

Vanskelige samtaler for ledere

*En tematisk analyse av utfordringene ledere
opplever når de skal ta opp problematiske
forhold med medarbeidere*

Harald Ekeland Skatvedt



Hovedoppgave ved Psykologisk institutt

UNIVERSITETET I OSLO

28.05.2014

Vanskelige samtaler for ledere - *En tematisk analyse av utfordringene ledere opplever når de skal ta opp problematiske forhold med medarbeidere*

© Harald Ekeland Skatvedt

2014

Vanskelige samtaler for ledere - En tematisk analyse av utfordringene ledere opplever når de skal ta opp problematiske forhold med medarbeidere

Harald Ekeland Skatvedt

<http://www.duo.uio.no/>

Sammendrag

Forfatter: Harald Ekeland Skatvedt

Veileder: Henning Bang

Tittel: Vanskelige samtaler for ledere - En tematisk analyse av utfordringene ledere opplever når de skal ta opp problematiske forhold med medarbeidere

Ledere har en viktig rolle i organisasjoner, og en av oppgavene som hører til denne rollen, vil være å identifisere og korrigere feil, for å sikre organisasjonens konkurransedyktighet og overlevelse. Til tross for nødvendigheten av denne oppgaven, vil ikke ledere alltid gjennomføre slike korrigerende samtaler. Hva er det som gjør samtaler vanskelig for ledere? Å undersøke mulige svar på dette spørsmålet, representerer formålet med denne studien. Med utgangspunkt i 100 skriftlige kasuistikkbeskrivelser fra ulike ledere i Norge, ble det gjennomført en tematisk analyse hvor det ble avdekket temaer knyttet til tre spørsmål som skulle gi et helhetlig svar på hva som ble opplevd vanskelig for lederne. Kasuistikkene indikerte at ledere opplever samtaler som vanskelige, når samtalemålet er vanskelig å nå, når gjennomføringen er ubehagelig eller når samtalen kan føre til negative konsekvenser. Samtaletypene som lederne rapporterte som vanskelige, var samtaler med mål om å levere budskap, skape endring, begrense negative følger for medarbeidere og å innhente informasjon. Problemene som ga opphav til slike vanskelige samtaler, beskrev lederne som negativ påvirkning på avdelingens fungering, mangelfull fungering, medarbeiders tankesett, manglende forbedringspotensial og ureglementert adferd. Studien styrker eksisterende kunnskap knyttet til hva ledere opplever som vanskelig, men bidrar også til å nyansere bildet av denne kunnskapen.

Forord

Arbeidet med denne hovedoppgaven har vært en lang og utfordrende prosess, da størrelsen på datamaterialet til tider har blitt overveldende. Jeg føler meg likevel svært heldig, da jeg har fått muligheten til å undersøke spennende beskrivelser av utfordringene som ledere opplever i problemsamtaler. Jeg er derfor veldig takknemlig for at jeg har fått lov til å benytte dette datamaterialet i studien.

Av personer som har vært viktige for meg i arbeidet med hovedoppgaven, vil jeg først og fremst rette en stor takk til min veileder, førsteamanuensis Henning Bang. Du har strukket deg langt for å tilby hyppige møter og samtaler, selv i en travel hverdag, og har vært en uunnværlig «sparringspartner» gjennom hele skriveprosessen. Takk for alle oppmuntringer, men også for at du har vært ærlig og nådeløs i dine tilbakemeldinger.

Hovedoppgaven har blitt en stor del av min hverdag det siste året, og mange lange kvelder har blitt tilbrakt på Psykologisk institutt. Å tilbringe lørdagskvelder alene på en lesesal kan fort bli deprimerende, og jeg vil derfor også takke min gode venn og medstudent, Tommy Sinnes, for rådføring, avkobling og generelt selskap.

Jeg vil også takke foreldrene mine for støtte, og for et objektivt blick på oppgaven min ved flere anledninger. Det er lett å se seg blind på et arbeid man har jobbet så lenge med, og da har innspill vært til stor hjelp.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
2	Teori.....	5
2.1	Organizational Learning	5
2.2	Employee Voice	8
	Kontekstuelle faktorer.....	10
	Individuelle faktorer.....	11
3	Metode	14
3.1	Valg av analysemetode.....	14
3.2	Tematisk analyse	15
3.3	Fase 1: Bli kjent med datamaterialet	15
3.4	Fase 2: Generere innledende meningsenheter	16
3.5	Fase 3: Generere koder	17
3.6	Fase 4: Identifisere kategorier	17
3.7	Fase 5: Identifisere temaer.....	18
3.8	Fase 6: Ettersyn av kategorier og temaer.....	18
3.9	Fase 7: Definere og navngi kategorier og temaer.....	21
3.10	Fase 8: Rapportere funn.....	21
4	Resultater	22
4.1	Type samtale: Hva ønsker leder å oppnå med samtalen?	22
	Levere budskap.	22
	Skape endring.....	24
	Begrense negative følger for medarbeider.	25
	Innhente informasjon.....	25
4.2	Type problem: Hva er årsaken til at lederen mener samtalen må bli tatt?	26
	Negativ påvirkning på avdelingens fungering.	26
	Mangelfull fungering i arbeidet.....	28
	Medarbeiders tankesett.....	28
	Manglende forbedringspotensial.....	29
	Ureglementert adferd.....	29
4.3	Det vanskelige: Hva er det som gjør at samtalen oppleves vanskelig for leder?	30
	Reelt vanskelig å nå målet med samtalen.....	30

Ubehagelig gjennomføring.....	33
Mulige negative konsekvenser av samtalen.....	34
5 Diskusjon og konklusjon.....	35
5.1 Hva er det som gjør at problemsamtaler kan oppleves vanskelig for ledere?	35
Organizational Learning.....	35
Employee Voice.....	37
5.2 Type samtale: Hva ønsker ledere å oppnå i vanskelige samtaler?.....	50
Organizational Learning.....	40
Employee Voice.....	42
5.3 Problem: Hva er årsakene til at samtaler må bli tatt?.....	44
Organizational Learning.....	44
Employee Voice.....	45
5.2 Teoretiske implikasjoner	47
5.3 Metodiske begrensninger.....	47
Tematisk analyse.....	47
Datamaterialet.....	48
Utvalget.....	48
5.4 Framtidig forskning	49
5.5 Konklusjon og praktiske implikasjoner.....	50
Litteraturliste.....	51
Vedlegg: Spørreskjema.....	56
Figur 1: Hierarkisk Oversikt over Analyseenheterne i Studien.....	19
Tabell 1: <i>Oversikt over Temaer og Kategorier knyttet til «Type Samtale».</i>	23
Tabell 2: <i>Oversikt over Temaer og Kategorier knyttet til «Type problem»</i>	26
Tabell 3: <i>Oversikt over Temaer og Kategorier knyttet til «Det vanskelige».</i>	31

1 Innledning

Den mest grunnleggende forståelsen av begrepet «organisasjon», er at det betegner en organisert gruppe mennesker som deler et felles mål. En mer nyansert og fullstendig forståelse av hva begrepet innebærer vil i større grad berøre detaljer knyttet til følelser av tilhørighet og interaksjonen mellom organisasjonens medlemmer, men tanken om at de deler et felles mål som er forankret i organisasjonen, vil være sentral. Det vil, på bakgrunn av denne forståelsen, være viktig for medlemmene i en organisasjon å identifisere det som fungerer, og det som hindrer organisasjonen fra å bevege seg i ønsket retning, mot felles mål. Når noen ser et forbedringspotensial, vil det derfor være i organisasjonens interesse at dette blir satt ord på og fører til adaptiv adferd. Hvordan kan det da ha seg at denne typen informasjon, og tilknyttede samtaler, ofte blir tiet i hjel og unngått i organisasjoner (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003; Perlow & Williams, 2003; Pinder & Harlos, 2001)? Hvordan kan ledere og medarbeidere tillate seg å innta en nærmest destruktiv rolle i egen organisasjon, ved å skape en verden som, etter egen og vitenskapelig standard (Argyris & Schön, 1978; Enz & Schwenk, 1991; Morrison & Milliken, 2000; Nemeth, 1985), fører til uhensiktsmessige konsekvenser (Argyris, 1990)? Hva er det som gjør samtaler om denne type informasjon så vanskelig? Løsningen på dette mysteriet representerer et betydelig kartleggingsarbeid av årsakene til den paradoksale adferden beskrevet over (Argyris, 1990), og vil være viktig kunnskap for ledere og medarbeidere i møte med daglige avgjørelser på å formidle eller holde tilbake potensielt nyttig informasjon (Morrison, 2011) I denne studien ønsker jeg å bidra med å finne noen av svarene på disse spørsmålene, og spesielt se nærmere på frykt, tanker og fantasier som ledere opplever i møte med situasjoner som krever at viktig informasjon deles eller ageres på.

«Organizational Learning» (OL) og «Employee Voice» (EV) er to sentrale tradisjoner innenfor organisasjonspsykologi som også har forsøkt å finne svar på dette mysteriet. I sin bok «Difficult Conversations» (2010) tar Douglas Stone, Bruce Patton og Sheila Heen utgangspunkt i arbeidet til Chris Argyris som er en av grunnleggerne til OL, og som argumenterer for at identifisering av, og korrigerende av feil, er nøkkelen til en «lærende organisasjon» (Argyris, 1990). Stone og kolleger går så langt som å hevde at suksess på sikt, og til og med en organisasjons overlevelse, kan være avhengig av lederes evne til å mestre vanskelige samtaler. Elizabeth W. Morrison (2011) formulerer også et liknende argument i sin oversiktsartikkel på EV litteraturen, da hun vektlegger hvordan kommunikasjon av forslag, ideer, informasjon om problemer og bekymringer, kan ha store implikasjoner for

ytteevnen til organisasjoner og for dens overlevelse. Selv om disse to retningene opererer med en noe ulik tilnærming og avgrensing knyttet til den uhensiktsmessige adferden som oppstår i organisasjoner i møte med det som ser ut til å være vanskelige samtaler, er de begge enige om hvor viktig det er for en organisasjon å mestre dette utfordrende området.

Innenfor OL er Argyris en anerkjent forsker med sitt arbeid basert på flere tiår med forskning på «profit» og «non-profit» organisasjoner. Argyris fremhever hevder at «læring» handler om å identifisere og korrigere feil (Argyris, 1991) og med dette utgangspunktet har han i stor grad fokusert på det han kaller «organisatorisk forsvar», som betegner organisasjoners tendens til å unngå, samt å dekke over informasjon om slike feil, ved hjelp av «forsvarsrutiner». Motivasjonen for denne type forsvarsadferd, forklarer Argyris med frykt for skam eller trussel, og foreslår også noen grunnleggende verdier som denne frykten gir seg til uttrykk som (Argyris, 1991). Argyris påpeker at, siden forsvarsadferden hindrer personer i å føle skam eller trussel, hindrer den også personer i å identifisere og kvitte seg med kildene til den potensielle skammen eller trusselen. Argyris har undersøkt slik forsvarsadferd med bakgrunn i erfaring fra reelle organisasjoner, som har stått overfor utfordringer med potensiell skam og trussel, og hvor dette har ført til uhensiktsmessig adferd. Han påpeker også at det er nettopp i situasjoner hvor problemene er vanskelige og potensielt skamfulle og truende, at organisasjoner er mest avhengige av å lære (Argyris, 1999), og dermed å ta de vanskelige samtaleene. Argyris har derfor arbeidet mot en bedre forståelse av slike forsvarsrutiner og prosessene knyttet til dem, samt anskaffelsen av kompetanse til å reversere og løse dette.

Et sentralt premiss i EV-tradisjonen er at kommunikasjon av potensielt nyttig informasjon kan ha positive følger for en organisasjon, og at fravær av denne adferden kan få negative konsekvenser. Dette er et argument som blant annet bygger på forskning innenfor OL (Morrison, 2011), men EV har likevel en mer avgrenset tilnærming i sitt arbeid på dette området, da de tar utgangspunkt i medarbeiderens perspektiv. Forskningen innenfor EV har siktet mot en bedre forståelse av de underliggende motivene for kommunikasjon, og ikke minst på de individuelle og situasjonelle faktorene som påvirker medarbeideres tanker rundt disse motivene, og dermed sannsynligheten for at de formidler sitt budskap. EV har også undersøkt hvilke implikasjoner kommunikasjon, og fravær av dette, kan ha på medarbeidere, arbeidsgrupper eller organisasjoner. På lik linje med OL, argumenterer EV for at, om en organisasjon skal kunne reagere hensiktsmessig i møte med utfordrende situasjoner, må feil identifiseres. Organisasjoner er derfor avhengig av at medarbeidere formidler informasjon om problemer, samt forslag og ideer, slik at ledere kan ta de riktige beslutningene. EV anerkjenner at mangel på slik kommunikasjon ikke nødvendigvis skyldes mangel på motiv for

dette, men heller kan skyldes andre motarbeidende motiver (Milliken et al., 2003) som dermed gjør det vanskelig å kommunisere. Forskningen innenfor EV har videre undersøkt hvordan disse motarbeidende motivene, knyttet til kommunikasjon, kan påvirkes. En sentral tanke her, er at ulike kontekstuelle og individuelle faktorer ligger bak disse oppfatningene. Omfattende kartleggingsarbeid basert på empirisk forskning, har derfor vært et dominerende fokus innenfor EV, og har resultert i oppdagelsen av en rekke faktorer som forsøker å forklare hva som gjør det vanskelig for medarbeidere å ta samtaler, og samtidig gjør det mulig å manipulere disse faktorene for å øke sannsynligheten for ønsket kommunikasjon.

Omfanget til OL og EV går både innenfor, på siden av, og utover min spesifisering av mysteriet knyttet til lederes frykt, tanker og fantasier i møte med situasjoner som krever handling på bakgrunn av viktig informasjon. Argyris og OL fokuserer i grove trekk på viktigheten av å identifisere og korrigere feil, forsvarsprosessene som hindrer dette, og på hvordan organisasjoner kan arbeide med disse prosessene. Spørsmålet om hva det er som setter i gang forsvarsprosessene, besvares med «frykt for potensiell skam eller trussel», og tenkes å gjelde alle medlemmer i en organisasjon. Likevel kan det virke som om OL sitt brede fokus på organisasjoner som helhet, og på den uhensiktsmessige adferden som oppstår i møte med vanskelige samtaler, etterlater et rom for mer utforskning, og jeg mener det er mulig å arbeide mot et mer nyansert bilde av frykten, tankene og fantasiene som ledere opplever. EV fokuserer også på organisasjonens beste når de peker på viktigheten av kommunikasjon av forslag, ideer, viktig informasjon om problemer og bekymringer. Her rettes søkelyset spesifikt mot medarbeiderne sin stemme, og resultatet er nettopp en nyansert forståelse av hvilke faktorer som hindrer kommunikasjon av den viktige informasjonen. Jeg vil argumentere for at en liknende tilnærming til ledere sin stemme, vil representere et viktig bidrag til den pågående diskursen innenfor OL og EV. OL vil kunne dra nytte av en nyansert forståelse av hva som ligger bak det de beskriver som frykt for trussel eller skam. Samtidig vil EV, som allerede har utarbeidet en nyansert forståelse av hva som gjør det vanskelig for medarbeidere å kommunisere, få tilgang til relevant informasjon om hvordan ledere påvirkes av de samme dynamikkene, men også hvordan de skiller seg fra sine underordnede.

Med min studie ønsker jeg å bidra på forskningsområdet innenfor OL og EV, nettopp ved å vende søkelyset mot lederne som beskrevet ovenfor. Der OL i stor grad fokuserer på forsvarsrutiner og tar utgangspunkt i empirisk data fra organisasjoner hvor uhensiktsmessig forsvar har forekommet, tar jeg i min studie utgangspunkt i empirisk data direkte knyttet til samtaler og situasjoner som ledere opplever som vanskelige. Der EV tar utgangspunkt i medarbeiderne sin stemme rettet oppover eller sidelengs i organisasjonshierarkiet, tar jeg i

min studie utelukkende utgangspunkt i lederne sin stemme rettet nedover i organisasjonshierarkiet. Med bakgrunn i 100 personlig skrevne kasuistikker fra ulike ledere i Norge, har jeg fått mulighet til å analysere skildringer av situasjoner og samtaler som ledere opplever vanskelig i sitt arbeide. Min interesseramme for det tilgjengelige datamaterialet har jeg definert i form av 3 spørsmål: (1) «Hva ønsker lederen å oppnå med samtalen?» (Samtaletype), (2) «Hva er årsaken til at samtalen må bli tatt?» (Problemtype) og (3) «Hva er det som gjør at lederen opplever problemsamtalen som vanskelig?» (Vanskelig). Det overordnede forskningsspørsmålet for studien er nært knyttet til det tidligere beskrevne mysteriet om hva som hindrer medlemmer av en organisasjon i å ta viktige samtaler: «Hva er det som gjør at ledere opplever det som vanskelig å ta opp problematiske forhold med sine medarbeidere, og hvilke tanker, følelser og fantasier opplever ledere knyttet til dette?»

Et poeng i denne studien er å genere ny kunnskap med nytteverdi for ledere og organisasjoner i seg selv, samt å bidra i teoretiske diskusjoner innenfor felt som OL og EV, med kompletterende informasjon. På bakgrunn av dette, ønsker jeg også å se på potensielle sammenhenger mellom eksisterende kunnskap og resultatene fra denne studien. Som tidligere nevnt, opererer OL med forståelsen av frykt for potensiell skam eller trussel som årsaken til det vanskelige i samtaler. Det vil kunne være interessant å se på forklaringsverdien til denne forståelsen i sammenheng med mine resultater, da den er noe bred og unyansert. Skulle det oppstå resultater som ikke passer i forståelsen til OL, vil dette være et spennende utgangspunkt for refleksjon og diskusjon. Ledere er en kvalitativt annen gruppe enn medarbeidere i en organisasjon, spesielt om man opererer med et tydelig skille mellom samtaler oppover og sidelengs, mot samtaler nedover. Likevel vet vi at ledere og medarbeidere deler generelle menneskelige svakheter og tendenser knyttet til motivasjon for adferd (Vroom, 1964) og ubehag (Argyris, 1990), noe som åpner for enda et område hvor det kan være interessant å sammenlikne. Det vil altså være interessant å undersøke sammenhenger og ulikheter mellom resultatene fra denne studien, både med eksisterende forståelse innenfor OL og innenfor EV.

