

## **Motstand mot endringer i organisasjoner**

*På hvilken måte kan bruk av anerkjennelse motvirke utvikling av rigide organisasjonskulturer og fremme læringsevne og endringsprosesser?*

**Arne Roger Hansen**



Master i pedagogikk  
Allmenn Studieretning

UNIVERSITETET I OSLO  
Det utdanningsvitenskapelige fakultet  
Pedagogisk forskningsinstitutt

Høst 2006



## **SAMMENDRAG AV HOVEDOPPGAVEN I PEDAGOGIKK**

### **TITTEL:**

Motstand mot endringer

På hvilken måte kan anerkjennelse motvirke utviklingen  
av rigide organisasjonskulturer og fremme læringsevne  
og endringsprosesser?

### **AV:**

Arne Roger Hansen

### **EKSAMEN:**

Masteroppgave i Pedagogikk

Allmenn Studieretning

### **SEMESTER:**

Høst 2006

### **STIKKORD:**

- **Anerkjennelse**
- **Organisasjonskultur**
- **Endringer**

## **Problemområde**

Den foreliggende teksten tar for seg på hvilke måte anerkjennelse kan bidra til å motvirke utviklingen av rigide organisasjonskulturer og fremme læringsevne og endringsprosesser. Den er formulert som et forsøk på å vise hvordan individer gjennom samhandlinger utvikler rutiner og konvensjoner i en organisasjon, og hvor disse blir en del av en organisasjonskultur.

Den forsøker gjennom ulike psykologiske og sosiologiske teorier med fokus på angst å vise individuelle forskjeller i oppfatning, tolkning og handling. Teksten tar videre for seg anerkjennelsen og hvordan anerkjennende holdninger påvirker individers måter å forholde seg til forandringer og læringsprosesser. Jeg forsøker videre å vise til mulige konsekvenser fravær av anerkjennelse vil ha på individene.

Teksten forsøker å vise til hvordan anerkjennelse kan brukes for å fremme lærings- og endringsevnene til miljøer og organisasjoner.

## **Metode**

*Motstand mot endringer – På hvilke måte kan bruk av anerkjennelse motvirke utviklingen av rigide organisasjonskulturer og fremme læringsevne og endringsprosesser* er et litteraturstudie og bruker en hermeneutisk-dialektisk metode. Ved å gå inn i de ulike teoriene vil jeg konstruere nye måter å forstå de mekanismer og prosesser som fungerer i forhold til motstand mot endringer.

## **Data/kilder**

Som representanter for organisasjonsteori tar jeg hovedsakelig i bruk Argyris & Schön, Schein, E. og Kaufmann & Kaufmann som gir en beskrivelse av den mellommenneskelige aktiviteten i en organisasjon. Representanter for psykologisk teori er i hovedsak A. Løvlie Schibbye, G. Kelly, C. Dweck, disse beskriver på hver sin måte hvordan individer forholder seg til sine omgivelser. Andre viktige representanter er G. Mead og A. Giddens.

## Resultater

I den foreliggende teksten kommer det til syne ulike måter individer opplever og forholder seg til omverden på. Hvor individene i samspill med andre utvikler felles forståelse av omgivelsene og hvordan utfordringer skal løses. Teksten prøver vise at samspill der frykt og angst uartikulert og ved manglende konfrontering kan utvikles til rigide og lite forandringsvillige miljøer. Jeg har videre forsøkt å vise at gjennom anerkjennelse vil organisasjoner kunne tilrettelegge forholdene på en måte at dens medlemmer samhandler ut ifra tillit og trygghet, og hvor individene vil bedre kunne våge å tillate seg selv forandring. Ved anerkjennelse vil organisasjonens medlemmer få mulighet til å reflektere og konfrontere sider ved seg selv og andre som ellers vil være skremmende og skjemmende. Tekstens intensjon er å forsøke å vise at ved aktiv bruk av anerkjennelse vil en organisasjon lettere kunne tilegne seg og gjøre bruk av ny kunnskap.

## Forord

Denne oppgaven er et resultat av en interesse for hvordan mennesker opplever og handler i organisasjonsmiljøer. Etter mange års møte med ulike mennesker i deres daglige virke følte jeg et behov for å kunne fordype meg i pedagogisk teori, noe denne oppgaven er et produkt av.

Det har vært en periode som har gitt meg mye, både i forhold til kunnskap og gode venner.

Jeg vil først og fremst takke min veileder Eldar Bjørnerem som har vist stor forståelse for meg og min prosess med denne oppgaven, og som har vært til stor hjelp gjennom prosessen. Takk for flott veiledning og gode tilbakemeldinger.

Jeg vil også gi en stor takk til min familie og venner som gjennom årene ved universitet og ikke minst prosessen med oppgaven har vist en enorm toleranse og støtte. Jeg vil rette en stor takk til Espen Rydningen som har måtte tålt mye, men som har vært der for meg. En ekstra stor takk vil jeg gi til min kjære venninne Vibeke Bjerke som gjennom sitt vesen og interesser har vært en fantastisk støttespiller..

Sist men ikke minst vil jeg takke mine medstudenter for de gode samtalene og det gode samholdet som har vært i både gode og stressende dager.

Blindern, November 2006

Arne Roger Hansen

---

## Innhold

|  |          |
|--|----------|
| <b>1. INNLEDNING .....</b>                             | <b>1</b> |
| 1.1 REDEGJØRELSE FOR SENTRALE BEGREPER.....            | 2        |
| 1.1.1 <i>Angst</i> .....                               | 2        |
| 1.1.2 <i>Anerkjennelse</i> .....                       | 3        |
| 1.1.3 <i>Mekanismer</i> .....                          | 4        |
| 1.1.4 <i>Læring</i> .....                              | 5        |
| 1.2 PROBLEMSTILLING .....                              | 5        |
| <b>2. ORGANISASJON .....</b>                           | <b>6</b> |
| 2.1 INNLEDNING.....                                    | 6        |
| 2.2 ORGANISASJON .....                                 | 6        |
| 2.2.1 <i>Forutsetninger for organisasjon</i> .....     | 7        |
| 2.2.2 <i>Organisasjoner som åpne systemer</i> .....    | 7        |
| 2.2.3 <i>Organisasjon og rutiner</i> .....             | 8        |
| 2.2.4 <i>Forsvarsmekanismer i organisasjoner</i> ..... | 10       |
| 2.2.5 <i>Det uutalte i organisasjoner</i> .....        | 13       |
| 2.2.6 <i>Sammendrag og refleksjon</i> .....            | 14       |
| 2.3 ORGANISASJONSKULTUR.....                           | 15       |
| 2.3.1 <i>Definisjoner på organisasjonskultur</i> ..... | 15       |
| 2.3.2 <i>Utvikling av kultur</i> .....                 | 16       |
| 2.3.3 <i>Subkulturer</i> .....                         | 17       |
| 2.3.4 <i>Styrke i kulturen</i> .....                   | 18       |
| 2.4 TRE NIVÅER I KULTURBEGREPET .....                  | 19       |
| 2.4.1 <i>Artefakter</i> .....                          | 20       |

---

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 2.4.2     | <i>Artefakter i svake kulturer</i> .....   | 21        |
| 2.4.3     | <i>Verdier og grunnleggende antakelser</i> .....                                     | 21        |
| 2.4.4     | <i>Individens forhold til organisasjonskultur</i> .....                              | 24        |
| 2.4.5     | <i>Gruppeidentitet</i> .....   | 26        |
| 2.5       | SAMMENDRAG.....  | 27        |
| <b>3.</b> | <b>INDIVIDERS HANDLINGSMØNSTRE I FORHOLD TIL ANGST</b> .....                         | <b>29</b> |
| 3.1       | RUTINER OG KONVENSJONER.....   | 29        |
| 3.2       | HANDLINGSMØNSTER OG ENDRINGER I FORHOLD TIL INDIVIDUELLE KONSTRUKSJONER .....        | 31        |
| 3.3       | PERSONLIGHETSORIENTERINGER I FORHOLD TIL ENDRING OG OPPFATTELSE .....                | 34        |
| 3.4       | VERDIERS PÅVIRKNING PÅ ATFERD .....  | 37        |
| 3.5       | SAMHANDLING OG KOMMUNIKASJON.....  | 39        |
| 3.5.1     | <i>Samhandling i forhold til det uerkjente</i> .....                                 | 39        |
| 3.5.2     | <i>Sammhandling i forhold til tillit</i> .....                                       | 41        |
| 3.5.3     | <i>Handling og kommunikasjon i forhold til rasjonalistisk handlingsmønster</i> ..... | 43        |
| 3.5.4     | <i>Handling og kommunikasjon i forhold til signifikant kommunikasjon</i> .....       | 45        |
| 3.6       | SAMMENDRAG.....  | 47        |
| <b>4.</b> | <b>ANERKJENNELSE</b> .....   | <b>50</b> |
| 4.1       | GTJENSIDIG ANERKJENNELSE I ET DIALEKTIST RELASJONSPERSPEKTIV .....                   | 50        |
| 4.1.1     | <i>Manglende autonomifølelse</i> . .....   | 51        |
| 4.1.2     | <i>Selvavgrensning</i> .....   | 52        |
| 4.1.3     | <i>Følelsen av kontroll</i> .....  | 52        |
| 4.1.4     | <i>Fastlåsthet og forløsthet</i> .....   | 53        |
| 4.1.5     | <i>Selvaktualisering og aktelse</i> .....  | 54        |
| 4.1.6     | <i>Selvtillit</i> .....  | 54        |



---

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 4.1.7     | <i>Selvrespekt</i> .....  | 55        |
| 4.1.8     | <i>Selvhevdelse</i> .....   | 56        |
| 4.2       | UTFORDRINGER I ANERKJENNELSE .....                                    | 57        |
| 4.3       | SAMMENDRAG .....  | 58        |
| <b>5.</b> | <b>INDIVID I ORGANISASJON – HVORDAN ANERKJENNELSE VISER SEG</b> ..... | <b>60</b> |
| 5.1       | LÆRING I ORGANISASJON .....   | 60        |
| 5.2       | TO TYPER ATFERDER .....   | 64        |
| 5.2.1     | <i>Modell I - atferd</i> .....  | 65        |
| 5.2.2     | <i>Modell II – atferd</i> .....                                       | 67        |
| 5.3       | ORGANISASJONENS UTFORDRING .....                                      | 68        |
| 5.3.1     | <i>Læringsmiljø og rutiner</i> .....                                  | 68        |
| 5.3.2     | <i>Organisasjonens hukommelse</i> .....                               | 69        |
| 5.3.3     | <i>Læring som ny forståelse av verden</i> .....                       | 69        |
| 5.4       | LEDELSENS PÅVIRKNING PÅ KULTUREN .....                                | 71        |
| 5.5       | LEDELSENS UTFORDRINGER .....  | 72        |
| 5.5.1     | <i>Engasjement</i> .....  | 74        |
| 5.6       | AVDELINGENS/GRUPPENS UTFORDRINGER .....                               | 76        |
| 5.6.1     | <i>De emosjonelle utfordringene</i> .....                             | 76        |
| 5.6.2     | <i>De praktiske utfordringene</i> .....                               | 77        |
| 5.6.3     | <i>Prosessene bak avdelingen</i> .....                                | 77        |
| 5.7       | SAMMENDRAG .....  | 78        |
| <b>6.</b> | <b>AVSLUTTENDE ANALYSE OG DRØFTING</b> .....                          | <b>80</b> |
|           | <b>KILDELISTE</b> .....   | <b>84</b> |



# 1. Innledning

Denne oppgaven vil ta for seg det mellommenneskelige samspillet i organisasjoner. Organisasjonskulturen preges av innarbeidede rutiner og prosedyrer som dens medlemmer utfører og må forholde seg til. Det være seg møter, retningslinjer for arbeidsrutiner og andre formelle aspekter på arbeidsplassen. Jeg vil prøve å redegjøre for hvordan det mellommenneskelige samspill er med på å skape de dagligdagse rutineene man finner innenfor organisasjoner.

Organisasjonskultur kan studeres på mange plan. På et mer overfladisk plan tenker jeg meg at de formelle aspektene som blant annet nevnt ovenfor vil være det mest iøynefallende. Jeg er derimot mer interessert i organisasjonskulturen slik den utspiller seg på et mer ubevisst og/eller uformelt plan, og det er dette denne oppgaven vil belyse. De formelle retningslinjene handler om hva et organisasjonsmedlem bør eller skal gjøre, mens det mellommenneskelige samspillet er atferd som preger organisasjonskulturen enten personen bør eller skal. Fordi denne innflytelsen kan være mindre håndfast og ofte svært ubevisst er det desto viktigere å kunne fange den opp, og prøve å forstå den. Mye litteratur innenfor organisasjonsteori har en kognitiv innfallsvinkel som fokuserer på strategier for problemløsning og atferd innenfor organisasjonen som kan observeres. Denne tradisjonen forfekter tanken og troen på at mennesker er rasjonelle vesener som i prinsippet kan styre og forklare sin egen atferd. Mitt syn er at en slik forklaringsmodell kan belyse noen, men ikke alle aspekter ved det mellommenneskelige samspillet i organisasjoner. Det er særlig tre aspekter som jeg mener bør taes i betraktning når det gjelder mellommenneskelig samhandling: angst, anerkjennelse og de mekanismer vi bruker for å beskytte oss selv imot angst, eller forsvarsmekanismer om du vil. Jeg mener at kognitiv psykologi og organisasjonsteori i for liten grad har belyst disse aspektene, og dermed også har oversett viktige egenskaper ved samspillet. Jeg tror at en mer fullverdig forståelse av organisasjonsliv må ivareta disse trekkene også.

Selv om oppgavens sentrale tema er det mellommenneskelige samspillet slik det utspiller seg på et ubevisst plan, vil de formelle egenskapene ved organisasjoner allikevel ha en stor betydning. Det som ofte skjer er at mer ubevisst atferd tas opp i de formelle prosedyrene og utspiller seg der, noe som vil komme frem i min redegjørelse. Det er slik at de formelle og

uformelle sidene ved organisasjonskulturen fungerer side om side, men også i et dynamisk samspill.

## 1.1 Redegjørelse for sentrale begreper

### 1.1.1 Angst

Angst vil være et viktig element i analysen av individer og organisasjoner. Det er et fenomen som influerer de fleste mekanismene og rutinene man finner hos de enkelte individene og i relasjonssammenhenger. I redegjørelsen for hvordan angst på ulike måter kan være medvirkende i de mekanismene og rutinene som er i organisasjonskulturer, vil jeg se på tre mulige innfallsvinkler:

1. Denne innfallsvinkelen vil belage seg på angst slik jeg leser den hos sosiologen Giddens (1996). Hos han er angst en grunnleggende frykt som har mistet sitt objekt. Videre er angst i seg selv uhensiktsmessig og lammer handlinger i stedet for å generere dem. De atferdsmønstre vi ser hos individer er her motivert av å lette angst.
2. Denne innfallsvinkelen tar utgangspunkt i teorien om konstruksjonssystemer slik vi kjenner den fra psykologen Kelly (1991). Hos han føler individet angst når det blir konfrontert med hendelser som ligger utenfor dets konstruksjonssystemer. Det vil si den følelsen som oppstår når det finner seg selv uten konstruksjoner, eller når det har mistet sitt strukturelle tak på hendelsene. Dette gjør at individene kan holde rigid på de kjente atferdsmåtene og rutinene.
3. Denne innfallsvinkelen er influert av psykologen Schibbye (2002). Schibbye forstår angst som dragningen mellom det å kunne være seg selv og det å tilhøre en gruppe. Angst oppstår når individene opplever at sosialiseringen og konformiteten utfordrer deres individualitet. Likeledes vil individet føle angst ved å ikke tilhøre et fellesskap med rutiner og konvensjoner.

### 1.1.2 Anerkjennelse

Anerkjennelse og dialektikk bygger på en fenomenologisk forståelse av mennesket og samfunnet. Dets fundamentale forutsetninger er at virkeligheten er helhetlig og sammenhengende (Schibbye 1988, 2002). Ut ifra en slik forståelse vil individet og omgivelsene forutsetter hverandre og vise til hverandre. Mer spesifikt i forhold til organisasjonskultur vil det bety at det ikke er sterke skiller mellom individet og kulturen, eller det private og det offentlige.

Innenfor en fenomenologisk referanseramme er individet er aktivt i verden. Det er med på å skape kulturen, både ut ifra sitt eget individualistiske syn og et felles oppbygd syn som finnes i den kulturen man er medlem av. Oppfattelsene påvirker hvordan individet velger å handle i verden, som igjen blir formet av responsene fra dets omgivelser.

Gjensidig anerkjennelse grunner ifølge Schibbye (2002) i grunnleggende fellesmenneskelige vilkår så som sykdom, angst, tap, driv til selvbevarelse osv. Disse vilkårene er felles for alle individer, men det er individuelle variasjoner i forhold til hvilke erfaringer og opplevelser som legges inn i dem. Erfaringene og opplevelsene er det som gir individene deres særegne identitet og selvrelasjon.

Ifølge Honneth (1995) er menneskelig vekst og utvikling avhengig av gjensidige relasjoner. Disse relasjonene er resultat av en konfliktartet og kontinuerlig utviklingsprosess som Honneth betegner som kampen om anerkjennelse. Kampen handler om relasjoner som er bygd på gjensidig anerkjennelse, som igjen er forutsetning for selvrealisering. Ifølge Honneth er sosiale relasjoner basis for individets utvikling og opprettholdelse av selvet eller identiteten.

Med identitet menes individets oppfatning, forståelse og tolkning av seg selv som et autonomt og individuert vesen. Dette forutsetter utvikling av tre relasjoner som individet kan ha til seg selv: selvrespekt, selvhevdelse og selvtillit. Disse utgjør individenes grunnleggende selvoppfatning, og sosialiseringprosessen er med i utviklingen og opprettholdelsen av de såkalte selvrelasjonene som Honneth betegner dem som (ibid:92-130)

Det er disse selvrelasjonene som danner individets selvforståelse eller selvoppfatning gjennom speiling av andre individers responser. Individets selvforståelse får dermed betydning for hvordan det møter og forstår sine medmennesker siden han eller hun også gir

andre individer responser. Ifølge Honneth (ibid:171-179) skjer fremveksten av selvrelasjonene intersubjektivt, og som vekselvirkningen når individet anerkjenner den andre som i sin tur anerkjenner. Kvaliteten på relasjonene, og det kulturelle klimaet de realiseres i, får stor betydning

Ifølge Honneth er det den intersubjektive referansen som gjør det mulig at den enkelte kan utvikle og opprettholde sin unike identitet som bidrag til fellesskapet. Intersubjektivitet eller gjensidig anerkjennelse kan derfor sies å utgjøre det empiriske fundamentet for den enkeltes selvrealisering (Honneth 1995:173):

*The only way in which individuals are constituted as persons is by learning to refer to themselves, from the perspective of an approving or encouraging other, as beings with certain positive traits and abilities.*

### 1.1.3 Mekanismer

Mekanismer vil herunder defineres som å være styrende prosesser for individets handlinger. De bidrar i stor grad til hvordan individet oppfatter og forholder seg til omgivelsene sine. Det å sette et ”fast begrep” på mekanismer vil jeg si er vanskelig da de er dynamiske mekanismer som innehar ulikt innhold basert på det unike individ, de unike relasjonene og de særpregede kontekster de opptrer innenfor. Det vil si at på samme måte som angst ignorerer objektet, ignorerer disse mekanismene seg fra å bli reifisert.

Jeg velger å se disse mekanismene innenfor to nivåer, henholdsvis bevisst og ikke-bevisst. De bevisste mekanismene vil være de prosessene som individene har et reflektert forhold til, samt at de kan artikuleres. Ikke-bevisste mekanismer vil her omfatte de skjulte, ureflekterte og udiskuterbare prosessene. Siden de er skjulte eller udiskuterbare gjør dette at individene vanskelig kan fange dem opp og sette ord på dem. Disse to nivåene operer parallelt, det vil si at man i prinsippet kan finne begge nivåene i artefakter, verdier og i de grunnleggende antagelsene, som jeg vil redegjøre for senere i oppgaven.

Mekanismenes funksjon er å danne og vedlikeholde de ulike kulturer som finnes innenfor en organisasjon. Organisasjonsmessig vil mekanismene ideelt sett gjøre individenes samhandlinger lettere slik at organisasjonens mål på en best mulig måte kan bli oppnådd. Fra et mer individuelt synspunkt er mekanismenes funksjon å holde kaos unna individene, dette skjer ved at rutiner og konvensjoner er forutsigbare og stabile. Eksempelvis vil

mekanismenes vedlikeholdende funksjon vises i den fundamentale tilliten individene har i forhold til hverandre i samhandling og i de retningslinjer som organisasjonen har utarbeidet.

#### 1.1.4 Læring

Læring kan i følge Argyris (1999:3) betegne enten et produkt eller prosessen som resulterer i produktet. Organisasjonslæring er når organisasjonen tilegner seg informasjon. Videre skriver han om felles skjema for organisasjonslæring, som innbefatter informasjonsinnhold, et læringsprodukt, læringsprosess og en læring som læringsprosessen er attribuert til. Organisasjonslæring er oftest forbundet med forbedring av organisasjonens oppgaver over tid. Dette betegner han som instrumentell læring. Denne formen for læring kan være bra eller dårlig, dette er avhengig av de verdiene som er brukt til å definere ”forbedring”.

All læring er i følge Nielsen og Kvale (2003) situert og dermed vevd inn i det daglige liv. Wenger (1998) skriver at læring forandrer hvem individet er og hva det kan gjøre. Dette gjør at læring er ikke bare handler om å tilegne seg ferdigheter og kunnskap, men er en prosess henimot å bli en bestemt person. Dette åpner for at læring er noe som påvirker individet på en dyptgående måte, det vil si dens måte å oppfatte verden på og hvordan individet forholder seg til den gjennom handlinger. Videre vil læring og endring føre til forandring av individets konstruksjoner (les Kelly i 3.2). Da læring er en forutsetning for endring, vil dette forutsette at individet åpner for den nye informasjonen. Som jeg vil beskrive senere i oppgaven er ikke denne åpenheten er selvfølge. Det finnes store individuelle forskjeller i hvor åpen man er for endringer av en selv. Noen av årsakene til dette kan være ulike handlemåter i konfrontasjonen med det ukjente.

## 1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i dette vil jeg se på følgende problemstillinger:

- a) Hvordan er individenes mekanismer forbundet med anerkjennelse?
- b) På hvilken måte kan anerkjennelse motvirke utviklingen av rigide organisasjonskulturer og fremme læringsevne og endringsprosesser?

## 2. Organisasjon

### 2.1 Innledning

I denne delen vil jeg prøve å gjøre rede for hva fokuset mitt vil være innenfor organisasjonsteori. Av litteratur vil jeg i hovedsak forholde meg til Argyris, Schein og Kaufmann & Kaufmann, da jeg mener at disse bidrar til en forståelse av det menneskelige samspillet mellom organisasjonens medlemmer.

Ved en gjennomgang av dem vil jeg prøve å vise til hvordan menneskelige samhandlingsmåter i fellesskap utvikles til å bli organisasjonsrutiner, og hvordan disse blir vedlikeholdt.

Dette leder til følgende spørsmål:

1. Hvordan forholder og organiserer individene seg til det mellommenneskelige samspillet innenfor organisasjoner?
2. Hvordan er dynamikken mellom de retningslinjene i organisasjoner og de individuelle handlingsmåtene?
3. Hvordan fungerer medlemmenes motstand mot endringer?
4. Er denne motstanden alltid bevisst hos individene?
5. Hvordan vil denne motstanden kunne påvirke individene og organisasjonen?

### 2.2 Organisasjon

Litteraturen rundt organisasjonslæring og endring er omfattende og med ulikheter både innenfor fokusområdene og grunnforutsetningene (Huysman 1999). Jeg vil i denne oppgaven fokusere på de mellommenneskelige forholdene innenfor en organisasjon. Teoretikere som



tar for seg de utfordringene er blant annet Argyris & Schön og Schein. I denne delen skal jeg gå inn på deres fokuseringer innenfor organisasjoner.

### 2.2.1 Forutsetninger for organisasjon

Argyris (1999:8) skriver at en organisasjon er mer enn bare en samling av individer, men samtidig vil man ikke kunne ha en organisasjon uten dem. Med dette åpner han for viktigheten av å se samspillet mellom individer og organisasjonens retningslinjer.

En av organisasjoners viktigste funksjoner er at de forener deres medlemmer mot felles mål. Disse målene er viktige elementer i det som konstituerer en organisasjon, og kan sees i forhold til de produktene organisasjonen generer eller lager, samt de eksterne og interne utfordringene som organisasjonen møter. Schein (1998) skriver om varierende hierarkiske strukturer i organisasjoner, dette forklares ut fra ulikheter i størrelsesorden og geografisk spredning. Konsekvensen er at organisasjonens felles mål oftest blir oppdelt i mindre og mer konsentrerte mål.

For å møte utfordringene ovenfor, er det tre kriterier en organisasjon må tilfredsstille:

1. Det er utviklet prosedyrer for hvordan avgjørelsen blir gjort i organisasjonens navn.
2. Delegering av autoritet til individer som kan omgjøre avgjørelsene til handling for organisasjonen.
3. Etablere grenser mellom organisasjonen og resten av verden.

Med disse kriteriene kan organisasjonens medlemmer identifisere seg som et "vi", og hvor det har blitt etablert et miljø der avgjørelser kan lager og settes ut i handling.

