspektiv der en ser at handlingsteorier kan være kollektive, og at læring defineres som endring i den kollektive handlingsteorien. Organisasjonslæring kan ikke settes bort til noen få, men forutsetter at medlemmene deltar i læringsprosessen. Ofte må endringer skje gjennom påtrykk, hvor den kollektive læringen begrenses til å skulle tilpasse seg endringer som kommuniseres via organisasjonshierarkiet. Argyris og Schön (1967; 1996) vektlegger imidlertid at jo mer avhengig man er av at endringer skjer gjennom læring, jo viktigere er det å legge opp aktiv deltagelse i prosessene. Viktige element i organisatoriske læringsprosesser er en kultur som tillater, og aktivt oppfordrer til spørsmål og innspill, vektlegger utvikling av evner til kritisk refleksjon på tvers av organisasjonen, og en kontinuerlig søken etter muligheter for læring av organisasjonens pågående aktiviteter (Jones, 2001). I følge Jones (2001) er problemet at ledere i praksis oftest har fokus rettet mot daglige utfordringer og krav, fremfor langsiktige og mindre tydelige målsetninger som det å utvikle en læringsfremmende kultur.

Utfordringen her er kanskje det å evne å omsette gode intensjoner og deltagerdemokratiske prinsipp i praksis. Klev og Levin (2009) sier det er en slående forskjell på uttrykte demokratiske idealer og manglende realisering i praksis på organisasjonsutviklingsfeltet. Medvirkning vektlegges ofte som viktig, men integreres

sjelden i utviklingsprosessene. Hvis ansatte først involveres i implementeringsfasen framstår medvirkning som et tiltak som har til hensikt å fremme effektivitet.

Åpenhet som utfordring. Kritisk teori, som har bakgrunn i sosialkonstruktivismen sees som et innovativt og viktig teoretisk perspektiv innen organisasjonsforskning (Sias, 2009). Organisasjoner sees som sosialt konstruerte systemer av makt, kontroll og dominans, og forskning har vært opptatt av tema som urettferdighet, maktfordeling, marginalisering, institusjonell undertrykkelse, og utnyttelse av mennesker (Deetz, 1992; 2001; Mumby, 1988; 2000; 2001). Kommunikasjon sees som i det sosialkonstruktivistiske perspektivet, men i tillegg vektlegges makt og politikk som en del av kommunikasjonens natur. Forskning omhandler ofte tema som hegemonisk makt, universalisering av ledelsens interesser, den tekniske rasjonalitetens dominans og marginalisering av alternative og ”myke” verdier. Forskningen har og vært opptatt av mindre merkbare og mer skjulte former for makt og kontroll, og prosessene som gjør at dette bifalles (Deetz, 2005). Den kritiske tilnærmingen blir beskrevet som en bevissthetsgjøring av organisasjonens medlemmer, hvor håpet har vært å endre organisasjoner fra undertrykkende til myndiggjørende virksomheter (Redding og Tomkins, 1988). I følge Simonsson (2002) vektlegger tilhengerne av kritiske perspektiv også hvordan kommunikasjon anvendes som et maktmiddel gjennom å påvirke, undertrykke og endre andres syn på virkeligheten. Idéstyring blir dermed sett på som manipulasjon og kommunikasjon blir ledelsens viktigste disiplineringsinstrument. Endringskommunikasjon og ledelse sees i dette perspektivet som en politisk prosess som sjelden handler om åpenhet, transparens og arbeidslivsdemokrati (Dawson, 2004), men om overtalelse og makt.

Flere argumenterer for at det trengs mer kunnskap om forholdet mellom ulike maktformer og organisatorisk endring, og mer oppmerksomhet på institusjonell maktfordeling og betydningen av maktkonstellasjoner og bruk av påvirkningstaktikker i endringsprosesser (Boonstra og Gravenhorsts, 1998; Paton & Calman, 2000; Pfeffer, 1993). Boonstra og Gravenhorsts (1998) sier at de fleste profesjonelle som jobber med endringsarbeid er klar over maktforholds betydning i endringsprosesser, men at de fleste har problemer med å kommunisere og gjøre disse forholdene synlige. Deres skille mellom ulike maktformer, som anvendelse av makt i grad av posisjon, ekspertise, karisma og formidlingsevner, eller en mer synlig makt gjennom åpen kommunikasjon og demokratisk dialog, illustrerer hvordan makt kan ha betydning for kommunikasjon og hvordan kommunikasjon i varierende grad kan brukes som maktmiddel. De påpeker et behov for mer forskning på ulike former for makts betydning i endringsprosesser, og et behov for mer kunnskap om kommunikasjonens makt i

forhold til å fremme læring gjennom demokratisk dialog, og konstruktiv konflikthåndtering i endringsprosesser.

Eisenberg og Witten (1987), kritiserte mye av organisasjonsteorien og forskningen for akseptere effektiviteten ved åpen kommunikasjon blindt, og mente dette reflekterte organisasjonslivets politiske natur på en lite differensiert måte. De foreslo et kontingensperspektiv der en ser kommunikasjonshandlinger i forhold til individuelle, relasjonelle og organisatoriske situasjoner, eller situasjonelle aspekt i organisasjoners omgivelser. De refererte til McGregors (1967) syn på at alle sider ved menneskelig interaksjon kan være dysfunksjonelle i deres ekstreme ytterpunkter, og at åpen kommunikasjon i likhet med andre variabler må sees i forhold til praktiske hensikter, og ikke som absolutte idealer. De (Eisenberg & Witten, 1987) argumenterte for at fremtidig forskning burde ha en mer differensiert tilnærming til åpenhet ved å systematisk identifisere normer for når, og under hvilke forhold, ledere og ansatte kan velge å være mer eller mindre åpne i kommunikasjonen. Denne litteraturen kan i første øyekast oppfattes som avstandstagende til åpenhet, da de sier strategisk bruk av tvetydighet noen ganger kan være hensiktsmessig. Ved nærmere refleksjon ser en at tema som tydelighet, som vanligvis forbindes med det å være åpen, kontra strategisk tvetydighet kan representere et dilemma, da begge forhold kan sies å være viktige i forhold til å fremme åpenhet. Samtidig som begge forhold også kan undergrave åpenhet.

Bruk av åpne verdiord i organisasjoner kan eksempelvis sies å være en strategisk bruk av tvetydighet, da disse gir tolkningsrom og kan være inkluderende og samtidig romslige i forhold til diversitet. Samtidig kan de virke lite forpliktende og troverdige. Mens tydelighet kan sikre konsistens og det å framstå som troverdig, kan det og oppleves som regler som begrenser frihet, virker kontrollerende og hemmende på kreativitet. Christensen, Morsing og Cheney (2008) kritiserer konvensjoner og antagelser om at all virksomhetskommunikasjon må orkestreres og gis et enhetlig, konsistent uttrykk. De mener prinsipp som eksplisitet, klarhet, konsistens, og orkestrering, begrenser fleksibilitet og involvering. Kravet til konsistens i kommunikasjon til ulike publikum og mellom ord og handling, for å hindre forhold som kan vekke mistillit, kan og hindre organisasjoners fleksibilitet og tilpasningsdyktighet.

En kan kanskje diskutere at en vanskelig kan komme unna at kommunikasjon alltid vil være et middel, som aldri vil være fullstendig åpent. I likhet med Redding (1972, s. 332) vil vi derfor konkludere med at en presisert definisjon av åpenhet i forskningsøyemed aldri kan sees helt sort hvitt. Det vil si at en fullstendig åpenhet ikke er nødvendig om åpenhet skal finne

sted. Og at funn relatert til åpenhet ikke kan fortolkes dithen at fullstendig åpenhet omkring alle tema, og ovenfor alle mennesker, er mulig eller ønskelig. Allikevel vil vi understreke at åpenhet som uttalt verdi og etterstrebet mål er av et gode, som blir spesielt viktig når man besitter maktposisjoner.

