

Kollegaveiledning og organisasjonsutvikling

*En kompleksitetsteoretisk analyse av
problemrettet kollegaveiledning i grupper og
dens bidrag til organisasjonsutvikling*

Hilde Harviken Bangen



Masteroppgave i pedagogikk
Kunnskap, utdanning og læring

Institutt for pedagogikk
Det utdanningsvitenskapelig fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2015

“Det er når mennesker sier sin mening og gir verden navn, at de forandrer den, og dialogen tvinger seg frem som menneskers måte å nå betydning som mennesker på”

(Paulo Freire, 1974)

“Et liv uten meningsutveksling er uverdigg for mennesket”

(Sokrates)

“Complexity is dependent on the number of different types of components, the number of types of links, and the speed of change of the system”

(Schneberger & McLean, 2003)

Sammendrag av masteroppgaven i pedagogikk

<u>Tittel</u> Kollegaveiledning og organisasjonsutvikling – En kompleksitetsteoretisk analyse av problemrettet kollegaveiledning i grupper og dens bidrag til organisasjonsutvikling	
<u>Av:</u> Hilde Harviken Bangen	
<u>Eksamen:</u> Master i pedagogikk Studieretning: Kunnskap, utdanning og læring	<u>Semester:</u> Vår 2015
<u>Stikkord:</u> Kompleksitetsteori, problemrettet kollegaveiledning, organisasjonsutvikling, HR-arbeid	

© Hilde Harviken Bangen

2015

Kollegaveiledning og organisasjonsutvikling – En kompleksitetsteoretisk analyse av problemrettet kollegaveiledning i grupper og dens bidrag til organisasjonsutvikling

Hilde Harviken Bangen

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

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammen drag

Denne oppgaven har til hensikt å belyse hvilken påvirkning kollegaveiledning kan ha på organisasjonsutvikling, og dette blir gjort med utgangspunkt i et kompleksitetsteoretisk perspektiv. Fokuset er på hvordan endring kan oppstå, og hvilke konsekvenser det har for omgivelsene. Dette blir gjort i håp om å gi ny innsikt i forhold til bruk av kollegaveiledning i en organisasjon og hva veiledning kan bidra med. For å finne svar på denne problemstillingen ble følgende forskningsspørsmål ble utarbeidet:

- På hvilken måte kan man knytte det som skjer i problemrettet kollegaveiledning til kompleksitetsteoretiske fenomener?
- Hvordan kan problemrettet kollegaveiledning, i et kompleksitetsteoretisk perspektiv, påvirke organisasjonsutvikling?
- Og hvilke implikasjoner har dette for HR-arbeid?

Oppgavens innhold er først en innføring i Lauvås og Handals handlings- og refleksjonsmodell og praksisteori. En sentral idé i handlings- og refleksjonsmodellen er å forsøke å styrke forholdet mellom tenkning og handling og gjøre arbeidstakerne bevisste på hva – i deres egen og yrkeskulturens tenkning og handling – som ligger bak arbeidet deres. Refleksjon både før, under og etter handling er nødvendig for klok handling og fortsatt læring (Lauvås & Handal, 2014). Kollegaveiledning som metode har som hensikt å bygge videre på den eksisterende kompetansen i personalet og gjennom å dele sin kunnskap vil man kunne utvikle en felles innsikt. Den enkelte medarbeider som deltar skal få hjelp av kolleger til å bevisstgjøre og videreutvikle sin praksisteori, samtidig som det utvikles en felles profesjonell yrkeskunnskap, yrkesetikk og praksis (Lauvås, Lycke, & Handal, 2004). Problemrettet kollegaveiledning i grupper er veiledningsmetoden som er brukt i dette prosjektet, og den tar utgangspunkt i et problem eller utfordring som den enkelte ansatte møter på arbeidsplassen. Kollegene veileder hverandre, og på bakgrunn av veiledningen kan en ønske å gjøre endring på sin nåværende praksis. Oppgaven vil derfor se om denne endringen påvirker organisasjonsutvikling.

Kompleksitetsteori har en nedenfra-og-opp tilnærming til utvikling, noe som gjør den interessant i forhold til endring som kan skje under forutsetning av problemrettet kollegaveiledning i grupper. Teorien belyser hvordan spontane handlinger hos personer i

organisasjonen kan ha innvirkning på organisasjonen, samt hvordan organisasjonens systemer og strukturer er med på å påvirke de ansatte i forhold til handlinger de foretar seg. Fokuset i teorien er dermed på dynamikken og forbindelsene i miljøet, i dette tilfellet organisasjonen, og personene i dette miljøet (Fenwick, 2012). Ulike dimensjoner fra teorien blir løftet frem, og disse blir brukt for å trekke paralleller mellom kollegaveiledning og kompleksitetsteori.

Datainnsamlingsmetoden som er brukt i dette prosjektet er fokusgruppeintervju, og det er analysen fra disse intervjuene som er utgangspunkt for å kunne svare på forskningsspørsmålene. Analysens hovedfunn indikerer at det er mulig å knytte det som skjer i kollegaveiledningen til kompleksitetsteori. Hovedfunnene viser også at kollegaveiledning kan påvirke organisasjonen ved økt selvorganisering, dobbelkretslæring, kunnskapsdeling og nettverksbygging. Da oppgaven i all hovedsak bygger på refleksjoner gjort av deltakere fra én seksjon i en organisasjon, vil derfor noe av funnene bli analysert og drøftet på et hypotetisk plan. Det er likevel interessant å drøfte på hvilken måte kollegaveiledning og kompleksitetsteori har innvirkning på organisasjonen. Dataene viser til slutt at dette har implikasjoner for HR-arbeid, da det å legge til rette for grensarbeid og knytte kontakter med nettverksnoder, virker formålstjenlig på organisasjonen.

Konklusjonen sier derfor, i et kompleksitetsteoretisk perspektiv, at kollegaveiledning kan ses på som en type selvorganisert gruppe, som kan starte en utviklingsprosess nedenfra og opp. Det er refleksjonen over handling som er utgangspunktet for å gjøre endringer med nåværende praksis. For et påbyggende prosjekt ville det være av interesse å undersøke hvordan en kollegaveiledningsgruppe sammensatt av personer fra forskjellige deler av organisasjonen vil påvirke organisasjonsutvikling.

Mine avsluttende refleksjoner baserer seg på mine tanker gjort omkring kollegaveiledning og kompleksitetsteori. Kollegaveiledning, lagt til rette på en god måte, vil være en gunstig metode for å bruke ressurser og den kompetansen som finnes i organisasjonen. Samtidig gir kompleksitetsteori ny innsikt i utviklingsprosesser, og gir en nyskapende forståelsesramme for å analysere en organisasjon. Denne oppgaven er med dette interessant for HR-arbeidere og ledere, samt medarbeidere som ønsker å sette i gang med kollegaveiledning.

Forord

Å jobbe med denne masteroppgaven har ikke bare bidratt til økt kunnskap om kompleksitetsteori og kollegaveiledning, den har nok i all hovedsak lært meg å takle frustrasjoner og utfordringer. Selv om det har vært mye arbeid og mange tanker, sitter jeg nå her med en ferdig masteroppgave! Og det er derfor mange som fortjener anerkjennelse og takk for dette.

Først vil jeg takke alle informanter, deltakere til kollegaveiledning, fagansvarlige, ledere og organisasjonen som lot meg gjennomføre dette prosjektet. Uten dere hadde det ikke vært noe å forske på!

Til min fantastiske veileder, Gunnar Handal, som har støttet opp om mitt noe vågale prosjekt og kommet med gode spørsmål og konstruktive tilbakemeldinger. Hver veiledning og hver samtale har gitt meg selvtillit og pågangsmot gjennom hele prosjektet. Tusen takk!

Til mamma som har gitt meg gode råd og tilbakemeldinger på alle deler av oppgaven. Til pappa for oppmuntrende ord og god mat når jeg spør om det. Og til min bror for kulturelle pauser og inspirasjon; *“Rett frem tar ingen veldig langt”* (Den Lille Prinsen).

Til min venninne, Carina, for gode innspill, latter og som alltid sier ja til et glass vin når man har som mest behov for det! Til mine medstudenter og lunsjpartnere, uten dere hadde mastergradsstudiet blitt fryktelig kjedelig! Til min gode nabo på lesesalen, Miriam, som alltid hadde et svar på ting jeg lurte på; teknisk som filosofisk. Og til mine venner som fått høre gang på gang hvor kompleks kompleksitetsteorien er, jeg takker for tålmodigheten!

Til slutt vil jeg siterer Pippi Langstrømpe og med denne oppgaven vise at det er lov å være litt naiv, så lenge man har pågangsmot og vilje:

“Det har jeg aldri prøvd før, så det tror jeg sikkert at jeg kan klare!”

Oslo, mai 2015

Hilde Harviken Bangen

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema	1
1.2	Presentasjon av studiens problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.3	Oppgavens oppbygging	3
2	Kollegaveiledning	6
2.1	Handlings- og refleksjonsmodellen	6
2.1.1	Praksisteori og praksistrekanten	7
2.2	Problemrettet kollegaveiledning i grupper	9
2.2.1	Gjennomføring av problemrettet kollegaveiledning i grupper; fase for fase	10
2.2.2	Problemrettet kollegaveiledning og HR-arbeid	12
2.3	Oppsummering	13
3	Kompleksitetsteori	14
3.1	Kompleksitetsteori, en innføring	14
3.2	Avklaring av begreper innen kompleksitetsteori	16
3.2.1	Ikke-linearitet	16
3.2.2	Selvorganisering	16
3.2.3	Feedback-loops	17
3.3	Systemer og strukturer	19
3.3.1	Komplekse systemer	19
3.4	Kompleksitetsteori, organisasjon og utvikling	21
3.4.1	Organisasjonsutvikling som komplekse responderende prosesser	23
3.5	Oppsummering	25
4	Problemrettet kollegaveiledning i grupper og kompleksitetsteori	26
4.1	Kompleksitetsteori og problemrettet kollegaveiledning	26
4.1.1	Grunnlag for spredning av erfaringer, idéer og kunnskap	26
4.1.2	Kollegaveiledning og selvorganisering	29
4.1.3	Kollegaveiledning og feedback-loops	30
4.2	Et HR-perspektiv på kollegaveiledning og kompleksitetsteori	31
4.3	Oppsummering	32

5	Design og metode	34
5.1	Valg av design	34
5.2	Utvalgsprosedyre	36
5.2.1	Kollegaveiledningsforsøket.....	36
5.2.2	Valg av deltakere til fokusgruppen	37
5.3	Praktisk gjennomføring av undersøkelsen.....	38
5.4	Forskningsintervju som metode for datainnsamling	40
5.4.1	Kvalitativt forskningsintervju	40
5.4.2	Fokusgruppeintervju.....	40
5.4.3	Intervjuguide	42
5.5	Analyse og tolkning av intervjuene	44
5.6	Oppgavens validitet og reliabilitet.....	46
5.6.1	Troverdighet	47
5.6.2	Pålitelighet.....	48
5.7	Oppsummering	49
6	Analyse av kollegaveiledningens bidrag til organisasjonsutvikling	50
6.1	Samhandling bidrar til utvikling.....	50
6.2	Selvorganisering og nye nettverk	53
6.3	Feedback-loops: en horisontal og vertikal utvikling	57
6.4	Hovedfunn	59
7	Kompleksitetsteori og kollegaveiledning; hva så?	61
7.1	Samhandling og kunnskapsdeling	62
7.2	Feedback-loops på mikro- og makroplan	64
7.3	Selvorganisering, nøkkelperson og grensearbeid	66
7.4	Begrensninger ved oppgaven.....	68
7.4.1	Begrensninger ved bruk av problemrettet kollegaveiledning i grupper	68
7.4.2	Kompleksitetsteoriens begrensninger	69
8	Konklusjon og veien videre	71
8.1	Avsluttende refleksjoner.....	73
	Litteraturliste	74
	Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet	Feil! Bokmerke er ikke definert.
	Vedlegg 2: Problemrettet veiledning i grupper	Feil! Bokmerke er ikke definert.

Vedlegg 3: IntervjuguideneFeil! Bokmerke er ikke definert.

Figur 1: Praksistrekanten (Kilde: Lauvås, Lycke og Handal) 8

Figur 2: Tradisjonsbestemt og innovativ tenkning (Kilde: Ceserani og Greatewood) 28

Figur 3: Enkelkrets- og dobbelkretslæring (Kilde: Agyirs og Schön) 28

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Organisasjoner etableres av mennesker, drives av mennesker og formes av menneskers handlinger (Fivelsdal, Nordhaug, & Bakka, 2004, s. 59).

Dette sitatet belyser hvilken betydning mennesker har for organisasjoner, og hvordan ansattes handlinger er med på å forme organisasjonen og dens utvikling. Sitatet legger til grunn at organisasjoner hele tiden er i bevegelse og forandres kontinuerlig. Ved å studere dynamikken som foregår mellom mennesker og organisasjoner og hvordan den er med på å påvirke utvikling, får man et innblikk i hvordan organisasjonen fungerer. Med utgangspunkt i dette ønsker jeg å se på hva slags rolle den enkelte ansatte eller grupper av ansatte kan ha i organisasjonsutviklingsprosesser.

Bakgrunnen for denne studien var en forespørsel fra en organisasjon (organisasjonen er etter anmodning anonymisert) som ønsket å gå i gang med kollegaveiledning. Kollegaveiledning var et forholdsvis ukjent tema for min del, men jeg så raskt potensiale til å utvikle dette til å bli mitt mastergradsprosjekt. Det som fanget min interesse var å forstå hvordan kollegaveiledning kan bidra til endring hos de ansatte, og hvordan denne endringen påvirker organisasjonen som de er en del av. For å kunne undersøke dette valgte jeg å bruke kompleksitetsteorien som rammeverk for min analyse og forståelse. Kompleksitetsteori var også en relativt ny teori for meg da jeg satte i gang med prosjektet i desember, men dens unike beskrivelse av hvordan endring oppstår og hvordan systemer og strukturer er med på å påvirke organisasjoner, var avgjørende for at jeg valgte å gå i gang med en kompleksitetsteoretisk analyse.