### 2.2.2 Organisasjoner som åpne systemer

Organisasjoner er åpne systemer (Argyris 1999, Schein 1998). Det vil si at organisasjoner må sees som dynamiske, det vil si at de på den ene siden influerer sine omgivelser, og på den andre siden er mottakelige og tilpasningsdyktige i forhold til forandringer i omgivelsene. Med andre ord er ikke organisasjon noe som er statisk, da dens forutsetninger vil være i en kontinuerlig forandring. Disse forandringene skjer oftest gjennom omstillinger, og er

essensiell for organisasjonens overlevelse. Men som jeg skal komme inn på senere, kan disse endringene ofte komme i konflikter med de overlevelsesmekanismene som dets medlemmer innehar.

### 2.2.3 Organisasjon og rutiner

Konsekvenser av de forutsetningene som ble beskrevet ovenfor vil være at organisasjonen utvikler arbeidsrutiner for dets medlemmer. Disse handlingsmønstrene kaller Argyris og Schön for handlingsteorier, og består av repertoar av begrep, skjema og strategier som individene har lært gjennom sosialisering. Samt et program for å hente ut det de trenger fra repertoaret sitt i konkrete situasjoner.

Ifølge Argyris og Schön eksisterer det to typer av handlingsteorier, disse er:

- forfektete teorier (espoused theories).
- bruksteorier (theories-in-use).

Forfektete teorier er det som individene sier at de følger, mens bruksteoriene er de teorier individet faktisk benytter når det utfører en handling. For å gå litt nærmere inn på dem, er individets selvbilde styrt av de forfektete teoriene, det vil si at de inneholder antagelser om hva som blir konsekvenser av dets handlinger. Det at de forfektete teoriene har å gjøre med individets selvbilde vil bidra til å opprettholde en konstanthet i individets liv. Individets forfektete teorier henger sammen med dets forhold til omverden, og kan med det være med å skape et mønster av selvoppfyllende profetier.

*"Each person's behavioural world is therefore artificial not in the sense that it consists of artifacts and human convention, but in the sense that it is shaped and influenced by one's theories and the behavioural world as they influence action. The relationship theory-in-use and action is special. Here, the action not only applies and tests the theory, but also shapes the behavioural world the theory is about". (Argyris & Schön 1974:17)*

Bruksteoriene er ofte uartikulerte (tacit) kognitive kart som personen bruker for sine handlinger. Disse kan gjøres eksplisitte ved at individet reflekterer over sine handlinger, men et problem er at denne refleksjonen også er styrt av bruksteorier. (Argyris 1985:82)

Brukteoriene innehar oftast en hierarkisk struktur, noe som gjør at i forskjellige handlinger kan individet måtte velge en atferd fremfor en annen, selv om det i utgangspunktet ønsker begge. Den bruksteorien individet benytter når det utfører handlinger, kan også være forskjellig fra den forfektede teorien som er den teorien en mener en har og som en kan uttrykke i ord. Alle profesjoner og organisasjoner har sine bruksteorier, skriver Argyris og Schön, men det er få som har forsøkt å gjøre disse teoriene eksplisitte (Argyris og Schön 1974:8).

Andre grunner til at individer innehar bruksteorier kan sees ut i fra et intrapsykisk perspektiv. Et slikt perspektiv vil klarere få frem individenes egne mekanismer og rutiner i forhold til retningslinjene til organisasjonen, og hvordan disse influerer hverandre i en dynamisk prosess. Dette perspektivet vil gjøre det lettere å skille atferder som handler ut ifra de formelle handlingsplanene fra atferder som har en mer individuell karakter.

En av forklaringene til at det er differanse mellom disse to teoriene ligger i at organisasjoner ofte er svært komplekse. Schein (1998) skriver at i komplekse organisasjoner vil man finne menneskelige aktiviteter på mange ulike nivåer. Dette gjør at organisasjonens medlemmer vil finne det vanskelig å fullt ut forstå organisasjonen i sin helhet. For individer vil dette kunne danne et meningsvakuum, og ved et slikt vakuum vil ulike mekanismer aktiveres. Disse mekanismene mener jeg er det som kan være beveggrunnen til bruksteoriene.

Argyris (1999) skriver om organisasjoners indre kontinuitet, denne kontinuiteten kommer fra begge overnevnte rutineformene. Disse rutinene trenger ikke være bevisste, de internaliseres gjennom sosialiseringprosesser, eller blir brakt inn i organisasjonen av individer fra andre områder. Viktigheten ved indre kontinuitet er at den bidrar til en følelse av predikbarhet og trygghet til individene i organisasjonen. Da denne innehar begge former for rutiner, vil den også, i følge Argyris inneha en del hemmende mekanismer som kommer frem ved omstillinger.

Som nevnt tidligere er handling og rutiner en forutsetning for organisasjoner. Disse rutinene har den funksjonen at målene til organisasjonen lettere og med et minimum av friksjon skal kunne oppnås. Omstillinger av rutiner vil være essensielt for en organisasjon da dens omgivelser er i stadig endringer.

Disse endringene må innbefatte begge formene for rutiner, forfektede og bruksteorier. Da den førstnevnte oftest er utarbeidet rasjonelt ut i fra organisasjonens mål, vil omstillinger av disse være lettere enn omstillinger i bruksteoriene. Dette grunnes i at bruksteoriene har sitt utspring i individet selv, og i samspill med andre individer.

#### 2.2.4 Forsvarsmekanismer i organisasjoner

Forsvarsmekanismer står sentralt hos Argyris (1999) og har sitt utspring i individet.

Argyris skriver om mekanismene at det er handlinger som fra tidlig alder er blitt designet og implementert. Han utdyper ikke hva han legger i det, men en kan anta at disse mekanismene grunner i selvbevarelse som også virker å bli projisert til dem individet samhandler med.

Argyris (ibid) bruker mekanismene til å redegjøre for handlingsmønstre der en får responser eller konsekvenser som kan være i strid med individets opprinnelige intensjoner. Videre sier han om mekanismene at de innehar en eskalerende effekt i forhold til inter-relasjonelle kommunikasjonsformer. Dette leder til at man får handlingsmønstre som befinner seg i et gjentakende mønster.

På det inter-relasjonelle nivået finner man det Argyris betegner som ”primary inhibitory loops”. Dette er gjentakelser som er selvforstekende, det vil si at den videre samhandlingen innefor denne gjentakelsen bærer preg av å være defensiv og dysfunksjonell. De praktiske konsekvensene av dette er at kommunikasjonen blir preget av vaghet og tvetydighet, noe som vanskeliggjør å skape et miljø der individene kan ta opp og samtale om saker som føles betent.

Argyris (ibid) mener å finne årsakene til aktiviseringen av mekanismene i både det enkelte individet og organisasjonsfenomener. Et problem, skriver han, er at disse i dagligdagse handlingsmønstre er så sammenfiltrer at det kan være vanskelig å skille dem fra hverandre.

Forsvarsmekanismene er også aktive på gruppenivå. Argyris (ibid) skriver om ”secondary inhibitory loop”, disse mekanismene fungerer på et overindividuet nivå mellom ulike grupper. Basisene for disse mekanismene kommer fra individene, men fungerer her på en selvstendig selvforsterkende måte. I praksis innehar de samme samspillmønstrene som man finner mellom individer, det vil si at følsomme temaer mellom ulike grupper er blitt

udiskuterbare. Dette medfører at de enkelte gruppene ser på hverandre som upåvirkelige, og der muligheten for en felles løsning kan virke umulig.

Argyris virker å samle disse to nivåene under det han betegner som organisasjonelle forsvarsrutiner. Dette er handlinger og retningslinjer som utføres innenfor organisasjonens settinger, og har den funksjonen å skulle beskytte individer fra å oppleve forlegenhet eller følelse av trussel.

Men et problem er at forsvarsmekanismene samtidig hindrer individene og organisasjonen som helhet fra å kunne identifisere de grunnleggende årsakene til denne forlegenheten eller trusselen. Og på den måten vil det være vanskelig å kunne rette opp på de problemene som måtte oppstå grunnet dem. Det å ikke ha muligheten til å identifisere og korrigere problemene fører til at individene som er involvert utvikler en følelse av mistillit til hverandre. Med en slik mistillit vil også en tilsvarende liten tiltro til at interaksjon med andre har noen løsende effekt. Kynisme er ofte et resultat av manglende tiltro.

Hvis disse forsvarsmekanismene får fungere over lengre tid i en organisasjon, vil de etter hvert inneha en legitimering som bygger på at det er "et typisk trekk" for organisasjonen.

I en organisasjon som innehar et klima der vaghet og tvetydighet er fremtredende, vil det være rimelig å anta at aktiviseringen av forsvarsmekanismene til dens medlemmer er høy. En annen antagelse som jeg kommer nærmere inn på senere i oppgaven er at medlemmene i et slikt klima føler på en usikkerhet. Dette kan være en usikkerhet i forhold til hvordan de skal handle, eller hvilke kriterier som skal ligge til grunn for vurdering av prestasjoner.

Utvikling av mistillit og ubehag, kan komme av at individene føler at viktig informasjon er blitt tilbakeholdt eller gjort udiskuterbart. Det å føle at viktig informasjon enten er utelatt eller blitt omgjort til vaghet og tvetydighet, vil kunne bidra til en opplevelse av krenkelse av individets selvfølelse. Dette er noe Honneth (2002) tar opp, og som jeg kommer nærmere inn på senere. Reaksjoner mot opplevelsen av krenkelse kan nettopp være de samme reaksjonene som Argyris (1978,1999) ser på som hemmende forsvarsmekanismer, og hvor et gjentagende destruktivt mønster vil ikke være en urimelig forutelse ut fra slik fungering.

Argyris (1999:91) skriver at det ikke er uvanlige at det oppstår mellommenneskelige konflikter der partene arbeider ut ifra en vinn/tap mentalitet. Individer som innehar slik mentalitet har en tendens til å strebe etter kontroll over situasjoner og personer, dette

parallelt med at de beskytter seg mot innflytelse fra dem. En rimelig konsekvens av dette er at individer med denne mentalitet ofte blir oppfattet som defensive. Denne oppfattelsen virker også på gruppenivå, noe som fører til at man får en kamp om vinn/tap på ulike nivåer i stedet for et samarbeid. Konsekvenser av dette er oftest mistillit og rigiditet.

En måte å imøtegå slike konsekvenser er å konfrontere mekanismene, både ens egen og andres. Men slike konfrontasjoner tenderer til å skape ubehag og angst hos individene, dette er et som Argyris ikke i noe særlig grad fokuserer på. Ubegag og angst er, som jeg kommer inn på senere i oppgaven, beveggrunnene til at forsvarsmekanisme oppstår.

Argyris (1999) skriver at man oftest forsøker å skjule denne mekanismen, dette gjøres ved at den blir udiskuterbar. Dette forklarer han ved at det er forstående, i og med at man lever i en verden med forsvarsmekanismer og selvoppfyllende prosesser. I dagens samfunn, skriver Argyris, skal man søke etter kontroll, å vinne, man skal være mest mulig rasjonell og man skal undertrykke egne og andres negative følelser. Argyris går ikke nærmere inn på de utfordringene det moderne samfunnets mentalitet og krav setter på individene, og hvor individene utvikler forsvarsmekanismer i møte med det moderne samfunn.

Det kan virke som om Argyris (1978,1999) ikke skiller mellom individets selv og dets omgivelser. Samme tendenser kan man finne hos Mead (1934). Deres måter å bygge opp et mellommenneskelig samspill og fungering har både sine styrker og svakheter. Men det kan virke som at Argyris viser til det jeg vil kalle for en sterk rasjonell kognitiv atferdsform, både i oppbygningen av menneskets atferdsmønster og i hans løsningsforslag.

Ifølge Argyris (1999), kommuniserer individer blandete meldinger vanligvis spontant og uten noen form for indikasjon på at deres meldinger kan være blandet eller tvetydig. Dette tolker han som at meldingen er laget udiskuterbart av den samme naturligheten som den er levert med. Det er også laget lite rom for mulighet til å stille spørsmål om det.

Dette kan tyde på at det er noe i individet selv som gjør at noe er skjemmende eller truende. Og åpner for antakelser om at det er noe uutalt ved individet, som det av ulike årsaker ikke våger å ta tak i, denne oppgaven åpner for at noen av disse årsakene kan være en angstfølelse.

Ifølge Argyris (1978,1999) følger og bruker individer strategier for å omgå temaer og situasjoner som kan være skjemmende eller truende. Disse strategiene er oftest ikke-bevisste

hos individene, det vil si at de har utviklet og automatisert en særdeles dyktighet i forhold til bruk av tvetydighet og omgåelse. Men denne dyktigheten fører til at individene genererer uintenderte og paradoksale konsekvenser i samhandlingene med organisasjonen og sine kollegaer. Og disse konsekvensene bidrar til at individene utvikler følelser av mistillit, kynisme og manglende tiltro til endringer og konstruktive handlinger gjennom dialoger.

### 2.2.5 Det uutalte i organisasjoner

Det uutalte hos Argyris ligger i handlingsteoriene, da hovedsakelig i bruksteorien. Argyris (1999:14) forklarer dette ved at disse i organisasjoner blir konstruert ved at individet observerer de handlingsmønstrene som blir utført av andre individer. Jeg vil også mene at denne observasjonen ikke er reflektert og/eller artikulert av individet.

Det uutalte i bruksteoriene blir av Argyris (ibid) beskrevet som enten ubeskrivelige eller udiskuterbare. Det at den er ubeskrivelig vil si at individene innehar mer kunnskap enn det de er i stand til å sette ord på. Udiskuterbarheten vil være at det å sette ord på eller gjøre den eksplisitt vil være skjemmende eller truende. Den uutalte bruksteorien hos Argyris viser seg ofte å ikke være i samsvar med de formale retningslinjene som er i en organisasjon.

En mer utdypende forståelse av hvorfor det utvikler seg uutalte mekanismer, vil være at en organisasjon representerer et sett av spørsmål eller løsninger til et sett av problemer. Argyris utdyper dette gjennom det han betegner som organisasjons kunnskap, som er den pakkedøsningsen til de utfordringene som organisasjonen står ovenfor, og hvilke handlinger som utføres i forhold til dem. Argyris (ibid) fokuserer på ervervelsen og bruken av denne kunnskapen, da den innbefatter utførelsen av komplekse oppgaver som kunne ha blitt utført på andre måter.

Hvert medlem har, i følge Argyris (ibid), en representasjon av denne kunnskapen. Men representasjonen er alltid ufullstendig, noe som gjør at individet vil være i en kontinuerlig prosess for å gjøre den fullstendig. Denne prosessen kan gjennomføres ved at individet endrer sitt syn på seg selv i forhold til de andre i organisasjonen. Dette er et kompleks dynamisk system der endringene av betingelser er det sentrale.

Det uutalte hos Argyris vil her ligge i de handlingene som fungerer innenfor den ufullstendige representasjonen. Individene vil ha en viss tilgang til handlingene og dets

begrunnelse, men er oftest bundet i det han betegner som ”tommelfinger regel” eller en intuitiv forståelse. Dette blir nærmere beskrevet som en automatisk forståelse av hvordan ting skal bli gjort i de ulike situasjonene.

Individene i organisasjon virker å ha innlært en oppfattelse som innbefatter at en må følge et gitt handlingsmønster eller strategi for å få en gitt konsekvens i en gitt situasjon. Denne innlæringen skjer gjennom en sosialiseringsprosess i organisasjon. Videre virker det som at organisasjons kunnskap innebærer rutiner og praksiser, som kan bli sjekket og dekodet uten at individene selv har et bevisst forhold eller av ulike årsaker ikke er i stand til å sette ord på dem.

### 2.2.6 Sammendrag og refleksjon.

Det uutalte ligger med andre ord i at individet har mer kunnskap enn det kan sette ord på, og at det beskytter seg mot skam og trussel. Igjen går ikke Argyris nærmere inn på hva som ligger bakenfor skammen eller trusselen, og man kan få et inntrykk at han fokuserer mer på den kunnskapen som individet ikke kan sette ord på. Videre virker det som han setter en forbindelse mellom den tause kunnskapen og trusselen.

Argyris virker å se på tilegnelsen ut fra en årsak - virkning forhold. Dette sammen med holdningen til at individ ser seg selv som elementer i en organisme. Disse elementene vil da ha en partikulær, til dels foranderlig bilde av seg selv i forhold til organismen. Dette passer med at Argyris og nevner organisasjonens bruksteori er sammenfatningen av individenes representasjoner.

Organisasjon som organisme innehar også en identitet eller personlighet som individene forholder seg til, denne identiteten bygger på de ulike formene for handlingsteorier, da mer bruksteoriene enn de formelle teoriene. Denne forbindelsen mellom individer og organisasjon med slike menneskelige karakteristikk vil kunne vise seg å være sentralt i hvordan de forholder seg til endringer. En slik måte å oppfatte organisasjon på vil kunne føre til at individer forholder seg til organisasjonen og dens kultur på samme måte som de forholder seg til et hvilket som helst annet menneske. Jeg vil mene at en konsekvens av dette vil være at man finner noen av de samme mekanismene som i relasjon mellom to eller flere individer. Dette gjelder både ulike forsvarsmekanismer og søken etter anerkjennelse for egen identitet og autonomi. Jeg vil gi en nærmere redegjørelse av dette senere i oppgaven, men vil



her antyde at det er mye som kan tyde på at det er i en slik relasjon motstanden mot endringer kan ligge.

## 2.3 Organisasjonskultur

### 2.3.1 Definisjoner på organisasjonskultur

Argyris (les 2.2.5) skriver at organisasjonens bruksteori er en kumulering av individenes representasjoner. Dette vil innbefatte både bevisste og mer ubevisste handlingsmønstrene. I denne delen skal jeg se på hvordan individenes atferdsmønster påvirker og bli påvirket av andre individer innenfor en organisasjon. Disse handlingsmønstrene mener jeg går inn under organisasjonskultur.

Om organisasjonskultur sier Kaufmann & Kaufmann (2005:268) at definisjonene varierer, men at den oftest brukte er organisasjonskultur som et system av felles verdier og ideer om hvordan ting skal gjøres, og som ut fra dette utvikles til normer og forventinger til ytelse.

Henning Bang (1995) definerer kulturen ved at de er: "... sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene."

Schein (1998) beskriver organisasjonskultur som:

*"... et mønster av grunnleggende antakelser skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe, etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrering - so har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemer." (ibid:7)*

Kultur er videre for han en egenskap ved uavhengig en avgrenset og stabil enhet. Disse sosiale enhetene kan være av enhver størrelsesorden. Forutsetningen er at de har fått anledning til å stabilisere et syn på seg selv og forholdet til omverden.

En kultur kan ifølge Schein (ibid:6-8) deles opp i mindre enheter som kalles subkulturer; dette kan være ledelseskultur, ulike yrkeskulturer, gruppekulturer basert på geografisk nærhet og statuskulturer.

Felles for disse subkulturene er at de innehar handlinger som har sin basis i bevisste og ubevisste verdier. Schein (ibid) deler disse verdiene i henholdsvis artifakter, verdier og grunnleggende antagelser. Disse begrepene blir nærmere redegjort for senere i oppgaven. Disse tre nivåene, slik jeg tolker det, strekker seg fra det bevisste og observerbare til de ubevisste og mindre håndgripelige, og hvor opplevelsen av en organisasjonskultur bygger på alle tre nivåene.

Ifølge Hellesøy (Hellesøy m. fl. i Kaufmann & Kaufmann 2005) kan det være hensiktsmessig å inkludere det de betegner som psykososialt klima. Med dette begrepet blir innholdet i kvaliteten i samspillet og samhandlingen mellom individene i organisasjon tatt med. På den måten vil individenes opplevelser, fortolkninger og vurderinger bli fanget opp. Kaufmann & Kaufmann (ibid) virker å mene at det er summen av disse holdningene, følelsene og atferder som utgjør individenes helhetsoppfatning av organisasjonen.

Disse definisjonene mener jeg viser til de handlingsmønstrene som av Argyris blir beskrevet som bruksteorier. Disse handlingsmønstrene som omfatter en organisasjonskultur bygger på hvordan individer oppfatter og forholder seg til sine omgivelser. Videre viser de også det dynamiske samspillet som er mellom de bakenforliggende verdiene til individene og samkjøringen man finner i kulturen. Disse synes å være viktige faktorer til dannelsen av det klima man kan finne innenfor en organisasjon.

Konstitueringen av en kultur kan ut fra definisjonene sies å være en sosial gruppe som har opparbeidet seg en felles historie, og med det en felles måte å se verden på. Men der innholdet kan være varierende fra kultur til kultur.

### 2.3.2 Utvikling av kultur

Ved bruk av Berger og Luckmann (1966) vil man kunne si at i prinsippet utvikles kulturer ved en samling av individer som konfronteres med mer eller mindre like utfordringer. Disse utfordringene blir løst i fellesskap, og hvor den erfaringen og historien som skapes i denne felles anstrengelsen vil kunne skape grobunnen til en kultur. Dette vil også være i samsvar med Schein (1985) der man utvikler en felles måte å oppfatte verden på, samt deres plass i den

En kultur kan utgangspunktet være av en hver størrelsesorden, man kan her nevne østlig og vestlig kulturer. På mindre nivåer kan man skille ulike kulturer ut fra yrker, profesjoner geografisk nærhet osv. Felles trekk er at disse avgrenses som stabile enheter med felles erfaringsbakgrunn (Schein *ibid*).

Med en slik erfaringsbakgrunn vil man ifølge Schein (*ibid*: 8) få et mønster av grunnleggende antakelser som fungerer tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant. Og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene. Denne oppfatningen er nærliggende til forutsetningen til organisasjon ifølge Argyris (les 2.2.1).

Dette vil kunne tyde på at oppfatninger og løsningsstrategier over tid bli internalisert og tatt for gitt, og vil av den grunn ikke være bevisst. Jeg vil anta at man her kan tale om en overindividuell bevissthet, det vil her si at fellesskapet husker og fungerer uavhengig av det enkelte individet. Ved innlemming av nye medlemmer, vil denne felles hukommelsen bli integrert ved sosialiseringprosesser.

### 2.3.3 Subkulturer

Kaufmann & Kaufmann (2005) skriver at i de fleste organisasjoner lever det flere minikulturer som grupperer sitt eget liv innenfor rammen av den store kulturen. Disse kan eksempelvis være avdelinger eller profesjonskulturer med egne verdier.

I følge Schein (1985) forekommer subkulturer ved at de ulike avdelingene har hver sine spesifikke oppgaver. Denne spesifiseringen fører til at de ulike avdelingene etter hvert utvikler egne måter å løse utfordringene på. Disse måtene vil da overføres til nye medlemmer som en "arv" gjennom kulturoverføring.

I følge Schein (*ibid*) innehar subkulturen en felles erfaring og historie som influerer medlemmenes måte å oppfatte verden på. Men jeg vil tro at hvis det viser seg at de er for store differanser mellom organisasjonens overordnede kultur og de ulike subkulturene, kan det være en mulighet for at de "sterke" subkulturene generaliserer sitt verdensbilde for det som det riktige for hele organisasjonen.

I en konfliktsituasjon kan denne tankegangen være nyttig da avdelingene vil ha ulik kultur og identitetsfølelse som basisgrunnlag i kommunikasjon og samhandlinger

### 2.3.4 Styrke i kulturen

Kaufmann & Kaufmann (2005:269) skiller mellom ulike sterke kulturer: psykologisk sterk, der de grunnleggende antakelsene og verdiene er dypt forankret i medarbeiderne; sosiologisk sterk, som er en enhetlig kultur som deles av mange i kulturen; og en historisk sterk, som er utviklet og konsolidert over lengre tid.

De viser til at faktorer som organisasjonens størrelse og intensitet i opplevelser er med på å styrken for kulturen. Størrelsen på organisasjonen har innvirkning på hvorvidt en felles kultur oppfattes av hele organisasjonen. Intensiteten i opplevelsene som medlemmene har hatt sammen vil også være en faktor der hvor en kultur er sterk. I svake kulturer synes atferd i større grad å være styrt av formale strukturer.

Elementer som viser seg å være fremtredende i sterke kulturer beskrives av Kaufmann & Kaufmann (ibid:277) som:

1. Klare normer og verdier
2. Vektlegging av menneskelige ressurser
3. Karismatiske ledere/helter
4. Ritualer/seremonier
5. Klare forventninger om styring

Disse elementene bidrar til at individene vil få en følelse av mening og forutsigbarhet. I tillegg til å være motiverende vil disse elementene også bidra til at individene ikke får en angstfølelse. Angstfølelsen vil bli nærmere beskrevet senere i oppgaven, men jeg vil anta at behovet for unngåelse av en slik følelse bidrar til at individene utvikler en fellesskapsfølelse.

Identitetsfølelsen skjer gjennom sosialisering, dette er en prosess der medarbeiderne tilpasser seg organisasjonens kultur på godt og vondt. Kaufmann & Kaufmann (ibid:211-212) skriver at gjennom en sosialiseringsprosess vil organisasjonskulturens tankesystemer og atferdsmønstre overføres til medlemmene.