Et multiteoretisk og eklektisk perspektiv. Vi mener med bakgrunn i dette å kunne si at et multiteoretisk og eklektisk utgangspunkt vil være bærekraftig. Med dette mener vi at det er nødvendig å forstå de ulike dominerende perspektivene på kommunikasjon i endringer for å kunne skape en bærekraftig dialog og utvikling på feltet. Det er viktig å se de ulike bidragenes styrker og nytteverdier, og samtidig se deres begrensninger og utfordringer. Vi mener potensialet for å utvikle ny kunnskap og forståelse omkring temaet åpenhet, kommunikasjon, og organisatorisk endring er større om en anvender multiple teoretiske perspektiv. Det kan gjøre sjansene større for at en oppdager nye aspekt som kan være av betydning, kunne gi en rikere og dypere forståelse, samt avdekke og predikere sammenhenger.

Et sosialkonstruktivistisk perspektiv kan bidra til økt dybdekunnskap, som å finne ut hvilken mening ledere og ansatte legger i begrepene åpen og ærlig kommunikasjon, og hva som skal til for at de skal oppleve at de kan uttrykke seg åpent. Et postpositivistisk perspektiv kan bidra til å avdekke og predikere sammenhenger, som for eksempel mellom kommunikasjonsklima og oppadgående kommunikasjon, eller mellom endringskommunikasjon og ansattes helse. Et kritisk perspektiv kan gjøre det lettere oppdage mekanismer i organisasjoner som både direkte og indirekte, bevisst og ubevisst manifesterer seg. Som for eksempel å utforske privilegiet instrumentell argumentasjon som effektivitet, profitt og kortsiktige mål, har over alternative argumenter i kommunikasjon mellom ledere og ansatte.

Det å anvende åpen kommunikasjon som middel vil kunne fungere begrenset, men vil og kunne undergrave potensialet for organisasjonslæring og det å kunne utvikle en refleksiv åpenhet og et åpnere kommunikasjonsklima. Å ha åpen kommunikasjon som målsetning er et gode, men er vanskelig å gjennomføre i praksis, om en ikke er bevisst både tydelige og mere skjulte former for makt i organisasjoner. Åpenhet kan ikke sees som et absolutt gode, men bør vurderes i henhold til situasjonelle eller kontingente forhold. Vi mener derfor at åpenhet kan være en verdi og et prinsipp. En operasjonalisering vil kunne gjøre verdier og prinsipper mer konkrete, forpliktende og målbare. Åpenhet kan imidlertid ikke formuleres som detaljerte regler, men som åpne verdiord med mange dimensjoner ment som veiledning til etisk refleksjon, dialog og handling.

9.4. Åpenhet som verdi

Her vil vi diskutere hvilke implikasjoner målsetningen om et bærekraftig arbeidsliv har for hvorvidt det sees som ønskelig og nødvendig at det kommuniseres åpent og ærlig i endringsprosesser. Bærekraftig utvikling handler om å imøtekomme dagens generasjoners behov uten å ødelegge for framtidige generasjoners muligheter til å få dekket sine behov. Bærekraftig utvikling tar utgangspunkt i flere grunnleggende prinsipp, som demokrati, rettsstatsprinsippet, respekt for grunnleggende rettigheter som frihet, og like muligheter for alle. Dette forutsetter bærekraftig økonomisk vekst, solidaritet, folkehelse og et trygt og livskraftig miljø (Det nordiske ministerrådet, 2009). Utgangspunktet for det empiriske arbeidet som beskrives i rapporten «Bærekraftig arbeidsliv» (Sørensen & Watne, 2007) samt overgripende mål for det videre nordiske samarbeidet fram til 2020 (Nordiska ministerrådet, 2009) er at "samarbeidet skal bidra til et bærekraftig samfunn grunnet på demokrati, åpenhet, tilgjengelighet og delaktighet i lokalt, regionalt og nasjonalt samarbeid." Og at "nåværende og kommende generasjoner skal sikres et trygt, helsemessig og verdig liv". Arbeidet bygger på Bruntlandkommisjonens rapport "Vår felles fremtid" (1987) hvor målsetningen var å skape en politikk der økonomiske, sosiale og miljømessige forhold ble knyttet sammen for å sikre en holdbar og bærekraftig framtid. utfordringene omkring bærekraft handler om samspillet mellom forholdet på individ, gruppe, bedrift, bransje og samfunnsnivå. I tillegg betyr det å anta et nytt og lengre tidsperspektiv ved valg og prioriteringer.

Vi mener åpenhet og ærlighet i endringsprosesser har direkte betydning for prinsipp om demokrati, rettferdighet og likeverd. Dette bunner i retten til å vite, og retten til å velge. Retten til å få informasjon om forhold som er av betydning for egen arbeidssituasjon som gir mennesker reelle muligheter til å velge og påvirke eget liv. Vi mener også med denne oppgaven å kunne vise at åpen og ærlig kommunikasjon har direkte sammenheng med forhold litteraturen om bærekraftig arbeidsliv trekker fram som sentrale. Vi viser da til en operasjonalisering av kjennetegn ved bærekraftig arbeidslivspraksis (Sørensen & Wathne, 2007). Dette ble forstått som at man i arbeidslivet, i valgsituasjoner, prioriterer alternativer som innebærer; 1. God ressursbruk gjennom vedlikehold og utvikling av menneskelige ressurser. Åpenhet kan her sees i sammenheng med hensynet til menneskelige behov som involvering, mestring, læring, utvikling og følelsen av sammenheng, som gjør det mulig å dra nytte av, vedlikeholde og utvikle menneskelige og sosiale ressurser i stedet for å forbruke dem. 2. Å unngå miljøødeleggelser ved å arbeide for sikkerhet og sunnhet. Hensynet til menneskelige behov som omtalt over trekkes fram som viktig i forhold til helse, både i litteratur om bærekraft i arbeidslivet (Sørensen & Watne, 2007) og i litteratur om

psykososiale arbeidsmiljøfaktorer (Skogstad, 2011). Vi finner det også interessant å se åpenhet i forhold til sikkerhet, og da med fokus på kjennetegn ved kommunikasjonsklima som fremmer ærlige oppadgående tilbakemeldinger, og organisatorisk læring. 3. Å ivareta mangfold gjennom inkludering og grensesetting. Her ser vi at åpenhet, bevissthet om mangfold, toleranse og inkludering som nært knyttet sammen. Som det å fange opp alle stemmene i en organisasjon, akseptere forskjellighet og ha interesse for ulike perspektiv. 4. Å sikre gode vilkår for reproduksjon gjennom å ivareta støttende ordninger, slik at mennesker kan stå i arbeid til vanlig pensjonsalder og at ungdom kan se fram til sin yrkesutøvelse. Dette punktet kan sees i sammenheng med betydningen av åpenhet og tillitt for at mennesker skal kunne oppleve sosial støtte i sine omgivelser, og et støttende klima.

Vi mener med dette å kunne si at målsetninger om et bærekraftig arbeidsliv legger føringer for hvordan det bør kommuniseres i endringsprosesser, og at åpenhet og ærlighet bør ligge til grunn som verdi og prinsipp i endringsarbeid.

9.6. Konklusjon

I denne oppgaven utforskes betydningen av åpen og ærlig kommunikasjon i organisatoriske endringsprosesser, sett i forhold til målsetninger om et bærekraftig arbeidsliv. Teorier om organisasjonskommunikasjon med fokus på åpenhet og ærlighet har lagt grunnlaget for vår forståelse av begrepet og vårt forslag til en multidimensjonal modell. Modellen inneholder tre dimensjoner, åpne kommunikasjonshandlinger, bevissthet og åpent kommunikasjonsklima. Dimensjonene må sees i sammenheng da de inngår i en dynamisk og foranderlig prosess. Forståelse fra teoriene har dannet grunnlaget for vår definisjon av dimensjonene. Vi mener bevissthetsdimensjonen er sentral i forhold til åpenhet og organisasjoners endringskraft. Uten bevissthetsdimensjonen tenker vi kommunikasjonshandlinger og klima vil ha en gjensidig konserverende effekt på hverandre. Mens bevissthetsdimensjonen kan gjøre intensjonelle handlinger og planlagte endringer i retning av et åpnere klima mulig.

