

Tom Runar Buljo

Governmentalitet og transformativ ledelse

En kvalitativ studie av betingelser for selvledelse

Masteroppgave i sosiologi

Veileder: Tian Sørhaug

Trondheim, desember 2011



Forord

Jeg har stort sett gledet meg til hver dag jeg kunne legge nye ord og tanker til folderen ”masteroppgave” på min gamle og ofte støvete PC-skjerm. Samtidig har arbeidet med oppgaven til tider vært fortvilende vanskelig, og den har av ulike grunner tatt alt for lang tid. Det positive med det har muligens vært at skumle begreper som ”makt” og ”ledelse” har fått synke inn og modnes over lengre tid. Kanskje var det nødvendig. Uansett har arbeidet med oppgaven vært både faglig og personlig berikende.

Først vil jeg takke min hovedveileder Tian Sørhaug, som både gjennom sine bøker om ledelse og god veiledning har hjulpet meg sakte men sikkert inn i ledelsens verden. Ved en telefonveiledning en gang høsten 2010 savnet han mer framgang med oppgaven min, og sa med en humoristisk tone at ”du kan takke mora di etter du er ferdig”. Jeg tror han mente at jeg ikke måtte tenke for komplisert og langt fram, noe jeg trengte å høre. En stor takk sendes også til Svein Hammer som frivillig stilte opp som biveileder i oppgavens oppstartsfase. Jeg håper jeg ikke gjennom oppgaven gjør skam på det du har lært meg om Foucault. Videre vil jeg takke alle venner og bekjente som i rikelig monn har delt sine erfaringer med ledere og ledelse med meg. Dere har ofte stilt spørsmål om ledelse som har satt meg fast, og dermed minnet meg om at jeg ikke må la den akademiske teoriverden helt overskygge praksisens mangfoldige uttrykk. Ellers vil jeg spesielt takke Lin, Kurt Idar og Roald Elvegård for utallige samtaler om oppgaven og korrekturlesning. Mange ansatte ved ISS fortjener også en takk – dere har vært til stor hjelp. Det samme gjelder alle informantene ved casebedriften, som viste meg stor tillit. Takk også til foreldre og kjæreste for tålmodighet og støtte på så mange måter.

Tom Runar Buljo,

Trondheim, desember 2011

Innholdsfortegnelse

1.0	Innledning	5
1.1	Sosiologi og ledelse – en vanskelig kombinasjon?	5
1.2	En alternativ sosiologisk tilnærming til ledelse	11
1.3	Oppgavens gang	14
2.0	Tidligere forskning	15
2.1	Løsninger på ledelsesforskningens krise	15
2.2	Modellen om transformativ ledelse	16
2.3	Tidligere forskning på makt i organisasjoner	20
3.0	Utvikling av teoretisk rammeverk	23
3.1	Steven Lukes’ tre maktdimensjoner	23
3.2	Michel Foucault: diskurser, governmentality og makt	26
3.3	Posisjonering i det foucauldianske landskapet	30
4.0	Metodologi og metode	35
4.1	Betraktninger om metodologi	35
4.2	Om casestudier og casebedriften	36
4.3	Metoder, datainnsamling og analyseprosessen	38
4.4	Generalisering	45
4.5	Etiske betraktninger	46
5.0	Empirisk analyse	49
5.1	Ledelsesforståelser ved KunTek	49
5.2	Ledelsespraksisen ved KunTek	53
5.3	Samspillet mellom ledelsesforståelser og ledelsesformer	65
5.4	Avganger og oppsigelser	70
5.5	Utvikling av to sosiale logikker: Partnere og outsiders	71
6.0	Diskursanalyse av ”KunTeks ledelsespraksis”	73
6.1	Diskursens grenser og innhold	73
6.2	Gründernes virkelighetsforståelse	74
6.3	Dominansforhold, ledelsesteknikker og selvledelsesteknikker	76
6.4	Konkurrerende virkelighetsforståelser	88
6.5	Betingelser for underordnede selvledelse	92
7.0	Den foucauldianske ledelse og modellen om transformativ ledelse	97

7.1	Modellen om transformativ ledelse i lys av empirien fra KunTek	97
7.2	Normative og kausale aspekter	100
7.3	Implikasjoner av perspektivenes maktforståelse.....	102
8.0	Oppsummering og videre forskning.....	105

Litteratur

Vedlegg

1.0 Innledning

I mangfoldet av perspektiver på ledelse peker modellen om ”transformativ ledelse” (Bass og Riggio 2006) seg ut som en av de nyeste og mest omtalte perspektivene de siste tiårene. Modellen retter fokuset mot hvordan ledere kan transformere underordnede gjennom spredning av felles verdier og målsetninger, og dermed skape en effektiv organisasjon. På grunnlag av kvalitativ empiri fra en casebedrift med en transformativ ledelsesform, vil det i denne oppgaven bli argumentert med at modellen i flere henseende mangler kritisk problematisering av betingelser for at transformasjon av underordnede kan lykkes. Oppgavens hovedanliggende er derfor å utforske et alternativt perspektiv på transformativ ledelse, inspirert av den franske filosofen Michel Foucaults (2002) begrep ”governmentality”.

1.1 Sosiologi og ledelse – en vanskelig kombinasjon?

Interessen for begrepet og fenomenet ledelse har vært enorm. Grint (1995 i Sørhaug 2004: 23-24) har foretatt undersøkelser som viser at det på 1900-tallet ble produsert omkring 30 000 vitenskapelige artikler, andre artikler og bøker om ledelse, og at det bare mellom 1990 og 1994 ble publisert 5341 artikler om ledelse i engelskspråklige management-tidsskrifter. I denne oppregningen var heller ikke den såkalte ”flyplasslitteraturen” medregnet.¹ Resultatene av denne massive forskningen er likevel bemerkelsesverdig tvetydige. En markant ledelsesforsker som Bass (1990:11) hevder at det nesten finnes like mange definisjoner av ledelse som det er personer som har forsøkt å definere det. Wennes (2006: 88-89) går så langt som å si at forsøkene på å rette et vitenskapelig lys på ledelse har resultert i at usikkerheten fortsatt er stor i forhold til hva man kan si om resultater av ledelse eller hva ledelse er. Dette er et bemerkelsesverdig utsagn, som tydelig artikulere at ledelsesbegrepet og ledelsesforskningen har vært kontroversiell.

Innen en sosiologisk forståelsesramme er det vanskelig å nærme seg temaet uten å legge merke til – eller ta stilling til – temaets kontroversielle karakter; ledelse er et tema som markerer spenninger mellom ulike fagtradisjoner. Strand (2001:23-24) beskriver det blant annet slik: ”Sosiologi og statsvitenskap har ikke vist særlig interesse for ledelse, unntatt gjennom tema som kan oversettes til disse fagenes analyser av makt, autoritet, legitimitet og

¹ Begrepet ”flyplasslitteratur” blir i samfunnsvitenskapen ofte brukt som betegnelse på innsikter om ledelse som er lite forskningsbasert. Litteraturen baserer seg ofte på enkeltpersoners erfaringer og praktiske råd til ledere, og finnes i rikelig monn på flyplasser.

beslutningsprosesser”. På en side er det bemerkelsesverdig at ledelse som begrep unnviktes i sosiologien – et fagfelt som ifølge Hatch (2001:42-43) fra sin opprinnelse av har vært spesielt opptatt av spørsmål om industriens framvekst, skiftende organisasjonsformer og hvilke konsekvenser dette hadde for arbeidere. På den andre siden er det tydelig at ledelsesteorien har tatt opp i seg samfunnsvitenskapelige og sosiologiske metoder og perspektiver. Det var for eksempel psykologer og sosiologer som i mellomkrigstiden forsøkte å etablere ledelsesteorien som en empirisk vitenskap (Strand 2007:40-41).² Hva denne unnvikelsen egentlig består av, kan derfor være utfordrende å få helt klarhet i. Slik jeg forstår dette, er hva som betegnes som ”ledelsesteori” eller ”ledelsesforskning”, ikke nødvendigvis bare avhengig av *hvilke* fagtradisjoners perspektiver og teorier som brukes, men kanskje i større grad *hvordan* de brukes, samt forskningens hensikt og mål. Denne oppgaven befinner seg midt i denne akademiske kunnskapsdiskursen, og er samtidig et resultat av den. I dette innledningskapittelet vil det derfor vies relativt stor plass til å redegjøre for min egen forståelse av diskursen, spesielt gjennom å belyse det jeg ser på som sentrale trekk ved ledelsesforskningens forskningstema, resultater og påfølgende kritikker.

1.1.1 Ledelsesforskningen på 1900-tallet: fra kausal ledelse til transformerende ledelse

For å kunne peke på noen overordnede trekk ved den massive ledelsesforskningen på 1900-tallet er det nødvendig å foreta noen grove kompleksitetsreduksjoner. Sørhaug (2004) lanserer *en* måte å gjøre dette på i sitt ”portrett” av ledelsesforskningen, som er basert på en gjennomgang av det han ser på som de største og mest innflytelsesrike ledelsesteoriene på 1900-tallet. Han skisserer det han anser som tre måter å tenke om ledelse på i ledelsesforskningen, karakterisert av tre ”sosiale logikker” som kan brukes til å inndele forskningen i faser, selv om dette ikke impliserer en lineær framstilling. Logikkene blir kalt kausal, transaksjonell og transformativ. *Kausal ledelse* består av en ensidig relasjon, der lederen kommuniserer *a*, som fører til at den underordnede gjør *b*, utelukkende på grunn av noe ved lederen. Ved *transaksjonell ledelse* blir ledelse en gjensidig relasjon, om enn ikke nødvendigvis likeverdig, og det foregår et bytte. Den underordnede gjør *b* for å få noe eller for å unngå å få noe. Når det gjelder *transformerende ledelse*, er relasjonen basert på full gjensidighet. Lederen ser og artikulerer noen behov eller verdier hos underordnede, og de

² Det kan være utfordrende å lage tydelige skiller mellom sosiologi, organisasjonsteori eller ledelsesteori. For en klargjørende diskusjon av det historiske slektstreet fagfeltene i mellom, se Hatch (2001:42-43). Rowlinsons (2004) artikkel er en annen interessant og klargjørende gjennomgang av ”det essensielle biblioteket” for organisasjonsteorien.

gjør *b* fordi de gjennom ledelsen har kommet til å dele disse verdiene (Sørhaug 2004:176-177).

Kausal ledelse

Fra slutten av 1800-tallet og godt inn på 1900-tallet var ledelsesforskningen sterkt preget av en rasjonalistisk og pragmatisk forskningstradisjon, spesielt tilknyttet industriell masseproduksjon. Sentralt i denne forskningen var søken etter universelle metoder for hvordan arbeidet kunne rasjonaliseres og kalkuleres som middel til økt effektivitet. Ledelse gjennom en klar autoritet, struktur og fysisk orden ble fremhevet som viktig i så måte.³ På første halvdel av 1900-tallet ble det også gjort mye forskning som søkte å finne universelle lederegenskaper som gode ledere hadde eller burde ha, og hvordan dette hadde sammenheng med organisasjoners effektivitet.⁴ Begge disse forskningsfeltene kan sies å befinne seg innen en kausal ledelseslogikk, eller rettere sagt, forskningen fokuserte på hvordan man kunne oppnå en slik ledelseslogikk. Den akademiske kritikken mot den rasjonelle skolen omhandlet i følge Strand (2007:45-46) blant annet at det som ledere ikke kan ha kontroll over ble utelatt fra teoriene, og at den rasjonelle skolens søken etter universelle ledelsesformer, ble motbevist av en rekke andre studier. Disse innvendingene pekte mot at organisering var avhengig av hvilke oppgaver, kontekster og type teknologi den aktuelle organiseringen befant seg innenfor. Forskningen på gode lederes personlighet var ifølge Northouse (2010:26) også stort sett uten tydelige konklusjoner. Kritikken gikk ut på at forskningen ikke fant noen endelig liste over universelle lederegenskaper, at situasjonelle aspekter ikke ble tatt i betraktning, at egenskapene går over i hverandre og vanskelig kan atskilles, og at de gitte egenskapene ikke var sett opp i mot konsekvenser for underordnede eller gruppemedlemmer, for å nevne noen. Disse kritikken bidro til et fokusskifte i ledelsesforskningen, der man innså at ledelse var et svært situasjonsavhengig fenomen (Sørhaug 2004:189).⁵

Overbevisningen om ledelsesprosessers situasjonsavhengighet skapte ifølge Sørhaug (2004:196-197) behov for en mer fleksibel tilnærming enn personlighet og atferdsbegrepet kom som en løsning. Det gjorde det mulig å operasjonalisere ledelse som en uavhengig

³ Se spesielt Taylors ideer om "scientific management" og Fayol og Urwicks ideer om rasjonell ledelse, godt gjengitt i Skorstad (2002), Clegg, Courpasson og Phillips (2006) og Strand (2007).

⁴ Se spesielt Arthur Stogdills artikkel fra 1948, der han gjennomgikk forskning på lederegenskaper mellom 1904 og 1947 (Stogdill 1948 i Bass 1990).

⁵ Dette skiftet må også ses i sammenheng med et økt fokus på arbeideres sikkerhet, motstand fra fagforeninger og Hawthorne-eksperimentene (se Clegg et al. 2006:67,76). Altså ble underordnetes innflytelse og trivsel satt på dagsordenen, noe som også ser ut til å ha gitt utslag i teoretiseringen om ledelse.

variabel i kausale modeller, og derav identifisere effektiv atferd ved hjelp av virkninger som kunne måles.⁶ I forlengelse av denne forskningen ble situasjonell ledelse et sentralt anliggende. På bakgrunn av omfattende kvantitative undersøkelser av mange ulike ledes lederstil i ulike kontekster, ble det forsket på hvilke stiler som var mest effektive i gitte situasjoner.⁷ Yukl (2010:130) mener resultatene av den massive atferdsforskningen for det meste har vært motsetningsfull og uten tydelige konklusjoner, spesielt fordi underordnedes grad av fornøydhet og arbeidsytelse har vært eneste kriterium for målingen av ledes effektivitet. Den samme kritikken har fulgt stilforskningen. Northouse (2010:116) peker på at teoriene ikke har maktet å forklare hvorfor personer med gitte lederstiler er mer effektive i noen situasjoner enn andre. Et annet ankepunkt er at selv om teoriene har vist seg å bygge på meget høy reliabilitet, har de hatt en veldig usikker validitet (Sørhaug 2004:210-211). Disse forskningsfeltene kan også sies å ha søkt en kausal ledelseslogikk, men idet situasjonelle forhold trekkes inn blir ledelse i noe større grad en gjensidig relasjon – i alle fall mellom ledere og kontekster – selv om gjensidigheten, det transaksjonelle, eller det relasjonelle ligger mer implisitt og virker å være lite problematisert. Det kan hevdes at denne forskningen også fundamentalt sett handler om kausalitet; om hvordan ledere gjennom å behandle kontekster på riktig måte kan skape visse virkninger.

Transaksjonell ledelse

En viktig og sterkt teoretisk underbygget utvikling av situasjonsteorien, som i større grad kan sies å preges av en transaksjonell logikk, kom gjennom ulike teorier på 70-tallet der ledelse ble forstått som et bytteforhold mellom ledere og underordnede. De første teoriene innen dette perspektivet så på ledelse som et bytte basert på gjensidige forventninger til arbeidets resultater.⁸ Etter hvert som slike teorier ble videreutviklet, ble fokuset rettet mer mot interaksjonen mellom ledere og underordnede. Her vil jeg spesielt trekke frem teorien om Leder-Medarbeider-Utveksling (LMX), som på 90-tallet utviklet seg til en fase teori for ledelsesutvikling, basert på store kvantitative datasett. Fasene handler om at relasjoner mellom ledere og underordnede kan utvikle seg fra fremmedhet, via bekjentskap til partnerskap. De kan også utvikle seg fra lav til høy kvalitet på utveksling; fra fravær av tillit,

⁶ Her vil jeg spesielt nevne den omfattende atferds- og stilforskningen utført ved Ohio State University og universitet i Michigan etter den andre verdenskrig (se Northouse 2010 og Yukl 2010).

⁷ Se for eksempel Fred E. Fiedlers modeller som ble utviklet fra 50-tallet, godt beskrevet i Bass (1990) og Northouse (2010), samt Hersey og Blanchards bestselger ”The one minute manager” (1977 i Sørhaug 2004:206-207).

⁸ Se for eksempel ”Sti-Mål-Teorien” (Northouse 2010; Yukl 2010).

fastsatte roller og enveisinnflytelse, til respekt, tillit og muligheter for omforhandling av roller, gjensidighet og felles verdier. Ledere og underordnede blir her likeverdige produsenter av lederskap (Sørhaug 2004; Northouse 2010).⁹ Kritikken mot denne teorien går både ut på at den er for kompleks til å bli etterprøvd (Bass 1990:628), og at teorien bare delvis har fått støtte gjennom massive, empiriske etterprøvinger av dens validitet (Northouse 2010:134). Samtidig er det klart at det transaksjonelle fokuset bidrar til en mer kompleks forståelse av ledelse. Det ser likevel ut til at perspektiver preget av en transaksjonell logikk samtidig søker en kausal logikk. Lederes virkemidler er interaktive og basert på gjensidighet, men målet er fortsatt at ledere – gjennom å bytte eller forhandle på ”de riktige måtene” – er årsaker til at underordnede når en fase som partnerskap og derav skaper effektivitet.

Transformativ ledelse

Ideer som tydelig markerer en utvikling fra en transaksjonell til en transformativ ledelseslogikk, kom på slutten av 70-tallet fra James Burns (1978).¹⁰ For Burns (1978:4) var det viktig å skille mellom transaksjonell ledelse som et rent bytteforhold mellom ledere og underordnede, og transformativ ledelse der ledere og underordnede forplikter seg til hverandre og skaper en forbindelse som øker nivået av motivasjon og moral hos begge parter. Den videreutviklede modellen om transformativ ledelse retter fokuset mot hvordan ledere kan utnytte underordnedes fulle potensial, spesielt gjennom karismatisk ledelse, motivasjon, individuell oppfølging og utnyttelse av underordnedes kompetanse. Målet er å skape gjensidig involvering og forpliktelse til en bedrifts verdier og målsetninger, for på den måten å øke effektiviteten (Bass og Riggio 2006).¹¹ To andre ledelsesperspektiver som kan sies å befinne seg innen en transformativ logikk, og som er viet økende oppmerksomhet i ledelseslitteraturen fra 1980-tallet, er perspektiver betegnet som ”selvledelse” og ”superledelse” (Martinsen 2003:72-73; Thompson 2003b).¹² Disse perspektivene er blant annet kritisert for å mangle kritisk problematisering av kontekstuelle betingelser for at

⁹ Dette forskningsfeltet virker å ha inspirert en stor kanon av forskning med fokus på relasjoner mellom ledere og underordnede, på engelsk betegnet som relasjoner mellom ”leaders and followers” (Se for eksempel Campbell, Ward, Sonnenfeld og Agle 2008).

¹⁰ Burns’ ideer har inspirert en stor mengde forskning der hans ideer er videreutviklet, se Bass og Riggio (2006:5-7) for videre referanser.

¹¹ Kritikker mot denne modellen vil bli diskutert i kapittel 2.

¹² Selvledelse og superledelse er bare et par perspektiver som retter fokuset mot transformasjonsprosesser, og det finnes mange andre, eksempelvis ”verdiledelse”, ”visjonsledelse”, ”kunnskapsledelse” og delvis også ”endringsledelse”. Navnene på perspektivene viser imidlertid at enkelte aspekter ved ledelse vektlegges noe mer enn andre aspekter. Felles for begrepene kan sies å være at de retter fokuset mot behovet for økt involvering og myndiggjøring av underordnede, i motsetning til tradisjonelle autoritære ledelsesformer.

transformasjon kan muliggjøres (Martinsen 2003:72, 83-85; Thompson 2003a:109). Etter min forståelse befinner disse perspektivene seg i en slags forlengelse av modellen om transformativ ledelse. Litt forenklet sagt virker dette å være perspektiver på hvordan man organiserer en bedrift som bare har ”transformerte” arbeidere, og der alle leder seg selv (se spesielt Manz og Sims 2001). I disse perspektivene virker ledelse å være basert på virkemidler som er interaktive og basert på gjensidig læring, men det forventede sluttproduktet er fortsatt en kausal sammenheng; det er lederne som skal gjøre underordnede til transformerte arbeidere.

1.1.2 Oppsummering og problematisering

På tross av at ledelsesforskningen på 1900-tallet kan sies å ha utviklet seg fra en kausal, via en transaksjonell, til en transformativ logikk (Jf Sørhaug 2004), er det klart at ulike perspektiver og modeller preges av flere logikker på samme tid, og jeg har hevdet at alle de nevnte ledelsesteoriene i bunn og grunn søker en kausal sammenheng mellom ledelse og effektivitet, på tross av de ulike logikkens særegne karakter. Denne stadige tilbakevendingen til det kausale, ser ut til å være en sentral årsak til kritikkene ledelsesforskningen har møtt, og at ledelse utgjør et vanskelig tema innen sosiologien.¹³ For det første er ledelsesbegrepet så tvetydig og uklart definert og derfor veldig vanskelig å måle (Pfeffer 1977:105).¹⁴ For det andre viser Sørhaug (2004:227) til at mange av de som studerte ledelse i etterkrigstiden var empiriske forskere med en sterk og streng tilbøyelighet til behaviorisme og kvantitativ metodikk. I denne tilnærmingen ligger det at ledelse må etableres som en årsak i kausale forklaringer for at gitte effekter skal kunne måles. Idet ledelse som begrep ikke var entydig definert, er det forståelig at det ble vanskelig å måle virkninger av ledelse – man vet ikke helt hva man måler. Forskningen mangler slikt sett avklaring av innbyrdes relasjoner mellom variabler (Jacobsen og Thorsvik 2002:414). Det å gi enkeltpersoner som ledere den viktigste posisjonen i sosiale forklaringer utfordrer også sosiologiens preferanser for strukturelle forklaringer (Sørhaug 2004:25). For det tredje har ledelsesforskningen ofte søkt å finne universelle sannheter om hva som er god ledelse, noe blant annet funn om fenomenets sterke situasjonsavhengighet vanskeliggjør (se for eksempel Strand 2007:45-46). For det fjerde er spørsmålet om hva god ledelse er en svært normativ problemstilling, og som det forrige avsnittet viste, har mye ledelsesforskning operert med effektivitet både som et normativt mål

¹³ Den hittil omtalte kanonen av ledelsesforskning vil heretter bli kalt ”den tradisjonelle ledelsesteorien”.

¹⁴ For grundigere diskusjoner om innholdet i de mange definisjonene og mulige likhetstrekk mellom dem, se Rost (1993) Bass (1990:11) og Yukl (2010:21).

for forskningen, og som den ønskede kausale virkningen av ledelse. Andre virkninger av ledelse blir slikt sett lite problematisert, og kanskje gjelder dette fremfor alt effekter av maktutøvelse. Idet effektivitet blir den rådende rasjonaliteten i organisasjoner, har ifølge Clegg et al. (2006:13,230) mye ledelsesforskning bidratt til at maktens virkelighet overskygges idet maktutøvelse blir normalisert. Makt ender da opp som sosiale, industrielle og menneskelige problem som må overvinnes.¹⁵

1.2 En alternativ sosiologisk tilnærming til ledelse

Utgangspunktet for denne oppgaven var å rette fokuset mot ulike forståelser av ledelse innen en transformativ logikk, i kontekst av såkalte postbyråkratiske organisasjoner – også kalt kunnskapsorganisasjoner (se Rasmussen 2008). Betegnelsen henspeler på at ansattes kunnskap som produksjonsfaktor er blitt viktigere og en helt sentral kapital for bedriftene å ta vare på. Slike organisasjoner karakteriseres ofte som fleksible, dynamiske og flate, idet de øker ansattes personlige autonomi, i takt med at makten, og ansvaret for bedriftens økonomi blir desentralisert (Rasmussen 2008; Leiulfstrud og Frisvold 2003; Forseth, Molden og Rasmussen 2002). Det er mye som tyder på at slike arbeidere i større grad enn andre styres gjennom felles visjoner og verdier, og mindre gjennom ordrer og kontroll som i byråkratiet (Hecksher 1994, Heydebrand 1989 i Rasmussen 2008:8). Slike organisasjoner er med andre ord velegnet for å forske på ledelse innen en transformativ logikk.

Med denne innfallsvinkelen valgte jeg å gjøre en induktiv og kvalitativ casestudie av en bedrift jeg mente kunne betegnes som en slik postbyråkratisk kunnskapsorganisasjon. I motsetning til den tradisjonelle ledelsesteorien ble det sentralt å forske på ledelse uten å ta det for gitt at ledelse og ledere er de viktigste sidene ved organisasjonen, uten å sette ledere som årsaker i kausale forklaringer, uten å anta et normativt effektivitetsfokus, uten å søke universelle sannheter om ledelse og uten å overse destruktive, irrasjonelle og ukontrollerbare sider av organisasjonen. På samme tid ble det viktig at begrepet ledelse ikke uten videre skulle utelates eller omkodes, slik sosiologien ofte har gjort (Strand 2001:23-24). Målet var heller å la begrepet få rikelig med oppmerksomhet, gjennom at informantene ved den valgte casebedriften fikk fortelle om hva de forsto med begrepet, og hvordan de utøvde og erfarte ledelse i praksis.

¹⁵ Dette skal diskuteres mer inngående i kapittel 2 og 3.

1.2.1 Problemstillinger og mål

Det empiriske materialet gav ingen entydig forklaring på hva ledelse ”er”, verken forståelses- eller erfaringsmessig. Derimot ble det tidlig klart at dette var en bedrift som hadde en gjennomgående transformativ ledelsesform; spredninger av verdier og felles overordnede målsetninger sto sentralt. Et spesielt interessant funn var at underordnede ved bedriften i veldig liten grad følte seg ledet av noen, som igjen virket å henge sammen med en forventning fra lederes side om at underordnede i størst mulig grad burde lede seg selv. Det vil empirisk sett si underordnede som internaliserer bedriftens verdsett og målsetninger, og som evner å være selvstendige, motiverte og lønnsomme arbeidstakere. De underordnede selv hadde også i utgangspunktet et ønske om selvledelse, men det var ikke så mange som klarte å oppnå en arbeidssituasjon der de ledet seg selv. Det hersket i mine øyne en rekke betingelser for å oppnå selvledelse. En av ledelsesteoriene som ligger nærmest min empiri tematisk sett, er den tidligere nevnte modellen om transformativ ledelse (Bass og Riggio 2006). Det vil imidlertid i det neste kapittelet bli vist hvordan modellen kan kritiseres for mange av de samme aspektene som den tradisjonelle ledelsesteorien har blitt kritisert for (jmfør avsnitt 1.1.2). Modellen kan sies å mangle kritisk problematisering av betingelser for at transformasjonsledelse kan lykkes, og den sier også lite om negative og ukontrollerbare virkninger av en slik ledelsesform. På bakgrunn av dette har jeg valgt å formulere den første av oppgavens to problemstillinger slik: *Hvordan skapes betingelser for underordnedes selvledelse, og hva skjer med underordnede som ikke oppfyller betingelsene?*

Empirien skal med denne problemstillingen som retningslinje analyseres gjennom et teoretisk rammeverk utledet fra den franske filosofen Michel Foucaults begrep ”governmentality”. Begrepet innehar ideer som kan brukes for å forstå en transformativ ledelsesform, der forholdet mellom ledelse og selvledelse står sentralt. Samtidig ligger det i begrepet en særegen forståelse av makt og diskurser (Foucault 1999, 2000, 2002). Kort sagt innebærer dette å gjøre en ”foucauldiansk” diskursanalyse av det empiriske materialet, der jeg ser på virkeligheten som en diskurs som kanaliserer den organisatoriske praksisen i visse retninger. På tross av at modellen om transformativ ledelse (Bass og Riggio 2006) og det foucauldianske perspektivet på hver sin måte kan si noe om transformativ ledelse, står de i stor kontrast til hverandre. Den andre problemstillingen går derfor ut på å drøfte forholdet mellom disse to perspektivene i lys av empirien fra casebedriften. Jeg spør: *På hvilken måte*

gir det foucauldianske perspektivet en mer helhetlig forståelse av transformativ ledelse sammenliknet med modellen om transformativ ledelse?

Det som skal sammenliknes er i hovedsak hvordan perspektivene forholder seg til det normative, det kausale og det ukontrollerbare, som igjen henger nøye sammen med perspektivenes maktforståelse. Oppsummert er målet med denne oppgaven på en side å vise hvordan den tradisjonelle ledelsesteorien – representert ved modellen om transformativ ledelse – trenger mer sosiologisk refleksjon i sin tilnærming til ledelse. På den andre siden er målet å vise hvordan det foucauldianske perspektivet tilbyr én fruktbar forståelse av ledelse, som et ledd i å utforske perspektivets potensial som verktøy for ledelsesrelatert forskning.

1.2.2 Avgrensninger og begrepsdefinisjoner

En viktig avgrensning for oppgaven er at jeg ikke forholder meg eksplisitt til tidligere forskning på ledelse i ”kunnskapsorganisasjoner”. Om casebedriften kan sies å oppfylle kriteriene for å kunne kalles en kunnskapsorganisasjon blir slikt sett ikke viktig, men begrepet blir heller brukt som en kontekstuell innfallsport for å rette blikket mot transformativ ledelse fra et sosiologisk ståsted. Betegnelsen ”kunnskapsorganisasjon” blir i denne oppgaven brukt som et navn på en organisasjon der ansatte har høy kunnskap, og der kunnskapen er en helt sentral kapital for bedriften å ta vare på. Organisasjonsstrukturen er i utgangspunktet ”flat” og fleksibel – det er relativt kort hierarkisk avstand mellom daglig leder og den ansatte, i tillegg til at ledelsesformen i stor grad er basert på spredning av felles verdier og interesser (Hecksher 1994, Heydebrand 1989 i Rasmussen 2008:8).

Når det gjelder begrepet ”selvledelse” ble det i liten grad brukt av informantene selv. Begrepet er av meg tolket til å være en god betegnelse på en situasjon der underordnede internaliserer bedriftens verdsett og målsetninger, og gjennom dette evner å være selvstendige, motiverte og lønnsomme arbeidstakere. Jeg tenker at det å ha oppnådd selvledelse er synonymt med det å ha oppnådd transformasjon.¹⁶ I likhet med andre kjernebegreper i denne oppgaven som makt, ledelse, diskurs og governmentality, vil jeg ikke gi noen entydige teoretiske definisjoner av selvledelse utover det som allerede er gitt. Dette skyldes at begrepene kan defineres på mange ulike måter alt etter som hvilket perspektiv man

¹⁶ Det finnes naturlig nok mange mer teoretiske definisjoner av selvledelse. Manz og Sims (2001:6) definerer eksempelvis selvledelse som ”a philosophy and a systematic set of actions and mental strategies for leading ourselves to higher performance and effectiveness”. En annen liknende definisjon kommer fra Manz og Neck (1998 i Wadel 2006:62): ”En leder seg selv gjennom de valgene en tar og den kontrollen en utøver over seg selv”.

bruker, eller hvilken informant man spør. Et sentralt anliggende for denne oppgaven er derfor å vise hvordan disse begrepene kan forstås på ulike måter, og at ulike forståelser gir ulike utslag i forståelsen av transformativ ledelse. Det vil derfor bli redegjort for ulike definisjoner og begrepsavklaringer fortløpende.

1.3 Oppgavens gang

I det påfølgende *kapittel 2*, redegjøres det for noen utvalgte trekk ved tidligere forskning på ledelse og transformativ ledelse, der modellen om transformativ ledelse (Bass og Riggio 2006) presenteres og kritiseres. Siste del av dette kapittelet tar for seg noen trekk ved hvordan ledelsesforskningen har forholdt seg til begrepet makt. Dette leder til det mer teoretiske *kapittel 3*, hvor utviklingen av det foucauldianske perspektivet er hovedfokuset. Kapittelet begynner med en redegjørelse av tradisjonelle maktforståelser i samfunnsvitenskapen. Deretter rettes fokuset mot hvordan Foucaults maktforståelse avviker fra disse, og hvordan hans ideer om governmentality, makt og diskurser skal anvendes som oppgavens analytiske rammeverk. I *kapittel 4* redegjøres det for oppgavens metodologi og metode. Her kommer også presentasjonen av casebedriften med påfølgende refleksjoner omkring empiriens kvalitet. Hele *kapittel 5* er viet til å presentere empirien uten å koble den til noe teoretisk perspektiv. Målet med dette kapittelet er å vise hvordan informantene forstår og erfarer ledelse og selvledelse. I *kapittel 6* begynner den mer teoretiske drøftingen, der jeg gjennomfører en foucauldiansk diskursanalyse av det empiriske materialet, som igjen har som formål å besvare den første problemstillingen. I *kapittel 7* tar jeg igjen fram modellen om transformativ ledelse (Bass og Riggio 2006) og drøfter den opp i mot empirien fra casebedriften. Dette danner fundamentet for å besvare den andre problemstillingen, der jeg sammenlikner modellen opp mot det foucauldianske perspektivet. Helt til slutt, i *kapittel 8*, oppsummeres oppgavens problemstillinger. På bakgrunn av dette antydes også et par retninger for videre forskning.

2.0 Tidligere forskning

I dette kapittelet skal det redegjøres mer utførlig for utvalgt tidligere forskning på transformativ ledelse og makt i organisasjoner. Siden denne oppgaven ikke eksplisitt relaterer seg til empirisk forskning på kunnskapsorganisasjoner, blir fokuset delvis på empirisk forskning som grunnlag for modellen om transformativ ledelse, og delvis på perspektivets mer teoretiske innhold. Deretter ses det nærmere på tidligere forskning på makt i organisasjoner.

2.1 Løsninger på ledelsesforskningens krise

Som beskrevet i innledningen møtte ledelsesforskningen store utfordringer med å vitenskapeliggjøre ledelse og virkninger av ledelse (Wennes 2006:88-89). Mye tyder på at denne erkjennelsen for alvor kom en gang på 1970-tallet, og at forskningen fra den tiden sto i et veiskille. Pfeffer (1977:109) oppsummerer ledelsesforskningens resultater frem til 70-tallet slik: “The possibility that neither organizational outcomes nor career success are related to leadership behaviors, leaves leadership research facing issues of relevance and importance”. Denne kritikken virker i første omgang å være rettet mot forskningen innen en kausal og transaksjonell logikk (jf avsnitt 1.1.1). Delvis ser kritikkene ut til å være noe som ledelsesforskningen selv oppdaget, men de må også ses i sammenheng med kritikkene fra samfunnsvitenskapelig hold. Sørhaug (2004:247) mener de grovt sett kom fra fire ulike tradisjoner:

Positivistiske forskere fant ikke fenomenet når de tok frem mikroskopet. *Kritisk sosiologi* hevdet at å tilskrive ledere reel betydning hadde ideologisk funksjoner, at forestillinger om ledere og ledelse legitimerer hierarki, kamouflerte strukturelle betingelser og motsetninger, og de bygde opp illusjoner om enkeltpersoners innvirkninger på sosiale prosesser. Senere skulle *dekonstruktive og sosialkonstruktivistiske* perspektiver forsterke kritikken, ved å analysere ledelse som en essensialistisk misforståelse. Disse analytiske strategiene avviste muligheten for at det kunne sies noe sikkert om hva ledelse ”er”.

Selv om alle disse kritikkene bidro til en krise innen ledelsesforskningen, er det spesielt interessant å legge merke til at nettopp noen av de kritiske innvendingene bidro til å gi ledelsesbegrepet et nytt innhold. Sørhaug beskriver dette paradokset slik:

Fra 1980 og inn i det nye årtusenet har det (ledelsesbegrepet) fått mer enn sin brødel av oppmerksomheten i forhold til andre sider ved arbeidsliv og politikk. I ledelsesforskningen er den selvpåførte krisen for lengst overvunnet. I faglitteraturen er det langt mellom de triste hjertesukkene [...] Feltet har friskmeldt seg selv [...] Forskningen omfavnet den kompleksiteten den hadde gravd frem, istedenfor å la den bli en nagende kilde til bekymring. Gjennom å gjenfinne og ruste opp

begreper som karismatisk autoritet ble symbolanalyser, attribusjonsteori og til dels også konstruktivisme, vendt fra å være kritiske, analytiske redskaper som avslørte et ledelsesbegrep, til å bli aktive hjelpemidler for å utvikle et nytt" (Sørhaug 2004:249-250).

I dette lyset kan man si at løsningen på "krisen" var for ledelsesforskningen å ta opp i seg mer samfunnsvitenskapelige perspektiver og begreper. Strand (2001:84-85) peker også på at ledelsesteoriene i dag er blitt mer inkluderende og komplekse, og har tatt opp i seg mangfoldet av tilnærminger. Dette gjenspeiles i de store oversiktsbøkene om ledelse, der blant annet symbolske, kulturelle, organisasjonsstrukturelle, relasjonelle og kjønnsmessige perspektiver er sentrale. I tillegg omtales tema som autentisk ledelse, teamledelse, psykodynamisk ledelse, etikk og beslutningstaking for å nevne noen (se Strand 2007; Northouse 2010; Yukl 2010). I denne sammenhengen er det umulig å komme unna Yukls (2010:492-493) integrerende konseptuelle rammeverk for ledelse. Figuren hans er en slags oppsummering av de fleste ledelsesteoriene, satt i et funksjonelt system, med fokus på hvordan ledelse kan utøves mest mulig effektivt. Rammeverket innbefatter lederes atferd, personlighet og egenskaper. Det er videre vist hvordan dette inngår i sammenheng med ansattes mange kapasiteter og posisjoner, med makt, med påvirkningsprosesser, ombundet med belønningsvariabler og situasjonsavhengige kontekster, for å nevne noe. Modellen er blant annet kritisert for å være urealistisk kompleks, og overse ukontrollerbare, irrasjonelle og lite målbare sider ved ledelse (Sørhaug 2004:251). Et annet fellestrekk for de store oversiktsverkene er videre at transformativ, karismatiske og symbolske perspektiver vies stor plass, som noen av de største og nyeste "løsningene" på hva ledelse handler om (Bass 1990; Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2001; Strand 2007; Northouse 2010; Yukl 2010).