En sterk kultur og identitetsfølelse er i stor grad forbundet med forpliktelse. Dette forklares ved at et individ i en sosial påvirkningssituasjon oftest vil føye seg, imitere og identifisere

seg med kulturens normer og verdier, og til slutt gjøre den til sin egen. Denne internaliseringen skjer gjennom en sosial utveksling, som er nærliggende til gjensidighet Kaufmann & Kaufmann (ibid:275). Dette vil si at det enkelte individ vil kunne være med på å forme organisasjonskulturen, som igjen er med på å forme samspillet mellom individene i kulturen.

Dette må sees i forhold til individuelle reaksjoner på sosialiseringprosessen. Noen tenderer til å bli konforme og lærer de riktige normene. Andre vil igjen tendere til å akseptere de grunnleggende verdiene i kulturen, men avvise de mer perifere oppfatningene. Konsekvenser av dette er ifølge Kaufmann & Kaufmann (ibid), at man kan finne medarbeidere som reagerer opprørsk og avvisende overfor de eksisterende og ved endringer av normer.

Dette gjør at man kan anta at hvis en organisasjon innehar flere sterke subkulturer, vil det være en mulighet for at en nyansatt vil bli sosialisert innenfor den enkelte subkulturen.

Hvis en organisasjon innehar flere ”sterke” subkulturer, vil det være en mulighet at en nyansatts sosialisering prosess vil forgå innenfor den enkelte subkulturen, og ikke innenfor organisasjonens overordnede kultur. Dette grunnes i at individ i en sosial påvirkningssituasjon oftest vil føye seg, imitere og identifisere seg med kulturens normer og verdier, og til slutt gjøre den til sin egen.

Det vil være en rimelig antakelse at ledere som har en forståelse for disse elementene, vil kunne bidra til miljøer som fremme klarhet og gjensidighet. Og på den måten kunne bidra til at individene får en følelse av mening og stabilitet. Hvis ledere innenfor subkulturer er bevisste disse elementene vil man finne en identifisering og forpliktelse av organisasjonens medlemmer som også omfatter organisasjonens overordnede verdier. Videre hvis det er stor ulikheter mellom de ulike subkulturene, og i forhold til organisasjonens overordnede kultur, vil man kunne møte de problemene som Argyris (1999) skriver om.

## 2.4 Tre nivåer i Kulturbegrepet

Schein (1998) skriver at organisasjonskulturer innehar tre nivåer, disse er henholdsvis artefakter, verdier og grunnleggende antagelser. Disse sammen er med på å styre den

atferden man finner hos individene i organisasjoner. Disse styrende faktorene trenger ikke alltid å være bevisste for individene. Og det vil være rimelig å anta at disse ligger bakfor de forsvarsmekanismene som blir nevnt av Argyris (les 2.2.4).

### 2.4.1 Artefakter

Ifølge Schein (1998:11-20) er artefakter det observerbare nivået. Det er her man ser produktene og de ulike atferder til individene, innefor en spesifikk kultur. Artefaktene virker å være nærliggende til de elementene som Kaufmann & Kaufmann (les 2.3.4) betegnet som forutsetninger til en sterk kultur. I en mer redegjørelse av elementene skriver de:

- Symboler: ting (fysiske objekter) kan uttrykke mer enn det som kan ses med det blotte øyet. For eksempel kan noen bedrifter bruke imponerende bygninger for å vise styrke, eller de kan legge vekt på å ha en koselig resepsjon med blomster for å signalisere en menneskeorientert kultur.
- Helter: Visse personer overfører kultur ved å personifisere organisasjonens verdier. En leder som betraktes som en helt, bekrefter og forsterker grunnleggende verdier. Slike ledere blir rollemodeller og ansikt utad.
- Myter og historier: "i gamle dager" - fortellinger sirkulerer i mange organisasjoner, spesielt fortellinger om hvordan man mestret problemer, og hvordan grunnleggeren ordnet opp (legender)
- Ritualer/seremonier: er organiserte, planlagte aktiviteter. Disse benyttes gjerne for å understreke bedriftens grunnleggende verdier og holdninger. Et eksempel kan være å alltid markere medarbeidernes fødselsdager. I store organisasjoner kan medarbeidere få bildet sitt i avisen ved spesielle anledninger.
- Sjargong: spesielle ord og en egen språkbruk kan være med å definere en kultur, som for eksempel når studenter former en egen måte å kommunisere med hverandre på i sin studentkultur.

(Kaufmann & Kaufmann 2005:276-277)

I følge Schein (1998) kan disse sies å være de ytre, observerbare manifestasjonene til en gitt organisasjonskultur. Artefaktene binder seg til kulturen ved at den er med i organisasjonens selvbiografi. Denne bindingen skjer gjennom en internaliseringsprosess hos de enkelte individene over en lengre tidsperiode. Artefakter bidrar til mening og forutsigbarhet til individene i organisasjonen, og gjennom en indre kulturell forståelse vil individene kunne binde artefaktene til en helhetsforståelse.

### 2.4.2 Artefakter i svake kulturer

I kulturer som betegnes som svake, det vil si at de ikke tilfredsstillende elementene som ble beskrevet ovenfor, vil artefaktene i prinsippet kunne fremkalle en angstfølelse hos individene i en organisasjon. En grunn til det er at mening og forutsigbarhet er viktig for dem. Og hvor individer forutsetter vanligvis at deres observasjoner innehar en mening som de enda ikke har oppfattet.

Da individer søker etter å fremstå som stabile og konsekvente, vil de være mottakelige for en internalisering av en svak kultur. Dette forklarer Schein (ibid) ved at individer har vanskeligheter med det faktum at tilfeldige faktorer influerer andres atferd. Denne vanskeligheten ligger i individets kjennskap og toleranse til egne avvik. Projisering av egne mønstre i andre personer vil være vanlig for å kompensere for manglende mening.

### 2.4.3 Verdier og grunnleggende antakelser

Det observerbare innenfor kultur grunner ifølge Schein (1998) i verdier og grunnleggende antakelser. Schein (ibid:11-20) skriver at i en viss forstand vil all kulturell læring gjenspeile en eller annens personlige verdier. Og at verdiene ligger i en oppfatning av hva som burde være til forskjell fra hva som er. Verdier grunner med andre ord i de oppfatningene individene har om hva som burde gjøres.

Verdier er en stabil tro på at en spesiell handlemåte foretrekkes fremfor en annen (Rokeach 1976). De er stabile mål, idealer eller prioriteringer som kommer til uttrykk gjennom reflekterte artikuleringer eller handlingsmønstre (Aadland 1994).

Ut ifra dette vil verdier være grunnet i bevisste og rasjonelle avveininger. Men det virker også å eksistere mer skjulte verdier. Ifølge Kaufmann & Kaufmann (2005) har individer

åpne og skjulte verdier, de åpne verdiene innbefatter de mål og verdier som det på overflaten er stor enighet om. Mens de skjulte verdiene innehar motiver som er mer ubevisste. Disse skjulte verdiene har oftest en lang utviklingshistorie og er med på å styre atferd like sterk som de åpne.

Disse verdiene kan sees i forhold til Argyris to former for rutiner. Men verken Argyris og Kaufmann & Kaufmann uttyper i noe særlig grad hva som innebærer i disse skjulte rutinene og verdiene.

En mer utdypende redegjørelse finner man hos Schein (1998) som mener at grunnleggende antakelser grunner i hypoteser og verdier som etter hvert har gått over til å bli en realitet, det vil her si en tro på at verden fungerer på de måtene som hypotesene og verdiene skulle tilsi. Disse grunnleggende antakelsene ligger så dypt i kulturen at man vil finne liten variasjoner. Dette medfører til at individene med slike grunnleggende antakelser vil ha vanskeligheter med å forestille seg atferder som bygger på andre premisser.

Disse fungerer på samme måte som bruksteoriene til Argyris, det vil si at handlingsmønstrene er styrt av implisitte antakelser som omhandler deres tankemåter, følelser og oppfattelser. Da disse er implisitte, vil det være vanskelig for individene å revurdere og endre disse. Dette samsvarer i likhet med Argyris forsvarsmekanismers udiskuterbarhet og uangripelighet.

Funksjonene til verdier blir av Rokeach (1976) kategorisert og beskrevet som følgende:

1. Standard eller veiviser for de handlinger som skal gjøres, og de holdninger en skal innta.
2. Plan for konfliktløsning og beslutninger, hvordan man skal velge blant flere alternativer, hvordan man skal ta beslutninger, og hvordan man skal løse konflikter.
3. Motivasjon.
4. Grunn pilar for selvaktelse, det vil si at verdiene bidrar til å opprettholde og øke selvfølelsen.

Et poeng er at ut ifra det som ble beskrevet ovenfor, vil disse funksjonene være påvirket av både bevisste og skjulte verdier og antagelser. Da skjulte verdier vanskelig lar seg vurdere



---

eller korrigerende vil det være en antagelse at de i praksis ikke blir tatt med i betraktning hos individene. Disse funksjonene vil da kunne inneha forsvarsmekanismer i utformingen av strategier i forhold til de ulike punktene.

Skjulte verdier virker i stor grad å være knyttet til kjerneverdier, det vil si verdier som er dypt rotfestet og relative motstandsdyktige. Denne motstanden kan videre forklares ut fra to komponenter i verdier: innhold, som er grunnlaget for handlingene som oppleves viktige; og intensitet som er hvor viktig de er for individet. (Kaufmann & Kaufmann 2005). Disse kjerneverdiene virker å ha likhetstrekk med Kellys (1955) konstruksjonssystem der han viser til motstand mot endringer i kjernestrukturen. Og det kan antas at endringer av kjerneverdier og kjernekonstruksjoner vil fremkalle angstfølelser hos de individene dette gjelder.

Både Kaufmann & Kaufmann og Kelly taler om verdier og konstruksjoner ut fra et bevisst eller ikke-bevisst perspektiv. Og vil på den måten kunne finne en sosialisering og overføring gjennom det Mead (1934) betegner som signifikant kommunikasjon. En nærmere redegjørelse av Mead blir gjort i avsnitt 3.5.3.

Et eksempel på hvordan en individuell verdi blir overført til andre individer, og gjort ikke-bevisst beskriver Schein slik:

*”En eller annen i gruppen, vanligvis grunnleggeren, er overbevist om hva virkeligheten består i og hvordan man skal forholde seg til den, og foreslår en løsning basert på disse overbevisningene. Vedkommende vil kanskje se på den løsningen han foreslår som en oppfatning eller et prinsipp som bygger på fakta, men gruppen kommer ikke til å føle seg like overbevist før den i fellesskap har fått være med på en vellykket problemløsning. ...Hvis løsningen virker og hele gruppen oppfatter dette, vil verdien gradvis gjennomgå en kognitiv transformasjon slik at den først blir til en oppfatning og til slutt en antagelse. Denne transformasjonsprosessen kommer bare til å finne sted hvis den foreslåtte løsningen fortsetter å virke, slik at den later til å være ”riktig” i en videre forstand og synes å gi et presist bilde av virkeligheten. Hvis dette inntreffer, kommer gruppe medlemmene til å glemme at de ikke var så sikre til å begynne med, og at verdiene var gjenstand for debatt og innsigelser. Etter hvert som verdiene begynner å bli tatt for gitt, går de over til å bli oppfatninger og antagelser som mister sin plass i folks bevissthet, på samme måter som vaner blir automatiske og ubevisste.” (Schein 1998:12)*

Slik jeg tolker Schein, grunner verdien eller hypotesen i enkeltindividet. Denne verdien generer et løsningsforslag som viser seg å virke gjentatte ganger, og som har en viss generaliserbarhet. Etter hvert som prosessen gjentar seg vil verdien bli internalisert som en felles bevissthet hos gruppe medlemmene. Man vil da her se et dynamisk samspill mellom

det enkelte individ og den felleshukommelsen som er blitt beskrevet tidligere. Denne fellesbevisstheten vil gjennom den adaptasjon som man kan finne hos Piaget føre til ikke-bevisste holdninger. For at denne verdien og dens medfølgende handlingsmønster skal betegnes som problem eller ineffektiv, må denne løsningsstrategien ha nådd en grense for generaliseringen. Det vil si at den hadde en positiv funksjon da den ble opprettet, men viser seg ved skiftende omgivelser lite dynamisk.

Denne tolkningen trekker frem en forståelse av at verdiene ikke alltid har vært ”gal”, men er blitt ineffektiv grunnet kvalitative forandringer i situasjonen eller bruksområdet. Hvis verdiene er blitt transformert til ikke-bevisste eller omgjort til udiskuterbare vil det være vanskelig for enkeltindividene og gruppen å ha et refleksivt og vurderende forhold til den.

De bakenforliggende årsakene til at verdiene er blitt omgjort til å være udiskuterbare er ikke blitt nærmere redegjort for av verken Argyris, Schein og Kaufmann & Kaufmann. For å kunne få en bedre tilpasset endringsprosess i organisasjoner, vil de bakenforliggende årsakene være sentralt. Schibbye (1988,2002) og Kelly (1955,1991) skriver i sine tekster om disse årsakene og prosesseringene. Jeg mener de blant annet åpner for hvordan verdiene og handlingsmønstrene kan grunnes i det skjulte og uartikulerte. Ved bruk av dem vil man kunne få en alternativ forståelse av den motstanden som kommer til uttrykk gjennom forsvarsmekanismene.. De åpner for en antagelse om at de forestillingene om hva som foretrekkes kan ligge i det skjulte og uartikulerte. Disse er i større grad hos dem grunnet i det enkelte individ, og der basisen for dem kan ha sin opprinnelse fra andre arenaer. Disse verdiene er ifølge Kaufmann & Kaufmann (2005) relative stabile og som uttrykker seg både privat og i arbeidslivet.

#### 2.4.4 Individets forhold til organisasjonskultur

Individene innenfor en spesifikk kultur kan oppfatte og forholde seg til den på en diffus og uartikulert måte. Det som konstituerer kulturen er med andre ord ikke alltid blitt artikulert eller gjort eksplisitt. Disse forholdene vil oftest for en utenforstående eller nyansatt være mer fremhevende enn dem som har vært innenfor dem over lengre tid. Mer sentralt i forhold til oppgaven er at ved endringer vil individene i større grad oppfatte og bli konfrontert med den eksisterende kulturen.

Både Argyris (1999), Schein (1998) og Kaufmann & Kaufmann (2005) virker å være enige i at ved et bevisst forhold til omgivelsene, vil de uuttalte faktorene som konstituerer de ulike subkulturene komme klarere frem. Dette vil gjelde for både de formelle og de uformelle faktorene. Dette virker å bli begrunnet ved at felles for alle subkulturer er at de har blitt utviklet ved at en spesifikk gruppe innehar en felles historie og opplevelse.

Bevisst forhold vil bety en konfrontasjon, både fra enkeltindivider og subkulturer i møte med noe nytt og/eller fremmed. Tilpasningen vil være at de nye elementene må forstås og passes inn i kulturen.

Individer forholder seg sjelden nøytrale til kulturelle situasjoner og endringer, sier Schein (1998), og hvor vanlig respons er en følelse av fremmedhet og spenning. For å imøtegå denne fremmedheten eller spenningen prøver det å finne ut hvordan det best kan passe inn i den nye kulturen. Måter å gjøre det på er blant annet å finne ut hva som forventes av en, men hvis det av en eller annen grunn viser seg å være vanskelig, kan det lett utvikles sinne og frustrasjon. Denne vanskeligheten vil lett kunne oppstå under den tvetydigheten som er beskrevet i avsnitt 2.2.4.

Innpasning har visse likhetstrekk med konformitetspress, og kan lede til en følelse av at dets identitetsfølelse blir undergravd. Schein (ibid) skriver om viktigheten av bevarelse av identitetsfølelse, da fravær av det kan lede til forbeholdenhet og en underliggende angstfølelse

Det vil også være rimelig å anta at hvis det er stor avstand mellom de nye endringene og den opprinnelige kulturen i organisasjonen vil det oppstå motstand. Schein skriver at vanlige reaksjoner til dette er at de involverte begynner å beskytte sine gamle verdier med mer eller mindre bevisste metoder. Hvis slik vil det være vanskelig å lokalisere motstanden til endringene. Både Schein (1998) og Argyris (1999) antyder til årsakene til motstanden ligger i det de betegner dårlig kommunikasjon eller manglende opplæring, videre sier de at det heller ikke virker at man har tatt tak i atferdsmønstre som er bygget dypt, og seiglivede antakelser som er blitt tatt for gitt.

Det vil være rimelig å anta at individer vil gå tilbake til sine gamle atferdsmønstre hvis de opplever at det er tvetydig kommunikasjon og manglende opplæring..

### 2.4.5 Gruppeidentitet

Schein (1998:33) skriver at det viser seg at grupper og avdelinger har en tendens til å utvikle og opprettholde en identitet. Dette gjøres ved sammenligning og kontrastering av andre grupper. Utviklingen av gruppeidentitet og kulturell følelse innbefatter også utviklingen av et eget begrepsapparat. Dette begrepsapparatet vil da representere en felles betraktningssmåte som manifesteres i form av felles holdninger og språk. En vanlig forklaring til dette er at det vil gjøre det lettere for den spesifikke gruppen å samhandle. Men en fare ved slike særegne begrepsapparater er at det kan forringe kommunikasjonen med andre grupper.

Medlemmenes identitetsdannelse forgår oftest gjennom sosialiseringprosesser i regi av organisasjonen, men det kan tyde på at det er to typer sosialiseringprosesser som skjer innenfor organisasjoner. Da opplæring og sosialisering er viktige for organisasjoner er ofte formalisert og ikke overlatt til tilfeldighetene, men det kan også virke som at gjennom den uformelle læringen vil det også skje en identitetsdannelse ved innlæring av organisasjonens forsvarsmekanismer.

Ifølge Schein (ibid) innebærer sosialisering mange risikoer for individet. På den ene siden vil individet føle seg fremmedgjort, utilpass og kanskje utilstrekkelig hvis ikke sosialiseringen bidrar til en tilstrekkelig identitetsfølelse. Dette er følelser som er vanskelig for individet å bære over lengre tid. Motsatt, hvis individet blir for sosialisert, kan dette føre til en fullstendig konformitet. Dette kan føre til at individet får en fremmedgjørende følelse.

Annet er sosialisering til spesifikke subkulturer, dette vil kunne føre til at individet vil lære handlingsmåter som kan være motarbeidende til de overordnede målene til organisasjonen. Det kan også fremme lav produktivitet, hvis individet hele tiden må lære seg nye kulturer og hvordan det best skal tilpasse seg disse.

Kultur og kulturendringer innehar en del bakenforliggende mekanismer, og det kan være store ulikheter til hvordan individer takler eller ikke takler slike utfordringer. Identitets holdninger kan lett føre til attribueringsfeil ved at man eksempelvis tilegger problemer til enten individuelle personligheter eller trekk ved gruppeidentiteter. Vanlige problemer ifølge Schein (1998) er uklarheter, forsvarsholdninger eller språklige misforståelser.

Ved eventuell konfliktløsning vil det ut fra dette være hensiktsmessig å se på eksempelvis de kulturelle medlemskapene, om de overlapper hverandre tilstrekkelig til at en felles forståelse er mulig.

## 2.5 Sammendrag

I dette kapittelet har jeg prøvd å komme frem til følgende:

1. At denne oppgavens tilnærming til organisasjonsforståelse ligger i det mellommenneskelige samspillet, og hvor dette samspillet blir organisert gjennom individuell- og felles ervervelse av rutiner og handlinger.
2. At disse samhandlingene slik jeg tolker dem, har to funksjoner: Den ene kan sees i forhold til de formelle retningslinjene, som er laget av eksempelvis organisasjonens ledelse, eller utviklet ut fra de omgivelsene som er relevante til organisasjonen. Den andre funksjonen sees i forhold til individenes samhandling seg imellom. Hvordan deres individualitet påvirker hverandre, dette kan være gjennom egenskaper som følelser, verdier og deres handlemåter i forhold til dem.
3. At disse to funksjonene fungerer i et dynamisk samspill der de gjensidig påvirker hverandre, og blir ikke oppfattet av organisasjonens medlemmer som to funksjoner, men en helhet.
4. At forsvarsmekanismer i utgangspunktet er individuell, men blir gjennom samhandling en del av fellesskapets handlingsrutiner. Disse kan igjen påvirke deler av de formelle retningslinjene. Og på den måten vil det oppstå en selvforsterkende spiral som har motstridende funksjoner: den skal beskytte individene mot det den generer.
5. At forsvarsmekanismene innehar elementer som enten er udiskuterbare eller uuttalte. Dette medfører til at de kan overføres mellom individene, funksjonene og nivåene uten at de blir bevisstgjorte. Og på den måten vil disse kunne "eksistere" som ureflekterte spøkelser som ikke kan fanges, vurderes eller korrigeres.

6. At disse forsvarsmekanismene og handlingsrutinene gjennom sosialiseringprosesser og internalisering blir en del av organisasjonens identitet eller personlighet. Og ved å forholde seg til den over lengre tid vil kunne bli en del av det enkeltes identitet og personlighet. Det vil si at mekanismene og rutinene blir av medlemmene gjort til sine egne.

### 3. Individens handlingsmønstre i forhold til angst

Det settes i dag store krav til individuelle egenskaper. Som for eksempel gode evner til samarbeid, rask omstilling og tilpasningsdyktighet til varierte og skiftende arbeidsoppgaver. Andre sentrale egenskaper er selvstendighet og pågangsmot (U. Beck 2006, Giddens 1999, Trippestad 2003). Disse forventes å bli brukt aktivt i de ulike organisasjonskulturer.

Som nevnt i del 2 er det en nær symbiose mellom internaliseringen av felles erfaring og individuelle karaktertrekk. I denne delen vil fokuset være rettet mer mot individet og hvordan dens egenskaper påvirker kulturen, nærmere bestemt organisasjonskultur. Jeg vil her ha en hypotese om at individet utvikles og fungerer ut fra sine genuine personlighetsstrukturer. Og hvor disse strukturene på en dynamisk måte er med å danne de rutiner som konstituerer organisasjonskulturer.

Angst er en sentral del av individens psykologiske liv, og som viser seg ved frihet og valg. For at individer skal kunne aktivt delta i endringsprosesser forutsettes det at individet innehar frihet og ansvar, både til seg selv og sine omgivelser, noe som generer angst. Filosofen Sartre (1985) skriver om hvordan individet handler ut ifra angsten i forhold til frihet og ansvar

*“In making a decision he can not help having certain anguish. All leaders know this anguish. That doesn't keep them from acting; on the contrary, it is the very condition of their action. For it implies that they envisage a number of possibilities, and when they choose one, they realize that it has value only because it is chosen.”*

Ubehaget og angsten mener jeg er blant de fundamentale drivkreftene bak menneskelige handlemåter. Det vil derfor være rimelig å anta at man kan finne påvirkninger fra disse i handlingsmønstrene i organisasjonskulturer. Og hvor konfrontasjon av angst foregår både på et individuelt og i fellesskap.

#### 3.1 Rutiner og konvensjoner

Ifølge Giddens (1991) er rutine og handlingsmønstrene laget som en skjold mot en generell angstfølelse. Dette forklares ved at angst i seg selv er uhensiktsmessig og lammer handlinger i stedet for å generere dem. Ut ifra dette ser han angsten i relasjon til et

overordnet sikkerhetssystem som individene utvikler. Dette sikkerhetssystemet er de rutinene som individene i en gitt kultur bruker, noe som også gjelder organisasjonskulturer.

Individer innehar ulike grader av angst, og med det handler ulikt. Giddens (ibid) forklarer dette ut ifra en freudiansk forståelse. Det vil si at graden av angstfølelse varierer ut ifra hvilke stadium av viten individet befinner seg, samt følelsen av hvor stor kontroll det har over sine omgivelser. Dette kan sees i forhold til organisasjoner som innehar vage og tvetydige kommunikasjoner, og hvor medlemmene føler at de har liten kontroll over (arbeids)situasjonen. Dette fører til at organisasjonen senker kompetansenivået, noe som vil kunne fremme angstfølelse.

Følelsen av angst vil man kunne finne i de organisasjonsmessige forsvarsrutinene som er beskrevet av Argyris (1990), der vaghet og blandete kommunikasjoner er sentralt. Og der forsvarsrutinene er for å beskytte seg selv og de andre medlemmene for skam og følelse av trusler. Men de samme rutinene vil også gjøre individene fremmed for den angstfølelsen som beskrevet ovenfor. Giddens (1991) skriver at angst er grunnleggende en frykt som har mistet sitt objekt. Kanskje er det "frykt" som gjør at man unngår betente emner som grunner i forsvarsrutinene beskrevet av Argyris (1990).

Men ved å ikke gjøre det artikulert, er det blitt omgjort det til en generell angstfølelse som i ulike grader påvirker organisasjonens medlemmer. Noe jeg kommer inn på senere i oppgaven er at den opprinnelige frykten kan være i forhold til "kamp om anerkjennelse", en søken etter predikbarhet og kontinuitet i en organisasjon som for individene er fragmentert. Disse kampene og/eller søkene bidrar til å skape emosjonelle spenninger som uttrykker "indre farer". Og for individene kan dette være mer avgjørende i deres samhandlinger enn rutinene i seg selv.

Giddens (1991) forklarer de atferdsmønstrene individene bruker som symptomer som erstatter angsten. Det vil si at de handlingsmønstrene som individer bruker er en substitusjon av angst. Dette kan føre til at rutiner får et tvangsmessig preg, da angsten vil komme tilbake hvis individene blir forhindret i å bruke dem. Substitusjon har to fordeler, sier Giddens, den ene er at den forhindrer en direkte opplevelse av psykisk konflikt, og den andre er at den blokkerer for videre utvikling av angst fra den opprinnelige kilden.