Forståelsen av begrepet åpen og ærlig kommunikasjon dannet grunnlaget for å se kommunikasjon i sammenheng med psykososiale faktorer i organisatoriske endringsprosesser. Vi har sett hvordan et klima karakterisert av åpen og ærlig kommunikasjon og preget av støtte, reell medvirkning, tillit og psykologisk sikkerhet kan virke belastningsreducerende på usikkerhet og stress og fremme motivasjonspsykologiske faktorer som mestring og følelse av mening. Hensynet til menneskelige behov som involvering, mestring, læring, utvikling og følelsen av sammenheng, som gjør det mulig å dra nytte av, vedlikeholde og utvikle

menneskelige og sosiale ressurser i stedet for å forbruke dem, sees som betydningsfulle i forhold til målsetninger om et bærekraftig arbeidsliv.

Vi har drøftet ulike teoretiske perspektivs betydning for om åpen kommunikasjon sees som et mål i seg selv, som et virkemiddel, eller som en utfordring. Vi argumenterte at en multiteoretisk forståelse og et eklektisk utgangspunkt vil være det mest bærekraftige, og gi best potensiale i forhold til å utvikle ny og nyansert kunnskap om åpenhet som multidimensjonalt fenomen. Slik vil en kunne dra nytte av de ulike bidragenes muligheter og styrker, og samtidig være bevisst begrensninger og utfordringer. Kunnskap om de ulike dominerende perspektivene som ligger til grunn for forskning og praksis, vil kunne skape en bærekraftig dialog og utvikling på feltet. Til slutt mente vi å finne gode argument for at målsetningen om et bærekraftig arbeidsliv impliserer at det sees som ønskelig og nødvendig at det kommuniseres åpent og ærlig i endringsprosesser, og ligge til grunn som verdi og prinsipp i endringsarbeid.

Åpenhet som bærekraft. Et bærekraftperspektiv på kommunikasjon i organisatoriske endringsprosesser fordrer et multiteoretisk helhetlig perspektiv, som inkluderer kunnskap fra ulike perspektiv og forskningstradisjoner. Et bærekraftperspektiv på kommunikasjon i organisatoriske endringsprosesser handler om å ha et langsiktig perspektiv på arbeidslivet, og hva som skaper robuste organisasjoner som ivaretar og utvikler ressurser, er holdbare over tid, og evner å leve i takt med tiden. Det fordrer også et helhetlig perspektiv som rommer flere viktige områder på ulike nivå, som det å se helse, arbeidsmiljø og sikkerhet i organisasjoner, i sammenheng med bærekraft på samfunnsnivå. Et helhetlig perspektiv viser at åpen kommunikasjon i organisatoriske endringsprosesser kan sees både som en prinsipiell målsetning og en særskilt utfordring.

Vi vil her vise hvordan økt fokus på åpen og ærlig kommunikasjon i organisatoriske endringer kan fremme bærekraft i organisasjoner, og komme med forslag til fremtidig forskning. Kunnskap om betydningen av åpenhet i kommunikasjon kan være nyttig for tre områder som kan gi organisasjoner økt robusthet og endringskraft. I robusthet legger vi blant annet menneskers robusthet i forhold til å mestre usikkerhet og stress. Lederes robusthet i forhold til å stå i vanskelige situasjoner og ta gode sosiale valg, eller evnen til å fange opp og lære av feil. Organisatorisk robusthet, som systemets evne til dra nytte av og utvikle ressurser uten å forbruke dem. I endringskraft legger vi åpenhet, refleksjon og læring på organisasjonsnivå, og organisasjonens evne til å være skapende og proaktive og ikke utelukkende la seg styre av endringskrefter i omgivelsene.

Denne oppgaven har vist at åpenhet i endringsprosesser er avgjørende for menneskers opplevelse av mestring, sammenheng, og mening, som har betydning for arbeidstakeres helse og arbeidslivets bærekraft. Kunnskap om åpenhet i kommunikasjonen kan ha betydning for forskningen på sunne omstillingsprosesser. Vi ser også at åpenhet kan være et viktig tema for utforskning i forhold til to andre områder med betydning for organisasjoners bærekraft, nemlig sikkerhet og innovasjonsevne. Kunnskap om åpen kommunikasjon kan være nyttig å se i sammenheng med et sikkerhetsklime (Clarke, 2010), og oppadgående kritiske tilbakemeldinger da endringsprosesser med økte krav, usikkerhet og stress kan utgjøre en ekstra risikofaktor. I forhold til innovasjon tenker vi at kunnskap om åpen kommunikasjon kan være nyttig å se i sammenheng med nyere begrep som åpen, medarbeiderdrevet, og kontinuerlig innovasjon i organisasjoner (Aasen & Amundsen, 2011).

Vi mener åpen kommunikasjon i endringsprosesser kan ha betydning for langsiktige og dynamiske effekter som helse, sikkerhet, læring, og innovasjon. Vi ser derfor åpen og ærlig kommunikasjon som et viktig område for framtidig forskning, og mener et multiteoretisk og eklektisk perspektiv er nødvendig. Dette kan gi økt dybdekunnskap om forståelse, mening og opplevelse av åpenhet i kommunikasjon i arbeidslivet, samt danne grunnlag for en aktualisert operasjonalisering av oppfattet åpenhet i organisasjonskommunikasjon. Vår modell kan være et bidrag i denne retningen. Vi håper fremtidig forskning vil bidra til et åpnere og ærligere og mer bærekraftig arbeidsliv.

Utdrag fra Hans Majestet Kongens nyttårstale 31. desember 2011:

I høst har det også vært stor oppmerksomhet om samtalen i det offentlige rom. Mange har oppfordret til større raushet og mot i debatter og dialoger. Vi trenger å utvikle vår evne til å lytte til våre meningsmotstandere, til å sette oss i deres sted. Hva er det som driver deres meninger frem? Hvor kan vi finne felles møtepunkter?

(Kongehuset, 2011).

Referanser

- Abrahamson, E. & Park, C. (1994). Concealment of negative organizational outcomes: An agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1302-1334. URL: <http://www.jstor.org/stable/256674>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. I L. Berkowitz (Red.), *Advances in experimental social psychology* 2, s. 267-299. New York: Academic Press.
- Adler, R.S. (2007). Negotiating with Liars. *MIT Sloan Management Review*, 48, (4), 69-74.
Hentet fra: <http://search.proquest.com/publication/26142>
- Albert, M., Cagan, L., Chomsky, N., Hahnel, R., King, M., Sargent, L. et al. (1986). *Liberating Theory*. Boston MA: South End Press
- Allen, R. Madison, D. L. Porter, L. W. Renwick, P. A. & Mayers, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. *California Management Review*, 22 (1), 77-83. URL: <http://search.proquest.com/docview/216135677?accountid=12870>
- Allen, B. J. (2005). Social constructionism. I D. K. Mumby, & S. May (2005) (Red), *Engaging Organizational Communication Theory & Research: Multiple Perspectives* (s.35-54). California: Sage Publication Inc.
- Allen, J., Jimmieson, N., J., Bordia, P., & Irmer, B., E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7, 2, 187-210. DOI: 10.1080/14697010701563379
- Alvesson, & Karreman, D. (2000). M.Taking the linguistic turn in organizational research: Challenges, responses, consequences. *Journal of Applied Behavioral Science*, 26, 136-158. URL: <http://search.proquest.com/publication/24478>
- Alvesson, M. & Skjølberg. (2008). *Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Willmott, H. (1996). *Making Sense of Management. A Critical Introduction*.