2.2 Modellen om transformativ ledelse

I mangfoldet av ledelsesteorier finnes det mange perspektiver som brukes for å si noe om hva ledelse handler og bør handle om i kunnskapsorganisasjoner, samtidig med at de kan ses på som noen av løsningene på "ledelseskrisen". Ideene om transformativ ledelse peker seg ut som en av disse løsningene. Ideene om transformativ ledelse er sterkt tilknyttet ledelsesteoriens "gjenoppdaging" av Webers (2000) idealtypiske begrep karisma, som kom omtrent samtidig med at statsviteren James Burns (1978) utviklet ideene om transformativ ledelse. Ifølge Lowe and Gardner (2001 i Northouse 2010:171), handlet en tredjedel av all forskning publisert i det anerkjente tidsskriftet "Leadership Quarterly" om transformativ og

karismatisk ledelse rundt årtusenskiftet.¹⁷ Grovt sagt retter transformativ ledelse fokuset mot hvordan ledere kan utnytte underordnedes fulle potensial. For Burns (1978) var det i den forbindelse viktig å skille mellom transaksjonell ledelse, som et rent bytteforhold mellom ledere og underordnede, og transformativ ledelse, der personer forplikter seg til hverandre og skaper en forbindelse som øker nivået av motivasjon og moral i både lederen og den ansatte. Mens ledelse som transaksjon bare fokuserer på aspekter som belønning og straff, sikter transformasjonsledelse seg inn mot underordnedes selvfølelse, forpliktelse og involvering (Burns 1978: 4).

Senere forskning (Bass 1985, Howell og Avolio 1993, Bycio, Hackett og Allen 1995, Avolio, Bass og Jung 1997 i Bass og Riggio 2006:5-7) har kategorisert transformativ ledelse i fire komponenter som blir kalt ”de fire i-er”: ”Idealisert innflytelse”, ”inspirerende motivasjon”, ”intellektuell stimulering” og ”individualisert hensyn”. Disse komponentene tok utgangspunkt i Bernhard Bass’ omfattende intervjuer med 70 amerikanske seniorledere, som ble spurt om å karakterisere ledere de selv oppfattet som spesielt inspirerende og som fikk medarbeidere med på kollektiv innsats til organisasjonens beste. Observasjonsmaterialet ble senere utvidet, og blant annet er de fire komponentene målt gjennom et svært omfattende spørreskjema kalt ”the Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), som er utviklet på bakgrunn av faktoranalyser og de gir mye støtte til modellen (Bass 1985 i Grønhaug et al. 2001:212-216). Den idealiserte innflytelsen er basert på at lederen er karismatisk og en person ansatte søker å identifisere seg selv med.¹⁸ Lederen er beundret, respektert, har tillit og opptrer som rollemodell for de ansatte. Den inspirerende motivasjonen skjer gjennom å skape klare kommuniserte forventninger og forpliktelser til målsetninger og en felles visjon. Ledelsen stimulerer ansatte intellektuelt gjennom å øke bruken av deres kapasiteter. Den siste komponenten tar hensyn til hvert enkelt individs behov og situasjon, og gir dem støtte og coaching. I tillegg til disse fire i-ene er det utviklet en modell som kalles ”the Full Range of Leadership” som inkluderer andre typer ledelse og kommer som et supplement til

¹⁷ Nyere teoretiske versjoner av karisma som beskrivelse av karismatisk ledelse i organisasjoner, har kommet fra en rekke forskere, se spesielt Conger og Kanungo (1998), der teoriene bare delvis ser ut til å følge Webers ideer.

¹⁸ Det er her, under ”idealisert innflytelse” at transformativ ledelse kobles sammen med ledelsesforskningens ideer om karismatisk ledelse. Karismatisk ledelse blir her sett på som en liten del av transformativ ledelse, som antar et bredere perspektiv (Bass og Riggio 2006:5). Et sentralt spørsmål i denne forskningen har omhandlet muligheten for at en leder kan være karismatisk og transformativ på samme tid. Spesielt har spørsmålet om Adolf Hitler var en karismatisk eller en transformativ leder fått stor oppmerksomhet, og debatten har blitt kalt ”The Hitler Problem”. I en intellektuell diskusjon kom Bass og Burns til enighet om at Hitler ikke var en transformativ leder. Dette skyldes først og fremst at de mente transformativ ledelse som begrep burde reserveres til ”de gode krefter” (Burns og Sorenson 2006:ix). Ifølge Burns (1978:3,240) var ikke Hitler en leder, men en tyrann, og en leder og en tyrann er motpoler.

transformasjonsledelsen (Bass og Riggio 2006:5-7). Dette tillegget ser ut til å være inkludert for å beskrive hvordan transformasjonsledelse i praksis ofte opererer i et samspill med transaksjonell ledelse.¹⁹ Samtidig viser modellen tydelig at det er transformativ ledelse som er det mest ønskelige og mest effektive målet.

Modellen om transformativ ledelse setter helt klart fokus på sentrale utfordringer for ledere i kunnskapsorganisasjoner, og det er gjort massiv forskning med ulike metoder for å kartlegge effekter av transformativ ledelse (se Yukl 2010:281-287). Det er gjort forskning som understøtter at transformativ ledelse er viktig i alle sektorer og i alle kontekster (Avolio og Yammarino 2002 i Bass og Riggio 2006:3). Bass og Riggio (2006:224) mener videre at modellen om transformativ ledelse er den beste modellen for effektiv ledelse som eksisterer i dag. Kritikken mot modellen er imidlertid mange.

2.2.1 Kritikker av modellen

For det første er modellens store kompleksitet problematisk, sett opp i mot at lederen settes i sentrum for modellen. Northouse (2010:188) mener at den transformativ ledelsesteorien mangler konseptuell klarhet med hensyn på de fire i-ene. Når ledere blant annet skal skape en visjon, motivere, være en endringsagent, bygge tillit, gi støtte og opptre som en sosial arkitekt, er det vanskelig å definere parametrene og skille dem fra hverandre. Sørhaug (2004:311) stiller videre spørsmålsteget ved hvor realistisk det er å tro at man kan pakke alt dette inn i en personlig ledelsesform og gjøre alle disse aspektene til et personlig ansvar. Yukl (2010:287) stiller seg også kritisk til at betegnelsen ”transformativ ledelse” den senere tid har inkludert nesten alle typer av effektiv ledelse, uavhengig av den underliggende innflytelsesprosessen. Slikt sett kan man si at transformativ ledelse er på tur til å bli en ny multisammenhengsmodell (jf Yukl 2010:492-493), og ”ledelse” nærmest blir definert som ”transformativ ledelse”.

En annen innvending omhandler det normative fokuset; hvordan ledelse skjer og virker, blir til en viss grad overskygget av hvordan det bør skje og virke. Sørhaug (2004:306-307) påpeker at Burns’ ledelsesbegrep er normativt i dobbel forstand. Først lanserer han en normativ vurdering av at bare gode – og ikke onde – ledere er transformativ ledere, og i

¹⁹ Modellen tar også høyde for noen andre ledelsesformer, som representerer motsatsen til transformativ ledelse. For eksempel er ”Laissez-Faire”-ledelse en ledelsesform der ledere og ledelse i stor grad er fraværende; ledere unngår å involvere seg, ta beslutninger og ta ansvar, og er tilsvarende lite aktiv og effektiv (se Bass og Riggio 2006:9).

tillegg skal de lede gjennom gode verdier. En sterk kritikk har i denne sammenheng omhandlet i hvilken grad det er etisk forsvarlig å endre personers verdier og hvem som avgjør om slike verdier er gode. Teoriene kan misbrukes (Northouse 2010:188). Ifølge Bryman (1992:157 i Sørhaug 2004:311) er forskningen om transformativ ledelse i ferd med å havne i en klassisk felle innen organisasjons- og ledelsesfeltet; at transformativ ledelse er blitt ”the one best way” å lede på. Et tilliggende element er at modellens mål er å nedkjempe motstand mot endring (Bass og Riggio 2006:202). Sørhaug (2004:313) adresserer i denne sammenheng en interessant innvending til modellen: ”En leder som ikke forandrer, er ingen leder, og for å markere sin egen autoritet kan ledere bli tvunget til å reparere ting som allerede fungerer”.

Samtidig som modellen først og fremst lanserer oppskrifter på hvordan ledere kan lede mest mulig effektivt gjennom transformativ ledelse, er det nødvendig å påpeke at modellen til en viss grad tar høyde for de negative virkningene en transformativ ledelsesform kan medføre. Dette er blant annet betegnet som ”myndiggjøringens mørke sider” (Bass og Riggio 2006:198). De mørke sidene er blant annet at det kan oppstå problemer hvis de underordnedes mål ikke er forenlige med ledernes mål, eller til og med er motstridende. Sabotasje ligger da for døren (Bass og Riggio 2006:199). Myndiggjøring kan også fostre egeninteresser (Alimo-Metcalfe 1994 i Bass og Riggio 2006:199). Forskning viser også at myndiggjorte underordnede i større grad kan bli holdt ansvarlige for feil, istedenfor å tillegge vekt på omgivelserens betydning for problemer. Her er det også et problem at det ikke alltid følger med nødvendige ressurser idet ansvar delegeres (Bass og Riggio 2006:199-201). Videre kan en sterk deling av verdier gjøre underordnede usunt avhengige av lederen (Kark et al. 2003 i Bass og Riggio 2006:200). Etterfulgt av disse negative virkningene av transformativ ledelse, peker Bass og Riggio (2006) på hvordan slike problemer kan overvinnes gjennom økt bevissthet, og nøyere utøvelse av de fire i-ene. Slik jeg tolker dette, har modellen for så vidt tatt innover seg negative virkninger av denne formen for ledelse – på tross av det normative og positive effektivitetsfokuset – men idet disse ”mørke” sidene ved myndiggjøringen uten videre ses på som kontrollerbare og overkommelige, mangler modellen kritisk problematisering av det uregjerlige ved det sosiale liv. Og det er lederen som i hovedsak må løse alle disse problemene.²⁰ Modellen om transformativ ledelse adresserer ifølge Sørhaug (2004:313-314) sentrale problemer, men den er en løsning som ikke har funnet noen god balanse mellom individ og fellesskap, person og organisasjon, eller mellom

²⁰ Bass (1991 i Bass og Riggio 2006:205) har for eksempel lansert 20 nye punkter – i tillegg til de fire i-ene – for å delegere mest mulig effektivt og for å unngå negative sider ved økt myndiggjøring.

legitimeringsformer som tradisjon, karisma og byråkrati. Balansen blir et lederansvar det er vanskelig å håndtere hvis det overfokuseres på ledelse. Med disse kritikkene tatt i betraktning kan man si at transformativ ledelse er et nytt perspektiv som peker på viktige sider ved ledelse i kunnskapsorganisasjoner, men at modellen møter mange av de samme kritikkene som den tradisjonelle ledelsesteorien har møtt, jamfør avsnitt 1.1.2 i innledningen.

2.3 Tidligere forskning på makt i organisasjoner

Interessen for begrepet og fenomenet makt ser ut til å ha vært liten for ledelsesforskningen på 1900-tallet. I den grad makt er omtalt er det i hovedsak forbundet med konflikter og noe negativt. Clegg et al. (2006) viser utførlig hvordan fundamentet for ledelsesforskningen på mange måter ble lagt av den rasjonelle skolen, og spesielt Taylors ideer om ”scientific management” (se avsnitt 1.1.1), og hvordan effektivitet var den rådende rasjonaliteten i organisasjoner frem til omkring 1950. Hovedfunksjonen til den tidlige organisasjons- og ledelsesteorien var å designe mekanismer for maktutøvelse, koplet til måter å konstituere dem på. For eksempel gjennom nøyaktige studier av hvordan arbeidere mest mulig effektivt kunne utføre manuelt arbeid tilpasset deres fysiske kropp. Clegg et al. (2006) beskriver videre hvordan dette overskygget maktens virkelighet, normaliserte makten, og gjorde i stedet makt til sosiale, industrielle og menneskelige problem som måtte overvinnnes. I flere henseende var forskningen for nære praksisen til å reflektere over teorien; makt var innbakt i praksisen, men dette kom ikke frem i teoretiseringen.²¹ Et tilliggende aspekt ved dette var at begrepet ”autoritet” i stor grad ble forstått som ”legitim makt”,²² der motstand mot makt ble tenkt å være til hinder for produktivitet. Ideene til Mary Parker Follet – som nærmest var den eneste organisasjonsteoretikeren på første halvdel av 1900-tallet som fremhevet at maktutøvelse alltid innbefatter motstand – lå død mesteparten av 1900-tallet (Clegg et al. 2006: 13, 90-91, 230). I den grad makt likevel ble tatt opp i ledelsesforskningen, ble makt behandlet som den illegitime motsatsen til autoritet. I ledelseslitteraturen er derfor fokuset på makt nesten utelukkende forbundet med konfliktsituasjoner som oppstår når aktører forsøker å bevare deres oppnådde interesser i konflikt med autoriteter. En gruppe – spesielt øverste ledelsesorgan – er i denne forståelsen tvunget til å bruke makt for å overvinne motstanden av

²¹ Clegg et al (2006: 67, 76) påpeker at maktperspektivet ble oversett, på tross av det økte fokuset på 1900-tallet på arbeideres sikkerhet, motstand fra fagforeninger, Hawthorne-eksperimentene og Human Relations-æraen.

²² Dette henger nøye sammen med Parsons oversettelse av Weber (1992 [1930]). Webers ideer om makt var svært knyttet til dominerende, mens Parsons hadde en mer harmonisk forståelse, og begrepet ble da mindre problematisk å innlemme i en konsensusorientert funksjonalistisk organisasjonsteori. For mer inngående diskusjoner, se Clegg et al (2006: kap 7).

andre – spesielt fagbevegelser eller uvillige ansatte – for å bevare orden og legitim autoritet (ibid.:132,140).

Det er sannsynligvis en overdrivelse å si at all ledelsesforskning opererer med denne forståelsen av makt i dag. De store oversiktsverkene om ledelse (Strand 2007; Northouse 2010; Yukl 2010) viser gjennom å vie makt minst ett kapittel i sine oversikter, at makt som perspektiv på ledelse er inkorporert i forskningen.²³ Samtidig er det klart at Clegg et al. (2006) har et poeng når de hevder makt oftest blir forbundet med konflikt – og som det skal redegjøres for i neste kapittel – noe kausalt. Dette blir tydelig hvis man ser på et av de mest innflytelsesrike oppslagsverkene om ledelse i dag, der makt er beskrevet slik: ”Power is usually used to describe the absolute capacity of an individual agent to influence the behaviour or attitudes of one or more designated target persons at a given point of time” (Yukl 2010:199). Yukl (2010:232) understreker samtidig at agenter både kan være grupper og organisasjoner, og argumenterer for at effektive ledere må bruke makt på en skånsom og myk måte som minimerer statusskillen, og unngår trusler mot agents selvfølelse. Ledere som bruker makt på en arrogant, manipulerende, dominerende måte, vil ha større sjans for å oppleve motstand og misnøye, og de er da mindre effektive. I Bass og Riggios bok om transformativ ledelse er også makt omtalt – om enn svært lite – i forbindelse med enten ledes posisjon, eller ledes personlige kapasiteter (2006:184). Av dette ser man at makt i mye ledelsesforskning blir forstått som noe noen besitter mer enn andre; som et slags verktøy eller en egenskap aktører kan velge å benytte seg av. I samme åndedrag er maktutøvelse som regel noe ledere bør unngå å bruke for mye, fordi det hindrer effektivitet. I det neste kapitlet skal jeg vise hvordan makt kan forstås på andre måter.

²³ Her kan det også nevnes at fokuset på makt og organisasjoner er grundig utviklet av en fagtradisjon kalt Critical Management Studies (CMS). Denne fagtradisjonens innsikter har fått lite gjennomslagskraft i ledelsesforskningen, og har en åpent utalt politisk agenda, som spesielt omhandler å beskrive destruktive maktforhold (se Clegg et al. 2006:kap.9).

3.0 Utvikling av teoretisk rammeverk

I dette kapittelet skal det redegjøres for det foucauldianske perspektivet som skal benyttes for å analysere det empiriske materialet fra casebedriften. Kapittelet begynner med å redegjøre for noen trekk ved hvordan makt som begrep og fenomen er blitt forstått i samfunnsvitenskapen. Deretter blir det vist hvordan Michel Foucaults arbeider tilbyr en annerledes maktforståelse, gjennom hans begrep om ”governmentality”.

3.1 Steven Lukes’ tre maktdimensjoner

I mylderet av definisjoner på makt, skal denne oppgavens teoretiske rammeverk utvikles i dialog med de ulike maktforståelsene som diskuteres i Clegg et al. (2006:kap 7). Det refereres her til Steven Lukes’ (1974) tre berømte klassifiseringer eller dimensjoner av ulike former for makt, som blir grundig diskutert, samtidig med at de viser til teoretikere som peker på en mulig fjerde maktform. Disse formene kan ses på som sentrale historiske utviklingstrekk av maktforståelser. I Lukes’ modell (gjengitt i Clegg et al. 2006:213) presenteres de tre dimensjonene ved maktbegrepet, inndelt i et slags hierarkisk lag på bakgrunn av hvilket kompleksitets- og analysenivå de befinner seg på. De kan henholdsvis betegnes som kausal makt, agendamakt og hegemonisk makt.

Den første dimensjonen følger grovt sett både Max Webers og Robert A. Dahls innflytelsesrike definisjoner av makt. Weber definerte makt som ”ett eller flere menneskers sjanse til å sette gjennom sin vilje i det sosiale samkvem, og det selv om andre deltakere i det kollektive liv skulle gjøre motstand” (Weber 1971:53 i Engelstad 2005:19). Dahl videreførte dette med å si at ”A har makt over B i den grad A kan få B til å gjøre noe som B ellers ikke ville gjort” (Dahl 1957 i Engelstad 2005:19). Denne kausale maktlogikken ligger som fundament i alle tre dimensjonene hos Lukes. En maktanalyse med denne dimensjonen som fundament, kan studere maktens virkemåte empirisk ved å observere ulike aktørers preferanser og atferd (Clegg et al. 2006:210, 217). Samtidig som at denne definisjonen muligens er den letteste å studere eller bevise empirisk, er den samtidig den smaleste maktdefinisjonen. For at makt skal kunne utøves, må det være kun noe ved en person som får en annen til å gjøre noe, samtidig som at man må forutsette et alternativt handlingsrom for B.

Det todimensjonale synet på makt fokuserer ikke bare på observerbare handlinger, men søker en tolkende forståelse av de underliggende intensjonene bak sosial handling. Disse kommer til syne spesielt når noen velger agendaer om hva man skal, og ikke skal diskutere eller sette på dagsordenen. Det viktige ligger i hvilke agendaer som realiserer sitt potensial, og hvilke som forblir latente og uuttalte (Clegg et al. 2006:210). Både det at visse agendaer blir realisert, og at noen forblir latente, blir her sett på som å føre til at noen gjør noe de ellers ikke ville ha gjort. Man kontrollerer her ikke bare handlinger, men også handlingenes mulighet til å utspille seg. Som Neumann og Sending (2003a:7) påpeker, legger A her vekt på å bruke organisatoriske kontekster for å påvirke B. Gjennom denne dimensjonen nærmer man seg det spekulative; hva som ikke er dagsorden er vanskelig å observere, selv om man som forsker har gode forslag til hva det kan være. Dimensjonen utvider imidlertid synet på hva makt er, samtidig med at det kausale aspektet fortsatt ligger som fundament.

Det *tredimensjonale* synet på makt kopler aktørers preferanser til ”reelle interesser”. Slike interesser er definert som noe objektivt, atskilt fra interesser som personer tror de har og selv uttrykker gjennom sine preferanser. Personers interesser kan slikt sett være et produkt av et system som arbeider imot deres ”egentlige” interesser, og disse skapte interessene blir en slags ”falsk bevissthet”. Det er her man har blitt subjekt for et hegemonisk maktforhold (Clegg et al. 2006:211). Gramsci (1971 i Clegg et al. 2006:211) binder det hegemoniske maktforholdet opp mot at en herskende klasses virkelighetsforståelse ofte spreses og reproduseres og også blir den underordnede klasses virkelighetsforståelse. I det øyeblikket en herskende klasse må utøve fysisk kausal vold, er det et tegn på at de mangler reell makt, fordi det er et tegn på at deres hegemoni ikke er fullt ut etablert. En konsekvens av denne tenkningen er ifølge Clegg et al. at makt ikke trenger å bli utøvd ved et hegemonisk maktforhold; hegemoniet legitimerer eksisterende maktfordelinger og maktstrukturer (2006:212). Kanskje kan man si at det å utøve vold begrenser B, men skaper ikke involvering og den får ikke nødvendigvis B til å gjøre noe han ellers ikke ville ha gjort. Den hegemoniske makten retter seg derfor mot personers motivasjon og persepsjon, ikke bare handlinger og agendaer, og er en interessant utvidelse av maktbegrepet. Samtidig er det selvfølgelig både etisk og vitenskapelig problematisk å tillegge personer ”egentlige interesser”. Reelle interesser er da på sett og vis definert av forskeren siden personene ikke uttrykker hva de egentlig vil.

3.1.1 Mot en fjerde dimensjon?

Disse tre dimensjonene er i følge Lukes (1974) de mest essensielle dimensjonene ved Dahls maktdefinisjon; det dreier seg om ulike vinklinger på hvordan "A kan få B til å gjøre noe B ellers ikke ville ha gjort". I en forlengelse av disse dimensjonene, lanserer Hardy og Leiba-O'Sullivan en fjerde dimensjon de mener å finne støtte for i Michel Foucaults arbeider. De mener Foucault konseptualiserer makt som et nettverk av relasjoner og diskurser. Aktørers intensjoner for sine handlinger blir ikke alltid oppfylt fordi det er diskursen som produserer effekter. Alle aktører er underlagt et eksisterende nett av maktrelasjoner som preger alle oppfatninger, bedømmelser og handlinger, der muligheten for å komme ut av dette nettet er begrenset både for dominerende og dominerte grupper. I tillegg til Lukes' tre dimensjoner kommer denne fjerde dimensjonen, der makt er nedfelt i selve systemet. Systemet man inngår i blir førende for hvordan vi ser, hva vi ser, og hvordan vi tenker, på måter som begrenser muligheter for motstand (Hardy og Leiba-O'Sullivan 1998:458-460 i Clegg et al. 2006:217). Clegg et al. (2006:218) hevder denne fjerde dimensjonen egentlig ikke representerer noe nytt i forhold til den tredje dimensjonen, og mener i tillegg at disse tankene ikke øver rettferdighet til kompleksitetsnivået i Foucaults ideer, og heller ikke maktens virkelighet. De mener Foucault må leses som mer enn en teoretiker som fokuserer på overvåkning og kontroll. Foucault legger mer vekt på hvordan makt konstitueres og virker på komplekse, og ofte motsetningsfylte måter, der subjektet i aller høyeste grad er medskaper av maktens virkelighet og ikke fratatt alle valgmuligheter. Det å se på Foucault i relasjon til en interessebasert og kausal maktforståelse ispedd reelle interesser, er også helt i strid med Foucaults ideer slik de ser det.

Når det gjelder kritikk av Lukes' tre maktdimensjoner mener Clegg et al. (2006:218,225) at den hegemoniske maktforståelsen er høyst problematisk fordi den er sosialt deterministisk. Den gir individer liten mulighet for valg og levner forskeren som et orakel. Den største innvendingen mot modellen er kanskje at dimensjonene deler makt inn i lag. Analytisk graver man da dypere inn i temaet, men temaet blir statisk. Tids- eller endringsaspekter blir oversett. De hevder man må bevege seg mot å tenke på makt som en relasjon, ikke en eiendom som noe eller noen uten videre eier. Da blir det heller ikke noe mål i seg selv å påvise eller analysere personers "egentlige" interesser. Man kan anta at personers interesser som regel er ustabile og variable, avhengig av hvilken relasjon eller omstendighet man er i

Jeg ser det likevel som interessant at Foucaults ideer trekkes inn som en videreutvikling av måter å forstå makt på. Det er flere som har gjort et forsøk på å legge en fjerde maktform til Lukes' modell. Neumann og Sending (2003b) har i sin artikkelsamling "Regjering i Norge" samlet en rekke bidrag til forståelsen av en fjerde maktform, som også er inspirert av Foucault og hans begrep om "governmentality". Hensikten med boken er å sette søkelyset på det de ser på som en stadig mer sentral form for makt i dagens Norge, omtalt som "den indirekte styring som finner sted når individer trer inn i praksiser som holdes frem for dem som "normale" (Neumann og Sending 2003a:7). Grovt sett, er det innen dette perspektivet denne oppgavens maktforståelse befinner seg, noe jeg snart skal vise. Det kan imidlertid stilles spørsmålstegn ved at Neumann og Sending plasserer Foucaults maktperspektiv inn som en forlengelse og et fjerde nivå i Lukes' modell, i og med at Foucault maktforståelse spesielt representerer et tydelig brudd med Lukes' kausalitetstenkning, som det nå skal redegjøres for. Det er imidlertid mindre viktig om man plasserer en foucauldiansk maktanalyse som et fjerde nivå i Lukes' modell, eller om man bare ser det som en annen måte å tenke om makt på.

3.2 Michel Foucault: diskurser, governmentality og makt

Michel Foucaults forfatterskap er i store deler av sekundærlitteraturen om ham fremstilt kun å ha ett samlende trekk som i tillegg er av paradoksal karakter: Han inntar den posisjonen at han ikke inntar noen posisjon. Han blir framstilt som en kameleon og filosofisk nomade som grunnleggende forholder seg kritisk-distanserende til alt og alle, og spesielt seg selv. Fremstillingene beskriver en Foucault som stadig har gått inn i nye tema som tilsynelatende ikke har sammenheng med hverandre. Fordi han alltid har arbeidet refleksivt og kontekstualiserende, har rekkevidden av hans verker ofte blitt sett på som begrensede (Raffnsøe, Gudmand-Høyer og Thaning 2008:48-49). På en side kan dette skape et bilde av Foucault som en diskontinuerlig tenker, og derfor gjøre det vanskelig å skulle bruke hans ideer i et tydelig avgrenset "foucauldiansk" perspektiv. På den andre siden er det flere som mener å se en viss konsistens i Foucaults forfatterskap, spesielt Raffnsøe et al. (2008) og Hammer (2008), noe jeg også skal forsøke å vise i de neste avsnittene. Fokuset rettes mot en gjennomgående tendens i Foucaults forfatterskap bestående av koblingen mellom hans ideer om diskurser, governmentality og makt.

3.2.1 Arkeologi, genealogi og diskurser

For å forstå Foucaults ideer er det nødvendig å stoppe litt opp ved to kjernebegreper ved den tidlige Foucaults metode og analyse: Arkeologi og genealogi. Som (Raffnsøe et al. 2008) beskriver det, var det sentrale i *arkeologien* – som også ble kalt ”den historiske undersøkelsen” og ”den kritiske analysen” – å rette søkelyset mot problemer knyttet til menneskers tilbøyelighet til å forstå enhver tale eller utsagn som en kommentar om noe annet. Slik forstås det som ytres som en omtale av noe annet som ytringen ikke er i stand til å formulere fullstendig. Det blir da igjen noe uuttalt, et overskudd av betydning. Dette overskuddet må man så forsøke å avdekke gjennom å vende tilbake til det og kommentere det på nytt i det uendelige. Problemet er altså at man mister systematikken i det ytre av syne, fordi man leter etter en motiverende gjenstand bak det ytre. For Foucault ble det derfor sentralt ikke å nøytralisere det ytre, for å gjøre det til tegn på noe annet, noe egentlig, men det dreier seg om å la det fremstå i sin egen kompleksitet (Foucault 1963 i Raffnsøe et al. 2008:25-26). Den arkeologiske analysen handlet derfor om å avdekke en bredere systematikk som det ytre lar seg innlemme i, og som har medført at akkurat dette har blitt ytret, og ikke noe annet. Han undersøker hvordan begrensninger blir til, hvilket formål de har, hvordan de har forandret seg og hvordan man har forsøkt å omgås dem. På denne måten søker han å belyse regimers selvfølgelighet eller ”naturlige” karakter (ibid.:43). Fra begynnelsen av 70-tallet går Foucaults forfatterskap inn i en fase som preges av teoretisk refleksjon over språket og diskursen (Foucault 1999 [1971]) og de arkeologiske analysene utvikler seg gradvis mot genealogiske analyser. Med ”diskurser” mener Foucault avgrensede grupper av verbale utsagn som danner en forholdsvis velordnet, sammenhengende og meningsfull tale, idet han etablerer en analyse som skal fange de dannelsesregler som bevirker at ytringene lar seg samordne til forholdsvis sammenhengende enheter (Foucault 2001 i Raffnsøe et al. 2008:27). En annen plass definerer han diskurser som samlinger av kunnskap som ”systematisk former objektet som blir omtalt” (Foucault 1977:49 i Clegg et al. 2006:299). Et viktig poeng er da at diskurser ikke bare beskriver den sosiale verden, men at den sosiale verden også skapes gjennom måten diskursen kategoriserer og lager mening av, en ellers meningsløs virkelighet (Parker 1992 i Clegg et al. 2006:299). I fortsettelse av dette er *genealogien* en vitenskap som bestreber å finne det undersøkte fenomenets herkomst og aner, gjennom å kaste lys over fenomenets forhistorie. Genealogiens analysemåte skiller seg fra den arkeologiske ved at den ikke bare viser hvordan diskurser blir begrenset, men også undersøker hvordan nye serier av

diskurser blir til, nettopp på basis av, og på tross av de begrensinger de har vært underlagt (Raffnsøe et al. 2008:44).

3.2.2 Governmentality som en diskurs

Et sentralt anliggende for Foucaults sene forfatterskap var å analysere diskurser om styring eller ledelse i den vestlige verden i ulike historiske epoker. Han lanserte i den forbindelse begrepet "gouvernementalité" (på engelsk: Governmentality) (Neumann 2002:31-33),²⁴ som slik jeg ser det er en betegnelse som søker å gripe virkemåten til en konkret diskurs. Foucault prosjekt artikuleres spesielt ved hans to omfattende forelesningsrekker på slutten av 70-tallet, som ganske nylig er blitt oversatt til engelsk (Foucault 2007, 2008 i Hammer 2009a:87).

Grunnlaget for den moderne governmentalityens virkemåte kan sees i sammenheng med to historiske "linjer". *Den første linjen* omhandler en uhyre gjennomgripende ledelse som detaljert tar hånd om den enkeltes liv, som spesielt ble problematisert ved den kristne omsorg og hyrdementalitet, og i politiet fra 1500-tallet til utpå 1700-tallet (Raffnsøe et al. 2008:316). *Den andre linjen* omhandler det som skjedde da liberalere med Adam Smith i spissen kritiserte visjonen om detaljstyring og politiets rolle for å hvile på sviktende forutsetninger. Kritikken besto blant annet av fokuset på "den usynlige hånd"; at samfunnet mer eller mindre har sine egne mekanismer, som det ikke er så lett å få øye på før etter at de har vært i virksomhet. Dette umuliggjør en planlegging omkring direkte inngripen i samfunnet. En slik inngripen blir uønsket idet man ikke vet konsekvensene av det man velger å gripe inn i. Ved et slikt syn på samfunnet blir det en forutsetning at subjekter individualiseres og oppnår en viss frihet, slik at de kan tjene en sosial orden (Neumann 2002:17). Med andre ord, det oppsto en tiltagende refleksjon over styringens grenser og muligheten for å utvikle mer indirekte styringsteknikker med fokus på at samfunnets ressurser utvinner seg selv (Hammer 2009a:88). Foucault analyserer sammenhengen mellom de to linjenes uttrykksform i hans samtid, og hevder at styring og selvstyring, eller ledelse og selvledelse stadig knyttes sterkere sammen (Foucault 1977-78:91-113 i Raffnsøe et al. 2008:316-317). Begrepet "governmentality" ble utviklet av Foucault for å kople ideen om "govern" sammen med "mentalitet", som et ledd i det diskursive spillet mellom makt og kunnskap. Begrepet forsøker altså å fange den diskursive sammensmeltingen av nye styrings- eller ledelsesteknologier med en ny politisk rasjonalitet (Clegg et al. 2006:235-236). Foucault

²⁴ Det finnes mange ulike norske oversettelser av begrepet. Jeg bruker foreløpig de oversettelsene som er brukt i den sekundærlitteraturen jeg refererer til. Begreper som governmentality, styring, ledelse og regjering vil derfor bli brukt om hverandre. Dette vil jeg komme tilbake til mot slutten av kapittelet.

hevder at vi befinner oss i en tidsalder hvor denne governmentaliteten er blitt den overgripende rasjonalitetsformen (Foucault 1977-78:112 i Raffnsøe et al. 2008:287).

3.2.3 Governmentality som maktform

Governmentaliteten er imidlertid ikke bare en diskurs med visse historiske røtter, men den er også en helt særegen form for makt. I følge Foucaults egen retrospektive selvkaraktistikk tar han i første del av sitt forfatterskap først og fremst maktproblematikken implisitt opp, ved å behandle den som et ledd i andre problematikker. Han opererte da i følge Raffnsøe et al. (2008:45) primært med en negativ maktforståelse der makt omhandler begrensning og fortregning. I siste del av forfatterskapet behandler han makt mer eksplisitt, og fremhever hvordan makt utøves gjennom stimulering til bestemte former for atferd; makten er mer innrettet på å produsere, enn å begrense eller ødelegge (Foucault 1994:140,142 i Raffnsøe et al. 2008:32). Utgangspunktet for hans senere maktanalyser er analyser av de vestlige samfunns utvikling av juridiske straffeformer siden 1700-tallet, og etter hvert dannelsen av det vi i dag kjenner som fengsel, institusjonen der kriminelle skal disiplineres og ”resosialiseres”. Foucault ser dette som et ledd i en mye større og mer gjennomgripende sosial orden – disiplinering ser naturlig ut fordi vi alle disiplineres og oppdrar hverandre i sosiale relasjoner. I dette lyset blir den tradisjonelle forståelsen av makt utilstrekkelig, der makt blir forstått som noe entydig negativt, som evne til å befale over andre, tvinge til å adlyde – noe som begrenser og undertrykker (Foucault 2002 i Raffnsøe et al. 2008:29-30).²⁵ I et tilbakeblikk på sine verk påpeker Foucault at målet med hans tenkning verken hadde vært å analysere maktfenomenet eller utarbeide grunnlaget for en slik analyse, men isteden å fremstille historien om hvordan mennesker i vår kultur er blitt gjort til, og gjør seg selv til subjekter (Foucault 2000:326).²⁶ Kjernen i governmentalitet som maktform er slikt sett makten som ligger i subjektgjøring av individer.

Denne maktformen kan ifølge Raffnsøe et. als. (2008:33) gjengivelse av Foucault, ikke begripes som en makt man kan tilegne seg og eie, men må analyseres som en makt som utøves. Dessuten utøves makt alltid i en relasjon, og den er bare synlig gjennom sine effekter

²⁵ Det ser ut til at denne ”tradisjonelle” maktforståelsen Foucault henviser til, i stor grad er den samme som Lukes’ (1974) første og kausale maktdimensjon.

²⁶ Ut fra dette mener Neumann at Foucault opererer med tre hovedformer for makt, som Neumann har oversatt til begrepene dominans, strategi og regjering (Neumann 2002:11). Det er den siste maktformen jeg i hovedsak forholder meg til i denne oppgaven, som Neumann oversetter til ”regjering”, men som av Foucault altså benevnes som ”gouvernementalité”.

(Clegg et al. 2006:223,231). Maktmotstand blir en aktivitet som står i et gjensidig forhold til maktutøvelse, som bevirker at de stimulerer og fremkaller hverandre (Foucault 1994:140,142 i Raffnsøe et. al. 2008:33). Videre er det viktig å understreke at makt i dette lyset ikke er en agents ressurs, men mer en diskursiv karakteristikk. Makt er et komplekst nett av relasjoner bestemt av de kunnskapssystemer som dannes i diskursen (Foucault 1990:94,100 i Clegg et al. 2006:300). Ingen utsagn er frakoplet en diskurs og det blir da viktig for en diskursanalytiker å spørre hvordan et bestemt utsagn oppsto på bekostning av et annet (Foucault 1972:30 i Clegg et al. 2006:300-301). Governmentalitetens maktform er videre en maktrelasjon som er knyttet til hvordan selvet regjerer seg selv. Foucault tenker at makt egentlig i mindre grad har karakter av en konfrontasjon mellom to motstandere, enn den har karakter av ledelse. Å lede vil da si ”å strukturere andres mulige handlefelt”. Denne maktutøvelsen handler derfor om evnen til å ”lede andre i deres ledelse av seg selv”, idet man rettleder deres handlingsmuligheter og forvalter og ordner de sannsynlige resultater av deres handlinger (Foucault 1994:236 i Raffnsøe et al. 2008:38-39). Denne maktformen gjør individer til subjekter. Man blir subjekt til *noen andre* gjennom kontroll og avhengighet, og subjekt gjennom å være bundet til *ens egen* identitet gjennom bevissthet eller selvinnsett (Foucault 2000:331).

3.3 Posisjonering i det foucauldianske landskapet

I de siste avsnittene av dette kapittelet skal oppgavens posisjonering i det foucauldianske landskapet begrunnes. Den forutgående gjennomgangen har vært et forsøk på å vise hvordan Foucaults maktforståelse avviker fra tradisjonelle maktforståelser presentert i Lukes’ (1974) modell. Foucaults maktanalyser har imidlertid både fått mye kritikk og vært tolket og brukt på mange måter. Som det snart vil bli vist, henger dette nøye sammen med ulike måter å oversette og bruke begrepet ”governmentalitet” på.