Kollegaveiledning, og da problemrettet kollegaveiledning i grupper som ble valgt som veiledningsmetode i dette prosjektet, tar utgangspunkt i utfordringer de ansatte har i forhold til sin daglige praksis. Den legger vekt på at kolleger skal veilede hverandre, og med det dele erfaringer og kunnskaper. Det at denne metoden er forankret i arbeidspraksisen til den ansatte, gjør at endring av denne praksisen kan skape forandringer også for organisasjonen. Det er her

kompleksitetsteorien gir spennende innblikk i hvordan endring kan oppstå og hvilke konsekvenser det kan medføre. Kompleksitetsteorien tar utgangspunkt i at det ikke er noe skille mellom organisasjon og menneskene i organisasjonen. Teorien forsøker videre å forklare hvordan spontane hendelser kan få innvirkning på organisasjonen. I kompleksitetsteorien er mennesker en del av forskjellige systemer, og disse systemene utvikles til stadighet.

Det interessante ved denne oppgaven er at den illustrerer hvordan en enkel veiledning har innvirkning på organisasjonen og organisasjonsutvikling. Med kompleksitetsteorien som analytisk rammeverk muliggjør det en ny forståelse av kollegaveilednings nytteverdi, og hvilke implikasjoner dette har for organisasjonen. I tillegg til å klargjøre hva kollegaveiledning kan bidra med, er det aktuelt å se hva slags implikasjoner kollegaveiledning og kompleksitetsteori har på Human Resources-arbeid (fra nå kalt HR-arbeid). HR-arbeid er i denne oppgaven knyttet til det å legge til rette for utvikling av praksis, deling av kunnskap og å kjenne til de ulike systemene som eksisterer i organisasjonen. Dette siste punktet er med på å skape en helhet i oppgaven, da det gir en kontekst for kollegaveiledning og kompleksitetsteori.

1.2 Presentasjon av studiens problemstilling og forskningsspørsmål

For å undersøke oppgavens problemstilling, som er hva problemrettet kollegaveiledning kan bidra med i forhold til organisasjonsutvikling, ble følgende tre forskningsspørsmål utarbeidet:

- På hvilken måte kan man knytte det som skjer i problemrettet kollegaveiledning til kompleksitetsteoretiske fenomener?
- Hvordan kan problemrettet kollegaveiledning, i et kompleksitetsteoretisk perspektiv, påvirke organisasjonsutvikling?
- Og hvilke implikasjoner har dette for HR-arbeid?

Det første forskningsspørsmålet ble utformet med det formål å se på muligheten for å trekke paralleller mellom problemrettet kollegaveiledning og det som skjer i denne metoden, til

begreper og fenomener innen kompleksitetsteori. Det andre spørsmålet fokuserer på kollegaveiledning og hva det kan bidra med for organisasjonsutvikling, og det siste spørsmålet ønsker å belyse hvilken betydning dette har for HR-arbeid. Denne rekkefølgen i spørsmålene viser en helhetlig tilnærming til organisasjonen, og fungerer som en trinnvis fremstilling av problemstillingen, da den først ser på kollegaveiledning og kompleksitetsteori, så hva kollegaveiledning kan bidra med i en organisasjon i forhold til utvikling, og til slutt hvilke implikasjoner dette kan ha for HR-arbeid. Utviklingsbegrepet er knyttet til hvordan organisasjoner forandres og endres, og den enkelte ansattes mulighet for å påvirke dette.

1.3 Oppgavens oppbygging

Denne oppgaven har en systematisk og påbyggende inndeling. Hvert kapittel bygger videre på det som står i de foregående avsnittene. Hvert kapittel i teoridelen har en oppsummering hvor nøkkelordene er skrevet i kursiv. Dette er ment for å tydeliggjøre de viktigste begrepene fra teorien som har blitt introdusert, samt at disse nøkkelordene er betydningsfulle i forhold til analysen og drøftingen. Analysen og drøftingen har ikke fått et slikt avsnitt, men delen om hovedfunn kan betraktes som en type oppsummering og er ledende for den forestående analysen. Oppgaven avslutter med konklusjon og veien videre, og mine avsluttende refleksjoner vil bli presentert.

Kapittel 2 starter med en gjennomgang av kollegaveiledningsbegrepet og en introduksjon til problemrettet kollegaveiledning i grupper, da dette er metoden som er brukt i mastergradsprosjektet. Det er Lauvås og Handals veiledningsteori som er i fokus. Deres forskning er basert på refleksjon og refleksjon omkring handling, og det er dette som er av interesse, da oppgaven ønsker å se på om refleksjon rundt handling fører til endring av praksis og om endring av denne praksisen leder til organisasjonsutvikling. Jeg har valgt å beskrive kort, fase for fase, hvordan man går frem når man holder på med problemrettet kollegaveiledning, slik at leseren får et inntrykk av hvordan denne metoden for veiledning fungerer. Bakgrunnen for dette valget er at metoden i seg selv kan analyseres i et kompleksitetsteoretisk perspektiv.

Kapittel 3 omhandler kompleksitetsteori. Siden denne teorien er omfattende og kompleks, vil noen dimensjoner bli omtalt i høyere grad enn andre, da denne oppgaven fokuserer på et

utvalg dimensjoner. Disse dimensjonene er *samhandling (komplekse responderende prosesser)*, *feedback-loops* og *selvorganisering*. Samhandling er i utgangspunktet ikke et begrep direkte knyttet til kompleksitetsteori, men det er gjort mye forskning i forhold til hvordan kommunikasjon er med på å skape forandring. Denne delen av kapitlet bygger på forskning av Stacey og Fonseca. Da samhandling er sentralt i kollegaveiledning, er det derfor naturlig å ta dette med, og analysere datamaterialet i forhold til dette. Kapitlet vil gi en grunnleggende innføring i kompleksitetsteorien og dens betydning, slik at leseren blir oppmerksom min tolkning og bruk av den, og at man selv kan gjøre seg opp en mening om den. Dette kapitlet er lagt opp på en slik måte at det først blir gitt en generell innføring, deretter en begrepsavklaring av viktige dimensjoner i teorien, hvor kapitlet til slutt retter blikket mot kompleksitetsteoriens betydning for kollegaveiledning og organisasjonsutvikling.

Siste del av teoriinnføringen, kapittel 4, kobler sammen problemrettet kollegaveiledning og kompleksitetsteori og ser på hvordan kollegaveiledning - i et kompleksitetsperspektiv - bidrar til utvikling. Dette kapitlet er retningsgivende for analysen og drøftingen senere i oppgaven. Med bakgrunn i forskningsspørsmålene har jeg i de foregående avsnittene vist, fra en teoretisk synsvinkel, hvordan kollegaveiledning og kompleksitetsteori kan knyttes sammen, og hvilke implikasjoner det kan ha for en HR-avdeling som er opptatt av utvikling og endring. Hensikten er å se om kompleksitetsteorien kan gi ny innsikt til hvordan man tenker om bruk av kollegaveiledning.

Kapittel 5 omhandler metode og design. Her presenteres et kvalitativt forskningsdesign, med hovedvekt på fokusgruppeintervju. Den praktiske gjennomføringen og valg av informanter vil bli fremstilt og det blir gjort kritiske refleksjoner rundt valg jeg har foretatt mens undersøkelsen pågikk. Avslutningsvis i dette kapitlet vil oppgavens validitet og reliabilitet bli diskutert.

Nå som teori og metode er på plass, er kapittel 6 en analyse av datamaterialet. Denne analysen tar utgangspunkt i svarene til mine informanter fra fokusgruppeintervjuene, og dette vil bli analysert med bakgrunn i de dimensjonene som ble presentert i teorikapitlene. Basert på denne analysen, vil jeg svare på forskningsspørsmålene mine. Analysen viser at det er mulig å knytte kompleksitetsteorien og noen av dens dimensjoner til problemrettet kollegaveiledning, faktorer som kan påvirke organisasjonsutvikling vil bli belyst og med støttet i dette hva slags implikasjoner det har for HR-arbeid.

I kapittel 7 vil funnene så bli drøftet i lys av aktuell teori og forskningsspørsmål. Da det tidligere ikke er gjort mye forskning rundt bruk av kompleksitetsteori for å se på hvordan kollegaveiledning påvirker organisasjonsutvikling, har jeg valgt å knytte deler av drøftingen til annen organisasjonsforskning. Dette er gjort for å bygge opp under det tredje forskningsspørsmålet, og drøfte hva kollegaveiledning i et kompleksitetsteoretisk perspektiv har å si for HR-arbeid. Kapittelet avsluttes med å drøfte begrensninger ved bruk av kollegaveiledning og kompleksitetsteori.

Konklusjon og forslag til videre forskning vil bli presentert i kapittel 8, oppgavens siste kapittel. Konklusjonen bygger på analysen og drøftingen, og med bakgrunn i dette blir det gitt forslag til videre forskning. Oppgaven konkluderer med at samhandlingen som skjer i problemrettet kollegaveiledning kan knyttes til kompleksitetsteoretiske fenomener. I et kompleksitetsteoretisk perspektiv, ligger det et potensiale for at kollegaveiledning kan påvirke organisasjonsutvikling, og dette gir implikasjoner for HR-arbeid, da det er mulig å legge til rette for utvikling og benytte seg av de ressurser som allerede finnes i organisasjonen. Helt til slutt vil mine avsluttende refleksjoner bli fremstilt. Dette er tanker jeg har gjort meg angående kollegaveiledning og kompleksitetsteori gjennom hele prosjektet, og særlig i den avsluttende fasen.

2 Kollegaveiledning

Veiledning er ikke lenger en aktivitet som bare er forbeholdt personer som er i et studieløp. Det har nå blitt vanligere med veiledning også på arbeidsplassen blant aktive yrkesutøvere. Veiledningen som skjer blant yrkesutøvere er som oftest knyttet til det daglige arbeidet, og det finnes er rekke forskjellige måter å gi og få veiledning på. En type veiledningsform som blir brukt på ulike arbeidsplasser er kollegaveiledning. I kollegaveiledningen er det kolleger som veileder hverandre, og det skjer uten innblanding fra ledere og eksterne personer. At kolleger hjelper hverandre er i grunn ikke noe nytt, det som derimot er det nye er at det blir satt av tid til veiledning på arbeidsplassen i arbeidstiden (Lauvås & Handal, 2014). Det skjer ikke på kurs eller etter endt arbeidsdag. Innenfor kollegaveiledning finnes det forskjellige metoder for gjennomføring av aktiviteten, men denne oppgaven vil i all hovedsak ta for seg problemrettet kollegaveiledning i grupper (Lauvås et al., 2004).

Kollegaveiledning har i stor grad blitt brukt i profesjonsrettede yrker og da særlig blant lærere og helsearbeidere. Denne oppgaven har verken skoler eller sykehus som utgangspunkt, men heller en større organisasjon med mange avdelinger og seksjoner og med en tydelig hierarkisk struktur. Det er lite forskning på bruk av kollegaveiledning i en slik type organisasjon, og dermed også på effekten ved bruk av den. Det kan virke som å være en uutnyttet metode i organisasjonssammenheng, og kan fungere som et alternativ til utstrakt bruk av konsulenter, mentorer og coachingvirksomhet. Veiledningen tar utgangspunkt i medarbeiderne selv og benytter seg av de menneskelige ressursene som er til stede i avdelingene og seksjonene. Denne neste delen av oppgaven tar for seg handlings- og refleksjonsmodellen til Lauvås og Handal (2014), praksistrekanten som utgangspunkt for veiledningen vil bli presentert og problemrettet kollegaveiledning i grupper metoden vil bli gjennomgått fase for fase. Avslutningsvis er det en oppsummering, hvor kollegaveiledning blir knyttet til HR-arbeid.

2.1 Handlings- og refleksjonsmodellen

Lauvås og Handals forskning omkring veiledning har hatt særlig fokus på praksis, handling og refleksjon. Da denne type veiledning ble introdusert i Norden på begynnelsen av 1980-tallet, var det som en reaksjon på en veiledningstradisjon blant annet i lærerutdanningen, der

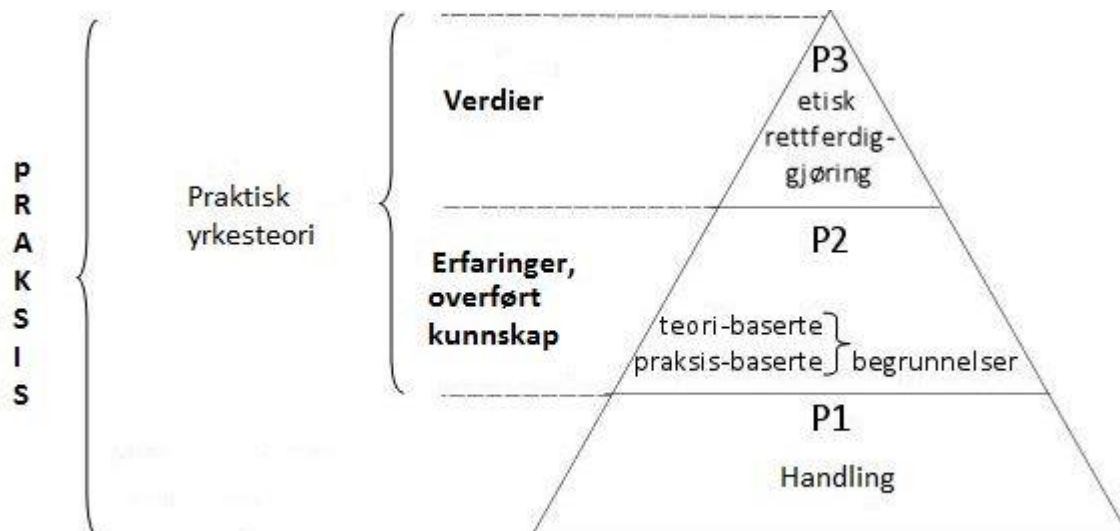
mønstrer var forholdsvis likt en mester-lærling-relasjon. Dette mønsteret var preget i stor grad av demonstrasjon, øving og korreksjon. Det var graden av handlingsnærhet som stod i fokus, altså det å kunne utføre arbeidsoppgaver på en mest mulig riktig måte i forhold til en gitt norm. Et eksempel på en slik tradisjonstung veiledningsmodell finner vi i håndverk og kunstfagene (Lycke, Lauvås, & Handal, 2000). En sentral idé i handlings- og refleksjonsmodellen er å forsøke å styrke forholdet mellom tenkning og handling og gjøre arbeidstakerne bevisste på hva – i deres egen og yrkeskulturens tenkning og handling – som ligger bak arbeidet deres. Refleksjon både før, under og etter handling er nødvendig for klok handling og fortsatt læring (Lauvås & Handal, 2014).