London: Sage Publication Ltd.

Amundsen & Kongsvik (2008). *Endingskynisme*. Oslo: Gyldendals Akademisk

Antonovsky, A. (2005). *Hälsans mysterium*. Stockholm : Natur och Kultur

Aquino, K. & Becker, T.E. (2005). Lying in Negotiations: How Individual and Situational

Factors Influence the Use of Neutralization Strategies. *Journal of Organizational*

Behavior, 26, 661-679. URL: <http://www.jstor.org/stable/4093887>

Argyris, C. (1965). *Organization and Innovation*. Illinois: Richard D. Irvin, Inc and The

Dorsey Press

Argyris, C. (1966). Interpersonal barriers to decisionmaking. *Harvard Business Review*, 44,

84-97. URL: [http://hbr.org/product/interpersonal-barriers-to-decision-](http://hbr.org/product/interpersonal-barriers-to-decision-making/an/66201-PDF-ENG)

[making/an/66201-PDF-ENG](http://hbr.org/product/interpersonal-barriers-to-decision-making/an/66201-PDF-ENG)

Argyris, C. (1985). *Strategy, Change and Defensive Routines*. London: Pitman Publishing

Inc.

Argyris, C. (2010). *Organizational Traps. Leadership, culture, organizational design*.

Oxford: Oxford University Press.

Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II, Theory, Method and*

Practice. USA: Addison-Wesley Publishing Company.

Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: the

impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26, s. 1573-1601. DOI:

10.1177/0170840605054624

Bennis, W. G. (1969). *Organizational Development. Strategies and Models*. New York: MA

Addison-Wesley.

Becker, T. E. (1998). Integrity in Organizations: Beyond Honesty and Conscientiousness.

- Academy of Management Review*, 23, s. 154-161.
URL: <http://www.jstor.org/stable/259104>
- Beech, N. & Johnsen, P. (2005). Discourses of disrupted identities in the practice of strategic change: the mayor, the street-fighter and the insider-out, *Journal of Organizational Change Management*, 18, 31-47. URL: <http://search.proquest.com/publication/30228>
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders. Strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Berger, P. E., & Luckman, T. (1967). *The social construction of reality*. Garden City, NY: Anchor Books.
- Blackburn, R. S. (1981). Lower participantpower: Toward a conceptual integration. *Academy of Management Review* 6, 127-131. URL: <http://www.jstor.org/stable/257146>
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. San Francisco: Berrett Koehler.
- Bok, S. (1983). *Secrets: On the ethics of concealment and revelation*. New York: Pantheon Books
- Boonstra, J. J. & Gravenhorst, K. M. B. (1998). Power Dynamics and Organizational Change: A Comparison of Perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 7, 97-120. DOI: 10.1080/135943298398826
- Brockner, J. (1990). Scope of justice in the workplace: how survivors react to co-workers layoff. *Journal of Social Issues*, 46, 95-106 DOI: 10.1111/j.1540-4560.1990.tb00274.x
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeid og lederpsykologi*. Bergen: Cappelen Akademisk forlag.
- Brønn, P. S. & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal.
- Buchanan, D. A., & Badham, R. J. (2008). *Power, Politics, and Organizational Change Winning the Turf Game*. 2.ed. SAGE Publications Inc: California

- Burke, W. W. (2011). *Organization Change. Theory and Practice*, 3. utg. California. Sage.
- Burke, R. J. & Wilcox, D. S. (1969). The Effects of Different Patterns and Degrees of Openness in Superior Subordinate Communication on Subordinate Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 12, 319-326.
URL: <http://www.jstor.org/stable/255179>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bushman, R. M., Piotroski, J. D., & Smith, A. J. (2004). What determines corporate transparency? *Journal of Accounting Research*, 42(2), 207-252. URL: <http://www.jstor.org/stable/3542360>
- Butler, D.B. & Burgoon, J.K. (1996). Interpersonal Deception Theory. *Communication Theory*, 6, 203-242. DOI: 10.1111/j.1468-2885.1996.tb00127.x
- Buunk, P. B. (1990). Affiliation and helping interactions within organizations: allmen critical analysis of the role of social support with regard to occupational health. I W. Stroebe & M. Hewastone (Red.), *European Journal of Social Psychology*, 1, 293-322.
Chichester: John Wiley
- Buunk, P. B., de Jonge, J., Ybema, J. F. & Wolff, C. J. (1998). Psychological aspects of Occupational Stress. I P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Red.), *Handbook of Work and Organizational Psychology (2. Utg.) 2, Work Psychology*, 145-182. Hove East Sussex: Psychology Press.
- Carnall, C. (2003). *Managing Change in Organizations*. (4. Utg.). London: Prentice Halle.
- Chelune, G. J. (1979). *Self-disclosure : origins, patterns, and implications of openness in interpersonal relationships*. San Francisco : Jossey-Bass
- Cheney, G. & Christensen, L. T. (2001). Organisational Identity. Linkages Between Internal

- and External Communication. I Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (red.), *The New Handbook of Organisational Communication*, (s. 231-269). *Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Christensen, L. T. (2002). Corporate communication: the challenge of transparency. *Corporate Communications*, 7(3) 162-168. DOI: 10.1108/13563280210436772
- Christensen, L. T., Morsing, M. & Cheney, G. (2008). *Corporate Communications. Conventions, Complexity and Critique*, (192-222). London: Sage Publications
- Clair, J. A. & Dufrense, R. L. (2004). Playing the grim reaper: How employees experience carrying out downsizing. *Human Relations*, 57, 1597-1625.
DOI: 10.1177/0018726704049991
- Clarke, S. (2010). Managing the risk of workplace accidents. I C. Cooper & R. Burke (Red.), *Risky Business, Psychological, Physical and Financial Costs of High Risk Behavior in Organizations*. London: Gover
- Colbjørnsen, T. & Falkum E. (1998) Corporate Efficiency and Employee Participation, I Gustavsen, B., T. Colbjørnsen, Ø. Pålshaugen: *Developing Coalitions in Working Life, The 'Enterprise Development 2000' Program in Norway*, Amsterdam: John Benjamins Publishing Company
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 389. DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.386
- Collins, D. (1998). *Organizational change: Sociological Perspectives*. London: Routledge
- Conrad, C. (1985). *Strategic organizational communication*. New York: Holt, Rinehart & Winston
- Corman, S. R. (2005). Postpositivism. I S. May & D. K. Mumby (Red.), *Engaging organizational communication and research: Multiple perspectives*. (s. 15-34) Thousand Oaks. CA: Sage

- Costigan, J. I. & Schmeidler, M. A. (1987). Exploring Supportive and Defensive Climates. I J. W. Pfeiffer (Red.), *The University Associates Instrumentation Kit*, San Diego: University Associates.
<http://search.proquest.com/docview/228315202?accountid=12870>
- Craig, R. T. (1999). Communication theory as a field. *Communication Theory*, 9, 119-161.
DOI: 10.1111/j.1468-2885.1999.tb00355.x
- Crino, M. D. & White, M. (1981). Satisfaction in communication: an examination of the Downs-Hazen measure. *Psychological Reports*, 49, 831-838.
DOI:10.2466/pr0.1981.49.3.831
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2004). *Organization Development and Change*. Minneapolis: West Publishing Company.
- D'Aprix, R. (2009). *The Credible Company. Communicating with Today's Skeptical Workforce*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Day, D. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-614.
URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984300000618>
- De Vries, M. F. K. (2001). *Struggling With the Demon: Perspectives On Individual And Organizational Irrationality*. Washington: Psychological Press
- Dawson, P. (2004). Managing change: Communication and political process. I D. Tourish & O. Hargie (Eds). *Key Issues in Organizational Communication*. London: Routledge
- Deetz, S. A. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politic of everyday life*. Albany: State University of New York Press.
- Deetz, S. A. (1995b). *Transforming communication, transforming business: Building responsive and responsible workplaces*. Cresskill, NJ: Hampton Press.