3.3.1 Om å kappe hodet av kongen

Fra en synsvinkel representerer Lukes’ (1974) første maktdimensjon, der makt grovt sett forstås som kausal tvang, et ytterpunkt av maktforståelser. Makt defineres veldig snevert med et veldig begrenset virkningsområde. Foucault har blitt kritisert for å ha inntatt det motsatte ytterpunktet, der makt gjennomsyrrer alle menneskelige relasjoner og samfunn. Lukes’ (2005 i Clegg et al. 2006:255) mener Foucaults maktforståelse er så generell og diffus i sine effekter at den blir ubestemt og tom. Lynch (1998 i Clegg et al. 2006:255) påpeker også at Foucaults

maktbegrep mangler et alternativ, en motsats som er på utsiden av makten, eller det å være dominerende eller dominert, som for eksempel frihet eller autonomi. Clegg et al. (2006:255) mener denne kritikken har misforstått Foucaults prosjekt. Foucault var opptatt av at makt finnes overalt i samfunnet og at makt ikke kan festes til en formel. Hans berømte utsagn om at man ved maktanalyser må ”kappe hodet av kongen”, refererte til at selv om Ludvig XVI faktisk ble halshugget i den franske revolusjon, preges likevel de fleste maktforståelser av at kongen eller staten står i sentrum (Foucault 1980 i Engelstad 2005:14). Foucault understreker ved flere anledninger at det ikke først og fremst var maktforskningens teori han ville fornye, men dens nedslagsfelt. Han sier blant annet: ”Maktteorien snakker generelt om makten i rettslige termer og stiller spørsmålet om dens legitimitet, dens grenser og dens opphav. Min forskning er rettet mot maktteknikkene, mot maktteknologien” (Foucault 1994c:532 i Neumann 2003:17). Ved en slik tilnærming til makt er det samtidig verdt å nevne at selv om maktrelasjoner gjennomsyrrer det sosiale, kan ikke det sosiale reduseres kun til maktrelasjoner (Neumann 2003:22). Man må da alltid være klar over at subjektgjøring og maktteknikker opptrer innen visse diskurser. Oppsummert tolker jeg denne diskusjonen slik at Foucault ikke studerte makt i seg selv, men maktens teknikker og praksiser, med den tanke at disse kan antas å ha effekter uavhengig av formelle posisjoner i en struktur. Slikt sett kuttes hodet av kongen. Det er ikke de dominerendes maktposisjon som studeres, men selve maktteknikkene, maktpraksisene og effektene av disse. Her innlemmes både ledere, underordnede og kontekster i analysen, uten å tillegge noen av dem fundamental eller kausal status – kongens hode kappes av i symbolsk forstand, men ”konger” er fortsatt med i analysen.

3.3.2 Fra *gouvernementalité* til ledelse

Måter å tolke Foucault på henger nøye sammen med hvordan hans franske originaltekster har blitt oversatt til andre språk. Også i norsk academia ser man en debatt som omhandler problemet med å gi Foucaults begrep ”*gouvernementalité*” en god norsk oversettelse, og som ivaretar konnotasjoner til begrepets innhold.²⁷ Hammer (2008) mener at den mest direkte oversettelsen *styringsmentalitet*, gjerne har litt for idealistiske konnotasjoner til å fungere bra på norsk. En annen mye brukt oversettelse kommer fra Neumann (2002, 2003) med *regjering*. Hammer (2008) tenker at regjeringsbegrepet ivaretar noen viktige konnotasjoner, og fungerer til å belyse en spesiell maktform, men at utfordringen er at ordet på norsk ofte brukes på en måte som delvis skjuler de sosiologiske konnotasjonene Foucault tilskriver sin

²⁷ Se spesielt Neumann (2002:31-33), Hammer (2008:96-98) og Clegg et. al. 2006:236 for gode diskusjoner om begrepets innhold, oversettelser, og videre referanser om debatten.

maktanalyse; en makt som er forankret i et perspektiv på det sosiale som komplekst og bevegelig, og som derfor inkluderer mange nivåer og faktorer i styringens praksiser (Hammer 2008:96). Hammer viser videre til Colin Gordon (1991:3 i Hammer 2008:96) som påpeker at Foucault vekslet mellom å omtale governmentalitet som *styringsrasjonalitet* og *styringskunst*, der det sistnevnte begrepet viser at det analytiske hovedfokuset er på styring som praksis, ikke bare ideer om styring, noe som Hammers egen definisjon også virker å være inspirert av. Alle de nevnte oversettelsene ivaretar ulike konnotasjoner og nyanser ved governmentalitetsbegrepet, og man ser at ulike oversettelser gjøres på bakgrunn av hva som ses på som de mest sentrale sidene ved Foucaults ideer. Det er slikt sett interessant når Hammer (2008:96-97) lister opp det han ser på som kjernen i begrepets innhold, som fundament for å utlede et analytisk rammeverk for utforskning av governmentalitetens virkemåte i norske kommuner:

- På den ene siden det som konstitueres i relasjonen mellom vertikale *styringsgrep* (styring av andre gjennom formelle vedtak, strukturer og prosedyrer) og mer horisontale *subjektiveringspraksiser* (selvstyring gjennom identifikasjon, interaksjon, nettverksdannelse, vurdering og utvikling).
- På den andre siden det som konstitueres i relasjonen mellom konkrete *styringsteknologier* (knyttet til spesifikke teknikker, kalkulasjoner, prosedyrer, programmer, praksiser etc.) og mer abstrakte *rasjonalitetsformer* (knyttet til refleksjoner, diskusjoner, begrepsfesting, kunnskapsdannelse etc.).²⁸

Det første punktet, om samspillet mellom det vertikale og det horisontale, er ifølge Hammer (2008:96) basert på Foucaults utsagn om at ledelse kan analyseres nettopp i de punktene der teknologier som muliggjør dominansforhold står i relasjon til prosesser der individer former seg selv, og motsatt, der selvets teknikker er knyttet til etablerte maktstrukturer. Foucault sier det slik: “The contact point, where the way individuals are driven by others is tied to the way they conduct themselves, is what we can call, I think, government” (Foucault 1993 [1980] i Hammer 2008:97). Det andre punktet, om samspillet mellom det konkrete og abstrakte, henspiller på Foucaults refleksjoner gjennom 1970-tallet om det gjensidige spillet mellom makt og kunnskap. Hammer (2008) tenker at dette fanges inn gjennom å analysere praktiserte teknikker og taktikker på den ene siden, og det som skjer av diskusjoner, representasjoner og vitensdannelser på den andre siden. Hammer velger selv å oversette governmentalitetsbegrepet til ”styringsdiskurser”. Bakgrunnen er at han mener at Foucaults diskursbegrep (jf Foucault 1999 [1971] i Hammer 2008:98) åpner for en analyse der de fire

²⁸ Det er viktig å understreke at Hammer utviklet disse kategoriene med tanke på et helt annen studieobjekt enn det jeg har. Mens han studerer styringsdiskurser i norske kommuner i et større samfunnsperspektiv, studerer jeg ledelse i en liten kunnskapsorganisasjon. Likevel ser jeg på kategoriene hans som overførbare til min kontekst, fordi det handler om å studere en distinkt maktform gjennom en særegen måte å tenke på. Kategoriene er et verktøy anvendbart for mange studieobjekt, slik jeg ser det.

punktene spilles ut mot hverandre i produktive bevegelser, samtidig som at en slik tilnærming belyser at diskursenes antall, form og virkning aldri kan gis noen entydig avgrensning, og der ingen av komponentene gis fundamental eller kausal status.

Samtidig med at denne oppgaven følger Hammers (2008) tolkninger av Foucault, skal det settes en noe annen betegnelse på governmentalitybegrepet. Dette valget er inspirert av den danske oversettelsen av Foucault fra Raffnsøe et. al (2008). Selv om jeg ikke finner noen eksplisitt forklaring og utdyping av hvordan disse forfatterne har oversatt Foucault, ser det ut til at de oversetter governmentality til ”ledelse”. Samtidig er begrepsbruken deres noe tvetydig. En plass er det ”gouvernement” som oversettes til ”ledelse”, og Foucaults egen definisjon av maktutøvelse betegnet som ”conduire des conduites” blir oversatt til å ”lede andre i deres ledelse av seg selv” (Raffnsøe et. al 2008:39), som vel er det samme som ”ledelse av selvledelse”. En annen plass er ”ledelse” omtalt som det samme som ”governmentality” (ibid.: 291). Bildet er komplekst, og det er vanskelig å skille mellom begrep som govern, government og governmentality, og norske begrep som det å lede, ledelse og ledelsesmentalitet. På bakgrunn av dette har jeg valgt å oversette ”gouvernementalité” til betegnelsen ”den foucauldianske ledelse”. Dette gjøres ikke for å komme med en ny definisjon på hva ledelse ”egentlig er”, og er heller ikke en oversettelse av begrepet som sådan. Valget er i hovedsak gjort for å sette et navn på denne oppgavens samlede foucauldianske perspektiv, bestående av Foucaults ideer om governmentality, diskurser og makt. Jeg er klar over at ”ledelse” muligens er et oppbrukt og diffust begrep, som gir mange konnotasjoner på norsk som kanskje ikke er i overensstemmelse med en foucauldiansk bruk av ordet. Valget kan likevel begrunnes med at governmentalityens virkemåte handler mye om ”ledelse av selvledelse”. Dette er en betegnelse som ser ledelse og selvledelse på en helt annen måte enn det modellen om transformativ ledelse (Bass og Riggio 2006) gjør, og er slikt sett en velegnet betegnelse for å kontrastere disse to perspektivene, jamfør oppgavens problemstillinger. I dette lyset blir ”den foucauldianske ledelse” ikke en definisjon av hva ledelse er, men mer et perspektiv på hvordan ledelse og selvledelse konstitueres i en konkret praksis og har effekter, og hvordan disse effektene har sammenheng med de diskursene ledelse bæres gjennom.

3.3.3 Diskursanalytisk posisjonering

Det som Hammer (2008) legger i de fire analysekategoriene som utgangspunkt for å analysere det han betegner som styringsdiskurser, skal i kapittel 6 omformes og tilpasses min analyse av casebedriften. Disse kategoriene ses her på som velegnede praktiske retningslinjer for å studere den foucauldianske ledelse i en gitt kontekst, som med andre ord betyr å gjøre en diskursanalyse. En diskursanalyse kan imidlertid gjennomføres på mange ulike måter. Diskursanalyser har ifølge Hammer (2009b) fått økt popularitet de siste 10-15 årene og blir ofte forvekslet – eller satt som navn på – det som heller kan kalles kultur-, ideologi-, begrepsanalyse eller meningsfortolkende analyse. En diskursanalyse kan si mye om alle disse aspektene, men Hammer mener en foucauldiansk diskursanalyse skiller seg fra de nevnte analysene gjennom ikke å lete etter den ”egentlige” virkeligheten som subjektive intensjoner, objektive fakta eller strukturtrekk, men heller se på virkeligheten som bestående av stadige brytninger og brudd uten et fokus på hva som kommer først eller sist. Virkeligheten kan likevel bestå av koblinger som kanaliserer praksiser i en viss retning framfor en annen, og slikt sett fungere som en virkelighetskonstituerende kraft (Hammer 2009b:100-102). Hammer definerer derfor diskurser som ”prosesser hvor igjennom virkeligheten produseres – eller, med en litt annen vinkling, det navnet vi setter på en analyse som ikke søker å vise hva virkeligheten er, men hvordan den framkommer” (ibid.:102). Jeg vil som sagt komme tilbake til hvordan denne diskursanalysen konkret skal gjennomføres i kapittel 6, og det er viktig å understreke at diskursanalysen i denne oppgaven blir brukt som et teoretisk verktøy – ikke som metodologisk fundament for forskningsmetoder.

4.0 Metodologi og metode

I dette kapittelet skal det redegjøres for oppgavens metodologiske utgangspunkt. Deretter blir valget om å bruke en casebedrift begrunnet, etterfulgt av en kort presentasjon av casebedriften. Etter dette rettes fokuset mot de valgte kvalitative metodene og gjennomføringen av datainnsamlingen, der prosessen med å analysere datamaterialet blir beskrevet. Til slutt fremsettes tanker om datamaterialets kvalitet og ulike etiske forhold.

4.1 Betragtninger om metodologi

For at samfunnsvitenskapelige prosjekter skal kunne påberope seg et visst mål av troverdighet, må ifølge Henriksen (2003:67) prosjektets mål, metoder og vitenskapsteoretiske bakgrunn diskuteres. Metodologiens mål er ikke å hjelpe oss å forstå produkter av vitenskapelige undersøkelser, men selve prosessen der slike produkter dannes (Kaplan 1964:23 i Brannen 2007:282). Det metodologiske utgangspunktet for mine metoder tar for det første utgangspunkt i sosiologiens unnvikelse av ledelsesbegrepet (Strand 2001:23-24), og for det andre ledelsesforskningens problemer med å bevise vitenskapelige virkninger av ledelse og hva ledelse "er" (Wennes 2006:88-89). Begge disse aspektene kan ses som ledd av den samme problematikken; det er visse vitenskapelige kriterier ledelsesforskningen sliter med å oppfylle, og som er én viktig årsak til at ledelse er et så vanskelig tema innen sosiologien. Disse kriteriene virker i stor grad å komme fra den kvantitative metodetradisjonen, som tradisjonelt er blitt gitt høyere status enn den kvalitative, både innen samfunnsforskning og ledelsesforskning, og spesielt den amerikanske (Tjora 2009:14). Debatten mellom de to forskningsparadigmene er tydelig artikulert i forskningen på ledelse (Wennes 2006:95; Tjora 2009:7-8,14; Yukl 2010:498-499), også fordi ledelsesforskningen i stor grad har vært amerikansk (se Byrkjeflot og Halvorsen 1997; Byrkjeflot 1997). En stor del av debatten omhandler positivismens – og naturvitenskapens – krav om validitet, reliabilitet, objektivitet og "sikker viten", som kvalitativ forskning ikke oppfyller på samme måte (Henriksen 2003; Wennes 2006). Løsningen på dette var for meg å skifte om på tradisjonelle begreper om hva som er vitenskapelig kunnskap, nettopp gjennom anvendelse av en kvalitativ orientering. Det ontologiske og epistemologiske utgangspunktet ble derfor å følge Sørhaug (2004:308), som mener ledelsesbegrepet virker å kunne forklares bedre ut fra sirkelsammenhenger enn kausale modeller, og videre Wennes (2006:89) som argumenterer for at ledelse bør ses på som en prosess som oppstår i relasjonen mellom de som leder og de

som blir ledet, og at kvalitative casestudier der menneskers fortolkninger av ledelse står i sentrum, kan gi verdifull, og annen innsikt om ledelse enn den tradisjonelle ledelsesteorien.

I forlengelse av dette kan ifølge Henriksen (2003) kvalitativ samfunnsforskning sikre sin troverdighet gjennom mer relevante kriterier enn positivismens kriterier. Med bakgrunn i Gadamer (1999) hermeneutiske filosofi viser Henriksen (2003) hvordan man som forsker alltid har en forforståelse. Man blir aldri ”ferdig” med en analyse og man må ta for seg et utsnitt i avgrenset tid. Sannheten er ikke absolutt, men en prosess, og ved å oppgi jakten på den absolutte sannhet kan man heller tolke den verdenen vi er en del av. Deretter finnes det flere kriterier for å sikre at slike tolkninger blir så gode som mulig, men dette blir mer retningslinjer enn validitetskriterier i positivismens forstand. For det første bør det redegjøres for forskerens mål med undersøkelsen og tilliggende metodevalg. Deretter bør det være et krav om rederlighet; at man ikke undertrykker visse opplysninger, og alltid spør seg selv om hvilken innflytelse man selv har hatt på empirien. Det er også viktig å kvalitetssjekke tolkninger som blir gjort underveis, gjerne med andre fagpersoner der man setter sine fordommer på prøve. Dette kan også med fordel gjøres gjennom å kvalitetssjekke empirien med informantene. Men at man skriver i sin avhandling at man har gjort dette er ikke nok – det må vises i teksten, gjennom rapportering av framgangsmåter ved datainnsamling og informantenes egne sitater, slik at tolkninger som er gjort kan etterprøves (Henriksen 2003:61-67). Sagt på en annen måte: en kvalitativ studies validitet er noe som griper inn i hele forskningsprosessen (Kvale 1997:165), og i følge Tjora (2009:128) er det viktigste for reliabilitetsdiskusjonen å beskrive konteksten for forskningen.

4.2 Om casestudier og casebedriften

Et ”case” eller en ”casestudie” kan forstås og gjennomføres på mange måter, men i hovedsak dreier det seg om en eller noe få enheter som gjøres til gjenstand for inngående studier, der undersøkelsenheten ses som en kompleks helhet, bestående av mange underenheter og deres forhold til hverandre (Andersen 1997:8). Mitt valg var å bruke en organisasjon som case. Valget av organisasjon ble i stor grad tatt på bakgrunn av at jeg i seks dager i løpet av høsten 2008, bidro sammen to andre konsulenter i et organisasjonsutviklingsprosjekt ved en bedrift. Vi fikk omvisning og innføring i bedriftens kjerneprodukt, og stiftet et profesjonelt bekjentskap spesielt med ledergruppen. Vårt oppdrag lå i å skape arenaer for refleksjon

omkring utvikling av bedriftens verdsett, målsetninger og visjon. Det var altså ikke vår oppgave å gi konkrete råd om forbedringer eller bestemte verdier.²⁹

Bedriften er en liten eller mellomstor bedrift lokalisert i en norsk by. Bedriften ble grunnlagt på bakgrunn av nyskapende teknologi, utviklet av tre studenter med tekniske utdanninger. Flere eksterne investorer gjorde bedriftsetableringen og videreutvikling av teknologien mulig. Teknologien er videreutviklet til å bli et høyteknologisk produkt som tar sikte på å øke person-, utstørs- og miljø sikkerhet i offshoreindustrien. Produktet er under stadig utvikling og gir noe inntekt, men bedriften er fortsatt avhengig av innskutt kapital. Virksomheten har i den seneste tiden byttet ut noen eiere, og de tre gründerne og noen få ansatte er fortsatt medeiere. Eierne består både av private investorselskaper og en stor norsk aktør i oljeindustrien. I 2008, da bedriften var noen få år gammel, hadde den omkring 15 ansatte, mens den hadde 23 ansatte i 2010. Av anonymitetshensyn vil bedriften heretter bli kalt ”KunTek”.³⁰ De tre studentene som startet bedriften vil bli kalt ”gründerne” og produktet bedriften produserer blir kalt ”roboten”. KunTeks organisasjonsstruktur er ganske løs og uoversiktlig, og er preget av at bedriften er relativt nyetablert og er i vekst. Dette henger også sammen med at flere ledere og ansatte av ulike grunner har sluttet og nye kommet inn. Ansvarsområdene er derfor blitt endret flere ganger og på flere nivå. Styret består av en representant fra hver av eierne, en fra ledergruppen og en fra de ansatte. Den offisielle ledergruppen består av de tre gründerne, som henholdsvis er daglig leder, teknologileder og operasjonsleder, samt ledere for økonomi, HR/organisasjon og marked/salg. I tillegg ble det rett før intervjuene ansatt en leder med en noe løs rolle som mentor og salgsdirektør, siden daglig leder hadde hatt mye av ansvaret for salg den seneste tiden.³¹ I løpet av 2009 ble det ansatt gruppeledere for de ulike arbeidsområdene, der antallet i hver avdeling varierer fra en til fem personer. Noen av gruppelederne kom utenfra og ble ansatt direkte inn i stillingene, mens resten var ansatte som rykket opp i hierarkiet. Personalansvaret for ansatte ble våren 2010 delegert fra operasjonsleder til gruppelederne, som derfor både har personalansvar og

²⁹ Denne tilknytningen har selvfølgelig implikasjoner for denne oppgavens troverdighet og utforming, noe som vil bli diskutert fortløpende i den videre teksten.

³⁰ Dette navnet er helt og holdent laget av meg selv, og henspeler på at *kunnskap* og *teknologi* står sentralt i bedriften. Det eksisterer imidlertid bedrifter med samme navn, men de har ingenting med denne oppgaven å gjøre.

³¹ Den opprinnelige salgslederen var på dette tidspunktet akkurat sluttet, noe som vil bli diskutert senere. Den nye lederen blir derfor kalt salgsdirektøren, mens den gamle blir kalt salgslederen.

faglig ansvar for sine respektive avdelinger.³² Avdelingene er delt inn etter fagområdene programvareløsninger, kontrollsystemer, elektronikk og mekanikk, produksjon og montering, brukerstøtte, og installasjon, service og vedlikehold. Av elektroniske hjelpemidler for ledere, kan det nevnes at bedriften bruker et dataprogram for loggføring av underordnedes tidsbruk på ulike prosjekter. Gjennomsnittsalderen ved bedriften er relativt lav, utdanningsnivået er høyt, og ved tiden for intervjuene var kun en leder og to ansatte kvinner, der en av dem var ansatt på deltid. Personer underlagt daglig leder og operasjonsleder vil bli kalt ”underordnede”.

Gjennom mitt kjennskap til bedriften mente jeg å kunne se at dette var et ganske godt eksempel på en kunnskapsorganisasjon, og derfor godt egnet som case for å forske mer i dybden på ledelsesformer i denne typen organisasjoner, som jo var mitt tematiske utgangspunkt. En måte å bruke et case på, er ifølge Andersen (1997:129) å lete etter et hovedmønster i det empiriske materialet, i form av samlede begreper eller hypoteser om sammenhenger. Dette forutsetter en aktiv og bevisst utprøving av teoretiske muligheter. Det endelige resultatet framkommer etter systematiske utprøving av konkurrerende perspektiver og hypoteser om hva et case mest fruktbart kan ses som ”et eksempel på”. King et al. (1994:29 i Andersen 1997:129) mener i denne sammenheng at analytisk forenkling er idealet, selv om det kan være vanskelig å finne gode forenklinger på casets mangfoldige innhold. Likevel er siktemålet å utvikle teoretiske konstruksjoner for å komme fram til en ”tett” hovedhistorie. Dette ble også mitt mål med caset.

4.3 Metoder, datainnsamling og analyseprosessen

Bakgrunns materialet

En stipendiat ved en norsk høgskole har i sitt prosjekt også samlet inn empiri fra KunTek. Dette materialet fikk jeg – med godkjennelse fra bedriften – til disposisjon før jeg selv gjorde min egen datainnsamling. Tema for hennes doktorprosjekt er ledelse og etikk, med en filosofisk og fenomenologisk innfallsvinkel. Materialet var samlet inn i mars og april måned 2009 og innbefatter tre gruppeintervjuer med til sammen åtte ansatte, seks dybdeintervjuer med alle lederne, fem dybdeintervjuer med alle gruppeledere, tre dybdeintervjuer med eiernes

³² Denne delegeringen skjedde rett før mine intervjuer, og effektene av denne desentraliseringen ble derfor ikke en del av denne undersøkelsen. Intervjuene er derfor gjort på et tidspunkt da alle ansatte og gruppeledere hadde operasjonslederen som sin personalleder.

representanter i styret, samt observasjoner fra et gruppeledermøte, et allmennmøte og et ledermøte. Spørsmålene i intervjuene kretset omkring opplevelse av deres rolle og posisjon i bedriften og deres forståelse og erfaring med ledelse. Lederne ble i tillegg spurt om deres grunnverdier for sitt virke og sin arbeidsmoral, og hvordan de trodde de ble oppfattet som leder. Spørsmålene til eierne rettet seg mer mot hvilke mål de hadde for KunTek og hvilken rolle de selv mente de hadde. Jeg vil heretter kalle dette materialet ”bakgrunns materialet”. Materialet var svært verdifullt for å få en grunnleggende oversikt over alt fra informantenes forståelser og erfaringer med ledelse, til personers trivsel og forskjeller, likheter og relasjoner mellom hierarkiske nivåer. I første omgang besto denne oversikten av at jeg skrev ned mine inntrykk av materialet og diskuterte dem både med veileder og stipendiaten.

”Reflekterende prosess” – begrunnelse og gjennomføring

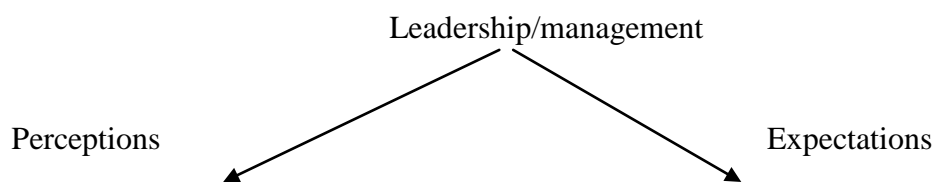
Første del av min egen datainnsamling ble gjennomført som en ”reflekterende prosess” – en metode som er relativt likt et fokusgruppeintervju. Reflekterende prosess er opprinnelig en konsultasjonsmetode utviklet innen familieterapien på 80-tallet. Metoden er senere utviklet og brukt i mange ulike retninger av personer fra ulike fagfelt (Eliassen og Seikkula 2006:11). Kort sagt handler reflekterende prosesser om hvordan tilbakemeldinger gis i konsultasjonssituasjoner mellom et terapeutteam og en familie:

Prisnippet er enkelt. Når det lyttende teamet mottar den fortellingen familien ønsker at de skal høre, blir teamet vanligvis berørt av historien. Det som skjer med dem når de blir beveget, for eksempel ved at de får en ide, et spørsmål eller en følelse, blir gitt tilbake til familien. Fortellingen berørte lytteren, og lytteren returnerer hva som skjedde med ham eller henne. (Andersen 2005 i Sundet 2006:15).

Den tidligere nevnte stipendiaten og jeg brukte en omformet versjon av denne metoden ved KunTek, og så vidt det er meg bekjent har ikke denne metoden vært brukt på liknende måte tidligere, selv om den er blitt brukt i annen type forskning (se for eksempel Burian og Burian 2006). Den reflekterende prosessen ble gjennomført ved KunTek i oktober 2009 med syv ansatte og fire gruppeledere som deltakere. Informantene ble valgt ut av stipendiaten og meg, i samråd med HR-ansvarlig for bedriften. Valget måtte tas på bakgrunn av hvem som hadde tid, og at det for bedriften var kostbart å la mange tilsatte bruke tid på dette. Likevel fikk vi med de personene vi anså som spesielt interessante basert på bakgrunns materialet.³³ Med tanke på å sikre variasjon, fikk vi med personer fra alle avdelinger og personer av begge

³³ Ideelt sett skulle man hatt reflekterende prosesser med både eiere og ledere, i samme rom som enten gruppeledere eller ansatte, men kostnads- og koordineringsaspekter satte en stopper for dette.

kjønn. To av de elleve deltakerne var kvinner, som på den tiden var to av tre kvinner i bedriften. Tanken var å skape refleksjon rundt et relativt fokusert tema, samtidig som at temaet burde være åpent nok til å la informantene styre retningen. Håpet var å få frem sider ved organisasjonens praksis som informantene var spesielt opptatt av, og derfor sannsynligvis en viktig del av denne praksisen. Seansen tok plass i et møterom i bedriften. Informantene ble delt inn i to grupper; de ansatte i en gruppe og gruppelederne i den andre. Vi innledet med å presentere oss selv og forklarte hva som skulle skje. Deretter tegnet vi en liten figur på en tavle som så omtrent slik ut: ³⁴



Vi ba dem deretter å reflektere over deres erfaringer med ledelse i bedriften, og spesielt deres oppfatninger av ledelsen og deres forventninger til ledelsen. Den reflekterende prosessen begynte med en samtale om tema mellom gruppelederne (gruppe A) på omtrent 20 minutter. De ansatte (gruppe B) måtte da være stille, lytte og notere hva de tenkte når de hørte gruppe A diskutere. Så var det gruppe B sin tur å prate i omtrent 20 minutter seg i mellom om hva de hørte gruppe A si og hvilke tanker de fikk på grunnlag av det. En av gruppene hadde slikt sett alltid rollen som terapeutene innehar i den opprinnelige versjonen av reflekterende prosess. Vi som forskere tok det hele opp på lydbånd, samtidig som at vi observerte og noterte det vi så og hørte. Etter denne første seansen og en liten pause, gav vi informantene et nytt tema. Denne gangen spurte vi ”hvordan tror dere at lederne her i bedriften oppfatter seg selv, og sin måte å lede på?” Deretter ble dette diskutert på samme måte som ved den første seansen. Diskusjonen fløt veldig bra, og de kom inn på en rekke temaer som i ulik grad var tilknyttet våre retningslinjer.

Først transkriberte jeg alle seansene basert på lydopptaket. Transkriberingen bød på noen problemer i forhold til at enkelte som satt lengst unna mikrofonen hørtes dårlig, og dette ble forsterket gjennom at noen til tider hadde en uklar engelsktale. Dette var heldigvis bare unntakene, og jeg føler hovedinnholdet i diskusjonene kom godt fram. Etter transkriberingen utarbeidet jeg notater basert på egne observasjoner og refleksjoner, som også innbefattet personbeskrivelser av deltakerne i diskusjonene. Deretter kategoriserte jeg datamaterialet

³⁴ På grunn av at det var flere engelsktalende i gruppen, ble seansen gjennomført på engelsk. Senere sitater fra denne seansen er derfor også gjengitt på engelsk.

etter de tema jeg mente utgjorde hovedstykkene i diskusjonene. Spesielt var dette deres forventninger til, og oppfatninger av ulike ledere, hvordan de trodde ledere og eiere oppfattet seg selv, uklare rolle- og ansvarsfordelinger innad i bedriften, problemer knyttet til informasjonsdeling, kommunikasjon og åpenhet, diskusjon om bedriftens offisielle verdier sett opp i mot ”faktiske” praktiske verdier, samt grundig diskusjon om maktbalansen mellom ledere og eiere. Jeg diskuterte deretter dette med stipendiaten, og vi fikk testet ut hverandres inntrykk av datamaterialet.

Gruppeintervju og dybdeintervju – begrunnelse og gjennomføring

Bakgrunns materialet og den reflekterende prosessen ga meg et godt fundament for å lage intervjuguider til mine egne intervjuer. Jeg lagde først oppsummeringer av egne tanker om det datamaterialet jeg hadde så langt. Mine refleksjoner ble så diskutert med veileder, og på grunnlag av det ble intervjuguidene utarbeidet. Jeg gikk nå også dypere inn i det samlede datamaterialet og så etter mønstre for hvordan ulike personer opplevde den organisatoriske praksisen. Allerede her observerte jeg tydelige tendenser til at KunTek – veldig forenklet sagt – besto av to hovedgrupper av underordnede, noe jeg i analysekapittelet vil betegne som ”de med mye” og ”de med lite” tillit, og som etter hvert blir utviklet til to sosiale logikker jeg kaller ”partnere” og ”outsidere”. Foreløpig vil jeg nøye meg med å si at partnere var slike som trivdes godt og nøt stor tillit hos lederne, mens outsiderne var slike som ikke trivdes så godt og hadde vanskeligheter med å oppnå tillit. Valget av informanter for dybdeintervju falt på daglig leder og operasjonslederen, fordi disse var spesielt mye omtalt i datamaterialet og virket å være spesielt interessante. Deretter valgte jeg ut to gruppeledere som virket å være partnere. I tillegg valgte jeg ut en ansatt som tydelig var en outsider, samt to andre ansatte som virket å være en plass midt i mellom partneres og outsiders posisjon. Det sistnevnte intervjuet ble gjennomført som et gruppeintervju. I alt gjennomførte jeg altså seks intervjuer med syv personer. Intervjuene ble gjennomført i lukkede møterom ved bedriften med lydopptaker. Papir og blyant ble brukt som en støtte for nye spørsmål jeg fikk underveis, samt for å tegne skisser av egne observasjoner jeg ville teste ut på dem, noe jeg kommer tilbake til i analysen. I all hovedsak lot jeg informantene prate fritt om det de hadde på hjertet, men passet på at de hadde fått alle spørsmål fra intervjuguiden før intervjuet var slutt. Intervjuene varte omkring en til en og en halv time og ble holdt fire ulike dager mellom 9.februar og 2.mars 2010. Før intervjuene sendte jeg ut et informasjonsskriv til de involverte (se vedlegg 1). Etter de første to intervjuene evaluerte jeg hvordan de hadde gått i samråd med veileder,

og la derfor til et par spørsmål i de senere intervjuguidene (se vedlegg 2). Alle intervjuene gikk meget bra, informantene var utrolig åpne og ærlige og flere takket i etterkant for at de hadde fått lov å fortelle om sine erfaringer.

Alle intervjuene ble deretter transkribert. Igjen lagde jeg et notat med mine refleksjoner omkring det jeg anså som hovedtrekkene ved mine intervjuer. Deretter lagde jeg dokumenter med samlinger av data omkring samme tema, spesielt ut fra informantenes svar på samme spørsmål. Ut av dette framkom to hovedkategorier: informantenes ”forståelser av ledelse” og ”erfaringer med ledelse”. Deretter laget jeg underkategorier av de mest omtalte temaene og systematiske oversikter for hvordan personer fra ulike hierarkiske nivåer tenkte om disse temaene. Dette resulterte i at jeg ”skrev ut” hele datamaterialet som en sammenhengende tekst, som etter hvert ble omformet og nedkortet til det som nå er kapittel 5.

Styrker og svakheter ved metodevalg

Valget om å bruke ”reflekterende prosess” som forskningsmetode må ses i sammenheng med at måten vi gjennomførte metoden på, har klare likheter med gruppeintervjuer eller fokusgrupper (se for eksempel Frey og Fontana 1993; Launsø og Rieper 2005; Macnaghten og Myers 2007). Den reflekterende prosessens største styrke ligger etter mitt syn som metode i en eksplorerende fase av datainnsamlingen, som utgangspunkt for å kartlegge erfaringer som i størst grad ligger personer på hjertet.³⁵ Gjennom å gi dem et ganske løst tema, er tanken å sette i gang en reflekterende prosess mellom informanter – ikke mellom forsker og informanter, som gruppeintervjuer i større grad gjør. Slikt sett får forskerne mer avstand til produksjonen av datamaterialet.³⁶ Videre kan man si at reflekterende prosess stimulerer og delvis tvinger hver enkelt deltaker til grundig refleksjon, idet de må lytte og notere sine tanker mens den andre gruppen diskuterer. Ved vår gjennomføring erfarte jeg også at diskusjonene gikk helt av seg selv, og de gangene diskusjonen gikk noe utover temaet, brøt noen av deltakerne inn og ledet samtalen inn på temaet igjen. Mange ganger bidro også noen informanter med å involvere de som ikke pratet så mye, og ved å stille oppfølgingsspørsmål til de andre. Diskusjonene utfoldet seg også på et svært personlig plan, der noen fortalte om

³⁵ Det ligger også et potensial i å bruke reflekterende prosess som en avsluttende refleksjon og validitetssjekkning av egne forskningsresultater, der man ber informantene om å reflektere rundt et helt spesifikt funn eller en spesifikk observasjon man vil teste ut.

³⁶ Dette må selvfølgelig ses i sammenheng med hvilke andre metoder man bruker. Idet jeg bruker dybdeintervju som senere metode, blir datamaterialet mer preget av forskeren, men nettopp det at intervjuguiden kan baseres på data fra en reflekterende prosess, øker muligheten for å la informantene styre hvilke tema man kan fordype seg i ved et dybdeintervju.

sine frustrasjoner og personlige problemer. Eksempelvis kom det opp mange tanker om ulike oppsigelser og avganger som mange mente var dysset ned av ledelsen. Alle disse punktene må ses i sammenheng med gruppesammensetningene. Man ville trolig ikke fått like god flyt i diskusjonen hvis lederne hadde sittet i en av gruppene, eller hvis den gjensidige tilliten og takhøyden i gruppen var liten. Den hierarkiske avstanden mellom gruppeledere og ansatte ble fremholdt å være liten og de følte seg i ”samme båt”. De nevnte aspektene kan helt eller delvis ses på som styrker ved reflekterende prosess sammenliknet med fokusgrupper, alt ettersom hvordan man organiserer fokusgrupper.

Reflekterende prosess har også flere svakheter. Noen ganger opplevde vi at folk snakket i munnen på hverandre, mumlet, eller hadde dårlig engelskuttale. Det at vi ikke intervenerte i diskusjonen for å be dem gjenta eller utdype, kan derfor både være en fordel og en ulempe. Dette gjaldt også tilfeller der diskusjonene gikk på dypt teknisk, faglig nivå, og tilfeller der personer som kunder, ledere eller eiere ble kalt ”dem”, slik at man ut fra situasjonen måtte skjønne hvem det var snakk om. Som oftest skjønnte jeg hva de snakket om, og det var helt klart en fordel med min forutgående kjennskap til bedriften. En annen problematisk side ved reflekterende prosess er at det til tider er utfordrende å kategorisere det empiriske materialet, fordi temaer skifter hyppig og hvert enkelt tema belyses fra utrolig mange sider; dette krever i alle fall ekstra arbeid med kartleggingen. Dette er samtidig en stor styrke, fordi temaområdene diskuteres i relasjon til hverandre og forklarer hverandre – empirien forklarer i noen tilfeller seg selv.

Bruken av reflekterende prosess i denne oppgaven er på ingen måte en perfekt, ferdigtenkt eller ferdigutprøvd metode for datainnsamling. Bruken har vært mer likt et forsøksprosjekt, der metoden er blitt utprøvd, veid og funnet verdifull. Dette kunne gjøres på bakgrunn av bakgrunns materialet og det at jeg selv gjennomførte intervjuer på et senere tidspunkt. Empirien ble slikt sett vurdert opp i mot andre data. I tillegg hadde stipendiaten og jeg tidligere erfaring med metoden, god kjennskap til bedriften, og det følte derfor trygt å gjennomføre den. Generelt tenker jeg at reflekterende prosess kan være en svært verdifull metode for å fange en gruppes intersubjektive meningsdannelse, der en gruppe sammen former et praksisfellesskap. Informantene får da prøvd ut sine egne erfaringer opp mot andres. En observasjon verdt å nevne i denne forbindelse: når noen framsatte sine årsaksforklaringer til ulike problemer, ga det mening for andre som ikke hadde tenkt så mye på akkurat den årsaken, og de ”hengte seg på”. Andre ganger mente noen at de andres

forklaringer var feilaktige, og hevdet sitt eget syn. Den reflekterende prosessen viste på denne måten hvordan noen forklaringer vant frem, mens andre ikke gjorde det, og det ble tydelig hvem som var enige i ulike forklaringer. Dette reflekterer ikke nødvendigvis hvordan bedriftens praksis ”er”, men hvilke erfaringer og forklaringer informantene sitter inne med, som igjen er et godt utgangspunkt for en senere diskursiv tilnærming til bedriftens praksis. Et viktig spørsmål blir her om den reflekterende prosessen i seg selv har endret diskursen i bedriften, og det har den sannsynligvis. På hvilken måte og i hvilken grad dette er tilfellet er selvsagt vanskelig å svare på, men det er i alle fall viktig å være klar over at metoden slikt sett har satt i gang en ”kunstig” prosess som i seg selv kan ha endret bedriftens organisatoriske praksis.