2 Teori

2.1 Organizational Learning

Psykologi som vitenskap har alltid arbeidet mot en forståelse av menneskets adferd og mentale prosesser, og med stadig økende kunnskap på dette området, har det vokst fram spørsmål om hvordan denne kan brukes. Organisasjonspsykologien er et eksempel på en retning som forsøker å benytte denne forståelsen og kunnskapen om hvordan mennesker fungerer, til å hjelpe arbeidere og organisasjoner med å øke produktivitet og skape et optimalt arbeidsmiljø. Da Amerika begynte å få øynene opp for den økende konkurransen fra nasjoner som Japan, Tyskland og Korea i perioden 1970 og 1980, ble nødvendigheten av kontinuerlig forbedring av produkt- og produksjons kvalitet tydelig. Med dette som utgangspunkt begynte forskere i organisasjonspsykologifeltet å snakke om læring og tilpasning som viktige kvaliteter hos en organisasjon som ønsker å henge med i den rivende utviklingen, og å overkomme sine konkurrenter (Argyris, 1999). Peter Senge (1993) sine ord fra «The Fifth Discipline», illustrerer på en god måte den voksende vektleggingen av det å være en lærende organisasjon: «The rate at which organizations learn, may become the only sustainable source of competitive advantage».

Konseptet «Organizational learning» (OL) ble introdusert av March og Simon allerede i 1958, i sammenheng med deres litteraturgjennomgang av organisasjonsteorier (Easterby-Smith, Snell, & Gherardi, 1998). Siden den gang, og spesielt i etterkant av Argyris og Schön (1978) sin bok «Organizational Learning: A Theory of Action Perspective», har konseptet blitt benyttet på mange ulike måter innenfor forskjellige tradisjoner. I de siste 3 tiårene har overveldende mengder av litteratur blitt publisert på området, og OL har derfor blitt belyst fra ulike perspektiver hvor ingen enkelt analytisk eller konseptuell modell har blitt stående igjen som et endelig rammeverk for forskning (Dierkes, Antal, Child, & Nonaka, 2003; Easterby-Smith & Lyles, 2011). Shrivastava (1983) var den første forskeren som eksplisitt differensierte mellom ulike distinkte perspektiver innenfor OL, og han refererer til Argyris sin tilnærming som «antagelsesdeling» (assumption sharing). Dette uttrykket var ment å beskrive tanken om forholdet mellom input og output av informasjon i en organisasjon. Argyris og Schön (1978) sin tanke var at, om en organisasjon skal kunne lære, må dens medlemmer kommunisere sine antagelser om input-informasjon, som enten forenelig eller skadelig for organisasjonenes virksomhet. Når arbeidere mottar input-informasjon som enten stemmer eller bryter med deres antagelser om hva som er til organisasjonens beste, vil de

enten endre eller opprettholde sin adferd på bakgrunn av denne forståelsen. Uten å dele slike vurderinger med organisasjonen, vil det bare være enkeltindividet som lærer (Argyris & Schön, 1978). Wiegand foreslo i 1996 (som sitert i Dierkas et al., 2003) en annen differensiering innenfor OL, da han refererte til 7 teoretiske perspektiver. Blant disse var Argyris sin tilnærming med et primært fokus på individet som den agerende agenten i en organisasjon. Argyris sitt perspektiv bygger på tanken om at organisatorisk læring kan forekomme når et individ i en organisasjon opplever en problematisk situasjon, undersøker og deretter agerer på denne, for så å reflektere rundt den eventuelle mangelen på forventet sammenheng mellom adferd og utfall (Dierkes et al., 2003). Antagelsesdeling er nødvendig, men vektleggingen av forholdet mellom individuell- og organisatorisk læring er framtrædende, og Argyris og Schön (1996) argumenterer for at OL som konsept er en metafor for, og ikke en beskrivelse av adferden til en organisasjon som en uselvstendig entitet (Falconer, 2006). Det eksisterer altså mange ulike perspektiver innenfor OL, selv om man finner enighet i grunnleggende oppfatninger som at organisatorisk læring representerer studien av læreprosessen til- og i en organisasjon, og at en lærende organisasjon er en ideell type organisasjon med kapasitet til effektiv læring, og derfor til å utvikle seg (Tsang, 1997). Argyris har, i årenes løp, selv oppdatert sitt syn på OL og lagt til nye elementer i sine forklaringsmodeller, men de grunnleggende tankene har forblitt de samme.

Som tittelen til Argyris og Schön (1978) sin bok «Organizational Learning: A Theory of Action Perspective» avslører, tar Argyris i stor grad utgangspunkt i mekanismene knyttet til individers adferd når han diskuterer hvordan organisasjoner kan bli bedre til å lære, og hva det er som noen ganger gjør at positive og konstruktive endringer kan oppleves vanskelig (Fransella, 2005). Argyris mener dette er relevant for organisasjoner, på grunn av sin tanke om at all menneskelig adferd er basert på «adferdsteorier» (Argyris & Schön, 1974), og fordi han «er overbevist om at alle ledende agenter er mennesker» (Argyris, 1996, min oversettelse). Argyris argumenterer for at det ofte eksisterer et skille mellom adferden mennesker mener er riktig å utøve, og den adferden de faktisk utøver. Adferd som strider med verdiene, holdningene og overbevisningene til den handlende agenten, skyldes andre styrende verdier om å (a) være i kontroll, (b) minimere tap og maksimere gevinst, (c) undertrykke negative følelser, og (d) framstå så «rasjonell» som mulig. Disse verdiene bygger på motivasjonen om å unngå skam og trusler, og fører til et overordnet defensivt tankemønster og videre til bruk av defensive rutiner. De defensive rutinene står i veien for organisatorisk læring, da de hindrer identifisering av u hensiktsmessig virksomhet (Argyris, 1991), samt prosessen som Paul Shrivastava (1983) refererer til som «antagelsesdeling» (Carayon, 2011).

Det defensive tankemønsteret vil blant annet føre til adferd med mål om å skaffe kontroll. Denne typen adferd vil skape defensivitet også hos andre i organisasjonen og dermed føre til videre inhibering av læring ved at viktig informasjon ikke blir delt. Argyris ser for seg at dette er en del av en negativ eskalerende prosess, hvor mangel på forbedring fører til at ledere responderer med mer kontroll, og undertrykking av valid informasjon for å unngå skam. Dette medfører en type midlertidig læring som er basert på unøyaktig informasjon (Argyris, 1976), og Argyris sammenlikner denne prosessen med en termostat som automatisk skrur opp varmen til 20 grader hver gang det blir for kaldt, uten å undersøke hvorfor 20 grader er den ideelle temperaturen (Argyris, 1991). Et annet aspekt som gjør det vanskelig å unnslipe denne negative eskalerende prosessen, betegner Argyris som «kulturpåvirkning» (acculturation). Argyris mener at medlemmer av en organisasjon blir påvirket av organisasjonens kultur, til å dekke over hverandres defensive adferd. Å bryte med en slik kultur, vil også innebære en viss risiko for personen som forsøker dette, på grunn av reaksjoner og uforutsette negative effekter (Argyris, 1976). Som tidligere nevnt, vil også behovet for å unngå samtaler bli større jo vanskeligere problemet er. Når problemer er komplekse, vil det altså bli mer utfordrende å få til effektiv læring, selv om behovet for læring også øker med slike problemer. Dette tenkes å skyldes ambiguiteten knyttet til det komplekse, som fører med seg lavere sannsynlighet for at handlinger vil utspille seg som planlagt (Argyris, 1976). Det er likevel ikke bare problemets natur som skaper usikkerhet knyttet til utfall. Da Argyris og Schön i 1974 gjennomførte en studie knyttet til «Professional Effectiveness», fant de 3 faktorer som gjorde at samtaler ble opplevd vanskelige: (a) Lav grad av effektivitet hos en aktør, (b) lite makt og kontroll hos en aktør, og (c) sannsynligheten for avvisning. Disse faktorene handlet altså om lav opplevelse av påvirkningskraft og lav grad av mottakelighet hos en motpart. Jo vanskeligere samtalen ble opplevd, jo mer ble de tidligere nevnte styrende verdiene tatt i bruk og førte til uhensiktsmessig adferd. I tillegg vil også effektiv læring være vanskeligere å få til, jo viktigere og mer truende et problem er, da utfallet vil ha alvorligere konsekvenser enn ved mindre viktige avgjørelser (Argyris, 1976).

Argyris anerkjenner altså hvor vanskelig det er å ta samtaler om vanskelige og komplekse problemer, men presiserer også viktigheten av dette. Spontan brudd med den beskrevne negative eskalerende prosessen, kan likevel forekomme i kriser og revolusjon, hevder Argyris. I slike situasjoner står det så mye på spill, at enkeltpersoner vil kunne se bort ifra de potensielle negative konsekvensene for dem selv, og ærlighet vil derfor være viktigere enn å unngå å bli såret (Janis, 1972, som sitert i Argyris, 1976). Å vente på slike ekstreme situasjoner vil likevel ikke være hensiktsmessig, og Argyris har gjort mer enn bare å beskrive

problemene knyttet til defensive rutiner. Han fortsatte sitt forskningsarbeid, utarbeidet omfattende håndbøker om hvordan organisasjoner kan overkomme slike rutiner og generelle barrierer for organisatorisk læring (Argyris, 1990, 1993), og holdt flere «workshops» for å hjelpe organisasjoner. Argyris mente at å lære om hvordan man tar avgjørelser, og om de styrende verdiene som kan ligge skjult bak ens adferd, vil føre til bedre læring. Peter Senge deler også denne forståelsen og uttrykker dette i sin skildring av en «workshop» med Argyris: «Within a matter of minutes, I watched the level of alertness and ‘presentness’ of the entire group rise ten notches – thanks not so much to Argyris’s personal charisma, but to his skilful practice of drawing out... generalizations» (Senge, 1990)

2.2 Employee Voice

Employee Voice-tradisjonen (EV) søker, på lik linje med OL, å ta i bruk psykologisk kunnskap om mennesket til å bedre fungeringen i organisasjoner. EV tar utgangspunkt i tanken om at kommunikasjon av ideer, forslag, informasjon om problemer, og bekymringer (Si ifra), vil medføre viktige fordeler for organisasjoner og arbeidsgrupper. Fravær av dette, også kalt «organisatorisk stillhet» (Morrison & Milliken 2000), vil kunne ha signifikante negative effekter (Morrison 2011). Dette er tanker som stammer fra ulike forskningsretninger, som blant annet «strategiformulering», «gruppebeslutning», «innovasjon» og ikke minst OL (Argyris & Schön, 1978; Enz & Schwenk, 1991; Nemeth, 1985; Shaw, 1981, som referert til i Morrison, 2011). Det er også verdt å merke at EV har et bredt teoretisk omfang, da kunnskap både fra områder som «upward communication», «whistle-blowing», «issue selling», og «employee silence» er relevant (Morrison 2011). Argyris og Schön (1976) argumenterte for at i hvert fall de to variablene «Produksjon av informasjon» og «Mottakeligheten for korrigerende tilbakemeldinger», kan manipuleres for å øke effektiviteten til læring i en organisasjon, og det er prosessene knyttet til den første av disse variablene som EV tradisjonen er interessert i: Argyris og Schön la vekt på viktigheten av at medlemmer i en organisasjon produserer valid informasjon, slik at beslutningstakere kan monitorere effektiviteten til deres virksomhet. Morrison (2011) bruker selv et liknende argument da hun hevder at, når potensielt viktig informasjon ikke blir kommunisert, vil nøkkelpersoner for beslutningstaking mangle informasjonen de trenger for å ta korrekte avgjørelser, eller å korrigere potensielt alvorlige problemer. I EV er det altså et fokus på kommunikasjon oppover i organisasjonshierarkiet, hvor beslutningstakerne befinner seg, og det har spesielt i

de siste to tiårene pågått omfattende forskning som søker å finne svar på hva som oppmuntrer medarbeidere til, og hindrer medarbeidere i å si ifra.

En viktig antagelse innenfor EV, er at det å si ifra representerer en konstruktiv og prososial adferd (Van Dyne, Kamdar & Joireman, 2003). Motivet for adferden tenkes altså å være knyttet til organisasjonens eller fellesskapets beste, framfor et egoistisk formål (Ashford, Sutcliffe & Christianson, 2009; Grant & Ashford, 2008). Selv om organisatorisk stillhet kan skyldes manglende motivasjon for å si ifra, trenger det ikke være slik (Morrison 2011). Ofte velger medarbeidere å la være å kommunisere viktig informasjon på tross av at motivene er tilstede. Dette skyldes at de prososiale motivene overskygges av motstridende motiver (Milliken et al., 2003). Disse motivene, både for og imot å si ifra, tenkes å reflektere en vurdering av de mulige positive og negative konsekvensene av adferden (Ashford, Rothbard, Piderit & Dutton, 1998; Detert & Burris 2007; Morrison & Milliken, 2000). Disse utfallsvurderingene deles i «oppfattet virkning» av kommunikasjon (Vroom, 1964) og «oppfattet trygghet» i kommunikasjon (Morrison & Milliken, 2000). «Oppfattet virkning» handler om en medarbeiders vurdering av sannsynligheten for at det å si ifra vil ha noen effekt, og «oppfattet trygghet» handler om medarbeiderens vurdering av risikoen ved å si ifra. Vurdering av risiko er spesielt relevant for EV, da fokuset er på kommunikasjon oppover i organisasjonshierarkiet, hvor dette spiller en ekstra stor rolle. Risikovurdering trenger likevel ikke bare å ha med «selvforsvar» å gjøre, men vil også gjelde negative konsekvenser for andre medarbeidere, samt for interpersonlige forhold (LePine & Van Dyne, 1998). Det er også verdt å nevne at det ikke bare er kommunikasjon av problemer og bekymringer som kan føre til frykt for negative konsekvenser. Til og med kommunikasjon av tilsynelatende konstruktive forslag eller ideer, innebærer en utfordring av status quo (Liu, Zhu, & Yang, 2010), som kan virke truende for mottakeren. Det er heller ikke bare kognitive utfallsvurderinger som ligger bak avgjørelser om å si ifra eller ikke. Autonome fryktresponser kan i enkelte tilfeller overstyre den bevisste vurderingen (Detert & Edmondson, 2011; Kish-Gephart Detert & Treviño, 2009; Morrison & Rothman, 2009), og det samme kan ubevisste skjemaer og dyptgående tankemønstre (Detert & Edmondson, 2011).

En god del forskning innenfor EV har altså fokusert på å forstå hvorfor medarbeidere velger å si ifra eller ikke. Et vel så predominant fokus har vært på faktorene som former motivene og vurderingene til medarbeidere, og som derfor kan manipuleres for å øke eller senke sannsynligheten for at medarbeidere vil si ifra. En rekke slike faktorer har blitt funnet, og de deles i kategoriene kontekstuelle- og individuelle faktorer (Morrison, 2011).

Kontekstuelle faktorer. I enhver arbeidskontekst tenkes det at medarbeidere oppfatter signaler om at adferd som å si ifra er ønsket eller ikke, og retter seg etter disse (Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes & Wierba, 1997; Dutton Ashford, Lawrence & Miner-Rubino, 2002). Et aspekt ved denne organisatoriske konteksten er hvor enkelt det er for medarbeidere å kommunisere informasjon. En organisatorisk struktur med formelle kommunikasjonskanaler, vil oppmuntre medarbeidere til å si ifra (Glauser, 1984), samtidig som mangel på slike kommunikasjonskanaler vil øke sannsynligheten for organisatorisk stillhet (Morrison & Milliken, 2000). Organisasjonskultur, som er et kontekstuel begrep innenfor EV, tenkes å kunne oppmuntre medarbeidere til, eller hindre dem i å si ifra. En hensiktsmessig organisasjonskultur vil karakteriseres av at medarbeidere oppfatter arbeidskonteksten som positiv til kommunikasjon av forslag eller bekymringer (Dutton et al., 1997; 2002). Det er likevel ikke bare støtte til å si ifra som har positiv innvirkning på denne kommunikasjonsadferden. Oppfatning av at organisasjoner verdsetter og bryr seg om trivselen til sine medarbeidere, vil i seg selv ha en positiv effekt på medarbeideres sannsynlighetsvurdering av suksess og fravær av risiko ved å si ifra (Ashford et al., 1998). Enda et kontekstuel begrep som likner på «organisasjonskultur», men som stammer fra «silence-litteraturen», er «climate of silence» (Morrison & Milliken, 2000). Tanken her, er at fravær av medarbeidere som sier ifra i en organisasjon, kan skyldes delte oppfatninger om at denne type adferd er nytteløs eller farlig. Den delte oppfatningen kan ofte spores tilbake til ledelsen sine implisitte tankemønstre og frykt, som har ført til adferd som gjør det vanskelig eller ubehagelig for medarbeidere å kommunisere bestemte budskap. Denne typen adferd er spesielt framtrædende når ledelsen ser på medarbeidere som selvopptatte og dårlig informerte, og når lederne selv er redde for å motta negative tilbakemeldinger (Morrison 2011). Forskning har også vist at hierarki i en organisasjon har en negativ effekt på kommunikasjonsadferd, da individer kvier seg spesielt for å si ifra til individer med høyere posisjon og status enn dem selv (Athanassiades, 1973; Roberts & O'Reilly, 1974). Selv om EV opprinnelig har sett på kommunikasjon oppover, har samtaler sidelengs i organisasjonshierarkiet også blitt undersøkt i senere tid. Kontekst påvirker ikke bare samtaler oppover, men også samtaler innenfor arbeidsgrupper. Faktorer som fremmer kommunikasjon her, er gruppestørrelse, hvor kommunikasjon forekommer hyppigere i små grupper (Islam & Zyphur, 2005; LePine & Van Dyne, 1998), selvstyrende gruppestruktur (LePine & Van Dyne, 1998), roterende ledelse og merarbeidervurderinger (Erez, LePine, & Elms, 2002). Dette er

faktorer som handler om hierarki også innenfor grupper, og det tyder på at likhet og nærhet har en positiv effekt.