- Deetz, S. A. (2001). Conceptual foundations. I F. M. Jablin & L. L. Putnam (Red.), *The New Handbook of Organisational Communication*, (s. 3-46). *Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Deetz, S. A. (2005). Critical Theory. I. I D. K. Mumby & S. May (2005) (Red). *Engaging Organizational Communication Theory & Research: Multiple Perspectives* (s.85-112). California: Sage Publication Inc.
- Dennis, H. S. (1974). A Theoretical and empirical study of managerial communication climate in complex organizations, doktorgrad, Purdue University, West Lafayette, IA.
Hentet fra: <http://search.proquest.com/docview/302756085>
- DiFonzo, N. & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*. 37, 295-305.
- Dixon, N. M. (1997). The hallways of learning, *Organizational Dynamics*, Vol. 25, 23-34.
URL: <http://www.elsevier.com/locate/orgdyn>
- Dijkhuizen, N. van (1980). *From stressors to strains*. Lisse: Swets and Zeitlinger.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2),147-160. URL: <http://www.jstor.org/stable/2095101>.
- Direktoratet for arbeidstilsynet (2008). *Omstilling? Har du husket det viktigste? Hva du kan gjøre for å sikre sunne omstillingsprosesser*. Trondheim. Arbeidstilsynets publikasjoner, best.nr. 590. Hentet fra:
<http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=98946>
- Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. B. (2009). *Creating Sustainable Work Systems*. London: Routledge.
- Downs, A. (1964). *Inside Bureaucracy*. California: Rand Corporation.

- Downs, C. & Adrian (2004). *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*. Illinois: Scott, Foresman & Co
- Doyle, M., Claydon, T. & Buchanan, D. (2000). Mixed results, lousy process: the management experience of organizational change, *British Journal of Management*, 11, s 59-80. DOI: 10.1111/1467-8551.11.s1.6
- Edelman, M. (1977) *Political language: Words that succeed and policies that fail*. New York: Academic Press.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350. URL: <http://www.jstor.org/journals/00018392.html>
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2011). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. (2. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Eisenberg, E. M. , Andrews, L., Murphy, A. & Laine-Timmerman, L. (1999). Transforming organizations through communication. I P. Salem (Red.). *Organizational Communication and Change*. Cresskill: Hampton Press Inc.
- Eisenberg, E. M. & Goodall, H. L. (1997). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint* (2. Utg.). New York: St. Martin`s Press.
- Eisenberg, E. M., Monge, P. R., & Farace, R. V. (1984). Coorientation on communication rules in managerial dyads. *Human Communication Research*, 11 (2), 261-271. DOI: 10.1111/j.1468-2958.1984.tb00048.x
- Eisenberg, E. M. & Riley, P. (2001). Organizational Culture. I F. M. Jablin & L. L. Putnam (Red.), *The New Handbook of Organisational Communication*, (s. 291-322). *Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Eisenberg, E. M. & Witten, M. G. (1987). Reconsidering Openness in Organizational Communication. *The Academy of Management Review*, 12 (3). 418-426. URL:

- <http://www.jstor.org/stable/10.2307/258509>
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications*, 10, 2, s. 129-138. DOI 10.1108/13563280510596943
- Ensher, E. A., & Murphy, S. E. (2005). *Power mentoring: How successful mentors and protégés get the most out of their relationships*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Erlien, B. (2006). *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*, 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- European Communication Monitor (2011). Hentet fra: <http://www.communicationmonitor.eu/>
- Falkum, E. (1999) Grenser for medvirkning. Medbestemmelse, medvirkning og bedriftsdemokrati. I Falkum, E., L. Eldring, T. Colbjørnsen, (Red.) *Medbestemmelse og medvirkning. Bedriftsutvikling mot år 2000*. Oslo/Bergen: Fafo-rapport 324
- Falkum, E., Hagen, I. M. & Trygstad, S. C. (2009). Bedriftsdemokrati, medvirkning og medbestemmelse. Notat 2 Kunnskapsstatus på feltet våren 2009. Hentet fra <http://www.faf.no/pub/rapp/10090/10090.pdf>
- Fairhurst, G. T. (2001). Dualisms in Leadership Research. I Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (Eds.). *The New Handbook of Organisational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Ferrin, D. L., Bligh, M. C. & Kohles, J. C. (2008). It takes two to tango: An Interdependence analysis of the spiraling of perceived trustworthiness and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107 (2), 161-178. DOI:10.1016/j.obhdp.2008.02.012
- Ford, J. D. & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *The Academy of Management Review*. 20, 541-571.
- Frahm, J. & Brown, K. (2007). First steps: linking change to change receptivity. *Journal of*

- Organizational Change Management*, 20 (3). 370-387. DOI
101108/09534810710740191
- French, W. & Bell, C. H. (1973). *Organizational Development*. Englewoods Cliffs, NJ:
Prentice-Hall.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F., O. (2005). Can you
see the real me? a self-based model of authentic leader and follower development. *The
Leadership Quarterly*, 16(3). URL: <http://www.jaipress.com/>
- Gatu, H. (2005). *Hållbara arbetsplatser. Botemedel mot ett sjukt arbetsliv?*
Arbetslivsinstitutet. Saltsa. Hentet fra:
http://www.ekhist.uu.se/Saltsa/Saltsa_pdf/2006_7_Hallbara%20arbpl.pdf
- Gibb, J. R. (1961). Defensive communication. *Journal of communication*, 11, 141-148.
DOI: 10.1111/j.1460-2466.1961.tb00344.x
- Gneezy, U. (2005). Deception: The Role of Consequences. *The American Economic
Review*, 95 (1), 384-394. Hentet fra: <http://www.aeaweb.org/aer/contents/index.php>
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational communication*. Dubuque, IA :W.C. Brown
Publishers
- Goldhaber, G. M. & Rogers, D. (1979). *Auditing organizational communication systems: The
ICA communication audit*. Iowa: Kendall Hunt
- Goodall, H. L., Wilson, G. L. & Waagen, C. L. (1986). The performance appraisal interview:
An interpretive reassessment. *Quarterly Journal of Speech*, 72, 74-87.
DOI: 10.1080/00335638609383759
- Goodman, J. & Truss, C. (2004). The medium and the message: communicating effectively
during a major change initiative. *Journal of Change management*, 4, 217-228.
DOI: 10.1080/1469701042000255392.
- Gozdz, K. (1993). Building community as a leadership discipline. I M. Ray & A. Rinzler

- (Red.), *The new paradigm in business: Emerging strategies for leadership and organizational change* (s. 107-119). New York: Putnam.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. I R. Cropanzano (Red.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (s. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Grenness, C. E. (2007). *Kommunikasjon i organisasjoner. Innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*. Abstrakt Forlag. Oslo.
- Greiner, L. E. (1988). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 76 (3), 55-62. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1997.00397.x
- Grint, K. & Woolgar, S. (1997). *The Machine at Work*. Cambridge: Polity Press
- Grønhaug, K. & Hansen, K. (2001). *Medvirkning, læring og konkurransevne*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hayes, J. (2002). *The Theory and Practice of Change Management*. Basingstoke: Palgrave.
- Harbo, H. (2011, 20. desember). Fryktkultur i Statoil. *Adresseavisen*.
- Hargie, O. & Tourish, D. (2009). *Auditing Organizational Communication. A Handbook of Research, Theory and Practice*. London: Routledge
- Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatlen, S. B. (2012, februar). Ledelse og omstilling av kunnskapsorganisasjoner – åpenhet, medvirkning og tillit. Ved T. K. Hoff (møteleder), *Samfunnsviternes Fagkonferanse 2012*, Samfunnsviternes, Oslo.
- Hellevik, D. H. (2010, februar). Kommunikasjonsklimaet: summen av åpenhet og troverdighet. *Ukeavisen Ledelse*, 6. Hentet fra: <http://www.ukeavisenledelse.no>
- Hilsen, A. I. (2011). Omstilling. En veiledning for arbeidsgivere, tillitsvalgte og ledere. *Temahefte for Idébanken Inkluderende Arbeidsliv*. NAV, Oslo.