Ut ifra dette kan man anta at mange av de handlingsmønstrene i forsvarsrutinene som er beskrevet hos eksempelvis Argyris (1990) innehar de beveggrunnene som er beskrevet ovenfor. Rutinene i en organisasjon kan i stor grad være både tvangsmessige og hemmende for nytenkning. Men hvis de er symptomer, er de også knyttet til individets indre sikkerhet. Da vil det også være sannsynlig at endringer vil rokke ved denne indre sikkerheten. En organisasjons medlemmer, vil bevisst eller ikke, føle en angst som bygger på bruden tillit. Da angsten også dreier seg om ubevisste oppfattede trusler mot integriteten i individets sikkerhetssystem, vil ulike mekanismer utløses for å gjenopprette denne integriteten. Disse rutinene kan være det Giddens (1991) omtaler som mestringsmekanismer, som viser til hvordan angst styres sosialt, og det Argyris (1990) omtaler som ”Skilled incompetence”. Dette gjør at de kan fra et organisasjonsperspektiv bli oppfattet som hemmende mekanismer, men fra et individperspektiv bli oppfattet som selvbevarende mekanismer.

### 3.2 Handlingsmønster og endringer i forhold til individuelle konstruksjoner

For individer å kunne omstille seg raskt, vise tilpasningsdyktighet til varierte og skiftende arbeidsoppgaver, forutsettes det at de raskt kan endre sine oppfatninger og atferdsmønster i forhold til ulike situasjoner og arbeidsoppgaver. Den amerikanske psykologen Kelly (1955,1991) belyser gjennom sin teori hvordan individer konstruerer og forholder seg til sine omgivelser, hvordan endringer av omgivelser kan påvirke individene.

Et viktig begrep innenfor Kellys teori er konstruksjon. En konstruksjon er en måte å konstruere eller tolke verden på, det er et konsept som individet bruker til å kategorisere hendelser og for å planlegge den mest hensiktsmessige atferden. En konstruksjon blir til, ifølge Kelly, ved at individer observerer mønster og regularitet, og ut fra disse prøver å forutsi begivenheter eller hendelser. Å forutsi vil si at individet erfarer en hendelse, tolker den, og gi den en struktur og mening, Mer grunnleggende skjer en erfaring ved at individet blir oppmerksomme på at noen hendelser innehar samme karakteristikk, men som samtidig skiller dem fra andre hendelser. Det er her snakk om likheter og kontraster, eller det Kelly kaller poler. Ifølge Kelly vil verden utarte seg kaotisk uten disse konstruksjonene. Man ville ikke være i stand til å organisere verden, til å beskrive og klassifisere hendelser, objekter og mennesker.

Konstruksjonene bygger på og skaper en forenkling av virkeligheten, denne forenklingen er ikke bare interessant innenfor individorientert psykologisk teori, men også innenfor fenomener man observerer i organisasjoner. Denne forenklingen av virkeligheten kan være de mekanismene som man finner i de felles verdiene og antagelsene i en organisasjonskultur. Ut i fra dette vil de organisasjonsmessige sosialiseringprosessene være basert på erverving og internalisering av konstruksjoner.

Kelly (1955,1991) definerer angst som den erkjennelsen av at de hendelsene man er konfrontert med ligger utenfor det han kaller konstruksjonssystemets anvendelighet. En blir angstfull når man for eksempel finner seg selv uten konstruksjoner, eller når man har mistet sitt strukturelle tak på hendelsene.

Individets møte med erfaringer det ikke har konstruksjoner for er altså angstskapende. I slike situasjoner tar individet i bruk den konstruksjonen som er nærmest lik det en opplever. Her kan angsten bli konfrontert på ulike måter. Ved hendelser som vanskelig lar seg konstruere, det vil si at individet ikke har noen konstruksjoner for dem, kan det enten utvide en eksisterende konstruksjon, og på den måten tillate den å virke på mer varierte hendelser. Eller den kan begrense konstruksjonen og fokuserer på de små detaljene slik at man får ekskludering.

For å gi et eksempel, vil en person som innehar en hjelpsom - egoistisk konstruksjon se på seg selv som et hjelpsomt individ, men det finner ut at mange av handlingene sine er egoistiske. Denne erkjennelsen kan gjøre at personen vil ha vanskeligheter med hvordan den skal forholde seg til denne konstruksjonen. Personen kan gjøre en av to ting, han kan utvide konstruksjonen til inkludere egoistiske atferder, eller begrense konstruksjonen til å gjelde viktige personer i dens liv i stedet for mennesker generelt. På denne måten vil individet kunne endre konstruksjoner slik at den står i stil til faktisk atferd.

Frykt er en opplevelse som forekommer når en ny konstruksjon inntreer i et allerede etablert konstruksjonssystem. En vil føle seg truet hvis denne nye konstruksjonen kan lede til en omfattende rekonstruering av det gamle konstruksjonssystemet. Ved møte med en hendelse som vil kunne føre til omfattende forandringer i en kjernestruktur vil man oppleve dette som en trussel. Graden av følelsen trussel vil variere ut fra hvordan hvert enkelt individ oppfatter hendelsen som påtrengende, eller hvor fundamental den er i forhold til meningen av ens liv.

---

Dette er følelser som alle individer i prinsippet vil kunne kjenne på. Når individer foretar eller er med i nye aktiviteter, vil det ikke være uvanlig at de kan få følelsen av å være i en truende modus. Dette er et utslag på at individers konstruksjonssystemer er i ferd med å bli dramatisk påvirket eller forandret som følge av det som er blitt oppdaget eller lært. Hvordan individer forholder seg til disse følelsene er varierende, eller for å bruke et sitat av Kelly: *“This is the moment of threat. It is the threshold between confusion and certainty, between anxiety and boredom. It is precisely at this moment when we are most tempted to turn back”* (Kelly 1964:141)

Dette kan tolkes dit hen at det ikke er følelsen av angst og frykt som fører til at individer handler ulikt, men deres reaksjoner eller handlingsstrategier til disse. Og slik som sitatet sier vil noen kunne prøve å gi motstand til erfaringen som kommer ved endring, og heller gå tilbake til de gamle konstruksjonene for å unngå panikk. Videre kan man tolke det dit hen at individet har en dynamisk spenning mellom dets utvidelse eller tilegnelse av konstruksjoner, og dets behov for struktur, sammenheng og forutsigbarhet. Mekanismene i angsten vil da være tveegget på den måten at det er en opplevelse som hindrer endringer, samtidig som det motiverer til endring. Ut ifra dette vil konstruksjonstankegangen til Kelly vise hvordan konstruksjoner eller pre-etablerte strukturer holder angsten i sjakk ved å gi forutsigbarhet. Og hvor disse konstruksjonene ikke strekker til, påtvinges individet endringer i måter å tenke og føle på.

Ifølge Kelly (1955) forholder mennesket seg til omverden ut fra sin personlighet. I det ligger det at det er konstruksjonene som individet bruker som definerer dets verden.

Konstruksjoner er oftest organisert i et større system der de kan ha ulike rekkevidde- og fokus av anvendelighet. Med en konstruksjons rekkevidde av anvendelighet menes alle de hendelser som personen finner anvendelsen av konstruksjonen nyttfull. Fokuset av anvendelighet menes den særskilte hendelsen for hvor anvendelsen av konstruksjonen ville bli maksimalt nyttfull. Endringer kan virke ulikt for individene da de kan ha ulike rekkevidde- og fokus, og hvis opplevelsene går ut over disse vil de oppleve en angstfølelse. Hvordan de ulike individene forholder seg til denne følelsen vil kunne vise seg i de konstruksjonene som blir valgt når de tolker og prøver å finne forutsigbarhet i hendelsene.

Konstruksjonene innenfor en persons konstruksjonssystem er forbundet med hverandre i ulike grader. Det vil si at en persons atferd vanligvis er et uttrykk fra et konstruksjonssystem

enn fra enkle konstruksjoner. Dette fører til at forandringer i et aspekt av konstruksjonssystemet forårsaker forandringer i andre deler av systemet. Konstruksjonene oftest er organisert for å minske inkompatibilitet og inkonsekvens. Men man kan ha konstruksjoner i systemer som vil være i konflikt med andre konstruksjoner, dette vil produsere anspenning ved- og vanskeligheter ved beslutningstaking (Landfield 1982).

Individer virker også å skille seg i atferd ut i fra hvorvidt de har enkle eller komplekse systemer. Bieri (1966) skriver om at konstruksjonssystemer kan være både ”enkle” eller ”komplekse”. Et kompleks system inneholder mange konstruksjoner, dette fører til at man har en god differensiering i ens oppfattelse av et fenomen. Et enkelt system vil motsatt lede til en dårlig differensiering av fenomener. Dette vil si at en person som innehar et kompleks konstruksjonssystem vil kunne andre mennesker og situasjoner på en differensiert måte, at de innehar mange kvaliteter. Motsatt vil et individ som innehar en enkelt konstruksjonssystem, oppfatte handlinger og situasjoner på en mye mer udifferensiert måte, kanskje ut ifra bare en konstruksjon.

Jeg vil tro at noen av forutsetningene til å erverve seg et kompleks system er at individet i større grad er åpen for endringer. Det kan være at individene som innehar et enkelt system, i større grad reagerer på den angstfølelsen som er beskrevet ovenfor.

I møte med endringer vil individet velge en konstruksjon, som gir den en forventning av et sett av hendelser som kommer til å skje. Hvis disse hendelsene ikke forekommer slik som forventet, vil individet oftest åpne opp for en ny konstruksjon eller utvide det gamle slik at det bli samsvar med dets forventninger og hendelsene. Dette skjer ideelt sett uavhengig om individet forventer en ubehagelig hendelse eller ikke (Pervin 1964: 99-105). Men hvis individet opplever for mye uttrygghet eller angst, vil sjansen for tilbakevending av gamle konstruksjoner og rutiner være store.

### 3.3 Personlighetsorienteringer i forhold til endring og oppfattelse

Dweck (1999) tar opp individuelle ulikheter ved å skille individene i to hovedkategorier, henholdsvis prestasjons- og læringsorienterte. Disse orienteringene er som oftest implisitte

og er sterke påvirkningsfaktorer til hvordan individene oppfatter og forholder seg til andre og seg selv.

Individer handler her ut i fra to typer mål; Den ene betegnes som prestasjons mål (eng. performance goal), hvor individer handler ut fra å få positive vurderinger av den kompetansen de innehar og unngåelse av negative vurderinger. Handlingsmønstrene hos disse individene er ofte konstruert slik at de gjør sitt beste for å unngå feiltakelser, og der konsekvens av dette er at de oftest tar kun oppgaver og utfordringer som de vet de kan klare. Den andre type mål individer handler ut i fra læringsmål (eng. learning goal), disse søker utvidelse av deres kompetanse, det vil si at de har et ønske om å tilegne seg nye ferdigheter, mestre nye oppgaver eller å forstå nye ting. Begge disse to målene, er ifølge Dweck normale og i stor grad universelle.

Individer med prestasjonsorientering har en tro at personligheten er noe som er fastsatt, dette gjør de er mer fokusert på en validering som gjelder både i forhold til seg selv og sosial aksept. Det vil si at deres selvverd og status er nært knyttet til andre. Disse holdningene virker å være nærliggende til å være ytrestyr (Schibbye 2002), og vil i stor grad være avhengig av at rutiner og konvensjoner er stabile. Ved endringer kan denne stabiliteten rokkes, noe som gjør det vanskeligere for å søke den valideringen som er viktig for dem.

Individer som er læringsorienterte åpner for endringer og forandringer av konvensjoner. Dette forklares ved at de i større grad har en tro på at personligheten er føyelig, og på den måten vil personlig vekst være knyttet til konfrontering av eksempelvis deres svakheter. Endringer vil gi begge typene en følelse av utsikkerhet og angst, men da læringsorienterte søker personlig utvikling, vil en konfrontasjon med disse følelsene bli sett på som en måte å utvikle seg.

Disse ulikhetene i forhold til personlighet og utfordringer vil også påvirke hvordan individene vil håndtere endringer. Dette ser jeg i forhold til at individer med prestasjons orienteringer viser mer depresjoner og angst, nærmere bestemt sosial angst, frykt for å feile og angst for fremmede situasjoner enn individer med læringsorienteringer. Årsaken til denne ulikheten ligger lå i at prestasjonsorienterte er mer valideringssøkende og har tendenser til å forholde seg til stressfulle hendelser med selvbebreidelse og tilbaketrekning. Noe som viser seg i undersøkelsene gjort av Dweck:

---

*"In summary, these studies provide strong evidence that goal orientation can be an important factor in adaptive and maladaptive functioning, predicting depression, anxiety, self-esteem, loss and coping in the face of setback" (Dweck:1999, s.49).*

Når det gjelder handlinger og vurderinger, skiller de ulike orienteringene seg.

Prestasjonsorienterte har en tendens til å generalisere enkelthandlinger til å være karakteristiske trekk hos dem som utfører dem. Mens hos læringsorienterte vil ikke enkelthandlinger si noe om hele personens karakter. Ifølge Dweck er dette grunnet i de ulike troene på om personlighet og karakter er noe fast eller tøyelig. Dette mener jeg også kan sees sammen med hvordan de ulike orienteringene forholder seg til et negativt inntrykk.

Undersøkelser viser ifølge Dweck (ibid) at prestasjons- og læringsorienterte er ulike i hvor negativt de føler inntrykket er. Dette gir igjen konsekvenser i vurderingen av personens karakter, og den predikeringen av personens handlinger i fremtiden.

Dette må sees i sammenheng med stabilitet. Hos prestasjonsorienterte vil forholdet mellom personlighet og handlinger være konsistente, og det er lite rom for modifikasjon.

Undersøkelser viser at de er lite mottakelige og/eller unnvikende for informasjon som kan få dem til å endre oppfatninger når de først er satt.

Jeg mener at man kan finne likheter mellom disse orienteringene og ved endring av konstruksjoner og sosialisering. Hvis man ser Disse orienteringene og de ulike symptomene i forhold til Bieri (1966) enkle og kompliserte systemer, vil det å inneha en læringsorientering innebære at man er villige til å være fleksible i forhold til de konstruksjonene man har. Det vil si at man må være åpne for at man kan ha feil og at andre kan ha andre meninger om hendelser. Men de prestasjonsorienterte virker å være mindre åpne for modifikasjoner i sine konstruksjoner.

Det kan virke som om prestasjonsorienterte individer innehar samme karakteristikk som ytrestyrte individer beskrevet av Schibbye (2002), at man blir en ting blant andre. Det de virker å ha felles er at individer vurderer og sammenligner seg selv ut i fra målbare og/eller observerbare kriterier Dweck (1999) viser til at affekten på ens selvfølelse, på sammen måte mener jeg at Schibbye (2002) skriver om i det å være for "ytrestyrt" vil gjøre at man alltid er avhengig av andres oppmerksomhet og anerkjennelse for å tilegne eller opprettholde en positiv selvfølelse.

Individer med for mye prestasjons orienteringer har som nevnt ovenfor, tendenser til å utvikle symptomer som angst og depresjon. Jeg vil tro at de forsvarsmekanismene man finner hos Argyris kan være utviklet for unngåelse av slike symptomer

Ut ifra en slik differensiering vil det være grunnlag for å tro at disse to orienteringene vil respondere ulikt på endringer, dette i forhold til både mottakelighet og tilpasningsdyktighet. Endringer av rutiner, verdier og konvensjoner vil, slik jeg ser det, aktivisere i større grad forsvarsmekanismer hos prestasjonsorienterte enn hos læringsorienterte. I hvilken grad angsten slik den er beskrevet tidligere kan ha en forklaring, er vanskelig å si.

Prestasjonsorienterte viser likheter med eksempelvis enkle konstruksjoner og ytrestyre individer hos Schibbye, noe som gjør at de vil oppfatte endringer på andre måter enn læringsorienterte. Hvis en endringsprosess skal være suksessfull, eksempelvis overgangen fra Argyris Modell I til Modell II, må de tilrettelegges ulikt ut fra hvilke orienteringer individer i en organisasjon har. Dette på grunn av at de vil måtte erkjenne og konfrontere ulike sider ved seg selv, og i forhold til andre. Aktiviseringen av, og hvilke forsvarsmekanismer vil være ulike hos de ulike orienteringene, noe som vil kreve ulike strategier for å imøtekomme.

### 3.4 Verdiens påvirkning på atferd

Handlingsmønstrene er ikke utelukkende en individuell prosess, som beskrevet tidligere handler individer ut ifra verdier. Men selv om verdier oftest kommer fra en gruppe eller en kultur kan det være individuelle ulikheter forhold til dem. Dette kan forklares med at individets identitet er grunnlagt på dets verdier. Alle har et hierarki av verdier der noen er viktigere enn andre, og de verdiene som er viktigst for individet gjør at det velger en atferd fremfor en annen selv om det ikke er det bevisst (Whellis 1958:200). Ved å se identitet og grunnleggende verdier som noe som hører sammen, blir verdiene noe stabilt i tilværelsen. De gir individene en form for trygghet; de representerer noe kjent for dem.

Konsekvensen er at verdiene styrer handlingene våre selv om vi ikke er oss dem bevisst. Videre ser det ut til at verdier virker selektivt på persepsjonen vår; vi ser lettere det som hjelper oss til å realisere våre verdier, også de verdiene som ikke er oss bevisste (Whellis 1958:174, Grendstad 1978:15).

Som skrevet tidligere skiller individer seg i forhold til hvilke verdier som er viktige for dem. Dette blir beskrevet av Rokeach (1976) der han deler verdier inn i målverdier og instrumentelle verdier. Målverdier er det et individ eller organisasjon ønsker å oppnå, mens de handlingene som må utføres for å oppnå målene betegnes som instrumentelle.

Handlingsmessig for individene fungerer disse to inndelingene sammen. Og de individuelle skillene ligger i innhold og prioriteringer i forhold til dem. Ut ifra denne todelingen vil individer respondere ulikt til endringsprosesser både motivasjonsmessig og handlingsmessig. Eksempelvis kan det være enighet om endringer av målverdier, men uenighet i forhold til hvilke instrumentelle verdier som skal gjelde.

Individer vil også være påvirket indre og ytre jobbverdier. Disse verdiene er med på å styre hva individet vil ut av arbeidet sitt, og hvordan man skal oppføre seg på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann 2005). Det vil si at de indre målverdiene har å gjøre med selve jobben, dette kan være utfordringer, personlig utvikling, meningsfullt. Mens de ytre jobbverdiene har å gjøre med konsekvensene av arbeidet.

Individer innehar alle disse kategoriene av verdier, men det er individuelle variasjoner på fokus og viktighet. Jeg vil anta at hvis det er slik at individene innehar ulike fokuser på verdiene, vil de også reagere ulikt i forhold til organisasjonsendringer. Hvis en endringsprosess eksempelvis, tar for seg kun ytre jobbverdier, vil disse ha ulike effekter på individer som fokuserer på ytre enn de som fokuserer på indre. Affektene kan være positiv, med det en motiverende og imøtekommende effekt, eller en negativ effekt, som genererer angst, og ulike forsvarsmekanismer.

Kaufmann & Kaufmann (2005) viser til viktigheten med å ta hensyn til disse verdiene, men at det vanskelig å gjøre dem eksplisitte. Hos dem er dette i forhold til motiveringstiltak, noe som er viktig, Men ved å ta tak i slike verdier, vil man samtidig kunne sette ord på angsten som er beskrevet ovenfor. Angst er en motiveringsfaktor som oftest er blitt neglisjert, kanskje på grunn av den patologiske betydningen den har fått i dag. Som motivasjonsfaktor kan angsten enten åpne opp for utvidelse av horisonter, som en bedre forståelse av organisasjonens situasjon, og et bedre internt miljø. Motsatt kan angst også bidra til en slags neurotisk tviholding på gamle rutiner og handlemåter. For å bedre kunne predikere og kontrollere konsekvensene av endringer, spiller individenes relasjon og imøtegåelse av angst en like viktig rolle innenfor organisasjon som den gjør ellers i et individs liv.



Verdiene og dere påvirkning på handlingsmønstre kan også bli forklart i forhold til menneskets forhold til omverden. Ifølge Moe (2000) har ikke handlingene og vurderingene til individene sine basiser i den ytre virkelighet slik den er, men i de sosialt tilegnede skikker, vaner, teorier, begrep og måleinstrumenter. Dette på grunn av at ren avbildning av den ytre verden ville fremtre for individer som en grenseløs kompleksitet, noe som ville føre til handlingslammelse. Individer synes å forenkle virkeligheten (det ytre) gjennom å tolke og definere den. Det er med andre ord gjennom disse tolkningene og definisjonene meningsfulle handlinger finnes.

Man kan også ta verdier med i betraktning i det dynamiske forholdet mellom individ og omverden. Det å forholde seg til omverden er på samme tid å forholde seg til seg selv. Dette er ifølge Schibbye (2002) en kontinuerlig dynamisk prosess. For individet å ikke forholde seg til seg selv og egne verdier vil omverden slutt kunne oppleves som fremmed.

## 3.5 Samhandling og kommunikasjon

Samhandling og kommunikasjon skjer på mange nivåer. Her vil jeg redegjøre for tre ulike perspektiver for samhandling, den første er av mer ubevisst karakter, den andre bygger samhandlinger rundt tillit mens den tredje bygger samhandlinger rundt gester og rolletakning.

### 3.5.1 Samhandling i forhold til det uerkjente

Enhver kommunikasjon som finner sted har en intensjon. I kommunikasjonen er det en beskjed til både taleren og mottakeren, også når den intensjonale beskjeden som finner sted oppfattes av individene som forvirrende og uforståelig (Bae & Waastad 1992:16).

Mange av de handlingsmønstrene som individer utfører i samhandlingene er unndratt bevisstheten. Kelly (1955: 133) skriver om verbale og ikke verbale konstruksjoner. En verbal konstruksjon kan bli uttrykt i ord, mens en preverbal konstruksjon er en konstruksjon som kan bli brukt selv om individet ikke har noen ord til å uttrykke den. Dette vil si at individene bruker konstruksjoner i sine vurderinger og handlinger som ikke er reflektert eller satt ord på.

En annen innfallsvinkel kan man finne i den dialektiske modellen. Her forstås det ubevisste som et relasjonelt fenomen. Det vil si at det ubevisste ikke bare er et intrapsykisk fenomen som manifesterer seg i diverse forkledninger, men blir omsatt i omverden og som er høyst levende del av individene. (Bae & Waastad 1992:20) Dette blir forklart ved at individer lever ut forhold og atferd som ikke nødvendigvis er bevisste eller reflekterte. Individer har en tendens til å definere uerkjente deler av seg selv hos andre, noe som resulterer i at mange av de egenskapene og følelsene som blir tillagt kan være de samme som individene ikke tør vedstå i seg selv. Vanskeligheten med å få disse bevisst, er at slike handlinger og holdninger lett kan bli bortdefinert som fjerne og ubegripelige.

En slik måte å samhandle på gjør at individene lettere kommer inn i et gjentakelsesmønster som leves ut i andre. Dette kan manifesteres i at individer på en subtil måte fremprovoserer fram følelser og holdninger hos andre som de ikke vedkjenner i seg selv. Dette blir forklart at individene da kan forholde seg til dem uten å måtte stå ansvarlige for dem. Et problem ved dette er ifølge Bae & Waastad (ibid:21) at individer her er lett mottakelig for manipulering og kontroll. Ved at man ikke vedkjenner seg egenskaper, kan dette lede til at overføring av definisjoner og mottakeligheten av de samme blir en uunngåelig del av samspillet.

Individer viser motstand mot endringer som forutsetter ansvarlighet. Noen av forklaringene til dette ligger i at det oftest er smertefullt å se personer man er bundet til på nye måter, og der forandringsprosesser blir oppfattet som risikabelt både psykologisk og sosialt. Som beskrevet tidligere i oppgaven reagerer individer ulikt på risikoer og konfrontasjoner der angst vil være involvert. Ut ifra slike ulikeheter er det ikke nødvendigvis slik at alle vil se at endringer må til. Årsaker til dette er ikke alle er like klar eller like villige til en konfrontasjon med seg selv og andre ut fra slike grunnleggende følelsesmessige forutsetninger (Bae & Waastad 1992).

Dette kan lett lede til at man blir forhindret i den nødvendige endringsprosessen som må til. Samspillmessig vil dette fungere på en relasjonell måte, det vil si at det ikke tilstrekkelig at enkeltindivider er med i endringer hvis ikke alle er det. Hvis ikke individer i samspill er interessert i å se sine egne ubevisste væremåter, vil de også vise motstand mot situasjoner og handlinger som bidrar til at de blir konfrontert (Bae & Waastad ibid). På denne måten vil enkeltindivider ikke bare finne motstand i seg selv, men også fra de andre individene i

---

kulturen. Dette mener jeg er nærliggende til det Argyris (1985) der han skriver at det ikke er alle som er villige eller kan, av ulike årsaker, være med i overgangen til modell II atferd.

Individer har tendenser i å falle tilbake til gamle mønstre, dette til tross for at man kan ha innsikt i forsvarsmekanismene og en forståelse av at det er lite hensiktsmessig atferd (Bae & Waastad 1992) Dette viser at det ikke er tilfredsstillende å "intellektualisere" problemene og handlemåtene, det må og inneha en emosjonell komponent.