Valget om å bruke dybdeintervju som hovedmetode var grunnet på et ønske om å få mer dybdeinformasjon om informantenes forståelser og erfaringer med ledelse. I intervjusituasjonen formulerer intervjuobjektet sin egen oppfatning av den verden de lever i, gjennom dialog med intervjueren, og dette blir slikt sett en samskappingsprosess av empirien (Kvale 1997:8, 25; Rapley 2007:16). Jeg tenkte at slike intervjuer også kunne få frem mer personlige tanker enn det som kom frem ved den reflekterende prosessen, der mange personer var tilstede. Samtidig fikk jeg testet ut mine antakelser og tolkninger basert på bakgrunns materialet og den reflekterende prosessen, der informantene fikk utdype og forklare sin egen virkelighetsoppfatning. Svakheter ved dette metodevalget må ses i sammenheng med valget om å gjøre en diskursanalyse.

Som tidligere nevnt hadde jeg ikke antatt et bestemt teoretisk perspektiv før datainnsamlingen. Det at jeg endte opp med å gjøre en foucauldiansk diskursanalyse krever derfor også litt metodisk refleksjon. Optimalt sett bør man ifølge Hammer (2009b) også tilpasse metodevalg når man gjør diskursanalyser. For eksempel nevner han hvordan observasjoner er en verdifull metode for kartlegging av diskurser, sammen med dokumentstudier og eventuelt gruppeintervjuer. Kartleggingen omhandler spesielt diskursens *utsagn*, som en sentral empirisk bestanddel i diskurser. Hammer tenker at det er vanskelig å si hva som er et utsagn og ikke, og at individuelle intervjuer ikke blir noen ideell metode i denne sammenheng, utover å teste utsagn fanget inn gjennom de andre metodene (Hammer 2009b:104). Kort sagt tenker jeg at hele datamaterialet mitt inneholder utsagn, og at mine individuelle intervjuer har fungert som utdypende kilder til diskursens virkemåte. Hammer (2009b) nevner også hvordan metoder bør rette fokuset mot diskursens *prosesser* og *kontekst*.

Kort sagt mener jeg dette er fanget inn i min analyse gjennom at empirien ble samlet inn over lengre tid, og at all empiri inneholder mye informasjon om kontekster for forståelser, erfaringer og meninger. Jeg vurderte likevel lenge å gjennomføre dokumentanalyser. Jeg fikk tilsendt bedriftens organisasjonskart, men utover dette tok jeg ikke tak i andre dokumenter. Aktuelle dokumenter som ble nevnt av informantene, kunne vært avtaler om bonusordninger, overtidstillegg, eller skriftlige tekniske prosedyrer og ulike elektroniske dokumenter og verktøy. I den grad disse ble nevnt som en viktig del av informantenes forståelse og erfaring med ledelse, fikk jeg forklart hva som stod i disse dokumentene, og de er slikt sett med i analysen, selv om ikke de ble gjenstand for mer systematisk analyse. Dette kan ses på som en svakhet.

Jeg vurderte også lenge om jeg skulle gjennomføre møteobservasjoner, fordi det viste seg at mange av informantenes erfaringer med ledelse handlet om det som skjedde på ulike møter. Bakgrunnsmateriale inneholdt noen møteobservasjoner, og etter den reflekterende prosessen og mine egne intervjuer følte jeg at jeg hadde fått god nok innsikt i hvordan disse møtene utspant seg gjennom informantenes erfaringer. Møteobservasjonene fra bakgrunns materialet samstemte i stor grad med disse erfaringene, og jeg valgte derfor ikke å foreta slike observasjoner.

4.4 Generalisering

Det endelige resultatet av den empiriske analysen ble dannet gjennom systematisk utprøving av ulike perspektiver og egne hypoteser omkring hva caset mest fruktbart kunne ses ”som et eksempel på” (Andersen 1997:129). Etter hvert som prosjektet utviklet seg ble derfor fokuset dreid noe bort fra om bedriften kunne defineres som en kunnskapsorganisasjon eller ikke; fokuset ble mer og mer rettet mot at dette var et eksempel på en organisasjon med en gjennomgående transformativ ledelsesform.³⁷ Denne casestudien utviklet seg slikt sett til å bli det som Andersen (1997:73) kaller en ”teoriutviklende enkeltstudie”. Det innebærer at det som utgjør en empirisk avgrensning av et case ikke er gitt, men at avgrensningen dannes gjennom koblingen til et teoretisk definert univers. Gjennom å posisjonere studien slik, blir den indirekte komparativ. Det at studien blir teoriutviklende, koples til et ”teoretisk univers” og er komparativ, henspeiler på at resultatet blir en reformulering av teori i form av begrepskjennetegn eller ved at gyldighetsområdet for teorien presiseres og problematiseres

³⁷ Casebedriften kunne slikt sett også vært betegnet som ”teknologibedrift” eller ”innovasjonsbedrift”.

(ibid.:128). Det ”teoretiske universet” er for mitt vedkommende generelt sett ledelse innen en transformativ logikk (jf Sørhaug 2004), og mer spesifikt modellen om transformativ ledelse (Bass og Riggio 2006).

Av andre generaliseringsaspekter påpeker Andersen (1997:133) at det er viktig å gjøre avgrensninger mellom systematisk og ikke-systematisk variasjon, altså om datamaterialet er representativt for hele bedriften. Jeg mener datamaterialet fanger så bredt, i og med at nesten alle ved bedriften er blitt intervjuet. Slikt sett er mine funn er generaliserbare for hele bedriften. I grensetilfeller der jeg er usikker på dette, vil det bli nevnt fortløpende i kapittel 5. Av generaliseringsaspekter utover de nevnte aspektene, vil det bli diskutert nærmere i kapittel 8 i forbindelse med videre forskning.

4.5 Etske betraktninger

Jeg har gjennom de foregående avsnittene forsøkt å redegjøre for hvordan jeg har brukt metoder og hvordan jeg har arbeidet med kategorisering og analyse, og gjennom dette redegjort for validitets- og reliabilitetsaspekter. Dette henger imidlertid nøye sammen med etiske anonymiseringshensyn. For det første har informantene rett til å vite at de er utsatt for forskning, og å bli informert om forskningstema, og retten til å trekke seg når som helst (Ryen 2004:219). Dette ble ivaretatt gjennom et skriv jeg sendte ut til informantene før intervjuene (se vedlegg 1). Når det gjelder konfidensialitet har jeg lagt vekt på at ikke bedriften skal kunne spores opp ut fra data jeg presenterer (jf Kvale 1997:68). Dette har medført at bedriftens offisielle verdisett ikke blir helt korrekt gjengitt. Jeg anvender heller liknende ord som får frem den omtrentlige betydningen. Det samme gjelder navn på informantene. I sitatene jeg anvender i presentasjonen av datamaterialet i kapittel 5, bruker jeg kun betegnelser på hvilken hierarkisk posisjon den spesifikke informanten har i bedriften, altså eier, gruppeleder eller ansatt. Unntaket er lederne som jeg benevner med en mer spesifikk betegnelse, eksempelvis operasjonsleder eller daglig leder. Begrunnelsen for dette er at jeg mener jeg ikke trenger å være mer konkret for å få frem de empiriske trekkene jeg fokuserer på. I gjengivelsen av sitater fra gruppediskusjoner skiller jeg ut hvem som sier hva gjennom å betegne informantene som ansatt/gruppeleder 1, ansatt/gruppeleder 2 og så videre. Samtidig er jeg klar over at hvis informantene skal lese denne oppgaven, blir de i noen tilfeller å skjønne hvem som har sagt hva, spesielt sitater fra lederne, som er betegnet med stillingstittel. Lederne var imidlertid helt klare på at vi som forskere skulle være frie til å

bruke deres intervjuer fritt, og ikke legge for store bånd på oss på grunn av anonymiseringsforhold. Jeg har likevel lagt vekt på å vurdere anonymitetshensyn opp mot mulig skade eller fordel datapublisering kan medføre for ulike personer (ibid.:69). Jeg fikk tilgang til svært personlige – og delvis private – historier, frustrasjoner og meninger som hvis de blir publisert, kan skape konflikter ved bedriften. I slike tilfeller var jeg også varsom med å spørre oppfølgingsspørsmål fordi det kunne tenkes at de ville angre det de hadde sagt (jf Kvale 1997:69). Videre opplevde jeg at min tidligere tilknytning til bedriften gjorde at jeg nøytt stor tillit hos informantene. Når man slik kommer på ”innsiden” kan det føre forskeren i et etisk dilemma (Ryen 2004:222). Det var uansett ikke min oppgave å oppfordre til tiltak som skulle forbedre bedriften eller løse personlige konflikter. Jeg var på utkikk etter mer generelle mekanismer i bedriften utover personlige motsetninger og misnøyer. Fokuset på at personer befant seg på ulike tillitsnivå ble slikt sett min måte å anonymisere dette på, som jeg håper er blitt en god balanse som ivaretar både anonymitetshensyn og hensynet til at anonymiseringen ikke skal legge et lokk over empirien.

5.0 Empirisk analyse

I dette kapittelet skal det empiriske materialet presenteres. Presentasjonen er strukturert på en måte som gradvis bygger opp et bilde av KunTeks organisatoriske virkelighet. Kapittelet begynner med avsnitt om hvordan informantene forstår ledelsesbegrepet. Deretter blir det kartlagt hvem som blir oppfattet som ledere, hva ledere gjør når de leder, hvordan underordnede opplever det å bli ledet og hvordan dette inngår i et samspill med andre organisatoriske kontekster. Ut fra dette blir det vist hvordan dette kan ses som eksempel på en bedrift med en transformativ ledelsesform, og videre hvordan det skapes betingelser for underordnedes selvledelse. Informantene blir omtalt på bakgrunn av hvor mye tillit gründerne virker å ha til dem. Dette gjøres fordi tillit ser ut til å være en viktig betingelse for selvledelse.³⁸

5.1 Ledelsesforståelser ved KunTek

Både i bakgrunns materialet og mine egne intervjuer ble spørsmålet om hva informantene forsto med begrepet ledelse et av de første spørsmålene som ble stilt. Mange relaterte spørsmålet til erfaringer med bedriftens ledelse, men jeg ba dem også tenke mer generelt på hva ledelse innebærer, noe de neste avsnittene skal redegjøre for.

5.1.1 Komplekse ledelsesforståelser

Informantenes ledelsesforståelser var svært omfattende og komplekse. Et mye omtalt trekk var at ledelse ble forstått å omhandle noe *overordnet eller strukturelt*. Ledelse handlet om å få en gruppe til å gå mot et felles mål, ta overordnede beslutninger, skape orden og trygge rammebetingelser og ha den store helhetlige oversikten. Samtidig ble denne typen ledelse oppfattet å ha en grense mot noe relasjonelt, spesielt tydelig uttrykt av en ansatt: ”Dette er todelt: Det ene er hvilke investeringer firmaet skal gjøre, hvilke markedsområder, hvordan promotere, hvordan utvikle osv. Det andre er å lede de ansatte til å gjøre et godt arbeid”. Det overordnede omhandler altså både eksterne aspekter som utvikling av strategier og posisjonering i markeder, men også overordnede interne aspekter som delegering av ansvar,

³⁸ I siste avsnitt av dette kapittelet vil det bli skissert to ”sosiale logikker” som representerer to typer underordnede. Disse er dannet nettopp på bakgrunn av tillitsnivået underordnede kan sies å befinne seg på, og er ment å synliggjøre hvordan betingelser for selvledelse skapes. Det er selvsagt en forenkling å si at noen alltid har mye og andre alltid lite tillit. Dette poenget kommer jeg imidlertid tilbake til underveis.

oversikt og helhetssyn. Samtidig ser man at det overordnede møter det *relasjonelle* på flere plan, eksempelvis når ansvar skal delegeres og når ledere skal motivere eller lede ansatte.

Ledelse er å oppnå resultater, men sammen med noen, å få folk til å ønske å nå målene. Resten blir stort sett administrasjon, men administrasjon er også en del av ledelsen, av den totale ledelsen. Man må legge rammebetingelser på plass. (Salgsleder)

Skillet mellom en overordnet og en relasjonell ledelse blir her uttalt av salgslederen. Det å ”oppnå resultater sammen med andre” og å ”få folk til å ønske å nå målene” ses her på som kjernen i hva ledelse innebærer, sett bort i fra administrasjon og de store overordnede tingene. Den største og mest komplekse delen av informantenes mer teoretiske ledelsesforståelser handlet om disse relasjonelle aspektene, som i hovedsak var delegering, medmenneskelighet, motivasjon og faglig veiledning.

Informantene vektla at hvordan ledere delegerer var viktig. En ansatt mente ordrer måtte gis ”på en god måte, men ikke som kommandoer”. Den prekære balansen mellom ordre og kommando ble ytterligere understreket av en ansatt som sa: ”Er man leder, må man opptre som leder, ikke prøve å være en ansatt”. De ulike ledergruppene hadde et nærliggende, men også et litt annet syn på saken enn de ansatte. Mange understreket viktigheten av at ledere var uformelle. En gruppeleder mente at ”ledere må være på ansattes nivå, men samtidig oppnå respekt”, og en leder sa det slik: ”Ledere må være en del av teamet og ikke stå utenfor”. En konkret måte å håndtere denne balansen på var i følge en leder ”å fremstille ideer som om det var ansatte som hadde kommet opp med dem, å få de ansatte til å få eierskap til den nye ideen eller det nye produktet”. Det å inkludere undersåtter i beslutninger ble også nevnt av en gruppeleder i denne sammenheng. På den andre siden understreket både gruppeledere og ledere viktigheten av ”å være streng” og ”å legge press på folk for å få ting gjort”.

Ledelse ble av mange forstått til å handle om medmenneskelighet. Både ansatte og gruppeledere uttalte at ledere skulle være imøtekommende og ”noen de kunne henvende seg til”. De mente ledere burde holde løfter, være respekterte og godt likt, vise respekt tilbake til ansatte og ta folk på alvor. Ledere uttalte at ledere generelt må oppleves samlende, lojale, trygge og ansvarsfulle, ydmyke, stå for egne feil og være åpne og ærlige.

Ledelsesforståelsene handlet videre om å gjøre andre god, sette pris på folk, bygge relasjoner på tvers, dra det beste ut av hver enkelt, å se folk og å være synlige. Det er tydelig at mangfoldet i de gode medmenneskelige lederegenskapene setter store krav til ledere. Dette

kravet ble presist uttalt av en gruppeleder som mente at ”ledere må kunne takle alle typer mennesker”.

En mye omtalt side av den relasjonelle ledelsen var at ledelse handler om motivasjon og inspirasjon og det å skape entusiasme. En av eierne mente ”ledelse handler mye om formidling, karisma, oppbakking, ros, både på selskapsnivå og på individnivå”. Oppfatningen om at motivering skal skje både på selskapsnivå og individnivå var også synlig hos en gruppeleder som uttalte at ”ledere må være motiverende både generelt og personlig”. Hva den personlige motivasjonen mer konkret skulle inneholde var i følge flere ledere det ”å gi ansatte opplevelse av å være unike” og ”å få ansatte til å hente frem det lille ekstra”. Den mer generelle motivasjonen ble blant annet uttalt å skulle ”skape en stemning der arbeidsmiljøet appellerer til de ansatte”. Nettopp dette med at stemningen eller motivasjonen skulle appellere til ansatte var av ledere og eiere en viktig faktor. I denne sammenheng ble det viktig for ledere å vite og forstå hva som motiverer ansatte og hvilke egenskaper ledere skal spille på for å få dem med seg mot samme mål.

Ledelsesforståelsene hadde også faglig ledelse som et element. Dette fremgikk av uttalelser fra alle hierarkiske nivå. Teknisk innsikt ble av en ansatt og en gruppeleder uttalt som en vesentlig kapasitet ved ledere. En leder mente at ”ledelse bygger på faglig kunnskap men ikke direkte faglig jobbing”. I denne forbindelse mente en gruppeleder at ”som faglig leder bør du kunne det som skal gjøres bedre enn de som skal gjøre det”.

5.1.2 Normative og kausale ledelsesforståelser

Kartleggingen av informantenes forståelse av ledelsesbegrepet viste at mange synes det var vanskelig å skulle definere begrepet. Ser man nøyer på sitatene som er brukt hittil, er det fremtredende at forståelsene er innpakket i subjektive forventninger til hva som er god eller dårlig ledelse.³⁹ Et av de mest tydelige mønstrene med informantenes ledelsesforståelse var denne *normative forståelsen*:

Hva en god leder er for eksempel, eller? Ledelse er jo et veldig diffust begrep. Noen som sitter på et rom og drikker kaffe og bestemmer ting. Ledelse som gruppe blir veldig diffust. Når det blir en leder, knytter jeg det mer opp mot god og dårlig ledelse. (Ansatt)

En god leder er respektert og godt likt, han får folk med seg, er motiverende. (Gruppeleder)

³⁹ Sitatene hittil, og i det følgende avsnittet, er svar på spørsmål om hva de forsto med ”ledelse” – ikke hva de så på som god eller dårlig ledelse. Se intervjuguide, vedlegg 2.

Ledelse kan i alle fall være, eller, for å bli god da, eller for å oppleves som en god leder, tror jeg man må kjenne seg selv, man må vite hvilken type man er. (Operasjonsleder)

Sitatene viser at ledelsesforståelsene ikke bare innbefattet hva ledelse kan sies å handle om, men like mye hva det *bør* handle om. Et tydelig trekk ved manges svar var også at deres forståelser ble relatert til opplevd ledelse i bedriften, og at nylige erfaringer med ledelsen preget hvilke aspekter de trakk frem. En ansatt hadde akkurat opplevd at noen endringer var blitt gjennomført på en dårlig måte av lederne og sa: ”A good leader has to know and explain when there has to be done some changes”. En annen frustrert ansatt mente ledelse handlet om ”å fordele ansvar og sørge for å utarbeide en plan. Slik er det ikke her nå.”

Av de foregående sitatene kommer det også tydelig frem at ledelse i stor grad forstås både normativt og *kausalt*. Idet ledelsen forstås å være enten god eller dårlig, er det fordi ledelsen har gjort noe – eller er årsaker til noe – bra eller dårlig. Det normative og det kausale er slikt sett tett sammenvevd. Et utdrag fra allerede nevnte sitater viser at ledelse eller ledere omtales som årsaker: ”Å få organisasjonen i rett retning”, ”lede de ansatte til å gjøre et godt arbeid”, ”å få med seg en organisasjon, skape godt arbeidsmiljø”. Andre svarte at ledelse handlet om ”å skape entusiasme” eller ”å styre en skute”. Oppsummert kan man si at kausaliteten består av ledere eller ledelse som årsaker, men virkningene eller effektene er mer sammensatte. Virkningene omhandler alt fra å nå mål, skape et godt arbeidsmiljø og trivsel, eller ”å få med seg andre”.

5.1.3 Forståelsenes opphav

Ledelsesforståelsene er på en side tett knyttet til opplevd praksis med ledere og ledelse. På spørsmål om hvordan de tenkte deres ledelsesforståelser var preget av andre påvirkningskilder, kom det også frem mange andre aspekter. En ansatt sa at forståelsen var preget av hvordan den var da hun begynte i bedriften, og at den hadde endret seg i takt med nye erfaringer. Hun nevnte også erfaringer fra en tidligere arbeidsgiver der forholdene var annerledes. Flere ansatte fortalte om egne erfaringer med gode og dårlige ledere, eller erfaringer de hadde hørt av andre. Blant gruppelederne var det en som hadde tidligere ledererfaring både fra Forsvaret og fra frivillig studentarbeid. En annen gruppeleder sa det slik:

Hadde vel et fag på universitetet som gikk rett på ledelse. Men hvor jeg har fått de forestillingene om ledelse fra er et godt spørsmål egentlig. De bare er der. Alle har jo opplevelser av ledelse allerede fra sin første sommerjobb, så man gjør jo seg tidlig tanker om hvordan en leder skal være (Gruppeleder).

Forståelsene ”bare er der” mente han, og at man gjør seg tanker om hvordan en leder skal være fra sin første sommerjobb. Operasjonslederen mente forståelser av ledelse kom fra folk man pratet om ledelse med, eksempelvis fra venner og familie som har erfaringer med sine ledere, og at ”det bare blir tilfeldigheter hva som havner på den lista” over hva man legger i begrepet. At opphavet til ledelsesforståelser kommer fra et mangfold av ulike påvirkninger og kilder er altså helt tydelig. ”Magefølelsen” og fortløpende erfaringer med ledelse var sentrale begreper for to av gründerne:

[...] jeg føler ikke at jeg vet veldig mye om lederskap, og jeg føler at mye av det lederskapet vi har praktisert i (KunTek) har kommet fra magefølelsen. Så det er nok en stor del av det jeg ikke klarer å sette ord på, som man bare gjør. Noen ganger går det bra, andre ganger ikke. Jeg føler jeg kjenner veldig på magefølelsen hva man skal gjøre. (Operasjonsleder)

En av de andre gründerne hadde liknende tanker om hans egen ledelsesforståelses opphav:

Nei det er kun erfart tror jeg, har ikke lest noe ledelseslitteratur. Det som magefølelsens sier er grunnen til at vi har kommet dit vi er i dag. Også er det ting som vi har jobbet med som vi ser organisasjonen reagerer positivt på. Så det er nok selverfart. Vi begynte jo her rett etter universitet [...] Jeg har ikke noe tiltro til at man kan lese seg til det altså. Man kan sikkert fange opp noen hovedpoenger som man kan henge på en knagg man allerede har. Enten så har du en viss type forståelse eller så har du ikke. Om den forståelsen er riktig til å lede en bedrift eller et prosjekt vil jo tiden vise da. (Daglig leder)

Magefølelsen ser ut til være en følelse av hva som er riktig å gjøre i ulike situasjoner, og som igjen henger sammen med tidligere erfaringer om hva som har fungert best. Gründerne gav med dette uttrykk for at de ikke hadde en konkret ledelsesfilosofi for sin ledelsesutøvelse.

5.2 Ledelsespraksisen ved KunTek

I de neste avsnittene skal det ses nærmere på hvordan informantene erfarte ledelse i praksis. I denne sammenheng ble gründernes posisjon ved KunTek mye omtalt. Det kom også opp mange refleksjoner omkring hvem som egentlig var ledere ved bedriften og hvem underordnede følte seg ledet av. Det kom videre frem mange erfaringer tilknyttet hvilken arena ledelsesutøvelsen utspant seg på og med hvilke virkemidler. Et empirisk hovedtrekk som tidlig utkrystalliserte seg var at noen underordnede var svært misfornøyde med tilværelsen i KunTek. Dette gjaldt både noen ledere, gruppeledere og flere ansatte. Det var tydelig at disse hadde lite tillit hos gründerne og befant seg i en vanskelig posisjon. Dette

virket å ha sammenheng med at flere av disse sluttet eller ble oppsagt i tiden rett før og rett etter mine intervjuer. I den videre gjennomgangen skal jeg derfor vise fortløpende hvordan erfaringer med ledelsespraksisen utartet seg ulikt for de som trivdes godt og hadde mye tillit, og de som mistrivdes og hadde lite tillit, mens også mange befant seg en plass midt i mellom disse ytterpunktene.

5.2.1 Gründernes eierskapsfølelse

Et tema som ofte kom opp i intervjuer og den reflekterende prosessen var gründernes sterke eierskapsfølelse til bedriften og teknologien de hadde utviklet. En eier sa det slik:

Investorer er jo opptatt av at gründerne har eierskap – motivasjonen ligger her i eierskapet mer enn en høy lønn. Gründerne vil jo også ofte eie alt selv! Men en må gi fra seg noe for å få inn andre som har mer kompetanse enn en selv på visse områder for å kunne lykkes [...] Jeg kan gjenkjenne eierskapet i (KunTek). Gutta i (KunTek) er nok ganske sikkert enige her, det er jo eierskap som er viktigst for de tre gründerne. Noe av det første jeg sa til dem var: nå må dere begynne å delegere ansvar – ikke alle trenger å være med på alle møtene som blir avholdt, mellom meg og dem etc. Dette handler jo også om tillit; de måtte finne ut hva den enkelte er god på og delegere ansvar. Dette krever tillit! Så til slutt var det bare jeg og (daglig leder) som satt på møtene. De tok tidlig poenget med at tillitsforhold er viktig. (Eier)

Gründerne var venner fra studietiden og den teknologiske nyvinningen bedriften ble startet på grunnlag av, er sammen med hele bedriften flere ganger omtalt som deres nyfødte baby.

Eierens uttalelse viser at prosessen med å delegere ansvar og å levne babyen i andres hender bygger på tillit. Daglig leder uttalte: ”[...] jeg føler jeg har en baby jeg skal prøve å få til å vokse. Og tidvis kommer det inn folk som prøver å tulle med babyen, og da blir jeg irritert”. At bedriften liknes med en baby sier noe om hvor vanskelig det kan være å la andre få pleie den – det ligger ikke til hvem som helst. På spørsmål om hva som var driftkraften og motivasjonen bak operasjonslederens engasjement, kom det frem at eierskapet var knyttet til aspekter som selvrealisering og en følelse av mestring:

Nei det er vel selvrealisering. Hehe. Det er kanskje mer komplekst enn som så, men sånn grovt sett er det å få til ting da, å se at ting går i mål, og vinne litt. Og jeg tror man kan få den følelsen selv om man ikke står i spiss hele tiden. Man får den samme vinnerfølelsen hvis laget ditt scorer, så er du med på laget, så vinner du også. Jeg føler det slik at de som utvikler får sine små og store seiere, det deler jeg også gleden av [...] I begynnelsen kan du si det bare var slike tekniske ting, at du fikk suksesshistorier av å lage ting som virket, men nå føler jeg at jeg får mye av den samme følelsen, drivkraften og inspirasjonen ved å se at vi lager en struktur eller system som virker. At man får den samme oppturen av å glede andre, som man tidligere fikk ved lage det selv. (Operasjonsleder)

Gründerne har tatt innover seg at de er nødt til å delegere ansvar. Dette har ført til at ”babyen” har vokst og at eierskapsfølelsen nå ikke bare omhandler det tekniske produktet,

men også bedriften som helhet. Ansatte mente også at eierskapet sto sterkt hos gründerne og at de ansatte folk som hadde potensial til å kunne bidra med å pleie babyen. Sentrale elementer ved bedriftens kultur stammet fra slike ansettelses, mente to ansatte med ganske mye tillit: (mitt spørsmål i kursiv)

A1: Kulturen tror jeg dannes gjennom at gründerne har sett etter folk som er åpen og omgjengelig da. Treffer man noen i gangene så kan man prate om alt mulig, og det er lagt opp til at det skal være slik. *Så tror dere at det er de verdiene og de egenskapene som gründerne har lagt mest vekt på...?*

A2: Jeg tror nok en god del har med det å gjøre, at de har satt sammen personer som passer godt sammen. Jeg har jo vært skeptisk til mange av ansettelsene, men jeg har jo bommet fullstendig hver gang, alle ære til dem for det”.

Denne uttalelsen ble støttet av flere liknende uttalelser – at gründerne hadde ansatt folk som var lik dem selv og som delte deres verdier og væremåte. Samtidig kom det frem at ansatte og gruppeledere følte at gründerne ikke var flinke nok til å delegere ansvar og å stole nok på andre. Gründernes sterke eierskapsfølelse fikk slikt sett også negative følger. Dette gjaldt spesielt personer som av og til følte seg detaljstyrt, som virket å være personer med lite tillit hos gründerne. Det kom også frem at ansatte oppfattet at gründernes eierskapsfølelse ble utfordret av at eierne bestemte så mye. Et utdrag fra den reflekterende prosessen med ansatte viser dette godt:

A1: [...] but they have the responsibility to run this company [...] and they should take the power they need for it. And I think they all perceive themselves as leaders, but they gave the power away of leading the company.

A2: Who, the board?

A1: No, I mean (gründerne), they all perceive themselves as leaders of course, but they lost the power to the board. They would like to lead the company, at least in parts [...] And that’s probably frustrating as well, so I think they perceive themselves as leaders, but I suspect they are frustrated, that they have to run the company, but they can’t decide what they want to decide, and they always have to ask the board, and that’s very obvious. That’s as far as I see.

A3: Good analysis.

Gründernes eierskapsfølelse blir altså oppfattet å befinne seg i et dilemma mellom det å gi fra seg ansvar, og det at de selv ikke får nok myndighet eller ansvar fra eierne. Dette temaet ble mye omtalt, og det var tydelig at dette dilemmaet var kilde til mange problemer. Det kom frem at de med mye tillit la skylden for slike problemer på eierne, mens de med lite tillit la skylden på gründerne.

5.2.2 Hvem er ledere, hvem leder og hvem blir ledet?

Slik det tidligere er vist bar ledelsesforståelsene preg av å omhandle både tradisjonelle eier-, leder- og gruppelederopp-gaver. Eksempelvis strategiutforming, markedsposisjonering, faglig

veiledning og personalledelse. Bedriften har flere nivåer av ledere og det var derfor interessant å undersøke hvem informantene tenkte på som ”ledelsen” eller ”lederne” ved bedriften. Svarene ble relatert til hvem de følte seg ledet av, og ledelsen ble derfor bare delvis forstått å være det som ifølge organisasjonskartet er den offisielle ledergruppen. For å oppsummere datamaterialet helt kort er hovedmønsteret at eierne av mange oppfattes å ha relativt stor innflytelse på bedriften, men deres stilling i KunTek er noe dobbeltsidig. På den ene siden tar de strategiske beslutninger både i forhold til markedsposisjonering og ansettelser. Gründerne lever på deres velvilje og de kan byttes ut når som helst hvis eierne bestemmer seg for det, ifølge eierne selv.⁴⁰ På den andre siden levnes mye ansvar til ledergruppen og eierne vil ikke blande seg for mye inn i bedriftens daglige drift. Når det gjelder lederne føler de helt klart at de leder andre, og føler i liten grad at de selv blir ledet. Daglig leder sa det slik: ”Nei, de (eierne) stiller spørsmålsteget ved de valgene vi gjør og de krever svar før vi gjør noe, ja, det er egentlig på det nivået, et sjekkende organ for å si det sånn”. Beveger man seg til gruppelederne syn på saken, ble dette temaet grundig omtalt i den reflekterende prosessen, idet de diskuterte om de følte seg ledet av hver og en av lederne i ledergruppen. De oppdaget etter en stund et paradoks i sine egne uttalelser etter at de hadde blitt enige om at de ikke følte seg ledet av noen:

G1: Yes, because this is turning into a quite funny situation, because who is actually leading us? Because we started out with saying that (operasjonslederen) is not leading us, now we are saying that (teknologilederen) isn't, and we also said that (daglig leder) always is out selling.

G2: We are getting guidelines.

G1: Yes, but is that the truth?

G3: No

G1: No?

G4: It's not that bad.

G2: They are doing a lot of things behind the curtains, that in the end provides us with the guidelines and deadlines, and there's a lot of work behind that information. Not mentioning whether the information is enough that is relevant, but it's there, the deadlines are there, the sales are there, and leadership that is, it's helping us giving us the guidelines we need. So yes, we are getting lead in some ways, but not on a daily basis.

Gruppelederne i bedriften føler seg altså i liten grad ledet, men tilføyer at de i alle fall får retningslinjer og tidsfrister og at det sikkert ligger en del arbeid bak slik informasjon.

Gruppelederne følte altså at de i liten grad ble ledet, men følte selv at de i stor grad ledet sine underordnede. De ansatte følte seg derimot ikke spesielt mye ledet, og hvis det skjedde var det av operasjonsleder eller nærmeste gruppeleder. På tross av at de fleste ikke føler seg så mye ledet, kom det likevel frem uttalelser som viser at lederne hadde en viss innflytelse på

⁴⁰ På grunn av anonymiseringshensyn omtaler jeg dette uten sitater.

sine underordnede, eksempelvis: ”Vi blir ikke ledet, bare puffet litt i riktig retning”, eller ”ledet og ledet, det er vel i så fall (gruppeleder) som prøver å lede oss da”. Denne påvirkningen eller innflytelsen viste seg å være delvis usynlig, og av og til vanskelig å beskrive for informantene selv:

[...] det er veldig åpent alt som skjer, så du snakker med noen, og de kommer og snakker med deg som en helt vanlig samtale, så du får aldri en følelse av at du blir dyttet i en eller annen retning, det bare skjer, som den helt naturligste ting. Og det må vel være den ypperligste eller beste kvaliteten på ledelse. [...] de kommer ikke og sier at du må gå dit, og ingen annen plass. (Ansatt)

Totalt sett indikerer dette at det finnes ”mønstre i måten underordnede blir lite ledet på”, eller at mekanismene for innflytelse er andre enn det informantene først og fremst forbinder med det å lede eller å bli ledet. En mer grundig kartlegging av disse ledelsesformene besto for det første av oppfølgingsspørsmål om hva ledere gjør når de leder og hva de gjør når noen føler seg ledet. For de som ikke følte seg ledet, ble spørsmålene stilt slik at de fikk svare på hvordan interaksjonen mellom dem og ledelsen utformet seg, og gjennom det beskrive grunner til at de i så fall ikke ble ledet. Da kom det frem mange ulike aspekter, videre betegnet som ”KunTeks ledelsesformer”.

5.2.3 KunTeks ledelsesformer

Møter og dialog

På spørsmål om erfaringer med det å bli ledet var det mange som trakk frem ulike former for møter som en sentral ledelsesarena. En ansatt sa:

Vi har jo hatt medarbeidersamtaler. De er kanskje litt for sjelden. Men de samtalene har vært ganske positiv, selv om jeg ble provosert av at (operasjonsleder) tegnet opp en skisse over fordelingen mellom jobb og fritid. Han har ingenting med det å gjøre.

Disse samtalene var en plass denne ansatte fikk luftet tankene og fikk tilbakemeldinger, noe som tydelig var et savn. Samtidig mente denne ansatte – som tydelig var en person med lite tillit hos gründerne – at lederen blandet seg for mye inn i privatlivet under medarbeidersamtalen. Gruppelederen som tidligere mente han ikke ble ledet utover retningslinjer og tidsfrister, nevnte andre former for møter som en arena for ledelse: ”Det tyngste forumet der jeg blir ledet er gruppeledermøtene, som (operasjonslederen) har ansvaret for, det er han som setter agenda for dem”. Da jeg så spurte om han følte seg ledet på disse møtene svarte han:

Nei, ikke direkte ledet sånn sett, jeg føler meg som en del av teamet. (Operasjonsleder) har fakta og er mer på lag med oss enn med styret og bedriftsledelsen. Så han har bare fått føringer, men alle har like mye å si, hvis han sier noe, så kan vi være uenig, så endrer man mening, så sånn sett er vi en gjeng som diskuterer. Man har spisskompetanse på hvert vårt område, og (operasjonsleder) har det på hva som må gjøres [...] Gruppeledermøtene hver mandag og onsdag, og de små samtalene vi har med (operasjonsleder) som talerør opp [...] Det forumet er det som leder meg, mye heller enn (operasjonsleder) direkte. Det synes jeg var veldig godt formulert av meg selv faktisk. Som et kollektivt forum der man blir klar over hva som skal gjøres, og derifra føler jeg meg veldig autonom. (Gruppeleder)

Denne gruppelederen var en person som nøytt stor tillit hos gründerne. Det kommer etter hvert frem i sitatet at årsaken til at han egentlig ikke føler seg ledet av operasjonslederen, er at han blir ledet av forumet bestående av de andre gruppelederne og operasjonslederen, gjennom diskusjon. Han gav uttrykk for at det også var denne fremgangsmåten han selv brukte mot sin underordnede. Operasjonslederen på sin side, beskrev sin egen opplevelse av denne ledelsesformen på liknende måte. Ved spørsmål om han som leder følte seg ledet, kom det frem at mye handlet om dialog og diskusjon, men også til en viss grad om ordrer:

Ja, også. Ordre er nok en liten del av det, men majoriteten av det er nok de tilfellene der vi har en diskusjon der vi blir enige om at sånn gjør vi dette her. Jeg synes det er en veldig fin måte å gjøre det på, for da føler jeg at jeg har ryggdekning for utøvelsen av det. Vi har diskutert alternativene og blir enige om at det var måten å gjøre det på, så utøver jeg det med full ryggdekning, det er ingen overraskelser som dukker opp.

Når ledelse her ser ut til å handle om dialog, stilte jeg et oppfølgingsspørsmål om det kunne være slik at han selv også ble ledet av ansatte, svarte han bekreftende på dette. Han fortalte at han ofte forsøkte å få underordnede til selv å skjønne hva han ville de skulle komme frem til: ”De vant på en måte diskusjonen, men vi gjorde det på en veldig elegant måte. Jeg tror den måten å diskutere og bli enige om en ting på er veldig sunn for miljøet, for alle går ut med hevet hode og ingen føler seg som vinnere eller tapere”. På en side føler han altså at ansatte kan lede ham. På den andre siden har han ofte en noe skjult intensjon med diskusjonene, nemlig å få ansatte til å komme på de løsningene han selv tror er best. Samlet sett har bedriften en utstrakt praksis for å ta beslutninger gjennom dialog og konsensus, som igjen skaper eierskap til beslutningen. Dette ser ut til å kunne forklare noe av grunnen til at så få føler seg direkte ledet.