- Hilsen, A. I., Steinum, T. & Gjerberg, E. (2004). Utredning om omstilling. *Arbeidsforskningsinstituttets notatserie*. 3. ISBN 82-7609-143-1
- Huy, Q. N. (2001). Time, Temporal capability, and planned change. *The Academy of Management Review*, 26 (4), 601-623. URL: <http://www.jstor.org/stable/3560244>
- Indik, B. P. Georgopoulos, B. S., & Seashore, S. E. (1961). Superior-Subordinate relationships and performance. *Personnel Psychology*, 14, 357-374. DOI: DOI: 10.1111/j.1744-6570.1961.tb01242.x
- Irgens, E. J. (2009). *Den dynamiske organisasjonen. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Oslo: Fagbokforlaget
- Isaacs, W. N. (1993b). Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22, 24-39. URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/>
- Jablin, F. M. (1979). Superior-subordinate communication: the state of the art. *Psychological Bulletin*, 86, 1201-1222. DOI: 10.1037/0033-2909.86.6.1201
- Jablin, F. (1980). Organizational Communication Theory and Research: An Overview of Communication Climate and Network Research. I Nimmo, D (Red.) Communication Yearbook 4. International Communication Association.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- James, L. R. & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1086-1112. DOI: 10.1037/h0037511
- Janis, I. (1982). *Groupthink* (2.utg). Boston: Houghton Mifflin.
- Jehn, K.A., & Scott, E.D. (2007). Perceptions of Deception: Making Sense of Responses to Employee Deceit. *Journal of Business Ethics*, 80, 327-347. URL: <http://www.jstor.org/stable/25482146>

- Jimmieson, N. L. Terry, D. J. & Callan, V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaption to organisational change: The role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 11-27.
DOI: 10.1037/1076-8998.9.1.11
- Johansson, C. & Heide. M. (2008). Speaking og change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (3), s. 288-304. DOI 10.1108/13563280810893661
- Jones, E., Watson, B., Gardner J. & Gallois, C. 2004), Organizational communication: challenges for the new century. *Journal of Communication*, 54, 722-750.
- Jones, E., & Nisbet, R. (1972) The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior. In E. Jones, D. Kanouse, H. Kelly, R. Nisbett, S. Valins, & B. Weiner (Red.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior* (s. 78-94). Morristown, NJ:General Learning Press.
- Jones, M. L. (2001). Sustainable organizational capacity building: is organizational learning a key? *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (1), 91-98.
- Jourard, S. M. (1971b). *Self-disclosure: An experimental analysis of the transparent self*. Oxford, England: John Wiley.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
URL: <http://www.jstor.org/journals/00014273.html>
- Kahane, A. (2007). *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*. Williston: Berrett-Koehlers Publishers.
- Katz, D & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

- Kaufman, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Keesing, R. M. (1974). Theories of culture. In B. Siegel, A. Beals, & S. Tyler (Red.), *Annual review of anthropology*, 3, (s. 73-91). Palo Alto, CA: Annual Reviews. URL: <http://www.jstor.org/stable/2949283>
- Klev & Levin (2009). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Knardahl, S. (1997). Predictability at work. I K. Lindström, M. Dallner, A. L. Elo, F. Gambberale, S. Knardal, A. Skogstad & E. Ørhede, *Review of Psychological and Social Factors at Work and Suggestions for the General Nordic Questionnaire (QPS Nordic)*, 43-46. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- Kolb, D., Rubin, I. & McIntyre, H. (1979). *Organizational psychology : an experiential approach*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
- Kongehuset (2011). Hans Majestet Kongens nyttårstale 31. desember 2011. Hentet fra: http://www.kongehuset.no/c27008/tale/vis.html?tid=96023&strukt_tid=27008
- Korsgaard, M. A., Brodt, S. E. & Whitener, E. M. (2002). Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 312. DOI: 10.1037/0021-9010.87.2.312
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Land, G. & Jarman, B. (1993). Moving beyond breakpoint. I M. Ray & A. Rinzler (Red.). *The new paradigm in business: Emerging strategies for leadership and organizational change* (s. 250-266). New York: Putnam.
- Landany, N. & Lehrman-Waterman, D. E. (1999). The content and frequency of supervisor

- self-disclosures and their relationship to supervisory style and the supervisory working alliance. *Counselor Education & Supervision*, 38 (3) 143-161.
- Landany, N., Walker, J. A. & Melincoff, D. S. (2001). Supervisory style: Its relation to the supervisory working alliance and supervisor self-disclosure. *Counselor Education & Supervision*, 40, 263-275.
- Larsen, S. & Folgero, I. S. (1993). Supportive and defensive communication. *International Journal of Contemporary Hospital Management*, 5 (3), 6-26.
DOI:10.1108/09596119310040534
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lee, D.R. & McKenzie, R.B. (1995). How the Marketplace Fosters Business Honesty. *Business and Society Review*, 92, Winter, 5-9.
URL: [http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)1467-8594](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)1467-8594)
- Leonardi, P. M. & Jackson, M. H. (2004). Technological determinism and discursive closure in organizational mergers. *Journal of Organizational Change management*, 17, 615-631. URL: <http://search.proquest.com/publication/30228>
- Leveque, C. B. & Poole, M. S. (1999). Systems Thinking in Organizational Communication Inquiry. I Salem, P (Eds), *Organizational Communication and Change*. Cresskill: Hampton Press Inc.
- Lewis, L. K. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change: Implementers' Targets, Sources, and Channels for communicating. *Management Communication Quarterly* 13(1) 43-75. URL: <http://search.proquest.com/docview/810417487?accountid=12870>
- Lewis, L. K & Seibold, D. (1998). Reconceptualizing organizational change implementation

- as a communication problem: a review of literature and research agenda. I M. E. Roloff & G. Paulson. (Red.). *Communication Yearbook*, 21, 93-151. Newbury Park, CA: Sage Publication Ltd.
- Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens K. K. & Weir, K.E. (2006). Advice on communicating during organizational change: the content of popular press books. *The Journal of Business Communication*, 43, 113-37. DOI: 10.1177/0021943605285355
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. New York, NY, US: McGraw-Hill.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations*. Three perspectives. New York: Oxford University Press
- May, S. & Mumby, D. K. (2005). *Engaging organizational communication and research: Multiple perspectives*. Thousand Oaks. CA: Sage
- May, D. R. G., Richard L.; Harter. & Lynn M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
URL: <http://www.wiley.com/WileyCDA/>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
URL: <http://www.jstor.org/journals/03637425.html>
- McGregor, D. (1967). *The professional manager*. New York: McGraw-Hill
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill
- Meltzer, B.N. (2003). Lying: Deception in Human Affairs. *The International Journal of Sociology and Social Policy*, 23, 61-80.
URL: <http://search.proquest.com/publication/38151>

- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations,: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. URL:
<http://www.jstor.org/stable/2778293>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Morgan, G. (1998). *Organisasjonsbilder: innføring i organisasjonsteori*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organizations*. London: Sage Publications
- Motluk, A. (2001). It's a Wonderful Lie. *New Scientist*.
URL: <http://search.proquest.com/publication/40711>
- Mumby, D. K. (1988). *Communication and power in organizations: Discourse, Ideology and Domination*. New Jersey, NJ: Alex Publishing Corporation.
- Mumby, D. K. (2000). Common ground from the critical perspective: Overcoming binary oppositions. I S. R. Corman & M. S. Pool (Red.), *Perspectives in organizational communication: Finding common ground* (s. 68-86). New York: The Guilford Press.
- Mumby, D. K. (2001). Power and Politics. I F. M. Jablin & L. L. Putnam (Red.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods* (s. 585-623). California: Sage.
- Mumby, D. K. (2004). Discourse, power and ideology: unpacking the critical approach. I D. Grant, C. Hardy, C. Osrick. & L. L. Putnam. (Red.), *The Sage Handbook of Organizational Discourse* (s. 237-258). London: Sage.
- Mumby, D. K. & May, S. (2005). *Engaging Organizational Communication Theory & Research: Multiple Perspectives*. California: Sage Publication Inc.
- Munkejord, K. (2011). *Endringskommunikasjon 2011 - Beste praksis i norske organisasjoner*. Hentet fra Frontal Solutions nettside: <https://frontalsolutions.no/tjenester-produkter/ccs/beste-praksis-rapport/>

- Myerhoff, B. (1975). Organization and ecstasy: Deliberate and accidental communitas among Huichol Indians and American youth. In S. Moore & B. Myerhoff (Red.), *Symbol and politics in communal ideology* (s. 33-67). Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*; 32 (2); 77-97. URL: <http://search.proquest.com/docview/215880829/fulltextPDF/13778F8C27F778D691/2?accountid=12870>
- Naisbitt, J. (1982). Megatrends. New York: Warner Books.
- Nordiska ministerråden (2009). *Hållbar utveckling – En ny kurs för Norden 2009-2012*. Hentet fra: <http://www.norden.org/no/nordisk-ministerraad/ministerraad/nordisk-ministerraad-for-miljoe-mr-m/strategi/haallbar-utveckling-2013-en-ny-kurs-foer-norden-2009-2012>
- Pace, R. W. & Faules, D. F. (1994). *Organizational communication* (3.Utg). New Jersey: Prentice Hall.
- Parks, M. P. (1982). Ideology in interpersonal communication.: Off the couch and into the world. I M. Burgoon (Red.), *Communication Yearbook 5* (s. 79-108). New Brunswick, NJ: Transaction Books
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981) *The art of Japanese management*. New York: Simon & Schuster.
- Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge: Cambridge University Press
- Paton, R. & McCalman, J. (2000). *Change management: A Guide to Effective Implementation*. (2. Utg). London: Sage Publication Ltd.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982) In search of excellence. New York: Harper & Row.

- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Cambridge: Ballinger
- Pfeffer, J. (1993) Understanding power in organizations. I C. Mabey og Mayon-White (Red.) *Managing Change*. London: Paul Chapman Publishing.
- Pondy, L. R. Frost, P. Morgan, G. & Dandridge, T. (1983). Organizational symbolism. Greenwich, CT JAI Press.
- Poole, M. S. (1997). A turn of the wheel: The case for a renewal of systems inquiry in organizational communication research. I L. Thayer & G. Barnett (Eds). *Organization communication: Emerging perspectives V* (s. 47-63). Norwood, NJ: Ablex
- Probst, T. M. (2005). Countering the negative effects of job insecurity through participative decision making: Lessons from the demand--control model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (4), 320. DOI: 10.1037/1076-8998.10.4.320
- Punke, H. H. (1944). Honesty as the Best Policy. *The Journal of Philosophy*, 41, 141-147.
URL: <http://www.jstor.org/stable/2019279>
- Putnam, L., & Jones, T. (1982). The role of communication in bargaining. *Human Communication Research*, 8 (3), 262-280. DOI: 10.1111/j.1468-2958.1982.tb00668.x
- Putnam, L. L. (1983). The interpretive perspective: An alternative to functionalism. I L. L. Putnam, & M. E. Pacanowsky (Red.) *Communication and organizations: An interpretive approach* (s. 31-54). Beverly Hills, CA: Sage Publication Ltd.
- Putnam, L. L. (1999). Shifting metaphors of organizational communication: The rise of discourse perspectives. I Salem, P (Red.), *Organizational Communication and Change*. Cresskill: Hampton Press Inc.
- Putnam, L. L. & Cheney, G. (1985). Organizational communication: Historical development and future directions. I T. W. Benson (Red.), *Speech communication in the 20th century*. Carbondale: University Press.
- Putnam, L. L. & Mumby, D. K. (1993). Organizations, emotion, and the myth of rationality. I

- S. Fineman (Red.), *Emotion in Organizations* (s. 36-57). California: Sage
- Quirke, B. (2011). *Making the Connections. Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. (2. Utg). England: Gower Publishing Company.
- Rasmussen, B. (2005). *Et bærekraftig nytt arbeidsliv. Kunnskapsstatus og problemstillinger*. Norges Forskningsråd. Forskningsprogrammer. Hentet fra:
http://www.forskningsradet.no/no/Publikasjon/Et_berekraftig_nytt_arbeidsliv/1137743006236?lang=no
- Redding, C. W. (1972). *Communication Within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research*. New York, NY: Industrial Communication Council.
- Redding, W. C., & Tomkins, P. K. (1988). Organizational communications: Past and present tenses. In G. Goldhaber & G. Barnett (Red.), *Handbook of organizational communications* (s. 5-34). Norwood, NJ: Ablex.
- Reeves, R. (2006). When Lying Is Acceptable. *Management Today*.
URL: <http://www.managementtoday.co.uk/Revans>, R. W. *Action Learning*. London: Blond & Briggs.
- Ritzer, G. (1975). A multiple paradigm science. *American Sociologist*, 1975, 10, 156-167.
URL: <http://www.jstor.org/stable/27702185>
- Rogers, C. R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*, Vol 21(2), 95-103. DOI:10.1037/h0045357
- Rogers, D. P. (1976). Specific Communicative Behaviors Expected in Open Organizational Communication Systems. I Cassata, M. B & Cain Palmer, R. (red.) *Reader in Library Communication*. Colorado: Indian Head Company
- Rosenfeld, L. B. (2000). Overview of the ways privacy, secrecy, and disclosure are balanced in today's society. I S. Petronio (Red.), *Balancing the secrets of private disclosures* (s. 3-18). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Rosenfeld, L. B. & Kendrick, W. L. (1984). Choosing to be open: An empirical investigation of subjective reasons for self disclosing. *The Western Journal of Speech Communication*, 48, 326-343. DOI: 10.1080/10570318409374168
- Ross, W.T. & Robertson, D.C. (2000). Lying: The Impact of Decision Context. *Business Ethics Quarterly*, 10 (2), 409-440. URL: <http://www.jstor.org/stable/3857884>
- Sagie, A., & Aycan, Z. (2003). A cross-cultural analysis of participative decision-making in organizations. *Human Relations*, 56 (4), 453-473. URL: <http://search.proquest.com/publication/41702>
- Saksvik, P. Ø. (2011). Å leve med omstilling. I Einarsen, S. & Skogstad, A. (red.). *Den dyktige medarbeider. Individ og organisasjon*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Saksvik, P.Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P. & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21(3), 243-263. DOI: 10.1080/02678370701685707
- Salomon, R., Wathne, C.T., & Gullvåg Holter, Ø. (2003): Omstillinger og sluttvederlag i staten. Erfaringer fra et forprosjekt. URL: http://www.afi.no/modules/trykksak/publication_detail.asp?iProjectId=843
- Searle, R., Weibel, A. & Den Hartog, D. N. (2011). Employee Trust in Organizational Contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 26, DOI: 10.1002/9781119992592.ch5
- Selvik, A. (2005). *Omgitt av løgnere. Om ærlige tilbakemeldinger til ledere*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. (2004). *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjonen*. Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag.