Veiledning som refleksjon over handling går mer ut på å hjelpe yrkesutøvere (eller studenter) til å bli mer klar over det grunnlaget deres yrkesutøvelse faktisk hviler på, enn å formidle den "riktige" yrkesutøvelsen eller det nødvendige kunnskapsgrunnlaget. Ved å bli mer klar over egen yrkeskunnskap, øker mulighetene for å endre og utvikle kunnskapsbasen. Det er altså hjelp til rikholdig refleksjon omkring egen handling og grunnlaget for den, veiledning basert på handling og refleksjon dreier seg om det (Lauvås & Handal, 1990, s. 45 og 47).

Et av grunnlagene for modellen er forståelsen av praksis som et mer omfattende fenomen enn bare handling. Begrepet praksisteori som et uttrykk for den mentale bakgrunnen vi har for handling, er et annet. Veiledningen blir derfor en virksomhet som tar utgangspunkt i konkrete yrkeshandlinger, og som skal bidra til å mobilisere praksisteorien til den veiledede og medvirke til å bevisstgjøre den, utvikle den, støtte den og utfordre den – før den som blir veiledet selv trekker konsekvensene for handlingen (Lauvås & Handal, 2014, s. 132).

2.1.1 Praksisteori og praksistrekanten

Løvlie introduserte på 1970-tallet en analyse av praksis med tre nivåer fremstilt som en trekant. Hovedpoenget ved praksistrekanten er at praktisk virksomhet er noe mer enn selve handlingen som bedrives, og at det vide praksisbegrepet omfatter ulike nivåer eller aspekter (Lauvås & Handal, 2014).



Figur 1: Praksistrekanten (Lauvås, Lycke og Handal, 2004, s. 68)

P1-nivået er selve handlingene eller en beskrivelse av planene for dem, det som kan observeres. Disse handlingene er ikke tilfeldige siden mange faktorer i situasjonen presser fram bestemte handlingsmønstre. Veiledningens oppgave blir derfor å hjelpe den enkelte til å trekke forbindelseslinjer mellom verdier og teoretisk kunnskap, og den praktiske hverdagen i tilknytning til den enkeltes tenkning om og handling i en konkret situasjon. Veiledningen tar utgangspunkt i P1-nivået, men det er de to øverste nivåene i praksistrekanten den først og fremst dreier seg om. Den praktiske yrkesteorien er den kunnskapen, den erfaringen og de verdiene vi har iboende i oss når vi forsøker å begrunne og rettferdiggjøre handlingene våre (Handal & Lauvås, 1999, s. 40-45).

På P2-nivået mobiliserer vi erfaring for å begrunne vår handling. Dette vil si at vi bygger på opplevelser vi før har hatt, det kan være at vi har lyktes i en situasjon eller mislyktes. Har vi lyktes er det større sannsynlighet for at vi vil gjenta denne handlingen. Negative erfaringer vil på den annen side sette en stopper for handlingen. På dette nivået resonnerer vi om hva som virker og hva som er hensiktsmessig å gjøre, og hvorfor vi mener det er slik på grunnlag av praktiske og teoretiske begrunnelser. Dette bli basert på egne erfaringer, på kunnskap om andres erfaringer og på teoretisk innsikt (Handal & Lauvås, 1999, s. 40-45).

P3-nivået ser på den etiske rettferdiggjørelsen av handlingen som fortas på grunnlag av verdier. Her gjør vi vurderinger om hva som er forsvarlig å gjøre, hva som er riktig eller galt. Det er ikke allmenne vurderinger vi fortar, men vurderinger av hva vi selv, subjektivt sett,

ønsker å gjøre for å realisere positive verdier, eller avveininger av hva vi kan forsvare overfor oss selv og andre i helt konkrete situasjoner (Handal & Lauvås, 1999, s. 40-45).

Et sentralt prinsipp i handlings- og refleksjonsmodellen er fokuseringen på den veiledede som den viktigste personen i forholdet. Det er situasjoner som den veiledede opplever som skal være utgangspunkt for veiledningen, og ikke en satt agenda som veilederen vil gjennomgå. I kollegaveiledning er forholdet mellom den som veileder og den som blir veiledet likeverdig. Det eksisterer ikke det samme skille som i mester-lærling-relasjonen, i handlings- og refleksjonsmodellen er det fokus på gjensidighet. Veiledningen er en prosess der veileders oppgave er å bidra til at den som blir veiledet utvikler seg til å ivareta sine arbeidsoppgaver på en både kvalifisert og selvstendig måte (Handal & Lauvås, 1983). Dette blir særlig relevant innen kollegaveiledning, der kolleger skal veilede hverandre. Siden veiledningen skjer mellom likeverdige kolleger blir veiledningen mer en samtale om *vår* praksis enn ekspertråd om hvordan andre skal gjøre det veilederen allerede kan (Lauvås et al., 2004).

2.2 Problemrettet kollegaveiledning i grupper

Veiledningsmetoden som ble brukt i dette prosjektet var problemrettet kollegaveiledning i grupper. Modellen for denne type veiledning har i stor grad vært brukt blant lærere, men den egner seg også for andre organisasjoner. Kollegaveiledning som metode har som hensikt å bygge videre på den eksisterende kompetansen i personalet og gjennom å dele sin kunnskap vil man kunne utvikle en felles innsikt. Den enkelte medarbeider som deltar skal få hjelp av kolleger til å bevisstgjøre og videreutvikle sin praksisteori, samtidig som det utvikles en felles profesjonell yrkeskunnskap, yrkesetikk og praksis (Lauvås et al., 2004). Dette er med på å prege kollegaveiledningens egenart, da vi med denne metoden ønsker å oppnå bevisstgjøring og utvikling. For å få til dette, må veiledningen stille spørsmål ved det som er tatt for gitt av den enkelte og til dels også i kulturen på arbeidsplassen. Den må etterspørre begrunnelser av ulik art, og den må utfordre det umiddelbare og “naturlige” (ibid, s.13-14).

I problemrettet kollegaveiledning skal veiledningen ta utgangspunkt i utfordringer som den enkelte medarbeider møter på arbeidsplassen. Kollegaveiledning generelt er ikke et tiltak for å løse et akutt problem, hensikten er å etablere en aktivitet som forebygger problemer og som fanger opp eventuelle utfordringer etter hvert som de dukker opp. Sentralt for veiledning er

refleksjon, og også i problemrettet kollegaveiledning er dette viktig. Her er det ønskelig at deltakerne i fellesskap reflekterer over de handlingene som faktisk blir utført på arbeidsplassen, utfordringene og den konkrete situasjonen som blir tatt opp og sammen reflekterer rundt videre praksis på arbeidsplassen. En konsekvens av kollegaveiledning er at den utløser et behov for mer og ny kunnskap (Lauvås et al., 2004). Det vil dermed si at kollegaveiledning kan være med på å skape endringsprosesser i organisasjonen og bidra til utvikling.

Det er medarbeiderne selv som presenterer sine utfordringer, og gjennom avstemning blant deltakerne, vil en av deltakerne bli den som blir veiledet. Det er kollegene i gruppen som fungerer som veiledere, hvor én har fått hovedansvar for å lede arbeidet i gruppa. Denne personen deltar ikke aktivt i å veilede, men er ordstyrer og legger til rette for gjennomføringen av veiledningen. Med utgangspunkt i den aktuelle utfordringen som blir presentert, er det kollegenes oppgave å hjelpe den som blir veiledet til å få økt innsikt og kunnskap. Gjennom denne metoden skal medarbeideren bli bedre rustet til å møte både den aktuelle utfordringen og fremtidige, lignende utfordringer. I problemrettet kollegaveiledning i grupper vil det gå på omgang i gruppen hvem som blir veiledet, slik at alle skal få mulighet til å veilede og å bli veiledet. Samtalene i gruppen er underlagt taushetsplikt (Lauvås et al., 2004; Midthassel, 2003).

Arbeidsformen er dialogen der kollegene skal bidra til at den som blir veiledet får økt innsikt i sin handling og sin forståelse av handlingen. Den skal også hjelpe personen til å se sine handlinger og forståelser i større sammenhenger der ulike perspektiv inngår. Gjennom dialogen skal veilederne støtte, utfordre og konfrontere den veilededes praksis. Dette betyr at veilederne setter seg inn i den aktuelle situasjonen, samtidig som de skal bringe frem andre aktuelle perspektiv i saken (Midthassel, 2003). Det er altså handlingen som er utgangspunktet i problemrettet kollegaveiledning i grupper, og som man skal vende tilbake til mot slutten av veiledningen. Hovedformålet er imidlertid at den som blir veiledet – og de andre i gruppa – skal videreutvikle sine praksisteorier i fellesskap.

2.2.1 Gjennomføring av problemrettet kollegaveiledning i grupper; fase for fase

Denne arbeidsformen, kalt '*problemrettet kollegaveiledning i gruppe*', introduserer noen sentrale trekk ved kollegaveiledning. Det er her spesielt fokus på konkret problemløsning,

struktur og progresjon i veiledningssamtalen, komplementære roller og at alle bidrar. Denne arbeidsmåten er bygd opp med tanke på å strukturere arbeidet, både når det gjelder organisering av "taletiden" og progresjonen i veiledningen. Hensikten er å illustrere betydningen av struktur og progresjon i veiledningen og gi alle en første trening som veiledere. Denne metoden er derfor gunstig å gå i gang med for den utvalgte seksjonen, da de ikke har gjennomført kollegaveiledning tidligere. Veiledningen skal dreie seg om en reel, konkret utfordring, presentert av en av deltakerne i gruppen. Utfordringen til denne deltakeren skal være hentet fra vedkommende sitt arbeidsfelt som for eksempel samarbeid, egenutvikling eller lignende. Utfordringen skal være reel og behandles slik denne personen opplever det i sin arbeidssituasjon. Det er ikke en allmenn utfordring som skal diskuteres, men en konkret utfordring som vedkommende har. Det er en gitt prosedyre for denne veiledningen, og den er gjengitt i korte trekk nedenfor (for fullstendig prosedyre se vedlegg 2). Det er viktig at denne prosedyren blir fulgt, og dette er noe alle deltakerne må akseptere. Denne arbeidsmåten illustrerer hvordan en større gruppe kan nyttiggjøre seg erfaringer og kunnskaper som eksisterer i hele gruppen, ikke bare hos dem som raskest tar ordet. Gruppelederen utøver en sterk styring i denne veiledningen (Lauvås et al., 2004, s. 60-62). Gjennomføringen av veiledningen og de enkelte fasene er hentet fra Lauvås et al. (2004, s. 63-64).

Fase 1: Presentasjon

Hver deltaker presenterer kortfattet en konkret utfordring fra sin egen arbeidssituasjon. Her skal ikke deltakerne finne på en utfordring som i et rollespill, men presentere en aktuell yrkesmessig utfordring han eller hun står ovenfor, og som denne personen faktisk kunne tenke seg å få snakket om. Det skal være en utfordring som denne personen forholder seg til, og en trenger ikke være redd for å være personlig.

Fase 2: Problemvalg

Hver deltaker forteller etter tur hvilken (hvem sin) utfordring, presentert i fase 1, de ønsker å gå nærmere inn på. Gruppen bestemmer hvilken utfordring som skal tas opp. Den enkleste måten å gjøre dette på er å ta en rask runde der alle sier hvilken utfordring de helst vil arbeide videre med. Den utfordringen som flest vil arbeide med, blir valgt.

Fase 3: Redegjørelse for problemet

“Problemeieren” redegjør nærmere utfordringen. Det er ikke anledning for de andre til å spørre i denne fasen.

Fase 4: Avklaring av problemet og situasjonen

Gjennom spørsmål og svar skal gruppen nå prøve å sette seg inn i, og forstå, hva utfordringen går ut på. Etter tur stiller hver enkelt ett spørsmål og problemeieren svarer. Gruppen tar flere runder inntil situasjonen/utfordringen er avklart. Fasen avsluttes med at hver enkelt – også problemeieren – formulerer skriftlig hvordan han/hun nå oppfatter utfordringen.

Formuleringene leses opp (med minst mulig forklaring) etter tur. Problemeieren leser sin formulering og kommenterer de andres formuleringer til slutt.

Fase 5: Egne løsningsforslag

Problemeieren redegjør (uten innblanding) for hva han/hun selv kan tenke seg å gjøre med utfordringen. Lederen noterer problemeierens egne løsningsforslag på en tavle eller et stort ark. Problemeieren skal godkjenne formuleringene til gruppelederen.

Fase 6: Råd

Etter tur får hver enkelt i gruppen anledning til å komme med ett råd. Lederen notere rådene på tavlen/arket etter hvert, under punktene fra fase 5. Den som får rådet, skal selv formulere det som skrives ned. Her kan man gjerne ta flere runder rundt bordet, og det er ikke lov å kommentere eller diskutere andres råd.

Fase 7: Evaluering av råd

Problemeieren går gjennom listen med råd og merker av med minus de rådene som er uaktuelle og med pluss de rådene som er virkelig gode. Det er ikke nødvendig for problemeier å kommentere vurderingene han eller hun gjør. Det skal ikke være noen innblanding fra de andre deltakerne.

2.2.2 Problemrettet kollegaveiledning og HR-arbeid

I forhold til HR-arbeid, er denne metoden gunstig fordi den åpner opp for å benytte seg av de erfaringene og ressursene som ligger tilgjengelig i kollegene. Her legges ansvaret for gjennomføringen til spesifikke avdelinger og seksjoner, og på den måten gir den

medarbeiderne autonomi i form av å styre prosessen på egenhånd. Det HR-avdelingen kan gjøre er å legge til rette for at slik type veiledning kan forekomme på arbeidsplassen, og være oppmerksom på om dette har hatt noen virkning på de ansatte. Det å benytte seg av kolleger for å få ny kunnskap, dele erfaringer og diskutere mulige løsninger på en utfordring, vil bygge gode sosiale relasjoner ikke bare til sine nærmeste kolleger, men også til organisasjonen som helhet (Kuvaas, 2008). En kan derfor håpe at et slikt type tiltak vil bidra til utvikling av organisasjonen og åpne for kunnskapsdeling blant de ansatte.

Utfordringen til en slik type veiledning er at deltakerne ikke faller for fristelsen til å “finne på” et problem til veiledningen. Det krever litt av hver deltaker å innrømme at de har en utfordring eller et problem, og da særlig å skulle snakke om det med kolleger som man i utgangspunktet ikke har så mye kontakt med. Men det å snakke og diskutere med andre gir rom for ny forståelse og ny kunnskap (Lauvås et al., 2004).