Lederadferd er en kontekstuell kilde til mange av signalene som medarbeidere tar hensyn til når de vurderer om det å si ifra vil være fruktbart og trygt. En årsak til dette, er at ledere i mange tilfeller representerer målet for kommunikasjonen, og i tillegg sitter med makten til å realisere de ønskede utfallene for kommunikasjonen (Morrison, 2011). Faktorer her, er blant annet hvorvidt ledere verdsetter å få informasjon fra medarbeidere, og viser mottakelighet og overveielse i møte med denne (Detert & Burris, 2007). Medarbeideres oppfatning av å ha et godt forhold til lederen de skal si ifra til, har også vist seg å ha en positiv effekt på suksess- og risikovurderinger (Ashford et al., 1998) og det samme gjelder for oppfattet støtte fra sin leder (Miceli Near & Dworkin 2008). Sammenhenger mellom disse to faktorene og kommunikasjonsfrekvens har også blitt funnet (Milliken et al., 2003; Edmondson, 2003). Noe av det virkningsfulle ved beskrevet lederadferd, forklares med «psykologisk trygghet» hos medarbeidere (Edmondson, 2003). Ved å tone ned maktforholdet og få medarbeidere til å føle seg innflytelsesrike, vil frekvensen av kommunikasjon øke (Tangirala & Ramanujam, 2010). Lederstil er også et konstrukt som har blitt knyttet til medarbeidere som velger å si ifra, og her har spesielt transformasjonsledelse blitt trukket fram som en stil som fremmer engasjement og ansvar hos medarbeidere (Detert & Burris, 2007). Etisk lederadferd ser også ut til fremme trygghet hos medarbeidere, noe som fører til at de oftere sier ifra (Walumbwa, Morrison, & Christensen, 2012). Det finnes altså støtte for at lederadferd ikke bare skaper muligheter for medarbeidere til å si ifra, men også er med på å forme den underliggende kognisjonen bak avgjørelsen om å initiere slik adferd (Ashford et al., 2009). Morrison (2011) presiserer likevel at det fortsatt eksisterer mye usikkerhet rundt nøyaktig hva ledere gjør for å forme medarbeideres oppfatning av åpenhet og trygghet, og at det blir viktig å utforske dette nærmere, spesielt da det ser ut til at ledere ofte utøver kommunikasjonshekkende adferd uten å være klar over det.

Individuelle faktorer. Kontekstuelle faktorer spiller utvilsomt en viktig rolle når medarbeidere bestemmer seg for å si ifra eller ikke. Likevel må det nevnes at det eksisterer flere interaksjonseffekter mellom slike kontekstuelle faktorer og ulike individuelle faktorer, og det finnes støtte for at enkelte individer vil si ifra mer, uavhengig av kontekst (Morrison, 2011). Medarbeideres trivsel og tilhørighetsfølelse knyttet til organisasjoner har vist seg å være to virkningsfulle faktorer. Her har det blitt funnet at trivsel øker kommunikasjon, mens manglende tilhørighetsfølelse har motsatt virkning (Burris, Detert & Chiaburu 2008; Detert & Burris, 2007). Det kan også trekkes linjer videre til «arbeidsstatus», hvor fulltidsansatte ser ut

til å si ifra oftere enn deltidsansatte (Tangirala & Ramanujam, 2008). Dette skyldes muligens at fulltidsansatte har større tilhørighetsfølelse og definerer sine arbeidsforhold som sosiale framfor økonomiske (Stamper & Van Dyne, 2001), men også fordi fulltidsansatte gjerne har større sosial status enn deltidsansatte, og derfor har en sterkere følelse av kontroll (efficacy) (Morrison, 2011). Forskning har vist at en slik følelse av kontroll har en positiv effekt på kommunikasjon når den enten er svak eller sterk. Dette ble forstått som at en sterk følelse av kontroll vil medføre økt tro på at budskapet vil ha effekt, og at en svak følelse av kontroll vil innebære nok misnøye til at medarbeidere sier ifra uansett (Tangirala & Ramanujam, 2008). I tillegg til holdningsrelaterte faktorer, har også forskning tatt sikte på å avdekke mulige sammenhenger mellom disposisjonelle faktorer og kommunikasjonsadferd. I denne sammenhengen fant LePine og Van Dyne (2001) en relasjon mellom «Big Five» dimensjonene; planmessighet og ekstroversjon, samt nevrotisme og varme, knyttet til hyppighet av kommunikasjon. Individuer som var høye på både ekstroversjon og planmessighet sa ifra oftere, og det motsatte gjaldt for individer som var høye på nevrotisme og varme. Kognitiv stil representerer enda et område under individuelle faktorer som har blitt undersøkt i sammenheng med kommunikasjon. Her ble det funnet at individer med preferanse for å tenke innenfor de eksisterende rammene (adaptor), sa ifra sjeldnere enn de som foretrakk å tenke utenfor disse rammene (innovators) (Janssen, De Vries & Cozijnsen, 1998). Det har også blitt funnet at individer med lav selvovervåking (self-monitoring) ser ut til å si ifra mer enn individer som skårer høyt på dette (Premeaux & Bedeian, 2003). Andre faktorer som knyttes til erfaring, viser også sammenhenger med kommunikasjonsadferd. For eksempel vil individer som ikke er trygge på sine kommunikasjonsevner kunne kvie seg for å si ifra, da de er usikre på om dette vil ha effekt, eller vil kunne føre til negative konsekvenser. En følge av dette, er at nyansatte sier ifra sjeldnere enn «veteraner» som ofte er tryggere på sine kommunikasjonsevner (Burriss et al., 2008; Detert & Burriss, 2007; Miceli et al., 2008; Tangirala & Ramanujam, 2008). «Veteraner» vil også si ifra oftere på grunn av en dypere følelse av investering i organisasjonen (Rusbult, Farrell, Rogers & Mainous 1988). Tidligere prestasjoner vil også påvirke en medarbeider når det kommer til kommunikasjon. En medarbeider med en positiv prestasjonshistorie vil i større grad føle at de har noe å bidra med, noe som vil føre til at de sier ifra oftere (Detert & Burriss, 2007). Også posisjon innenfor en organisasjon vil påvirke kommunikasjonsadferd, da en posisjon med større formell eller uformell innflytelse vil forsterke følelsen av kontroll, og hemme følelsen av nytteløshet og frykten for negative konsekvenser (Miceli et al., 2008; Morrison & Rothman, 2009). I hvilken grad medarbeidere ser på det å si ifra som en forventet del av deres rolle i organisasjonen, vil

også påvirke beslutninger om å kommunisere eller ikke (Van Dyne et al., 2008). Til slutt er det også interessant å bemerke at forskning på kjønnsforskjeller ikke har gitt noen entydige resultater på dette på området. Disse sprikende resultatene gjør det vanskelig å vurdere effekten av kjønn, knyttet til det å si ifra (Miceli et al., 2008; Detert & Burris, 2007; LePine & Van Dyne, 1998).

3 Metode

For å undersøke hva ledere opplever som vanskelig med samtaler i sitt arbeide, har jeg tatt utgangspunkt i skriftlige kasuistikker fra ledere i ulike bedrifter og organisasjoner i Norge. Disse kasuistikkene stammer fra reelle problemstillinger fra ledere som deltok på kurs i takling av vanskelige samtaler i perioden 1990-2001. Temaet i kursene var «vanskelige samtaler», og i disse fikk lederne mulighet til å presentere, diskutere, rollespille og utveksle ideer knyttet til hvordan slike utfordrende situasjoner, som ledere møter i sitt arbeide, kan takles. Av de innsamlede kasuistikkene har jeg valgt ut 100, fra en samling på 131 tilgjengelige kasuistikker. Ekskludering av kasuistikker har kun funnet sted ved følgende kriterier:

- Der jeg har vurdert den beskrevne problematikken til ikke å falle inn under de utarbeidede interesserammene for prosjektet. Eksempler på slike vurderinger er der leder skildrer en vanskelig samtale med sin overordnede (Jeg har utelukkende vært interessert i samtaler nedover i organisasjonshierarkiet).
- Der kasuistikken var vanskelig å forstå på grunn av utydelig håndskrift.

I det ustrukturerte spørreskjemaet som ble benyttet til å samle inn data (Se vedlegg) ble lederne instruert til å formulere en beskrivelse av en vanskelig samtale eller situasjon, hvor de har stått fast, eller som de kommer til å måtte takle i framtiden. Avgrensning på beskrivelsen var satt til ca. en A4 side, og lederne ble oppfordret til å gjøre den så konkret som mulig, samt å svare på spørsmål om HVEM de involverte var, HVA problemet bestod i, og HVORDAN situasjonen var vanskelig.

3.1 Valg av analysemetode

Vanskelige samtaler er ikke et nytt tema i organisasjonspsykologisk forskning. Forskningstradisjoner som «Organizational Learning» og «Employee Voice» har vært interessert i vanskelige samtaler, men jeg argumenterer for at et nyanserende fokus på samtaler rettet nedover i organisasjonshierarkiet vil representere et viktig bidrag.

Morrison, Wheeler-Smith og Kamdar. (2010) argumenterte for at funn fra tidligere forskning på vanskelige samtaler rettet «oppover», ikke kan generaliseres til samtaler mellom likeverdige «arbeidsgruppe medlemmer». Da jeg i denne studien ønsker å undersøke samtaler rettet nedover i organisasjonshierarkiet, og siden det etter min kunnskap ikke finnes noen nyanserende forskning på slike samtaler for ledere, har jeg valgt en induktiv tilnærming. En

slik tilnærming er nyttig for å generere kunnskap på et område hvor dette mangler (Hayes, 2000), og da en induktiv tematisk analyse i stor grad er uavhengig av eksisterende teori og epistemologi, ga denne metoden meg mulighet til å avdekke mønstre i datamaterialet uten å være bundet av eksisterende teoretiske rammeverk (Clarke & Braun, 2006).

3.2 Tematisk analyse

Braun og Clarke (2006) trekker fram tematisk analyse som en grunnleggende kvalitativ metode, da identifisering av «tematiske meninger» er en ferdighet som kreves innenfor alle kvalitative metoder (Holloway & Todres, 2003). En tematisk analyse er en metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre i et datamateriale (Braun & Clarke, 2006), og jeg har i denne studien tatt utgangspunkt i tematisk analyse som beskrevet av Braun og Clarke i «Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology» fra 2006. Braun og Clarke presenterer i denne artikkelen utarbeidede retningslinjer for hvordan man kan gjennomføre en tematisk analyse, inndelt i 6 ulike faser. Retningslinjene er ikke ment å fungere som en nøyaktig oppskrift, men må tilpasses forskningsspørsmål og datamaterialet. Jeg har altså benyttet retningslinjene som et rammeverk for analyseprosessen, men gjort endringer der dette har vært nødvendig, for best mulig å finne svar på spørsmålene i min studie. Min framgangsmåte, inndelt i 8 faser, er beskrevet i detalj nedenfor, men representerer likevel ikke en lineær prosess da det har vært nødvendig å bevege seg fram og tilbake mellom de ulike fasene underveis, for å gjøre nødvendige endringer (Braun & Clarke, 2006).

3.3 Fase 1: Bli kjent med datamaterialet

For å bli kjent med datamaterialet, begynte jeg analysen med en rask gjennomlesing av alle kasuistikkene. Denne innledende fasen var nyttig for å få en bedre forståelse av datamaterialet, og for hvordan jeg burde fortsette arbeidet videre.

Det overordnede forskningsspørsmålet for denne studien er «Hva er det som gjør samtaler vanskelig for ledere, og hvilke tanker, følelser og fantasier opplever ledere knyttet til disse?». Dette spørsmålet representerte likevel en noe begrenset interesseramme da jeg skulle begynne å bearbeide datamaterialet. I spørreskjemaet (Se vedlegg), ble lederne blant annet spurt om hvordan situasjonen var vanskelig, men på grunn den ustrukturerte naturen til spørreskjemaet, ble det tydelig at interesserammen måtte favne over mer enn kun de konkrete svarene på dette spørsmålet. Den innledende gjennomlesingen av datamaterialet viste at ledere sjelden ga konkrete og avgrensede svar på hva de opplevde som vanskelig, men at dette heller kom fram

i kasuistikkene som helhet. På bakgrunn av denne kunnskapen valgte jeg å utarbeide 3 spørsmål som en utvidelse av interesserammen for studien:

- Type samtale: Hva ønsker lederen å oppnå med samtalen?
- Type problem: Hva er årsaken til at lederen mener samtalen må bli tatt?
- Det vanskelige: Hva er det som gjør at lederen opplever problemsamtalen som vanskelig?

Med denne utvidede interesserammen ønsket jeg å fange det helhetlige bildet i lederkasuistikkene, og dermed avdekke et mer utfyllende svar på forskningsspørsmålet for studien.

Etter første raske gjennomlesing, valgte jeg å gjennomføre en mer grundig gjennomgang før neste fase av analysen. Med de 3 utarbeidede spørsmålene som utgangspunkt ble hver kasuistikk lest og bearbeidet med notater i forberedelse av neste fase i analysen.

3.4 Fase 2: Generere innledende meningsenheter

Etter å ha blitt kjent med datamaterialet, og begynt å danne meg tanker og ideer om hva som var interessant i kasuistikkene, beveget jeg meg over i den andre fasen av analysen. Denne fasen begynte med en gjennomgang av kasuistikkene med notater, hvor målet var å identifisere såkalte *meningsenheter* (Graneheim & Lundman, 2004). Denne fasen ble lagt inn i analyseprosessen for å minimere den negative effekten av subjektive vurderinger, og for å sikre en transparent framgangsmåte, valgte jeg å identifisere disse meningsenhetene før kodearbeidet begynte. “En meningsenhet er en analyseenhet bestående av ord, setninger eller avsnitt, som inneholder aspekter som er knyttet til hverandre gjennom mening eller kontekst” (Graneheim & Lundman, 2004, s.106, min oversettelse). Slike meningsenheter representerer ubehandlet tekst, i motsetning til koder som identifiseres i neste fase. Meningen og konteksten jeg var interessert i, var knyttet til de tidligere nevnte spørsmålene, og meningsenhetene ble sortert inn i et utarbeidet excel-skjema for å organisere den store mengden med data (Meyer & Avery, 2009). Spørreskjemaets ustrukturerte natur (Se vedlegg), ga lederne stor frihet til å skildre vanskelige samtaler og situasjoner (Myers & Newman, 2007), men resulterte, som tidligere nevnt, i lite avgrensede- og tydelige svar. På grunn av dette, opprettet jeg et skille mellom noe jeg har valgt å kalle «direkte» og «implisitte» meningsenheter. I den «direkte» gruppen med meningsenheter, tilhører utsagn som tydelig er svar på et av de 3 utarbeidede spørsmålene, og hvor det finnes lite rom for tolkning. I den «implisitte» gruppen har jeg plassert utsagn som ikke svarer direkte på spørsmålene, men som likevel gir et svar om de

tolkes og vurderes i sammenheng med resten av kasuistikken. Et eksempel på en direkte meningsenhet som svarer på hva som oppleves vanskelig ser slik ut: «risikerer at medarbeideren mister eget initiativ». En indirekte meningsenhet knyttet til hva som er vanskelig, illustreres i følgende eksempel: «helt til de siste årene hatt god helse og stilt opp trofast hver dag». I det direkte eksempelet er det tydelig at lederen oppfatter en risiko ved å gjennomføre samtalen. I det indirekte eksempelet derimot, beskriver lederen positive egenskaper ved en medarbeider, og at dette oppleves vanskelig er noe man først forstår i sammenheng med at lederen nå er nødt til å ta et oppgjør med denne medarbeideren, knyttet til et funksjonsfall. Begge disse gruppene ble utarbeidet like grundig, men den “implisitte” gruppen har først og fremst hatt en “støttende” funksjon. Med dette mener jeg at der meningsenheter fra den “direkte” gruppen også identifiseres i den “implisitte” gruppen, vil disse bli vurdert som mer tungtveiende. Denne fasen bestod også av flere revideringer for å sikre at viktig informasjon ikke ble oversett.

3.5 Fase 3: Generere koder

I neste fase opprettet jeg et nytt excel skjema for hver av de tre utarbeidede spørsmålene og begynte å identifisere koder fra de etablerte meningsenhetene. I denne fasen var målet å omformulere meningsenhetene til kortfattede koder, slik at de ble mer konkrete og forståelige i sammenheng med interesserammen, og samtidig begynne å snevre inn og organisere datamaterialet i meningsbærende grupper (Braun & Clarke, 2006), ved å gi samme kode til meningsenheter med liknende innhold. Et eksempel på dette er følgende to meningsenheter for «Type samtale»: «forbedre den aktuelle situasjon» og «Dette er forhold vi må løse og utbedre». Begge meningsenhetene handler om det samme og fikk koden «Forbedre».

Som tidligere nevnt, har det vært et mål å gjøre analyseprosessen så transparent som mulig, og siden en vanlig kritikk av koding er at kontekstuell informasjon forsømmes (Bryman, 2001), har jeg inkludert utfyllende informasjon i parenteser etter meningsenhetene. På denne måten har det vært lettere for meg selv å ta hensyn til den kontekstuelle informasjonen gjennom analysen.

3.6 Fase 4: Identifisere kategorier

Etter å ha kodet ferdig og revidert dette arbeidet, fortsatte raffineringen i en kategoriseringsfase. I den foreslåtte framgangsmåten til Braun og Clarke (2006), er det identifisering av temaer som følger etter fasen med koding, men for å unngå tap av verdifulle

nyanser ved å bevege meg for raskt til det overordnede nivået som temaer befinner seg på, valgte jeg likevel å legge inn en mellomfase i analysen ved først å identifisere kategorier. I denne fasen benyttet jeg en annen tilnærming enn bruk av excel-skjemaer som i de foregående fasene, og valgte heller å organisere de eksisterende kodene inn i kategori-grupper i separate dokumenter. Dette er framgangsmåten som Braun og Clarke (2006) foreslår i arbeid med temaer, men som jeg tok i bruk med kategorier, ved å opprette et tekstdokument for hvert av de utarbeidede spørsmålene. Jeg gikk deretter systematisk gjennom hvert kode-skjema og kopierte over unike koder til sitt respektive «kategori-dokument». I disse dokumentene grupperte jeg kodene etter innhold, og endte dermed opp med en rekke forslag til kategorier.