Motivasjon og eksempel

Et gjennomgående trekk ved datamaterialet er at både ansatte og gruppeledere er veldig fornøyde med hvordan ledelsen, og da spesielt daglig leder, motiverer på et overordnet plan. En ansatt sa det slik: ”Han (daglig leder) er veldig engasjerende når han prater, han tror på det

selv, han gløder, ”nå skal jeg selge” ”når har jeg solgt”, ”nå må dere bygge”. Det blir litt sånn ledelse gjennom eksempel”. Samtidig som dette var noe mange av informantene beskrev, sa like mange at daglig leder til tider kunne love for mye. En ansatt med lite tillit beskrev dette godt, da jeg spurte om daglig leders motivasjon var inspirerende:

Ja det er det. Men det kan jo virke litt mot sin hensikt også da, hvis det blir sagt at dette og dette skal skje eller det er store forhåpninger om store leveranser, veldig mye stort og flott som blir presentert. Også går det en stund også er det ingenting av dette som skjer. Da har du mistet den inspirasjonen. Så det kan virke litt mot sin hensikt.

På samme tid som at lederne virket motiverende på ansatte og gruppeledere, kunne dette altså ha bakdelers hvis motiverende lovnader ble brutt. Daglig leder var også selv klar over at han noen ganger hadde lovt for mye.

En annen stor motivasjonsfaktor for underordnede, var det å ha en leder over seg som kunne tjene som et godt eksempel. En leder med stor motivasjon for sin egen jobb var også med på å motivere andre. I tillegg hadde eksemplet en lærende funksjon. En gruppeleder beskrev dette godt:

For eksempel når jeg begynte, hadde jeg aldri før vært ute og jobbet praktisk på en båt, hadde aldri lagt en kabel. Så da var jeg første gang ute med (operasjonsleder). Da lærte jeg mye av hans måte å være på. Det handler om hvordan vi oppførte oss ovenfor mannskapet, hvordan vi jobbet. Vi har en core value, fearless [...] og vi måtte nesten overstyre mannskapet for å få ting gjort. Og det var ikke slik at jeg måtte gjøre akkurat som (operasjonsleder), men jeg så bare hvordan han gjorde det, og det er kanskje noe som går i arv da. Når jeg hadde med min mann ut også gjorde jeg det på samme måte [...] Men en forutsetning for at slikt skal fungere, er jo at man har respekt for den personen da. Hvis du synes han er en idiot, så faller jo all indirekte ledelse sammen.

Operasjonsleders måte å arbeide på er her nevnt som en form for indirekte ledelse. I tillegg ser man av flere av de foregående sitatene at bedriftens kjerneverdier er noe de fleste kjenner til, og at disse verdiene tidvis styrer måten de utfører arbeidsoppgavene på. En forutsetning for denne ledelsen er imidlertid at den underordnede har tillit til lederen. Det var også tydelig at de som opplevde misnøye og hadde lite tillit ikke hadde slike ledere over seg som kunne tjene som eksempel, delvis på grunn av organisasjonsstrukturen og delvis fordi de ikke hadde så stor tillit til sine overordnede.

Verdier og kultur

Det er ikke nødvendig å komme inn å lede, så lenge vi jobber mot de rette verdiene. (Gruppeleder)

Gruppelederens uttalelse ga en klar indikasjon på at bedriftens verdsett er et sentralt aspekt ved hvordan ledelse utøves, og dette utsagnet kom fra en person med stor tillit. Daglig leder mente verdiene sto sterkt i bedriften:

De står nok ganske sterkt [...] Noen sier sikkert at de dukker opp i ny og ned, men i praksis tror jeg det gjennomsyrrer hvordan vi tenker og gjør ting, selv om ikke alle kanskje er klar over hvor synlig det er i bedriften da. Det var jo ikke ord vi fant på og endret oss etter det, men det var jo fire ord som gjenspeilet hvordan vi føler vi har kommet dit vi er i dag.

Operasjonslederen hadde samme syn på saken. Da jeg spurte om formidling av dette verdsettet sto sentralt i hans ledelse av andre, var han veldig enig. Han sa at de prøvde å bruke det både skriftlig, verbalt og i kroppsspråket i hverdagen. Han uttalte videre:

Jeg føler at de verdiene har truffet spikeren skikkelig på hodet, de er fryktelig gode for oss. Fordi de spenner ut det vi er, og også det vi ønsker å være. Vi bruker dem på den måten at vi sier at den eneste måten å klare dette målet på, er å være fryktløs, her må vi bare kjøre på og få det gjort. I andre tilfeller er det mer ansvaret, det her må vi rydde opp i, dette ødelegger bare for oss hvis vi ikke gjør noe med det.

Alle disse uttalelsene viser at bedriftens verdsett er noe lederne aktivt bruker i hverdagen og noe de ønsker å innrullere alle ansatte i. Beveger man seg til gruppeledere og ansatte er bildet relativt likt. En gruppeleder sa det slik:

[...] det er klart at i underbevisstheten vil de være der, disse verdiene og visjonene [...] det er klart at det er konkrete verdier som kommer opp rett som det er, skal vi gjøre slik eller slik, så det er jo der, det har sin funksjon. På samme måte som at du kan si at du ikke blir påvirket av reklame – jo det er du nettopp! Uansett hvor mye du går inn for ikke å være det, er du det. (Gruppeleder)

Sammenlikningen mellom verdiene og reklame peker i retning av at verdiene er noe han føler gjennomsyrrer bedriften og noe alle er påvirket av. Han mente også at disse felles verdiene minsket avstanden mellom ledelsen og ansatte. Et tydelig trekk er derfor at verdsettet står sterkt i organisasjonen og bidrar til at de arbeider på en felles måte mot de felles målsetningene. Men ikke alle følte seg innrullert i verdsettet og at det var helt problemfritt å ha det slik. Dette sitatet kom fra en ansatt som virket å ha middels stor tillit til gründerne:

Det er nok slik at alle jobber mot et felles mål uten å bli guidet spesielt mye. Det er klart, at hvis de (ledelsen) da ikke passer på, så er det lett å skli ut av den retningen, når man har såpass mye frihet og ansvar [...] At du rett og slett jobber, og synes det funker kjempebra selv, men så viser det seg når du er ferdig med en tanke eller del av et produkt, også viser det seg at nei, dette passet ikke med resten. Det er veldig fint med frihet og ansvar, men de (lederne) må ha litt oversikt også. (Ansatt)

Det er altså problematisk å bli ledet gjennom verdier i situasjoner der underordnede ikke helt vet hvilke verdier de skal bruke, eller hvilke mål de skal arbeide mot. En prekær balanse mellom detaljstyring og overordnet ledelse trer frem i lyset; en balanse mellom autonomi, og retningslinjer, instruksjoner eller detaljstyring.

Oppfølging – rommet mellom overordnet visjon og detaljstyring

Alle informantene hadde mange tanker rundt nettopp dette aspektet ved ledelsesformene. En ansatt med lite tillit var frustrert over at ledelsen enten drev en form for visjonær og overordnet ledelse, eller detaljstyring, og savnet ledelse mellom de to ytterpunktene:

[...] alt er liksom så felles. Jeg er vant til å ha et mer personlig forhold til ledelsen [...] Skal jeg lage en presentasjon, så driver han (operasjonsleder) med micromanagement, og da er det ikke morsomt lengre, da er det ikke inspirerende, jeg er liksom bare sekretæren da. Enten blir jeg ledet veldig fritt, og ellers på de prosjektene blir jeg micromanaget til at jeg blir sekretær. Det er liksom ikke noe midt i mellom. Bare det å følge opp hvor langt man er kommet, og si ”dette ser bra ut/ikke så bra ut”, men det er mer slik at ”den setningen her ville jeg ha gjort annerledes”. (Ansatt)

Denne personen var for så vidt fornøyd med ledelsen når det gjaldt den overordnede ledelsen, men var klar på at en daglig og tilstedeværende ledelse eller oppfølging var mangelvare. I tillegg kom det fram at flere hadde erfaringer med å bli detaljstyrt av en leder, som igjen hadde sammenheng med hvilken kompetanse de hadde:

Jeg er pålagt oppgaver som ikke er innen mitt kompetanseområde, og får ikke oppgaver innen mitt område, det er det jeg reagerer på. De oppgavene jeg ikke har gjort så bra, blir det micromanagement, og de oppgavene jeg kan, får jeg ikke. Og dette skjer også med andre. (Ansatt)

Det såkalte ”micromagementet” blir i dette lyset aktuelt først når produktene etter lederens syn er for dårlig, som igjen henger sammen med at ansatte får oppgaver som ikke er innen deres kompetansefelt. Når denne personen sier at ”dette skjer også med andre”, henvises det spesielt til de som av ulike årsaker har sluttet eller blitt oppsagt i bedriften, som vil bli mer omtalt senere. Andre ansatte og gruppeledere syntes også at denne friheten under ansvar både var positiv og negativ. En ansatt sa det slik: ”De eneste retningslinjer vi egentlig får, er at 4 (roboter) skal være ferdig i løpet av to måneder, og da må du finne ut resten selv”. Dette var stort sett forbundet med noe positivt, spesielt av de som nøt stor tillit hos gründerne. Når det kom til negative aspekter ved dette sa en gruppeleder med middels tillit det slik:

[...] det som kan være utfordrende i dette er jo kanskje hvordan kan du bli synlig; alle har jo behov for en anerkjennelse, om ikke annet at det blir forstått hvorfor man har prioritert tiden sin som man har gjort. Når det dukker opp ting som ikke er forutsett, som management ikke ser da, så er det jo egentlig

viktig å formidle at der hadde vi et problem, og jeg tok tak i det, og fikk løst det. Man kan fort havne litt tilbake, når man bare går rundt og ingen vet at du gjorde det. Det fungerer jo, men det kan være en utfordring, både for meg og for andre tror jeg.

All den tid ledelsen ikke følger opp sine underordnede jevnlig, er det klart at behovet for anerkjennelse ikke blir helt dekt. Når verdiene ikke lengre er nok for å drive dem, og når målsetningene eller retningslinjene av og til blir uklare, blir manglende tilbakemeldinger fra ledere et uttalt problem:

En ting er å lede seg selv når du får feedback underveis. For da føler du at jeg er på rett veg osv, ”er du enig i det jeg har valgt å gjøre med tiden min?” Men en annen ting er når man ikke får feedback, skal jeg bare fortsette da, eller hva vil dere? (Ansatt)

Det var tydelig at de med lite tillit opplevde store problemer med manglende jevnlig oppfølging. Et tilliggende element i dette kom godt frem i den reflekterende prosessen der spesielt tre ansatte med lite tillit diskuterte informasjonsflyten i bedriften. De hadde opplevd at ingen hadde fortalt dem om store prosjekter og leveranser, informasjon som mange andre åpenbart mer eller mindre tilfeldig hadde fått. De savnet informasjon om bedriftens overordnede økonomiske situasjon, og generell informasjon om andres prosjekter så de kunne forstå sine omgivelser. En uttalte det slik: “we need to know, when would people be stressed, when will they have a deliverance that everyone will be working hard with?”. Det ble også uttalt at hvis de hadde fått informasjon om at det gikk bra med bedriften økonomisk, kunne de kreve mer lønn, slik de tidligere var blitt lovet. De oppfattet at mye informasjon ”stoppet opp” hos gruppelederne.

Fra ledernes side var uttalelsene om spennet mellom overordnet ledelse og detaljstyring noe tvetydig. På spørsmål om daglig leder prøvde å lede gjennom å tydeliggjøre visjoner og store mål svarte han:

Nei, det fungerer ikke for bedriften her. Vi må ha kortsiktige mål. Men vi har en forhistorie om hvor vi har vært tidligere, også har vi en vei vi er på vei. Og vi hadde blant annet en strategisamling nå, der vi gikk gjennom, med en humoristisk vinkling, hvor vi var i 2007-2008, og viste en film fra 2007, 15min film av første prototype for å vise hvor vi var da og hvor vi er nå, det er jo milevis forskjell [...].det er viktig å synliggjøre hvor vi har vært, hvor vi er på vei, og hvor vi kanskje er om to år, hva det betyr for selskapet, organisasjonen, ansvaret osv. (Daglig leder)

På en side mente han altså at bedriften og ansatte trengte kortsiktige mål, og at en overordnet visjon ikke var nok til å drive folk fremover. Samtidig var den nevnte filmen et eksempel på nettopp en slik overordnet motivasjon. På spørsmål om detaljstyring var han klar på at det var noe han tok avstand fra:

Jeg rører ikke ned, det går ikke. Det går på friheten til ansatte, man skal ikke røre ned i detaljene, det er der de er for å fikse og ordne. Men at detaljene ender i noe som er blitt lovt til en kunde, eller internt, og en tidslinje og kostnad, er det en leder over som skal sørge for at det skjer. Men detaljstyring har jeg ingen tiltro til. I alle fall ikke på dette nivået. Man må stole på ansatte altså. (Daglig leder)

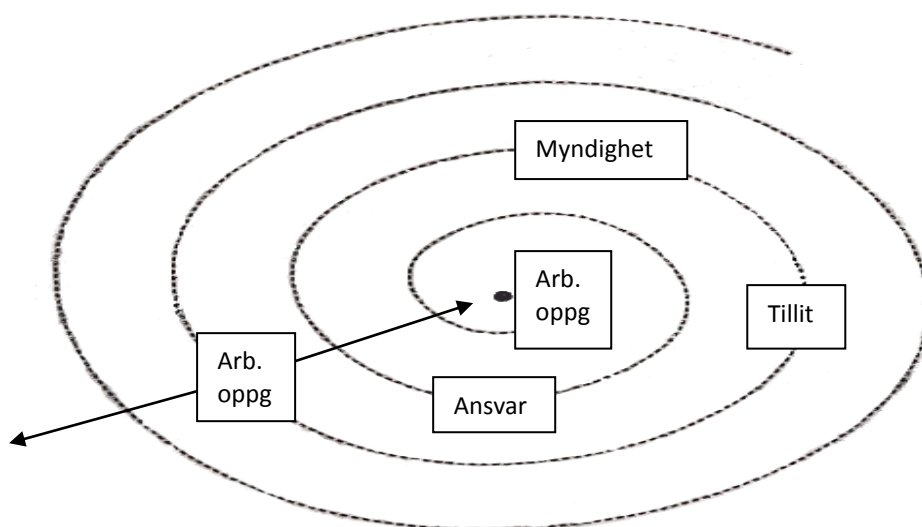
Normalsituasjonen er at de ikke vil drive med detaljstyring og at ansattes frihet settes høyt, men at det av og til må gjøres unntak, noe flere ansatte hadde opplevd. Etter grundige oppfølgingsspørsmål kom det etter hvert frem at tillit var en svært viktig bestanddel i rommet mellom overordnet ledelse og detaljstyring, som jeg allerede har vært mye inne på.⁴¹

Tillit og respekt

Har du stor tillit så er det på en måte tilstrekkelig å gi målet: dette fikser du, toppers! Men har man ikke så mye tillit, så er det tryggeste i alle fall, en instruks, detaljstyring, sånn og sånn gjør du. (Operasjonsleder)

I og med at de aller fleste informantene på en eller måte følte at operasjonslederen hadde innflytelse på dem, er det spesielt interessant å se hans egne tanker om tillit. I sitatet beskriver han at graden av oppfølging – og i ytterste konsekvens detaljstyring – avhenger av hvor stor tillit han har til ansatte. De han stoler på gir han bare retningslinjer, mens han må detaljstyre de han er usikre på. Intervjuet med operasjonslederen ble gjort i tiden da han enda hadde personalansvaret, og han hadde ved medarbeidersamtaler lagt stor vekt på å fortelle ansatte hvordan deres tillit kan svekkes og styrkes. Han illustrerte dette gjennom en oppteignet figur, som også flere av gruppeledere og ansatte refererte til ved mine spørsmål om tillit. Figuren så omtrent slik ut:

Figur 1



⁴¹ Dette avsnittet vil tydeliggjøre hvorfor jeg har betegnet folk som ”de med mye, middels eller lite tillit”.

Han forklarte at alle starter med å få tildelt en arbeidsoppgave som gjør at de til en viss grad får ansvar, men man kan også *ta* ansvar som er det beste. Med ansvaret følger det myndighet:

Myndigheten må forvaltes til å ta vare på ansvaret og å gjennomføre oppgaven. Avhengig av dette får du eller mister tillit. Det er ikke nødvendigvis slik at resultatet av arbeidsoppgaven din har så veldig stor betydning for hvor stor tillit du får, men det er måten du håndterte ansvaret og myndigheten, og for så vidt gjennomføringen av oppgaven som har noe å si for tilliten. Og da kan tilliten enten vokse utover eller skrumpe. Så kommer en ny oppgave, som vil konvergere innover eller utover, i en spiralform da. Og et svart hull i midten. Men poenget er at det ikke går an å gjøre noen triks her for å få mer tillit, du må ta en runde i sirkelen for å gjøre noe med tilliten din. (Operasjonsleder)

Som sagt refererte flere ansatte og gruppeledere til denne figuren og delte denne oppfatningen, vel og merke det som omhandlet lederes vertikale tillit til underordnede. Flere ansatte tilføyde at et sentralt aspekt i dannelsen av tillit var faglig dyktighet, og i hvilken grad denne dyktigheten var synlig for andre i bedriften. Et utdrag fra et gruppeintervju med to ansatte i produksjonen beskrev dette godt: (mitt spørsmål i kursiv)

A1: Ja det går mye på at du stolt kan vise frem det du har gjort. Og at det er viktig at andre da ser det, og at det skapes tillit og respekt [...] Det tror jeg er den enkleste måten å skaffe seg respekt på, her på huset. Det er relativt høyt nivå på de fleste ansatte, utdanningsnivå osv, nesten overrepresentert av sivil ingeniører her.

Men kan det også være slik at det er vanskelig å skape tillit, hvis det ikke blir synlig hva du har gjort da?

A1: Det er jo noe med det da.

A2: Alle får sette litt sitt preg på det da, den som skal skru sammen den fysiske roboten, elektronikken, softwaregruppa, og de som lager mye dokumentasjon så softwaregruppa har noe å jobbe etter. Og da ser du jo viktigheten av andres arbeid. Det er et teamwork for å få det hele sammen.

Tillit og respekt avhenger altså av synligheten av deres arbeid. Som vi tidligere har sett, fører ofte deres store autonomi til at den daglige kontakten med ledere blir liten. Synligheten av ansattes arbeid for ledelsen blir derfor begrenset og det kan da bli vanskelig å få tillit hos lederne. Samtidig kommer det klart frem at de som fysisk jobber med roboten ser de andres arbeid klarere, og det skapes en horisontal tillit og respekt mellom ansatte og mellom gruppeledere. I dette lyset er det mye som tyder på at det er lettere for gruppelederne å skaffe seg tillit hos lederne, fordi de har mer jevnlig møter med lederne, spesielt med operasjonsleder. En gruppeleder med stor tillit sa det slik:

Ja, en ting er å være flink [...] Hvis (denne gruppelederens underordnede) til stadighet leverer og gjør en god jobb, så får jeg tillit til ham. Det samme gjelder oppover. Når jeg gjør det jeg får beskjed om, og det jeg ikke får beskjed om også, men at det er i tråd med (KunTeks) verdier, så vil jo det bygge en gradvis større og større tillit. Det samme gjelder andre veien, så lenge jeg får den tilliten av (operasjonsleder) til å gjøre som jeg vil, og får skryt eller frie tøyler til å fortsette i den retningen jeg har gjort, da får jeg tillit til han

som min leder. Så man kan lede uten tillit også, men da blir det negativt ladet. Så oppbygging av tillit i et så tungt faglig miljø som her, er at man gjør en god jobb, og i tillegg har et godt sosialt miljø da.

Når man utfører en god faglig jobb med de rette verdiene bygger det altså tillit. Det som i følge denne gruppelederen gjør at han får tillit til sine overordnede, er at han får skryt og frie tøyler til å fortsette i samme retning. Her ser man også at de som har eller får mye tillit også får mer tilbakemeldinger, som muliggjør en riktig retning på det videre arbeidet.

Tilliten gikk imidlertid begge veier. Hva som gav ansatte tillit til sine ledere var en del andre forhold enn akkurat det med faglig dyktighet og figuren operasjonslederen hadde tegnet opp. Et veldig mye omtalt problem som hadde svekket ansattes tillit til ledelsen var ledelsens håndtering av en bonusordning som det ikke hadde blitt noe av. Økonomisjefen hadde på et møte der alle var samlet sagt at det ikke ble noe bonus det året, fordi målene for året ikke var innfridd. Gruppelederes og ansattes kommentar til dette var at de ikke visste hva som var målet, og de tenkte at det måtte være andre grunner til at det ikke ble noe bonus. Flere ledere gav i intervjuer uttrykk for at de var enige i at de hadde behandlet denne saken på en dårlig måte. Det samme gjaldt en ordning som skulle sikre overtidbetaling, som ble mye dårligere enn ansatte hadde forventet. Ansatte og gruppeledere oppfattet at ledelsen trodde de ville ta ut all overtid i ferie på en gang. En gruppeleder mente dette viste at ledelsen ikke hadde tillit til dem, som igjen ga mindre tillit til ledelsen. Sammen med bonus- og overtidsordningen, var også ledelsens håndtering av flere oppsigelser med på å svekke ansattes tillit til ledelsen. Årsakene til at noen hadde blitt oppsagt, eller selv sagt opp jobben sin, var uklare for mange og de mente ledelsen ikke overholdte bedriftens egen verdi om åpenhet, noe jeg snart skal komme tilbake til. Oppsummert kan man si at det tillitsnivået underordnede befinner seg på, ser ut til å si mye om hvilke posisjoner, relasjoner og kontekster de befinner seg i.

5.3 Samspillet mellom ledelsesforståelser og ledelsesformer

Det er nå blitt vist hva informantene mer teoretisk legger i begrepet ledelse, etterfulgt av erfaringer med ledelse i praksis. Et sentralt funn er hittil at få av informantene oppfattet å bli ledet. En nærliggende logisk konsekvens av dette er at ledelsesforståelsene ikke samsvarer helt med deres erfaringer med ledelse. Et eksempel som får frem dette poenget kan tas fra temaet motivasjon. De fleste informantene mente ledelse generelt handlet om motivasjon. Daglig leder ble også av de fleste oppfattet som en leder, og de opplevde at han var flink til å motivere – men nesten ingen følte seg ledet av ham. På en side kan dette bety at det bryter

med informantenes ønske om selvstendighet å si at de blir ledet. På den andre siden kan man si at informantene ikke opplever at ledelse utøves i det hele tatt. Samtidig viser ledelsesformene at påvirkningen fra ledere mot underordnede skjer veldig indirekte, og noen ganger er også denne innflytelsen betegnet som ledelse. På tross av at informantene la en hel rekke ting i begrepet ledelse, er det også en klar tendens mot at det å lede ofte blir forstått som en slags kausal ordregiving. En av de ansatte som ikke følte seg spesielt ledet sa: ”de kommer ikke og sier at du må gå dit, og ingen annen plass”. En annen uttalte at gruppelederen hans ”ikke akkurat leder, men bare korrigerer litt”. En gruppeleder mente han ikke ble direkte ledet, men mer diskuterte seg fram til løsninger:

Nei, ikke direkte ledet sånn sett, jeg føler meg som en del av teamet. (Operasjonsleder) har fakta og er mer på lag med oss enn med styret og bedriftsledelsen. Så han har bare fått føringer, men alle har like mye å si, hvis han sier noe, så kan vi være uenig også endres mening, så sånn sett er vi en gjeng som diskuterer.

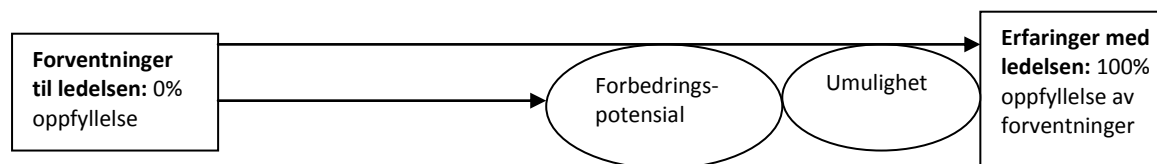
Det er helt tydelig at idet informantene ikke føler seg ledet, er det fordi det snakkes om ledelse på en måte som gjør at det å bli ledet blir det samme som å motta ordrer. Bildet er komplekst. Oppsummert kan man si at informantene veksler mellom mange ulike forståelser av ledelse, og at hva som ”egentlig er” informantenes forståelse og erfaring med ledelse ikke kan besvares entydig. De veksler mellom en enkel kausal forståelse, og normative, kausale og komplekse forståelser.

5.3.1 Forventninger og forventningsbrudd

Informantenes teoretiske ledelsesforståelse omhandlet i stor grad hva de så på som god eller dårlig ledelse, og var dermed sterkt knyttet til forventninger til ledelsen. I kartleggingen av gjensidige forventninger mellom hierarkiske nivåer, kom det frem at de med lite tillit forventet at ledelsen burde rydde opp i praktiske, hverdagslige ting som ikke fungerte. For de med mye tillit gikk forventningene stort sett i retning av å få styre sin egen skute, at de kunne fortsette å få autonomi og tillit. Ledernes forventninger til underordnede var at de var selvgående, altså slike med mye tillit. Kort oppsummert følte lederne og de med mye tillit at forventningene i stor grad ble oppfylt, samtidig som at det var forhold de var misfornøyde med. De med lite tillit opplevde i motsetning ofte klare forventningsbrudd. Forskjellen mellom gruppene så derfor ut til å omhandle hvordan de håndterte misnøye. Det at ledelsesforståelsene i tillegg var utrolig komplekse og varierende, førte til at jeg tenkte det måtte være vanskelig for ledere å oppfylle alle forventninger til dem. Mot slutten av det første

intervjuet tegnet jeg derfor impulsivt opp en skisse som beskrev min observasjon. Den så omtrent slik ut: ⁴²

Figur 2



Jeg tegnet senere opp skissen i alle mine intervjuer, også med lederne. ⁴³ Alle sammen kjente seg igjen i skissen, men også her var det tendenser til at de med mye tillit hadde en annen oppfatning av situasjonen enn de med lite tillit. En ansatt med lite tillit begynte med en gang å tegne opp en annen figur, som beskrev hvordan ledelsen bare drev på med overordnede ting, og at de sviktet ved den daglige oppfølgingen. Spesielt gjennom det som ble omtalt som ”kaos i informasjonsflyten”. Denne informanten var klar på at det var ingen umulighet for ledelsen å bli bedre på dette:

Ja det er bare å sette seg ned å prate med folk det, når jeg kommer inn å spør om ting. Det hadde bare vært å lyttet. Man tror man er et stort amerikansk oljeselskap, man har ikke innsett realitetene på hvor man faktisk er. I Norge er det ikke hierarki på samme måte, her snakker man direkte sammen. Jeg har ikke erfaringer fra oljeselskap heller, så det blir litt ”hva er dette for noe tull?” (Ansatt)

Oppfatningen her var altså ikke så mye at forventningene var urealistiske, men at ledelsen rett og slett måtte ta seg sammen og følge ansatte mer opp, utnytte kompetansen bedre og være en støttespiller i det daglige arbeidet. To andre ansatte med ganske stor tillit hadde blant annet disse kommentarene til skissen:

A1: Mye kan jo forbedres. Lederne er jo nye de også, de har jo ingen erfaring.

A2: Ja det er den første tanken som slår meg også, de kommer rett i fra skolen selv, det er ikke enkelt.

A1: Jeg synes de har gjort det fremragende. Det kommer med erfaring.

A2: Ja for at de skal forbedre seg, må de ansette mer folk. For det er ingen av dem som har tid og kapasitet til å ta noe mer.

A1: Det er ingen som er 100%, det går ikke an. La oss si de mangler 20%, så går det på lite erfaring, bonussaken, retningslinjer når ting går feil osv.

Det at ledernes manglende erfaring legitimerte deres feiltrinn, kom opp i mange sammenhenger og var et sentralt diskusjonstema ved den reflekterende prosessen. Mange var

⁴² Jeg beskrev skissen omtrent slik: ”Jeg har en observasjon jeg vil teste ut på deg. Det virker som du opplever en del misnøye og brudd på dine forventninger til ledelsen. Kan det være slik at ledelsen eksempelvis oppfyller 60% av dine forventninger, og at de resterende prosentene kan være, la oss for eksempel si 20% forbedringspotensial hos lederne, og at 20% er umulige for lederne å oppfylle? Kjenner du deg igjen i denne beskrivelsen og passer den for denne bedriften?”

⁴³ Jeg fremhevet at virkeligheten selvsagt ikke kunne beskrives i prosenter. Tanken var å få informantene til å reflektere rundt sine forventninger og derav sine erfaringer med ledelse.

inneforstått med at de noen gang opplevde forventningsbrudd, men at det var noe de kunne leve greit med. En gruppeleder med mye tillit mente at den umulige delen i skissen handlet om balansen mellom detaljstyring og autonomi. Han sa det slik:

Et poeng jeg tenkt mye på er at forventninger er mutual exclusive. Altså at det er helt umulig å finne en optimal balanse mellom detaljstyring og frihet. Uansett hvis du går over frihet, vil du savne detaljstyring, og uansett hvor mye detaljstyring, vil du savne frihet. Og da vil ansatte blande seg inn og (si) ”jeg får ikke oppfølging” versus ”jeg får ikke bestemme nok”. (Gruppeleder)

Balansen mellom oppfølging og autonomi blir altså her omtalt som det essensielle ved forventningsbrudd i bedriften. Når det hersker så mange ulike forventninger om hvordan man ønsker å ha det blir dette et dilemma for ledelsen. Han mente videre at dette hadde konsekvenser for organisasjonen:

Det kan nok prege en slik (KunTek) organisasjon mer enn en større organisasjon. Fordi at det å jobbe i en liten bedrift, og det å jobbe i en gründerbedrift som ikke blir kastet penger etter, føles alltid som å spille med risikokort. Så når du får de skuffelsene, så tror jeg nok at gresset på Statoil er ganske grønt, eller det kan fremstå som grønt. Så det er en ting som kan være farlig i en slik bedrift. Ikke at gresset nødvendigvis er noe grønnere. Grunnet til at man velger å jobbe i en slik bedrift også, er jo at man ønsker lettere interaksjoner, og vet at det kanskje er litt mer folkelig, på ditt nivå, veien fra topp til bunn er ganske kort, og man kan påvirke mye selv for eksempel. (Gruppeleder)

Ved kontinuerlige forventningsbrudd kunne altså andre arbeidsplasser med mer ordnede forhold virke fristende, tenkte han. En annen gruppeleder med stor tillit omtalte skissen slik:

[...] prosentene (i skissen) kan diskuteres, men det gapet der vil du nok finne i alle bedrifter, fordi alle vil forskjellige ting. Så hvis du hadde spurt samtlige her, kan det hende du hadde fått de tallene, men for meg personlig, fordi jeg aktivt driter i hva som skjer over meg, så er kanskje mine forventninger lavere [...] Det er mange ulike folk her, og mange vil ha mer ordnede former, og ikke er så flinke som meg å si i fra. Så jeg tror nok observasjonen er riktig.

Da jeg spurte om hvilke konsekvenser han trodde forventningsbrudd hadde for organisasjonen, var gjennomgangstonen at han tenkte det kunne være problematisk for andre, men ikke så mye for ham selv:

[...] Jeg erkjenner at det er mye der oppe som jeg ikke vet noe om, føringer og økonomiske forhold jeg ikke kan påvirke. Og noen avgjørelser kan for meg virke merkelige, men det ligger helt sikkert noe bak. Enkelte avgjørelser er feil, de gjør noe dumt. Å koke bort bonusen i kålen er dumt, og det er ikke noe unnskyldning for det [...] Så nok en gang prøver jeg aktivt å ikke bry meg da, så lenge jeg får det som jeg vil [...] Men i en større bedrift får nok denne uoppnåelige delen større påvirkning. Færre som ser det store bildet. Og det er jo også feil å alltid skjule seg bak det store bildet da. Men man kan ikke komme unna dette, det er kanskje en kontinuerlig utfordring for ledelsen, til lags kan man ikke gjøre alle.

Han sier med dette at opplevelse av forventningsbrudd henger nøye sammen med i hvilken grad man ser ”det store bildet”. Dette bildet ser ut til å være de store målene og retningen for bedriften, som de med stor tillit ser, og de med liten tillit ofte mister av synet. Han trodde man generelt sett så det store bildet bedre jo lengre opp i hierarkiet man befant seg. Videre

var det interessant å prøve skissen på lederne, og derav se om de kjente seg igjen i at forventningene til dem var urealistiske. Daglig leder sa ting som helt klart gikk i tråd med det den forrige gruppelederen nevnte om det store bildet. Han mente ansatte hadde en tendens til å bli ”navlebeskuende”:

Jeg er enig (i skissen), men jeg ville vinklet det annerledes. Jeg tror fra mitt ståsted og hakket under meg, så må du forholde deg til mye folk. Du har en som vil sitte i et lukket rom, en i åpent landskap, en som vil ha musikk høyt, og en vil ikke ha musikk. Det er totalt umulig å håndtere alt det der [...] Man klarer aldri å gjøre en ting eller bestemme noe som passer alle. Det er der egentlig den misnøyen kommer inn [...] Og det er kanskje den største observasjonen fra den posisjonen jeg har, er at når man ikke sitter i en posisjon hvor du skal ha oversikten, er det veldig vanskelig å skjønne og forstå hvorfor ikke ledelsen bare kan gjøre ting, man er litt navlebeskuende [...] Men vi prøver i alle fall at ingen blir misfornøyde, men det blir kanskje litt surmuling, men så er det andre ting i prosjektet eller gjennomføringen av lederskapet som de er veldig fornøyde med da [...] En leder som jobber for å gjøre alle fornøyde, er selvdestruktiv. (Daglig leder)

Daglig leder sa tidligere i intervjuet at han syntes ansatte stort sett oppfylte forventningene hans, og at han ikke følte de hadde urealistiske forventninger til ledelsen. Her ser vi imidlertid et noe annet bilde. Han opplever at det alltid er forventninger som blir brutt og tidvis er det umulig å gjøre noe med det. At ansatte blir ”navlebeskuende” er kanskje fra ansattes synspunkt grunnet i manglende informasjon. Samtidig ser man at lederne er bevisste på at rommet mellom detaljstyring og overordnet ledelse innehar problematiske sider. De tar selvkritikk og de har iverksatt tiltak for å møte dette. De har blant annet desentralisert personalansvaret fra operasjonsleder til gruppelederne. Operasjonslederen nevnte også at bonussaken var håndtert dårlig og at informasjonsflyten i bedriften kunne være manglende. Han var også veldig enig i skissen.

For det første kommer det tydelig frem at ledelsespraksisen preges av brutte forventninger, som virker å ha sammenheng med hvilke ledelsesforståelser og forventninger som er i omløp. Forventes det at ledelsen skal gjøre og være ”alt”, blir resultatet kontinuerlige forventningsbrudd. Samtidig er de fleste med mye tillit klar over at de må leve med, og håndtere forventningsbrudd. Eller rettere sagt, det er innbakt i forventningene at ledelsen ikke er perfekt. Når de blir misfornøyde med noe kan de med stor tillit konfrontere ledelsen og finne en løsning. For de med lite tillit ser disse forventningsbruddene ut til å bli kilde til store problemer. Dette har sannsynligvis ikke bare med deres ledelsesforståelse å gjøre, men med et større bilde av manglende tillit. Oppsummert ser man tydelig at gründerne opplever så komplekse forventninger at de ikke anser det som mulig eller tjenlig å følge opp hver enkelt på et detaljert nivå. Selv om de uttalte at de ikke hadde en bestemt ledelsesfilosofi som fundament for sin ledelsesutøvelse, ser man omrisset av at de i stor grad leder gjennom

verdier, overordnet motivasjon og tillit, og oppfordrer slikt sett til at underordnede i større grad skal lede seg selv.

5.4 Avganger og oppsigelser

Forskjellene mellom de med mye og de med lite tillit ser ut til å henge nøye sammen med at flere ledere og underordnede av ulike årsaker sluttet i jobben. Informantenes opplevelse av disse avgangene virker å belyse mekanismer for inkludering og ekskludering og har en klar sammenheng med den tidligere nevnte tillitsspiralen og rommet mellom autonomi og detaljstyring. En ansatt valgte selv å slutte rett før mine intervjuer. En leder ble oppsagt kort tid før intervjuene, og en annen leder og en ansatt har sluttet etter den tid.

Bakgrunns materialet innbefattet intervjuer med alle disse personene og jeg intervjuet selv en av de som sa opp jobben senere. Oppfatninger av årsakene til avgangene er selvfølgelig mange og sammensatte, og jeg vil her være noe diffus på grunn av anonymiseringshensyn. Generelt opplevde ansatte og gruppeledere at avgangene var triste og merkelige og at de var blitt dysset ned og lite omtalt av ledelsen. Det hersket derfor mye usikkerhet blant informantene om hva som var årsakene. Noen gav også uttrykk for en frykt for at det samme skulle skje med dem, noe som i to tilfeller også skjedde. Summen av intervjuene peker i retning av at det hersket noen personlige motsetninger og samarbeidsproblemer, som igjen ser ut til å handle om at de fikk, eller oppnådde liten tillit. Det at de fikk mindre tillit må ses i sammenheng med at dette var personer som ikke helt passet inn i bedriftens – og spesielt gründernes – verdisett, kultur og arbeidsmåte. De trengte mer oppfølging og var mindre selvgående enn andre. Med unntak av en person, hadde alle de som sluttet en annen faglig bakgrunn enn gründerne. De uttalte at de med tiden fikk arbeidsoppgaver som i mindre grad var innen deres faglige kompetanseområde, som igjen førte til at de ikke fikk gjort en god jobb. De følte at deres kompetanse ikke ble verdsatt. Ser man dette i lys av tillitsspiralen (figur 1), kan man si at dette ble en ond spiral som gikk innover mot det sorte punktet i midten. Disse personene var også de eneste som nevnte at de hadde blitt detaljstyrt. Flere av disse nevnte også at de syntes det var merkelig at de ikke fikk mer lønn, ettersom at de hadde blitt lovt lønnsøkning etter en viss tid. Lønn som et viktig aspekt ved tillitsmekanismene kom også frem da daglig leder ble spurt om avgangene. Han hadde tidligere uttalt at det tidvis ”kom inn folk og tullet med babyen” og jeg spurte om de som sluttet eller ble oppsagt var slike som hadde ”tullet”, og om disse hadde sluttet fordi de ikke hadde klart oppgavene sine eller at de ikke passet inn:

En sum av alt mulig tror jeg, vi skviser ikke ut noen, men samtidig, vi er jo i en overgangsfase, vi ansatte først folk som jobbet som hester, og det hadde sine bakdeler og fordeler selvsagt. Nå er vi mer over i en situasjon der vi ønsker alle typer folk, men det er ikke alle som passer inn når vi går fra den ene til den andre situasjonen. Noen føler det ikke er komfortabelt, og da føler de selv kanskje at de ikke burde være her [...] Vi justerer lønn og slikt for at folk som vi ønsker skal være her skal bli her. Og de vi mener har et urealistisk forhold til lønn, de som mener de skal ha 1million, mens de egentlig fortjener 350 000, i forhold til kunnskapen deres, så blir det et gap, og det medfører at de tenker at de vil få de pengene et annet sted. Så de blir jo på en måte tvunget ut, gjennom at de ikke blir møtt i slike prosesser, gjerne på lønn da.