2.3 Oppsummering

Denne delen av oppgaven har tatt for seg kollegaveiledning og problemrettet kollegaveiledning i grupper. Handlings- og refleksjonsmodellen til Lauvås og Handal ble gjennomgått, og praksisteori og praksistrekanten har blitt presentert for å vise hva slags påvirkning kollegaveiledning kan ha på den daglige praksisen hos arbeidstakerne. Deretter fulgte en kortfattet innføring av problemrettet kollegaveiledning i grupper og hva kollegaveiledning kan bety for HR-arbeid. De viktigste stikkordene fra denne delen er; *dialog (samhandling)*, *refleksjon* og *handling*. Disse begrepene utgjør en viktig del av kapitlene som følger, og er fundamentet for sammenkoblingen av kollegaveiledning og kompleksitetsteori, og hva dette har å si for organisasjonen.

3 Kompleksitetsteori

Kompleksitetsteori eller kompleksitetsvitenskap viser ikke til en enkelt teori, men er i stedet en samling av flere tilnærminger som ønsker å forstå og forklare menneskelig interaksjon basert på erkjennelser som har sin opprinnelse i fag som matematikk, informatikk, biologi og fysikk (Gupta, 2012; Lichtenstein & Plowman, 2009; Shaw, 2002; Stacey, 2011). I denne oppgaven er fokuset på hvordan denne menneskelige interaksjonen, som her er kollegaveiledning, kan påvirke organisasjonsutvikling. Dette kapittelet er relativt stort og inneholder mange nye og ulike begreper som til sammen ønsker å forklare menneskers påvirkning på omgivelsene rundt seg. Det vil derfor først bli en generell innføring i kompleksitetsteori, deretter vil tre dimensjoner bli ytterligere forklart, da disse dimensjonene er viktige elementer for å forstå teorien og den videre analysen i oppgaven. Deretter følger en avklaring av systembegrepet og dens betydning for organisasjoner. Til slutt blir det sett på hvordan kompleksitetsteoretiske begreper blir brukt for å forklare utvikling i organisasjoner.

3.1 Kompleksitetsteori, en innføring

Siden kompleksitetsvitenskap består av mange ulike tilnærminger kan vi si at det er et høyst heterogent domene, noe som gjør det vanskelig å forklare teorien nøyaktig i et par setninger. Sentralt i teorien finner vi en helhetlig tilnærming til de fenomener man ønsker å forske på. I organisasjonssammenheng vil det si at man ikke separerer person fra kontekst; individet har innvirkning på miljøet, og miljøet har innvirkning på individet (Anderson, 1999). Fokuset i teorien er dermed på dynamikken og forbindelsene i miljøet, i dette tilfellet organisasjonen, og personene i dette miljøet. Teorien belyser hvordan spontane handlinger hos personer i organisasjonen kan ha påvirkning på organisasjonen, samt hvordan organisasjonens systemer og strukturer er med på å påvirke de ansatte i forhold til handlinger de foretar seg. Disse handlingene er ikke-lineære i den forstand at en aldri kan predikere når de vil oppstå; det kan være i et møte, i heisen eller ved lesning av et strategidokument, eller hva disse handlingene kan resultere i. Forbindelsene som det her er snakk om er mellom person og person, gruppe og person, organisasjon og person, og i kompleksitetsteorien blir dette referert til som systemer og strukturer. Disse systemene kan oppstå på uforutsigbare måter gjennom

interaksjon, og dette kobler mennesker og organisasjonen sammen (Haggis, 2008; Schneider & Somers, 2006; Tsoukas & Hatch, 2001; Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007).

Det er gjennom å se på disse systemene og strukturene at man ønsker å forstå hvordan endring og utvikling kan finne sted. Mye av forskningen som har blitt gjort om kompleksitetsteori i en organisasjonskontekst har hatt til hensikt å forklare hvordan menneskelig interaksjon har ført til endring (Fenwick, 2012). Så ifølge kompleksitetsperspektivet vil endring oppstå som et resultat av utallige interaksjoner, og ikke kun på bakgrunn av en generativ og kausal utvikling. Det er dette som gjør fremkomsten av nye idéer uforutsigbar, siden det delvis er bestemt av tilfeldige sammentreff i organisasjonen (Haggis, 2008). Kompleksitetsteori, i en organisasjonskontekst, kan derfor beskrives som en samling av ideer som dreier seg om en helhetlig 'bottom-up' (nedenfra-og-opp) tilnærming for å forstå hvordan medarbeidere, grupper, seksjoner, påvirker hverandre, og hvordan disse igjen påvirker organisasjonen de er en del av (Gupta, 2012).

Teorien har som sagt utviklet seg langs en tverrfaglig sti, med bidrag fra informatikk, økonomi og naturvitenskap. Av den grunn finnes det flere forskjellige tolkninger og bruk av teorien, noe som gjør at den ikke har et sammenhengende og solid teoretisk rammeverk. Kompleksitetsteoretiske konsepter (særlig fra naturvitenskapen) har blitt brukt som metaforer for å beskrive forandring og utvikling i organisasjoner (Houchin & MacLean, 2005). Etter å ha lest ulik litteratur som omhandler kompleksitetsteori er det mulig å observere tre ulike måter å definere og bruke teorien på. Den første måten er å definere kompleksitetsteori som en hard, reduksjonistisk kompleksitetsvitenskap, hvor målet er å forstå prinsippene i et kompleksitetssystem. Dette går ut på å belyse hva slags funksjon disse systemene har, hva som kjennetegner disse systemene og hvordan og hvorfor de oppstår. Den andre måten går ut på å definere det som en myk kompleksitetsvitenskap. Her blir 'kompleksitet' brukt som et metaforisk verktøy for å forstå organisasjoner. Den siste måten å benytte kompleksitetsteorien på er å bruke den som en tolkningsmetode for kompleksitetstenkning. Denne kompleksitetstenkningen betrakter den epistemologiske implikasjonen ved å anta at kompleksitet er overalt (Richardson & Cilliers, 2001). Denne oppgaven vil i all hovedsak holde seg til den andre definisjonsmåten, da kompleksitetsteoretiske metaforer er utgangspunkt for analysen av mine data.

3.2 Avklaring av begreper innen kompleksitetsteori

3.2.1 Ikke-linearitet

Komplekse systemer har en ikke-lineær dynamikk, og de kan ha tydelige “brudd-punkt” i sin utvikling. Et eksempel på et slikt type brudd som blir brukt i litteraturen er stabling av riskorn. Når man stabler riskorn vil det på et punkt skje et plutselig ras, og man kan ikke styre eller stoppe dette raset. Konsekvensen av dette er at det ikke er et proporsjonalt forhold mellom årsak og virkning (Lyytinen & Hanseth, 2010). Når en handling varierer i styrke og intensitet og dette fører til ulike typer utfall, kan forholdet mellom årsak og virkning sies å være ikke-lineært eller frikoblet. Små endringer kan gi store utslag, store endringer kan gi små utslag (Stacey, 2011). Dette er da det motsatte av linearitet som viser til en konkret årsak-virkning sammenheng, hvor et utfall kan predikeres. Det som er sentralt for linearitet er at det i mange tilfeller vil skje en trinnvis utvikling (Ingestad, Erbén, & Hamrefors, 2008; Johnson, 2001).

3.2.2 Selvorganisering

En av de viktigste ideene i kompleksitetstenkingen er at endring og nyskaping vokser frem i selvorganiserende prosesser som ikke kan styres eller forutsies. Selvorganisering i en organisasjon kan betraktes som en spontan og ikke-lineær handling som oppstår mellom ansatte og som kan ha konsekvenser for hele organisasjonen (Stacey, Johannessen, & Oksvoll, 2008). Dette kan ses på som en form for gruppering, hvor individer kommer sammen. Forskjeller eller uorden i en organisasjon er det som gjør at organisasjonen er i konstant bevegelse og har dermed lagt til rette for fremveksten av noe nytt (Aasen & Amundsen, 2011). Denne selvorganiseringen skjer som oftest gjennom et felles ønske om å skape noe nytt og å bryte med de faste mønstrene i organisasjonen (Houchin & MacLean, 2005). Dette kan særlig være tilfelle i hierarkiske organisasjoner med sterk styring fra ledere og hvor de ansatte føler liten grad av autonomi. Men det finnes også eksempler på selvorganisering som har oppstått på bakgrunn av et ønske om å skape mer orden i organisasjonen. Forskning gjort av Houchin og MacLean (2005) viste nettopp dette. Der gikk de ansatte fra en mer kaotisk og flytende tilstand, til en med klar struktur og hierarki som ble

skapt av seg selv. Forskerne konkluderte med at siden mange av de ansatte var vant til en slik struktur, organiserte de seg selv på en slik måte som de var vant med fra tidligere. Det som da oppstod var en organisasjon med tradisjonelle strukturer. Det er derfor viktig å huske på at det kompleksitetsteorien tilfører er et rammeverk for å forstå endring, og ikke i hvilken retning endringer tar.

3.2.3 Feedback-loops

Samspeillet og interaksjonene mellom miljøet og individene er det som skaper endring og mulighetene for endring i en organisasjon. Dette samspeillet kjennetegnes av frembrytende selvorganisering og feedback-loops (D. Plowman et al., 2007). Betegnelsen 'loops' viser til en sammenkobling mellom individene og organisasjonen, mellom system og struktur. De faktorene som har størst innvirkning på organisasjonen inkluderer positiv eller selvforsterkende feedback-loops som genererer vekst og forsterker avvik, og negativ eller selv-korrigerende feedback-loops som motvirker forandring (Schneider & Somers, 2006). Et interessant aspekt her er at mange forskere velger å knytte dette til enkel- og dobbelkretslæring. Dette blir gjort for å vise hvordan komplekse systemer utvikler seg gjennom medlemmenes "adaptive" oppførsel, altså deres læring. Kunnskapen og læringen til de ansatte er i stadig utvikling, og det vil ha konsekvenser for hvordan systemene utvikler og endrer seg. Dette har derfor innvirkning på hva som skjer i og med organisasjonen (Axelrod & Cohen, 1999). Refleksjon rundt feedback-loops vil dermed føre til forståelse av de systemene og strukturene som finnes i organisasjonen, og med denne forståelsen kan man skjønne sin situasjon bedre og se hva man kan gjøre for å eventuelt endre på den.

Både positiv og negativ feedback spiller en viktig rolle for måten endring og utvikling oppstår. Positiv feedback forsterker den opprinnelige idéen, og siden det er tette bånd mellom individene og organisasjonen, kan små tilpasninger lett akkumulere og utvikles til et mønster som får oppmerksomhet fra hele organisasjonen (ibid.). Positiv feedback er med andre ord det som forsterker ønsket om endret praksis og som gjør det mulig å gå i gang med en endringsprosess. Negativ feedback spiller en viktig rolle som stabilisator som balanserer resultatet av positiv feedback. Negativ feedback kan være begrensninger som individene i en organisasjon aksepterer og bruker når de tar beslutninger (D. Plowman et al., 2007). Sagt på en annen måte er det en form for balanse mellom positiv og negativ feedback, som gjør at det

er en type kontroll på de endringene som skjer. Negativ feedback setter grenser for hvor store avvikene fra en etablert praksis kan være.

For å konkretisere dette med feedback-loops, vil jeg vise til et eksempel fra en undersøkelse som har blitt gjennomført i USA. Denne undersøkelsen har sett på endring i en menighet med utgangspunkt i kompleksitetsteori. Det som startet hele endrings- og utviklingssprosessen i denne menigheten, var et tilbud om gratis frokost på søndager for de hjemløse i dette området. Dette tilbudet var et forslag som de yngre medlemmene av menigheten kom med og det var de som startet prosessen. Frokost på søndager ble en stor suksess, og etter hvert utviklet dette seg til andre tilbud som legetjeneste, sosiale aktiviteter, dagsenter osv. Denne suksessen, som førte til store endringer for menigheten, hadde også implikasjoner for lokalsamfunnet. Den negative feedbacken menigheten møtte fra omgivelsene var med på å kontrollere at endringene som skjedde ikke kom ut av kontroll. Eksempler på negativ feedback var personer i menigheten som klaget på at bygningen ble mer slitt nå som tilbudet om frokost og dagsenter var tilgjengelig. Lokale forretninger kom med tilbakemeldinger om at køen for å komme inn til dagsenteret på morgningen skapte vanskeligheter for deres ansatte når de skulle komme seg inn på jobb. Menigheten måtte derfor tilpasse seg i forhold til den feedbacken de fikk. Den positive feedbacken gikk ut på at menigheten så at dette var et populært tilbud til de hjemløse, menigheten bidro med det de kunne tilby av tjenester, og endringen gjorde at menigheten fikk en ny profil og tiltrakk seg mennesker som ønsket å hjelpe til i lokalsamfunnet (D. A. Plowman et al., 2007). Selv om negativ feedback i dette eksempelet var konkrete tilbakemeldinger fra personer, er det viktig å huske på at det ikke alltid er like lett å peke på de loopene som korrigerer og stabilisere utvikling.

En organisasjon er likevel avhengig av både negativ og positiv feedback for å generere utvikling og læring. En organisasjon som kun bygger opp om positiv feedback, vil i det lengste kunne oppløses da det ikke finnes retningslinjer eller noe som holder tilbake for stadig utvikling. Negativ feedback er til i en organisasjon for å holde de essensielle verdiene stabile. Det er disse feedbackene som fører til at en utviklingsprosess ikke eskalerer og blir til kaos, men fungerer som stabilisator i organisasjonen (McKelvey, 1999). De justerer og regulerer det som skjer i organisasjonen.

3.3 Systemer og strukturer

Kompleksitetsteorien bruker systemer og strukturer for å forklare og belyse hva de har å si for en organisasjon og dens utvikling. Et system består av enheter og relasjonene mellom dem, og forståelsen av delene av systemet vil bero på egenskaper ved systemet som helhet (Goldmann, 1978). Biologen Bertalanffy formulerte en altomfattende “generell systemteori” som skulle kunne anvendes i studier av alle levende livsformer og deres tilpasning til omgivelsene. At enhetene står i relasjon til hverandre vil si at de stadig har kontakt med hverandre. Når enkelte relasjoner er særlig sterke og dominerende i systemet, sies de å danne strukturer. Et system kan være åpent eller lukket. I et åpent system har systemet som helhet – eller enhetene – også kontakt med det som er utenfor. Slik er det ikke i et lukket system. Relasjonene mellom enhetene har betydning for hele systemets virkemåte og overlevelse. En viktig egenskap ved systemet, og ved relasjonene i det, er om de kan håndtere stress eller uventede påkjenninger. Et stabilt system er et som har vist at det kan overkomme uvante belastninger og forstyrrelser. Et ustabil system er et som ikke tåler noe særlig av belastninger og som derfor risikerer å bryte sammen, endres fundamentalt eller forsvinne på grunn av stress. Et selv-korrigerende system blir da idealet, det vil si et system som “lærer” å reagere adekvat på forstyrrelser. Strukturer kan ha ulik form, og teorien hevder at ulike slags strukturer får ulike konsekvenser for relasjonene i systemet. Strukturene antas med andre ord å gi systemet mye av dets egenart (Knorr & Verba, 1961). I denne oppgaven vil systemer og strukturer være knyttet til mennesker og menneskelig aktivitet, og hvordan dette får konsekvenser for strukturen til organisasjonen. Det er her derfor snakk om hvordan problemrettet kollegaveiledning kan bidra til endring av eksisterende systemer og organisering av nye systemer, samt hva dette har å si for organisasjonen i helhet.