3.7 Fase 5: Identifisere temaer

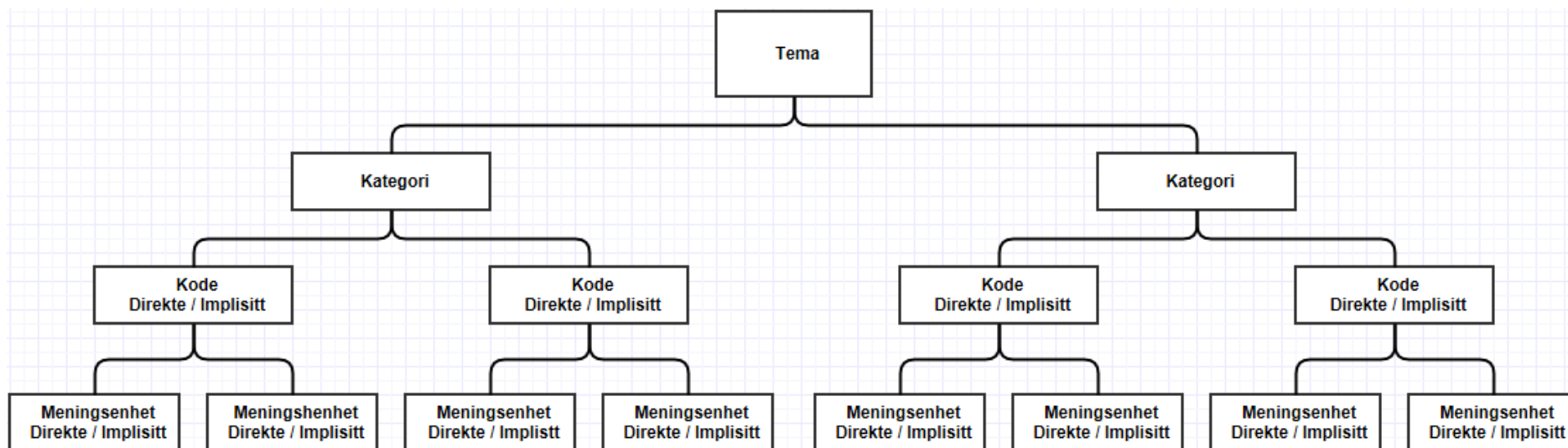
I overgangen til den neste fasen, benyttet jeg Braun og Clarke (2006) sitt forslag om bruk av tematiske kart. Jeg var nå i besittelse av 3 dokumenter med ulike kategorier, og hadde allerede begynt å vurdere disse kategoriene i et bredere perspektiv ved å se på de overordnede mønstrene som begynte å bli tydelig. En visuell representasjon av disse mønstrene var et nyttig verktøy for arbeidet videre, og et tematisk kart ble derfor laget for hvert av de 3 kategori-dokumentene. Braun og Clarke (2006) påpeker i denne fasen at man ofte vil finne ulike nivåer av temaer, og skiller derfor mellom «hovedtemaer» og «sub-temaer». Slike sub-temaer representerer det jeg har kalt kategorier, og som jeg avdekket i den foregående fasen. Arbeidet fortsatte derfor med å identifisere hvilke kategorier som kunne kombineres til å forme hovedtemaer, og hvilke kategorier som ble stående igjen som hovedtemaer i seg selv. For en hierarkisk oversikt over analysefasene i studien, se figur 1.

3.8 Fase 6: Eittersyn av kategorier og temaer

Som tidligere nevnt er ikke tematisk analyse en lineær prosess. Det er viktig å bevege seg fram og tilbake mellom ulike faser for å implementere endringer på bakgrunn av kunnskapen man tilegner seg underveis. For å etterse arbeidet så langt i analysen, ble fokuset derfor rettet tilbake mot de tidligere fasene. Den nyervervede forståelsen fra de tematiske kartene lå

Figur 1.

Hierarkisk Oversikt over Analyseenheterne i Studien.



dermed til grunne for en sekundær vurdering av de identifiserte kategoriene og temaene. Patton (1990) sine to kriterier for vurdering av kategorier, blir av Braun og Clarke (2006) trukket fram som potensielt viktige i denne sammenhengen. Disse kriteriene er «intern homogenitet» og «ekstern heterogenitet» og beskriver hvordan datamaterialet *innenfor* temaer bør representere en meningsfull sammenheng, og at det bør eksistere et tydelig og identifiserbart skille *mellom* temaer. Med dette som utgangspunkt ble de identifiserte temaene først vurdert opp mot de underliggende kategoriene og kodene. Gjennom dette arbeidet ble det tydelig at noen temaer favnet over for mange kategorier, og måtte deles opp, mens andre temaer bestod av kategorier med liknende innhold og derfor måtte slås sammen. Det samme gjaldt for kategoriene, hvor et nærmere ettersyn førte til at underliggende koder både ble flyttet mellom eksisterende kategorier, og til nye kategorier som ble utarbeidet i denne fasen. Enkelte kategorier ble også vurdert som overflødige, da kodene ved ettersyn ikke lenger ble sett som relevante for å svare på spørsmålene i studien, og disse ble flyttet til en «Residualkategori». Enkelte koder ble også flyttet til «residualkategorien», da det ble tydelig at de var et direkte resultat av at lederne henvendte seg til personene som skulle holde kurset om vanskelige samtaler. For eksempel ble koden «Usikker på gjennomføring» funnet i mange kasuistikker, da ledere ofte avsluttet kasuistikkene med et spørsmål om hvordan de kunne takle den beskrevne problemsamtalen. For å unngå slike «standardformuleringer» førte til overdreven prevalensen av ledes usikkerhet knyttet til gjennomføringen, ble disse altså kodet til «residualkategorien». Denne fasen ble også benyttet til å gå igjennom alle kodene på nytt, for å sikre at de som beskrev det samme, også hadde identiske navn.

Da dette arbeidet var gjennomført, var jeg i besittelse av temaer og kategorier som etter nøye gjennomgang var blitt vurdert til å representere mønstrene i kodene på en tilfredsstillende måte. Denne gjennomgangen hadde likevel tatt utgangspunkt i bearbejdet data, og det var derfor nødvendig å vurdere det jeg hadde funnet, opp mot det originale datamaterialet som helhet. For å gjøre dette, gikk jeg systematisk gjennom lederkasuistikkene og forsikret meg om at kategoriene og temaene reflekterte innholdet i disse på en tilfredsstillende måte. Der kategorier og temaer ikke reflekterte innholdet i kasuistikkene godt nok, ble kodene fra kasuistikkene revurdert og endret som følge av dette. Videre ble gjennomgangen benyttet til å vurdere om de utarbejdede kategoriene og temaene var en nøyaktig representasjon av datamaterialet som helhet.

3.9 Fase 7: Definere og navngi kategorier og temaer

Den neste fasen, slik Braun og Clarke (2006) beskriver den i sin foreslåtte framgangsmåte, begynner når man sier seg fornøyd med de utarbeidede temaene. I mitt tilfelle hadde det allerede blitt nødvendig å definere kategoriene og temaene for meg selv, men dette arbeidet fortsatte og ble ferdigstilt i denne fasen. Da jeg gikk tilbake til lederkasuistikkene som beskrevet i forrige fase, ble narrativene tydeligere, og dette ble utgangspunktet for beskrivelser av hva kategoriene og temaene forteller om datamaterialet. Med denne forståelsen fikk jeg skrevet klare definisjoner for hvert tema og hver kategori, så vel som konsise og passende navn for hver av disse.

3.10 Fase 8: Rapportere funn

I den siste fasen begynte arbeidet med å formidle den komplekse historien som datamaterialet forteller, på en måte som var forklarende og forståelig for lesere som ønsker å vurdere analysearbeidet (Braun & Clarke, 2006). Dette ble gjort ved å kombinere de utarbeidede definisjonene fra forrige fase med illustrerende utdrag fra lederkasuistikkene, for å demonstrere prevalensen og validiteten for temaene og kategoriene. Utdragene ble grundig vurdert og plukket ut for å representere lett identifiserbare eksempler på de ulike temaene og kategoriene. I dette arbeidet forsøkte jeg å belyse forskningsspørsmålet for studien, ikke bare ved å beskrive datamaterialet, men også ved å formidle og illustrere sammenhengene jeg hadde funnet. Flere utdrag fra lederkasuistikkene ble inkludert, der dette kunne beskrive nyanser innenfor kategoriene de tilhørte. I denne fasen gikk jeg også tilbake og kvantifiserte prevalensen av kategorier og temaer, for å kunne rapportere dette.

4 Resultater

Den tematiske analysen av de 100 lederkasuistikkene avdekket følgende overordnede temaer for de tre interesseområdene i studien:

Type samtale: Hva ønsker lederen å oppnå med samtalen?

- Levere budskap
- Skape endring
- Begrense negative følger for medarbeider
- Innhente informasjon

Type problem: Hva er årsaken til at lederen mener samtalen må bli tatt?

- Negativ påvirkning på avdelingens fungering
- Mangelfull fungering i arbeidet
- Medarbeiders tankesett
- Manglende forbedringspotensial
- Ureglementert adferd

Det vanskelige: Hva er det som gjør at lederen opplever samtalen som vanskelig?

- Reelt vanskelig å nå målet med samtalen
- Ubehagelig gjennomføring
- Mulige negative konsekvenser av samtalen

Flere av disse temaene består av hva Clark og Braun (2006) beskriver som «sub-temaer», og som jeg refererer til som kategorier i denne studien. Temaene og tilhørende kategorier vil bli utdypet og forklart nærmere nedenfor.

4.1 Type samtale: Hva ønsker leder å oppnå med samtalen?

Fra lederkasuistikkene ble det avdekket fire ulike temaer knyttet til «Type samtale» og åtte tilhørende kategorier, som illustrert i Tabell 1.

Levere budskap. En type samtale som lederne trakk fram ofte, karakteriseres av målet om å få levert et budskap til en eller flere medarbeidere. Ledere definerer altså ikke endring som et direkte mål for samtalen, og fokuset befinner seg heller på informasjon som skal deles med mottakeren. Dette temaet består av de tre underliggende kategoriene: (a) Formidle problem, (b) Formidle lederavgjørelse og (c) Begrunne adferd.

a) Formidle problem. Når en leder forsøker å skape endring, som beskrevet under neste tema, vil problemet ofte bli formidlet, men i slike endringsskapende samtaler vil ikke formidlingen være i fokus. I kategorien «Formidle problem» derimot, er det nettopp dette som er fokuset, noe som blir tydelig i formuleringer som «Konfrontere en medarbeider med at han eller hun ikke gjør jobben godt nok» og «formidle at han/hun ikke lenger henger med».

Tabell 1

Oversikt over Temaer og Kategorier knyttet til «Type Samtale».

Temaer	#	Kategorier	#
Levere budskap	75	<ul style="list-style-type: none"> • Formidle problem • Formidle lederavgjørelse • Begrunne adferd 	44 29 22
Skape endring	59	<ul style="list-style-type: none"> • Samtale med direkte mål om endring hos en medarbeider • Fasilitering • Konflikthåndtering 	33 29 17
Begrense negative følger for medarbeider	16	<ul style="list-style-type: none"> • Begrense negative følger for medarbeider 	16
Innhente informasjon	14	<ul style="list-style-type: none"> • Innhente informasjon 	14

Notat. Tallene representerer prevalensen av temaene og kategoriene fra de 100 lederkasuistikkene. Både antall temaer og kategorier overskrider antallet kasuistikker, og dette skyldes at lederne noen ganger rapporterte flere samtaletyper.

b) Formidle lederavgjørelse. I enkelte samtaler vil ledere alene sitte med evnen til å «løse problemet» ved å levere et budskap. Dette er samtaler hvor budskapet i seg selv har en endrende egenskap og er udiskutabel. Et eksempel på en slik lederavgjørelse er blant annet: «jeg ønsker å omplassere en person», men også et avslag tilhører denne kategorien: «Hvordan kan leder formidle et svar som ikke demotiverer NN eller svekker hans selvtillit?». Både informering om en omplassering og et avslag vil representere målet for en slik samtale i seg selv.

c) Begrunne adferd. Tredje kategori representerer ofte en tilleggssamtale, da den beskriver en type budskap hvor ledere ønsker å formidle begrunnelser for sin egen adferd. Noen ledere vil ha behov for å gi en begrunnelse av hvorfor problemet er et problem, og

hvorfor det må skje en endring, selv om dette ikke nødvendigvis har en problemløsende funksjon. Et slikt behov blir tydelig gjennom følgende eksempler fra kasuistikkene: «samle sammen eksempler på en del av de arbeidsoppgavene vedkommende har gjort, og bruke de konkrete eksemplene som utgangspunkt for samtalen», samt «fortelle en kollega at arbeidet som utføres ikke er bra nok, og at ting må forbedres for å få et bedre samarbeidsmiljø innen avdelingen». I det første eksempelet beskriver leder en planlagt framgangsmåte for samtalen, og gjør det tydelig han/hun ønsker å formidle mer enn bare et problem. Ved å samle sammen konkrete eksempler ønsker lederen å *begrunne* hvorfor samtalen blir tatt. Det andre eksempelet er ment å vise hvordan denne kategorien kan representere en tilleggssamtale. Lederen vil formidle til en medarbeider at arbeidet som utføres ikke er godt nok, men ønsker videre å initiere en tilleggssamtale med mål om å få medarbeideren til å forstå *hvorfor* arbeidet må forbedres.

Skape endring. Når en leder står overfor en vanskelig situasjon som krever at en samtale må bli tatt, er det kanskje ikke overraskende at et tema som trer fram, er å «skape endring». Det ble likevel tydelig, gjennom analysen av kasuistikkene, at i hvor stor grad endring er et direkte mål i en samtale, er varierende. En endringsskapende samtale, slik jeg har definert den i studien, karakteriseres av at leder i forkant av samtalen har et definert mål om at endring skal være det direkte utfallet. Dette temaet består av tre kategorier som alle reflekterer en unik form for endringsskapende samtale: (a) Samtale med direkte mål om endring hos en medarbeider, (b) Fasilitering, og (c) Konfliktåndtering.

a) Samtale med direkte mål om endring hos en medarbeider. Denne samtalekategorien karakteriseres av at leder ønsker å oppnå en direkte endring hos en medarbeider, som vil løse det relevante problemet. Én leder ga uttrykk for et slikt mål i en samtale med formuleringen: «Får vi plukket av han en del unoter kan han fungere utmerket i miljøet». Her er det altså eliminering av enkelte «unoter» som er målet for samtalen. Andre ledere var mindre direkte i formuleringen, men etterlot liten tvil om et liknende mål for samtalen. Et eksempel på dette er der ledere indirekte antyder formålet på denne måten: «Ledelsen var for såvidt kjent med problemstillingen, men hadde vel heller ikke noen gode innfallsvinkler for å forbedre den aktuelle situasjon». En slik formulering indikerer nettopp at lederens mål for samtalen er å «forbedre den aktuelle situasjonen», selv om det eksisterer usikkerhet rundt innfallsvinklene for å oppnå dette.

b) Fasilitering. Denne kategorien skiller seg litt ut, da den direkte endringen ikke tenkes å løse problemet i seg selv, men heller å ha en fasiliterende effekt. Å skape trygghet

gjennom omsorg, representerer en slik ønsket endring som ledere beskriver i flere kasuistikker. Et eksempel på dette er der en leder skriver: «Nå er lederansvaret mitt og jeg vil håndtere dette noe annerledes. Jeg vet at medarbeider har et manglende nettverk rundt seg og trenger nok mer "omsorg" enn andre». Med disse setningene forstår vi at det eksisterer et problem som lederen ønsker å håndtere annerledes enn sin forgjenger, og at dette skal gjøres ved å gi mer omsorg. Tanken om at omsorgen skal «håndtere» problemet, indikerer en direkte endring gjennom omsorg, som vil kunne betegnes som fasilitering.

c) Konfliktbehandling. Denne tredje og siste kategorien dreier seg om at leder ønsker å ha en meklende funksjon i samtalen, og skiller seg fra forrige kategori ved at samtalen er knyttet til flere enn én medarbeider. Ledere ønsker altså å oppnå en direkte endring som skal løse problemet, og problemet er en konflikt, definert som mangel på samarbeid mellom to eller flere medarbeidere. En typisk lederformulering fra kasuistikkene er for eksempel: «hjelp medarbeidere som er i konflikt med hverandre til å takle problemene», eller mer indirekte, «få medarbeiderne til å spille på lag».

Begrense negative følger for medarbeider. Ledere beskriver altså samtaler hvor de ønsker å levere et budskap og å skape endring, men enkelte ledere sier seg ikke fornøyd med kun å oppnå primærmålet med samtalen. Noen ledere forutser de negative følgene som samtaler vil kunne ha for medarbeiderne de gjelder, og utarbeider derfor et sekundærmål som består i å begrense disse følgene. Det er dette formålet som dekkes av temaet «Begrense negative følger for medarbeider». Motivasjonen for denne type samtale kan både være å bevare medarbeider som ressurs: «motivere vedkommende til selvsagt å gjøre sine arbeidsoppgaver bedre, men da samtidig få med at det også finnes gode egenskaper som blir satt pris på», men også å ta hensyn til en medarbeider som sies opp: «Vi må jo ta hensyn til personens følelser og den jobb han har utført hos oss, på samme tid som vi "egentlig" sier at vi ikke har bruk for vedkommende lenger».

Innhente informasjon. I enkelte kasuistikker beskriver ledere en usikkerhet knyttet til de faktiske forholdene ved situasjonen de står overfor. I slike situasjoner ønsker ikke ledere nødvendigvis å levere et budskap, oppnå en endring med det første, men heller å innhente informasjonen de mangler, og å undersøke situasjonen nærmere for å oppnå en bedre forståelse. Noen ledere formulerte et undrende motiv for undersøkningen: «nødvendig å snakke med ham om det, for å klarlegge om det er noen spesiell årsak til problemet og om han kan gjøre noe for å rette på dette», mens andre gjorde det tydelig at den innhentede informasjonen

skulle brukes i senere tiltak: «finne ut hvem som har "rett og galt" for så å gå inn med de riktige korrektive tiltak».

4.2 Type problem: Hva er årsaken til at lederen mener samtalen må bli tatt?

Fra lederkasuistikkene ble det avdekket fem ulike temaer knyttet til spørsmålet om type problem, og 12 tilhørende kategorier, som illustrert i Tabell 2.

Tabell 2

Oversikt over Temaer og Kategorier knyttet til «Type problem»

Temaer	#	Kategorier	#
Negativ påvirkning på avdelingens fungering	73	• Belastning på arbeidsmiljøet	51
		• Problematisk å forholde seg til	35
		• Konflikt	20
		• Skader organisasjonens renommé	12
Mangelfull fungering i arbeidet	64	• Mangelfull fungering uten byrde	52
		• Mangelfull fungering med byrde	22
Medarbeiders tankesett	57	• Negativ holdning	41
		• Misfornøyd medarbeider	20
		• Urealistiske forventninger	9
Manglende forbedringspotensial	39	• Manglende forbedringspotensial	39
Ureglementert adferd	18	• Regel-/lov-/rutinebrudd	11
		• Utilgjengelig	11

Notat. Tallene representerer prevalensen av temaene og kategoriene fra de 100 lederkasuistikkene. Både antall temaer og kategorier overskrider antallet kasuistikker, og dette skyldes at lederne noen ganger rapporterte flere problemtyper.