### 3.5.2 Samhandling i forhold til tillit

Samhandling mellom individer bygger på og fungerer gjennom tillit En teoretiker som skriver om dette er sosiologen Anthony Giddens.

Ifølge Giddens (1991) handler de fleste individer ut fra det han kaller for praktisk bevissthet. Den er for det meste ikke-bevisst i den forstand at den kan gjøres eksplisitt hvis situasjoner krever det.. Det at de er ikke-bevisste gir individene de betingelsene som trengs for at man skal kunne konsentrere seg om de oppgavene som ligger foran seg.

Den praktiske bevisstheten er hos Giddens forankret i ontologisk sikkerhet, det vil si at denne sikkerheten bygger på en tillit om at det finnes en felles virkelighetsramme.

Virkelighetsrammen er det som gir individene mulighet til å ta ting for gitt, og der sikkerheten ligger i tilliten til at dette blir overholdt. Dette er ifølge Giddens fundamentalt viktig for individene da disse er med på å holde kaos i sjakk.

For å gå nærmere inn på kaos er det hos Giddens ikke bare desorganisert, men også et tap av selve tingenes og andre personers virkelighet. For individet vil det å kunne besvare selv det simpleste spørsmålet eller reagere på en henkastet bemerkning ville være umulig, da det finnes nesten en uendelig rekke av mulige svar, som er potensielt åpne for individet.

Liknende mener jeg å finne hos Moe sier at hvis mennesket ikke begrenset sin persepsjon av virkeligheten, ville menneskehjernen koble ut, man får en (Moe 2000). Det samme gjelder her i forhold til kaos og dens muligheter, man vil bli overveldet av angst.

Individer holder kaoset og med den angsten unna ved evnen til å kunne ta ting for gitt.

Giddens (1991) skriver om å sette parentes om kaoset, noe som blir gjort gjennom tilegnelse og praktisering av konvensjoner. Da disse konvensjonene gir svar, men er på ingen måte

forankret i mer beviselige former forutsetter de en gjensidig tillit til at de involverte partene overholder dem.

Tillit, eller fundamental tillit som Giddens (ibid) bruker, blir etablert allerede i tidlig alder, den hviler på en kognitiv og emosjonell tillit til andres pålitelighet. Dette bidrar til å skape en viss beskyttelse mot eventuelle trusler og farer, og er med på å muliggjøre håp og mot i krevende situasjoner. Den fungerer som en avskjermingsmekanisme i forhold til ulike risikoer og farer som kan oppstå i ulike handlings- og interaksjonsmiljøer. Denne avskjermingsmekanismen er en følelse av uvirkelighet, det vil si at man setter en parentes om mulige begivenheter, som kan true individets fysiske eller psykiske integritet. Men denne beskyttende barrieren, kan bli gjennomhullet, midlertidig eller permanent av begivenheter, som viser seg like som de negative tilfeldigheter som er innbygget i alle risikoer.

Ser man dette i forhold til organisasjonskultur vil de rutinene og konvensjonene man finner i organisasjonsmiljøer, vil de inneha en beskyttende effekt på individer. De er med andre ord med på å beskytte individene mot potensiell angst. Dette åpner for en tanke at hvis organisasjonens rutiner og konvensjoner har sitt utspring i en fundamental tillit, hva vil skje hvis man da bryter opp rutinene eller at tilliten på en eller annen måte blir brutt? Giddens skriver om at barrieren kan bli gjennomhullet. På organisasjonsplan vil dette kunne vise seg ved nettopp endringer i organisasjoner, og da spesielt hvis de involverte føler at de ikke har en aktiv rolle i endringsprosessen, noe jeg mener kan assosieres med tillitsbrudd. Tar man vekk disse skjermene, vil ”kaos” tre frem, noe som skaper angst. Ut i fra dette vil kanskje årsakene til at man utvikler hemmende handlingsstrategier være for å unngå nettopp denne angsten.

Det å kunne møte endringer krever at medlemmene innehar en viss åpenhet til det uvisse. Denne åpenheten finner man i forhold til kreativitet, som er evnen til å tenke innovativt i forhold til allerede etablerte normer. Men kreativitet er nært knyttet til tillit, disse to fungerer i et dynamisk samspill. Tillit er også knyttet til at man ser mulighet for tap i øynene. I de tilfeller, hvor individet ikke kan leve kreativt – enten på grunn av tvangsmessige rutiner, eller fordi de ikke har vært i stand til å tillegge personer og objekter omkring dem ”stabilitet” – er resultatet ofte kronisk melankoli eller schizofrene tendenser.

I forhold til organisasjonskultur, vil dens rutiner inneha mer fundamentale funksjoner enn bare organisasjonens effektivitet. Med det menes at rutinene kan inneha elementer som

bygger opp og reproducerer dens medlemmers vern mot kaos, og gir dem en forståelse av deres identitet. Et dilemma er at disse ikke er forankret i noe universelt, det vil si gyldig i enhver situasjon til alle tider. De er konstruerte, og det forutsettes en felles - ubevist og ubeskrivelig – virkelighetsramme.

### 3.5.3 Handling og kommunikasjon i forhold til rasjonalistisk handlingsmønster

Mead (1934) skriver om forholdet mellom individet og samfunnet/kulturen. Selvet i individet konstitueres og utvikles gjennom interaksjon med dets omgivelser. Som sosialbehaviorist fokuserer han på et mer rasjonalistisk handlingsmønster hos individet. Det vil her si at de holdninger og verdier i individet, er skapt og internalisert gjennom samspill og kommunikasjon med dets omgivelser.

Slik Mead beskriver omgivelser, omfatter det samfunnet og miljøet individet lever i, noe som også innbefatter organisasjonskultur. Likhetstrekk mellom Mead og Argyris & Schön virker å ligge i den fornuftsbaserte kommunikasjonen, som ifølge Argyris & Schön skal bidra til å utvikle en mer åpen organisasjon. (Huysman 1999). Begge synes å ikke eksplisitt fokuserer på de uutalte psykiske mekanismene i individenes handlemønster. Mead vil på mange måter kunne bidra til en mer utfyllende redegjørelse for den rasjonelle retningen som Argyris & Schön virker å være inne på.

Hos Mead er relasjonen mellom individer og dets omgivelser flytende, det vil si at individet er aktiv med å forme sitt miljø. Det opplever og handler ut i fra dets ulike behov (Mead 1934:328-336). Dette kan forsåes på følgende måte: hvordan individet opplever omverden, vil være i samsvar med de endringene man kan finne hos individet. På en annen siden har ikke individet full kontroll over omgivelsene da det forekommer hendelser som er uavhengig av individets eget behov. Dette gjør at man finner et spenningspunkt mellom omverden og det individuelle, noe som igjen bidrar til et gjensidig avhengighetsforhold mellom individet og omgivelsene.

Ifølge Mead erfarer individet seg selv ut fra standpunkter til de andre i kulturen, nærmere bestemt det generaliserte standpunktet til gruppen som helhet. Dette forklarer Mead med at selvet forutsetter interaksjon med en gruppe innenfor en sosial ramme. Interaksjonen kaller

han for kooperative aktiviteter, som innebærer at man overtar og internaliserer andres roller og holdninger (ibid:140).

Individet har nå en organisering av holdningene til dem som er involvert i en felles prosess. Denne organiseringen av andres holdninger og verdier er nærliggende til det man kaller for felles bevissthet. Denne felles bevisstheten, eller den generaliserte andre, som Mead kaller det, representerer de organiserte responsene til alle medlemmene i et gitt samfunn eller en kultur.

Som beskrevet ovenfor ser ikke han ikke individet isolert fra omgivelsene, men at det konstitueres ut fra sitt miljø. Konsekvens av dette er at objekter i verden alltid innehar en funksjon for individet. Objektene bidrar til en aktivisering hos individet som fører til at det reagerer, hvis det skjer en forandring i objektet vil dette lede til en forandring hos individet og omvendt.

Handling er hos Mead det som binder individet og miljøet sammen. Ut fra hans evolusjonistiske syn, søker og utvikler individet kontroll over miljøet. Dette gjør at individet velger sine handlinger overfor objekter, og at handlingene er funksjonelt forbundet til individets eget hensikt. Denne hensikten forbinder Mead med livsprosesser. Disse livsprosessene synes å begrunnes i en fysiologisk selvbevarelse.

Denne beskrivelsen av samspillet mellom individ og miljø som Mead har gjort, mener jeg å være i samsvar med beskrivelsen av individer i organisasjoner. Med dette mener jeg at organisasjonens medlemmer søker, og utvikler seg gjennom kontroll over sine omgivelser. Samtidig innehar en organisasjon også elementer som fungerer uavhengig av dets medlemmer. Dette kan være byråkratiske retningslinjer og økonomiske prinsipper. Dette til sammen vil gjøre at det er en gjensidig avhengighet mellom individene og organisasjonen. Individer innenfor denne innfallsvinkelen vil alltid søke etter en hensikt i forhold til omgivelsene, og viser tilpasningsdyktighet til endringer som er utenfor det sosiale rommet. Et poeng som jeg kommer tilbake til senere er at individet alltid søker hensikt i forhold til sin opprettholdelse, noe kan bety at omgivelsene eller kulturen er for individet objekter.

Mening er som beskrevet tidligere i oppgaven et viktig element for både det enkelte individet og i kulturer. Ifølge Mead oppstår mening gjennom sosiale prosesser. Disse prosessene skjer gjennom kommunikasjonsformer som gester eller signifikant

kommunikasjon. Da disse begrepene er sentral i hvordan individer samhandler og kommuniserer vil jeg gi en nærmere redegjørelse for dem. Gestene er for Mead de mest grunnleggende kommunikasjonsformer og prosessen kan beskrives følgende (Ibid:81):

1. gesten til et individ
2. responsen til det andre individet overfor den første gesten
3. fullbyrdelsen av en gitt sosial handling som allerede ligger initiert i gesten til den første organismen

Denne prosessen bygger på at et individ uttrykker en gest, denne gesten kan være sinne, sorg og lignende. Mottakeren oppfatter denne gesten og responderer på den, og denne prosessen vil danne en konversasjon. Meningen i en slik konversjon ligger i responsen til mottakeren, det vil her si at gester slik som sinne ikke innehar mening før individet får responser fra omgivelsene. Dette mener jeg kan tolkes dit hen at individuelle karakteristikk innehar ingen mening før i et samspill med kulturen. Denne formen for kommunikasjon og mening krever ifølge Mead ikke bevisste handlinger, det vil her si at det forutsettes ikke at individet har et refleksivt forhold til seg selv.

#### 3.5.4 Handling og kommunikasjon i forhold til signifikant kommunikasjon

Den andre formen for meningsskapende kommunikasjon forutsetter et mer bevisst forhold, både til individet selv og selve kommunikasjonen. Denne formen for kommunikasjon som Mead kaller signifikant kommunikasjon, fungerer ved at meningen blir tatt ut av prosessen som er beskrevet i forhold til gester. Deretter blir den omgjort til symboler. Symbolene vil da fastholde en eller et sett av mening(er), som vil kunne brukes av andre og i andre sammenhenger (ibid:78-80).

For at individet skal kunne bruke symbolet, må det selv forstå og være bevisst meningen med det. Dette igjen forutsetter at individet innehar den samme holdning som den eller dem han kommuniserer til. Individene har en gjensidig forståelse for hva som gjøres og sies for at symbolene skal ansees som signifikante. Dette blir forklart ved at den signifikante kommunikasjonen forutsetter at individet inntar de andres holdninger overfor sin egen handling (ibid:47). Denne gjensidige forståelsen tilegner medlemmene seg gjennom de

erfaringene de får i møte med omgivelsene. Mer spesifikt må det enkelte individ innta rollen til de andre individene samtidig som det ser sin egen rolle.

Kommunikasjon forutsetter med andre ord en visse identifisering med de andre medlemmene. Schibbye (2003) snakker om å kunne ta den andres ståsted. Liknende finner vi hos Kelly (1991). Men forutsetningene innehar komponenter som Mead ikke tar med i betraktning, dette kommer jeg inn på senere i oppgaven.

Den signifikante kommunikasjonen ikke ligger ikke i det enkelte individet, men gjennom konversjonen med den andre. Det vil si at ideer ikke oppstår i det enkelte individet, men som produkter innenfor den sosiale prosessen. Dette fører til at individene finner mening og korrigerer deres oppfattelse og med det handlemåte ut ifra konversjon med andre medlemmer i gruppen.

I en kultur vil da en gruppe på en måte bli et speil for en selv, individet sender ut en gest, og gjennom tilbakemeldingene vil det korrigerer handlingen både i forhold til seg selv og gruppen. Ifølge dette vil individet da få en todelt tilbakemelding;

1. man observerer og korrigerer ens egen handling i forhold til seg selv;
2. man observerer og korrigerer ens egen handling i forhold til sine omgivelser, her gruppen.

Denne todelingen kan forstås på den måten at mottaker og sender i prinsippet er den samme (Mead 1934:65-66). I praksis vil dette si at individene viser en tendens til å forvente den samme responsen hos det andre, som den svarer seg selv. Individet antar med andre ord at det er i noen grad samsvar med sitt eget og andres svar. På denne måten kan man si at handling har sin basis i noe felles (ibid:67).

Mead åpner for et dynamisk relasjonsforhold mellom individene og deres omgivelser. Dette gjør at man kan se dets fungering på en mer sammensatt måte der de i stor grad er aktive i forhold til deres omgivelser. Denne dynamikken bygges opp av Mead gjennom en rasjonell forståelse av den utviklingen kulturen gjennomgår. Denne utviklingen virker å være overført på de subkulturer som er beskrevet i kapittel 2.2.3.



Den forståelsen Mead bruker av Symbol(ene) virker å kunne bidra til en bedre forståelse av en gruppes felles begrepsapparat og rutiner som er vesentlig i sosialiseringprosessen som er beskrevet tidligere.

Men en svakhet med denne forståelsen er at den ikke tar opp sublim overføringer mellom individer i ulike nivåer. Ifølge Schibbye (2002) er disse overføringene grunnet på det ureflekterte og uuttalte. På denne måten skiller hun seg fra Mead og den kognitive tradisjonen som virker å ikke ta med i betraktning slike overføringer.

Slik jeg tolker Mead, virker han å fokusere lite på individets indre spenninger enn eksempelvis de som er beskrevet av både Schibbye (ibid) og Kelly(1955, 1971). En av grunnene til det kan være at hans teoretiske ståsted er nærmere en kognitiv retning. Dette gjør at han viser til en mer rasjonell kommunikasjonsform mellom individene i en sosial kontekst og prosess.

Selvbevarelse for Mead virker å ligge hovedsakelig i de fysiologiske livsprosessene, det vil si at i prinsippet responderer og initierer individer gester og handlinger ut fra fysiologiske drivkrefter. Andre teoretikere slik som Maslow (1954,1971) og Schibbye (2002) viser til at menneskets selvbevarelses mekanismer også arbeider ut fra høyere mentale livsprosesser. Noe som også er sentralt i denne oppgaven og en kritikk av organisasjonsteoretikerne som er blitt brukt i denne oppgaven, det at mekanismene til selvbevarelse arbeider ut ifra både mentale og fysiske livsprosesser. Ut i fra et slikt dobbeltsynspunkt virker det som at Mead og Argyris ikke tar i betraktning de mer uuttalte holdningene, verdiene og handlemåtene som individet virker å inneha. Sett fra et kommunikasjons perspektiv, vil det kanskje være en mulighet at et individ ser sine kollegaer som objekter som det kan bruke til sin egen bevarelse og kontroll. Dette vil være i samsvar med et evolusjonistisk syn der livsprosesser sees på som fysiske primærbehov, men være hemmende i forhold til bevarelse av de mentale mekanismene

### 3.6 Sammendrag

I dette kapittelet har jeg prøvd å komme frem til følgende:

1. Individenes rutiner og samhandlinger fungerer også som et beskyttende skjold mot en generell angstfølelse. Noe som gir en alternativ forståelse hvor mekanismene som eksisterer i motstanden mot endringer er selvbevarende. Og hvor forsøk på endring av disse vil kunne påvirke individets følelse av indre sikkerhet.
2. Individenes ulike måter å oppfatte og handle kan også sees som individuelle konstruksjoner. Ved forandring av disse konstruksjonene vil individene kunne oppleve følelser som angst og frykt. Hvordan individene forholder og konfronterer disse følelsene kan være avgjørende for hvorvidt de tvangsholder på de gamle konstruksjonene eller om de lukker opp for endringer. Ved å ikke våge å imøtegå disse følelsene kan individer få et udifferensiert forhold til sine omgivelser og medmennesker, noe som vil være hemmende for læringsmulighetene i en organisasjon.
3. Individuelle orienteringer og holdninger gjør at man finner store forskjeller på hvordan organisasjonens medlemmer forholder seg til læring og forandring. I miljøer hvor det eksisterer individer som er avhengige av at omgivelsene er stabile og uforanderlige, vil det være store angstfølelser involvert ved endringer av rutiner og verdier. Hvor noen ser på det spenningsforholdet som oppstår ved forandring som noe som kan bidra til personlig utvikling, vil andre oppfatte dette som en trussel for dens identitet og personlighet.
4. Individer innehar og forholder seg ulikt til verdier, noe som gjør at ved endringer av verdisystemet i en organisasjon vil dens medlemmer kunne respondere ulikt. Dette på grunn av individer kan ha ulike oppfatninger på hvilke verdier som er viktige. Disse verdiholdningene trenger ikke å være bevisste hos individene for å være aktive.
5. Den samhandlingen og kommunikasjonen som finner sted mellom individene innehar også en del ureflekterte og skjulte elementer. Og gjennom disse elementene har individene en tendens til å projisere uønskede og uerkjente deler av seg selv til andre. Dette gjør at kommunikasjonen mellom organisasjonens medlemmer vil kunne inneholde meninger og holdninger som det ikke er hold for, og forsøk på å artikulere dem vil være angstsfremmende da det ofte medføre endrede holdninger og oppfattelse av en selv og andre.

6. At individene erfarer, samhandler og kommuniserer ut ifra en "felles" forståelse. De søker og utvikler kontroll over sine omgivelser, noe gjør at dets handlinger er forbundet til egen hensikt. Individet forståelse og opplevelse av mening oppstår og tilegnes gjennom de sosiale prosessene.
  
7. At kommunikasjon må bestå av en felles forståelse og holdning, noe som forutsetter at individene har en bevisst mening med de symbolene som det bruker. Videre må individene kunne innta rollen til de andre individene samtidig som det ser sin egen rolle. I samhandlingene og kommunikasjonen viser individene tendenser til å forvente den samme responsen hos andre som den svarer seg selv, noe som gjør at det antar at det er i noen grad samsvar med sitt eget svar og andres.

## 4. Anerkjennelse

I dette kapitlet vil jeg gå nærmere inn på anerkjennelse, nærmere bestemt hvordan individene påvirkes og fungerer i forhold til dette begrepet. Jeg vil her fremsette en hypotese om at hvis individet ikke blir anerkjent som selvavgrenset og autonomt, vil det motsette seg endringer. Det er først når man blir anerkjent disse egenskapene at individet kan la seg tørre bevege av andre, hvis ikke vil individet få for stor frykt som skaper motstand mot endringer.

Å anerkjenne vil si å gjenkjenne, erkjenne og å kunne se "om igjen". Det er en samværs måte å være sammen med andre på. Begrepet bidrar til å tilordne relasjonelle opplevelser, og som stadig må utprøves og revideres i forhold til nye opplevelser og erfaringer (Schibbye 2002:245). Anerkjennelse er viktig i forhold til individets selvfølelse, identitet og forutsigbarhet, og bidrar til utvikling av det å være autonom (Honneth 2004).

I forhold til endringsprosesser i organisasjoner vil autonomibegrepet være påvirkende til om arbeidstakerne får en følelse av frihet i forhold til sine arbeidsoppgaver. Dette kan være en utfordring for de enkelte lederne da dette vil innebære en viss overføring av kontroll til de enkelte arbeidstakerne. Anerkjennelse og autonomi vil også gi de involverte i en endringsprosess en følelse av å bli hørt både i planleggingen og utførelsen av endringsprosesser.

I organisasjonssammenheng vil mange av de individuelle handlingsmønstrene være influert av streben etter anerkjennelse. Og hvor individets opplevelse av å bli anerkjent og respektert vil være avgjørende hvorvidt organisasjonsendringer kan bli gjennomført med minst mulig motstand. Men praktisering av anerkjennelse byr på store utfordringer for både det enkelte individ og organisasjonen som helhet, noe vil jeg komme nærmere inn på i slutten av dette kapitlet.

### 4.1 Gjensidig anerkjennelse i et dialektisk relasjonsperspektiv

Anerkjennelse i et dialektisk relasjonsperspektiv innebærer at individene har en evne til å kunne ta andres perspektiver, å kunne sette seg inn i andres subjektive opplevelse. Videre at

partene er likeverdige på en slik måte at alle har lik rett til egen opplevelse. Denne retten grunnes i at for individene skal kunne forandre sine oppfattelser eller imøtegå andres holdninger, må de kunne få lov til å ha sine egne opplevelser. Hvis denne retten ikke blir imøtegått, vil individene føle at det er andre som bestemmer hva som skal være riktig for dem å oppleve, noe som vil fremme sinne og motstand (Schibbye 2002).

Denne følelsen og motstanden vil ofte kunne vise seg i miljøer der sosialisering- og konformitets prosesser er sterke og rigide. Individene vil da kunne føle det som at det er andre eller ytre forhold som bestemmer over deres liv og tanker, noe som vil skape grobunn for ulike former for motstand.

#### 4.1.1 Manglende autonomifølelse.

Hvis ikke individet ikke blir tilstrekkelig anerkjent vil det kunne få en manglende følelse av autonomi, noe som bidrar til at det blir reifisert eller fastlåst. En konsekvens av dette er at individet vil ha vanskeligheter med å reflektere over de rollene som det er blitt pålagt av organisasjonskulturen.

Det å være reifisert vil si at individet blir identisk med sitt innhold, at det ikke stiller seg kritisk eller reflekterende til de definisjoner som kulturen gir det. Dette kan være rolledefinisjoner, verdinormer og lignende. Dette kan føre til at individet lett blir ytrestyrt og manipulerbar, og i siste instans mister sitt ansvar overfor seg selv og sine handlinger. Konsekvenser av dette kan være at individet vil oppleve kjedsomhet, fremmedgjorthet, meningsløshet og ikke minst livsglede, og hvor arbeidssituasjonen kanskje vil oppleves som å leve gjentatt (Schibbye 2002). Men hvis individet får mulighet til å reflektere over disse definisjonene vil det få et mer bevisst forhold til hva for eksempel yrkesbeskrivelsen sier om individet som person, eller hvilke forventninger som stilles til egenhet og samarbeidsevner.

Det at individet opplever å leve gjentatt vil si at det finner seg selv i gamle mønstre, noe som kan ofte føre til at de kommer inn i en følelse av håpløshet og oppgitthet over seg selv. Det er mulig at disse følelsene er de bakenforliggende beveggrunnene til den kynismen og utviklingen av uhensiktsmessige strategier som Argyris (1990) betegner som "skilled incompetence" og "fancy footwork".

Siden anerkjennelse er noe som kan sjelden bli fullt ut oppnådd, vil mekanismene bak anerkjennelse være relative stabile. Men i et miljø hvor anerkjennelse er svekket eller ikke til stede, vil disse mekanismene kunne utvikles til svært uheldige strategier. Og hvor disse strategiene ikke nødvendigvis er i samsvar med den anerkjennelsen individet trenger. Dette vil ofte føre til at man opplever å komme inn i en uheldig samhandlingsspiral hvor oppfattelse av andres opplevelser, og konfrontering av vanskelige saker blir uhåndterlig. Eksempler på slike mekanismer og strategier vil være kontrollering og manipulering av andre individer.

#### 4.1.2 Selvavgrensning

Et viktig element i anerkjennelse er selvavgrensning. Som nevnt i forrige avsnitt vil individet kunne oppleve mekanismer i form av kontrollbehov og manipulering. For å kunne være et autonomt individ er det viktig at individene klarer å skille mellom hva som er egne følelser og behov, og hva som er andres.

I en organisasjon med begrensede muligheter for refleksjon vil det å skille følelser og holdninger fra de ulike individene være vanskelig. Overføringer av strategier og forsvarsmekanismer vil i større grad være til stede både mellom enkeltindivider og i grupper. Dette kan forgå både i samhandlingsprosesser og i utvikling av felles verdiholdninger.

Individer vil i slike situasjoner kunne innta ulike roller som ikke nødvendigvis tilsvarer hvem de er, noe som vil vanskeliggjøre tilegnelsen av den anerkjennelsen de har behov for. Og hvor man velger kriterier for anerkjennelse ut fra gale premisser. Dette fører til at individene søker etter noe som det nødvendigvis ikke er eller trenger, og vil i større grad kunne få angst eller fremmedfølelse (Schibbye 2002).

#### 4.1.3 Følelsen av kontroll

Individets følelse av å ha kontroll er en forutsetning for å være autonom. I et dialektisk relasjonsperspektiv forutsettes det å få anerkjennelse fra andre at man anerkjenner den andre tilbake. Man må kunne oppgi sin individualitet og selvstendighet for å kunne bli et selvstendig subjekt (Schibbye *ibid*). I endringsprosesser vil individene måtte kunne oppgi en

del av sin selvkontroll og følelsen av å være suveren. Dette er viktige følelser for individene, men de er avhengige av andres anerkjennelse.