Bildet daglig leder presenterer samsvarer i stor grad med de mekanismene som hittil er beskrevet. Han har ikke noe ønske om å skvise ut noen, men han opplever at ikke alle passer inn i bedriften. Ikke alle har like verdifull kunnskap. De har et meget høyt arbeidstempo og lederne forventer at ansatte er veldig engasjerte, brenner for arbeidet og tar ansvar for bedriften. De som klarer dette får den lønnen som tilsvarer graden de er verdsatt. Gjennom motstridende interesser mellom lederne og ansatte, tvinger disse ansatte seg selv ut, eller blir tvunget ut av bedriften, alt ettersom man ser det. Både ledere og eiere poengterte i et par av tilfellene der noen hadde sluttet at de hadde ansatt feil person, som viste seg ikke å passe inn i bedriften.

5.5 Utvikling av to sosiale logikker: Partnere og outsiders

Hver enkelt informant inngår over tid i mange ulike relasjoner, posisjoner og kontekster, og gjennomgangen av datamaterialet har belyst denne kompleksiteten. For den videre analysen har jeg derfor valgt å foreta grep for å redusere kompleksitet, samtidig som jeg trekker fram det jeg ser på som de mest sentrale innsiktene hittil. Den organisatoriske praksisen kan tolkes til å bestå av prosesser som forenklet sagt ”plasserer” underordnede på ulike tillitsnivå. Disse personene er hittil betegnet som ”de med mye tillit” og ”de med lite tillit”, og i noen tilfeller de med ”ganske mye eller middels tillit”. Slike betegnelser kan gi konnotasjoner til at tillitsrelasjonene er helt konstante og uten endring, eller at tillit er noe noen uten videre besitter mer enn andre, noe som ikke nødvendigvis er tilfellet – tillitsnivået er vist å inngå i et samspill med en rekke andre faktorer og virkeligheten er bevegelig. For den videre analysen vil jeg likevel kategorisere underordnede i to grupper som jeg henholdsvis kaller ”partnere” og ”outsidere”. Kort sagt viser betegnelsen partner til en relasjon mellom ledere – og da spesielt gründerne – og underordnede basert på likeverdighet, inkludering og tillit, samtidig som at partneren er en konstruktiv utfordrer. Navnet outsider henspeler på en som står på utsiden, men som også er en utfordrer. Dette er en relasjon mellom ledere og underordnede preget av underordnetes underdanighet, misnøye, ekskludering og lite tillit. Disse typene omhandler i første omgang underordnede, altså de som i hierarkisk forstand er underordnet

gründerne – det vil si noen ledere, gruppeledere og de ansatte. Kanskje er det bare en håndfull av informantene som kan sies ”å være” en partner eller outsider. Partner og outsider er derfor ikke noe de uten videre ”er”, men heller noe de er på tur til å bli, eller noe de beveger seg bort fra å være. En og samme person kan derfor både ha outsiderens og partnerens trekk ved seg – en og samme person kan oppleve å ha både mye og lite tillit, eller være både fornøyd og misfornøyd i ulike situasjoner. Slikt sett er partnere og outsiders mer enn to typer underordnede, de er representanter for, eller personifiseringer av, to sosiale logikker. Min forståelse av sosiale logikker er hentet fra Sørhaug (2004) og er i denne oppgaven laget på bakgrunn av abstraksjoner av empiriske trekk, som på en særskilt måte danner et mønster for hvordan informantene opplever og håndterer virkeligheten. Når man abstraherer finsliper man logikken og påpeker kjernen i den, kan hende med litt overdrivelse for å vise et poeng. På en side er dette en kompleksitetsreduksjon. Samtidig er det et mål at logikkene har rom for kompleksitet og bevegelse. Logikkene er laget for å tydeliggjøre hvordan betingelser for selvledelse skapes ved KunTek. Betingelsene kommer frem gjennom hvilke betingelser partnere oppfyller og hvilke betingelser outsiders ikke oppfyller. Outsiderens logikk viser slikt sett ”myndiggjøringens mørke sider” (Jf Bass og Riggio 2006:198). Siden jeg i det kommende kapitlet skal analysere datamaterialet i det foucauldianske diskursperspektivet er det nødvendig å avklare forskjellen mellom de forholdsvis like begrepstypene logikker og diskurser. Jeg tenker helt enkelt at partnere og outsiders er to sosiale logikker som sier mye om diskursens innhold og virkemåte.

6.0 Diskursanalyse av ”KunTeks ledelsespraksis”

Forrige kapittel har presentert hvordan informantene ved KunTek forstår, utøver og erfarer ledelse. I dette kapitlet skal empirien analyseres som en diskurs, betegnet som ”KunTeks ledelsespraksis”. Kapitlet innledes med å definere diskursens grenser og innhold, etterfulgt av en redegjørelse om hvordan det teoretiske rammeverket utledet i kapittel 3 skal anvendes mer konkret. Deretter gjennomføres diskursanalysen, med hovedfokus på hvordan diskursen skaper betingelser for underordnede selvledelse.

6.1 Diskursens grenser og innhold

Ser man på en diskurs som et analytisk verktøy, kan grensene for ”KunTeks ledelsespraksis” defineres innenfor det informantene har gitt av informasjon, som igjen er gitt på bakgrunn av mine metoder. Grensene for diskursen er slikt sett hvordan ledelse forstås, utøves og erfares ved KunTek. Diskursen sett som en empirisk ”realitet” er på den andre siden vanskeligere å definere tydelig. Foreløpig kan man si at diskursen innehar grenser for hvordan utøvelse av ledelse erfares. Ledelse utøves ikke gjennom fysisk tvang, og ledelse utøves heller ikke helt uten interaksjon mellom ledere og underordnede. Diskursen omhandler rommet mellom disse to ytterpunktene. Ved definering av diskursens grenser påpeker Hammer (2009b:102) viktigheten av å analysere hvordan virkeligheten består av koblinger som kanalisierer praksiser i en viss retning framfor en annen. Diskursen består i dette lyset av brytninger mellom de to sosiale logikkene partnere og outsiders, som kanaliserer KunTeks ledelsespraksis i to hovedretninger.

6.1.1 Operasjonalisering av analytisk rammeverk

Oppgavens samlede foucauldianske perspektiv er betegnet som ”den foucauldianske ledelse”, inspirert av Foucaults ideer om governmentality, diskurser og makt (1999, 2000, 2002). Som beskrevet i kapittel 3, har Hammer (2008) utviklet et analytisk rammeverk for utforskning av governmentaltetens virkemåte i norske kommuner, med fokus på samspillet mellom vertikale styringsgrep, horisontale subjektiveringspraksiser, konkrete styringsteknologier og abstrakte rasjonalitetsformer. Det første punktet, om samspillet mellom det vertikale og det horisontale er i følge Hammer (2008:97) basert på Foucaults utsagn om at styring (ledelse) kan analyseres nettopp i de punktene der teknologier som muliggjør dominansforhold står i relasjon til prosesser der individer former seg selv, og motsatt, der selvets teknikker er knyttet

til etablerte maktstrukturer (Foucault 1993 [1980] i Hammer 2008:97). Det andre punktet, om samspillet mellom det konkrete og abstrakte, henspiller på Foucaults refleksjoner om det gjensidige spillet mellom makt og kunnskap. Hammer (2008:97) tenker at dette fanges inn i hans rammeverk gjennom å analysere praktiserte teknikker og taktikker på den ene siden, og det som skjer av diskusjoner, representasjoner og vitensdannelser på den andre siden. Inspirert av Hammers punkter har jeg valgt å analysere empirien gjennom disse tre hovedpunktene:

For det første vil jeg vise hvordan gründernes virkelighetsoppfatning kan ses på som et sentralt kunnskapssystem i diskursen. *For det andre* rettes fokuset mot forholdet mellom dominansforhold (eksempelvis møter og medarbeidersamtaler), konkrete ledelsesteknikker (eksempelvis konkrete utsagn som henspiller på gründernes virkelighetsforståelse) og selvledelsesteknikker (underordnedes reaksjoner på ledelsesteknikkene). *For det tredje* vil jeg vise hvordan gründernes virkelighetsforståelse står i relasjon til utfordrende virkelighetsforståelser representert ved partnere og outsiders. På lik linje med Hammer (2008:102) vil jeg understreke at ingen av punktene mine tillegges kausal eller fundamental status. Betingelser for selvledelse kan slikt sett ikke forklares av en spesifikk årsak, person eller struktur, men betingelsene vil utkrystalliseres gjennom de pågående brytningene mellom punktene.

6.2 Gründernes virkelighetsforståelse

Selv om alle personer har sin egen virkelighetsforståelse er det spesielt én virkelighetsforståelse ved KunTek som utkrystalliserer seg som en alle må forholde seg til. Denne forståelsen kommer til syne gjennom en rekke utsagn som til sammen danner et forholdsvis konsistent mønster i diskursen, nemlig gründernes virkelighetsforståelse. Virkelighetsforståelsen innbefatter en slags opprinnelsesmyte for KunTek basert på deres forståelse av hvordan bedriften har fungert, men den er også en forståelse om hvordan KunTek fungerer i dag og hvordan den bør fungere i framtiden. Forståelsen bygger på gründernes sterke eierskapsfølelse. Bedriften blir av gründerne fremstilt å være ung og i sterk vekst, på vei mot noe stort. Eiernes posisjon i forståelsen er relativt usynlig, de gir noen råd og overordnede retningslinjer, men lar gründerne stort sett få frie tøyler til å styre bedriften. Roboten – og etter hvert bedriften som helhet – er gründernes ”baby” som alle andre personer i bedriften har fått lov til å være med å pleie. Teknologien er nyskapende med et stort potensial. Drivkraften for å pleie babyen og å fortsette veksten er stor interesse for fagfeltet,

ønske om personlig utvikling og en følelse av mestring. Fagkunnskapen som blir sett på som viktigst er den tekniske, representert ved ingeniørene. Forståelsen innbefatter at det er et gitt sett med verdier som har fulgt og bør følge bedriften framover. Det er disse verdiene som har ført dem dit de er i dag. Verdiene sirkler rundt ord som fryktløs og stolt, der det er avgjørende å oppvise selvstendighet og ansvarlig dømmekraft. Gründerne er ikke utdannede ledere og har ingen spesielt uttenkt ledelsesfilosofi eller ledelsesstil de følger. De leder først og fremst på bakgrunn av erfaringer og ”magefølelsen”. De opplever at det hersker mange ulike forventninger til dem fra ulike underordnede. Kanskje er det også derfor de forsøker å få underordnede til å skjønne hva de vil at de skal gjøre, uten å si det direkte, så lenge det går. Noen ganger må de likevel detaljstyre de som ikke skjønner dette. Det virker som at det er lettere for gründerne å lede gjennom verdier og eksempler, enn gjennom grundig oppfølging av alle underordnede. Samtidig føler de at mange underordnede er ”navlebeskuende” og ikke ser det store bildet. De har uansett ikke tid til detaljert oppfølging og ser det som mest tjenlig at underordnede i størst mulig grad leder seg selv. Det viktigste er til syvende og sist at det produseres flere roboter.

Som det senere vil bli diskutert mer inngående, blir gründernes virkelighetsforståelse indirekte og direkte formidlet gjennom ledelsesformer som motivasjon, eksempel, møter og medarbeidersamtaler. Den virker å ha institusjonalisert seg som et viktig element i bedriftskulturen, i måten man tenker, argumenterer og arbeider på. Kanskje er det mest fremtredende eksemplet på dette at det er laget en oppskrift på hvordan man oppnår tillit – tillit blir holdt for å være hjørnesteinen i bedriften. Forståelsen er ikke bare en slags historie om hvordan KunTek har kommet dit den er i dag, men den er på tur til å bli etablert som ”sannheten om KunTek”. Denne sannheten er på tur til å bli normaliteten, der avvik fra sannheten representerer noe unormalt. Samtidig vil det senere bli vist at gründernes virkelighetsforståelse blir møtt av konkurrerende virkelighetsforståelser, som både utfordrer institusjonaliseringen av den og bidrar til å definere grensene for innholdet i den.

Gründernes virkelighetsforståelse er et eksempel på en kopling mellom makt og kunnskap som er et sentralt element i Foucaults diskursforståelse (Clegg et al. 2006:235). Makten ligger i måten virkeligheten defineres på, den retter seg mot personers selvforhold og kan også sies å ta form som en subjektgjøring. Man blir subjekt til noen andre gjennom kontroll og avhengighet, og subjekt gjennom å være bundet til ens egen identitet gjennom bevissthet eller selvinnsikt (Foucault 2000:331). Virkelighetsforståelsen blir ikke påtvunget underordnede i

KunTek gjennom ordrer eller fysisk tvang slik at de kun blir objekter. De blir subjekter idet de må kalibrere seg selv mot denne normaliteten. Derfor gjør de seg også opp en mening om hvor de selv befinner seg i forhold til gründernes ønsker – godtar de deres virkelighetsforståelse, er de en viktig del av den eller er de utenfor? Kanskje er det spesielt her at underordnede blir subjekt til noen andre, i dette tilfellet spesielt gründerne og andre bærere av denne virkelighetsforståelsen, samtidig som at de blir bundet til sin egen bevissthet om sin egen stilling. Formidlingen av gründernes virkelighetsforståelse blir en oppfordring og et tilbud til underordnede om å bli med KunTek mot den store fremtiden. Men de som vil bli med må komme til et punkt hvor de deler denne virkelighetsforståelsen, som blir en helt sentral betingelse for selvledelse.

6.3 Dominansforhold, ledelsesteknikker og selvledelsesteknikker

I de neste avsnittene rettes blikket mot hvordan diskursen virker i KunTek. Gründernes virkelighetsforståelse er ikke bare et kunnskapssystem i diskursen, men den formidles direkte og indirekte gjennom ulike dominansforhold og ledelsesteknikker. Disse ledelsesteknikkene står videre i relasjon til underordnedes selvledelsesteknikker.⁴⁴ Dette skal analyseres gjennom de empiriske kategoriene for hvilke arenaer og virkemidler ledelsesutøvelsen ved KunTek ble erfart av informantene (jamfør kapittel 5).

Medarbeidersamtaler

Ved medarbeidersamtalene trer lederen og den underordnede inn i en relasjon der et *dominansforhold* ser relativt gitt ut. Det er en som er overordnet og en som er underordnet; det er en som innkaller og en som blir innkalt. Samtidig kan samtalens intensjon være å bryte ned barrierer av avstand og sette lys på mulige problemer. Begge parter er slikt sett like avhengige av hverandre. Lederen ønsker å hjelpe den underordnede med eventuelle problemer og øke trivsel, og skape rammer for at den underordnede kan utnytte sitt potensial. Den innkalte er på denne måten i utgangspunktet underdanig, men hele poenget med medarbeidersamtaler kan tenkes å bygge på en erkjennelse av underordnedes viktighet for organisasjonen.

⁴⁴ Begrepene ”ledelsesteknikker” og ”maktteknikker” vil bli brukt om hverandre. Slikt jeg ser det betyr begrepene omtrent det samme.

Ledelsesteknikkene under medarbeidersamtalene kommer spesielt til uttrykk ved outsidersenes erfaringer. Lederen spurte hvordan underordnede balanserte tidsbruken mellom jobb og fritid. Selv om ikke lederen gir ordre om hva de må gjøre, uttaler han sine ønsker om hvordan de skal prioritere, i henhold til sin virkelighetsforståelse. Medarbeidersamtalene var også en arena der lederen forklarte og tegnet opp hvordan underordnede kunne øke eller minske tillitsnivået. Denne ledelsesteknikken bevisstgjør også underordnede om hvilke ønsker lederen har for deres handlinger, og det er en klar oppfordring om at de bør gå i en viss retning. Teknikken viser at det er lederne som avgjør om de får tillit eller ikke.

Outsidersenes *selvledelsesteknikker* ved medarbeidersamtalene var blant annet en negativ reaksjon på lederens spørsmål om deres privatliv, at han ikke hadde noe med dette å gjøre. Mye tyder på at ledernes maktutøvelse på dette punktet ikke alltid fikk en slik rettleiende virkning som den ser ut til å ha hatt som mål. Selvledelsen blir heller preget av irritasjon. Dette kan henge sammen med at dette nærmest var den eneste arenaen der outsidersene fikk tilbakemeldinger, som ellers var et uttalt savn. Outsidersenes syntes det var godt å få luftet tanker og få litt tilbakemeldinger, men de skulle gjerne hatt flere samtaler og mer samtaler om fag, og mindre om privatliv. De mente lederne ikke hadde skjønt at det ikke var dem det var noe feil med, men at feilen lå i strukturelle forhold som lederne lett kunne gjøre noe med. Hadde de bare fått noen flere tilbakemeldinger og litt mer jevnlig oppfølging hadde de kunne gjort en bedre jobb. De har med andre ord fått forklart hvordan man oppnår tillit, men de strever med å oppfylle kriteriene for tillit. Medarbeidersamtalen blir en bekreftelse på et behov som ikke er dekt. Ser man på partneres opplevelse av medarbeidersamtalene, kom det frem at også de hadde fått forklart mekanismene for tillit der, og mye tyder på at disse samtalene var en arena der de fikk tatt opp problemer og justert kursen for det videre arbeidet.

Møter og dialog

Ved andre møter, og spesielt gruppeledermøtene, var det ofte operasjonslederen som satte agenda for dem, selv om diskusjonene ofte antok former der konsensus om en løsning var målet. Lederens *dominante posisjon* er mindre tydelig her enn ved medarbeidersamtalene. Lederen er her bare en av mange deltakere der de underordnede har omfattende faglig kunnskap som stiller dem i en innflytelsesrik stilling.

Ledelsesteknikkene er i dette tilfellet noe mindre direkte og usynlig enn ved medarbeidersamtalene, i og med at møtene er basert på diskusjon og konsensus. Den mest åpenbare teknikken vises idet lederen setter agenda for møtet med å legge frem hva som skal diskuteres og løses. Makten ligger her blant annet i defineringen av et diskusjonstema fremfor et annet, og hvilke prosjekter som blir sett på som viktigst. En annen teknikk lederen fortalte at han brukte fra tid til annen, var at han forsøkte å få de andre til å skjønne hvilke løsninger han ville de skulle komme på, uten å uttale det direkte. Målet var å skape eierskap til beslutningen, så de i fremtiden kunne arbeide selvstendig. Begge disse teknikkene kan sies å henseile på noe større, på et kunnskapssystem i diskursen (jf Foucault 1990:94 og 100 i Clegg et al. 2006:300), og mer bestemt på gründernes virkelighetsforståelse.

Selvledelsesteknikkene ved gruppeledermøtene ble først og fremst preget av en følelse av likeverd. Flere partnere uttalte at de ikke følte seg direkte ledet på slike møter, men at de var en del av et team og at ”vi har spisskompetanse på hvert vårt område og operasjonsleder har det på hva som må gjøres”. De var ”en gjeng som diskuterte”. Nettopp denne fellesskapsfølelsen, kombinert med deres visshet om egen faglig tyngde, ser ut til å danne grunnlaget for selvledelsen i denne settingen. Fordi alle leder eller påvirker hverandre er et kalibreringspunkt for selvet de andres mening, innspill og verdier. Når møtet er over vet de hvor de skal, de er motiverte til å gå den bestemte retningen og de skal bruke fagkompetansen på veien dit. Dette er et tydelig eksempel på maktens positive, eller produktive karakter (Clegg et al. 2006:237). Partnere skjønner hva som må gjøres og de føler de har bidratt til å finne ut av hvordan det skal gjøres. Outsiderne er ikke så ofte med på slike diskusjonsmøter, og det var eksempler på at de ikke ble innkalt til møter som de selv mente var helt relevante for deres ansvarsområde. Dette ser ut til å skape mindre eierskap til beslutninger og en følelse av å være utenfor fagfellesskapet.

Motivasjon

Informantene var i stor grad enige om at ledelsen, og spesielt daglig leder var dyktig på å motivere. *Dominansforholdet* ved arenaene for motivasjon er på en side tydelig.

Motivasjonen skjedde som oftest på møter der det er tydelig hvem som skal motivere og hvem som skal bli motivert. Møtene ble eksempelvis arrangert etter at daglig leder hadde kommet hjem fra salgsreiser i utlandet, samt på firmaturer arrangert av ledelsen, der de satte

agenda – det var de som hadde et budskap, og de underordnede var mottakere.⁴⁵

Dominansforholdet er likevel ikke like tydelig hvis man beveger seg til motivasjonens innhold og praktiske utøvelse.

Ledelsesteknikkene basert på motivasjon kom blant annet fram ved uttalelser om en firmatur og strategisamling, der det ble vist en video av første prototype fra et par år tidligere, for å synliggjøre hvor de engang hadde vært og hvor de var nå. Innslaget hadde en humoristisk vinkling, sa daglig leder. Bare det at ledelsen arrangerer firmaturer kan ses på som en maktteknikk. Ledelsen viser at de vil bruke penger på at ansatte skal føle seg verdsatt, samtidig som at de vil ha noe igjen for en slik tur. Ledelsesteknikken ved eksempelet med videoen handler videre om en bevisst fremstilling av bedriftens utvikling. Videoen viser at et betydelig arbeid er lagt ned for å skape den arbeidsplassen ansatte har i dag, og at arbeidet har vært spennende og preget av kreativitet. Dette sender ut signaler om at de er en del av noe større og at det også i fortsetningen kreves mye hardt arbeid og indre motivasjon for å fortsette utviklingen. Henvisning til fortiden legger slikt sett føring for fremtidige handlinger, og er et tydelig eksempel på formidlingen av gründernes virkelighetsforståelse. Det at videoen hadde et humoristisk preg kan også være en maktteknikk. Som Foucault påpeker er ingen utsagn frakoblet diskursen (Foucault 1972:30 i Clegg et al. 2006:300-301). Humor kan minske følelsen av formell avstand mellom ledere og ansatte, samtidig som at det kan gjøre underordnede mer mottakelig for budskapet. Samlet sett kan man si at typen motivasjon som her er nevnt appellerer til ansattes verdier og indre motivasjon. Hvis man snur relasjonen på hodet, kom det også tydelig frem at ledere ble motiverte av motiverte, ansvarsfulle og engasjerte underordnede. Motivasjonen går slikt sett begge veier og Foucaults poeng om at makt ikke finnes uten en relasjon (Clegg et al. 2006:223) blir her tydeliggjort.

Både partneres og outsiders *selvledelsesteknikker* bærer for så vidt preg av at motivasjonen har virket. Mange trives forholdsvis godt i bedriften og synes arbeidet er spennende og givende. Likevel er det ikke alle som helt kommer i gang med det spennende arbeidet. Outsiderne virker å mene at det i utgangspunktet er sant at de er heldige som får være en del av dette, men at ting ikke fungerer i det daglige arbeidet og at ledes motivasjon får liten positiv virkning. Både partnere og outsiders påpeker at bedriften har gått gjennom en stor

⁴⁵ Motivasjon påvirkes sannsynligvis av de fleste former for sosial interaksjon i det daglige arbeidet, men informantens erfaringer med motivasjon ble først og fremst gjengitt i relasjon til disse ulike formene for møter. Det skyldes sannsynligvis at mine spørsmål i stor grad omhandlet relasjonen mellom ledere og underordnede. Konteksters betydning for opplevelse av motivasjon ble slikt sett ikke så mye belyst.

utvikling, men det har ikke bare vært gode dager. Det samme gjelder erfaringer med den overordnede motivasjonen, bestående av lovnader og virkelighetsbeskrivelser som viser seg ikke å stemme. Når det blir klart at det ikke ble så mange salg, eller så gode bonusordninger som det ved fellesmøtene ble gitt uttrykk for, blir både partnere og outsiders skuffet og de vet ikke helt om de tør å stole på lederen ved neste anledning. Forskjellen mellom partners og outsiders selvløstesteknikker ser ut til å omhandle i hvilken grad de håndterer det å være skuffet. Partnere konfronterer lederne med problemene og stiller krav til at de slutter å love ting de ikke kan holde. Outsiderne tar det mer som et tillitsbrudd som føyer seg inn i rekken av ting de er misfornøyde med. Partnere får som regel nok motivasjon gjennom andre forum, samtidig med at de lettere kan leve med at ledelsen gjør feil.

Lederes eksempel

Ved ledelse gjennom eksempel er det først og fremst den overordnede som er eksempel for den underordnede. Det er lederen eller gruppelederen – som i tilfellene der de kan være eksempler – vet best hva som skal gjøres og hvordan det skal gjøres. *Dominansforholdet* er her kanskje mer påfallende enn ved noen av de andre ledelsesformene. Samtidig hersker det minst to forutsetninger for at ledere kan lede gjennom eksempel. For det første må den underordnede se på lederen som et eksempel og ha tillit til ham. Uten tillit får ikke eksemplet den lærende effekten, eller rettere sagt, eksempelet blir ikke noe eksempel. En annen forutsetning er at den underordnede har en faglig leder over seg som det gir mening å etterfølge. Det er viktig å understreke at eksempelet det nå snakkes om er når ledere i ulike sammenhenger arbeider praktisk sammen med en eller flere underordnede. Et tydelig eksempel fra empirien var når operasjonslederen var ute hos en kunde og installerte roboten sammen en gruppeleder.

Ledelsesteknikken er her i stor grad indirekte. I hvilken grad lederne er bevisste på sine roller som eksempler, varierte fra leder til leder. Noen hadde ikke tenkt på hvordan de ble oppfattet av underordnede, mens andre var meget bevisste på dette. Denne indirekte maktutøvelsen vil derfor både være bevisst og ubevisst. Ledelsesteknikken handler om arbeidsmetoder, både faglig og i relasjoner med kunder eller medarbeidere. Noen metoder blir foretrukket fremfor andre og makten ligger blant annet i denne defineringen av beste metode. I eksemplet med innstalleringen av roboten kom det frem at gruppelederen oppfattet at lederens arbeidsmetode var preget av bedriftens verdier, og det ble gitt eksempler på at de i den gitte situasjonen på båten var nødt til å bruke verdien ”fearless”, fordi de nærmest måtte overstyre kundens

arbeidere for å få installert roboten. Her ser man omrisset av en verdioverføring gjennom praktisk arbeid, som også kan sies å være en av eksemplets maktteknikker. Dette er også et tydelig eksempel på at makten ikke nødvendigvis ligger i eksempelet eller arbeidsmetoden i seg selv, men det blir en maktteknikk idet den konkrete handlingen henspiller på diskursens kunnskapssystemer (jf Foucault 1990:94 og 100 i Clegg et al. 2006:300). Altså, eksemplets makt ligger fremfor alt i at eksempelet er en praktisk utøvelse av gründernes virkelighetsforståelse.

Mer generelt kan man si at partnere ofte inngår i relasjoner som oppfyller begge forutsetningene for at en leder kan være deres eksempel. De har gjerne ledere over seg som det gir mening å etterfølge og det hersker stort sett gjensidig tillit, på tross av at også partnere kan være misfornøyde. Partnere følger med på hva lederen gjør, lærer eller internaliserer det og utøver det samme senere, gjerne som eksempel for andre. *Selvledelsesteknikkene* kalibrerer seg etter det lederen har vist. De legger merke til hva lederen gjorde og hvordan han gjorde det, og gjør selv det samme i liknende situasjoner. Outsideren derimot har som oftest ingen leder innen sitt eget fagfelt over seg, har lite tillit til lederne og faller utenfor denne formen for indirekte ledelse.⁴⁶

Oppfølging

Et sentralt aspekt ved ledelsesformene ved KunTek er som tidligere vist rommet mellom ledelse gjennom overordnet visjon, og ledelse gjennom detaljstyring. I mellom disse ytterpunktene bar informantens uttalelser preg av at mange savnet en mer jevnlig oppfølging. For det første kan man si at ledere – og først og fremst faglige ledere – i utgangspunktet er i et *dominansforhold* til å avgjøre hvor mye oppfølging den enkelte underordnede får eller ikke får. Det er en som følger opp, og en som blir fulgt opp. Samtidig ønsker partnere og outsiders slik oppfølging i ulik grad og de befinner seg i posisjoner der oppfølging i ulik grad er mulig. Selv om ledere er i posisjon til å avgjøre graden av oppfølging er det derfor ofte underordnede som tar initiativ til oppfølgingen. Spørsmålene blir da hvordan de som ønsker oppfølging blir møtt, på hvilken måte de spør om hjelp eller råd og på hvilken arena det skjer.

Ledelsesteknikkene handler for det første om at ledere mer eller mindre bevisst velger graden av oppfølging, men så lenge det er snakk om partnere med stor tillit blir valget lett – de

⁴⁶ De overgående aspektene er imidlertid bare noen sider av eksemplets makt. I sin bredeste forstand kan man si at både ledere og underordnede alltid er eksempler for hverandre.

trenger ikke uoppfordret oppfølging. Partnere styrer selv når de trenger oppfølging og ikke. Outsidere derimot kan til tider være i en stilling der lederne mener de trenger oppfølging. Maktens teknikk ligger blant annet i dette valget, der outsideren forstår at lederen mener han trenger oppfølging, uten nødvendigvis å ha spurt om det. Det hersker i alle fall ulike oppfatninger om hvilken form oppfølgingen skal ha. Av og til blir dette så konkret oppfølging at det handler om instruksjer helt ned på detaljnivå. Maktteknikken er med sitat fra en leder: ”Sånn og sånn gjør du”. Fordi outsiderer ikke selv skjønner hva de skal gjøre og heller ikke er i stand til å finne ut av det på egen hånd, må lederen fortelle dem det helt konkret. På denne måten merker lederen outsideren med sine mangler og utilstrekkelighet. I det foucauldianske perspektivet blir dette en maktteknikk nettopp fordi detaljstyringen henspiller på gründernes virkelighetsforståelse. Detaljstyringen har en diskursiv tilknytning utover den konkrete uttalelsen om at ”sånn og sånn gjør du”. Hvordan selvet reagerer på dette vil naturligvis avhenge av hvor hard og direkte detaljstyringen er.

Outsiderens *selvledelsesteknikker* ved dette eksemplet kom godt frem i intervjuene. Deres egen opplevelse av årsaken til detaljstyringen var at de hadde fått tildelt oppgaver som var utenfor deres kompetanseområde, og derfor ikke helt visste hvordan de skulle gjennomføre dem. Årsaken til problemet tilskrives ikke deres manglende evner, men til ledelsen. Når de likevel gjør som lederen sier, sitter de igjen med en følelse av å ha blitt degradert til sekretær. Selvledelsesteknikkene er derfor en kombinasjon av frustrasjon og en erkjennelse av at de ikke får brukt sitt potensial. Partneren blir i oppfølgingen møtt som nettopp en partner, og det preger den videre samhandlingen. Partnerens teknikker for selvledelse preges av at de som oftest ikke trenger oppfølging fordi de vet og kan det de skal gjøre, og den oppfølgingen de trenger får de gjennom fastsatte møter der løsninger diskuteres. Det er verre å spørre om hjelp hvis man til stadighet må ”forstyrre” lederen på kontoret, enn å ta det opp på et møte der alle andre også er ute etter hjelp og retningslinjer. For outsiderne blir det alltid en kamp mellom ønsker om mer oppfølging, og mangel på arenaer der dette kan gis på en likeverdig måte og ikke som detaljstyring. De må spørre om hjelp, mens partnere spør om råd.

Informasjonskontroll

Et annet aspekt i rommet mellom overordnet visjon og detaljstyring omhandler informasjonsflyten i bedriften, som igjen henger nøye sammen med graden av oppfølging. Ser man bort fra møter og medarbeidersamtaler nådde ikke informasjonen som ble sendt nedover i hierarkiet ut til alle. Lederne kan alltid vurdere hvilken informasjon som skal

sendes ut og hvilken som skal holdes tilbake, og de er slikt sett i et potensielt *dominansforhold* til underordnede. Graden av dominans vil likevel avhenge av hvilken type informasjon det er, hva de kan vinne på å sende den ut eller holde den igjen, og ikke minst hvordan underordnede håndterer den. *Ledelsesteknikkene* som her er virkesomme går på hvilken informasjon som sendes ut, måten den gis, og informasjon som ikke gis.⁴⁷

Underordnedes *selvledelsesteknikker* preges av hvordan de håndterer informasjon og mangel på informasjon. Eksempler på slik informasjon er overordnede oppdateringer om bedriftens økonomiske situasjon og salgsresultater, samt opplysninger om interne ordninger for bonuser og overtidstillegg. Partnere kan bli irritert over mangel på informasjon eller feilinformering, men så lenge det ikke angår det daglige arbeidet bryr de seg ikke så mye. Hvis de trenger informasjon, tar de det uansett opp med lederne. Partnere virker også å få mye informasjon mer eller mindre tilfeldig, på ”bakrommet”, eller gjennom samtaler med andre, i gangen eller på møter. Outsidere derimot, sliter med å forstå hvorfor de er i den posisjonen de er i og å forstå sine omgivelser. De vil gjerne vite hvordan det går med bedriften på et overordnet plan. Kommer det ut informasjon som viser at bedriftens økonomiske situasjon er bra, spør de seg selv om hvorfor de ikke får mer lønn, slik de var lovet. Mangel på informasjon om bedriftens situasjon og hvilke prosjekter andre arbeider med, gjør at de ikke forstår sine omgivelser. Outsidere lurere på hvorfor ingen har fortalt dem om disse prosjektene, og mangelen på informasjon blir en stadig påminnelse om at de er på utsiden. Igjen ser man et eksempel på makt som subjektgjøring. Outsiderne blir subjekt til gründerne gjennom kontroll og avhengighet, og subjekt gjennom å være bundet til bevissthet om sin egen posisjon (jf Foucault 2000:331). På samme måte kan man si at partnere gjennom å få del i informasjon, blir subjekter for gründerne, men nærmest på den motsatte måten.

Verdier og kultur

De offisielle verdiene for bedriften ble utviklet av den offisielle ledergruppen, på oppfordring av eierne. Verdisettet ble i ettertid uttalt å reflektere bedriften slik den var, slik den er og slik de ønsker at den skal være. Verdiene er sterkt preget av gründernes egne verdier og personlighet, samtidig som at utformingen av de offisielle verdiene ble balansert med de andre ledernes innspill. En ting er hvilket offisielt navn verdiene har, en annen ting er

⁴⁷ Det er naturligvis ikke så lett å vite hvilken informasjon som ble holdt tilbake, og i tilfellet hvorfor. Den videre diskusjonen om selvledelsesteknikker er derfor basert på det datamaterialet kan si om erfaringer med informasjonsflyten.

hvordan de virker. Siden verdiene ble utviklet av lederne kan man si at de, gjennom sin definering av bedriftens verdsett står i et *dominansforhold* til de som ikke var med i denne prosessen. Ledergruppen har også lagt vekt på å ansette personer de trodde kunne passe med bedriftens verdier. Verdiene kan tolkes i mange retninger, men det er for det meste ledergruppen som har diskutert hvordan man skal og bør tolke dem. Det er også et poeng at mange personer har kommet inn i bedriften etter hvert som den har vokst, og slikt sett kommet inn til et mer eller mindre uttenkt og utprøvd verdsett. Samtidig har nyansatte i sin tur sannsynligvis bidratt til å utforme verdienes praktiske virkemåte. Verdiene er derfor ikke gitte eller fastlåste og kan anta nye former som kan beskrives med andre ord enn akkurat de offisielle verdiene – de kan sies å være ”måten de tenker og arbeider på”, som en viktig komponent i den totale kulturen.

I motsetning til ledelsesformene ved medarbeidersamtaler eller motivasjon, får ledelse gjennom verdier en mye mer diffus og lite håndfast karakter, og er ved første øyekast kanskje i mindre grad preget av å være en relasjon, som jo Foucault krever av en maktrelasjon (Clegg et al. 2006:223). Kanskje er det slik fordi det er lett å tenke på makt- eller ledelsesteknikker knyttet til personer og posisjoner, og ikke til flytende og abstrakte fenomener som verdier. Samtidig opererer ikke verdiene i et tomrom. Det finnes ”bærere” av verdier som verdienes maktteknikker kan sies å bli uttrykt gjennom. Verdienes *ledelsesteknikker* er grunnleggende sett det at noen verdier blir fremstilt som høyere eller viktigere enn andre, og at bærerne – som i størst grad er gründerne og partnere – bevisst og ubevisst arbeider med å spre verdiene. Slikt sett inngår partnere også i et visst dominansforhold til outsiders. Disse bærerne uttrykker gjennom ord og handling at ”for å nå dette målet, er vi nødt til å bruke disse verdiene”, som operasjonslederen uttalte. Spredningen vil være et bevisst og ubevisst element i enhver form for sosial interaksjon ved de andre ledelsesformene. Derfor blir verdienes maktteknikker ofte også relasjonelle. På den andre siden har verdiene en logikk som ikke uten videre kan festes til enkeltpersoner eller spesifikke relasjoner. Informantene snakket ofte om ”bedriftens verdier”, og de ble også sammenliknet med reklame. Alle kom i kontakt med dem og ble påvirket av dem i en eller annen form. Verdiene lever derfor til en viss grad sitt eget liv, utenfor personers umiddelbare innflytelse.