Negativ påvirkning på avdelingens fungering. Dette problemtemaet blir trukket fram av mange ledere, og her er fokuset på den negative påvirkning en medarbeider kan ha på avdelingens fungering. Temaet dekker både negativ påvirkning på fungering internt og eksternt for organisasjonen, og består av kategoriene (a) Belastning på arbeidsmiljøet, (b) Problematisk å forholde seg til, (c) Konflikt og (d) Skader organisasjonens renommé.

a) Belastning på arbeidsmiljøet. Denne kategorien karakteriseres av lederes

beskrivelser av medarbeidere som kilde til irritasjon, misnøye eller merarbeid. Medarbeidere kan utføre et dårlig arbeid eller ha negative holdninger, uten at dette kommer til uttrykk og påvirker arbeidsmiljøet, men i denne kategorien er det altså snakk om tilfeller hvor medarbeiderens adferd og tankesett får en slik negativ effekt på arbeidsmiljøet. Eksempler fra kasuistikkene knyttet til dette, er lederformuleringer som: «Atferden skaper irritasjon og virker ødeleggende for arbeidsmoralen og samholdet i avdelingen», «sprer misnøye og negativitet i avdelingen» og «arbeidspresset på de som er igjen blir større».

b) *Problematiske å forholde seg til.* Beskrivelsene som utgjør denne kategorien, viser til egenskaper ved en medarbeider som påvirker den sosiale funksjonen i avdelingen. Ledere peker for eksempel på manglende sosial funksjon som et problemområde: «Han er lite interessert i sosial omgang» og «Han er vanskelig å komme inn på». I kasuistikkene blir det tydelig at det å bidra sosialt er en egenskap hos medarbeidere som tenkes å være viktig for et godt arbeidsmiljø. Egenskaper knyttet til ustabil humør og en dominerende væremåte, faller også inn under denne kategorien, og blir for eksempel formulert slik: «blir fort hissig/temperamentsfull» og «Hun har en dominerende og belærende væremåte».

c) *Konflikt.* Begrepet konflikt beskriver et problematisk forhold, og mangel på samarbeid mellom to eller flere medarbeidere. Samarbeid mellom medarbeidere er viktig for funksjonen til en organisasjon, og er også et fokus i lederkasuistikkene fra denne studien. Ledere gjør det tydelig at konflikter representerer et problemområde som må håndteres i samtale, da de formulerer setninger som: «hvordan hjelpe medarbeidere i konflikt, hvordan best kjøle ned akutte konflikter?» og «Assistentene opplever at de har store samarbeidsproblemer med vedkommende vaksjef»

d) *Skader organisasjonens renommé.* En siste problemkategori under temaet «Negativ påvirkning på avdelingens funksjon», rommer medarbeideradferd som setter organisasjonen i et dårlig lys. Her er det altså ikke intern funksjon som står i fokus, men hvordan en medarbeider svekker organisasjonens eksterne funksjon ved å skade dens renommé. Der noen ledere kun fokuserer på adferden til medarbeidere når de definerer hva som er problemet, vil andre ledere fokusere på hvordan denne adferden framstiller organisasjonen utad. Et slikt fokus kommer fram i beskrivelser som: «Mangelfull oppfølging reduserer kvaliteten på vår service overfor brukerne våre og kan svekke vårt renommé» og «dette gir et inntrykk av at vi har veldig god tid i avdelingen». I noen tilfeller vil ikke en gang adferden representere et problem, om det ikke var for at den er synlig utad. Dette blir tydelig i en kasuistikk hvor leder beskriver en medarbeider slik: «På grunn av sine spesielle manerer

(ufin på forskjellige måter) er han ubehagelig "å være i hus sammen" for dem som ikke kjenner ham» og videre forklarer at de har måttet «ringe rundt for å unnskyld og beklage ham». Innenfor organisasjonen er altså medarbeiderens «spesielle manerer» lite problematisk siden de kjenner ham, men adferden blir et problem når han skal representere organisasjonen i eksterne settinger.

Mangelfull fungering i arbeidet. En annen vanlig tilbakemelding på hva som er årsaken til at ledere føler de må gjennomføre vanskelige samtaler, er knyttet til medarbeideres mangelfulle fungering i arbeidet. Ledere ønsker naturlig nok at deres organisasjon skal fungere så godt som mulig, og da er de avhengig av medarbeidere som presterer tilfredsstillende godt i deres tilsatte stillinger. Dette problemtemaet består av to underliggende kategorier: (a) Mangelfull fungering uten byrde, og (b) Mangelfull fungering med byrde.

a) Mangelfull fungering uten byrde. Denne kategorien karakteriseres av et fokus på medarbeidere som ikke oppleves å gjøre en god nok jobb, uten at ledere attribuerer dette til noe annet enn medarbeidernes evner. Typiske lederformuleringer knyttet til denne type problematikk er: «Problemet er at medarbeideren ikke gjør en god nok jobb» og «Hun har ikke tilegnet seg de mest grunnleggende kunnskaper».

b) Mangelfull fungering med byrde. Denne kategorien karakteriseres også av at en medarbeider ikke presterer tilfredsstillende i sin stilling, men i motsetning til forrige kategori, bærer altså medarbeideren på «en byrde». Det er altså ikke nødvendigvis medarbeiderens manglende evner til å utføre en god jobb som er problemet, men noe annet spiller inn og får en negativ virkning. Slike «byrder» blir tydelige da ledere bruker beskrivelser som: «Vår kantineansvarlige har i perioder problemer med alkohol som påvirker hennes arbeid», «Han har passert middagshøyden, og venter på solnedgangen og evigheten» og «ikke lett å finne alternative oppgaver for henne med de begrensninger lammelsen setter».

Medarbeiders tankesett. Det er ikke alltid den konkrete adferden ledere trekker fram som problemet hos medarbeidere, men heller medarbeiderens tankesett. Dette temaet består av kategoriene (a) Negativ holdning, (b) Misfornøyd medarbeider og (c) Urealistiske forventninger, og reflekterer altså et problemområde hvor fokuset er rettet mot medarbeideres måte å tenke på. Kategoriene skiller seg fra hverandre i innhold, men er fortsatt sortert under samme tema på grunn av fokuset de har til felles. Medarbeideres tankesett vil i mange tilfeller være kilden til uønsket adferd, og trer derfor fram som et tydelig tema, og som en årsak til at samtaler blir tatt.

a) Negativ holdning. Denne kategorien karakteriseres av lederbeskrivelser, der

uønsket fungering hos medarbeidere blir presentert på en måte som gjør det tydelig at lederne attribuerer dem til negative holdninger. Eksempler på dette er der ledere peker på negative holdninger knyttet til innsats: «medarbeider er lat» og «En kollega gjør ikke mer enn det som absolutt blir pålagt ham. Hvis han tildeles en oppgave gjøres kun det som strengt tatt er et minimum». Andre ledere viser til umoralske holdninger: «en smule beregnende og benytter gjerne situasjoner til sin fordel» og «tar seg til rette uten hensyn til andre».

b) Misfornøyd medarbeider. Ledere trekker også fram misnøye hos medarbeidere som et problemområde som kan føre til vanskelige samtaler. Denne kategorien karakteriseres av at det er misnøyen som er problemet og ikke nødvendigvis adferden den gir seg til uttrykk i. Ledere formulerer blant annet et slikt fokus gjennom setninger som «frustreres sterkt av at leder ikke involverer seg sterkt nok i de sakene hun finner problematiske» og «mistrives, og har sterk mistillit til både meg og resten av ledergruppa». I begge eksemplene har misnøyen negative følger, men fokuset er altså rettet mot frustrasjon, mistrivsel og mistillit, framfor disse følgene.

c) Urealistiske forventninger. Medarbeidere vil ikke alltid forstå eller anerkjenne de ulike begrensningene og utfordringene som ledere må ta hensyn til i sitt arbeid, noe som kan føre til urealistiske forventninger. Når det oppstår en slik dissonans mellom leder og medarbeider, og dette fører til forventninger som leder ikke er i stand til å innfri, vil dette kunne oppleves som et problem. Ledere trekker fram slike problematiske forventninger i setninger som: «Hans ønske ligger i størrelsesorden 10-15% høyere enn det ledergruppen mener er markedsverdien på hans stilling» og «NN ønsker stillingsvurdering som spesialrådgiver, høyere status og lønn, dessuten å rapportere til Organisasjonsdirektør og delta i organisasjonsdirektørens ledergruppe»

Manglende forbedringspotensial. Når medarbeidere ikke gjør en god nok jobb, vil en leder kunne respondere med korrigerende samtaler i håp om å skape forbedring. Et problem her, som karakteriserer temaet «Manglende forbedringspotensial», er når medarbeidere ikke oppleves å ha evner til å korrigere sin manglende fungering etter at tiltak for å skape forbedring har blitt innført. Dette temaet dekker lederbeskrivelser som: «Jeg har konfrontert henne med dette en gang som resulterte i at hun reduserte timelistene noe, men slett ikke til den tiden hun faktisk har vært til stede eller utført andre jobbrelevante oppgaver» og «vedkommende ikke innrømmer feil og kommer med de underligste bortforklaringer».

Ureglementert adferd. Når mangelfull fungering diskuteres, er det blant annet snakk om arbeid som ikke er godt nok, eller medarbeidere som mangler kunnskap og ikke klarer å

tilegne seg dette. Selv om «Ureglementert adferd» også kan ha negativ påvirkning på fungering, er det likevel adferden i seg selv som er uholdbar og nødvendigvis følgene av den. Dette temaet består av kategoriene (a) Regel-/lov-/rutinebrudd og (b) Utilgjengelig, og representerer adferd som leder mener må opphøre.

a) Regel-/lov-/rutinebrudd. Adferd som direkte bryter med fastsatte regler og rutiner, eller er bent fram ulovlig, vil representere problemer som ledere opplever at de må slå ned på. Eksempler på slik adferd finner vi i lederbeskrivelser som: «Bryter reglene for disponering av statens eiendom», «hun kan møte opp i "bakrus", dvs. ikke helt edru, og at hun i løpet av arbeidstiden smugdrikker, blir regelrett full» og «problem med direkte sexpress, og det blir nevnt eksempler på episoder hvor noen har vært direkte utsatt for fysiske "overgrep," som beføling, klyping osv.». Disse eksemplene illustrerer bredden av adferd som faller innenfor kategorien.

b) Utilgjengelig. Det er ikke lenger snakk om dårlig eller godt arbeid om en medarbeider ikke er til stede og gjør en jobb i det hele tatt. Denne siste kategorien består av beskrivelser hvor ledere trekker fram uteblivelse som et problem. Følgende to eksempler på slike lederbeskrivelser, viser hvordan utilgjengelighet både kan bli et problem ved lengre avbrudd og ved avbrudd innenfor arbeidstiden: «Vedkommende bruker for mye tid på å være sosial med sine kolleger og gjøre ærender i arbeidstiden» og «Han har dessverre lagt seg til en vane å komme på jobb mellom 10.30 og 11:30 hver dag». Begge disse beskrivelsene representerer adferd som leder finner problematisk og ønsker å kvitte seg med.

4.3 Det vanskelige: Hva er det som gjør at samtalen oppleves vanskelig for leder?

Fra lederkasuistikkene ble det avdekket tre ulike temaer knyttet til hva som opplevdes vanskelig, og ni tilhørende kategorier, som illustrert i Tabell 3.

Reelt vanskelig å nå målet med samtalen. Når lederne fra kasuistikkene beskriver problematiske situasjoner og vanskelige samtaler, kan det virke som de ofte gjør vurderinger av hvor lett eller vanskelig det vil være å oppnå det de ønsker med samtalen. Innholdet i kasuistikkene avslører et fokus på faktorer som gjør et mål lett eller vanskelig å nå, selv om eksplisitte kausalitetsvurderinger ikke blir beskrevet. Kategoriene under dette temaet er (a) Medarbeider lite mottakelig i samtale, (b) Tidligere forsøk har mislykkes, (c) Komplekst mål for samtalen, (d) Svakhets hos leder, (e) Situasjonsbegrensninger og (f) Budskapets manglende slagkraft.

a) Medarbeider lite mottakelig i samtale. Noen medarbeidere oppleves som mindre

mottakelige i samtaler enn andre, noe man kan se i lederformuleringer: «Jeg tror ikke hun er i stand til å se ting fra nye vinkler eller se seg selv», «partneren nærmest har blokkert - der rimelig fornuftige spørsmål og setninger etc. ikke blir oppfattet» og «Lukket liksom prosessen med å si at dette var ikke noe for henne». Disse eksemplene beskriver medarbeidere som blir oppfattet som trangsynt eller fastlåst, og hvor det er manglende innpass for samtale. Andre faktorer som kan gjøre medarbeidere lite mottakelige, er uenighet og misnøye. Når en medarbeider har helt annet syn på situasjonen enn leder, eller er misfornøyd med noe, vil dette kunne skape problemer i en samtale. Dette kommer godt fram i en beskrivelse som: «Hun gir en helt annen versjon av konkrete episoder, tviholder på sitt, mener at det er vi andre som har tatt feil, er uhøflige mot henne og mangler respekt for henne». Kategorien karakteriseres altså av forhold ved medarbeider som gjør det vanskelig for leder å nå fram i samtalen.

Tabell 3

Oversikt over Temaer og Kategorier knyttet til «Det vanskelige».

Temaer	#	Kategorier	#
Reelt vanskelig å nå målet med samtalen	87	• Medarbeider lite mottakelig i samtale	39
		• Tidligere forsøk har mislykkes	43
		• Komplekst mål for samtalen	24
		• Svakhets hos leder	23
		• Situasjonsbegrensninger	23
		• Budskapets manglende slagkraft	23
Ubehagelig gjennomføring	85	• Ubehagelig for leder	78
		• Positive egenskaper ved medarbeider	38
Mulige negative konsekvenser	35	• Mulige negative konsekvenser av samtalen	35

Notat. Tallene representerer prevalensen av temaene og kategoriene fra de 100 lederkasuistikkene. Både antall temaer og kategorier overskrider antallet kasuistikker, og dette skyldes at lederne noen ganger rapporterte flere årsaker til at samtaler ble opplevd som vanskelige.

b) Tidligere forsøk har mislykkes. Denne kategorien karakteriseres av at ledere er usikre på om samtalen vil kunne ha ønsket effekt, da erfaring tilsier at dette er vanskelig å få til. Et typisk eksempel på dette kommer fram i lederbeskrivelser som: «Dette har blitt vanskelig å håndtere fordi midlene til nå ikke virker» og «Vi tar opp dette med medarbeideren

det gjelder, men neste gang skjer det samme igjen». Når ledere har tilgang til informasjon om at tidligere forsøk ikke har lyktes, vil dette kunne føre til mindre tro på at nye forsøk vil gjøre en forskjell.

c) Komplekst mål for samtalen. Når en leder ønsker å levere et ubehagelig budskap til en medarbeider, kan dette oppleves vanskelig, men målet for samtalen vil likevel ikke kunne betegnes som komplekst. Målet i en slik formidlingssamtale vil være nådd allerede da lederen har fått sagt det han/hun skal si. Hvis lederens mål for samtalen er avhengig av en «endring» hos medarbeider derimot, vil kompleksiteten øke. En god illustrasjon av dette finner vi en kasuistikkformulering hvor en leder beskriver hva som skal til for å få en medarbeider ut av avdelingen:

Ettersom hun har vært her så lenge, og det ikke har vært gjort noe effektivt tidligere, kan vi ikke si henne opp, og det vil ikke være veldig lett å tvangsflytte henne til en annen avdeling. Hun må antagelig ønske det selv.

I dette eksempelet er det tydelig at lederen er avhengig av at medarbeideren ønsker seg ut av avdelingen for å nå målet med samtalen. Dette gjør målet mer komplekst enn om leder effektivt kunne foreta en oppsigelse. Kompleksiteten vil også øke om en leder ønsker å ta hensyn til flere ting i en samtale. Eksempler på dette finner vi i beskrivelser som: «Hvordan griper vi an en slik samtale uten at han blir redd/irritert og samtidig motivert for kurs og nye oppgaver» og «Dette må gjøres på en måte så vi ikke "støter" den det gjelder, samtidig som vedkommende må innse at man normalt sett ikke blir særlig "gammel" i dette miljøet». I disse eksemplene ønsker lederne primært å motivere og å skape innsikt, men de definerer også et sekundærmål som handler om å ta vare på medarbeideren det gjelder. En samtale med multiple mål vil nødvendigvis øke kompleksiteten.

d) Svakhets hos leder. Lederen, som skal gjennomføre samtalen, vil i seg selv representere en påvirkende faktor for hvor vanskelig det er å nå målet. En leder som er klar over sine egne begrensninger og svakheter, vil kunne oppleve en samtale som vanskelig om den utfordrer disse sidene ved lederen. Én leder formulerer en slik bekymring knyttet til sin manglende erfaring på følgende måte: «Situasjonen er vanskelig fordi at en ikke har erfaring i løsninger av slike konflikter». Andre ledere er usikre på kontroll av egen adferd i samtaler, og formulerer dette på måter som: «egen tålmodighet blir den største barrièren» og «Generelt har jeg en tendens til å bli provosert i samtaler med medarbeideren». Om en leder føler at han/hun mangler erfaring, eller ikke er i stand til å gjennomføre samtalen på hensiktsmessig vis, vil målet med samtalen kunne virke reelt vanskelig å nå.

e) *Situasjonsbegrensninger.* Denne kategorien karakteriseres av begrensninger knyttet til rammen for situasjonen. Har lederen tid og kapasitet til å gjennomføre samtalen? Kan lederen erstatte en medarbeider med nøkkelkompetanse om han/hun blir sagt opp? Ledere må ta slike situasjonsbegrensninger med i beregningen når de står overfor ulike samtaler, noe som illustreres godt i kasuistikkseksempler som dette: «Hva er jeg i stand til å få til av løsninger som krever ressurser som allerede er sterkt begrenset» og «Daglig leder kan ikke forflyttes eller sparkes da hans fagkunnskap er vanskelig å erstatte». Ledere beskriver også problemsituasjoner som «fastlåste», hvor det har gått lang tid uten korrigerende, og dette skaper et mer utfordrende utgangspunkt for samtalen. Et eksempel på denne formen for begrensning, kommer fram i en slik formulering: «Situasjonen blir (er) vanskelig fordi det allerede har gått for langt, og en innstramning nå vil tolkes som om vi tar fra A noe han har rett til».

f) *Budskapets manglende slagkraft.* Denne siste kategorien representerer lederes oppfatning av at deres budskap for samtalen ikke har nok tyngde. Lederne er altså av den oppfatning at en samtale må bli tatt, men anerkjenner samtidig at det finnes flere sider av saken, eller at det eksisterer usikkerhet rundt informasjonen de baserer sine vurderinger på. Eksempler på dette er blant annet tydelig i formuleringer som: «det er liten tradisjon for dette i bedriften, så x har gode muligheter til å motsette seg dette, f.eks. med støtte fra fagforeningen» og «som rykter flest lite konkrete og det er og blir for meg 2. og 3. hånds informasjon». I det første eksempelet ser man at leder er klar over et mulig motargument, og i det andre eksempelet anerkjenner lederen at den tilgjengelige informasjonen kan være mangelfull.