Individets selvfølelse er nært knyttet til å være ”genuin”, men en slik følelse forutsettes det at man må tilby noe ved seg sett som er ansett verdifullt av andre (Honnet:2004). Dette viser hvor knyttet individet er mot de kulturene og miljøene som det er i. Og hvor endringer av disse i forhold til hva som blir ansett som verdifullt vil kunne påvirke den dynamiske anerkjennelsesprosessen. Endringer vil i stor grad være med på å styrke en kamp om anerkjennelse, både i forhold til sosial status og relasjoner. Noe som blir beskrevet i dette sitatet: ”Relasjoner innebærer en kamp for anerkjennelse og en prosess med konflikt, en eventuell forsoning av konflikten, ny konflikt osv.” (Schibbye 2002:x).

#### 4.1.4 Fastlåsthet og forløsthet

Anerkjennelsen er beveggrunnen til både det å være i en fastlåst posisjon og for å kunne komme ut av den (Schibbye 2002). Siden anerkjennelse er noe et hvert individ ønsker seg, må alle parter kunne få dette oppfylt for at man skal kunne få en forløsning. Dette innebærer at alle parter må kunne ta hverandres synspunkter og bytte perspektiver. De må med andre ord være i stand til å ”forlate” sin posisjon for å se hvordan ting ser ut fra de andres perspektiver. For at anerkjennelse skal kunne fungere i en organisasjon er det viktig at visse temaer blir tatt opp, dette ser særlig viktig i forhold til endringer. Disse tre elementene er sentrale for at man kan få i stand anerkjennelse i følge Schibbye.

1. Arbeid, man må arbeide for å overleve. Arbeid er samtidig en viktig del av hva som konstituerer individets identitet og selvfølelse. Endringer som berører temaet arbeid vil også berøre de kanalene individet har i forhold til overlevelse og identitetsskapelse.
2. Begjær/nyttelse, disse blir oftest assosiert med drifter. Dette kan også omfatte det livet individet er vant med å leve. Endringer som kan påvirke et individs vante levemåte, slik som muligheter til nytelse. Dette kan være diverse goder som organisasjonen tilbyr dens medlemmer.
3. Dødsangst, dette omfatter menneskets selvbevissthet. Det vet det skal dø, dette innbefatter også tap av viktige andre. Dette vil kunne gjelde endringer hvor

individene blir konfrontert med sin egen dødelighet, eksempler på dette vil være alder blir sett av individet i forhold til omplasseringer, omstillinger og førtidspensjonerings. Disse eksemplene er strengt tatt frykter, noe konkret. Men de kan bygge på en dypere angst.

Jeg vil anta at hvis en organisasjon i en endringsprosess ikke tar opp disse temaene, vil man lett komme inn i et gjentakende mønster der ulike forsvarsmekanismer vil være hemmende for prosessen. Og hvor disse vil være uuttalte eller udiskutable som fungerer i det skjulte.

Disse konfliktene og temaene vil i stor grad være beskrivende om de konfliktene som er blitt observert i organisasjoner av Argyris (1985), Schein (1985), Kaufmann & Kaufmann (2005). Og viser til hvordan organisasjonen enten kan finne seg i en fastlåst posisjon med gjentakende mønster, eller finner seg i en kontinuerlig progresjon, der man møter og konfronterer nye utfordringer og motsetninger.

#### 4.1.5 Selvaktualisering og aktelse

Det å kunne være autonom og praktisere sin individualitet er noen individene søker etter i de fleste sammenhenger. Og ved å ikke få anerkjennelse vil individets identitet ta skade (Honneth 2004), da individets selvbilde er avhengig av en kontinuerlig tilbakemelding fra andre. Det å ha muligheten til selvaktualisering (Maslow 1954), vil kunne føre til blant annet økt motivasjon hos individene i en gruppe eller organisasjon. Men forutsetning for selvaktualisering ligger i aktelse og anerkjennelse, noe som blant annet den engelske psykologen Rom Harre (Harre:1986) argumenterer for.

Selvaktualisering og aktelse vil kunne knyttes opp imot intersubjektivitet og fungerer gjennom et dynamisk samspill i forhold til anerkjennelse. Men for å kunne få den anerkjennelsen må tre faktorer bli tilfredsstillt Honneth (2004), disse er henholdsvis selvtilitt, selvrespekt og selvhevdelse.

#### 4.1.6 Selvtillit

Selvtillit grunner i en fundamental tillit. Det vil si at ervervelsen av tillit skjer gjennom samspillet og kjærligheten til moren eller signifikante andre. Det er gjennom denne tilliten individet får et positivt og tillitsfullt forhold til omverden og menneskene i den. Selvtillit



omhandler ikke bare om det å ha en høy estimering av ens evner, men at en også skal kunne få uttrykke behov og ønsker uten å frykte for å bli forlatt som et resultat Honneth (2004). Denne forståelsen viser at individets selvtillit vil i organisasjoner være påvirket av både det miljøet som organisasjonen innehar og dets vurdering av egne evner. Eksempelvis vil den mentaliteten man finner i Modell I (Argyris) ikke fremme en slik selvtillit da den ikke innehar et godt miljø for anerkjennelse.

Selvtillit er også knyttet til kontroll over egen kropp, en anerkjennelse som man i dag vanligvis tar for gitt. Hvis individet ikke blir anerkjent en slik kontroll vil dette kunne påvirke individets grunnleggende tillit. Noe som vil kunne føre til: *"... a dramatic breakdown in one's trust in the reliability of the social world and hence by a collapse in one's own basic self-confidence."* (Honneth 2004:133).

Denne formen for manglende anerkjennelse viser seg best i miljøer det arbeidstakerne blir nøye overvåket, og der arbeidsrutinene i stor grad blir bestemt og kontrollert. Hvis ikke medarbeiderne føler at de har en gjensidig dialog angående sine arbeidsforhold, og der de må innfinne seg i til dels rigide arbeidsrutiner vil de kunne falle inn under denne formen for manglende anerkjennelse.

#### 4.1.7 Selvrespekt

Selvrespekt er knyttet til rettigheter, det vil si at individene føler at de blir anerkjent de rettighetene de har krav på som medlem av organisasjonen. Dette kan for eksempel være følelsen av de etiske normene som organisasjonen har er gjeldende for alle og blir aktivt fulgt opp. Siden selvrespekt her handler om å se, eller kunne se seg selv om en som har krav på samme status og behandling som enhver person innenfor organisasjonen, vil manglende anerkjennelse her vise seg eksempelvis gjennom kampen om likestilling og ujevnheter mellom ulike yrkesgrupper.

Da selvrespekt er å ha en følelse av en selv som en person som er moralsk ansvarlig, vil det for individet å ikke ha disse rettighetene være et brudd på den intersubjektive forventningen om å bli anerkjent som et moralsk subjekt Honneth (2004). En opplevelse av denne type krenkelse kan lede til et tap av selvrespekt, som her vil være evnen til å relatere en selv som en rettmessig likeverdige partner med alle mennesker.

#### 4.1.8 Selvhevdelse

Selvhevdelse er det som gjør individet spesiell eller unik. Det å være unik eller spesiell innenfor en organisasjon er noe de andre individene ser på som verdifullt. Det er med andre ord det som av andre blitt ansett som verdifullt som skiller individet fra andre. Motsatt vil det å ha en følelse av at en har ingen ting av verdi å tilby, eller at man ikke blir anerkjent for det man har, kunne føre til en manglende basis for utvikling av en følelse av ens egen identitet (Honneth 1995).

I organisasjonssammenheng vil det være viktig for de enkelte individene at deres interaksjon bygger på solidariteten til utviklingen og opprettholdelse av den enkeltes unike identitet eller selv. Selvhevdelse vil da som fenomen virkelig gjøres gjennom denne unike og kvalitative identiteten som hver enkelt av oss representerer. Mead skriver det på denne måten

*But that is not enough for us, since we want to recognize ourselves in our differences from other persons. We have of course, a specific economic and social status that enables us to so distinguish ourselves. We also have to some extent positions in various groups which give a means of self-identification, but there is back of all these matters a sense of things which in the whole we do better than other people (Mead 1934:205).*

Et miljø der grunnlaget til utvikling og opprettholdelse av individets unike identitet slik at det blir mulig å hevde seg selv, vil ut ifra dette forstås som det kulturelle klimaet hvor individet kan bidra til realisering av organisasjonens felles verdier. Og hvor organisasjonenes verdigrunnlag må defineres som referanse for hva som kan være et inkluderende fellesskap.

Ser en solidaritet som gjensidig sympatisering for ulike måter å leve livet på, vil det være naturlig å se for seg en referanse til felles verdier som målestokken for hvordan ulike liv og identiteter realiseres. En slik felles referanse til menneskeverd kan bidra til at individer ikke utelukkes fra å utvikle og opprettholde sine unike identiteter. Samtidig kan denne felles referansen også bidra til at individer ikke utvikler og opprettholder identiteter som står i motstrid til verdiene om menneskeverd.

Selvhevdelse som fenomen kan ut fra dette utvides til å omfatte evne til å presentere og representere sitt eget syn og sine egne behov, slik at innenfra kommende impulser forsones med utenfra kommende påvirkninger og normering. På denne måten klarer individet å integrere i seg selv ulike tendenser både av hensyn til seg selv og av hensyn til andre. Å

kunne hevde seg selv som noe unikt og verdifullt i et fellesskap sammen med andre individer som gjør det samme, og samtidig å inkorporere dette fellesskapets respons på eget utkast vil selvhevdelse utgjøre kjernen i denne selvrelasjonen (ibid:129).

## 4.2 Utfordringer i anerkjennelse

Å praktisere anerkjennelse setter relative harde krav både til enkeltindividet og samhandlingene i en organisasjonskultur. Med utgangspunkt i Bae & Waastad (1992) vil jeg belyse noen av de mekanismene og utfordringene som vil være til stede.

For å kunne praktisere anerkjennelse forutsettes det at individene kan akseptere motsatte og til dels paradoksale perspektiver, noe som forutsetter en toleranse for det udefinerte. Men da det er det nettopp det udefinerte som ligger bak angsttanken som er beskrevet tidligere. Og der de bevisste og artikulerte konvensjonene og rutinene er måter å definere det udefinerte, vil endringer av disse virke skremmende på mange. Dette gjør at det av mange ikke er mulig eller ønskelig å definere dem, og vil bli omgjort til det Argyris betegner som udiskuterbart.

Denne angsten må hvert enkelt individ i prinsippet konfronteres med. Da det å anerkjenne andre også er å anerkjenne seg selv, må individet i like stor grad konfrontere seg selv som det konfronterer samhandlingene med andre. Hvis denne konfrontasjonen beveger seg nært de tre temaene som er beskrevet tidligere, kan individene bli tvunget til å se sider ved seg selv som det ikke vil vedkjenne, verken overfor andre eller seg selv. Et sitat som belyser dette er: *"Det er angst forbundet med å komme nær disse sidene, og vi utvikler motstand for å slippe. Kravet om å se inn i seg selv gjør at vi viker tilbake."* (Bae og Waastad 1992:28)

En annen forutsetning for anerkjennelse er åpenhet. Denne åpenheten beskrives som evnen til å lytte og gå inn i andres opplevelsesverden (Bae & Waastad ibid). For å kunne klare det, må man være villige til å oppgi egne grenser. Dette innebærer at individene må oppgi kontroll over egen autonomi, og være mottakelig for andres perspektiver og opplevelser. Disse opplevelsene kan være fullt av både sorg, sinne og frustrasjoner, og da disse følelsene oftest er angstvekkende vil de fleste ha utviklet forsvarsstrategier i forhold til seg selv og mottakeligheten i forhold til andre.

Det å kunne møte både sin egen og andres selvhevdelse er noe som kan være vanskelig i en samhandling. Da særlig hvis noen hevder sin autonomi gjennom sinne og aggresjon. For individet kan selvhevdelse sammenlignes med det å tre frem, å vise sin særegenhet, dette kan for noen være angstvekkende samtidig med at man utvikler skam og skyldfølelse. Disse følelsene aktiviserer mekanismer og strategier for unnvikelse av dette.

### 4.3 Sammendrag

I dette kapittelet har jeg forsøkt å vise til følgende:

1. Anerkjennelse er en samværsmåte å være sammen med andre på, og det må stadig utprøves og reduseres i forhold til nye opplevelser og erfaringer.
2. Anerkjennelse bidrar til individenes selvfølelse, identitet og utvikling av autonomi. Disse bidrar til at individene får en følelse av frihet i forhold til deres handlinger og oppgaver.
3. Det å kunne anerkjenne innebærer å kunne ta andres perspektiver og sette seg inn i deres opplevelsesverden. Anerkjennelse fordrer det enkelte individ til å reflektere over seg selv, sine handlinger og sine omgivelser. Det fordrer at det enkelte individ er bevisst på, og at det kan/bør ta selvstendige valg i forhold til sine holdninger og virkemåter.
4. Manglende refleksjon og valg kan lede til at individene får en følelse av gjentakelser, håpløshet og oppgitthet. Disse følelsene vil på sin side bidra til utvikling av kyniske holdninger og samværsmåter.
5. Anerkjennelse fordrer at individene skal få mulighet til å våge å kunne ta og gi fra seg kontroll. Dette forutsetter at individene føler at de er i omgivelser som er trygge og anerkjennende.
6. Individene må for å kunne bidra til et anerkjennende miljø både våge, samt få mulighet til å kunne ta opp og konfrontere emner eller områder som for dem kan virke truende eller angstfremmende.

7. At for å kunne få mulighet til selvaktualisering og utvikling forutsettes det at individene er i et anerkjennende miljø.
8. At det er gjennom et anerkjennende miljø at individene får mulighet til å utvikle selvtillit, selvrespekt og selvhevdelse. Disse bidrar til at individene kan uttrykke seg og handle ut ifra sine evner og egenskaper. Og hvor det enkelte individ vil få en følelse av at det er verdifullt, både som person og bidragsyter i en organisasjon.
9. Anerkjennelse er en utfordrende måte å samvære på da den fordrer en åpenhet og mottakelighet som for mange kan være vanskelig. Denne samværsmåten bidrar til at individene endrer deres oppfatninger av en selv og dem de samhandler med.

## 5. Individ i organisasjon – hvordan anerkjennelse viser seg

I dette kapittelet vil jeg se nærmere på hvordan anerkjennelse og begrenset anerkjennelse påvirker organisasjonsmiljøet i forhold til lærings- og endringsprosesser. Noen av emnene vil være ulike atferder som finnes i organisasjoner, og hvordan ledelsens holdning og ansvarsfølelse er med på å bestemme hvordan organisasjonens medlemmer åpner for disse prosessene. Jeg vil her postulere sammen med Argyris og Schön (1985) at lederne i alle nivåer har et stort ansvar for å skape et miljø hvor verdiendringer kan forekomme, og fremme et miljø som er åpent for refleksjon rundt det eksisterende arbeidsmiljøet.

For at en organisasjonskultur skal kunne bruke anerkjennelse aktivt forutsettes det at dens medlemmer blir oppfattet som frie individer, noe som vil gi dem en frihet i forhold til deres aktive deltakelse i endringsprosessen. I praksis vil denne friheten vise seg fra ledelsen ved eksempelvis å følge opp hvor i utviklingen de enkelte individene befinner seg i prosessene. Men en slik oppfølging krever å kunne ta andres perspektiver, noe som oftest ikke er uten problemer og motstand, og det er ifølge Argyris mange ulike motstander i organisasjonsmiljøet for slike åpne miljøer. Men siden han ikke selv går nærmere inn på den underliggende problematikken som ligger i denne motstanden vil det være vanskelig å se hvorfor og hvordan disse miljøene er viktige.

Jeg vil med utgangspunkt i Argyris vise hvordan organisasjoner med dårlige tillitsforhold, og hvor uhensiktsmessige atferder og omgåelse av angstfølelser bidrar til motstandsmekanismer for endring og læring. Jeg vil også forsøke å vise hvordan man kan bygge opp eller fremme et miljø med åpenhet og imøtekommenhet, både i forhold til lederne og arbeidstakerne.

### 5.1 Læring i organisasjon

For at man skal for til endringer må det skje en form for læring, dette gjør at læring blir viktig både for organisasjonen og dens medlemmer. Jeg vil her ta for meg to typer for læring som er beskrevet av Argyris (1974, 1976); enkeltkrets- og dobbelkretslæring.

Enkeltkretslæring er en læringsform der endringer av handlinger skjer slik at individene eller

organisasjonen kan fortsette med de samme rutinene som eksisterer. Denne formen for læring innehar ikke refleksjoner over de grunnleggende verdiene som forårsaker behov for endringer, årsaken kan være at denne læringsformen gir svært begrensede muligheter for å kunne fange opp mulige forsvarsmekanismer som fungerer i forhold til angstaktivisering. Organisasjoner med en slik læringsform vil inneha defensive verdier, og som gjennom sosialiseringprosesser er blitt internalisert og omgjort til å bli implisitt kunnskap.

Dobbelkretslæring er en læringsform der individene og organisasjonen ”stopper opp” og reflekterer over de eksisterende verdiene, og hvor de gjennom refleksjon vil handle annerledes. Denne læringsformen karakteriseres ved dens fire faser som organisasjonen må igjennom:

1. Oppdaging, individer eller organisasjonen må oppdage at de verdiene som styrer handlingene ikke er holdbare for det videre arbeidet i forhold til den gitte situasjonen
2. Skaping, en ny mening må skapes eller konstrueres slik at det korresponderer med nye handlemåter. Dette vil ofte innbefatte verdiendringer
3. Produksjon., Individet og/eller organisasjonen må utføre det nye handlingsmønsteret som følger med den nye meningskonstruksjonen.
4. Generalisering, Den nye meningen må kunne generaliseres til ulike situasjoner, og ikke bare et gitt problem.

(Argyris 1976:220-225)

Gjennom disse fasene vil organisasjonen måtte avlære seg de gamle rutinene og verdiene for at nye kan tre til. Dette er vanskelige prosesser å gjennomføre suksessfullt, både for det enkelte individ og organisasjonen, og hvor man ser tendenser til individer vender tilbake til tidligere atferder og rutiner (Argyris 1976:220-225). En kan her anta at motstandsmekanismene vil finne seg i spenningsforholdet mellom gammelt og nytt, et spenningsforhold som aktiviserer angst og frykt. En kan også anta at individene vil finne seg i et spenningsforhold mellom gammelt og nytt som aktiviserer angst og frykt.

Et problem som man kan møte i disse fasene er individer som ikke ser behov, eller ønsker en form for forandring eller læring da det forsettes refleksjon over verdier og holdninger. Som beskrevet tidligere er individer ulike i sine mekanismer når det gjelder konfrontasjon og

refleksjon. Argyris (ibid) skriver at støtte og tilbakemeldinger fra andre er viktige for at man ikke skal vende tilbake til de gamle verdiene og normene, dette kan forstås slik at mekanismene vil være avgjørende for om en endring kan sies å være suksessfull (som vil si varig og uten tilbakeslag til gamle vaner).

For å kunne gi en bedre forståelse av de ulike mekanismene som individene har innenfor disse læringsformene vil jeg gå litt nærmere inn på noen av utfordringene individer har i forhold til læring.

En grunnleggende forutsetning for læring er at individene har fri vilje, det vil her si at det må være et visst samsvar mellom deres individuelle behov og deres handlinger. Individer er også meningssøkende av natur, noe som gjør at de aktivt søker mening i de handlinger som blir utført. Når ny kunnskap inntreffer kan dette kreve nye handlingsmåter, og individene vil bli konfrontert med sine underliggende mål og verdier. Dette gjør at de blir nødt til å konfrontere de gamle rutinene eller kompetansene med den nye kunnskapen, og for individet vil dette gjøre at det føler på et spenningsforhold som er mellom to konkurrerende verdier, det gamle etablerte og det nye. Dette spenningsforholdet vil være med på skape en følelse av uforutsigbarhet og usikkerhet, noe som igjen vil aktiviserer en følelse av angst og de ulike forsvarsmekanismene.

Individenes motstandsmekanismer må også sees i forhold til at endringer innebærer ny kunnskap. Denne kunnskapen vil kunne endre individenes meningsinnhold og kontroll, noe som innebære at de må gi slipp på gamle antakelser og konstruksjoner. Siden disse er en viktig del av den enkeltes opplevelse av mening og kontroll vil det være naturlig å anta at individet har problemer med å gi slipp på dem uten videre. Dette på grunn av at de endringene og kunnskapen som følger med representerer noe utrygt og fremmed.

Man vil også finne motstandsmekanismer i forhold til endringer av verdier. Siden verdiene er hos det enkelte individet organisert i verdihierarki, vil endringer i organisasjonens verdier oppleves ulikt for hvert individ, og man vil kunne møte til dels ulike og uforutsigbare motstander fra dem.

Som beskrevet ovenfor kan læring og kunnskap bli opplevd av individene som noe utrygt og fremmed, dette gjør at miljøets betydning vil være viktig i gjennomarbeidingen av fasene. Miljøet må kunne sørge for at det er lite personlig motstand hvor de underliggende verdiene er orientert mot læring og forandring (Argyris 1976:211). For at læring og forandring skal



kunne forekomme, må individet være i et miljø der mekanismene ikke viser seg å være destruktive. Jeg vil mene at et slikt miljø åpner for individualitet og autonomi, og gjennom et anerkjennende miljø skal kunne føle seg trygg nok til å kunne få selvrealisere sin individualitet.

Tidligere i oppgaven er det vist at det er individuelle forskjeller i forhold til både konfrontasjon og håndtering av angst. Det å måtte avlære eller forandre verdier og konstruksjoner er for individer både utfordrende og angstfremmende, og det kreves både tid og tilretteleggende miljøer for at man skal kunne forandre seg.

Argyris nevner at tilbakemeldinger og støtte er avgjørende for at tilbakefall ikke skal skje. Slike tilbakemeldinger og støtte finnes i anerkjennelse, men som nevnt tidligere kan forutsetningene for en genuin anerkjennelse være vanskelig for det enkelte individ være vanskelig å akseptere.

I prinsippet er det individet selv som må åpne opp for læring eller forandring. Hvis en endringsprosess fører til at individet blir mer fremmed for seg selv eller sine omgivelser vil dette føre til at mekanismer som skal beskytte det kommer frem. Dette kan imøtekommes ved at individet møter en anerkjennende holdning, både fra omgivelsene og organisasjonen som formal institusjon. Samtidig må individet også være villig til å gi anerkjennelse tilbake, noe som krever at det må åpne opp for påvirkninger og endringer. Individer opplever som sagt angst i spenningsforholdet mellom det ukjente og det kjente, et spenningsforhold som man i stor grad finner hos de fleste individer. Men de fleste mennesker viser også tendenser til å ønske å bevege seg mot en realisering av sine verdier: mot å gjøre forholdet mellom slik det er og slik det kunne være mindre, og hvor forandring av verdier vil føre til forandring av atferd (Maslow 1971).

Som beskrevet tidligere innbefatter dobbelkretslæring å kunne reflektere. For individene vil det å ha et reflektert forhold til de styrende verdier og holdninger være nærliggende til det å kunne høre på seg selv. Ved å lytte til seg selv vil man få et bevisst forhold til det ytre, og man vil i større grad selv kunne velge hvorvidt en skal internalisere det eller ikke (Schibbye 2002). For enkeltindividet i en organisasjon vil det å være bevisst på de verdier det styres etter også innbefatte at det vil kunne velge og/eller forandre dem. Hvis individene får en slik mulighet, vil det samtidig få en anledning til å leve mer autentisk, det vil si i mer samsvar med slik en ønsker å selve, ikke slik en burde. Bevisstgjøring av verdiene vil også kunne

føre til at individet kan komme til å oppdage at en del av de overleverte verdiene ikke nødvendigvis stemmer med den verdiforankringen det ønsker å ha. Det kan komme til å oppdage at det kan være vesentlig å gi avkall på noen verdier for å gi mer plass til andre. Men ved å bli bevisstgjort sine egne verdier blir en i stand til å velge (Grendstad 1978:14-16, Whellis 1958:174-205).

Et miljø innen dobbelkretslæring som fremmer anerkjennende holdninger, forutsetter at individene føler at de blir sett som det særegne de er, noe som kan være vanskelig hvis endringene bygger utelukkende ut ifra økonomiske prinsipper. Et støttende miljø også må være imøtekommende i forhold til de uutalte mekanismene som er beskrevet tidligere i oppgaven. Hvis miljøet og endringsprosessene bygger utelukkende bygger på en rasjonell holdning og imøtekommenhet, vil det ha vanskeligheter med å fange opp og anerkjenne de mekanismene som den medlemmer har.

Men det å skape et trygt og anerkjennende miljø for endringsprosessen er ikke alltid like lett å opprettholde, verken for individet eller organisasjonen. Ifølge Argyris og Schön (1974:30-31) kan det forekomme perioder der man tviler på om kunnskapen og verdiforandringene er ønskelig. Videre at det kan være en slik avstand mellom de styrende verdiene og de som ønskes at det i perioder synes å være uopnåelige. En endringsprosess vil kunne påvirke effektiviteten både for den enkelte og miljøet på en slik måte at man kan i stunder stille spørsmålstegn ved hensiktsmessigheten ved den nye læringen.