3.3.1 Komplekse systemer

Et komplekst system er definert til å være et “hele” som består av mange deler som samvirker på komplekse måter, og i henhold til noen lokale krefter eller regler (feedback-loops). Det kan være verdt å merke seg at det finnes system- og kompleksbaserte teorier som forholder seg til eksistensen av tilstander som spenner fra orden til uorden, der mest uorden kalles kaos.

‘Kaos’ som begrep er mye rikere utviklet i kompleksitetsteoriene og det er ikke kriserelatert

(Caldart & Ricart, 2004). Allerede på 1960-tallet ble det påpekt at denne type egenskaper også kan finnes i komplekse organisasjoner (Thompson, 1967). Thompson hevdet at komplekse organisasjoner var sammensatt av innbyrdes avhengige deler, som totalt sett utgjør en helhet. Denne helhet er igjen avhengig av et samvirke med et større miljø, noe som gjør det til et åpent system (ibid.).

Innen forskning på komplekse, ikke-lineære systemer er det tre retninger som er særlig sentrale. Disse er kalt matematisk kaos, dissipasjon og komplekse adaptive systemer (KAS) (Johannessen, 2002). Teoriene om matematisk kaos og dissipasjon fokuserer på et makronivå, og er bygget på ideer om ikke-linearitet, tilbakekoblingsløyper (feedback-loops), uforutsigbarhet og avstand i tid og rom, og mellom årsak og virkning. Mens teorien om matematisk kaos bygger på antakelser om at gjennomsnittlige enheter utgjør deler av gjennomsnittlig interaksjon, tar modeller basert på dissipative strukturer høyde for at mikrohendelser leder til såkalte selvorganiserende aktiviteter, en framvoksende orden i det hele (Stacey, 2011). I dette prosjektet vil da problemrettet kollegaveiledning i grupper og det som blir tatt opp der, være en mikrohendelse. Hvis en så går videre og tar med seg erfaringer og kunnskaper som man har snakket om i fellesskap ut i hele seksjonen eller avdelingen, vil dette bli på et makronivå.

Kompleksitetsteoretikere ser på organisasjoner som komplekse adaptive systemer (KAS), altså at systemene kan lære og utvikle seg. I KAS er oppmerksomheten rettet mot et mikronivå og den enkelte samhandlende aktør, noe som vil si at den læring som skjer hos den ansatte har innvirkning på systemet og organisasjonen. Et komplekst adaptivt system kjennetegnes av fire egenskaper (Pascal, 1999). Den første er at systemet er i fare når det er likevekt; likevekt er steget før aktivitet opphører. Den andre egenskapen er at systemet har evne til selvorganisering og framvoksende kompleksitet. Selvorganisering skjer på grunn av intelligent (informasjonsbasert) atferd i nettverksnoder. Nettverksnoder kan karakteriseres som knutepunkter for endring, og i en organisasjonssammenheng kan disse nettverksnodene være personer som er i stand til å sette i gang endringsprosesser og som kan påvirke personer og systemer rundt seg. Framvoksende kompleksitet oppstår fordi enkle strukturer har tilbøyelighet til å gi opphav til nye mønstre og stor variasjon. Den tredje egenskapen ved komplekse adaptive systemer er at systemet vil tendere til å bevege seg mot en tilstand av kaos eller på kanten av ustabilitet når det utfordres av en krevende oppgave. Dette stadiet kalles også begrenset ustabilitet, og er en tilstand der utvikling skjer lettere enn ved stabil

likevekt eller ved total ulikevekt. Den siste egenskapen er at levende systemer ikke kan styres, bare “forstyrres”. I komplekse adaptive systemer vil det være svake sammenhenger mellom årsak og virkning. Overgangen mellom fasene skjer i en situasjon der en relativt liten og isolert variasjon kan skape store effekter. Alternativt kan store variasjoner gi liten effekt. Et sentralt poeng er med andre ord at effekten av “forstyrrelse” er uforutsigbar, og dermed ukjent (ibid.).

I forhold til organisasjoner er det derfor mangelfullt å si at en organisasjon beveger seg fra en fast tilstand til en annen fast tilstand som et resultat av forandring, siden det eksisterer en uforutsigbarhet i forhold til hvordan og når en forandring forekommer. Komplekse adaptive systemer er meget sensitive for utgangsvilkårene for en ny endring og forandring. Aktivitetene, hendelsene, rutinene, atferdene og menneskelig interaksjon som eksisterer i en organisasjon på et visst tidspunkt, danner utgangsvilkårene for fremkomsten og selvorganiseringen av fremtidig rekkefølge og orden. Noen av disse vil bli utdypet gjennom feedback-loops og andre vil forsvinne eller spres i systemet. Det at utvikling i dette perspektivet preges av ikke-linearitet vil si at man ikke kan styre eller predikere hva resultatet av selvorganiserende atferd kan være, og hva slags konsekvenser det har for organisasjonen. Dette betyr at ubetydelige interaksjoner i organisasjonen kan lede til store forandringer (Haggis, 2008).

3.4 Kompleksitetsteori, organisasjon og utvikling

Kompleksitetsteorien forsøker å forklare innovasjon, utvikling og endring som oppstår spontant, og legger vekt på at det skal være mulig å bryte med tradisjonelle mønster for å være i stadig utvikling. Denne tilstanden mellom kaos og orden er i mange tilfeller mer beskrivende på en bedrift eller organisasjon som utvikler produkter eller tjenester, da man hele tiden er utsatt for konkurranse på et marked hvor det er mange aktører. Organisasjonen i denne oppgaven er ikke en slik type organisasjon, noe som derfor gjør det utfordrende å skulle bruke noen av disse begrepene.

Med bakgrunn i de begrensninger som en lineær systemtenkning innebærer, har en voksende gruppe av organisasjonsforskere begynt å utforske egenskapene til teorien om komplekse adaptive systemer som en tilnærming til økt forståelse for organisatoriske prosesser.

Hensikten er å utvikle en ny organisasjonsteori som belyser endring som fremvoksende, selvorganiserende prosesser, snarere enn noe som skjer i ryddige, kontrollerbare trinn. Teorien om komplekse adaptive systemer (KAS) ble utviklet av forskere ved Santa Fe Institute i USA. I 1980-årene begynte disse forskerne å bruke datasimuleringer for å studere kompleks atferd blant autonome, tilpasningsdyktige og samhandlende aktører i store befolkningsgrupper. Disse modellene viste at det oppstod selvorganiserende atferd lokalt, selv om det ikke fantes overordnede planer eller felles regler. Resultatet av en slik lokal selvorganisering er fremvekst av samhandlingsmønstre felles for hele systemet, og disse kan oppfattes som en form for orden. Forskningen viste at man gikk fra en tilstand av kaos til orden. De rådende samhandlingsmønstrene påvirker systemet, og har dermed potensial til å endre den enkelte aktør. På samme tid har den enkelte aktør mulighet til å endre mønstrene. Dynamikken i selvorganiserende nettverk er videre bestemt av antallet og styrken på forbindelser (koblinger) mellom deltakende agenter, men i enda større grad av forskjellene mellom agentene (Aasen & Amundsen, 2011).

Det er selvfølgelig ikke slik at alt som er komplisert har elementer av kompleksitet. Det er mulig å gjøre et skille mellom det som er komplisert (noe som har mange deler, men alle delene kan forklares som f.eks. en mekanisk motor) og komplekst (at noe har mange deler, men ikke alle delene kan gjenkjennes og ikke alle av prosessene som er involvert kan bli beskrevet eller funnet) (Cilliers, 1998). Begrepet '*kompleks*' brukes altså ikke synonymt med '*komplisert*', men i denne teorien viser det til en dynamikk hvor objekter utviser spontan atferd, og selvorganiseres i helt nye, uforutsigbare interaksjonsmønstre. Det er nettopp denne dynamikken som er med på å skape utvikling og endring i en organisasjon. Forutsetningen for at dynamikken skal lede til endring og utvikling er at objektene er ulike. Så i en organisasjonssammenheng vil det derfor være viktig med individer som utfordrer eksisterende normer og som ønsker å kommunisere sine tanker og ideer med andre. Ser man da dette i sammenheng med menneskelig samhandling, indikerer det at vanemessige responser fremmer regularitet eller orden, mens mangfold og variasjon fremmer forandring og innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011). Et dynamisk system er sammensatt av mange komponenter og disse komponentene samhandler og interagerer på et lokalt nivå. Alle disse interaksjonene er ikke-lineære og det involverer komplekse feedback-loops som stadig justerer og modifierer både delene i systemet og selve systemet. Siden systemet er åpent, kan interaksjonene også påvirke grensene i systemet, og dette kan føre til virkninger utenfor systemet også. Fordi interaksjonene alltid er lokale blir effektene spredt, til forskjell fra at de kommer fra en sentral

og kjent kilde. Hvis det er tilstrekkelig mange av disse interaksjonene, og hvis de oppstår over en tilstrekkelig lang tid, vil spesifikke former for orden og grupperinger periodevis oppstå innenfra systemet (Johnson, 2001).

3.4.1 Organisasjonsutvikling som komplekse responderende prosesser

Det å anse organisasjonsutvikling som komplekse responderende prosesser innebærer at man ser på menneskelig samhandling som kompleks, selvorganiserende, fremvoksende og under kontinuerlig utvikling. Fra tidligere i oppgaven (se avsnitt 3.4) husker vi at kompleks refererer til en særlig dynamikk, eller bevegelse, som på samme tid er stabil og ustabil, forutsigbar og uforutsigbar, harmonisk og konfliktfylt. Et viktig aspekt ved dette perspektivet er oppfatningen av samhandling som noe som alltid vil skje lokalt, som kommunikasjon mellom et begrenset antall mennesker. Individuer deltar i mange ulike samtaler, i ulike grupperinger, og derfor vil tema spres, veves inn i hverandre, utvikles eller forsvinne (Aasen & Amundsen, 2011).

En annen sentral idé i dette perspektivet er at individer og organisasjoner ikke kan betraktes som atskilte nivå, men er heller to sider av samme prosess, altså et åpent system. Det betyr at fellesskapet (gruppen, organisasjonen, samfunnet) vil formes av interagerende individer, samtidig som individet formes i og av sosial interaksjon. Med dette som utgangspunkt vil en kunne mene at fremtiden skapes av uavbrutte prosesser av menneskelig samhandling. I forlengelse av denne tanken vil organisasjoner forstås som en løpende reproduksjon av visse samhandlingsmønstre. Slik reproduksjon vil føre til (midlertidig) stabiliserte tema som gjentas i organisasjonen, som for eksempel prosedyrer eller kultur. Samtidig vil temaer som gjentas over tid, enten det er i en organisasjon eller i et samfunn, kunne gi grunnlag for opplevelser av “system”; verdier, ordninger eller regler som “bare er der”, og som de fleste av oss ikke føler vi kan gjøre noe med. Dette ses i sammenheng med feedback-loops, og hva som muliggjør og eventuelt stanser og stabiliserer utvikling. Et vesentlig poeng her er at ettersom mennesker har evne til spontanitet og fantasi, vil de aldri reprodusere temaer eller handlinger nøyaktig likt i hver repetisjon. Det gjør at gjentakelsen av vanemessige mønstre kan forandres. Dynamikken mellom mennesker utgjør altså den felles kilden både til videreføring, brudd og endring (Aasen & Amundsen, 2011).

Med utgangspunkt i dette hevder Stacey (2008) at kunnskap reproduseres kontinuerlig og transformeres i relaterende interaksjon mellom individer. Denne tenkemåten har betydelige ringvirkninger for hvordan man ser på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner. I etablert tenkning antar man at kunnskap er lagret i menneskers hoder, stort sett i taus form, og kun kan bli en ressurs for organisasjonen når den trekkes ut av de individuelle hodene og lagres i en gjenstand som eksplisitt kunnskap. Han foreslår heller at kunnskap alltid er en prosess, og i tillegg en relasjonell prosess, som derfor ikke kan lokaliseres i individers hoder for så å trekkes ut og deles som en organisasjonsressurs. Kunnskap er kommunikasjonshandling, og læring skjer når talemåter, og dermed relasjonsmønstre, endrer seg (Stacey et al., 2008).

Kunnskap i denne betydningen kan derfor ikke lagres, og ethvert forsøk på å lagre den i en eller annen gjenstand vil kun fange dens trivielle aspekter. Organisasjonspolicyer kan forstyrrer relasjonsmønstre mellom mennesker, og dette kan føre til stor skade på evnen til å generere kunnskap. En organisasjons kunnskapsressurs, mener Stacey (2008), ligger dermed i relasjonsmønstrene mellom medlemmer og ødelegges når disse relasjonelle mønstrene ødelegges. Med dette som utgangspunkt vil kollegaveiledning bidra til at denne kunnskapsressursen i organisasjonen blir brukt på en produktiv måte. Samhandlingen som skjer mellom kollegene i veiledningen er ifølge dette synet med på å utvikle organisasjonen, da en har mulighet til å dele kunnskap, erfaring og skape nye relasjonsmønstre. Problemrettet kollegaveiledning blir dermed et viktig verktøy for en HR-avdeling som ønsker organisasjonsutvikling, samtidig som man må være klar over hva slags virkning strukturene i organisasjonen kan ha på et ønske om endring.