Ubehagelig gjennomføring. Når ledere skal gjennomføre samtaler med medarbeidere, vil også ubehag knyttet til selve gjennomføringen kunne oppleves som vanskelig. Selv der ledere føler seg trygge på at samtaler vil føre til ønsket utfall, vil de kunne oppleve dem som vanskelige. Dette temaet består av kategoriene (a) Ubehagelig for leder og (b) Positive egenskaper ved medarbeider, og representerer altså ubehag knyttet til gjennomføringen av samtaler, der ubehaget er uavhengig av utfallsvurderinger.

a) *Ubehagelig for leder.* Ulike forhold ved situasjon og samtale kan få ledere til å kjenne på ubehag. Eksempler på slike forhold er medarbeiders adferd, relasjon, sympati og underlegenhet. Én leder beskriver følgende medarbeideradferd i samtaler: «Hans manglende evne til å lytte, kombinert med hans arroganse, irriterer meg». En annen leder beskriver ubehag knyttet til sin relasjon med medarbeider slik: «Denne situasjonen er vanskelig for meg fordi: - Privat omgang på fritida». Et eksempel på hvordan sympati kan skape ubehag i en

samtale kommer fram i denne lederbeskrivelsen: «Et problem for meg er også at dette gjelder et menneske som da er langt nede» og ubehag knyttet til underlegenhet beskriver en leder slik: «De er begge eldre enn deg og har en mye større livserfaring og jobberfaring».

b) Positive egenskaper ved medarbeider. Ledere trekker også fram positive egenskaper ved medarbeidere som kilde til hva som gjør samtaler vanskelige. Det vil kunne være ubehagelig å irettesette eller korrigere noen som på andre områder har mange sterke sider. Ledere vil altså kunne være klar over problemer som bør føre til samtaler, men kvier seg for å gjennomføre disse, da medarbeiderne det gjelder også har mange positive egenskaper. Et slikt ubehag kommer tydelig fram i en lederbeskrivelse som: «Det er vanskelig for meg å ta problemstillingen opp med ham, da han er en utrolig hyggelig person som jeg har et veldig godt forhold til».

Mulige negative konsekvenser av samtalen. Å oppnå det man ønsker i en samtale kan oppleves som reelt vanskelig, men noen samtaler vil også representere en viss risiko for lederen, organisasjonen eller medarbeideren det gjelder. Dette temaet karakteriseres altså av samtaler hvor ledere er redd for mulige negative konsekvenser. I kasuistikkene beskriver lederne både frykt for negative konsekvenser knyttet til medarbeideren samtalen gjelder, og til avdelingen. Eksempler på beskrivelser som dette, er blant annet: «gjøre ham usikker slik at han mister selvtillit», «risikerer at medarbeideren mister eget initiativ» og «Ettersom vi oppnår gode resultater og har stor frihet er jeg kanskje redd for at mine tilbakemeldinger kan virke demotiverende og derigjennom ødelegge noe av den spiriten som vi har opparbeidet». En annen type negativ konsekvens, gjelder situasjoner hvor lederen allerede er usikker på om det er nødvendig å ta samtalen. En samtale vil være ressurskrevende i seg selv, og hvis den da skulle vise seg å være unødvendig, vil ressursbruken representere en negativ konsekvens. Denne tanken kommer også fram i kasuistikkene, for eksempel gjennom dette eksempelet: «Jeg har ikke helt bestemt meg for om jeg ser det formålstjenlig å ta opp saken med vedkommende i og med midlertidigheten med stillingen». Her er leder altså usikker på om det er verdt å bruke ressurser på en midlertidig ansatt medarbeider, da det bare er et spørsmål om tid før problemet vil «løse seg selv».

5 Diskusjon og konklusjon

Kasuistikkene i studien indikerte at fire typer samtaler er vanskelige å gjennomføre for ledere. Dette var samtaler hvor ledere ønsket å skape endring, levere et problematisk budskap, innhente informasjon eller å begrense negative følger for en medarbeider.

Fem typer problemer så ut til å være utfordrende for lederne å angripe i samtaler. Disse problemene var medarbeidere med mangelfull fungering, negativ påvirkning på avdelingens fungering, problematisk tankesett, manglende forbedringspotensial og ureglementert adferd.

Lederbeskrivelsene antyder tre ulike årsaker til at gjennomføring av samtaler oppleves vanskelig. De to mest framtrædende årsakene som lederne rapporterer, er samtaler hvor målet er reelt vanskelig å nå og hvor selve gjennomføringen er ubehagelig. Lederne trekker også fram mulige negative konsekvenser av samtalen som årsak til at samtaler blir vanskelige.

For å se på mulige forståelser av disse resultatene, vil jeg diskutere dem i lys av eksisterende teori på området. Med Argyris sitt arbeid innenfor OL, og forskning fra EV som utgangspunkt, vil jeg se nærmere på hvert av de tre interesseområdene fra studien, og diskutere hvordan resultatene styrker, nyanserer og utvider kunnskapsfeltet som eksisterer innenfor disse retningene. Det er verdt å merke at resultatene som sammenfaller med det som har blitt funnet innenfor EV, på mange måter representerer en utvidelse av kunnskapsfeltet i seg selv, da EV i hovedsak har sett på hva som gjør samtaler vanskelig for medarbeidere som ønsker å si ifra til sine overordnede. Ledere kan altså oppleve mange av de samme begrensningene som medarbeidere, i møte med samtaler nedover i organisasjonshierarkiet, men opplever også unike vansker i tilknytning til problemsamtaler. Denne gjennomgangen tar utgangspunkt i spørsmålet om hva som ble opplevd vanskelig for lederne, og fortsetter med en diskusjon av spørsmålene om type samtale og problem.

5.1 Hva er det som gjør at problemsamtaler kan oppleves vanskelig for ledere?

Svaret på dette spørsmålet kommer direkte eller implisitt til uttrykk i alle lederkasuistikkene, og representerer hovedfokuset til denne studien. Her vil jeg diskutere ulike måter å forstå temaene som har blitt avdekket, i lys av teori fra OL og EV.

Organizational Learning. Lederne i studien rapporterte en rekke hindringer for å nå målet i samtaler, og disse utgjorde temaet «**Reelt vanskelig å nå målet med samtalen**». Slike utfordringer knyttet til utfall, diskuteres også i OL-litteraturen. Et forhold som vektlegges i

OL, er kompleksiteten til problemet som en aktør står overfor. Argyris (1976) argumenterer for at et komplekst problem vil innebære «ambiguitet» eller usikkerhet, noe som gjør det vanskelig å forutse utfallet til en samtale med mål om å løse dette problemet. Denne usikkerheten vil ofte føre til et behov for å unngå slike samtaler (Argyris, 1976), og dette er noe ledere også gir uttrykk for i denne studien, hvor samtaler med komplekse mål blir beskrevet som vanskelige.

Andre forhold som lederne rapporterte som årsak til usikkerhet knyttet til utfall, var ledernes egne svakheter, lite mottakelige medarbeidere og samtaler som var avhengige av medarbeideren for å nå målet. Disse resultatene kan sammenliknes med faktorene som Argyris og Schön identifiserte da de undersøkte «Professional Effectiveness» (Argyris & Schön, 1974). Her fant de at aktører opplevde samtaler som vanskelige når følgende faktorer var til stede: (a) Lav grad av effektivitet hos en aktør, (b) lite makt og kontroll hos en aktør, og (c) sannsynligheten for avvisning. Dette er faktorer som handler om aktørens evner og påvirkningskraft, og mangel på mottakelighet hos en motpart.

I denne studien fant jeg i tillegg et skille mellom egenskaper ved medarbeidere som gjør at de oppleves lite mottakelige i samtaler, og kunnskap om at tidligere samtaleforsøk har mislykkes. En medarbeider kan bli vurdert som lite mottakelig på bakgrunn av nåværende holdninger og adferd. Kunnskap om at tidligere forsøk har mislykkes, vil imidlertid kunne styrke en eksisterende oppfatning av lav mottakelighet, men kan også være nok til å svekke troen på endring i seg selv. I tillegg trekker lederne i studien fram svakheter ved budskapet som skal leveres i samtalen, og begrensninger ved situasjonen som lederen befinner seg i, og som derfor gjør målet i samtalen reelt vanskelig å nå.

Lederne i studien beskriver også «**Ubehagelig gjennomføring**», som en årsak til at samtaler oppleves vanskelige. Et slikt ubehag kan diskuteres i lys av Argyris sine tanker knyttet til uhensiktsmessig unngåelse av vanskelige samtaler. Argyris hevder at unngåelse av problemsamtaler, bygger på en motivasjon om å unngå skam og trussel. Slik Argyris presenterer dette (Argyris & Schön, 1974), kan vi anta at dette skyldes et behov for å ivareta seg selv, og som gjør situasjonen vanskelig. Argyris hevder at selv om en person er sterkt motivert for å løse et problem, vil behovet for å unngå skam eller trussel kunne oppleves viktigere, og dermed holde tilbake lederens innsats for å nå det opprinnelige målet med samtalen (Argyris & Schön, 1974). Temaet «Ubehagelig gjennomføring» fra denne studien, er nært knyttet til det Argyris beskriver. I følge Argyris vil ikke behovet for å unngå skam eller trussel nødvendigvis være et resultat av en bevisst vurderingsprosess, da lederne ikke alltid er

klar over at dette behovet former adferden deres (Argyris & Schön, 1974). Behovet kan altså oppstå spontant i sammenheng med gjennomføringen av samtaler, og vil derfor komme til uttrykk som ubehag, slik lederne i denne studien beskriver.

Der denne studien støtter Argyris sin modell med potensiell trussel eller skam som kilde til ubehag i samtaler, nyanserer den også denne forståelsen. Kategorien «Positive egenskaper hos medarbeider» representerer en utvidet forståelse av hva som kan oppleves ubehagelig i en samtale. Positive egenskaper hos medarbeidere, slik de blir framstilt av lederne, kan ikke knyttes til trussel eller skam, men vekker sympati.

«**Mulige negative konsekvenser**» representerer også et svar på hva som gjorde at samtaler ble opplevd som vanskelige for lederne i studien. I motsetning til spontant ubehag, innebærer dette temaet en bevisst vurderingsprosess, og de fryktede konsekvensene er ikke begrenset til gjennomføringen av samtalen, men dreier seg også om uønskede følger i etterkant av samtalen. På denne måten kan frykt for negative konsekvenser diskuteres i sammenheng med OL, hvor Argyris hevder at samtaler som innebærer risiko for aktøren, vil oppleves vanskelig (Argyris, 1976). Her er det ikke snakk om ubehag alene, men en bevisst forståelse av risikoen i samtalen. I denne studien beskrev ledere også bekymring knyttet til mulige negative konsekvenser for andre enn aktøren selv, og Argyris sin forskning støtter også dette: Visse problemer vil kunne være viktigere enn andre, for en organisasjon, og forsøk på å løse disse vil derfor kunne ha mer alvorlige konsekvenser enn om det var snakk om et mindre viktig problem (Argyris, 1976). Her er det altså snakk om negative konsekvenser for organisasjonen, og ikke aktøren personlig.

Slik Argyris framstiller mulige negative konsekvenser som en årsak til vanskelige samtaler, blir disse knyttet til aktøren og organisasjonen som helhet. I denne studien blir det tydelig at ledere også oppfatter potensielle negative konsekvenser direkte knyttet til mottakeren i samtalen, som vanskelig. Det er mulig å argumentere for at en slik bekymring for mottakeren, kan skyldes et underliggende motiv om nettopp å beskytte organisasjonen som helhet, men jeg tenker fortsatt at denne nyansen er viktig. Dette vil bli tydeligere når jeg senere kommer til å diskutere samtale typer, og hvordan bekymring for mottaker gir opphav til en unik type samtale.

Employee Voice. For å videre forstå resultatene av hva som oppleves vanskelig for ledere, vil jeg diskutere disse i lys av faktorene som professor Elizabeth W. Morrison oppsummerer i sin oversiktsartikkel av EV-forskning (Morrison, 2011). Temaene «**Reelt vanskelig å nå målet med samtalen**» og «**Mulige negative konsekvenser**» fra denne

studien, utgjør de to overordnede utfallsvurderingene som EV hevder at ligger bak medarbeideres motiver knyttet til å si ifra, eller å la være (Ashford, Rothbard, Piderit & Dutton, 1998; Detert & Burris, 2007; Morrison & Milliken, 2000). I EV blir disse vurderingene kalt «oppfattet virkning» av kommunikasjon (Vroom, 1964) og «oppfattet trygghet» i kommunikasjon (Morrison & Milliken, 2000). «Oppfattet virkning» handler om medarbeideres oppfattede påvirkningskraft, og «oppfattet trygghet» handler om medarbeideres vurdering av risiko ved å si ifra (Morrison, 2011).

Den opplevde konteksten som påvirker ledere når de ønsker å gjennomføre vanskelige samtaler, vil ofte være ganske annerledes enn den medarbeidere opplever når de skal ta opp noe problematisk. Diskusjon av resultatene i lys av kunnskapen innenfor EV, vil likevel være hensiktsmessig for å forstå disse bedre. Lederne i denne studien nevnte blant annet manglende innpass for samtaler, som en reell utfordring, da dette svekket troen på at de kunne utrette det de ønsket. EV-litteraturen viser til noe liknende, da manglende kommunikasjonskanaler blir trukket fram som en faktor som vil gjøre det vanskelig for medarbeidere å si ifra (Morrison & Milliken, 2000). Selv om disse begrensningene for innpass til samtaler er forskjellige, blir det tydelig at dette er en relevant utfordring både for medarbeidere og ledere.

Lederne i studien nevnte også situasjonsbegrensninger som en årsak til at samtaler ble opplevd som vanskelige, og dette skyldtes blant annet fastlåste problemer som resultat av at ledere hadde ventet for lenge med å adressere disse. I slike situasjoner opplevde lederne svekket påvirkningskraft på grunn av utfordringen den låste situasjonen representerte. EV snakker om noe av det samme i tilknytning til organisasjonskulturer som ikke oppmuntrer til kommunikasjon, og vektlegger rollen dette spiller for om medarbeidere velger å si ifra eller ikke (Dutton et al., 1997; 2002). Organisasjonskulturen blir i stor grad knyttet til lederes tanker og adferd (Morrison 2011), og det er derfor interessant å se på resultater fra denne studien hvor ledere selv referer til en slik begrensning. Lederne påvirkes altså av et «climate of silence» (Morrison & Milliken, 2000), som de selv kan være skyld i.

En organisasjonskultur som oppfordrer til stillhet, knyttes også til lav «oppfattet trygghet» i kommunikasjon innenfor EV (Morrison 2011), noe som kan sammenliknes med frykt for mulige negative konsekvenser som jeg har funnet i denne studien. Noe av det lederne i studien opplevde som vanskelig, var frykt for negative konsekvenser knyttet til dem selv, og dette gjaldt blant annet frykt for å motta kritikk i samtaler. En interessant refleksjon her, er at lederes frykt for negative tilbakemeldinger regnes som en av årsakene til at det oppstår et «climate of silence» i organisasjoner (Morrison 2011). Lederens frykt for negative

konsekvenser vil altså kunne komme til uttrykk i form av et klima som gjør det utrygt for medarbeidere å si ifra, fordi de frykter mulige negative konsekvenser.

Når lederne i studien rapporterte mulige negative konsekvenser som gjorde samtaler vanskelige, gjaldt dette også konsekvenser for organisasjonen eller medarbeidere. EV-forskningen har funnet sammenfallende resultater om at samtaler kan bli vanskelige med negative konsekvenser for andre enn aktøren selv (LePine & Van Dyne, 1998).

Lederne i studien rapporterer både lav opplevelse av påvirkningskraft og mulige negative konsekvenser, som vanskelig. I EV-forskningen har medarbeideres posisjon og status i organisasjoner også blitt knyttet til vurderinger av utfall (LePine & Van Dyne, 1998; Erez et al., 2002), og det har blitt funnet at det er vanskelig å si ifra til individer med høyere posisjon og status enn seg selv (Athanassiades, 1973; Roberts & O'Reilly, 1974). Vurderinger av risiko har blitt særlig vektlagt i EV, da dette blir spesielt relevant i samtaler oppover i organisasjonshierarkiet (Kish-Gephart et al., 2009; Pinder & Harlos, 2001). På den ene siden vil EV-forskningen ha en forklarende verdi for vanskene som lederne i studien opplever knyttet til utfallsvurderinger, men resultatene i denne studien vil også representere en utvidelse av kunnskapen i EV-feltet, da de gjør det tydelig at slike opplevelser ikke opphører, selv om man innehar en posisjon i toppen av organisasjonshierarkiet.

Lederne beskriver også at medarbeidere som er lite mottakelige i samtaler, oppleves vanskelig. I tråd med dette har EV også funnet at ledere som viser mottakelighet og overveielse når medarbeidere sier ifra, gjør slike samtaler mindre vanskelig å initiere for medarbeidere, og vice versa (Detert & Burris, 2007). EV har også funnet at lederadferd spiller en viktig rolle, fordi ledere ofte sitter med makten til å realisere målene med samtalen (Morrison, 2011). Resultatene fra denne studien indikerer at dette også gjelder for samtaler nedover i organisasjonshierarkiet, da lederne opplevde samtaler hvor de var avhengig av medarbeidere for å nå målet, som vanskelig.

Lederne rapporterer også sine egne svakheter som svar på hva som oppleves vanskelig i samtaler, og her er det flere ledere som nevner usikkerhet knyttet til kontroll av egne følelser i samtaler, og sin tendens til å være for snill. Dette kan bli forstått i sammenheng med personlighetsrelaterte faktorer som har blitt avdekket innenfor EV. Forskning på «Big Five» har funnet at høy grad av nevrotisisme og varme, er relatert til vanskeligheter med å si ifra (LePine & Van Dyne, 2001), og resultatene fra studien tyder på at dette også kan stemme for ledere.

En annen svakhet som blir nevnt av lederne i denne studien, er manglende erfaring med, og usikkerhet knyttet til gjennomføringen av vanskelige samtaler. EV har også funnet at medarbeidere som er utrygge på sine egne kommunikasjonsevner, vil oppleve det som mer vanskelig å si ifra (Morisson, 2011). Dette viser at både ledere og medarbeidere kan oppleve problematiske samtaler som vanskelige, om de er usikre på gjennomføringen av disse.

«**Ubehagelig gjennomføring**» er også noe lederne i studien vektlegger, og som kan diskuteres i sammenheng med EV. I oversiktsartikkelen til Morrison (2011), blir det trukket fram en rekke faktorer som påvirker medarbeideres utfallsvurderinger, og dermed deres motiver knyttet til å si ifra. Disse faktorene gjelder både vurderinger av påvirkningskraft og risiko, men Morrison gjør det også tydelig at disse vurderingene ikke utelukkende er et resultat av bevisste prosesser. Både autonome fryktresponser og ubevisste skjemaer og mønstre, kan gjøre det vanskelig for medarbeidere å si ifra (Kish-Gephart et al., 2009; Morrison & Rothman, 2009; Detert & Edmondson, 2011). Forstått fra et EV perspektiv, kan altså ubehaget som lederne i studien rapporterer, forklares som utfallsvurderinger som skyldes ikke-bevisste prosesser. Dette stemmer også for flere av tilfellene i denne studien, hvor lederne rapporterer opplevelser av ubehag som vanskelig, uten å relatere dette til kognitive utfallsvurderinger.