## 5.2 To typer atferder

Ifølge Argyris (1985) virker de fleste mennesker å ha atferder og holdninger som er hindrende for den refleksjonen og revurderingen som kreves for en tilfredsstillende og varig forandring. Med utgangspunkt i Argyris kan man skille mellom to typer atferder som hver har sine karakteristikk. Jeg vil her vise til hvordan ulike grader av anerkjennelse vil kunne være en påvirkende faktor på disse atferder, hvor den ene virker å inneha begrenset med anerkjennelse og den andre innehar anerkjennende samhandlingsmønstre.

### 5.2.1 Modell I - atferd

En atferdstype som har begrenset med anerkjennelse kan man finnes i Argyris modell I. Denne formen for atferd viser seg å ha stabile trekk, og som gjennom forskning gjort av Argyris og Schön viser at mens det kan være store variasjoner i de forfektete teoriene hos individene, er det nesten ingen variasjoner i bruksteorien.

I denne atferden er det fire grunnleggende holdninger som er fremtredende:

1. De utvikler sjelden felles definisjoner av målene og er lite villige til å åpne for påvirkning fra andre. Dette særlig i forhold til hvordan de oppfatter oppgaver.
2. De virker å se på forandring som et svakhetstegn når målet først er bestemt.
3. De virker å assosiere generering og uttrykking av negative følelser til inkompetanse og manglende konvensjonelle ferdigheter. Og det er ansett som en dårlig strategi å fremme emosjonelle uttrykk hos andre.
4. De skal være mest mulig rasjonelle, det vil si være mest mulig objektiv og intellektuell. Og hvor individuelle følelser helst skal undertrykkes.

Disse holdningene er observerbart i samspillet man finner blant individer i organisasjoner, de er oftest internalisert og fungerer utenfor individenes bevissthet (ibid). Argyris gir ingen nærmere forklaring på hva som kan ligge bakenfor disse holdningene, da han virker å fokusere på hvordan disse kan virke hemmende for en mer suksessfull endringsprosess. Men man kan anta at disse holdningene på et mer grunnleggende nivå innehar funksjoner for individenes grunnleggende følelse av sikkerhet.

Atferden i modell I kan forklares med at individet ønsker, eller har et behov for kontroll over relevante faktorer. Dette kan være behov for å eie og/eller kontrollere oppgaver, og behov for enkel beskyttelse av seg selv og andre. Måter å kontrollere disse faktorene er ved blant annet unngåelse av å være kritisk til de handlingene som blir utført. Videre ser det ut til at individer som handler ut fra modell I har en tendens til å se på egne synspunkter som riktige, og unngår å ta opp saker som er kontroversielle.

Personer med modell I atferd virker å ha karaktertrekk som er hindrende for dobbelkretslæring, dette spesielt ved opplevelse av truende eller vanskelige situasjoner.

Konsekvens av dette er at de skaper forhold hvor man ikke skal stille spørsmål, og hvor det ikke blir tatt ansvar for disse forholdene. Dette fører til at individet ikke opplever seg selv som en som tar eller er ansvarlige for sine handlinger. Opplevelsen av å bli styrt av andre og ikke ha noen selvstendig rolle leder til at de opplever seg ikke som en som selv tar ansvar for egne handlinger, men at det blir styrt av andre; at det ikke har noen selvstendig rolle. De blir redd for å stå frem å mene noe.

Opplevelsen av ansvarsløshet kan også forklares ut ifra ubevisste overføringer mellom individene, og kan virke på den måten at enkeltindividet enten ikke klarer eller vil påta seg ansvar for overføringene, og der konsekvensen av at man får en følelse av å bli ytre styrt Schibbye (1988:2002). Slike overføringer virker å være svært aktive i miljøer der modell I atferd er fremtredende.

Denne formen for atferd synes også å være beskrivende for individer som innehar motstand mot endringer av sine konstruksjoner, samt individer som innehar en prestasjonsorientering. Disse individene frykter endringer, og finne en trygghet i de gamle verdiene. Det enten være at de ikke trenger å måtte utfordre seg selv, eller at de stabile kriteriene som de måler prestasjonene sine mot blir endret eller fjernet. For prestasjonsorienterte, vil dette gjelde både mål og vurderinger om seg selv og andre i organisasjonsmiljøet.

Denne formen for atferd vise seg oftest som defensive strategier. Noe som medfører at både individene i gruppen og gruppen som helhet har lav valgfrihet og der muligheten for nytenkning er sterkt begrenset. Endringer vil her oftest skje innefor rammen av de etablerte rutinene og hvordan de ser verden, med andre ord innenfor de allerede gitte verdiene. Dette kan forklares ved at det er truende å stille spørsmåls tegn ved de underliggende verdiene som styrer handlingsmønstrene.

I et arbeidsmiljø vil konsekvenser av denne strategien være defensive interpersonelle og grupperelasjoner, lav valgfrihet og redusert mulighet for å bringe inn ny kunnskap, noe som skaper negative konsekvenser for læring. Da det vil være truende å stille spørsmålstegn ved de underliggende verdiene, vil den læringen som måtte skje være innenfor rammen av det som er akseptert, innenfor de allerede gitte verdier. Og hvis noe skal korrigeres, må det skje innenfor de allerede kjente normer og regler.

### 5.2.2 Modell II – atferd

I motsetning til modell I, innebærer modell II en refleksjon over den verden man skaper, og på den måten lære hvordan den kan forandres på en slik måte at den korrigerer mer med de forfektete teoriene man mener man arbeider etter.

Dette er noe som vanskelig klares alene, og individer har et behov for noen som kan hjelpe dem med refleksjonen (Argyris 1985). På hvilken måte denne hjelpen burde bli imøtekommet, går ikke de så mye inn på. Men det vil ikke være en urimelig antakelse at anerkjennelse vil være en hensiktsmessig måte å gi individene den støtten som kreves for en slik overgang.

Noen av de styrende variabler for den atferden man finner i modell II er holdbar informasjon, frivillighet og informerte valg, engasjement i dette valget og i å følge opp gjennomføringen. Men for at disse skal kunne realiseres er det viktig å skape et miljø der dette skal kunne gjennomføres, og hvor dette ansvaret bli lagt til ledelsen (ibid 98). Et slikt miljø, mener jeg er kun mulig gjennom anerkjennelse. Og hvor forutsetningene for en slik leder på mange måter er beskrevet i avsnitt 4.2. For å få til et miljø for slike endringer, må lederen være villig til, i like stor grad, å forandre seg selv som den enheten eller gruppen han styrer.

Ved en modell II atferd vil man finne et miljø der det er liten grad av forsvarmekanismer mellom enkeltindivider og gruppen. Individene eller gruppen vil begynne på en ny måte å se de underliggende verdiene som styrer deres handlingsmønster, noe som er en forutsetning for endringer. Dette fører til at både individene og gruppen opplever en høy grad av valgfrihet, og med det økes evnen til risikotakning og kreativitet. Annet er at individer som føler at de har valgfrihet også vil oppleve at de tar mer personlig ansvar for sine handlinger.

Argyris (1985) skriver at en slik endring ikke er lett siden den sosialiseringen som har skjedd innenfor modell I atferd er sterk. Noe som bidrar til en manglende tradisjon til spørsmålsstilling ved de styrende verdiene til handlingsmønstrene. Det at sosialiseringsprosessen er så sterkt, kan bidra til at en slik forandring synes som en umulighet. Noe som vil være en hemmende faktor på motivasjonen.

## 5.3 Organisasjonens utfordring

Organisasjonens utfordringer for å kunne få en vellykket endring er blant annet å kunne definere dens kultur. Denne kulturen innehar oftest en dobbelnatur (Argyris 1985:xi), det vil si at den på den ene siden er skapt av handlingene til dens medlemmer, samtidig som den har en objektiv eksistens som fungerer uavhengig av individenes handlinger. Ved å skille dette vil organisasjonen kunne bedre forstå samspillet mellom dets medlemmer og organisasjonens mål.

### 5.3.1 Læringsmiljø og rutiner

Organisasjonen må også være i stand til å kunne kartlegge læringsmiljø det innehar. I organisasjonslivet er det vanlig å forbinde læring med atferdsendringer, læring vil da ha skjedd er når en ut ifra erfaring er i stand til å endre sin atferd. Dette er gjeldende for både enkeltindivider og organisasjoner. Viktigheten for læringsevnen kan best sees i forhold til organisasjonens tilpasnings- og overlevelsesmuligheter, som kan grunne i hvordan den håndterer de ytre og indre endringene på.

For at organisasjonen skal kunne erfare er det viktig at den utvikler en mottakelighet for endringssignaler. Dette kan være endringer i organisasjonen, for eksempel den totale kompetansen er synkende på grunn av gjennomtrekk, kvalitetsavvik i produksjonen eller stigende misnøye over arbeidsforholdene. Videre er det viktig at organisasjonen har eller utvikler et bevisst forhold til sin kommunikative kompetanse, som er de kunnskaper, ferdigheter og holdninger som organisasjonen har til å håndtere kommunikasjon. Nærmere bestemt må organisasjonen kunne registrere ny informasjon, skille vesentlig informasjon fra uvesentlig, og gi mening til den viktige informasjonen.

Dette kan være store utfordringer for organisasjonen, men kan imøtekommes ved utvikling av gode kartleggings- og tilbakemeldingsrutiner. Disse rutinene burde omfatte kartlegging av miljøforhold som kan fange opp misnøye, registrering av nestenulykker, kundeevalueringer og brukerkonferanser. Organisasjonen må også kunne ta inn over seg og vurdere hvilke konsekvenser signalene som disse rutinene åpner for. Ved å fange opp disse signalene tidlig vil organisasjonen kunne bedre forberede seg på endringer som kan komme, i stedet for å forholde seg til endringer som har skjedd.

### 5.3.2 Organisasjonens hukommelse

Organisasjonen må også kunne skille mellom individuell og organisatorisk læring. Det er gjennom organisatorisk læring at det etableres ny kompetanse i organisasjonens struktur og kultur. Organisasjonslæring skiller seg fra individuell læring ved at den bare omfatter den læringen som er nedfelt i organisasjonen selv. Alle enkeltmedlemmer i organisasjonen kan lære, men bare når læringen nedfeller i organisasjonen på en slik måte at den også blir retningsgivende for organisasjonsmedlemmenes senere handlinger, er det snakk om organisasjonslæring. Ofte kan det være slik at medlemmene i en organisasjon har lært, men ikke organisasjonen. Det er derfor ikke tilstrekkelig med individuell læring i seg selv.

For at man skal kunne forbedre den organisatoriske læringen er det viktig at organisasjonen utvikler læring som kan formaliseres, dette kan være for eksempel planer, målsetninger og arbeidsprosedyrer. Disse vil ha som hensikt å ivareta erfaringer som er gjort, og beskrive den ønskede atferd i organisasjonen. De vil med andre ord fungere som organisasjonens hukommelse og kan bli klare normer å styre etter.

### 5.3.3 Læring som ny forståelse av verden

En annen utfordring organisasjonen står ovenfor, er å være åpne for at læring innbefatter en ny forståelse av verden. Dette kan forstås ut ifra en kognitiv forståelse hvor man har felles mentale modeller med to hovedelementer som er henholdsvis hukommelse og intensjon. Hukommelsen er elementet som tar vare på erfaringen som en tolkning av hva som har foregått, og der intensjonen er det aktive fremtidsrettede elementet som gir uttrykk for hvilke konsekvenser erfaringen kan eller bør få for organisasjonen.

Siden læringsprosessene skjer som en stadig tilpasning mellom oppfatningen av nåsituasjonen og forventningene til det som søkes å endres eller oppnås, vil organisasjonens forståelse av verden bli rekonstruert.. For organisasjonen vil dette dreie seg om styringsmål, policy og normer, og hvor rekonstruksjonen vil være en fundamental form for læring som griper inn i til dels dyptliggende og fasttømrende elementer i organisasjonen.

Organisasjonen må også være åpne for at læring ikke behøver å gi seg utslag i for av endret atferd. Da læring gjør at individene og organisasjonen blir i bedre stand til å skille mellom alternativer og kunne velge mellom dem, trenger endring ikke nødvendigvis bare å vise seg i

nye måter å handle på. Det handler også om endringer i individenes kognitive kart og/eller forståelse, med andre ord vil det ha skjedd noe med forståelsen av verden. Hvis organisasjonen skal kunne bevisst utvikle sin evne til læring, må det ha fokus på forholdet mellom intensjoner og atferd, evaluering og korrigerende. Ved å være bevisst på de eksisterende rutiner og samhandlingene og kunne relatere dem mot det ønskede, vil organisasjonen bedre kunne evaluere sine evner til å nå sine mål og muligheter til å realisere sine intensjoner. Dette gjør det mulig for organisasjonen å endre sine teorier om verden og være bedre i stand til endringer av sine handlinger.

Organisasjonen må også kunne ha et bevisst forhold til forskjellen mellom evaluering og refleksjon. Evaluering er en måte å vurdere resultatoppnåelse på, mens refleksjon innebærer mer enn en evaluering. Ved å utvikle evnen til refleksjon som enkeltindivid og som gruppe vil organisasjonen bedre kunne forstå forholdet mellom de ulike prosessene og hvorfor den ikke alltid klarer å virkeliggjøre sine intensjoner. For å redusere gapet mellom hva organisasjonen ønsker, og hva den gjør, forutsettes det at den klarer å forsterke de faktorer som styrker dens læringsevne, videre at den klarer å identifisere, minimalisere og helst eliminere de hindringer som vanskeliggjør læringsprosessen. For å oppnå en slik innsikt er det nødvendig med refleksjon siden disse hindringene er som oftest ikke-bevisste.

Organisasjoner med slike hindringer blir av Argyris (1985:93) beskrevet som organisasjoner med et "begrenset læringsmiljø". Dette er et miljø som blir karakterisert ved at:

- a) organisasjonens medlemmer stiller tradisjonelt ikke spørsmålstegn ved det en gjør
- b) hvor det har en tendens til å være polarisering mellom forskjellige grupper
- c) hvor det hersker en vinner/taper dynamikk og
- d) hvor kravet om konformitet er sentralt.

Dette gjør at hvis det er noen av organisasjonens medlemmer som prøver å stille spørsmålstegn ved noen av disse forholdene og kommer med forslag til forandringer, vil sjansen være stor for at individet ikke vil bli lyttet til. Årsaken ligger i at individene i et begrenset læringsmiljø har et behov for å fortsette å handle lik som de pleier, og hvor noe annet kan virke truende.



Dette fordrer at organisasjonen må finne ut om dens kultur implisitt ikke verdsetter individuell ansvar, noen som vil si at kulturen blant annet utelukkende verdsetter at individene gjør kun pålagte oppgaver. Organisasjonen må også finne ut om det eksisterer et miljø hvor medlemmene ikke reflekterer eller setter spørsmålstejn ved deres arbeidsoppgaver. Viktigheten ligger i at hvis organisasjonsmiljøet innehar noen av disse karakteristikene vil forandringer virke forstyrrende og forvirrende på individene ved endringsprosesser. Og hvor et endringsprosjekt vil være brytende med kulturen, da den har til hensikt å gjøre noe annerledes, blant annet å stoppe opp og stille spørsmålstejn.

## 5.4 Ledelsens påvirkning på kulturen

Ledelsen i en organisasjon har både sterke og mangfoldige påvirkninger på organisasjonens miljø. For at organisasjonen skal kunne få mulighet til selvrefleksjon er det viktig at ledere inne alle nivåer har en grunnleggende forståelse av denne påvirkningen. Jeg vil her gi en redegjørelse for noen måter organisasjonens ledelse bevisst og/eller ubevisst er med på å forme organisasjonens miljø.

En viktig påvirkningsfaktor er ledelsens oppmerksomhet. Ved selektiv oppmerksomhet blir det signalisert til medarbeiderne hva det er ledelsen tror på og hvilke verdier de har, dette vil også være gjeldende for fravær av oppmerksomhet da det blir tolket av medlemmene som et budskap om gjeldende verdier og antagelser. Videre vil ledelsens valg av handlingsstrategier og handlingsmønstre i forhold til blant annet kritiske hendelser og kriser fungere som retningsgivende for de normer og verdier som skal være gjeldende.

Som rollemodell vil den synlige atferden til ledelsen også være retningsgivende for organisasjonskulturen. Hva lederen gjør eller ikke gjør blir av organisasjonens medlemmer lagt merke til, tolket og diskutert. Ser man dette i forhold til endringsprosesser vil ledere som krever fleksibilitet og tilpasningsevne av andre, men som selv har stivnet i sin ledertolle, bli lite troverdige i de ansattes øyne og vil dermed få små muligheter til å få gjennomslag for sine ideer og forbedringstiltak (Irgens 2002). Ledelsens atferd kan være alt fra hvilke oppgaver som blir utført, hvordan de blir utført til hvordan de forholder seg til kolleger og underordnede. Dette vil også vise seg i hvordan fordelingen av belønning og status foregår. Medlemmene i en organisasjon vil ut ifra hva som skal til i forhold til belønning og straffer

lære hva organisasjonen verdsetter. Dette kan være lønnsmessige økninger, anerkjennelse av arbeid, til ulike former for kritikk.

Ved aktiv deltakelse i ansettelse, forfremmelse og avskjedigelse vil ledelsen være påvirkende til de verdiene og antagelsene som er i en organisasjon. Ledelsens verdier kommer her klart til syne gjennom å sette kriteriene for hvem som blir eller ikke blir forfremmet, og hvem som blir frosset ut eller avskjediget (Bang 1990:79-81, Schein 1985:224-237).

For å få en forandringsvillig organisasjon må ledelsen være seg bevisste sine påvirkninger, og lære seg å håndtere forandringsprosesser for å skape forandringsvillige organisasjoner. Dette er veldige kompliserte prosesser, og det er få organisasjoner som til nå har klart en slik gjennomføring tilfredsstillende (Argyris 1975:x, Argyris & Schön 1985:88). En av forklaringene til manglende gjennomføring kan ligge i at mange av lederne ser på endringsprosessene som en for omfattende oppgave. Det å skulle åpne for endringer og administrere gruppen eller avdelingen kan skape en angstfølelse som igjen gir kognitive rasjonaliseringer der de ikke ser behovet for endringene.

## 5.5 Ledelsens utfordringer

Det stilles store utfordringer til de enkelte lederne i en endringsprosess. Den enkelte leder må blant annet være intervensjonist; en som ikke bare beskriver det han ser, men som også søker et alternativ til det etablerte. Dette kan gjøres ved at lederen er seg bevisst og stiller spørsmålstegn til de gamle rutinene og holdningene, noe som gjør at han inntar en normativ posisjon. Lederen vil da kunne bringe med seg et sett av verdier inn i det arbeidet som skal gjøres, og hvor han har en formening om at noe er bedre enn noe annet. Da utvikling og forandring dypest sett er et spørsmål om verdier, må lederne også inneha en bevisst holdning til grunnleggende spørsmål som menneskesyn, læringssyn og syn på forandring (Dalin 1986:34).

En utfordring til Lederen blir derfor blant annet å erkjenne sin normative posisjon og være klar over sin egen motivasjon i forandringsprosessen. Lederen må også være bevisst over, og kunne begrunne hva han vil, hvorfor han vil det han vil, og hvordan han har tenkt å oppnå det han vil. Og han må selv i handling kunne vise de verdier han ønsker medlemmene skal

oppnå (Argyris 1985:36-37). Dette vil blant være å gi de involverte medlemmene den nødvendige informasjonen om forandringsprosessene som skal iverksettes, og hvilke bidra den enkelte eventuelt må yte i den prosessen som settes i gang.

Dette kan gjøres ved blant annet utvikling av kommunikasjon av en felles visjon for organisasjonen. Denne visjonen burde både utfordrende i forhold til hva som kan oppnåes, motiverende og tilpasset de ressursene i organisasjonen som kan medvirke til utvikling. For organisasjonens medlemmer vil det å vite hvilke fremtid de er med å realisere bidra til økning av graden av tilfredshet, engasjement og produktivitet (Irgens 2002). Disse visjonene må også bli synliggjorte av ledelsen da de fungerer som rollemodeller. Det å være seg bevisst sin posisjon som rollemodell er viktig for ledere, uansett nivå, da deres atferd er nøye registrert av ansatte. Integritet til lederne er et spørsmål om hvorvidt de gjennom sine handlinger er konsistente i forhold til de verdier og visjoner de ønsker skal kjennetegne organisasjonen.

Når det gjelder å gi medlemmene frihet innebærer dette at lederen må kunne gi den enkelte et fritt valg i forhold til hvorvidt hun eller han ønsker å ta del, eventuelt legge forholdene til rette for å skape en indre forpliktelse hos dem forandringen angår. Dette kan gjøres ved at lederen legger forholdene til rette for at individene kan reflektere over det miljøet de skaper, og lære dem til å forandre den på en måte som er mer kongruent med de verdiene de forfekter. I følge Argyris (1985:98) er det lederens viktigste ansvar å skape et miljø hvor disse verdiene realiseres. En annen form for frihet er å tillate ansatte å ta større del i beslutninger som gjelder deres arbeid. Å overføre makt og myndighet til medarbeiderne er viktig for å skape en fleksibel organisasjon. En overveldende rekke studier viser også hvor viktig medvirkning er for jobbtildfredshet, fravær, gjennomtrekk, motivasjon, stress aksept av beslutninger og i hvor stor grad endringstiltak lykkes (Irgens 2002).

For at forandring skal være varig, må lederen daglig stimulere medlemmene til opprettholdelse av de forandringene som har skjedd, denne stimuleringen må skje over lang tid, kanskje over år hvis det dreier seg om store og fundamentale forandringer. En av årsakene til en slik stimulering er at nyansatte vil da kunne møte de ønskede verdiene i handling, og at de læres opp i de arbeidsoppgavene eller prosedyrene som er i samsvar med de ønskede forandringene. En slik daglig stimulering fordrer stabilitet i ledelsen, eventuelt at ved skifting av ledere at det sørges for at kunnskaper som er knyttet til sentrale verdier vil bli

overført.. Endringer forutsetter at både enkeltindivider og organisasjonen har tilegnet seg kunnskapen om å lære, noe som innebærer si at både individene og organisasjonen er i stand til å kunne reflektere på egenhånd.

Forutsetning for dette er at lederen skaper et miljø for tillit mellom seg selv og medlemmene. Dette skapes blant annet ved at lederen aksepterer hvert individ der hvor hun eller han er i sin utvikling, at han har en tro på at alle kan utvikle og forandre seg, og at han lytter til medlemmene for å finne ut noe om deres opplevelse av verden. Videre må han ta deres ønsker og behov på alvor, og betrakte deres erfaringer som en ressurs, og ikke som en fiende av forandringen. Siden forandring og motstand mot forandring alltid hører sammen, må lederen forholde seg til dette og hjelpe individene til å sette ord på motstanden. Det er først når den er erkjent og synliggjort at både lederen og individene kan forholde seg til den og søke å overvinne den (Watzlawick m. fl. 1967, 1974).

Hvis organisasjonens medlemmer ikke føler at de er aktiv med i endringsprosessen, og at den kommer utelukkende fra ledelsen, vil disse lett kunne betraktes som forstyrrende eller psykologisk urovekkende. Dette grunnes i at de fleste forholder seg til sine individuelle jobber, og ønsker rutiner og prosesser som skal stoles på og taes for gitt. Og at endringer av disse rutinene sjelden gjennomføres spontant av medlemmene. Både medlemmene og lederne vil bare gjennomføre omfattende endringer i ens rutiner når erkjennelsen av at noe er alvorlig galt er tilstede (Albrecht 1985:20-22).

### 5.5.1 Engasjement

Hvis organisasjonens medlemmer oppfatter ledelsen og dens rolle som noe positivt vil dette leder til høyere engasjement, noe som igjen påvirker fravær, turnover og jobbytelse. Dette gjelder også individenes forhold til sin nærmeste overordnede og den generelle tilfredsheten med informasjon og kommunikasjon i organisasjonen.

En høy grad av engasjement er også en viktig faktor i hvor dyktig organisasjonen er til å møte endringer. For at en organisasjon skal være klar for endringer forutsettes det ikke bare at engasjementet er rettet mot organisasjonen slik den er, men at det også er rettet mot slik den bør eller skal utvikle seg. En slik fremtidsvisjon krever at ledelsen klarer å utvikle en sterk, samlende felles visjon av den ønskede fremtiden.

For at dette skal kunne realiseres er det viktig at ledelsen og lederne klarer å skape en organisasjon som medlemmene har et godt forhold til, som betyr noe for dem og som genererer energi og inspirasjon. Det å lede eller være leder er relasjonelt, det utøves i forhold mellom mennesker, og det fordrer at lederen forstår seg selv ut ifra andre øyne. Det å kunne øke engasjementet hos organisasjonens medlemmer fordrer at lederen utvikler et mer selvbevisst og reflekterende forhold til seg selv og sin lederrolle.

Ledelsens rolle er ved sin atferd en avgjørende faktor i medlemmenes engasjement og for at endringene skal være vellykket. I kraft av å være rollemodeller bli ledere bærere av organisasjonens verdier. Ledere blir både subjekter og objekter i organisatoriske endringsprosesser, de tolker og blir tolket, handler og blir utsatt for andres handlinger. Endring av organisasjoner som ikke samtidig innebærer endring i måten ledelse blir utført vil være vanskelig da troverdighet er et spørsmål om integritet, om å være konsistent i sin atferd (Irgens 2002).