Det at noen verdier settes høyere enn andre ser i utgangspunktet ikke ut til å ha skapt *selvledelsesteknikker* preget av spesielt stor motstand eller misnøye. De som har søkt seg til denne bedriften har vært klar over at bedriften var ung, med tilhørende løse strukturer og krav

til selvstendighet og faglig dyktighet. Startpunktet for alle tilsatte har vært at både dem selv og ledelsen har trodd at dette var personer som ville passe inn i verdisetten. Kanskje kan man si at alle i begynnelsen har fått tilbud om å adoptere verdiene og slikt sett lede seg selv. Med tiden har det likevel vist seg at ikke alle har fått det til, eller passet inn. Dette synliggjøres i samspillet mellom selvledelsesteknikkene i møtet med verdienes maktteknikker, som vises i konkrete situasjoner der spesifikke verdier frontes av verdienes bærere. Grovt sett preges partneres selvledelsesteknikker av en erkjennelse om at verdiene er riktige. Verdiene passer med deres ønske for hvordan de vil at den daglige arbeidssituasjonen skal være. Outsiderne kommer på sin side sjeldnere i kontakt med de viktigste verdibærerne. Dette skyldes blant annet at de i mindre grad deltar på faglige møter. Gruppeledere har ofte ansvaret for å viderebringe informasjon og verdier nedover i hierarkiet, og mye tyder på at verdispredningen i noen tilfeller stopper litt opp på turen nedover. Ikke alle gruppeledere er partnere og noen ønsket heller ikke å være gruppeledere. Outsiderne havner derfor ofte i en situasjon der de ikke alltid har så mye med gruppelederen sin og gjøre, og hvis de har det, er det ingen selvfølge at de har tillit til ham. Outsidernes selvledelse bygges på en tanke om at det er greit nok at de skal bruke den ene eller den andre verdien, men det hjelper ikke så lenge de ikke helt vet hva ledelsen vil at de skal gjøre. De har mer enn nok med å få informasjon om sine arbeidsoppgaver og hva som er målene. Hvis de vet målet, er de likevel ikke helt sikre på hva som forventes og sliter med å finne ut av hvordan verdiene skal tolkes og brukes.

Når det gjelder verdiene mer flytende karakter, som ble sammenliknet med reklame som alle ble påvirket av, kom det frem at verdiene ”dukket opp” oftere for partnere enn for outsiders. Verdiene er i større grad internalisert hos partnere og de bruker dem derfor mer aktivt. Outsidernes kontinuerlige møte med verdiene kan derfor ses på som en kontinuerlig stadfestelse på utrygghet og usikkerhet. Nesten uansett hvordan verdiene tolkes og brukes blir det feil. Kanskje har outsideren skjønnet verdisetten like mye som partneren, men kontekster gjør at verdiene likevel ikke kan brukes og de er på tur til å miste sin relevans. Det betyr ikke at de er uten betydning, men de blir mer en indikasjon på at de er utenfor fellesskapet og på feil vei. I tillegg var det flere eksempler på at underordnede oppfattet at ledelsen ikke fulgte sine egne verdier. I enkelte tilfeller ble det oppfattet at helt motsatte verdier var i sving, noe som reduserte underordnetes tillit til ledelsen. Hvis ikke ledelsen selv fulgte verdiene, hvordan kunne de da kreve at underordnede skulle følge dem? Dette var selvsagt også noe partnere kunne oppleve i enkelte situasjoner, men de internaliserte verdiene gjorde at de godtok dette i større grad.

Oppsummert kan man si at verdiene alene ikke er tilstrekkelige for at alle skal jobbe mot samme mål. Noen må også peke på målet og alle trenger tilbakemeldinger, selv om de kan bruke verdiene. Verdienes helhetlige funksjon er å binde kulturen opp mot visse måter å tenke og arbeide på, der partnere har funnet, og befinner seg i en gunstig posisjon i bedriften, som medfører en trygghet til å utføre et autonomt arbeid. Verdienes viktighet og funksjon for den totale ledelsen vises av en gruppeleders utsagn: ”Det er ikke nødvendig å komme inn å lede, så lenge vi jobber mot de rette verdiene”. Sett fra denne synsvinkelen er verdiene middelet til å nå målene. Så lenge verdioverføringene fungerer kan underordnede lede seg selv.

Tillit

Rommet mellom visjon og detaljstyring handler både for ledere og underordnede om å håndtere frihet under ansvar. I kjernen av denne håndteringen ligger tillitsnivået personer befinner seg på til enhver tid. Friheten er ikke grenseløs og den må fortjenes. Det *dominansforholdet* som umiddelbart ser ut som det mest altomfattende ved ledelsesformene er nettopp måling eller utdeling av tillit, som en sentral del av en total direkte og indirekte resultatmåling av underordnede. For det første blir ledergruppen kontinuerlig vurdert og veid av eierne. Eierne har i utgangspunktet tillit til lederne, men de må alltid prestere for å bevare den. I en slik mellomposisjon er ledergruppen igjen avhengig av at underordnede presterer, og de er nødt til å delegerer ansvar videre nedover i hierarkiet for å oppnå resultater – de kan ikke lengre gjøre alt selv. Alt dette ser ut til å være basert på tillit. Måling av tillit blir slikt sett en måling av et ”være eller ikke være” – det kan være risikofylt for lederne å ha underordnede som ikke ”leverer”. Selv om bedriften bruker konkrete eller ”harde” resultatmålinger i form av dataprogram for logging av antall timer brukt på ulike prosjekter, ble ikke slike harde resultatmålinger nevnt av informantene relatert til indirekte kontroll eller ledelse. Man må likevel ta høyde for at slike målinger utgjør et fundament som gir en overordnet oversikt over hvor mye og hvor effektivt personer arbeider, selv om effektivitet og synlig resultat av denne typen kunnskapsarbeid er vanskelig å måle i kvantitative termer. Det som imidlertid ble nevnt var en rekke løse eller ”myke” indikatorer. Tilliten virker å måles gjennom gründernes totale opplevelse av en underordnets posisjon i bedriften og dennes ansvarshåndtering. Opplevelsene bygger på alt fra medarbeidersamtaler, argumentasjon ved diskusjoner, tegn på entusiasme og motivasjon, faglig dyktighet, synlige

resultater og framgang med prosjekter. Operasjonslederen gav alle underordnede klare oppskrifter på hvordan man kunne øke eller minske tilliten. På en side virker det som han lar mekanismene for tillit operere fritt i bedriften, for senere å evaluere hvor hver enkelt befinner seg i tillitsspiralen. På den andre siden er det en overdrivelse å si at ledere har monopol på utdeling og måling av tillit. Deler av tillitsmekanismene opererer utenfor ledelsens umiddelbare påvirkning. En ting er tilliten ledere har til underordnede, men en annen sak er underordnedes tillit til ledere, som må sies å være en like sentral del av det totale bildet i spillet mellom makt og motmakt som ligger i den foucauldianske ledelse (Foucault 1994:140,142 i Raffnsøe et. al. 2008:33). Dette utfordrer lederes tilsynelatende dominante posisjon. Lederes tillit blir også målt av underordnede.

Tillitsmekanismene er allerede beskrevet gjennom de tidligere nevnte ledelsesformene. Det er imidlertid et par andre interessante måter å se tillit som en *ledelsesteknikk* på. Ved ledelse gjennom tillit får ledelsesteknikkene et uttrykk som tydelig legger føringer for personers fremtidige handlingsfelt. Når lederen forklarer hva underordnede må gjøre for å få tilliten, viser han først at det er han som måler og avgjør om de får den, og at det er denne vertikale tilliten som er den viktigste å ha. Samtidig beskriver han en virkelighet der tillit relativt enkelt kan oppnås eller forkastes. Tillit fremsettes nærmest som noe man kan velge å oppnå gjennom å følge en oppskrift eller oppfylle visse betingelser – kompleksiteten i dannelsen av tillitsrelasjoner kan sies å bli forenklet.

Lederens definerings av denne forenklete virkeligheten kan tenkes å prege *selvledelsesteknikkene* på flere måter. For det første utfordres underordnede til å tenke at det er dem selv det er noe feil med hvis de ikke får tillit – de følger ikke ”oppskriften” godt nok. Hadde outsideren fått arbeidsoppgaver helt innen sitt eget fagfelt, fått en gruppeleder eller leder over seg som også var god på samme feltet, hadde det sannsynligvis vært lettere å oppnå tillit. For det andre er ledelsesteknikken innrettet mot at det er lederen som er kalibreringspunktet for om man har oppnådd tillit eller ikke. Det hjelper ikke nødvendigvis om kollegaer verdsetter og ser potensialet i outsiderens arbeid, så lenge ikke lederen ser det, eller får vite om det. Outsiderne har derfor lederens oppfatninger for øyet og det blir en kamp for å vise seg fra sin beste side, på tross av strukturelle hindringer. De vet at de alltid blir målt på hva de gjør og hvordan de opptrer. Partneres selvledelse handler da om en nærmest kontinuerlig følelse av å bli godtatt og verdsatt, med en tilliggende følelse av trygghet, mestring og motivasjon til å fortsette. De fleste tilbakemeldinger i all form for kontakt med

ledere underbygger dette. Outsidere får på den andre siden en kontinuerlig følelse av å være mislykket, lite verdsatt og på utsiden av tillitsfellesskapet. Kanskje kan det også være slik at tillit som dannes på bakgrunn av å oppfylle betingelser eller oppskrifter, ikke er like sterk som en tillitsrelasjon dannet gjennom en erkjennelse av likeverd. Kan hende faller et godt fundament for tillit sammen, nettopp idet lederen må fortelle den underordnede hvordan man oppnår tillit.

Oppsummert kan man si at alle de hittil nevnte konkrete ledelsesteknikkene henspeiler på gründernes virkelighetsforståelse som et kunnskapssystem i diskursen. Samtidig har jeg forsøkt å vise hvordan selvledelsesteknikkene på sin side er eksempler på motmakt, og i de neste avsnittene skal jeg vise hvordan disse henspeiler på konkurrerende kunnskapssystemer, nemlig partneres og outsiders virkelighetsoppfatninger.

6.4 Konkurrerende virkelighetsforståelser

De foregående avsnittene har belyst sentrale deler ved diskursens virkemåte, med hovedfokus på samspillet mellom dominansforhold, ledelses- og selvledelsesteknikker. Sagt på en annen måte: Det er blitt vist hvordan formidlingen av gründernes virkelighetsforståelse har virket subjektiverende på underordnede. Subjektgjøringen og makten som ligger i denne, er blitt vist både å være begrensende og skapende (jf Clegg et al. 2006:237). Kanskje kan man si at makten begrenser underordnede til å bli outsiders, samtidig som at den skaper partnere. På samme tid er det vist hvordan maktutøvelsen alltid står i relasjon til motmakt – de stimulerer og fremkaller hverandre (Raffnsøe et al. 2008:33). Dette poenget er muligens noe diffust hittil. Fremstillingen kan bære preg av at gründernes virkelighetsforståelse fungerer kausalt, at formidlingen av den har subjektgjøring som virkning. At forholdet mellom makt og motmakt er gjensidig og bevegelig, uten en tydelig årsak og virkning kommer imidlertid bedre frem i de neste avsnittene, der fokuset rettes mot hvordan det hersker konkurrerende virkelighetsforståelser til gründernes virkelighetsforståelse.⁴⁸ Det er spesielt gjennom disse attribusjonene at begrepet ”outsider” får betydning av å være noen som utfordrer – ikke bare noen som er på utsiden. Det samme gjelder partnere, selv om de i større grad blir konstruktive utfordrere, sett fra lederen ståsted. Summen av motstanden fra partnere og outsiders danner

⁴⁸Det er kanskje en overdrivelse å betegne eksemplene på utfordrende motstand som ”virkelighetsforståelser”. Jeg vil understreke at gründernes virkelighetsforståelse danner et bredere mønster for hvordan virkeligheten forstås, mens eksemplene av motstand blir mer enkeltforklaringer av virkeligheten, eller attribusjoner av årsakssammenhenger, som strider mot gründernes forståelse. Herfra vil derfor slik motstand kalles attribusjoner.

flere alternative måter å forklare virkeligheten på, som ikke passer med gründernes virkelighetsforståelse, og de er slikt sett konkurrerende kunnskapssystemer i diskursen (jf Foucault 1990:94,100 i Clegg et al. 2006:300). Siden underordnedes attribusjoner om eierens posisjon i bedriften utgjør en sentral del av motstanden, skal det først ses kort på deres egen opplevelse av sin posisjon.

6.4.1 Eiernes virkelighetsforståelse i relasjon til gründernes virkelighetsforståelse

Eiernes virkelighetsforståelse bygger i stor grad opp om gründernes virkelighetsforståelse, og de ser på gründernes sterke eierskap til selskapet som en god drivkraft i organisasjonen. Fra deres ståsted kan man si at de styrer bedriften gjennom gründerne. Samtidig er deres mål først og fremst profitt, og ikke like mye personlig utvikling eller mestringsfølelser, som tilfellet er for gründerne. Dette er tilsynelatende motstridende interesser mellom eiere og gründerne, men så lenge gründernes faglige og organisatoriske verdier kan tenkes å føre til profitt, har interessene samme midler, om enn noe ulikt mål. Samtidig virker det som at eierne oppfatter å ha en større innflytelse over organisasjonen enn det gründerne opplever. Eiernes virkelighetsforståelser møter eller utfordrer likevel ikke i spesielt stor grad verken gründernes virkelighetsforståelse, eller underordnedes konkurrerende attribusjoner. Dette er både fordi gründernes eierskapsfølelse blir sett på som noe positivt av eierne, og at avstanden fra eierne ned til underordnede er så stor at deres virkelighetsforståelser sjelden kommer i direkte kontakt med hverandre. Det er først og fremst gründernes virkelighetsforståelse som formidles nedover i hierarkiet.

6.4.2 Konkurrerende attribusjoner i brytning mellom partnere og outsiders

Ser man på partneres og outsiders møte med gründernes virkelighetsforståelse, kan det først poengteres at alle har kommet i kontakt med den i begynnelsen av sitt ansettelsesforhold. Alle har i begynnelsen sett på denne bedriften som en spennende arbeidsplass, med et fremadrettet fokus på vekst og nyskaping, og store muligheter for personlig og faglig utvikling og autonomi. Både partnere og outsiders kan sies å dele, eller tidligere ha delt disse sidene ved gründernes virkelighetsoppfatning. Etter hvert har imidlertid alle kommet i kontakt med diskursen, og med de føringene det har gitt for oppnåelse av selvledelse. Partneres og outsiders alternative attribusjoner kan sies å være effekter av manglende internalisering av gründernes virkelighetsforståelse. Slike attribusjoner kom svært godt til uttrykk gjennom den reflekterende prosessen, sammen med empiri fra intervjuene, der

underordnetes opplevelse av problemer i bedriften kom tydelig frem. Slike problemer var først og fremst manglende informasjonsflyt, manglende daglig oppfølging, bonus- og overtidsoverordninger som ”kokte vekk”, samt oppsigelsene. For det første mente både partnere og outsiders at gründernes manglende ledererfaring var årsak til mange av problemene. For partnere legitimerte dette at lederne gjorde noen feil, mens outsiders så mer på det som et svakhetstegn ved gründerne. For det andre ble årsaker til problemer både av partnere og outsiders forklart ut fra gründernes sterke eierskapsfølelse og manglende evne til å delegerer ansvar. Når de skulle ha kontroll over alle ting selv, gapte de over for mye, og ansvarsområder og tillitsrelasjoner ble slikt sett utfordret. Denne attribusjonen ble ofte nevnt, samtidig som en noe motstridende attribusjon ble ytret andre ganger, nemlig at årsaken til problemer var eiernes overstyring av gründerne. På en side ble derfor gründerne oppfattet å ta for stor plass i organisasjonen, samtidig som at de fikk for liten plass. Informantene vekslet mellom disse forklaringene alt etter som hvilket problem som var oppe til diskusjon. Det at eierne overstyrte gründerne ble av partnere sett på som et tegn på at det var eierne som slik skapte problemer, mens outsiders så dette som en svakhet ved gründerne – de burde være mer bestemt og ikke la seg påvirke så mye som de tilsynelatende ble.

Totalt sett kan man si at partnere i større grad enn outsiders har godtatt og internalisert gründernes virkelighetsoppfatning. Når misnøye og problemer dukker opp forklarer de heller problemer ut fra kontekstuelle forhold, enn å gjøre lederne til direkte årsaker til problemer. I tillegg hersker det fra partneres side en tro på at lederne har kontroll, på tross av problemer. De hviler i troen på at de selv ikke alltid skjønner hva som er best for bedriften og at de ikke alltid ser helheten. De oppfatter at lederne gjør ting på ”bakrommet” som ikke noen ser, og som bevirker at bedriften – tross alt – fungerer så bra som den gjør. Samtidig er det viktig å understreke at de bare kan hvile i denne oppfatningen så lenge de tør å ta opp problemene og misnøyen med ledelsen. For outsiders holder det ikke at ledere kanskje gjør ting på bakrommet når misnøye med praksisen oppstår. Det ledere gjør på bakrommet er i så fall ikke nok. Outsiders har en mye større tendens til å attribuere ledere som direkte årsaker. I tilfeller der de ser at kontekster skaper problemer for ledelsen, oppfatter de at lederne håndterer kontekstene på en dårlig måte – det er ikke kontekstene som er problemet, men ledernes håndtering av kontekstene. Outsiders mener lederne gjennom å håndtere problemer på en dårlig måte, bryter med sine egne verdier, som jo er kjernen i spredningen av gründernes virkelighetsoppfatning. Spredningen får slik sett begrensede forutsetninger for å nå ut til personer med en slik forståelse. Gründernes virkelighetsoppfatning blir oppfattet som en

romantisert fremstilling av virkeligheten og at den ikke fungerer i praksis. Samtidig er det nettopp gründernes virkelighetsforståelse outsiderne kalibrerer sine attribusjoner opp i mot.

6.4.3 Spredning av konkurrerende attribusjoner

Hittil har det blitt vist hvordan gründernes virkelighetsforståelse formidles i bedriften. Snur man dette på hodet, viser empirien også klare tegn på at partneres og outsiders selvlidelse er rettet mot å regulere andre personers handlinger i samsvar med de konkurrerende attribusjonene, som er en viktig bestanddel i den foucauldianske ledelse: ledelse av selvlidelse handler om en rettledning av andres handlingsmuligheter (Foucault 1994:236 i Raffnsøe et al. 2008:38-39). Kanskje kan man si at selvlidelsen består av både passiv og aktiv opposisjon til gründernes virkelighetsforståelse, men så lenge partnere og outsiders holder misnøyen for seg selv får det begrensede konsekvenser for andre. Det finnes imidlertid trekk som kan tyde på at outsiders arbeider mer eller mindre bevisst med å spre sin misnøye, selv om deres utfordrende attribusjoner ikke i samme grad blir en idealisert virkelighet, og derfor ikke blir institusjonalisert i bedriften i like stor grad som gründernes virkelighetsforståelse. Slike trekk er spesielt at outsiders ”snakker i gangene” og at misnøye blir ”kaffebrød”.⁴⁹ Likevel ser ikke dette ut til å resultere i spesielt store spredninger, eller endringer for organisasjonen. Outsideres misnøye blir stort sett oversett. Den største motstanden fra outsiders vises derfor når de mer eller mindre frivillig velger å si opp jobben og slutte. Nettopp her virker deres attribusjoner å få sin største virkning, fordi dette sender ut signaler til andre i bedriften om at ledelsen ikke tar vare på ansatte – ingen kan være trygge, neste gang kan det være de som blir oppsagt, eller føle seg presset til å si opp jobben. Disse signalene virker spesielt å nå ut til andre outsiders, som føler de er i noen lunde samme situasjon som den som sluttet. Empirien viser at outsiders tolket lederes handlinger med disse signalene i bakhodet. Samlet sett kan man si at outsideres motstand sprer frykt i organisasjonen, også fordi ledelsen dysset ned slike hendelser.

Andre attribusjoner i opposisjon til gründernes virkelighetsoppfatning som også virker å få stor innvirkning på organisasjonen kommer fra partnere. Når partnere blir misfornøyde krever de svar fra lederne og at misnøyen blir tatt på alvor. Partneres utfordrende attribusjoner er for så vidt ”mildere” enn outsideres, siden de ofte tillegger kontekster som årsaker til problemer, heller enn feil ved lederne. Motstand fra personer med tillit, fra personer som er sterkt ønsket

⁴⁹ Kanskje bidro den reflekterende prosessen til å gjøre misnøye til kaffebrød.

av lederne, ser ut til å få stor innvirkning på ledelsesteknikkene. Denne misnøyen er likevel ikke så omfattende som gründernes virkelighetsoppfatning, og er heller ikke etablert som en idealisert virkelighet, noe partnere heller ikke ser ut til å ha noen ambisjon om å skape. Derimot er det mye som tyder på at partneres misnøye likevel har en institusjonaliserende karakter. Det at mange har stor autonomi i det daglige arbeidet, det at møter baseres på dialog og konsensus og det at ledere helst ikke vil detaljstyre ansatte, kan tyde på at partneres motstand har institusjonalisert seg i både bedriftskulturen og organisasjonsstrukturen. Det er likevel vanskelig å skille mellom hvilke deler av kulturen og strukturen som skyldes gründernes virkelighetsoppfatning, og hva som skyldes partneres, eller outsiders misnøye og konkurrerende attribusjoner. Poenget er at alle disse forståelsene av virkeligheten alltid opererer i et samspill og bryter med hverandre, og at gründernes virkelighetsforståelse alltid blir utfordret, og delvis omformet over tid. Gründernes virkelighetsforståelse kan grovt defineres, nettopp fordi den kommer i kontakt med alternative attribusjoner, som i sin tur viser sine virkninger i møtet med gründernes virkelighetsforståelse – de fremkaller og definerer hverandre (jf Foucault 1994:140,142 i Raffnsøe et. al. 2008:33).

6.5 Betingelser for underordnedes selvledelse

Diskursanalysen som nå er gjennomført har forsøkt å følge Foucaults oppfordring om stadig å vende tilbake og kommentere diskursens utsagn, samtidig med ikke å nøytralisere det ytre gjennom å gjøre det til et tegn på noe annet, noe egentlig, men å la det fremstå i sin egen kompleksitet (Foucault 1963 i Raffnsøe et al. 2008:25). Fra mange ulike vinklinger er det blitt vist hvordan diskursens komponenter opptrer i et bevegelig og produktivt samspill, og hvordan diskursen består av koblinger som kanaliserer praksisen i visse retninger (jf Hammer 2009b:102). Disse koblingene er mer bestemt betingelser for selvledelse, og i de neste avsnittene skal disse betingelsene oppsummeres.

Gjennom analysen har det blitt vist hvordan lederne, og spesielt gründerne, ønsker seg underordnede med stor indre motivasjon, faglig dyktighet og som evner å være selvstendige. Dette ønsket innbefatter en forventning om at underordnede leder seg selv gjennom å dele gründernes verdier og målsetninger. Gründerne vil lede minst mulig, men ikke så lite at de ikke leder i det hele tatt. De gir overordnede tidsfrister og retningslinjer, men derfra bør underordnede klare resten selv. De som er blitt ansatt har stort sett de samme ønskene, men underordnedes praktiske møte med kravet om selvledelse henger på en rekke betingelser. Skal underordnede oppnå selvledelse – eller bli transformerte – må de godta og internalisere

gründernes verdier og målsetninger, og befinne seg i en relasjon til dem basert på gjensidig tillit. De må bli partnere. Det å bli partner er imidlertid ikke noe de uten videre kan velge eller bestemme seg for. De øker likevel sine muligheter til å nå en slik relasjon hvis de har en faglig kompetanse som verdsettes og utnyttes, og at de evner å ta vare på ansvaret som følger med myndiggjøring. Dette blir igjen lettere å få til hvis de i utgangspunktet har et stort ønske om selvstendighet, og faglig og personlig utvikling. Sammen med dette ønsket er det en fordel om de har en faglig leder over seg innen samme fagfelt som kan tjene som støttespiller og eksempel i det daglige arbeidet. Mye tyder også på at det er avgjørende for underordnede at de får delta på møter som er relevante for deres arbeid og kompetanse. Disse møtene er arena for en kollektiv ledelse, der verdier og målsetninger kalibreres og deles. På slike møter, og mer generelt blir det også viktig å kunne argumentere for verdien av sine faglige bidrag. Det tyder også på at mye informasjon deles på møtene, og de som ikke deltar har mindre forutsetninger for å se ”det store bildet”. En tilliggende betingelse for selvledelse er nettopp dette at underordnede skaffer seg informasjon om bedriftens overordnede retning og økonomiske situasjon, også for å forstå omgivelsene. De som ikke uten videre får del i slik informasjon, og som ikke ser det store bildet, må selv ta initiativ til ønsket oppfølging, der det er en fordel å spørre om råd – ikke om hjelp. Blir de misfornøyde med noe, bør det håndteres gjennom forhandling og dialog, og ikke gjennom synlig misnøye.

Disse punktene kan kort sagt ses på som de mest sentrale betingelsene for underordnetes selvledelse. Samtidig er det tydelig at alle punktene opererer og skapes i et bevegelig samspill. Det er derfor vanskelig å påpeke om betingelsene er årsaker til at partnere oppnår selvledelse, eller effekter av at de har oppnådd – eller er på tur til å oppnå – selvledelse. Eksempelvis er møtedeltakelse både noe som kan være årsaker til at personer har økte muligheter til å bli partnere, eller samtidig effekter av at noen i stor grad er blitt partnere. Det samme gjelder eksempelvis det å håndtere misnøye gjennom forhandling og dialog. Betingelsene blir synlige både gjennom hvilke betingelser partnere oppfyller, og hvilke outsiders ikke oppfyller. Betingelsene er videre noe underordnede delvis selv kan gjøre noe med, eksempelvis ønske om faglig og personlig utvikling, delvis noe lederne styrer, eksempelvis innkalling til møter, og delvis noe som skapes gjennom kontekster som organisasjonsstrukturen, eksempelvis det at overordnet informasjon når ut til noen, men ikke alle.

Diskusjonen om betingelser for selvledelse sett gjennom den foucauldianske ledelse, levner muligens spørsmålet om hva det ”egentlig” er som gjør at noen mestrer arbeidet, mens andre etter hvert ekskluderes. Hva er det som først gjør at outsiderne kommer inn i den onde sirkelen? Kanskje kan ikke dette spørsmålet besvares helt gjennom den foucauldianske ledelses måte å tenke på, men det er liten tvil om at den tekniske fagkunnskapen står i høysetet i gründernes virkelighetsforståelse. Det kan virke som at det er eierne som i størst grad har presset frem en forståelse av at det er nødvendig å komplementere den tekniske fagkunnskapen med andre fagfelt, som salg, HR og design. Idet disse andre fagkunnskapene utøves uten solide tekniske innsikter, kan det tyde på at dette bærer med seg en kollisjon mellom fagfelt som utgjør et dårlig fundament for å skape tillitsrelasjoner. Samtidig er ikke dette alene grunn til at personer blir outsiders. Det kan virke som at spesielt gründerne i liten grad klarer å skille mellom kvantitativ og kvalitativ måling av tillit – relasjonelle ferdigheter som for eksempel evne til å lære og å tilpasse seg, eller det å bidra til å skape et godt sosialt miljø, nedvurderes på bekostning av ”harde resultater”. Et annet aspekt som hittil ikke er nevnt, er i hvilken grad personlighet spiller inn som betingelse for selvledelse. Jeg har ikke klart å identifisere hvilke eventuelle personlighetstrekk dette skulle gjelde – kanskje først og fremst fordi jeg heller ikke har lett etter dette – men kanskje handler dette om ulike forståelser og forventninger til hva selvledelse bør handle om. Det er tydelig at outsiders har, eller får, større behov for oppfølging. Selvledelse handler mye om frihet, men for både partnere og outsiders er det umulig å lede seg selv helt, uten en viss grad av oppfølging av lederne. Kanskje kan man si at det for outsiders ligger frihet også i å følge rutiner og retningslinjer, mens partners frihet i større grad handler om selv å definere sine egne rutiner og retningslinjer. Hvorvidt dette handler om personlighet eller ikke, eller om dette er en årsak eller effekt av diskursen, må imidlertid forbli ubesvart. Det er sannsynligvis begge deler.

Hva skjer med de som ikke oppfyller betingelsene? Oppsummert kan man si at partnere preges av at de ser at outsiders blir ekskluderte. De ser hva som er motsatsen til sin egen stilling i bedriften. Dette motiverer dem, og de blir veldig rause og overbærende med ledernes mangler. Outsiderne går imidlertid på en smal sti som etter hvert blir borte. De har lyst til å være innenfor fellesskapet, men de har begrensede muligheter til å komme innenfor. Man kan si at de er fanget i diskursen. De ønsker at de kunne fått mer støtte og oppfølging så de etter hvert kan bli like lite ledet som partnere, men fordi de vil ha mer støtte og oppfølging kan de ikke bli partnere. Alle blir av ledelsen framstilt å ha like muligheter for å bli partnere, men lederne ser ut til å tilskrive outsiders mislykkethet til deres personlige kvaliteter, og ikke de

tvingende rammene de befinner seg innenfor. Disse tvingende rammene er imidlertid ikke av en slik karakter at outsiderne er passivt undertrykte personer, men outsiderne er selv likeverdige produsenter av disse rammene. Samtidig kan man spørre om det er helt umulig for outsiderne å bevege seg mot å bli partnere? Til dette vil jeg svare at det nok finnes muligheter, men da må de på et eller annet vis få anerkjennelse for sin kompetanse over tid – de må aktivt søke å oppfylle betingelsene for å bli partnere. Det er likevel trolig at det er lettere å si opp jobben enn å gå denne veien, som synes å være både lang og tung. Kanskje er det vanskelig å forstå alle mekanismene som er i virksomhet når man befinner seg inni diskursen. Da blir det også vanskelig å vite hva man kan gjøre for å komme ut av den vanskelige situasjonen. Til slutt kan det sies at den transformative ledelsesformen etter en stund erstattes av detaljstyring av outsiderne, fordi lederne oppfatter deres mangler som tegn på udyktighet. Når detaljstyring inntreffer faller hele grunnlaget for disse personenes indre motivasjon bort, og de velger derfor til slutt å si opp jobben, hvis de ikke blir oppsagt før de rekker det.

7.0 Den foucauldianske ledelse og modellen om transformativ ledelse

I dette kapitlet skal det foucauldianske ledelsesperspektivet sammenliknes med modellen om transformativ ledelse (Bass og Riggio 2006). Det er først nødvendig å understreke noen grunnleggende forskjeller mellom perspektivene. For det første er det foucauldianske perspektivet utviklet på bakgrunn av dyp filosofisk samfunnsteori som er gjennomgående historisk reflektert, mens modellen om transformativ ledelse er en pragmatisk ledelsesteori med et langt mer begrenset tematisk nedslagsfelt. For det andre er modellen i stor grad basert på store mengder kvalitative intervjuer og kvantitative spørreskjemaer (se Grønhaug et al. 2001:212,216), med mål om å finne universelle oppskrifter på god og effektiv ledelse, på tvers av kontekster og sektorer (se Avolio og Yammarino 2002 i Bass og Riggio 2006:3; Bass og Riggio 2006:224). Det foucauldianske perspektivet derimot, er kort sagt basert på filosofiske refleksjoner og teoretiske analyser av historiske utviklingstrekk og sosiale fenomener (Foucault 1999, 2000, 2002). Perspektivet er i denne oppgaven benyttet som et verktøy for å analysere hvordan virkeligheten framkommer og endres i en organisasjon med en transformativ ledelsesform, for slikt sett å øke forståelsen av de underliggende mekanismene i denne formen for ledelse. En grundig sammenlikning av disse to vidt forskjellige perspektivene ville medført en rekke aspekter, men det valgte sammenlikningsgrunnlaget er i hovedsak at begge perspektivene på hver sin måte sier noe om transformativ ledelse. Mer konkret skal jeg sammenlikne hvordan perspektivene forholder seg til det normative og det kausale, og deres maktforståelser. Ut fra dette skal jeg vise på hvilken måte det foucauldianske perspektivet gir en mer helhetlig forståelse av transformativ ledelse, enn modellen om transformativ ledelse.

7.1 Modellen om transformativ ledelse i lys av empirien fra KunTek

Som nevnt i metodekapitlet var min generaliseringsstrategi å se på KunTek som ”et eksempel på” en organisasjon med en transformativ ledelsesform (Andersen 1997:129).⁵⁰ Dette grepet er selvsagt diskutabelt all den tid lederne ved KunTek ikke hadde en bevisst ledelsesfilosofi for sin ledelsesutøvelse. Med andre ord, hadde transformativ ledelse vært en eksplisitt uttalt ledelsesfilosofi ved KunTek hadde kanskje empirien i enda større grad

⁵⁰ Dette grepet er selvsagt en grov forenkling: KunTeks ledelsesformer kan sies å innbefatte en rekke ulike typer ledelse. Det samme gjelder for modellen om transformativ ledelse. Jeg fokuserer altså på de sidene ved KunTek, og modellen, som omhandler ledelse som transformasjon.

sammenfalt med modellen om transformativ ledelse. Samtidig er det liten tvil om modellen om transformativ ledelse retter fokus mot sentrale sider av det ledelse kan sies å handle om empirisk sett ved KunTek. For å gjenta kort handler modellen om hvordan ledere kan utnytte underordnedes fulle potensial, gjennom utøvelse av ”de fire i-ene”: ”Idealisert innflytelse”, ”inspirerende motivasjon”, ”intellektuell stimulering” og ”individualisert hensyn” (Bass og Riggio 2006:5-7).

Den første i-en, den idealiserte innflytelsen, baseres på at lederen er karismatisk og en person ansatte søker å identifisere seg selv med. Lederen er beundret, respektert, har tillit, og opptrer som rollemodell for de ansatte (Bass og Riggio 2006:6). Om lederne ved KunTek kan sies å være karismatiske ledere har ikke vært et eget analysepunkt i denne oppgaven. Først og fremst er dette fordi empirien ikke gav noe spesielt tegn på at dette var tilfellet, og lederne ble heller ikke omtalt som karismatiske. Likevel var spesielt daglig leder en dyktig motivator, samt at partnere hadde en tendens til å attribuere ledere som årsaker til at ting faktisk fungerte så bra som de gjorde. Lederes maktutøvelse ble slikt sett legitimert av en tro på ledernes evner og helhetssyn – om enn ikke deres magiske egenskaper, som i alle fall kjennetegner en Webersk (2000) karisma. Jeg ser derfor på KunTeks ledere – og da spesielt gründerne – som mer transformative, enn karismatiske ledere. Videre kan man si at partnere var opptatt av å identifisere seg selv med lederne og spesielt de som hadde en faglig gruppeleder over seg. Det at lederen skal være beundret, respektert, ha tillit og være rollemodell for underordnede, kan også sies å være en relasjon som passer relativt godt som beskrivelse på relasjonen mellom gründerne og partnere. For outsiderne er bildet derimot nærmest motsatt. De vil gjerne identifisere seg med lederne, men de har sjelden en faglig leder over seg, de har lite tillit til dem og de virker ikke å se på lederne som rollemodeller.

Når det gjelder den andre i-en, den inspirerende motivasjonen, skjer den i følge modellen om transformativ ledelse gjennom at ledere er dyktige til å kommunisere forventninger og forpliktelser til målsetninger og en felles visjon (Bass og Riggio 2006:6). Dette omhandler helt sentrale sider ved KunTeks ledelsespraksis, der gründernes verdier og målsetninger står sterkt i deres virkelighetsforståelse. Det er imidlertid mer usikkert om lederne ved KunTek er spesielt flinke til å skape klare kommuniserte forventninger. Empirien tydet på at denne kommunikasjonen i stor grad var indirekte og lå implisitt i deres eksempel og væremåte. Den inspirerende motivasjonen kan likevel sies å ha lyktes når det gjelder partnere, mens

outsiderne i liten grad ble motiverte, og hadde liten forpliktelse til målsetninger og visjon, selv om de til tider ønsket å ha det.

Den tredje i-en, intellektuell stimulering, handler om at ledelsen stimulerer ansatte intellektuelt gjennom å øke bruken av deres kapasiteter (ibid.). Igjen peker modellen på helt sentrale empiriske trekk, der utnyttelsen av underordnedes kompetanse står som en sentral betingelse for selvledelse. Empirien viste at partnere i stor grad opplevde at de fikk brukt sin kompetanse. Gründerne var klare på at de i hovedsak ikke ville blande seg for mye inn i underordnedes arbeid. Deres ønske var å la dem få tillit til å utfolde seg. Samtidig var det lite som tydet på at lederne direkte arbeidet med å stimulere underordnede intellektuelt, med unntak av de faglige møtene der for det meste partnere var tilstede. Empirien viste også at det hersket en rekke betingelser for å muliggjøre god utnyttelse av underordnedes kompetanse. For eksempel fikk ikke alle oppgaver innen sitt eget kompetansefelt. Igjen kan man si at lederne til en viss grad lyktes med å utnytte partneres kompetanse, mens outsiders kompetanse derimot, ble veldig lite utnyttet.