Lederne opplever også ubehag i situasjoner som er stikk i strid med det EV-forskningen har avdekket. Der lederne i denne studien beskriver gode forhold til sine medarbeidere, opplever de dette som ubehagelig når de skal gjennomføre problematiske samtaler med dem. Medarbeidere som opplever å ha et godt forhold til sin leder derimot, vil ifølge EV-forskningen oppleve mindre vansker med å si ifra. Det er tydelig at selv om det eksisterer likheter mellom hva som oppleves vanskelig for ledere og medarbeidere, vil det også eksistere et skille her, og i diskusjonen nedenfor kommer det fram at de havner i ulike type samtaler, med ulike type problemer.

5.2 Type samtale: Hva ønsker ledere å oppnå i vanskelige samtaler?

Resultatene knyttet til hva lederne ønsker å oppnå i samtaler, representerer en oversikt over samtale typer som oppleves vanskelig. Sammen med de allerede diskuterte resultatene av hva ledere oppgir som vanskelig i samtaler, vil samtale typene kunne være en kilde til en bredere forståelse på dette området.

Organizational Learning. Mange av lederne i studien trekker fram samtaler som handler om å «**levere problematiske budskap**» til medarbeidere, som vanskelige. For det

meste er ikke dette samtaler hvor lederne opplever målet som vanskelig å nå, da de ikke er avhengige av noen andre enn seg selv for å få sagt det de skal si. Det vil altså være mulige negative konsekvenser og ubehag, som i hovedsak gjør at slike samtaler oppleves vanskelige. Forstått i lys av forskningen til Argyris og Schön (1974), kan ubehaget, knyttet til slike samtaler, forklares med et behov for å beskytte seg selv ved ikke å generere negative følelser hos mottakeren. Dette behovet kan oppstå fordi ledere ser på generering av negative følelser hos en mottaker i samtaler, som et tegn på at de selv er inkompetente (Argyris & Schön, 1974). I denne studien blir det også tydelig at de mulige negative konsekvensene som gjør budskapet vanskelig å levere, både gjelder lederen selv, organisasjonen som helhet, så vel som medarbeideren som mottar budskapet i samtalen.

Når lederne ønsker å «**skape endringer**» hos medarbeiderne de skal gjennomføre en samtale med, representerer dette et mer utfordrende mål i samtalen. Et endringsmål vil være komplekst i forhold til et mål om å overbringe et budskap, og samtalen vil derfor kunne oppleves som vanskelig, da utfallet er vanskeligere å forutse (Argyris, 1976). Denne samtaletypen vil også kunne oppleves vanskelig, om faktorene som Argyris og Schön fant i 1974 er gjeldende. Hvis en leder er usikker på sin påvirkningskraft eller medarbeiderens mottakelighet i samtalen, vil det oppleves mer utfordrende å få til en endring.

Mulige negative konsekvenser, er noe lederne i studien tar opp som vanskelig i samtaler. I denne studien ble det også tydelig at disse negative konsekvensene ofte gjaldt medarbeiderne i samtale med lederne. Resultatet av dette, var at flere ledere, i tillegg til målet med en primærsamtale, ønsket å «**begrense negative følger for medarbeidere**». Det kan diskuteres hvorvidt en slik samtaletype reflekterer et altruistisk motiv hos lederen, og ifølge Argyris og Schön (1974) vil kanskje behovet for å begrense negative følger for medarbeidere, skyldes lederens eget ubehag i møte med medarbeidere som uttrykker negative følelser.

I situasjoner hvor lederne følte de manglet nok informasjon til å gjennomføre en samtale, ble det å «**innhente informasjon**» også beskrevet som vanskelig. Lederne trekker fram budskapets manglende slagkraft som en årsak til at samtaler blir vanskelige, og ufullstendig informasjon er en viktig faktor her. Det er derfor forståelig at ledere nevner innhenting av informasjon som en aktivitet knyttet til vanskelig samtaler, men det ser også ut til at den representerer en samtaletype som er vanskelig i seg selv. Fra et OL-perspektiv, vil dette også kunne bli forstått i sammenheng med behovet for å beskytte seg selv mot negative følelser hos en medarbeider. Å innhente informasjon om et mulig problem ved en medarbeider, kan bli oppfattet som indirekte kritikk og vil derfor kunne framprovosere

negative følelser hos denne medarbeideren (Argyris & Schön, 1974). Det vil også være interessant å forstå denne samtaletypen som et brudd med det Argyris beskriver som defensiv adferd (Argyris, 1976). I vanskelige samtaler vil lederes behov for kontroll kunne føre til defensiv adferd, og dette vil hemme produksjonen av valid informasjon som er nødvendig for effektiv læring (Argyris, 1976). Denne samtaletypen fra studien, hvor målet er å innhente valid informasjon, vil derfor kunne muliggjøre effektiv læring (Argyris, 1976).

Employee Voice. Når medarbeidere skal «**levere budskap**» til ledere, vil dette kunne innebære noe helt annet enn når ledere skal gjennomføre slike samtaler. EV-forskningen har funnet at medarbeidere som ser på det å si ifra som en del av deres ansvar, vil gjøre dette oftere (Van Dyne et al., 2008). Ledere vil, per definisjon, ha et slikt ansvar for å si ifra til medarbeidere hvis noe er problematisk, og selv om levering av budskap også vekker ubehag og frykt for negative konsekvenser hos ledere, vil lederansvaret kunne rettferdiggjøre slike samtaler. Når medarbeidere velger å levere budskap derimot, vil ikke en slik ansvarsfølelse alltid rettferdiggjøre samtaler med potensielle negative konsekvenser for dem selv, eller andre medarbeidere, og dette kan oppleves vanskelig. Lederne i denne studien opplever altså levering av budskap som vanskelig på tross av ansvaret de har for å si ifra, og dette kan muligens relateres til maktforholdet mellom ledere og medarbeidere. Medarbeidere som velger å si ifra, kan oppleve dette vanskelig om de ikke har tro på at lederen vil vise mottakelighet og overveielse i møte med budskapet (Detert & Burris, 2007), mens ledere befinner seg i en maktposisjon hvor de i mange tilfeller vet at avlevering av budskapet vil føre til den endringen de ønsker. Når en leder overbringer en lederavgjørelse knyttet til oppsigelse eller omorganisering, for eksempel, vil dette innebære en påvirkningskraft som medarbeideres budskap ikke har. En medarbeider som formidler et problem, vil heller ikke kunne sammenliknes med en leder som konfronterer en medarbeider direkte med dette. Der medarbeidere er klar over at det å si ifra ikke nødvendigvis vil føre til en endring, vil ledere kunne oppleve sin påvirkningskraft som vanskelig, fordi de føler et ansvar knyttet til det leverte budskapet.

I studien ble det avdekket et skille mellom det å levere et budskap, og samtaler med et direkte mål om å «**skape endring**». En slik endringssamtale karakteriseres av ledernes fokus på å skape endring i en problemsituasjon, direkte gjennom samtalen. En måte å forstå dette skille på, er igjen ved å trekke inn påvirkningskraften som ledere kan oppleve knyttet til levering av budskap. Et fellestrekk ved samtaletypene som ledere tar opp, er at de representerer en respons på et opplevd problem. På denne måten vil samtaletypene også

representere et steg i en prosess mot å løse slike problemer. I noen situasjoner vil ledere vurdere at det å få levert et budskap, er et godt nok mål for samtaler. I andre situasjoner vil lederne definere det å skape endring som målet. I samtaler med mål om å skape endring, vil ledere kunne oppleve mindre påvirkningskraft, da de er avhengig av mottakeren i samtalen for å nå målet. På denne måten kan denne samtaletypen i større grad sammenliknes med utfordringene som blir beskrevet av EV-forskningen (Morrison, 2011).

Når lederne i studien ønsker å **«begrense negative følger for medarbeidere»**, representerer dette ofte et sekundærmål i en samtale. Lederne har altså et primærmål i samtalen, som de vet vil kunne føre til negative følger for medarbeideren den gjelder, og ønsker å begrense disse følgene. Hvis man skal forsøke å forstå en slik samtaletype i lys av forskningen på EV, kan man trekke inn medarbeideres risikovurderinger knyttet til sine kolleger (LePine & Van Dyne, 1998). I samtaler hvor medarbeidere velger å si ifra om problematisk adferd hos en kollega, vil dette kunne føre til negative konsekvenser for denne kollegaen, avhengig av hvordan lederen responderer. Medarbeidere som frykter slike negative konsekvenser for sine kolleger, vil i større grad velge å la være å si ifra (LePine & Van Dyne, 1998). Ledere som ønsker å begrense negative følger, vil likevel kunne velge å gjennomføre samtalen med primærmålet, men samtidig forsøke å begrense de negative følgene. Medarbeidere derimot, har begrenset kontroll over de negative følgene, og vil i større grad la være å si ifra hvis de ønsker å begrense disse. På denne måten vil ledernes kontroll over situasjoner gi dem mulighet til å forfølge et vanskelig primærmål i en samtale, da de kan forsøke å begrense de negative følgene slike samtaler vil kunne få for medarbeidere.

Å **«innhente informasjon»** er noe lederne også opplever som vanskelig, og dette kan skyldes at en samtale kan blir opplevd som indirekte kritikk av medarbeiderne som blir undersøkt. Fra et EV-perspektiv kan et slikt forsøk på å innhente informasjon, knyttet til en problemsituasjon, diskuteres i sammenheng med tanken om at selv kommunikasjon av forslag og ideer kan oppleves vanskelig for medarbeidere. Medarbeidere er klar over at selv forslag kan virke truende for en leder, da disse representerer en indirekte utfordring av status quo, og derfor kan framprovosere negative konsekvenser (Liu et al., 2010). På samme måte vet ledere at selv innhenting av informasjon knyttet til et mulig problem, kan oppleves som indirekte kritikk, og derfor som truende for medarbeideren det gjelder. Her vil det lederen opplever som ubehagelig, være knyttet til negative følelser hos medarbeideren, mens i EV er det risiko for medarbeideren selv som oppleves vanskelig.

5.3 Problem: Hva er årsakene til at samtaler må bli tatt?

Lederne fra studien rapporterer en rekke typer samtaler som oppleves vanskelig på ulike måter, og jeg har også forsøkt å avdekke mønstre knyttet til årsakene til slike samtaler. Her vil jeg diskutere ulike forståelser av problemene som ser ut til å gi opphav til vanskelige samtaler for ledere.

Organizational Learning. Når individer blir oppmerksomme på adferd som bryter med deres antagelser om hva som er til organisasjonens beste, vil det være hensiktsmessig å agere på dette gjennom samtaler, for å sikre at det ikke bare er de selv som eier denne informasjonen, men at organisasjonen lærer. Dette representerer en av Argyris og Schön (1978) sine grunnleggende tanker innenfor OL. Medarbeidere som hadde en «**negativ påvirkning på avdelingens fungering**», var årsak til mange av samtalene i denne studien. Hvorfor et slikt problem trekkes fram i sammenheng med vanskelige samtaler er interessant i denne diskusjonen. Denne problemtypen representerer uønsket adferd hos medarbeidere, og dette er et fellestrekk for alle problemtypene i studien.

En annen type problem som rapporteres, er medarbeidere med «**mangelfull fungering i arbeidet**». Her er ikke fokuset rettet mot den negative effekten denne adferden har på avdelingens generelle fungering, men spesifikt på arbeidet. Denne problemtypen bryter også med ledernes oppfatning av hva som er til organisasjonens beste (Argyris & Schön, 1978), og det samme gjelder for problemtypen som handler om «**medarbeideres tankesett**», men her er fokuset på tankesettet som ligger bak den problematiske adferden. Disse to problemtypene er interessante å diskutere sammen, da de kan vekke assosiasjoner til det Argyris skriver om defensive rutiner og midlertidig læring (Argyris, 1976). Argyris hevder at defensive rutiner, i møte med vanskelige samtaler, vil innebære unilateral kontroll som hemmer produksjonen av valid informasjon som er nødvendig for at organisasjonen skal lære, og for at problemer skal forbli løst. I slike situasjoner vil problemer bli løst på en overflatisk og midlertidig måte, da informasjon om underliggende årsaker til problemene ikke er tilgjengelig (Argyris, 1976). Kanskje vil denne fokusforskjellen mellom adferd og tankesett, kunne forklare hvordan samtaler kan føre til både midlertidig- og mer gjennomgående læring, slik Argyris beskriver (Argyris, 1976).

«**Manglende forbedringspotensial**» blir også rapportert som en problemtype, og når dette er årsaken til at ledere ønsker å gjennomføre samtaler, kan OL bli benyttet som en forståelsesramme på samme måte som ved diskusjonen av medarbeideres tankesett. Når ledere ikke velger å fokusere på den uønskede adferden til medarbeidere, men heller på

medarbeiderens manglende evne til å korrigere denne, vil dette kunne knyttes til det Argyris beskriver som effektiv læring (Argyris, 1976). Ved å bruke Argyris sin egen termostat-analogi, vil man kunne forklare det på denne måten: Hvis en leder observerer og korrigerer tilbakevendende uønsket adferd hos en medarbeider, med fokus på korrigerende av adferden, vil det kunne være som når en termostat regulerer temperaturen tilbake til 20 grader hver gang det blir for kaldt. Termostaten reflekterer ikke over hvorfor den skal regulere temperaturen tilbake til 20 grader, og vil heller ikke forstå hvorfor temperaturen til stadighet synker. På denne måten vil et fokus på medarbeideres manglende forbedringspotensial kunne føre til mer effektiv læring, enn om fokuset kun var på korrigerende av adferd (Argyris, 1991). At et slikt fokus oppleves vanskelig for mange ledere, forklarer Argyris med defensiviteten som oppstår når medarbeidere ikke forbedrer seg, og som medfører et behov for kontroll (Argyris, 1976). Denne problemtypen vil også kunne støtte argumentet om at vanskelige samtaler som ledere trekker fram, ofte kan skyldes at problemer har vokst seg store og viktige. Når lederne fokuserer på manglende forbedringspotensial, er dette en indikasjon på at problemet har eksistert en stund, og medarbeideren har altså ikke klart å endre seg. Dette blir også trukket fram som en vanskelig situasjonsbegrensning av lederne i studien.

«**Ureglementert adferd**» er den siste problemtypen som lederne i studien trekker fram som vanskelig. Dette er en problemtype hvor ledere vil føle seg nødt til å agere, da adferden representerer et direkte brudd med de etablerte lovene, reglene og rutinene i organisasjonen. Slik ureglementert adferd vil ofte representere spesielt truende og viktige problemer, med alvorlige konsekvenser, og ifølge Argyris, vil dette gjøre at relaterte samtaler oppleves vanskeligere (Argyris, 1976). På samme måte som ved mangelfull fungering, er fokuset rettet mot adferden til medarbeider, og ikke bakenforliggende årsaker.

Employee Voice. Når forskere innenfor EV-tradisjonen undersøker motiver og faktorer knyttet til det å si ifra, blir både forslag og ideer, så vel som kommunikasjon av problemer, inkludert (Morrison, 2011). I denne studien har lederne tatt opp problemer med mottakeren i sine samtaler, og sett fra et EV perspektiv vil dette innebære at medarbeidere sier ifra om problemer *ved* lederne sine, *til* lederne sine. Dette vil ikke være det samme som «whistle-blowing», som beskrevet i oversiktsartikkelen til Morrison (2011), og det vil også representere en mye mer direkte kritikk og utfordring av status quo, enn ved kommunikasjon av forslag og ideer (Liu et al., 2010). Av denne grunn, finner man ikke noe særlig forskning med et slikt fokus i samtaler innenfor EV, da det allerede assosieres stor risiko med å

kommunisere oppover i organisasjonshierarkiet (Kish-Gephart et al., 2009; Pinder & Harlos, 2001).

Selv om problemtypene fra studien ikke har blitt diskutert som et fokus i samtaler med ledere, innenfor EV-forskningen som Morrison (2011) oppsummerer, vil det fortsatt være interessant å diskutere de ut fra en EV forståelse. Når ledere trekker fram medarbeidere som har en «**negativ påvirkning på avdelingens fungering**», som årsak til at samtaler må bli tatt, gjelder dette blant annet medarbeidere som sprer misnøye og negativitet, eller som er vanskelig å forholde seg til. En interessant refleksjon her, er at medarbeidere som sier ifra om problemer i organisasjonen, og utfordrer status quo, vil kunne bli sett på som problematiske av ledere (Liu et al., 2010). EV-forskningen diskuterer blant annet hvordan lederes frykt for negative tilbakemeldinger, kan komme til uttrykk i en organisasjonskultur, hvor kommunikasjon av problemer oppleves ubehagelig for medarbeidere (Morrison, 2011). Dette kalles et «climate of silence» (Morrison & Milliken, 2000), og ble diskutert i sammenheng med temaet «Mulige negative konsekvenser». Lederadferden som fører til et slikt klima, er spesielt framtrædende når de opplever medarbeidere som selvopptatte eller dårlig informerte (Morrison, 2011). Også fra OL-litteraturen finner man støtte for en slik utvikling, da Argyris snakker om hvordan lederes defensivitet kan føre til en negativ eskalerende prosess, hvor medarbeidere også blir defensive (Argyris, 1976). Det er altså mulig å tenke seg at medarbeidere som oppleves selvopptatte, og som en negativ påvirkning på avdelingens fungering, i realiteten forsøker å si ifra på en måte som er svært viktig for organisasjoners overlevelse (Morrison, 2011). Dette åpner for diskusjon knyttet til *hvordan* budskap blir overbrakt i samtaler.

Slike refleksjoner vil også kunne bli benyttet for å forstå de øvrige problemtypene i studien. Muligens er medarbeiderne alene skyld i problemene som fører til samtaler, men kanskje vil dynamikken mellom ledere og medarbeidere være med på å skape eller opprettholde problemer. Fra et EV-perspektiv vil det være svært vanskelig for en medarbeider å ta opp noen av disse problemtypene med en leder, da det vil innebære direkte kritikk av lederen, og dette vil medføre frykt for negative konsekvenser (Kish-Gephart et al, 2009; Pinder & Harlos, 2001). Dette er likevel et reversert perspektiv, da ledere ikke trenger å frykte sanksjoner fra sine medarbeidere, men vurderinger og ubehag knyttet til hva slike samtaler kan innebære, gjør at de likevel oppleves vanskelige.