- Schein, E. H. (1990). *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Libro Forlag AS.
- Schneider, B., Brief, A. P. & R. A. Guzzo. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24, 7-19 URL: <http://www.elsevier.com/locate/orgdyn>
- Schweiger, D. M. & Denisi, A. S. (1991). Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1) 110-135. URL: <http://www.jstor.org/stable/256304>
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2. utg). Thousand Oaks: Sage.
- Scott, R. & Davis, F. D. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspective*. New York: Pearson Education
- Senior, B. (1997). *Organizational change*. London: Pitman Publishing.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Sharmer, O. C. (2007). *Theory U. Leading from the Future as it Emerges. The Social Technology of Presencing*. Danmark: Forlaget Ankerhus.
- Shaw, J. B., Fields, M. W., Thacker, J. W. & Fisher, C. D. (1992). The availability of personal and external coping resources: their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring. *Work and Stress: An international Volume*, 7, 229-246. URL: http://epublications.bond.edu.au/discussion_papers/25/
- Shellenbarger, S. (2005). From Pilfering Pens to Padding Expense Accounts – We're Lying More at Work. *Wall Street Journal*, New York, NY: March 24, D.1.
- Sias, P. M. (2009). *Organizing Relationships. Traditional and Emerging Perspectives on Workplace Relationships*. London: Sage
- Simons, T. L. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational

- leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2), 89. URL: <http://search.proquest.com/publication/30228>
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikative utmaningen. En studie av kommunikationen mellan chef og metarbetare i en modern organization*. Lund: Lunds universitet.
- Skogstad, A. (2011) Psykososiale faktorer i arbeidet. I Einarsen, S. & Skogstad, A. (red.). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. (2. Utg.). (s. 15-34) Bergen: Fagbokforlaget.
- Steele, F. (1975). *The open organisation: The impact of secrecy and disclosure on people and organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Stoltenberg, J. (2011, juli). Vi er sønderknust, men vi gir oss ikke. Jens Stoltenbergs tale på rådhusplassen. *Dagbladet*. Hentet fra: <http://www.dagbladet.no>
- Skorstad, E. J. (2011). *Omstillinger i arbeidslivet. Importerte moter og nasjonale tradisjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Snell, R. (2005). Just Because It Isn't a 'Lie' Doesn't Mean It's Okay. *Journal of Health Care Compliance*, 7 (3), 3-4. URL: <http://search.proquest.com/publication/27363>
- Stensaker, I. & Falkenberg, J. (2007). Making sense of different responses to corporate Change. *Human Relations*. 60 (1), 137–177. DOI: 10.1177/0018726707075287
- Stroebe, W. (2000). *Social Psychology and Health*. (2. Utg.). New York: Open University Press.
- Sydow Jörg (1998), Understanding the Constitution of Interorganizational Trust. I C. Lane & R. Bachman (Red). *Trust Within and Between Organizations, Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford: University Press
- Sætre, A. S. (2009). *Kommunikasjon i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Sørensen, O. H., Hasle, P, Hesselholt, R. R. & Herbøl, Kasper (2012). *Nordiske forskningsperspektiver på arbeidsmiljø. Mening, innflydelse og samarbeide*.

- URL: <http://www.norden.org/no/publikasjoner/2012-525>
- Sørensen, B. A. & Wathne, C. T. (2007). Bærekr@ftig arbeidsliv. Arbeidsutvikling i Norden. Hentet fra: <http://www.norden.org/da/publikationer/publikationer/2007-530>
- Taylor, J. R., Van Every, E. J.. 2000. The Emergent Organization: Communication as Its site and surface. Erlbaum: Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. (1959). Oxford, England: John Wiley.
- Thibaut, J. W. & Walker, L. (1978). Theory of Procedure, *Californina Law Review*, 66, 541-566. URL: <http://www.jstor.org/journals/00081221.html>
- Thorsrud, E. & Emery, F. E. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo: Tanum.
- Thorvik, (2012, 29. februar). Uklokt av Lysbakken. *Dagbladet*. Hentet fra: <http://www.dagbladet.no>
- Tompkins, P. H. (2005). Apollo, Challenger, Columbia: The decline of the space program: A study in organizational communication. New York: Oxford University Press.
- Tomkins, P. K. & Wanca-Thibault, M. (2001). Organizational Communication. Prelude and Prospects. I F. M. Jablin & L.L. Putnam (Red.), *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*. California: Sage Publications, Inc.
- Tourish, D., & Hargie, O. (2004). Motivating critical upward communication: A key challenge for management decision making. I D. Tourish and O. Hargie (Red), *Key Issues in Organizational communication*, (s. 188-205) New York: Routledge.
- Tvedt, S. D., Saksvik, P. Ø. & Nytrø, K. (2009). Does change process healthiness reduce the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment? *Work & Stress*, 23(1) 80-98. DOI: 10.1080/02678370902857113
- Tsoukas, H & Chia, R. On organizational becoming: Rethinking organizational change.

- Organization science*, 13(5), 567-582. Stable URL:
<http://www.jstor.org/stable/3086078>
- Ullian, J. A. (1976). Joking at work. *Journal of Communication*, 26 (3), 129-133.
DOI: 10.1111/j.1460-2466.1976.tb01916.x
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). *Explaining Development and Change in Organizations*. *Academy of Management Review*, 20 (3), 510-540. URL:
<http://www.jstor.org/stable/258786>
- Vogelgesang, G. R. (2008). How leader interactional transparency can impact follower psychological safety and role engagement. *Dissertation Abstracts International, Section A: Humanities and Social Sciences*, 68 (12).
URL: <http://search.proquest.com/docview/304530042>
- Wang, Y. & Kleiner, B.H. (2005). Defining Employee Dishonesty. *Management Research News*, 28, (2/3), 11-22. DOI:10.1108/01409170510785057
- Weeks, D. (1980). Organizations. Interaction and social processes. I G. Salaman & K. Thomson (Red.), *Control and ideology in organizations*. Cambridge: MIT Press.
- Weick, K. (1984). Organizational communication: Toward a research agenda. In L. Putnam & M. Pacanowsky (Red.), *Communication and organizations: An interpretive approach* (s. 13-29). Beverly Hills, CA: Sage.
- Weick, K. E. (1987). Theorizing About Organizational Communication. I F. M. Jablin, L.L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (Red.) *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park: Sage
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeldt, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 2, s. 409-422. DOI: 10.1287/orsc.1050.0133
- Wert-Gray, S., Center, C., Brashers, D. & Meyers, R. A. (1991). Research topics and methodological orientations in organizational communications: A decade in review.

- Communication Studies*, 42 (2): 141-154. DOI :10.1111/j.1468-2885.2006.00274.x
- Wilkins, R. & London, M. (2006). Relationships between climate, process and performance in continuous quality improvement groups. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (3), 510-523. URL:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879106000595>
- Williams, M. L., & Goss, B. (1975). Equivocation: Character insurance. *Human Communication Research*, 1, 265-270. DOI: 10.1111/j.1468-2958.1975.tb00273.x
- Williams, K. C., Hernandez, E. H., Petrosky, A. R. & Page, R. A. (2009) The Business of Lying. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 1-20. URL:
<http://search.proquest.com/publication/39006>
- Witherspoon, P. D. & Wohlert, K. L. (1996). An Approach to Developing Communication Strategies for Enhancing Organizational Diversity. *The Journal of Business Communication*, 33(4), 375-399.
- Witt, L. A., Andrews, M. C. & Kacmar, K. M. (2000). The role of participation in decisionmaking in the organizational politics-job satisfaction relationship. *Human Relations*, 53(3), 341. URL: <http://search.proquest.com/publication/41702>
- Woodward, S. & Hendry, C. (2004). Leading and coping with change. *Journal of Change Management*, 4(2), 155-183. DOI: 10.1080/1469701042000221687
- Zaleznik, A. (1993). Managers and leaders: Are they different? I W. R. Rosenbach & R. L. Taylor, (Red.), *Contemporary issues in leadership* (3.Utg), (s. 36-56). Boulder, CO, US: Westview Press.
- Øiestad, G. (2004). *Feedback*. Oslo: Gyldendal Akademisk