Forskning basert på perspektivet om komplekse responderende prosesser har i all hovedsak hatt fokus på organisatoriske endringsprosesser, inkludert kunnskapsutvikling og læring. Fonseca er en sentral bidragsyter på dette feltet. Han definerer innovasjon som “ny mening, som er det fremvoksende produktet av pågående samtaler kjennetegnet av et rikt mangfold, som er opplevd som misforståelser” (Fonseca, 2002, s. 22). Fonseca (2002) hevder at utviklingsprosjekter blir initiert (og videreført) på grunnlag av mening (“kunnskap”) som allerede er stabilisert, i alle fall i en del av organisasjonen. Dette er det som vanligvis pekes ut som startpunktet for en innovasjonsprosess i det meste av innovasjonslitteraturen, og som ofte kalles “idéfasen”. Utviklingsarbeidet kan resultere i nye teknologier, verktøy eller

arbeidsprosesser, men det er også en kilde til videre samtaler, som kan inneholde mange slags innspill og oppfatninger, og derfor har i seg et potensiale for nye idéer og videre innovasjon.

I følge Fonseca (2002) er mangfold og misforståelser i samtaler nødvendig for innovasjon og utvikling. I denne sammenheng ser det ut til at Fonseca bruker ordet 'misforståelse' synonymt med mangel på felles mening. Slik han ser det vil misforståelse i samtaler føre til stadig videreutvikling av tematiske mønstre, fordi nye tanker og idéer hele tiden introduseres og påvirker fremvoksende mønstre og dermed mening. Fonsecas måte å definere misforståelser på støtter en oppfatning av endring og utvikling som noe som vokser frem fra langvarige kommunikasjonsprosesser, som vil være preget av mangtydighet, konflikt og overbevisning. I disse prosessene vil ulike mennesker forstå det som skjer på forskjellige måter. Det betyr at samtalene som foregår skaper grunnlag for samarbeid i praksis, vil være forhandlinger om felles mening. I en organisasjonssammenheng er dette interessant da det oppmuntrer til et miljø hvor man kan diskutere og snakke om ulike utfordringer, tema og utvikling. I forhold til kompleksitetsteori vil dette være med på å skape nye, selvorganiserte systemer, og de feedback-loops som eksisterer vil forme utviklingsprosessen. Det er her problemrettet kollegaveiledning kan bidra til felles forståelse og organisering av nye systemer, som kan føre til organisasjonsutvikling.

3.5 Oppsummering

Dette kapitlet har forsøkt å gi en innføring i kompleksitetsteori og hva den kan tilby når man ønsker å studere endring og endringsprosesser i en organisasjon. Teorien har en nedenfra og opp tilnærming til utvikling, noe som gjør den interessant i forhold til endring som kan skje på bakgrunn av problemrettet kollegaveiledning i grupper. Et annet punkt som er av interesse er hvordan man gjennom kompleksitetsteorien kan forklare utvikling og læring som oppstår gjennom samhandling. Derfor er det spennende å knytte kollegaveiledning til kompleksitetsteori, og se på betydningen av samhandlingen som skjer i denne gruppen og hva den kan bidra med til organisasjonen. Viktige stikkord fra dette kapitlet er; *samhandling*, *feedback-loops*, *selvorganisering*, *mangfold*, *systemer* og *strukturer*.

4 Problemrettet kollegaveiledning i grupper og kompleksitetsteori

4.1 Kompleksitetsteori og problemrettet kollegaveiledning

Et kompleksitetsteoretiskperspektiv gir oss en mulighet til å tenke på institusjoner, kulturer, grupper og individer som systemer for interaksjon, som på mange måter er unik. Dette unike systemet av interaksjoner er imidlertid dannet av interaksjoner med andre større systemer (Fenwick, 2012). Formålet til dette kapittelet er å knytte kollegaveiledning og kompleksitetsteori sammen, og se hva dette kan bety for organisasjonsutvikling.

Dimensjonene jeg velger fra kompleksitetsteorien er bærende for den forestående analysen og drøftingen. Dimensjonene vil bli begrunnet med bakgrunn i forskningsspørsmålene for oppgaven, altså å se på koblingen mellom problemrettet kollegaveiledning og kompleksitetsteori, hvordan kompleksitetsteori kan påvirke organisasjonsutvikling og hvilke implikasjoner dette har for HR-arbeid. Kompleksitetsteorien forsøker i denne oppgaven å gi ny innsikt til hvordan man tenker om kollegaveiledning. I den avsluttende delen vil det også bli kommentert hvordan en HR-avdeling kan benytte seg av kompleksitetsteori og problemrettet kollegaveiledning.

4.1.1 Grunnlag for spredning av erfaringer, idéer og kunnskap

Kollegaveiledning og kompleksitetsteori er på ingen måte en opplagt kombinasjon, men når fokuset er på bruken av kollegaveiledning i forhold til spredning og utvikling av erfaringer, idéer og kunnskap, gir det prosjektet en interessant vinkling. I kollegaveiledningen kan man gjennom refleksjon rundt egen praksis og samhandling med kolleger få en større forståelse om hvorfor man gjør det man gjør, og hvilke konsekvenser ens handlinger har for seg selv og organisasjonen. Ser man på kollegaveiledningsgruppene som en del av komplekse responderende prosesser på et mikronivå, og som i tillegg interagerer med organisasjonen på et makronivå, gir kompleksitetsperspektivet nye måter for å forstå og bruke

kollegaveiledning. Kollegaveiledning blir en arena hvor medarbeideren får mulighet til å dele utfordringer og problemer med sine kolleger, og ved dialog og samhandling skape endring og nye relasjoner innen og på tvers av seksjoner og avdelinger. I forhold til HR-arbeid, kan derfor problemrettet kollegaveiledning bidra til et forbedret sosialt klima som kan føre til bedre kommunikasjon og samarbeid blant kollegene som gjennomfører veiledningen og forhåpentligvis også for organisasjonen. Kollegaveiledning gir i tillegg alle deltakerne mulighet for å ytre sine meninger, noe som vil gi et bredt spekter med tilbakemeldinger i veiledningen. Dette åpner opp for diskusjon og utvikling av idéer og forståelser. Dette er i tråd med hva Stacey (2011) og Fonseca (2002) skriver om diskusjonens betydning for utvikling og endring (se avsnitt 3.4.1. i oppgaven)

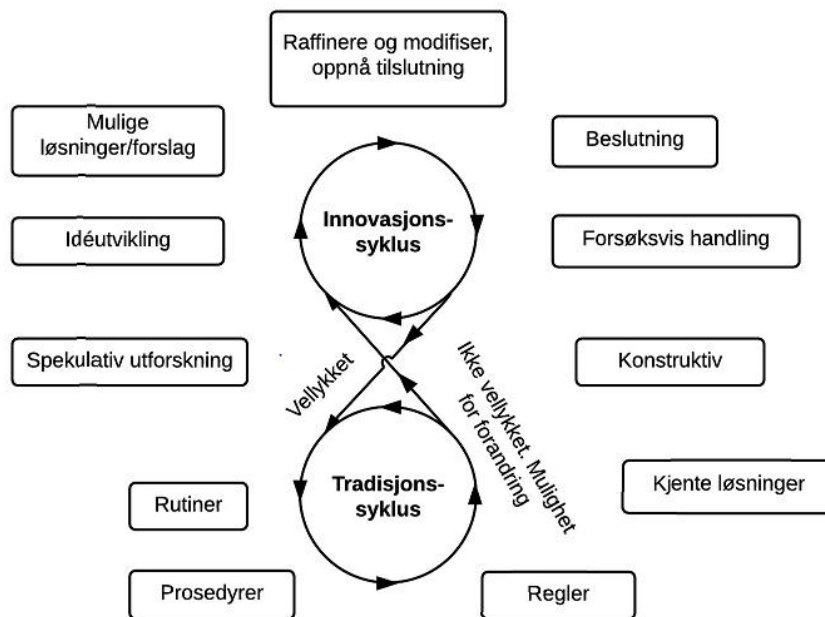
I forhold til utvikling ble komplekse responderende prosesser trukket inn tidligere i oppgaven (se avsnitt 3.4), og da for å forklare endring som oppstår gjennom samhandling.

Kollegaveiledning er samhandling mellom personer, og den samhandlingen kan derfor være med på å skape endring og utvikling. I delen om komplekse responderende prosesser ble det vist til Fonseca (2002) og hans begreper om mangfold og felles forståelse. Knytter man dette til kollegaveiledning, kan man se at flere av hans begreper kan bli brukt på ulike deler av selve kollegaveiledningen. Han mener at mangfold og misforståelser er nødvendig for endring og innovasjon, og at en må være klar over at det eksisterer delte meninger i en arbeidsgruppe (Fonseca, 2002). Det er disse samhandlingene og denne kommunikasjonen over forskjellig forståelse og erfaring som vil føre til endring. Ser man da dette i lys av problemrettet kollegaveiledning i grupper har man i denne situasjonen mulighet til å stille spørsmål, lytte og gjøre seg opp en mening om det problemet som blir tatt opp. Målet med kollegaveiledningen er ikke å finne den "riktige" løsningen for problemeieren, men det ligger heller en mulighet for å komme frem til ulike løsninger som kan fungere for hele gruppen, og ikke bare for problemeieren.

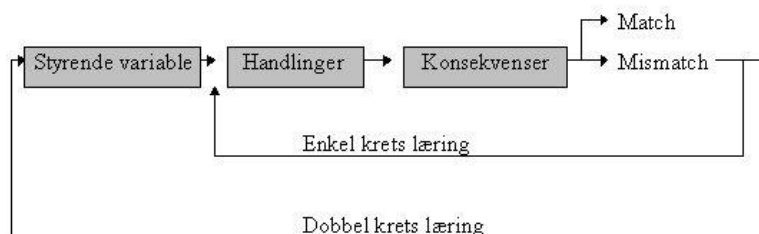
Mangfold og misforståelser kommer også til uttrykk når deltakerne i veiledningen skal skrive ned sin definisjon på problemet som har blitt tatt opp (fase 4 i veiledningen). Dette gir anledning for hele gruppen å merke seg at alle kan ha forskjellig oppfatning av problemet. Ved å skrive ned på papir hvordan en selv oppfatter problemstillingen, og da formulerer sine tanker rundt dette, blir man nødt til å reflektere og gjøre seg opp sin egen mening. En kan ikke her støtte seg til andre kolleger, man må selv ta et standpunkt og selv være en aktiv deltaker. Denne fasen i kollegaveiledningen gir også problemeieren mulighet til å korrigere de andres

oppfattelse av problemet, samt at han eller hun kan få en ny forståelse av sitt problem (Lauvås et al., 2004). Kanskje har ikke problemeieren sett sin utfordring på samme måte som en annen kollega, eller omvendt. I dette ligger det en mulighet for å skape nye idéer og forståelser som igjen kan være med på å generere endring.

For å koble kollegaveiledning og kompleksitetsteori ytterligere er det interessant å se på Ceserani og Greatwood (1995) sin modell om veiledningsamtalen og hvordan den samtalen kan føre til innovasjon.



Figur 2: Tradisjonsbestemt og innovativ tenkning (Kilde: Ceserani og Greatewood, 1995, s. 11)



Figur 3: Enkelkrets- og dobbelkretslæring (Kilde: Agyirs og Schön i (Filstad, 2010, s. 49)

Denne modellen har likhetstrekk med enkel- og dobbelkretslæringsmodellen til Argyris og Schön (1978). Ceserani og Greatwood ser på hvordan samtalen kan bidra til innovasjon gjennom formulering av ulike meninger, ideer og forståelser. Hvis samtalen forblir i et vant spor uten at det blir stilt spørsmål til problemet, om alle har lik forståelse og om alle er enig i at det ikke er noe som kan gjøres for å endre på nåværende situasjon, vil ikke veiledningssamtalen i utgangspunktet føre noe sted (Ceserani & Greatwood, 1995). Det er når man tenker alternativt og forstår hverandres utgangspunkt, det være seg sine nærmeste kolleger og andre i organisasjonen, at endring og utvikling kan finne sted. Det blir lagt til rette for at dette skal kunne fungere i problemrettet veiledning, da det legges vekt på å lytte, stille spørsmål og forstå hverandres problemstilling.

Argyris og Schöns modell for enkel- og dobbelkretslæring går ut på å illustrere hvordan vi praktiserer enkelkretslæring når vi takler en problematisk situasjon uten å undersøke hvilke grunnleggende verdier og antakelser som styrer våre handlinger. Dobbeltkretslæring skjer når vi undersøker disse verdiene og antakelsene, og gjør noe med dem. Ved dobbeltkretslæring kan man si at man tar et metaforisk skritt ut av situasjonen og ser hvor man kan gjøre ting annerledes for å oppnå nye rutiner og muligens bedre resultater. Gjennom dobbeltkretslæring får man en større forståelse av hvordan mekanismer og systemer fungerer, og hvordan man kan gå frem for å endre på disse. Og når disse nye rutineene har fått fotfeste og har blitt en enkeltkrets, kan det være naturlig å se på nytt hva som kan gjøres for å skape endring og innovasjon (Argyris & Schön, 1978). I problemrettet veiledning i grupper er kommunikasjonsformen veldig bestemt, men den åpner likevel for at alle skal kunne få sagt det de ønsker å si, og man er hele tiden opptatt av å holde seg til temaet og problemstillingen. Hele gruppen er derfor inkludert, alle synspunkter er like mye verdt og alle synspunkter kan være med på å danne en ny krets av forståelse rundt problemet. Mangfoldet i gruppen er derfor av betydning, da dette mangfoldet er med på å skape flere og nye forståelser.

4.1.2 Kollegaveiledning og selvorganisering

Ut i fra kompleksitetsteorien vil selvorganisering oppstå uten at det er lagt noen form for føringer på denne grupperingen (McKelvey, 1999). Det kan være enkle samtaler i lunsjen, samhandling med andre seksjoner eller avdelinger som etter hvert kan føre til endring og innovasjon. Samhandling, i et kompleksitetsperspektiv, kan føre til endring. Så en ordinær

samtale om hverdagslige ting, og som da ikke vil føre til noen organisasjonsmessige endringer, vil derfor ikke kunne karakteriseres som selvorganisering i et kompleksitetsperspektiv. Problemrettet kollegaveiledning som ble gjennomført i dette prosjektet er en type selvorganisert gruppe siden dette initiativet kommer fra seksjonen selv, og ikke er et ønske fra høyere hold i organisasjonen. Selvorganisering kan også oppstå hvis samtale i denne veiledningen fører til at personer ønsker å ta kontakt med andre seksjoner eller andre deler av organisasjonen. Det kan også tenkes at kollegene ønsker å samles og ta opp utfordringer også etter endt kollegaveiledning, og da kan en beskrive en slik type gruppering som selvorganisert. Dette er i samsvar med kompleksitetsteoriens fokus på endringsprosesser som skjer nedenfra-og-opp (Gupta, 2012). Det er i problemrettet kollegaveiledning medarbeiderne selv som styrer, og de er adskilt fra nærmeste leder. Dette gir også mulighet for å kunne ta opp temaer som ikke passer seg i lunsjpausen eller på kontoret.