Ved den fjerde i-en, individualisert hensyn, skal ledere ta hensyn til hvert enkelt individs behov og situasjon, og ut fra det gi dem støtte og coaching (ibid.). Dette aspektet berører diskursens innhold på flere viktige punkter. Spesielt vil jeg trekke frem rommet mellom overordnede målsetninger og detaljstyring, der tillit og oppfølging sto sentralt. Man kan si at lederne ved KunTek ivaretok dette aspektet i stor grad for partnere, som spesielt fikk mange tilbakemeldinger og nødvendig oppfølging gjennom ulike møter. I tillegg var det et uttalt mål for lederne å tilpasse lederstil for ulike underordnede. Dette gav blant annet utslag i at partnere fikk noen overordnede mål å forholde seg til, mens outsiderne kunne bli detaljstyrt. Detaljstyring ble av outsiders opplevd utelukkende negativt, og i alle fall ikke som støtte og coaching. Også her er det derfor tydelig at lederne til en viss grad lyktes med å utøve den fjerde i-en for partnere, men ikke for outsiders.⁵¹

Ser man mer helhetlig på dette blir de fire i-ene satt som en slags oppskrift på hvordan ledere skal lede mest mulig effektivt. I lys av empirien fra KunTek er tydelig at oppskriften ikke har lyktes – spesielt ikke for outsiders. Det er selvsagt en betimelig innvending her at gründerne

⁵¹ Betegnelsen som her er brukt om at ”lederne lyktes”, er selvsagt sett i lys av modellen om transformativ ledelse, og ikke den foucauldianske ledelse.

heller ikke har forsøkt å følge denne oppskriften. Likevel belyser empirien tydelig de problematiske sidene ved å lede gjennom spredning av felles verdier og overordnede målsetninger. Som nevnt i kapittel 2 tar modellen om transformativ ledelse som helhet høyde for at det kan oppstå uheldige virkninger av en transformerende ledelsesform, betegnet som ”myndiggjøringens mørke sider” (ibid.:198). Underordnede kan få for sterke egeninteresser (Alimo-Metcalf 1994 i Bass og Riggio 2006:199), som kan føre til sabotasje fra sterkt myndiggjorte underordnede. Det kan oppstå problemer med at underordnede i for stor grad blir holdt ansvarlige for feil, fremfor å tillegge vekt på omgivelsers betydning for problemer. Dette kan igjen henge sammen med at det ikke alltid følger med nødvendige ressurser for å håndtere ansvar når ansvar delegeres (Bass og Riggio 2006:199-201). Disse uheldige virkningene modellen tar høyde for kan sies å være ganske treffende for det som skjer med outsiders ved KunTek. Det problematiske med modellen slik jeg ser det, er når disse mørke sidene uten videre ses på som uttrykk for at den transformative ledelsen ikke har vært god nok. Bass (1991 i Bass og Riggio 2006:205) lanserer 20 ulike nye punkter – i tillegg til de fire i-ene – for at delegeringen skal være mest mulig effektiv, og for å unngå negative sider ved økt myndiggjøring. Fra et normativt synspunkt er det sikkert sant at lederne ved KunTek ikke har ”fulgt oppskriften” godt nok, men hovedinnvendingen mot modellen om transformativ ledelse er at det skapes outsiders på bakgrunn av mange flere mekanismer enn det lederne umiddelbart kan styre eller kontrollere. Nettopp dette er lite problematisert i modellen, noe KunTeks ledelsespraksis er et eksempel på. Det hersker en rekke betingelser for å nå selvledelse eller å bli transformert. Uregjerlige aspekter ved det sosiale liv er etter mitt skjønn svært lite problematisert i modellen. Dette kan tenkes å ha sammenheng med hvordan modellen forholder seg til det normative og det kausale, samt dens forståelse av makt.

7.2 Normative og kausale aspekter

Det er blitt vist hvordan modellen om transformativ ledelse (Bass og Riggio 2006) i liten grad belyser outsiders situasjon og de negative virkningene – sett fra outsiders ståsted – en transformativ ledelsesform medfører. Dette kan tenkes å henge sammen med modellens dobbelt normative ledelsesbegrep. Det er bare gode – og ikke onde – ledere som er transformative ledere, og i tillegg skal de lede gjennom gode verdier (Sørhaug 2004:306-307). I samme åndedrag påpeker Yukl (2010:287) at betegnelsen ”transformativ ledelse” den senere tid har inkludert nesten alle typer av effektiv ledelse, uavhengig av den underliggende

innflytelsesprosessen. ”Ledelse” kan slikt sett defineres som det samme som ”transformativ ledelse”. Idet dette normative standpunktet artikuleres så tydelig ser man omrisset av svært vanskelige og relative problemstillinger. En logisk konsekvens av at bare gode ledere kan betegnes som transformativ ledelse, blir at det bare er ”god ledelse” som er ledelse. Dårlig ledelse er da ikke ledelse, og spesielt ikke hvis verdiene også er dårlige. Hvis man bruker denne tankegangen for å se på KunTeks ledelse fra outsiderens ståsted – som stadig føler de blir utsatt for dårlig ledelse – er ikke lederne ved KunTek ledere, og bare den ledelsen som rettes mot partnere, er ledelse. Det er nærliggende å spørre om det er bra eller dårlig at outsiderne ekskluderes? For effektiviteten kan det faktisk tenkes å være positivt. Men på den andre siden: Hvilken innvirkning har det på effektiviteten at det spres frykt i bedriften ved at folk ekskluderes? Dette er bare noen av implikasjonene av at modellen om transformativ ledelse antar et så sterkt normativt standpunkt.⁵² Den største implikasjonen sett opp mot KunTeks organisatoriske virkelighet, er likevel at modellen i liten grad problematiserer mekanismer som skaper outsiders. Den tar for så vidt forbehold om at det finnes ”mørke sider ved myndiggjøring” (Bass og Riggio 2006:198), men det virker som at slike sider følger av at lederne ikke følger de fire i-ene godt nok – ikke at det er utrolig vanskelig for ledere å følge oppskriften de fire i-ene gir. Ser man dette opp mot at også verdiene skal være gode, er det et vesentlig poeng at verdiene kan oppleves ulikt, og da spesielt av outsiders, som opplever at det ikke alltid er overensstemmelse mellom gründernes verdier og deres handlinger. Verdiene ved KunTek lever til en viss grad lever sitt eget liv og det er vanskelig for gründerne å forutse og håndtere underordnedes opplevelse av verdiene og verdienes virkninger. Dette gjelder sannsynligvis ikke bare for verdiene, men for en rekke andre betingelser for selvledelse. Skal lederne transformere alle til å bli partnere må de sørge for at alle betingelsene for selvledelse er oppfylt. Er det realistisk å tro at de kan de klare dette?

Det at modellen om transformativ ledelse krever så mye av transformativ ledere er slikt jeg ser det sterkt sammenknyttet med modellens gjennomgående kausale fokus. På tross av at virkemidlene i en transformativ ledelseslogikk er basert på gjensidighet og likeverd (Jf Sørhaug 2004), virker det forventede sluttproduktet likevel å være en kausal relasjon mellom transformerende ledelse og effektivitet i modellen. Sørhaug (2004:308,313-314) påpeker at

⁵² Dette argumentet er satt veldig på spissen. Bass og Riggio (2006:182) viser at ledere både kan være suksessfulle og mislykkede, men at sjansen øker for å oppnå suksess jo mer transformativ lederen er. Det er altså nødvendig å understreke at selv om Hitler blir betegnet som en ond tyrann (Burns 1978:3,240), er det ikke det samme som at dårlige ledere er onde, og derfor ikke ledere. Samtidig virker det ut fra Bass og Riggio (2006:182) som at dårlige ledere i beste fall er transaksjonelle ledere. Poenget er imidlertid at det sterke normative fokuset overskygger negative virkninger av ledelse.

denne typen ledelse ser ut til å handle mer om sirkelsammenhenger enn kausalitet. Han mener videre at modellen adresserer sentrale problemer, men at den ikke har funnet noen god balanse mellom individ og fellesskap, person og organisasjon, eller mellom legitimeringsformer som tradisjon, karisma og byråkrati. Balansen blir et lederansvar det blir vanskelig å håndtere hvis det overfokuseres på ledelse.

Sammenlikner man modellen opp mot den foucauldianske ledelse, er det sistnevnte et perspektiv som forholder seg normativt nøytralt og fanger derfor opp både positive og negative aspekter, dog uten å ta stilling til dem. Isteden retter dette perspektivet fokuset mot hvordan ledelse konstitueres i en konkret praksis og hvordan normative ideer og oppfatninger blir en del av denne praksisen, på lik linje med alle andre faktorer. Når det gjelder det kausale ser den foucauldianske ledelse på det bevegelige samspillet mellom både årsaker, virkninger og kontekster. Sammenlikner man lederes posisjon i den foucauldianske ledelse og modellen om transformativ ledelse, ser det ut til at modellen plasserer ledere som det viktigste i organisasjonen, mens ledere i den foucauldianske ledelse får en nøytral plass. De er verken mer eller mindre viktig enn andre personer eller andre organisatoriske komponenter. Diskursen i KunTek viser vel og merke at gründerne har en veldig sentral posisjon i bedriften, samtidig med at det de gjør, sier og ”er” alltid inngår i relasjoner med andre personer og kontekster i et bevegelig samspill. Ledere ved modellen om transformativ ledelse er naturlig nok transformative og delvis karismatiske ledere. Ved den foucauldianske ledelse er det mer passende å si at diskursen fungerer transformerende, der gründerne samtidig kan ses på som transformative ledere.

7.3 Implikasjoner av perspektivenes maktforståelse

Den største forskjellen mellom den foucauldianske ledelse og modellen om transformativ ledelse (Bass og Riggio 2006) virker å være den gjennomgående positive tilnærming til virkeligheten som ligger i den sistnevnte modellen. Det som ikke kan tenkes å øke effektivitet, det som er ukontrollerbart samt organisatoriske tregheter og konflikter, utelates for en stor del fra modellen. Kanskje finnes mye av forklaringen til at modellen antar en slik entydig positiv tilnærming til virkeligheten i måten makt forstås på.

Makt som begrep og fenomen ser ut til å være lite problematisert i forbindelse med utviklingen av modellen om transformativ ledelse. I den grad makt er omtalt er makt forstått som noe man har eller oppnår gjennom visse posisjoner eller personlige kapasiteter (se for

eksempel Bass og Riggio 2006:184). Mens denne modellen er mer harmoniserende og positiv og behandler makt lite eksplisitt, belyser den foucauldianske ledelse maktmekanismer eksplisitt og tydelig. Det er slikt sett interessant å se modellen opp mot Steven Lukes' (1974) tre maktdimensjoner som ble omtalt i kapittel 3. For det første virker den første dimensjonen betegnet som kausal makt å være implisitt rådende i modellen om transformativ ledelse. Makt forstås da kausalt og begrensende. Det at en transformativ ledelsesform handler lite om ordrer og fysisk tvang, kan derfor ses på som en grunn til at makt som begrep i stor grad blir utelatt fra modellen. For det andre kan man si at Lukes' (1974) tredje dimensjon betegnet som hegemonisk makt også ligger implisitt i modellen. Denne maktformen er veldig usynlig fordi underordnedes verdier og virkelighetsoppfatninger er på tur til å bli de samme som lederne. Kanskje er dette en annen grunn til at transformativ ledelse er positiv og harmoniserende. Når alt fungerer bra og alle har de samme verdiene, trenger ingen å utøve makt. Problemet inntreffer idet ikke alle deler disse verdiene, og transformasjonen ikke lykkes. Dette problemet er likevel ikke problematisert spesielt i modellen og kanskje kan man si at idet slike problemer oppstår, blir det ikke sett som å ha med makt å gjøre. Det er bare dårlig ledelse, også omtalt som "Laissez-Faire"-ledelse (Bass og Riggio 2006:9) – en ledelsesform der lederne nærmest abdiserer.

I motsetning har den foucauldianske ledelse en bredere og mer kompleks forståelse av makt, der makt både ses på som noe begrensende, men fremfor alt som noe produktivt (Clegg et al. 2006:237). Den ensidig positive virkeligheten modellen om transformativ ledelse belyser blir i den foucauldianske ledelse også skapt gjennom nettopp maktforhold. Samtidig fanges begrensende forhold inn. Makten ligger fremfor alt i diskursen; makt er ikke noe som er tilknyttet agenter eller posisjoner i seg selv, men makt er heller et komplekst nett av relasjoner bestemt av de kunnskapssystemer som dannes i diskursen (Foucault 1990:94 og 100 i Clegg et al. 2006:300). Makten ligger på en side i gründernes virkelighetsforståelse og i verdiene som er i omløp, som igjen formidles og kommer til uttrykk gjennom konkrete ledelsesteknikker. Et illustrerende eksempel kan tas fra medarbeidersamtaler. Et møterom med en person i rommet gir ikke noe fundament for å si noe om maktens uttrykk, men idet to personer møtes er makten i virksomhet. Uten en relasjon er det heller ingen maktutøvelse (Clegg et al. 2006:223). Idet en sier eller gjør noe kommer makten til uttrykk, men makten ligger ikke bare i utsagnet i seg selv. Utsagnet blir et uttrykk for makt idet utsagnet henspiller på diskursen. Som Foucault påpeker er ingen utsagn frakoplet diskursen, og det blir da viktig for en diskursanalytiker å spørre hvordan et bestemt utsagn oppsto på bekostning av et annet

(Foucault 1972:30 i Clegg et al. 2006:300-301). I eksemplet med medarbeidersamtalen blir lederens forklaring av hvordan man oppnår tillit i KunTek et slikt utsagn det ligger makt i, nettopp fordi det kan tenkes å henseile på noe større, på gründernes verdier og på et krav om selvledelse som ligger i diskursen. At dette er et uttrykk for makt vises imidlertid bare så lenge det oppstår motstand; uten motstand finnes ikke makt (Foucault 1994:140,142 i Raffnsøe et. al. 2008:33). At det her er snakk om en viss motstand vises for eksempel gjennom at lederen finner det nødvendig å beskrive hvordan man oppnår tillit. Mer generelt kommer motstanden til syne både av outsiders misnøye og konkurrerende attribusjoner av årsakssammenhenger, og partners misnøye med brutte lovnader som i sin tur utfordrer gründernes virkelighetsforståelse. Slik jeg tolker Foucault vil det derfor alltid være en eller annen form for maktutøvelse i all menneskelig interaksjon, fordi alle utsagn er en del av en diskurs med visse kunnskapssystemer som tjener visse – dog foranderlige og ikke ”egentlige” – interesser. Med denne maktforståelsen får man øye på både positive og negative virkninger av transformativ ledelse i motsetning til modellen om transformativ ledelse. Både partnere og outsiders er slikt sett resultater av, eller mer presist formulert, bevegelige medprodusenter av den organisatoriske virkeligheten ved KunTek.

8.0 Oppsummering og videre forskning

Avslutningsvis skal jeg kort svare på oppgavens to problemstillinger. Dette gir også et godt utgangspunkt for å peke på mulige retninger for videre forskning. Gjennom å se på casebedriften som et eksempel på en bedrift med en transformativ ledelsesform, har denne oppgavens generaliseringsstrategi vært å koble empirien opp mot modellen om transformativ ledelse (Bass og Riggio 2006). Modellen lanserer en oppskrift på hvordan ledere kan og bør lede på en måte som transformerer underordnede. Dette er en ledelsesform som dypest sett handler om å skape felles verdier og interesser mellom ledere og underordnede. Gjennom oppgaven er det vist hvordan endepunktet for en slik transformasjonsprosess er selvledelse. På tross av at modellen er en av de største, nyeste og mest omtalte ledelsesteoriene (Jf Lowe and Gardner 2001 i Northouse 2010:171), er det i denne oppgaven blitt argumentert med at modellen mangler kritisk problematisering av betingelser for at ledere skal kunne transformere underordnede. Modellen sier også lite om hva som skjer hvis transformasjonen ikke lykkes. Den første av de to problemstillingene ble derfor slik formulert: *Hvordan skapes betingelser for underordnedes selvledelse, og hva skjer med underordnede som ikke oppfyller betingelsene?*

Som verktøy for å forstå hvordan slike betingelser skapes ved casebedriften, er det blitt anvendt et diskursanalytisk perspektiv inspirert av Michel Foucault (1999; 2000; 2002) og utvalgt sekundærlitteratur om Foucault (Clegg et al. 2006; Raffnsøe et al. 2008; Hammer 2008). Det er blitt vist hvordan betingelsene skapes og synliggjøres i de kontinuerlige brytningene mellom diskursens mange komponenter. Komponentene som i hovedsak er blitt gjenstand for analyse er for det første de ulike kunnskapssystemene i diskursen. Gründernes virkelighetsforståelse er en av disse, som består av at visse verdier, arbeidsmetoder, egenskaper og fagkompetanser vurderes som bedre og viktigere enn andre. Denne virkelighetsforståelsen står i relasjon til utfordrende og kritiske virkelighetsforståelser fra ulike underordnede, som opplever gründernes ønsker og krav som problematiske. For det andre er betingelser for selvledelse analysert i møtet mellom gründernes ledelsesteknikker – som i sin tur henspiller på deres virkelighetsforståelse – og underordnedes selvledelsesteknikker, som da henspiller på underordnedes ulike virkelighetsforståelser. I dette kontinuerlige spillet mellom diskursens komponenter er det analysert hvordan ulike betingelser for selvledelse utkrystalliserer seg. En hovedbetingelse er å komme til et punkt der underordnede internaliserer gründernes verdier og målsetninger. De

må befinne seg i en relasjon med gründerne basert på gjensidig tillit. Dette muliggjøres både gjennom å ha en faglig kompetanse som verdsettes og utnyttes, og at de tar vare på ansvaret som følger med. Dette blir lettere hvis de samtidig har et stort ønske om selvstendighet, og faglig og personlig utvikling, at de har en faglig leder over seg innen samme fagfelt som kan tjene som støttespiller og eksempel, og at de får delta på møter som er relevante for deres arbeid og kompetanse. På slike møter, og mer generelt blir det viktig å kunne argumentere for verdien av sine faglige bidrag. I tillegg er det viktige betingelser at underordnede skaffer seg informasjon om bedriftens overordnede retning og økonomiske situasjon, for å forstå omgivelsene. De må selv ta initiativ til ønsket oppfølging, der det er en fordel å spørre om råd og ikke om hjelp. Blir de misfornøyde med noe bør det håndteres gjennom forhandling og dialog og ikke gjennom uttalt misnøye. Det er blitt vist hvordan de som i liten grad oppfyller disse betingelsene sakte men sikkert ekskluderes fra bedriften.

Opgavens andre problemstilling har gått ut på å sammenlikne det foucauldianske perspektivet med modellen om transformativ ledelse, sett opp i mot empirien fra casebedriften gjennom dette spørsmålet: *På hvilken måte gir det foucauldianske perspektivet en mer helhetlig forståelse av transformativ ledelse sammenliknet med modellen om transformativ ledelse?* Det foucauldianske perspektivet, som er kalt ”den foucauldianske ledelse” gir for det første en mer helhetlig forståelse i den forstand at den ikke inntar noe normativt standpunkt. Det tar ikke stilling til hva som er god eller dårlig ledelse, men analyserer hvordan det at ledelse og ledere oppfattes som god eller dårlig i seg selv har innvirkning på den organisatoriske praksisen. For det andre gir den foucauldianske ledelse en mer helhetlig forståelse fordi det ikke har som mål å etablere ledelse som årsak i en kausal relasjon til effektivitet. Perspektivet retter fokuset mot hele den organisatoriske praksisen, der både årsaker, virkninger og kontekster analyseres i et bevegelig samspill og der ingen av dem tillegges fundamental eller kausal forklaringskraft. For det tredje gir den foucauldianske ledelse en mer helhetlig forståelse gjennom at makt ikke bare forstås som noe begrensende, som noe noen uten videre har mer av enn andre, og noe som kun er forbundet med posisjoner eller personlige kapasiteter. Makt forstås heller som noe skapende, noe relasjonelt og noe som alltid står i relasjon til motstand. Makt ligger ikke bare i det noen sier eller gjør, men er fremfor alt en karakteristikk av en diskurs, som først og fremst bevirker at personer blir gjort, eller gjør seg selv til subjekter. Denne maktforståelsen gjør at transformativ ledelse ikke bare blir en gitt ledelsesform som ledere kan velge å utøve gjennom å følge oppskrifter.

Transformativ ledelse blir i dette lyset en betegnelse på en diskurs som fungerer både positivt og negativt transformerende på personer i diskursen.

Det kunne vært interessant å se denne oppgavens resultater og analytiske rammeverk opp mot en rekke forskningsområder, men jeg vil helt til slutt kort bare nevne noen få av disse. For det første ville det vært naturlig å sammenlikne mine empiriske funn opp mot tidligere forskning på "kunnskapsledelse" eller ledelse i kunnskapsorganisasjoner, og gjennom det gitt et lite bidrag til utvikling av det forskningsfeltet. Dette feltet er stort og befinner seg slik jeg ser det innen den mer nøkterne og samfunnsvitenskapelige delen av organisasjonsteorien. Jeg har undersøkt deler av dette feltet og funnet at mine funn for en stor del går i bredd med denne forskningen (se Nordhaug 2002; og spesielt Poulefelt 2002; Hillestad 2002). Samtidig har det foucauldianske perspektivet medført en litt annerledes måte å tenke om virkeligheten på. Det er imidlertid interessant at også denne forskningen påpeker behovet for en mer balansert lederrolle i slike organisasjoner. Hillestad (2002:295) skriver:

Videre framstår ledelse som et stadig mer altomfattende ansvar, ettersom arbeidslivet er blitt mer grenseløst. Det blir en viktig oppgave å passe på og beskytte arbeidstaker fra sin egen arbeidsgiver, og regulere spenningsforholdet mellom kollektiv samhandling og intern konkurranse.

I bredd med dette viser også empirien fra KunTek at ledere befinner seg i en vanskelig og tidvis motsetningsfylt posisjon med forventninger fra underordnede det er vanskelig å håndtere. Med slik empiri som forståelsesmessig utgangspunkt, er det bemerkelsesverdig at modellen om transformativ ledelse (Bass og Riggio 2006) virker å støtte opp om en stadig mer altomfattende lederrolle, idet lederen settes som den viktigste aktøren for å skape en god og effektiv organisasjon. Sørhaug (2004:323) peker imidlertid i den samme retningen som Hillestad (2002) idet han skriver: "Ledere kan ikke gjøre alt de skal, og enda mindre kan de være alt de skal. Mange av utfordringene som ligger i transformasjonsledelse, må forskyves fra person til struktur". Som løsning på dette problemet lanserer Sørhaug (2004:314-323) tre spesifikke koblinger mellom organisering og kunnskap, makt og legitimitet, som han benevner som kollegium, linje og nettverk. Dette er et idealtypisk kompleks han mener burde brukes som designkriterier for utvikling av moderne organisasjonsformer. Uten å gå nærmere inn på dette her, er kunnskapsregimene gode forslag til hvordan urealistiske forventninger til ledere og ledelse kan "organiseres bort" eller balanseres. De er slikt sett meget interessante innspill som utgangspunkt for videre forskning på hvordan dette kan implementeres i organisasjoner.

En helt annen retning for videre forskning kan pekes ut på bakgrunn av denne oppgavens teoretiske forankring i Foucaults (2002) ideer om governmentality med sin særegne maktforståelse. Blant annet av Neumann og Sendings (2003b) artikkelsamling er det tydelig at dette perspektivet har fått gjennomslagskraft i Norge det siste tiåret. Perspektivet er imidlertid først og fremst brukt i relasjonen mellom stat eller regjering og befolkningen. De beskriver det slik i forordet: ”Hensikten med denne boken er å løfte frem det vi ser som en stadig mer sentral form for makt i dagens Norge, nemlig den indirekte styring som finner sted når individer trer inn i praksiser som holdes frem for dem som ”normale”. Dette er en maktform som ofte overses” (Neumann og Sending 2003a:7). Selv om dette perspektivet er noe brukt på samfunnsnivå er det ifølge Clegg et al. (2006:236) bemerkelsesverdig lite brukt i forskning på makt i organisasjoner. Det at jeg i denne oppgaven har forsøkt å gjennomføre forskning med dette perspektivet må imidlertid ses på som et utforskende – og på ingen måte ferdiguttenkt – forsøksprosjekt, der jeg har funnet at dette perspektivet innehar ideer som kan brukes for å forstå transformativ ledelse på en ny måte. Om Foucaults (1977-78:112 i Raffnsøe et al. 2008:287) utsagn om at vi lever i en tidsalder hvor denne governmentaliteten er blitt den overgripende rasjonalitetsformen er riktig, er ut fra min studie vanskelig å si så mye om. Det vil uansett være interessant å forske mer på om governmentaliteten også kan sies å ha fått nedslagskraft i små kunnskapsorganisasjoner. Uavhengig av om det er tilfellet eller ikke, innehar Foucaults governmentality-litteratur interessante ideer for ledelsesforskning, så vel som sosiologisk organisasjonsforskning – hvis det da er noen motsetning mellom disse.

Litteratur

- Andersen, Svein S. (1997) *Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget
- Bass, Bernard M. (1990) *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial application*. New York: The Free Press
- Bass, Bernhard M. og Ronald E. Riggio (2006) *Transformational Leadership*. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates
- Brannen, Julia (2007) "Working qualitatively and quantitatively" In: Seale, Clive, Giampietro Gobo, Jaber F. Gubrium and David Silverman (ed.) *Qualitative Research Practice*. London: Sage Publications
- Burian, Bodil og Poul Burian (2006) "Reflekterende forskning – forskning fra en reflekterende position PRISME" I: Eliassen, Helge og Jaakko Seikkula (red.) *Reflekterende prosesser i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget
- Burns, James MacGregor (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row
- Burns, James MacGregor og Georgia Sorenson (2006) "Foreword" In: Bass, Bernhard M. and Ronald E. Riggio (ed.) *Transformational Leadership*. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates
- Byrkjeflot, Haldor og Tor Halvorsen (1997) "Ledelse og kunnskap – angloamerikanske og tyske kontraster" I: Byrkjeflot, Haldor (red.) *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Byrkjeflot, Haldor (1997) "Institusjonelle forutsetninger for faglig og profesjonell ledelse – industriledelse i Tyskland og USA" I: Byrkjeflot Haldor (red.) *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Campbell, Stacy M, Andrew J. Ward, Jeffrey A. Sonnenfeld and Bradley R. Agle (2008) "Relational ties that bind: Leader-follower relationship dimensions and charismatic attribution" In: *The Leadership Quarterly*. Elsevier: 2008(19): 556-568
- Clegg, Stewart, David Courpasson og Nelson Phillips (2006) *Power and Organizations*, London: Sage Publications
- Conger, Jay A. og Rabindra N. Kanungo (1998) *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

- Eliassen, Helge og Jaakko Seikkula (2006) (red.) *Reflekterende prosesser i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget
- Engelstad, Fredrik (2005) *Hva er makt*. Oslo: Universitetsforlaget
- Forseth, Ulla, Thomas Hugaas Molden og Bente Rasmussen (2002) ”Det nye arbeidslivet – et kundeliv” I: Forseth, Ulla og Bente Rasmussen (red.) *Arbeid for livet*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Foucault, Michel (1999 [1971]) *Diskursens orden*. Oslo: Spartacus Forlag.
- Foucault, Michel (2000) *Power: Essential works of Foucault 1954-1984*. New York: The New Press
- Foucault, Michel (2002) *Forelesninger om regjering og styringskunst*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Frey, James H. and Andrea Fontana (1993) “The Group Interview in Social Research” In: Morgan, David L. (red.) *Successful focus groups*. California: Sage Publications
- Gadamer, Hans-Georg (1999) *Truth and method*. (2.ed.) London: Sheed & Ward
- Grønhaug, Kjell, Odd H. Hellesøy og Geir Kaufmann (2001) *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget
- Hammer, Svein (2008) ”Styring, statistikk, subjektivitet. Utledning av et analytisk rammeverk” I: *Tidsskrift for samfunnsforskning*. Universitetsforlaget: Nr.1 2008: 73-106
- Hammer, Svein (2009a) ”Resultatstyring: Rasjonell teknikk eller diskursiv mekanisme?” I: *Tidsskrift for samfunnsforskning*. Universitetsforlaget: Nr.1 2009: 85-98
- Hammer, Svein (2009b) ”Diskursanalyse” i Tjora, Aksel (2009) *Fra nysgjerrighet til innsikt: Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Trondheim: Sosiologisk forlag
- Hatch, Mary Jo (2001) *Organisasjonsteori: moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag
- Henriksen, Lars Bo (2003) *Kvalitet i kvalitativ samfunnsvidenskap – en historie om filosofisk hermeneutik og kvalitative metoder i samfunnsvitenskapene*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag
- Hillestad, Tore (2002) ”Organisering og ledelse av kunnskapsvirksomheter” I: Nordhaug, Odd. (red.) *Kunnskapsledelse: trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2002) *Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, Steinar (1997) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

- Launsø, Laila og Olaf Rieper (2005) *Forskning om og med mennesker: forskningstyper og forskningsmetoder i samfunnsforskning*. København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck
- Leiulfsrud, Håkon og Barbra S. Frisvold (2003) ”Samtidsdiagnoser i sosiologien – forestillinger om ”det nye arbeidslivet”” I: *Sosiologisk tidsskrift*. Universitetsforlaget: Vol 11: 154-180
- Lukes, Steven (1974) *Power: a radical view*. London: Macmillan
- Macnaghten, Phil og Greg Myers (2007) ”Focus groups” In: Seale, Clive, Giampietro Gobo, Jaber F. Gubrium and David Silverman (eds.) *Qualitative Research Practice*. London: Sage Publications Ltd
- Manz, Charles C, og Henry P. Sims Jr. (2001) *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. San Fransisco: Berret-Coehler Publishers
- Martinsen, Øyvind Lund (2003) ”Selvledelsesmetodene” I: Eriksen, Thomas Hylland, Thomas Gad, Øyvind Martinsen og Geir Thompson (red.) *Selvledelse: menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag
- Neumann, Iver B. (2002) ”Forord” I: Foucault, Michel (2002) *Forelesninger om regjering og styringskunst*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Neumann, Iver B. (2003) ”Innledning: Regjeringsbegrepet og regjeringens historiske fremvekst” I: Neumann, Iver B. og Ole Jacob Sending (red.) *Regjering i Norge*. Oslo: Pax Forlag
- Neumann, Iver B. og Ole Jacob Sending (2003a) ”Forord” I: Neumann, Iver B. og Ole Jacob Sending (red.) *Regjering i Norge*. Oslo: Pax Forlag
- Neumann, Iver B. og Ole Jacob Sending (2003b) (red.) *Regjering i Norge*. Oslo: Pax Forlag
- Nordhaug, Odd. (2002) (red.) *Kunnskapsledelse: trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget
- Northouse, Peter G. (2010) *Leadership: theory and practice*. (5.ed.) Thousand Oaks: Sage Publications

- Pfeffer, Jeffrey (1977) "The ambiguity of leadership" i *Academy of management review*. Vol 2, nr 1: 104-112.
- Poulfelt, Flemming (2002) "Ledelse i kunnskapsintensive virksomheter" I: Nordhaug, Odd. (red.) *Kunnskapsledelse: trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget
- Raffnsøe, Sverre, Marius Gudmand-Høyer og Morten S. Thaning (2008) *Foucault*. København: Samfundslitteratur
- Rapley, Tim (2007) "Interviews" In: Seale, Clive, Giampietro Gobo, Jaber F. Gubrium and David Silverman (eds.) *Qualitative Research Practice*. London: Sage Publications
- Rasmussen, Bente (2008) "Kunnskapsorganisasjoner – postbyråkrati eller markedsstyrt?" I: *Nordiske Organisasjonsstudier*. Fagbokforlaget: Vol 10 (3): 7-28
- Rost, Joseph C. (1991) *Leadership for the twenty-first century*. Westport: Praeger
- Rowlinson, Michael (2004) "Challenging the Foundations of Organization Theory" In: *Work, Employment & Society*. British Sociological Association: Vol 18: 607-620
- Ryen, Anne (2004) "Ethical issues" In: Seale, Clive, Giampietro Gobo, Jaber F. Gubrium and David Silverman (eds.) *Qualitative Research Practice*. London: Sage Publications
- Skorstad, Egil (2002) *Organisasjonsformer. Kontinuitet eller forandring?* Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag
- Strand, Torodd (2001) *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget
- Strand, Torodd (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2.utg.) Bergen: Fagbokforlaget
- Sundet, Rolf (2006) "Reflekterende prosesser – noe mer enn refleksjon?" I: Eliassen, Helge og Jaakko Seikkula (red.) *Reflekterende prosesser i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget
- Sørhaug, Tian (2004) *Managementaltitet og autoritetens forvandling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, Geir (2003a) "Forutsetninger for å lykkes med selvledelse" I: Eriksen, Thomas Hylland, Thomas Gad, Øyvind Martinsen og Geir Thompson (red.) *Selvledelse: menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag

- Thomson, Geir (2003b) ”Superledelse” I: Eriksen, Thomas Hylland, Thomas Gad, Øyvind Martinsen og Geir Thompson (red.) *Selvledelse: menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag
- Tjora, Aksel (2009) *Fra nysgjerrighet til innsikt: Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Trondheim: Sosiologisk Forlag
- Wadel, Carl Cato (2006) ”Om å lede seg selv sammen med andre. Selvledelse i medarbeidersamhandling” i *Sosiologi i dag*. Vol 36: Nr. 1: 59-77. Elektronisk dokument, lastet ned 28.04.11 fra https://bora.uib.no/bitstream/1956/2787/13/Paper_III_Carl_C_Wadel.pdf
- Weber, Max (1992 [1930]) *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York: Routledge
- Weber, Max (2000) *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Wennes, Grete (2006) ”Jakten på den avhengige variabel” I: Nyeng, Frode og Grete Wennes (red.) *Tall, tolkning og tvil*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Yukl, Gary (2010) *Leadership in Organizations*. (7.ed.) Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall

Vedlegg

Vedlegg 1:

Informasjonsskriv vedrørende forskningsintervju

Informasjon om X (KunTek) som forskningsbedrift for masteroppgave i sosiologi

Jeg er en 24 år gammel masterstudent i sosiologi ved NTNU som skal bruke X som forskningsbedrift for min masteroppgave. Sommeren 2008 var jeg i kontakt med X og fikk godkjennelse på at jeg skulle få tilgang til datainnsamling. Etter det har jeg fulgt bedriften og har blitt kjent med mange av lederne og noen av de ansatte. Datainnsamlingen vil bestå av både intervjuer og reflekterende prosesser/gruppeintervju. Håpet er å få gjort det meste av datainnsamlingen i løpet av høsten 2009. Oppgaven skal etter planen være ferdigskrevet høsten 2010.

Prosjektet mitt er tilknyttet et doktorgradsprosjekt ved TØH. Vi har fått beskjed fra X sin ledelse om at vi står fritt til å dele på innhentet informasjon og data, noe vi setter stor pris på. Samtidig setter dette store krav til profesjonalitet fra oss som forskere, og jeg vil understreke at all data og informasjon vil bli behandlet med største respekt og forsiktighet – både med hensyn på anonymitet, personvern og sensitiv bedriftsinformasjon. Jeg legger stor vekt på at masteroppgaven skal være en vitenskapelig, troverdig og etisk god oppgave. Ved alle tvilstilfeller der jeg er usikker på hvor mye jeg kan og bør nevne av konkrete persons- og bedriftsopplysninger, vil jeg ta kontakt med dere for å få dette avklart.

Siden jeg enda ikke har foretatt datainnsamling, har jeg ikke lyst til å beskrive tema for oppgaven i detalj – det kunne lagt føringer for de data jeg får. Likevel vil jeg nevne at oppgaven befinner seg innenfor feltet ”arbeids- og organisasjonssosiologi”, med fokus på relasjoner mellom ledere og ansatte i organisasjoner der kunnskap står sentralt.

Da ser jeg frem til å jobbe med dere alle, og håper på mange interessante samtaler. Jeg har også lyst til å takke alle for det gode samarbeidet hittil!

Vennlig hilsen

Tom Runar Buljo

Vedlegg 2:

Intervjuguide

Bakgrunnsspørsmål:

- Når ble du ansatt og hvilken stilling har du i bedriften?
- Kan du si litt om status for KunTek akkurat nå?
- Hvordan trives du i jobben?

Ledelsesforståelser:

- Hva forstår du med begrepet ”ledelse”?
- Hva tenker du er årsaken til at du har den forståelsen av ledelse som du har?

Forventninger:

- Hvilke forventninger har du til ”ledelsen”?
- Hvem tenker du på som ”ledelsen”?
- Hvilke forventninger har du til deg selv som ansatt/leder?
- Hvilke forventninger har du til ansatte/lederne?
- Hva ser du på som god og dårlig ledelse?
- Føler du det er samsvar mellom dine forventninger til ansatte/ledere og erfaringer med ansatte/ledere?

Ledelse i praksis:

- Har du erfaringer med det å bli ledet?
- Hva vil det si å bli ledet?
- Hvem blir du i så fall ledet av?
- På hvilken måte blir du ledet?
- Kan du nevne noen konkrete erfaringer med det å lede?
- Hva vil det si å lede?
- Hvem leder du?
- Hvordan leder du?
- Hvis du ikke føler du leder, hva består så rollen som leder av?

Selvledelse:

- Hvis du føler du blir ledet, hva får de som leder deg til å gjøre og hva gjør du fordi du selv har bestemt/villet det?
- Altså, hvor går balansen mellom det å bli ledet, og det og lede deg selv?
- Er du fornøyd med denne balansen?
- Ønsker du mer eller mindre ledelse/selvledelse?

- Klarer du å skille mellom hva lederne får deg til å gjøre, og det du gjør fordi du selv bestemmer det, eller er dette skillet utydelig? Hvorfor?
- Hvis du ikke føler du blir ledet av andre, hva er drivkraften bak din ledelse av andre?

Tilliggende dybdespørsmål:

- Tror du andre har samme oppfatning om ansatte/ledere som deg selv?
- Hvis ikke, hvilken oppfatning av ansatte/ledere tror du andre har?
- Hvordan vinner man tillit og respekt?
- Hvor sterkt står bedriftens verdier i bedriften?
- Hva tenker du om kritikk? Er det rom for kritikk ved KunTek, og er det positivt eller negativt?
- Hvordan oppleves mellomrommet mellom visjon og instruks, eller mellom overordnet og detaljert ledelse?

Til slutt:

- Hvordan tror du at ansattes, gruppelederes og ledes forståelser av hva ledelse er, påvirker organisasjonen som helhet?
- Er det mer du har lyst å si som enda ikke har kommet fram?