Engasjement er noe som vokser frem i organisasjonskulturer som gir medarbeidere store handlingsrom og muligheter til å utforme jobbene sine, dette fordrer også at betingelsene for ledelse vil endre seg. Lederens betydning vil i en slik organisasjonskultur være mindre, og rollen vil i større grad være rettet mot å legge til rette for at organisasjonen utvikler seg i ønskede retning.

Fordelen med engasjementfylt kultur er at arbeidet ikke bare blir et krav som skal tilfredsstillende, medarbeiderne vil i tillegg tilskrive verdi og personlig ære i deres jobb og arbeidsoppgaver. Individene vil også føle at de utfører oppgavene i form av å være personer framfor maskiner, noe som bidrar til en høy følelse av verdsetting. For individene vil organisasjonen endres seg fra å være et utbyttablet redskap til å bli en høyt verdsett kilde for personlig tilfredsstillende.

Organisasjoner blir institusjoner når de gjennomføres av verdi, ved at de verdsettes ikke bare som verktøy, men også som kilder til direkte personlig tilfredsstillende og som uttrykksmiddel for gruppefølelse. Denne innføringen av verdi skaper en tydelig identitet i organisasjonen, og etter hvert som institusjonaliseringen fortsetter, utvikles det en sosial integrasjon som går langt utover de formelle sidene, slik at bedriften får et eget særpreg eller karakter (Irgens 2002).

## 5.6 Avdelingens/gruppens utfordringer

Avdelingens eller gruppens største utfordringer ligger i å kunne etablere felles identitet og mål. Dette kan være en vanskelig oppgave da hvert enkelt individ oftest vil ha med seg sett av erfaringer og gruppeidentiteter fra andre gruppemedlemskaper som omfatter både verdier og oppfatninger. Det at gruppen kan være så forskjellige gjør at den vil stå over for en del utfordringer av emosjonelle karakterer som må løses for at man kan få en trygghetsfølelse.

### 5.6.1 De emosjonelle utfordringene

Ifølge Schein (1967, 1985) er det tre felles problemer som medlemmene i en avdeling må konfrontere og avklare for at den skal kunne fungere funksjonelt.

Den første utfordringen er medlemskap og identitet, medlemmene i en gruppe må finne ut hvilke kriterier som må oppfylles for at det skal regnes som medlem. Medlemmet må også finne ut hvem eller hva det skal være i gruppen, og hva det skal gjøre for at gruppen skal oppfatte det som et selvstendig individ med et bestemt identitet. Individet vil her stå mellom sine egne ønsker og gruppens ønsker, og der utfordringen ligger i å finne en identitet som både individet og gruppen kan akseptere.

Den andre utfordringen ligger i medlemmenes behov og søken etter makt og innflytelse. Det enkelte individ må finne ut hvor mye makt og innflytelse det ønsker å ha i gruppen. Dette kan variere fra individ til individ da noen ønsker innflytelse over hvilke oppgaver gruppen skal utføre, mens andre ønsker innflytelse i forhold til hvordan oppgavene skal løses. Hvis det ikke er etablert noen faste strukturer eller rutiner innenfor dette området, vil individet oppleve både frustrasjoner og maktkamper.

Den tredje utfordringen ligger i aksept og intimitet. Medlemmene i en gruppe må finne ut hva som skal til for å bli likt og akseptert av gruppen, og hvor nært og intimt kontakten mellom dem skal være. Dette vil være utfordrende da individene kan ha ulike behov for aksept og intimitet, og hvor det enkelte individ må gjøre seg opp en mening av hvor nært forhold det ønsker å knytte til gruppen.

Ved å konfrontere og avklare disse utfordringene vil gruppen kunne klare å danne seg en struktur eller mønster, dens medlemmer vil bli klar over hverandres posisjoner og det vil dannes normer som regulerer medlemmenes atferd..

### 5.6.2 De praktiske utfordringene

Avdelingen vil også stå ovenfor en del praktiske problemer og spørsmål som må avklares. Dette vil omhandle spørsmål om hvilke mål avdelingen skal sette seg, med hvilke midler avdelingen skal bruke for å nå disse målene og hvordan de ulike arbeidsoppgavene skal utføres. Et annet viktig spørsmål er hvilke informasjons- og kontrollsystemer avdelingen skal ha. Utfordringene ligger i at medlemmene kan ha ulike oppfatninger på disse spørsmålene, noen ønsker at arbeidet skal gjøres på en måte mens andre har andre oppfatninger.

Gjennom toleranse og anerkjennelse vil medlemmene begynne å samhandle og det vil utvikles en felles forståelse av arbeidsoppgavene. Til tross for uenigheter vil det vokse frem et felles begrepsapparat, felles kategorier og hvordan evaluering skal skje i avdelingen. Medlemmene vil etter hvert kunne utvikle felles verdier og antagelser om arbeidsoppgavene i avdelingen, og man vil begynne å se en felles kultur som bygger på en felles forståelse og anerkjennelse.

### 5.6.3 Prosessene bak avdelingen

Som beskrevet tidligere bygger kulturbegrepet på at det er noe som er felles i avdelingen, dette kan være gjenkjenning av en spesiell følelse, erfaring eller handling som deles med avdelingens medlemmer. Ifølge Schein (1985) er det fem typer av begivenheter i en gruppe som bidrar til å skape en følelse av noe felles blant medlemmene: når individer oppdager at andre gruppemedlemmer deler sammen angst og frustrasjon som dem selv; når individene oppdager at de reagerer med responser overfor trusler og farer i omgivelsene; når individene i fellesskap gjør noe for å hankes med farer eller trusler utenfor dem selv; når individene i en gruppe opplever felles handlinger som fører til en emosjonell utladning; og når individene sammen opplever felles emosjonell utladning og regresjon gjennom for sosiale tilstelninger Slike aktiviteter har en tendens til å øke følelsen av å ha noe felles sammen

fordi individene i fellesskap er blitt løst fra de bånd som tradisjonelt binder dem sammen, nemlig arbeidet.

## 5.7 Sammendrag

I dette kapittelet har jeg prøvd å komme frem til følgende:

1. Dobbelkretslæring er en læringsform hvor individene stopper opp og reflekterer over de eksisterende verdiene, og at ufordringen til denne formen kan ligge i imøtegåelsen av det spenningsnivået individene opplever i møte mellom gamle og nye verdier.
2. Lærings- og endringsprosesser innebærer tilføring av ny kunnskap. Videre at ny kunnskap gjør at individene må forholde seg til at det vil være forandringer på hvordan de oppfatter, tolker og handler. Dette kan oppleves av individene som noe utrygt og fremmed, noe som vil kunne aktivisere selvbevarende motstandsmekanismer.
3. I og med at det er individet selv som må åpne opp for læring og forandring er det viktig at det opplever et miljø med anerkjennende holdninger og samværsmåter. Dette vil også gjøre at det er viktig at individet gir anerkjennelse tilbake.
4. Det å kunne reflektere i dobbelkretslæring innebærer også at enkeltindividene lytter til sine egne verdier og holdninger. Noe som også forutsetter at individet er i et miljø hvor det har en frihet til å velge om det vil styres etter de nye endringene.
5. At et miljø med dobbelkretslæring og anerkjennende holdninger gir individene muligheter til å bli sett som det særegne individet de er. Dette innebærer at læringsprosessene blir oppfattet som mer enn rasjonelle holdninger og læringsmetoder.
6. De forsvarsmekanismene som man finner hos individer i organisasjoner med begrenset anerkjennelse er oftest internalisert og utenfor deres bevissthet. Og hvor behov for å eie, kontrollere og være beskyttende ovenfor seg selv og andre er fremtredende. Videre vil individene i et slikt miljø ofte kunne ha opplevelse av ansvarsløshet og være styrt av ytre faktorer. Det bærer også preg av at individene frykter endringer og forandringer, og finner en fastlåst trygghet i de gamle verdiene.



7. I en atferdstype med anerkjennelse vil man kunne finne stor grad av refleksjon, og hvor man i fellesskap imøtegår og konfronterer de ulike utfordringene som refleksjonen frembringer. I miljøer med en slik atferdstype vil det være liten grad av forsvarsmekaniser, og organisasjonens medlemmer vil lettere kunne se de styrende handlingsmønstrene på flere måter.
8. For å bedre kunne fremme et anerkjennende læringsmiljø i en organisasjon må den være i stand til å kartlegge blant annet dens mottakelighet av signaler fra sine medlemmer og omgivelser. Den må også tilegne seg et mest mulig bevisst forhold til hvordan kommunikasjonen er innad.
9. Den må også kunne fremme et miljø hvor det skjer organisatorisk læring ved at det er en formalisert åpenhet, samt en villighet til å godta at endringer kan forandre på den tidligere oppfattelsen av seg selv og sine omgivelser.
10. Organisasjonens ledelse og den ulike leder må kunne tilegne seg et bevisst forhold til hva og hvordan de påvirker organisasjonens medlemmer, og med dem kulturen. Ved at lederen stiller seg spørrende til de eksisterende rutinene og handlingsmønstrene vil han ha bedre forutsetninger til å bringe inn nye verdier og ha en klarere formening hva som kan være bedre.
11. Lederen må også gjennom kommunikasjon kunne fremme en felles visjon. Videre må han klare å skape et miljø hvor det er stor grad av tillit. Dette kan gjøres gjennom å akseptere og respektere individene i forhold hvor de er i endringsprosessen, ta deres ønsker og behov på alvor.
12. For å skape et miljø med engasjement må ledelsen og lederne strebe etter å bli oppfattet som noe positivt, noe som vil kunne være med å bidra til en organisasjon som medlemmene har et godt forhold til.

## 6. Avsluttende analyse og drøfting

Temaet for denne oppgaven er å vise til hvordan anerkjennelse kan påvirke motstand mot organisasjonsendringer. Dette er en teoretisk studie hvor jeg har prøvd å kombinere organisasjonsteori med mer psykologiske og sosiologiske orienterte teorier.

Som nevnt innledningsvis er mitt syn at mange av de forklaringsmodellene som man finner i organisasjonsteoriene ikke kan forklare alle aspektene ved det mellommenneskelige samspillet i organisasjoner. At man også må ta i betraktning individenes indre psykologiske liv, og da særlig de tre aspektene angst, anerkjennelse og de selvbevarende mekanismene som brukes som beskyttelse mot angst. Ut ifra et slikt ståsted har jeg prøvd å redegjøre for noen psykologisk og sosiologisk orienterte teorier som prøver å gi forklaringer for individenes opplevelser og atferd. Ved å bruke disse teoriene som forklaringsmodeller vil dette kunne bidra både som utfyllende og konstruktivt konfronterende. Gjennom Giddens redegjorde jeg for hvordan individers rutiner og samhandling fungerer som skjold mot en generell angst. Og hvor endringer av disse vil aktivisere angstfølelse og mekanismer for beskyttelse. Dette vil gi en forståelse av at individets motstand mot endring ikke bare er hemmende mekanismer for endringer, men at de innehar en selvbevarende funksjon.

Da individer er ulike både i forhold til deres konstruksjoner, orienteringer og verdiholdninger vil et psykologisk innblikk i hvordan disse fungere kunne være med på å gjøre det lettere for organisasjonens medlemmer å gjennomføre endringene. Gjennom en redegjørelse av ulike måter individer forholder seg til omstendigheter som kan være angstfremmende ville jeg forsøke å nyansere bildet av hvorfor individer kan yte motstand mot endringer.

En faktor jeg mener kan være felles for de ulike mekanismer bak motstand er individenes opplevelse av manglende anerkjennelse. Som beskrevet i oppgaven gir anerkjennelse individene en følelse av trygghet og imøtekommenhet, og som bidrar til en positiv utvikling av deres selvfølelse, identitet og autonomi. Gjennom anerkjennelse vil individene føle at de er i et miljø hvor de trykt kan uttrykke seg og handle ut ifra sine evner og egenskaper. Og hvor individene har opplevelse av å være verdifullt, både som person og bidragsyter i organisasjonen. Anerkjennelse fordrer også at individene har et bevisst og reflektert forhold til seg selv og sine omgivelser, og jeg har forsøkt å vise at en organisasjon med et

anerkjennende miljø innehar de samme elementene som man finner i organisasjoner med dobbelkretslæring. Med utgangspunkt i denne antagelsen vil jeg gjøre en nærmere analyse og drøfting med fokus på Argyris & Schön teorier.

Jeg vil begynne med hvorvidt læring og forandring skal isoleres til det enkelte individ i organisasjonen eller om det er en felles prosess for alle involverte parter. Denne problemstillingen blir ikke problematisert tilstrekkelig av Argyris & Schön. Jeg har gjennom oppgaven prøvd å vise til et dynamisk samspill mellom de individuelle læringsprosessene og læring gjennom fellesskap, og hvor enkelte elementer hos både enkeltindividet og miljøet kan være hemmende for endringer.

Som beskrevet i oppgaven forutsetter læring og endring både oppmerksomhet og refleksjon over egen atferd. Men som oppgaven også beskriver kan dette være problematisk for individer siden dette fører med seg nye måter å forholde seg til seg selv og andre. Dette sammen med det å kunne gi og motta tilbakemeldinger er viktige elementer i lærings- og endringsprosesser, men det forutsettes en åpenhet og mottakelighet som for mange kan virke truende.

Noen av årsakene til at det virker truende kan man finne i individenes grunnleggende behov for opplevelse av mening og kontroll. Argyris (1974:80-86) viser til viktigheten av disse når det gjelder endringsprosesser, men går selv ikke nærmere inn på hva som legges i begrepene mening og kontroll. Ved bruk av psykologisk og sosiologisk litteratur mener jeg å finne en forståelse av hvordan individene utvikler ulike strategier mot en generell angst og usikkerhetsfølelse, og hvor disse strategiene blir utfordret i møte med nye krav og forutsetninger. Denne konfrontasjonen vil hvis individene ikke blir møtt med anerkjennelse og imøtekommenhet kunne utvikle seg til en motstand som vil være hemmende for endringene.

Det å knytte mening til kunnskap er en prosess som hvert enkelt individ må gjøre (Grenstad 1986:17, Schibbye 2002). Dette vil si at det ikke er tilstrekkelig å gjennomføre endringsprosesser ved informasjon og direktiver da dette vil kunne bli oppfattet som noe ”ytre” av organisasjonens medlemmer. En endringsprosess som bygger på at medlemmene kun blir påpekt, vist eller gjort oppmerksomme vil ikke nødvendigvis kunne trenge inn til individene på en slik måte at endringen skjer. Individene vil under slike omstendigheter føle at de blir ytrestyrt, noe som i verste fall gjør dem fremmed for sin egen arbeidssituasjon.

Det at endringsprosesser blir motarbeidet kan også grunnes i at organisasjonsteoretikerne eller organisasjoner ikke fokuserer eller tar nok hensyn til individenes psykologiske liv. Denne oppgaven prøver å vise at hvis en endringsprosess skal bli mest mulig vellykket, må det være en bevissthet om at individer i stor grad mottar og tolker informasjon ut fra egen frykt. Videre viser denne oppgaven gjennom Kelly (1955) at det er store individuelle forskjeller i hvordan individer forholder seg til prosesser som fordrer endringer av sine konstruksjonssystemer eller hvordan de forholder seg til sine omgivelser. Og gjennom Schibbye (1988,2002) at det ofte er forbundet angst og frykt med refleksjon og konfrontasjon, da det åpner for "uønskede" sider ved seg selv og andre.

Medlemmene i en organisasjon vil også være ulike i deres behov for kontroll og mottakelse av nye opplevelser og oppfatninger. Noe som oppgaven forklarer ut ifra individenes følelse av å være redde for å mislykkes, og hvor angsten for å ikke klare å tilegne seg nye kunnskaper og ferdigheter er sterk. Dette gjør at ved gjennomføring av endringer må organisasjonen eller lederen være åpne for at medlemmene vil kunne oppfatte ny kunnskap som noe utrygt, og hvor det å måtte gi slipp på gamle antagelser vil kunne rukke ved deres verdier og selvbilde.

Det er med andre ord individuelle forskjeller til hvorvidt endringer med dets forutsetninger er ønskelig, og hvor det vil være ulike reaksjoner mot endringene innenfor organisasjonen eller gruppen. Dette leder til at ut ifra en psykologisk forståelse må man være åpne for at noen individer er fornøyde med tilstanden slik den er, og som finner det vanskelig å måtte gå gjennom de ulike erkjennelsesprosessene som endring og læring fordrer. Oppgaven prøver å redegjøre for disse ulikhetene ved å vise til at et individs selvbilde og trygghetsfølelse i stor grad er knyttet til etablerte rutiner og handlingsstrategier, og hvor endringer av disse vil aktivisere mekanismer som yter motstand mot endringene.

Det å ikke ta hensyn til en slik forståelse av individet kan føre til at motivasjonen og engasjementet hos medlemmene i forhold til endringene er svak eller fraværende. Motsatt vil en ledelse eller leder ut ifra en slik psykologisk forståelse kunne kommunisere og gjennomføre endringsprosessene på en måte som ikke virker truende på medlemmene, og hvor man vil kunne få en organisasjonskultur hvor medlemmene får følelsen av å kunne stoppe opp og reflektere over egne og organisasjonens atferd.

Jeg mener at et stort ansvar for endringer ligger hos ledelsen og lederne, og hvor de må kunne velge strategier som tar utgangspunkt i de eksisterende normene. Dette for å kunne bygge på medlemmenes opplevelse av mening og skape forhold som fremmer læring (Argyris 1985:220). Men vanskeligheten ligger i hvordan dette kan gjøres, og det kommer ingen klare svar fra organisasjonsteoriene.

Denne oppgaven ønsker å forsterke ledernes ansvar for å se alle individene som forandringsprosessen omfatter, både de som ønsker og er motiverte for forandring og de som motsetter seg dem. Det å kunne "se" er å kunne respektere det enkelte individ der det er, og ikke der lederen ønsker det skal. Dette er for mange ledere en vanskelig og stor oppgave som krever mye tid og stor grad av oppmerksomhet hos ledelsen eller lederen.

Handlingsmessig er det nødvendig at lederen klarer å gi medlemmene informasjon om de forestående forandringsprosessene på en slik måte at den når inn til alle. Dette er en oppgave som kan synes som en umulighet, da det alltid vil være noen som ikke vil ha "hørt" uansett mengden av informasjon, både skriftlig og muntlig. Noen av årsakene og løsningene kan ligge i at uttrykk og redsel for det ukjente kan hemme forandring, og at dette som regel ikke uttales eksplisitt. Som nevnt i oppgaven er det ukjente som skaper angsten og uttrykkheten, og hvor mye av dette er uuttalt. Det å kunne sette ord på det uuttalte, og på den måten synliggjør de underliggende antakelsene vil kunne redusere angsten. Og med den de ulike symptomene. Løsningen vil da være at lederen prøver å sette ord på og synliggjør disse antatte underliggende faktorene slik at de blir ufarliggjort eller i alle fall mindre farlige. Dermed vil de også være mindre hemmende for forandring.

Det å skape eller legge til rette for et miljø med tillit er noen av lederens viktigste ansvarsområder. Men "å skape et miljø for tillit" er noe abstrakt, noe som kan være vanskelig å sette spesifikke ord på. Det vises best i handling, og som både ledere og medlemmene vet hva er når det er der. En måte å nærme seg dette på er hvis lederen innehar de egenskapene eller forståelsen som karakteriserer anerkjennelse, at lederen tar hensyn og forholder seg til de karaktertrekk som måtte finnes ved individene, og at han vektlegger betydningen av et positivt samspill mellom seg og de ansatte.

Selv med en forståelse av individenes grunnleggende mekanismer vil forandringsprosessene likevel være vanskelige, men en har en større sjans for å skape varig forandring i et trygt miljø.

---

## Kildeliste

- Aadland, E. (1994): *Etikk for helse og sosialarbeidarar*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Albrecht, K. (1985): *Organisasjoner i utvikling*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Argyris, C. (1999): *On organizational learning*. Oxford: Blackwell Buisness
- Argyris, C. (1990): *Overcoming organizational defenses : facilitating organizational learning*. Allyn and Bacon. London
- Argyris, C. (1985): *Strategy, change and defensive routines*. Boston: Pitman
- Argyris, C., Schön, D. (1978): *Organizational Learning*. Addison Wesley, Massachusetts
- Argyris, C., Schön, D. (1974): *Theory in practice, Increasing Professional Effectiveness*. San Fransisco: Jossey – Bass Publishers.
- Argyris, C. (1976): *Increasing Leadership Effectiveness*. Florida, Robert E. Kreieger Publishing Company
- Bae, B, Waastad, J, E. (1992): *Erkjennelse og anerkjennelse : Perspektiver på relasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H. (1990): *Organisasjonskultur*. Tano: Oslo
- Bang, H. (1995): *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano
- Beck, U (2006): *The cosmopolitan vision*. Cambridge: Polity Press, 2006
- Berger, P. Luckmann, T. (1966): *Den samfunnskapte virkelighet*. Oslo: Fagbokforlaget
- Bieri, J., Atkins, A., Briar, S., Leaman, R. L., Miller, H., & Tripoldi, T. (1966): *Clinical and Social judgment*. New York: Wiley
- Dalin, P. (1986): *Skoleutvikling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dweck, C. (1999): *Self-theories : Their role in motivation, personality, and development*. Philadelphia: Psychology Press.
- Giddens, A. (2000): *Runaway world: How globalisation is reshaping our lives*. New York. Routhledge.
- Giddens, A. (1996): *Modernitet og selvidentitet: Selvet og samfunnet under senmoderniteteten*. København. Hans Reitzels Forlag.
- Grendstad, N. (1986): *Å lære er å oppdage*. Oslo: Didakta norsk forlag
- Grendstad, N. (1978): *Hva styrer min Adferd?* Oslo: Didakata Norsk forlag
- Harre, R. (1986): *The social construction of emotions*. Oxford: Basil Blackwell

- 
- Honneth, A. (2003): *Behovet for anerkendelse : en tekstsamling*. København: Hans Reitzel
- Honneth, A. (1995): *The struggle for recognition: The moral grammar of social conflicts*. Cambridge. Polity Press.
- Huysman, M. (1999): Balancing biasis: a critical review of the literature on organizational learning. I Easterby-Smith M., Butgoyne, J. & Araujo, L. *Organizational Learning: and the learning organization. Developments in theory and practice*. London:Sage publications
- Irgens, J. E. (2002): *Den dynamiske organisasjon: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. & Kafmann, A (2005): *Psykologi i organisasjon og Ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kelly, G. A. (1991): *The psychology of personal constructs*. London: Routledge
- Kelly, G. A. (1964): The language of hypothesis: Man's psychological instrument. *Journal of Individual Psychology*, 20
- Kelly, G. A (1955): The Psychology of Personal Constructs, vol 1. *A Theory of Personality*. New York: W. W, Norton & Compant inc.
- Kelly, G. A (1955): The Psychology of Personal Constructs, vol 2. *Clinical Diagnosis and psychotherapy*. New York: W. W. Norton & Compant inc.
- Landfield, A. W. (1982): A construction of fragmentation and unity. I J. C. Mancuso & J. R. Adams-Webber (eds.), *The construing person*. New York: Praeger.
- Løvlie Schibbye, A. (2002): *En dialektisk relasjonsforståelse: i psykoterapi med individ, par og familie*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Løvlie Schibbye, A (1988): *Familien: tvang og mulighet: om samspill og behandling*. Oslo: Universitetesforlaget
- Maslow, A. (1971): *The Farther Reaches of Human Nature*. New York: An Esaleen Book, The Viking Press.
- Maslow, A. (1954): *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Mead, G. H. (1934): *Mind, Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviourist*. London: The University of Chicago Press
- Moe, S. (2000): *Læredikt : systemisk-konstruktivistisk pedagogikk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nielsen, K. & Kvale, S. (2003): *Praktikkens læringslandskab: at lære gjennom arbejde*. København: Akademisk forlag.
- Pervin, L. A. (1964): Predictive strategies and the need to confirm them: Some notes on pathological types of decisions. *Psychological Reports* , 15

- 
- Rokeach, M.(1976). The nature of human values and value systems. I E.P. Hollander & R.G. Hunt (Red.), *Current perspectives in social psychology*. New York: Oxford University Press.
- Saksvik, P. K., Nytrø, K. (2003): *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring: Nye perspektiver på samspillet organisasjon og menneske*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag
- Schein, E. (1998): *Organisasjonskultur og ledelse: Er kulturendring mulig?*. Oslo: Libro Forlag
- Schein, E. (1985): *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Sartre, J. (2004): *Sketch for a Theory of the Emotions*, Tj International Ltd, Padstow, Cornwall
- Sartre, J. (1985): *Existentialism and human emotion*, Citadel press
- Trippestad, T. A. (2003): Mistillitens sosiologi : retorikk og reform i Hernes utdanningspolitikk i *Dannelsens forvandlinger* s. 290-319. Oslo: Pax, 2003
- Thuen, F. (2002): Den tøffe barndommen: utfordringer for barn og foreldre i vår tid. Årsrapport om barn og unges psykiske helse, *Voksne for barn*, s.7-16
- Watzlawick, P. (1967): *Pragmatics of Human Communication - A study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*. New York: W. W. Norton & Sons.
- Watzlawick et. al. (1974): *Change – Principles of Problem Formation and Problem Resolution*. New York: W. W. Norton & Company.
- Wenger, E. (1994): *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Whellis, A. (1985): *The quest for identity*. New York: W.W. Nordstrand & sons.