4.1.3 Kollegaveiledning og feedback-loops

Feedback-loops og kollegaveiledning er en annen interessant kobling. Feedback-loops kan man finne både i selve kollegaveiledningssituasjonen og i organisasjonen som helhet. Feedback-loopene som finnes i organisasjonen kan legge føringer på det som blir tatt opp i veiledningssituasjonen. Her legges det vekt på at organisasjonen og individene i organisasjonen tilhører samme system, og at organisasjonen former sine ansatte og de ansatte former organisasjonen (Johnson, 2001). Derfor kan endring som skjer hos en gruppe ansatte være med på å skape endring i organisasjonen. På den ene siden er feedback-loops i organisasjonen produsert av de som er en del av organisasjonen, noe som derfor gjør det mulig å generere endringer. Men på en annen side vil de negative feedback-loopene, som da er etablert av de ansatte, være med på å sette grenser for hvor langt man kan gå i forhold til å gjøre endringer (Shaw, 2002). Ser man da på selve veiledningssituasjonen, kan den som blir veiledet ha en utfordring som de andre kollegene har enkle løsninger på, men som organisasjonen i helhet setter grenser for. Det kan være regler, forskrifter, tradisjoner og kulturen i organisasjonen som er med på å legge begrensinger for hvordan en utfordring blir løst og da hvilke tilbakemeldinger denne personen får fra sine kollegaer. Et eksempel kan være at en ny tilsatt

ønsker å gjøre endringer på rutinene for arkivering av møtenotater, men en kollega som har vært ansatt lengre sier at dette ikke er noe man får gjort noe med.

En kan også knytte de konkrete spørsmålsrundene i kollegaveiledningen til feedback-loops. Her får den som blir veiledet mulighet til å forklare sitt problem eller sin utfordring, og gjennom spørsmål fra de andre deltakerne (veilederne) kommer man til bunns i problemet. Dette kan føre til at utfordringen som den enkelte tar opp enten utvikler seg til noe som kan endres på utenfor kollegaveiledningen, eller at det blir stoppet i denne veiledningen. Her ligger det i tillegg et potensiale for dobbelkretslæring, da man sammen eller hver for seg, får mulighet til å reflektere over utfordringen og gjøre endringer med den nåværende situasjonen.

4.2 Et HR-perspektiv på kollegaveiledning og kompleksitetsteori

Større organisasjoner blir komplekse ved at de rommer forskjellige komponenter som er koblet sammen på mange ulike måter. Her er det mange hjul som griper inn i hverandre, både bokstavelig og billedlig talt (Fivelsdal et al., 2004, s. 18). Kompleksitetsteori gir dermed en ny måte å analysere en organisasjon på, og dette kan være av stor interesse for en HR-avdeling. En HR-avdelings oppgave blir å legge til rette for disse koblingene og legge merke til og kjenne igjen disse. Med et kompleksitetsperspektiv, vil en HR-avdeling kunne bruke problemrettet kollegaveiledning som et verktøy for å løse utfordringer og problemer som de ansatte har på arbeidsplassen. Utfallet av en slik prosess kan føre til endring og utvikling i organisasjonen. Dette er endringer som skjer fra bunnen av, og man setter i gang tiltak rettet spesifikt mot de utfordringer og problemer som de ansatte har. Disse endringene kan være med på å starte større endringsprosesser som får innvirkning på hele organisasjonen.

En annen mulighet er at en HR-avdeling kan være oppmerksom på lignende prosesser som er i gang på grunnplanet i organisasjonen og bidra til at de får utvikle seg fritt istedenfor å 'temme' dem og integrere dem i HR-avdelingens ordinære tiltak for organisasjonsutvikling. Dette vil bidra til at kompleksitetsteoriens essensielle grunntanke om betydningen av den kreativitet som finnes på grunnplanet i organisasjonen, settes fri.

I problemrettet kollegaveiledning i grupper bruker de ansatte sine egne erfaringer og kunnskaper når de veileder hverandre. Man tar utgangspunkt i aktuell praksis og handling, og gjennom refleksjon og samhandling veileder man hverandre og forsøker å forstå hvorfor man gjør det man gjør, og hva man eventuelt kan gjøre annerledes. Fra et HR-perspektiv vil en slik type metode være fruktbar da den bygger opp under det medarbeiderne kan fra før, og de får brukt sin kompetanse når de gir råd og ser hva som er nyttig for organisasjonen. Dette kan være starten på en kunnskapsdelingskultur, hvor man drar nytte av hverandres kunnskap og erfaring ved å dele den med kolleger. Kunnskapsdeling er et sentralt tema innen organisasjonsforskning og HR-arbeid (Cerne, Nerstad, Dysvik, & Skerlavaj, 2014; Kuvaas, 2008; Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2009), og problemrettet kollegaveiledning er en arena hvor dette kan forekomme. En kan ønske å dele sin kunnskap med kollegaveiledningsgruppen, og man kan ønske å dele kunnskap med andre seksjoner og avdelinger.

Frem til nå har oppgaven fokusert på hvilken påvirkning kollegaveiledning kan ha på en organisasjon. Det har blitt hevdet at kollegaveiledning kan bidra til dobbelkrets-læring og påfølgende endring og utvikling av organisasjonen. Fokuset her blir på et horisontalt nivå, og det er grunn til å anta at om kollegaveiledning skal ha større innvirkning på en organisasjon må det også skje endringer på det vertikale nivået. Dette er noe en HR-avdeling kan legge til rette for. Nettverksbygging på tvers av avdelinger, seksjoner og stillingsbeskrivelser vil kunne bidra til større forståelse av organisasjonen og påvirke til endring. Nettverk kan ha stor betydning for den enkeltes evne til å håndtere ulike utfordringer ved at en kan trekke på andres erfaringer og forbindelser (Fivelsdal et al., 2004).

4.3 Oppsummering

Med bakgrunn i forskningsspørsmålene har jeg i de foregående avsnittene vist, fra en teoretisk synsvinkel, hvordan kollegaveiledning og kompleksitetsteori kan knyttes sammen, og hvilke implikasjoner det kan ha for en HR-avdeling som er opptatt av utvikling og endring. De dimensjonene fra kompleksitetsteorien som er valgt ut; *samhandling*, *feedback-loops* og *selvorganisering*, er de som min forestående analyse og drøfting tar utgangspunkt i. Dette kapitlet er bygget opp rundt min tolkning av kompleksitetsteori og er derfor en presentasjon

av mine antakelser. De neste delene av oppgaven vil se på om disse antakelsene er korrekte. Stikkord fra dette kapitlet er; *kunnskapsdeling, nettverk, enkel- og dobbelkretslæring, og HR-arbeid.*

5 Design og metode

I dette kapittel presenteres metodiske overveielser og beslutninger gjort underveis i forskningsprosessen. Innledningsvis vil det bli gjort rede for valg av design for denne oppgaven og fokusgruppeintervju som metode for innsamling av data. Deretter beskrives gjennomføringen av undersøkelsen, analyseprosessen og til slutt gjøres det rede for reliabilitet og validitet ved studien.

5.1 Valg av design

Å beskrive et forskningsdesign dreier seg om å indikere hvilke mønstre forskningsprosessen følger. Når design skal velges må det stilles spørsmål om hva hensikten med studiet er, hvilken type data en søker, dataregistreringsmetode og analyseopplegg (Lorensen, 1998). Fenomenet som her skal studeres og det eksplorerende formålet, kan tilsi en kvalitativ fremgangsmåte. Det er problemstillingen som skal bestemme hva som er den mest relevante vei til kunnskap om emnet. Kvalitative forskningsmetoder omfatter et bredt spekter av strategier for systematisk innsamling, organisering og tolkning av tekstlig materiale fra samtale, observasjon eller skriftlig kildemateriale. Målet er å utforske meningsinnholdet i sosiale og kulturelle fenomener, slik det oppleves for de involverte innenfor sin naturlige sammenheng (Kirsti Malterud, 2011). Hensikten med denne undersøkelsen er å se hvordan bruk av problemrettet kollegaveiledning i grupper kan bidra til organisasjonsutvikling, og dette er knyttet til kompleksitetsteorien. Jeg vil derfor kartlegge informantenes subjektive opplevelser og erfaringer fra kollegaveiledningen og arbeid i organisasjonen. Det er informantenes egne beskrivelser som skal analyseres, ikke hvor mange ganger de har kollegaveiledning eller hvor ofte og hvordan større endringsprosesser er med på å forme organisasjonen.

Begrepsparet kvantitativ/kvalitativ referer i første rekke til egenskaper ved de data som samles inn og analyseres (Kalleberg & Holter, 1996). Kvalitative metoder blir brukt for å oppnå kunnskap om karakteristiske, komplekse og sammenhengende fenomener som ofte er knyttet til menneskelig bevissthet. Det kan her være snakk om erfaring, følelser, motiver og verdier (K. Malterud, 1993). I praksis vil det være flytende overganger mellom kvantitativ og kvalitativ forskning. Men kvantitative metoder er kjennetegnet ved mange spesifikke regler og mye formalisering, samt bruk av statistiske metoder. Kvalitative tilnærminger gir derimot

rom for improvisasjon og personlige valg underveis, noe som gjør at forskeren kan velge den fremgangsmåten som ser ut til å gi mest innsikt i hver enkelt situasjon. Men dette gjør det også vanskelig å etterprøve tolkningene og det stilles krav om høy grad av personlig integritet (Befring, 2007). I lys av Kalleberg og Holter (1996) var det derfor viktig for meg å på forhånd vite hvilke egenskaper jeg var på jakt etter. Disse egenskapene var først og fremst hvordan mine informanter opplevde problemrettet kollegaveiledning og hvilke tanker de hadde om utviklingsmuligheter i organisasjonen. Jeg valgte å gjøre dette i en gruppekontekst, slik at jeg hadde mulighet til å få svar gjennom en diskusjon, og på den måten avdekke fenomener som ellers ikke ville blitt oppdaget. Informantene mine er i tillegg vant til å jobbe i grupper og kollegaveiledningen foregikk i grupper, så det å skulle utføre gruppeintervju virket naturlig for meg. Siden denne intervjuprosessen er sterkt knyttet til kolleveilingsforsøket, vil dette gjøre en eventuell etterprøving vanskelig, da informantenes svar er knyttet til deres opplevelser av kollegaveiledning som ble gjennomført i løpet av denne korte perioden. Svarene er også knyttet til hvilke problemstillinger som ble tatt opp, og dette legger føringer på hva slags utbytte de enkelte informantene mente de hadde hatt av veiledningen. Det kan tenkes at ved en etterprøving kan deltakerne ha andre oppfatninger og meninger rundt bruken av kollegaveiledning og dens påvirkning på organisasjonsutvikling.

Forskerens tilnærming til den kvalitative metoden er av betydning siden personlige erfaringer, akademiske perspektiver og teoretiske rammer vil være med å forme hans eller hennes oppfatning, noe som kan påvirke problemformuleringer og hva som er relevant material og data (K. Malterud, 1993). En og samme virkelighet kan alltid beskrives ut fra ulike perspektiver, selv om ikke alle perspektiver er like relevante for den problemstillingen som forskeren ønsker å belyse. Med kvalitative forskningsmetoder kan vi utvikle vitenskapelig kunnskap preget av mangfold og nyanser (Kirsti Malterud, 2011). Dette betyr at analysen og tolkningen avhenger av personen som har utført analysen, og hva denne personen legger vekt på i sine data. Da jeg på forhånd har hatt lite kjennskap til kompleksitetsteori og kollegaveiledning, mangler jeg noe av den forutinntattheten som Malterud snakker om. Likevel vil min gryende interesse for kollegaveiledning og kompleksitetsteori ha innvirkning på analysen. Det har blitt gjort lite, eller ingen forskning på kollegaveiledning og organisasjonsutvikling i et kompleksitetsteoretiskperspektiv, så det har gjennom hele prosjektet vært viktig for meg å holde fokus på kompleksitetsteoretiske dimensjoner. Det er lett å gå seg vill i en slik omfattende teori, så å finne de relevante dimensjonene har vært et tidskrevende arbeid. Min tolkning av kompleksitetsteorien vil være formet av en

forutinntatthet som jeg etter flere år på universitetet har opparbeidet meg. Men jeg er likevel sikker på at studiene har lært meg å være kritisk og at jeg i dette prosjektet har klart å analysere mine data på en best mulig måte.

5.2 Utvalgsprosedyre

I dette prosjektet har det blitt gjennomført to utvalgsprosedyrer. Den første ble gjort i forhold til kollegaveiledning og tilhørende veiledningsgrupper. Den andre gikk ut på å finne deltakere til fokusgruppeintervju som skulle bli mine informanter. Ved kvalitativ forskning er ikke poenget å oppnå et representativt utvalg i en statistisk forstand, og det benyttes derfor ikke tilfeldige utvalg eller lignende. I kvalitative studier velges informanter på bakgrunn av hvor mye informasjon de kan frembringe om den aktuelle problemstillingen (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009).