5.4 Teoretiske implikasjoner

Resultatene fra studien gir en oversikt over hva ledere kan oppleve som vanskelig og ubehagelig i samtaler med medarbeidere, og hvilke samtale- og problemtyper som er knyttet til dette. Studien skiller seg fra mye annen forskning på området, da den spesifikt undersøker hva som oppleves vanskelig i samtaler som utelukkende er rettet nedover i organisasjonshierarkiet, med utgangspunkt i en betydelig mengde empirisk data. Resultatene lar seg i stor grad forklare gjennom et OL-perspektiv, og støtter derfor tidligere forskning på området, men nyansene som ble avdekket innenfor hvert tema, representerer også en utvidelse av kunnskapsfeltet. Studien viser også at det ikke bare er medarbeidere som opplever vanskelige samtaler, som EV-forskningen har fokusert på. På grunn av det vekslende perspektivet mellom OL og EV, har det kommet tydelig fram at også den gjensidige påvirkningen mellom medarbeidere og ledere, vil være viktig å inkludere i en forståelse av hva som oppleves vanskelig for ledere i samtaler nedover i organisasjonshierarkiet. Samtidig ser vi at, selv om medarbeidere og ledere innehar vidt forskjellige roller i organisasjoner, og derfor også møter ulike type samtaler og problemer, vil det som oppleves vanskelig ha mange fellestrekk. Studien representerer altså et arbeid som utvider det teoretiske kunnskapsfeltet knyttet til hva ledere opplever som vanskelig i samtaler, og som derved leder til defensivitet og uhensiktsmessig adferd. Studien er også med på å illustrere nødvendigheten av et perspektiv som både inkluderer opplevelser fra medarbeidere og ledere, når man skal undersøke hva som blir vanskelig i samtaler.

5.5 Metodiske begrensninger

Tematisk analyse. En kvalitativ analyse, hvor kasuistikker blir bearbeidet og forenklet til kategorier og temaer, vil alltid innebære begrensninger knyttet til forskerens subjektivitet. En annen person ville ikke nødvendigvis ha identifisert de samme kategoriene og temaene som meg, med det samme datamaterialet. Likevel har jeg forsøkt å begrense negative følger av min subjektivitet, for å sikre en god innholdsvaliditet gjennom hele kodeprosessen. Ved bruk av meningsenheter med tilhørende kontekstuell informasjon i første fase av analysen, fikk jeg organisert rådata uten å *utøve vold* på datamaterialet. Gjennom hele kodeprosessen kontrollerte jeg også mitt eget arbeid flere ganger i hver fase, og sikret kritisk etterprøving av min veileder ved flere anledninger. Jeg inkluderte også sitater fra hver kategori da jeg rapporterte resultatene fra studien, slik at lesere også vil være i stand til å vurdere analysearbeidet (Graneheim og Lundman, 2004). Det er også viktig å bemerke at jeg

bevisst unngikk relevant litteratur knyttet til analysen i de tidlige fasene av kodeprosessen, for å ha et åpent og inkluderende blikk (Braun & Clarke, 2006).

Datamaterialet. Datamaterialet som har blitt benyttet i studien består av selv-rapporterte kasuistikkbeskrivelser, som svar på et ustrukturert spørreskjema (Se vedlegg). En begrensning ved selv-rapportering av opplevelser, er at disse ikke er direkte observerbare, og kvaliteten på datamaterialet er altså avhengige av ledernes evne til å reflektere over, og beskrive disse opplevelsene gjennom språk (Polkinghorne, 2005).

En annen begrensning ved datamaterialet, skyldes at kasuistikkbeskrivelsene har en ustrukturert oppbygging, hvor svaret på hva som er vanskelig ikke alltid er lett tilgjengelig. Lederne formulerte beskrivelsene med forventningen om at disse ville bli diskutert på kurset, og at det derved ville være mulig å forklare disse nærmere ved behov. Å undersøke min forståelse med lederne, hadde jeg ikke mulighet til, da datamaterialet allerede var samlet inn og anonymisert i forkant av studien. På grunn av den ustrukturerte formen på beskrivelsene, valgte jeg å inkludere informasjon om hva lederne ønsket å oppnå i samtalen, og om hva som var årsaken til at samtalen ble tatt. Dette ga et mer helhetlig bilde av samtalen som lederne opplevde som vanskelige.

Til slutt må det også nevnes at lederbeskrivelsene representerer ledernes subjektive vurderinger. Som forsker har jeg vært nødt til å ta utgangspunkt i det som blir rapportert i kasuistikkene, og jeg har derfor ikke gjort noen kritisk vurdering av denne tilgjengelige informasjonen. Det er ikke usannsynlig at man kunne ha fått helt andre beskrivelser av disse situasjonene, om det også hadde blitt innhentet komparentopplysninger fra medarbeidere. I utgangspunktet representerer ikke dette en stor begrensning, da det var ledernes opplevelser jeg var interessert i, men diskusjonen i tilknytning til EV, indikerer at dette kan være et viktig forhold å undersøke nærmere.

Utvalget. Studien representerer et forsøk på å avdekke universelle årsaker til at ledere opplever samtaler med medarbeidere som vanskelige, og da vil man kunne trekke fram det anonymiserte datamaterialet som en begrensning. Kjønn, alder og type bedrift/organisasjon er demografisk kunnskap som ikke har vært tilgjengelig i denne studien, og mulige effekter som resultat av disse variablene, har det derfor ikke vært mulig å undersøke. Forskning på kjønnsforskjeller i sammenheng med hva som får medarbeidere til å si ifra eller ikke, har ikke funnet noen entydige resultater (Miceli et al., 2008; Detert & Burris, 2007; LePine & Van Dyne, 1998), og dette kan være en indikasjon på at effekten av slike kjønnsforskjeller også vil være vanskelig å vurdere for ledere som opplever samtaler vanskelig.

En annen begrensning knyttet til generaliserbarheten av resultatene i studien, er at utvalget representerer ledere fra ulike bedrifter og organisasjoner i Norge. Hvor vidt resultatene er overførbare til ledere i andre land er uvisst, selv om resultatene i stor grad lar seg forklare i lys av teoretisk kunnskap som har blitt innhentet utenfor Norge.

Et siste aspekt ved utvalget som kan vurderes som en begrensning, er at deltakerne i studien ikke representerer en gruppe tilfeldig valgte ledere. Lederne tok selv kontakt for å delta i kursrekker knyttet til takling av vanskelige samtaler. Dette vil si at lederne i studien representerer en gruppe individer som, per definisjon, opplever problemsamtaler som vanskelig.

5.6 Framtidig forskning

Denne studien representerer et bidrag i arbeidet mot en bedre forståelse av hva som gjør at samtaler med medarbeidere oppleves vanskelig for ledere, men videre forskning vil være nødvendig for å avdekke et mer fullstendig bilde av hvilke faktorer som blir viktige i denne sammenhengen. Det vil være interessant med videre kvalitativ forskning, både i arbeidet mot å styrke, og/eller utvide kunnskapen som avdekkes i studien. Videre forskning vil også kunne undersøke hvorvidt demografiske variabler som nasjonalitet, kjønn, alder og type organisasjon/bedrift, har noen effekt på hva som oppleves vanskelig for ledere.

Jeg håper også at studien kan inspirere videre forskning på vanskelige samtaler for ledere, til å inkludere opplevelser fra et medarbeiderperspektiv. I denne studien var fokuset utelukkende rettet mot samtaler fra ledere nedover til medarbeidere, men ved å diskutere resultatene fra et medarbeiderperspektiv gjennom EV, ble det tydelig at den gjensidige påvirkningen mellom ledere og medarbeidere vil være interessant å undersøke.

Diskusjonen av den gjensidige påvirkningen mellom medarbeidere og ledere, gjorde det også tydelig at måten det kommuniseres i samtaler, vil spille en viktig rolle. Både Argyris innenfor OL (Argyris, 1976), og Morrison innenfor EV (2011) diskuterer hvordan defensivitet kan spre seg innenfor organisasjoner, og hemme produksjonen av viktig informasjon. Hvordan medarbeidere sier ifra til ledere, og hvordan ledere kommuniserer med medarbeidere, vil være en viktig årsak til hvorfor samtaler oppleves vanskelige. Dette er også noe Morrison trekker fram som en viktig retning for framtidig arbeid innenfor EV (Morrison, 2011), og jeg vil også argumentere for at framtidig forskning knyttet til ledere, vil dra nytte av et fokus på hvordan det kommuniseres i samtaler.

5.7 Konklusjon og praktiske implikasjoner

Identifisering og korrigerende av feil representerer samtaler som ledere vil være nødt til å håndtere fra tid til annen, og gjennomføringen av disse vil kunne være viktig for organisasjoners konkurransedyktighet og overlevelse (Senge, 1990; Stone, Patton & Heen, 2010). Når slike samtaler er så betydningsfulle, vil det være viktig å avdekke mulige begrensninger knyttet til gjennomføringen av disse, og altså finne svar på hvorfor ledere opplever slike samtaler som vanskelige. I denne studien fant jeg indikasjoner på at ledere opplever samtaler som vanskelig når gjennomføringen er ubehagelig, når målet er vanskelig å nå og når samtalen kunne innebære negative konsekvenser. Videre tyder resultatene på at vanskelige samtaler ofte handler om å formidle budskap, skape endring, begrense negative følger og innhente informasjon. Problemene som oppleves vanskelig av ledere i samtaler, tyder på å være medarbeidere med negativ påvirkning på avdelingen, mangelfull fungering, negativt tankesett, manglende forbedringspotensial og ureglementert adferd.

Hvilke praktiske implikasjoner har disse resultatene? Først og fremst representerer resultatene i studien en oversikt over ulike forhold som fører til vanskelige samtaler for ledere. Ved å gjøre denne informasjonen tilgjengelig, vil dette kunne øke beredskapen hos ledere og medarbeidere, slik at de er mer forberedt på *når* vanskelige samtaler kan oppstå, og *hva* dette skyldes. Denne kunnskapen kan hjelpe ledere i å takle slike samtaler, og medarbeidere vil i større grad kunne forstå defensiv adferd fra ledere, om dette skulle oppstå. Videre kan også diskusjonen knyttet til gjensidig påvirkning mellom ledere og medarbeidere, være viktig for ledere å vurdere i møte med vanskelige samtaler. Hvis ledere er i stand til å skape et organisasjonsklima som til enhver tid oppfordrer til produksjon av valid informasjon, vil tilsynelatende fastlåste situasjoner kunne bli åpnet gjennom en bedre forståelse fra begge parter. Uten slik informasjon vil det kunne oppstå en eskalerende negativ prosess, hvor ledere opplever medarbeidere som problematiske, og blir defensive, og hvor medarbeidere responderer på denne adferden med eget forsvar som vil svekke forbedring. Samtaler vil likevel fortsette å bli opplevd som vanskelige av ledere, uavhengig av hvor forberedt de er og hvor god informasjon de får fra sine medarbeidere. Derfor er det nødvendig for ledere å benytte kunnskapen om hvor viktig slike samtaler er, og om hva som kan bli vanskelig, sammen med informasjonen fra sine medarbeidere, til å gjennomføre slike samtaler på tross av det vanskelige.

Litteraturliste

- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 363-375. doi: 10.2307/2391848
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3): 99-101.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1996). Actionable knowledge: Design causality in the service of consequential theory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(4), 390-406. doi: 10.1177/0021886396324004
- Argyris C. (1999). *On organizational learning*. Cambridge, Oxford: Blackwell Publishers.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Oxford, England: Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23-57. doi: 10.2307/2393590
- Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M., & Christianson, M. K. (2009). Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations. In M. S. Edwards & J. Greenberg (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 175–201). Bingley: Emerald Group.
- Athanassiades, J. C. (1973). The sounds and silences of employee communication. *Journal of Business Communication*, 10, 43-50. doi: 10.1177/002194367301000406
- Bryman, A., & Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS release 10 for Windows*. London: Routledge.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922. doi: 10.1037/0021-9010.93.4.912
- Carayon, P. (2011). *Handbook of human factors and ergonomics in health care and patient safety, second edition*. Boca Raton, FL: Taylor & Francis.

- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. doi: 10.5465/amj.2007.26279183
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488. doi: 10.5465/amj.2011.61967925
- Dierkis, M., Antal A. B., Child J., & Nonaka I. (2003). *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., Lawrence, K. A., & Miner-Rubino, K. (2002). Red light, green light: Making sense of the organizational context for issue selling. *Organization Science*, 13(4), 355-369. doi: doi:10.1287/orsc.13.4.355.2949
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, 18, 407-425. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199705)18:5<407::AID-SMJ881>3.0.CO;2-J
- Dyne, L. V., Ang, S. and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359–1392. doi: 10.1111/1467-6486.00384
- Easterby-Smith, M., & Lyles M. A. (2003). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford, UK: Blackwell Publishing
- Easterby-Smith, M., Snell, R., & Gherardi, S. (1998). Organizational learning: Diverging communities of practice? *Management Learning*, 29(3), 259-272. doi: 10.1177/1350507698293001
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40, 1419–1452. doi: 10.1111/1467-6486.00386
- Enz, C., & Schwenk, C. (1991). The performance edge: Strategic and value dissensus. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 75-85. doi: 10.1007/BF01390440
- Erez, A., Lepine, J. A. & Elms, H. (2002). Effects of rotated leadership and peer evaluation on the functioning and effectiveness of self-managed teams: A quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 55, 929–948. doi: 10.1111/j.1744-6570.2002.tb00135.x
- Falconer, L. (2006). Organizational learning, tacit information, and e-learning: A review. *The Learning Organization*, 13(2), 140-151. doi: 10.1108/09696470610645476

- Fransella F. (2005). *The essential practitioner's handbook of personal construct psychology*. Chichester: John Wiley & Son.
- Glauser, M. J. (1984). Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis. *Human Relations*, 37(8), 613-643. doi: 10.1177/001872678403700804
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28(0), 3-34. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Hayes, N. (2000). *Doing psychological research*. Buckingham: Open University Press.
- Holloway, I., & Todres, L. (2003). The status of method: Flexibility, consistency and coherence. *Qualitative Research*, 3(3), 345-357. doi: 10.1177/1468794103033004
- Islam, G., & Zyphur, M. J. (2005). Power, voice, and hierarchy: Exploring the antecedents of speaking up in groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(2), 93-103. doi: 10.1037/1089-2699.9.2.93
- Janssen, O., de Vries, T., & Cozijnsen, A. J. (1998). Voicing by adapting and innovating employees: an empirical study on how personality and environment interact to affect voice behavior. *Human Relations*, 51(7), 945-967. doi: 10.1177/00187267980510070
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29(0), 163-193. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868. doi: 10.1037/0021-9010.83.6.853
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336. doi: 10.1037/0021-9010.86.2.326
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>
- Meyer, D. Z., & Avery, L. M. (2009). Excel as a qualitative data analysis tool. *Field Methods*, 21(1), 91-112. doi: 10.1177/1525822x08323985

- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 17(1), 2-26. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.infoandorg.2006.11.001>
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-blowing in organizations*. Mahwah, NJ: Taylor and Francis, LEA Organization and Management Series.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. and Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453–1476. doi: 10.1111/1467-6486.00387
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. doi: 10.1080/19416520.2011.574506
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. doi: 10.5465/amr.2000.3707697
- Morrison, E. W., & Rothman, N. B. (2009). Silence and the dynamics of power. In M. S. Edwards & J. Greenberg (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 111–133). Bingley: Emerald Group.
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183-191. doi: 10.1037/a0020744
- Nemeth, C., J. (1985). Dissent, group process, and creativity. *Advances in Group Processes*, 2, 57-75
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, 81, 52–58. doi: 10.1109/EMR.2003.24935
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369. doi: 10.1016/S0742-7301(01)20007-3
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137-145. doi: 10.1037/0022-0167.52.2.137
- Premeaux, S. F. and Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40, 1537–1562. doi: 10.1111/1467-6486.00390
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1979). Some correlations of communication roles in organizations. *Academy of Management Journal*, 22(1), 42-57. doi: 10.2307/255477

- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627. doi: 10.2307/256461
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of learning*. New York: Doubleday.
- Shaw, R. E., & Turvey, M. T. (1981). Coalitions as models for ecosystems: A realistic perspective on perceptual organization. In M. Kubovy & J. R. Pomerantz (Eds.), *Perceptual organization* (pp. 343–408). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Shrivastava, P. (1983). A Typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20, 7–28. doi: 10.1111/j.1467-6486.1983.tb00195.x
- Stamper, C. L. and Dyne, L. V. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*. 22: 517–536. doi: 10.1002/job.100
- Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (2000). *Difficult conversations: How to discuss what matters most*. New York, NY: Penguin Group.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203. doi: 10.5465/amj.2008.35732719
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2012). Ask and you shall hear (but not always): Examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology*, 65(2), 251-282. doi: 10.1111/j.1744-6570.2012.01248.x
- Tsang, E. W. K. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 50(1), 73-89. doi: 10.1177/001872679705000104
- Van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J. (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195-1207. doi: 10.1037/0021-9010.93.6.1195
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953-964. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.004

Vedlegg

Spørreskjema

Til deltakerne på Konflikthåndtering og vanskelige samtaler

For at dere skal få mest mulig læring ut av kurset, vil vi i stor grad arbeide med deres eget materiale - dvs. vanskelige samtaler og konfliktsituasjoner som dere selv har opplevd og stått fast i. Vi ser det derfor som viktig at du forbereder en konfliktsituasjon eller en vanskelig samtale som du kunne tenke deg å få belyst i løpet av kurset. Velg en situasjon som virkelig angår deg - som det er viktig for deg å få mer klarhet i hvordan du kunne takle.

Eksempler på vanskelige situasjoner kan være:

- * Hvordan konfrontere en medarbeider med at han eller hun ikke gjør jobben godt nok?
- * Hvordan fortelle en medarbeider som har søkt på en stilling at vedkommende ikke er kvalifisert?
- * Hvordan ta opp illojalitet fra medarbeidere?
- * Hvordan ta opp mistanke om alkoholproblem hos en medarbeider?
- * Hvordan hjelpe medarbeidere som er i konflikt med hverandre til å takle problemene sine?
- * Hvordan ta opp at man har et dårlig forhold til en kollega?

og et utall andre situasjoner man kan stå i på jobben.

Det er et poeng at den vanskelige situasjonen er konkret og involverer minst to personer, slik at vi har mulighet for å rollespille den, og prøve ut ulike håndteringsstrategier.

Hvis du ikke har en selvopplevd vanskelig situasjon du ønsker å arbeide med, ber vi deg beskrive en vanskelig situasjon du kanskje har grudd deg for, men som du foreløpig ikke har gjort noe med, eller en situasjon du regner med å komme opp i før eller senere.

Lag en beskrivelse på omtrent en side, og forsøk å gjøre den så konkret som mulig. Beskriv HVEM som er involvert i situasjonen, HVA problemet består i, og HVORDAN situasjonen er vanskelig for deg.

Beskrivelsen tas med på kurset.