5.2.1 Kollegaveiledningsforsøket

I løpet av mine fem uker i praksis ble det klart at seksjonen ønsket å gå i gang med kollegaveiledning, og i samarbeid med nærmeste leder for denne seksjonen utviklet dette seg til å bli mitt mastergradsprosjekt. Sammen med fagansvarlige i seksjonen, fant vi ut at problemrettet kollegaveiledning i grupper var den metoden som skulle benyttes. I samarbeid med de fagansvarlige ble to grupper etablert, med de fagansvarlige som gruppeledere for hver sin veiledningsgruppe. De fikk en kjapp opplæring i metoden og hvordan de skulle lede hver sin gruppe. Deltakerne hadde også på forhånd fått utdelt et gult ark hvor problemrettet veiledning ble forklart trinn for trinn (se vedlegg 2). Hver gruppe besto av åtte personer, og disse var fordelt på bakgrunn av hvordan de samarbeider, hvor godt de kjenner hverandre og hvor forskjellige arbeidsoppgaver de har. Siden dette kan betraktes som et pilotprosjekt og kun gjennomføres tre ganger, var det av betydning at disse gruppene skulle fungere best mulig på den korte tiden. Det var viktig for meg og gruppelederne at gruppene hadde en god dynamikk og mulighet for et godt utbytte av veiledningen. Seksjonen har ikke tidligere brukt kollegaveiledning, så dette var nytt for alle involverte. Det ble satt av tid til gjennomføring av tre veiledninger per gruppe, så seks veiledninger totalt. Dette ble gjennomført i løpet av tre uker, med én veiledningstime per gruppe i uka. Begge gruppene hadde veiledning på samme dag, men de byttet på å ha veiledning først. Jeg var til stede ved alle veiledningstidene, men var der kun som taus observatør. Det har derfor ikke blitt utført noen vitenskapelig

observasjon av veiledningene, da dette er sensitivt for deltakerne. Jeg understreket i starten på hver veiledning at ingenting som ble diskutert og snakket om skulle bli brukt i oppgaven min. Dette ble gjort for å ikke legge noen føringer på utfordringer og problemstillinger deltakerne ønsket å snakke om, og at de skulle føler seg trygge og få mest mulig ut av veiledningen. Det kan imidlertid tenkes at min tilstedeværelse satte begrensinger for veiledningen og utbyttet av den, og dette kan igjen ha innvirkning på mine data, da gruppene kanskje ikke turte å være åpne nok til å fortelle om sine utfordringer. Siden dette var første gang både jeg og seksjonen satte i gang med kollegaveiledning, er det naturlig å stille seg spørsmål om hvor godt denne veiledningen ble gjennomført, og om tre ganger var nok. Jeg mener dette kan forsvares med bakgrunn i at masteroppgaven skal gjennomføres på under seks måneder, og det er et tidkrevende prosjekt.

5.2.2 Valg av deltakere til fokusgruppen

I praksisperioden ble det klart at de fleste i seksjonen ønsket å delta i kollegaveiledning og stille til intervju. Dette kom frem ved at flere tok kontakt med meg og sa seg villige til å stille som informanter hvis jeg trengte det. Jeg visste derfor på forhånd at mange ville takke ja til å stille til intervju, og jeg hadde en etablert kontakt med aktuelle informanter. I samme praksisperiode holdt jeg et foredrag og en workshop om kollegaveiledning, så seksjonen var klar over hva dette gikk ut på. Jeg var også tilstede ved et seksjonsmøte rett før selve masterprosjektet startet. På dette møte informerte jeg om prosjektet og at jeg kom til å ta kontakt med aktuelle kandidater til intervjuene. Siden jeg kjente seksjonen fra før, kunne jeg selv velge de personene som jeg mente ville gi fokusgruppen en god dynamikk. Dette innebar at mine informanter hadde varierte synspunkter og holdninger til aktuelle tema, og ikke minst at de ikke var redde for å uttrykke meninger i samvær med andre. I forhold til dette prosjektet var det naturlig å velge ut personer fra samme seksjon som hadde erfaringer med endringsprosesser i organisasjonen, samt at de hadde vært ansatt over en ulik tidsperiode. De seks informantene som ble plukket ut kom fra hver sin kollegaveiledningsgruppe, så det var tre deltakere fra hver av de to gruppene. Jeg hadde i samråd med nærmeste leder i seksjonen og fagansvarlige funnet de personene som kunne fungere godt i en slik fokusgruppe. I henhold til Thagaard (2013) vil derfor fokusgruppen karakteriseres som et strategisk utvalg. Jeg hadde på forhånd lest at hvis fokusgruppen var sammensatt av personer med vidt forskjellige roller og status i organisasjonen, risikerte man at samhandlingen ble konfliktorientert eller mindre åpen (Halkier & Gjerpe, 2010). Siden utvalget mitt besto av

personer fra samme seksjon, var dette mindre aktuelt. Men det var likevel viktig for meg at de kunne samhandle på en god måte. Jeg tok kontakt med nærmeste leder først og fremst for å forsikre meg om at deltakerne i fokusgruppen fikk anledning til å prioritere dette, og at de ikke fikk andre arbeidsoppgaver som gjorde at de ikke kunne stille på alle intervjuene. De fagansvarlige ga meg råd i forhold til hvilke personer som kunne ha forskjellige meninger og som ikke var redde for å uttrykke disse. Etter å ha gjennomført alle intervjuene, kan fokusgruppen karakteriseres som vellykket, siden alle deltok, og dynamikken var god.

På bakgrunn av oppgavens omfang og tidsramme vurderte jeg det slik at tre intervjuer med seks personer (samme personer i alle intervjuene) lot seg gjennomføre, og at dette ville gi meg nok datamateriale. Jeg beregnet å bruke ca. 60 minutter på hvert intervju og slik ble det også.

5.3 Praktisk gjennomføring av undersøkelsen

Jeg tok direkte kontakt med kandidater via mail med forespørsel om å delta i en fokusgruppe, og i løpet av samme dag hadde jeg fått positiv tilbakemelding fra alle. I denne mailen opplyste jeg også om når og hvor disse intervjuene ville finne sted. I denne korrespondansen gjorde jeg mine etiske forpliktelser i forhold til å gå i gang med et kvalitativt prosjekt kjent for informantene og opplyste at undersøkelsen var godkjent av NSD og hva dette innebar. Et informasjonsskriv om prosjektet fulgte også med mailen, og i dette skrevet fikk informantene informasjon om sine rettigheter. Denne mailen inneholdt også forespørsel om deltakelse i et forskningsprosjekt og samtykke til å delta i undersøkelsen (se vedlegg 1).

Intervjuene ble gjennomført i uke 7, 8 og 9, og de fant sted på et møterom på deltakernes arbeidsplass. Dette var også samme rom hvor informantene tidligere på dagen hadde hatt kollegaveiledning. At intervjuene ble utført på arbeidsplassen til informantene anså jeg som positivt, da dette er en trygg og kjent setting i en ellers ukjent situasjon. Informantene hadde på forhånd fått utdelt intervjuguiden med tema og spørsmål. Dette ble gjort i håp om at informantene kunne være forberedt til intervjuet, men det viste seg at et fåtall hadde lest dette på forhånd. Å gi ut spørsmålene på forhånd kan både få negative og positive konsekvenser. På den ene siden kan det være fordelaktig å holde tilbake informasjon hvis man ikke ønsker at informantene skal bli farget av tematikken i intervjuet, men heller ønsker at de skal komme med flest mulige spontane reaksjoner og betraktninger på spørsmålene. På den andre siden kan det være greit med forberedelser, da sjansen for “tykke” beskrivelser stiger hvis

informantene har tenkt noe rundt temaet på forhånd (Thagaard, 2013). Min beslutning om å sende ut spørsmålene var nøye overveid, da spørsmål omkring endring og utvikling kan være vanskelig å svare på i en intervjusituasjon.

Alle intervjuene ble gjennomført på samme dag som informantene hadde hatt kollegaveiledning. Dette var gunstig fordi de da hadde klart i minnet hvordan de oppfattet veiledningssituasjonen, og at de var tilgjengelige for intervju. Det var kun ved en anledning at gruppen ikke var fulltallig, da en deltaker var borte grunnet sykdom. Informantene uttrykte i starten av prosjektet at dette var en ukjent situasjon for dem, og at de i første intervju var litt tilbakeholdne. Siden alle informantene kjente meg fra før, virket det som de hadde tillit til mitt prosjekt og hva jeg ønsket å få ut av intervjuene. Jeg orienterte om at all informasjon de måtte komme med under intervjuet var fortrolig, at informantene var anonyme og at all informasjon som kom frem under intervjuet ville bli anonymisert i oppgaven og slettet etter at oppgaven var ferdigstilt. Dette er i tråd med god etisk forskningspraksis der det fremheves at de som er med i slike prosjekter har krav på at all informasjon de gir blir behandlet konfidensielt (Thagaard, 2013).

Jeg benyttet meg av båndopptaker under intervjuene, og alle informantene hadde samtykket muntlig til dette. Jeg hadde øvd på bruken av båndopptakeren på forhånd, slik at opptakeren ikke skulle få stor plass i intervjusituasjonen. Etter kort tid virket det ikke til besvær for noen. Med båndopptakeren kunne jeg som forsker stå friere i intervjuet og stille oppfølgingsspørsmål der det passet. Jeg kunne derfor konsentrere meg om hva informantene sa, og om intervjuets emner og dynamikk (Kvale et al., 2009). Jeg fikk en ekstern person til å transkribere intervjuene for meg. Denne personen er tilknyttet høyere utdanning og har lang erfaring med å transkribere forskningsintervjuer. Jeg fikk en skriftlig bekreftelse på at denne personen jobbet under taushetsplikt og i henhold til NSD sine forskrifter. På bakgrunn av dette og samtaler med andre som har benyttet seg av denne personen i forskningssammenheng, var jeg trygg på at intervjuene ble transkribert riktig. Etter å ha fått de transkriberte intervjuene, hørte jeg på nytt over intervjuet og sammenlignet med det som stod på utskriftene. Dette gjorde jeg for å konstatere at alt var blitt skrevet ned og for å få et nytt overblikk over dataene. Det å transkribere et fokusgruppeintervju er en tidskrevende prosess, og med den korte tiden vi har på å levere masteroppgaven fant jeg ut at det var mest hensiktsmessig å gi denne transkriberingsoppgaven til en annen. Jeg har ingen erfaring med å transkribere intervju fra før, og det å da skulle begynne med fokusgruppeintervju kunne vist

seg å bli vanskelig. Jeg tror jeg ville opplevd denne situasjonen som frustrerende, og det er grunn til å anta at dette kunne fått konsekvenser for transkriberingsarbeidet, og dermed en trussel mot mine data og analyse. Selv om noen kanskje vil hevde at dette utgjør en trussel mot analysen, mener jeg likevel at dette ikke har påvirket resultatet av studien. Jeg har gjort et grundig arbeid i å høre på intervjuene gjentatte ganger og forsikret meg om at all informasjon har kommet med.

5.4 Forskningsintervju som metode for datainnsamling

5.4.1 Kvalitativt forskningsintervju

Hensikten med et kvalitativt intervju er å avdekke sentrale tema i respondentens livsverden. Selve intervjuet er en del av en helhet og Kvale (2009) deler en intervjuundersøkelse inn i sju stadier. Disse stadiene har følgende rekkefølge: tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, verifisering og rapportering. Forskningsintervjuet er basert på en hverdagslig samtale, men det er en faglig samtale. Intervjuet går dypere enn en spontan meningsutveksling (Kvale et al., 2009). Målet var at intervjuene skulle være fokuserte på den måten at de var avgrensede og konkrete, men samtidig åpne slik at informantene følte de hadde anledning til å utdype og reflekterer fritt under samtalen.

5.4.2 Fokusgruppeintervju

“Fokusgrupper er en forskningsteknikk der data samles gjennom gruppeinteraksjon rundt et emne som bestemmes av forskeren” (Morgan, 1993, s. 130). Hensikten er å få frem dypere innsikt og det betydningsfulle om et angitt tema. En ønsker å få deltakerne til å beskrive opplevelser, tanker og vurderinger. Gjennom samtalen kan ny kunnskap og innsikt skapes i interaksjonene mellom deltakerne (Wibeck, 2011). I stedet for å stille spørsmål til hver og en i gruppen utfordret jeg deltakerne til å snakke med hverandre, stille spørsmål, utveksle anekdoter og kommentere hverandres erfaringer og synspunkter (Barbour & Kitzinger, 1999). I tillegg gir samværet en utvidet forståelse fordi gruppemedlemmene får anledning til å utveksle og sammenligne sine oppfatninger og erfaringer. Slik kan ny kunnskap og innsikt frembringes (Balteskard, Storli, & Martinsen, 2013). Dette er i tråd med det som tidligere har blitt skrevet om kompleksitetsteori og komplekse responderende prosesser (se avsnitt 3.4.) Et

fokusgruppeintervju får frem mangfoldet av kunnskap og erfaringer som deltakerne sitter inne med, og de får mulighet til å diskutere og drøfte disse i samvær med sine kolleger. Prosessene som foregår i et fokusgruppeintervju kan på mange måter analyseres ved hjelp av et kompleksitetsteoretisk perspektiv, og det var derfor interessant å bruke denne metoden sammenlignet med individuelle intervju.

Fokusgrupper er dessuten en rasjonell metode for innhenting av kvalitative data fordi den krever mindre ressursinnsats enn om hver av deltakerne skulle blitt intervjuet individuelt. Samtidig er det viktig å poengtere at gruppesamtaler gir en annen type kunnskap enn individuelle samtaler fordi konteksten er forskjellig (Kirsti Malterud, 2012). Det er delte meninger om hvor detaljerte spesifikasjoner som kreves for at en gruppediskusjon skal kunne kalles fokusgruppe. Noen forfattere definerer fokusgrupper svært detaljert med referanse til formål, størrelse, antall, sammensetning og fremgangsmåte (Orvik, Larun, Berland, & Ringsberg, 2013). Andre oppmuntrer til tilpassing og videre utvikling (Kirsti Malterud, 2011), eller de sier at en hvilken som helst gruppediskusjon kan kalles fokusgruppe så lenge forskeren aktivt oppmuntrer til og forholder seg til gruppeinteraksjonen (Kirsti Malterud, 2012). Uansett må design og gjennomføring tilpasses prosjektets problemstilling; “There is no single right way to do focus groups. Instead, there are many different options, and for each research project investigators need to select a way of using focus groups that matches the goals of the project” (K. Malterud, 1993, s. 201).

Et fokusgruppeintervju kjennetegnes av en ikke-styrende intervjustil, der det først og fremst er viktig å få frem mange forskjellige synspunkter om emnet som er i fokus for gruppen. Gruppemoderatoren presenterer emnene som skal diskuteres, og legger til rette for ordveksling (Halkier & Gjerpe, 2010). Som moderator hadde jeg som oppgave å skape en velvillig og åpen atmosfære, der man kunne uttrykke personlige og motstridende betraktninger på emnene som var i fokus. Fokusgruppen har ikke som formål å komme til enighet om eller presentere løsninger på de spørsmålene som diskuteres, men å få frem forskjellige oppfatninger av en sak. Gruppespillet reduserer imidlertid moderatorens kontroll over intervjuforløpet, og det livlige spillet kan medføre at intervjuutskriftene får et noe kaotisk preg (Kvale et al., 2009). I mitt tilfelle opplyste jeg alltid før vi satte i gang med intervjuet at det var viktig at informantene ikke snakket i munnen på hverandre. Dette fordi det ville medføre problemer med transkriberingen, da det kunne være umulig å høre hva de sa. Ellers ble det lagt vekt på at alle skulle få mulighet til å si noe, og jeg oppfordret

informantene til å diskutere mest mulig fritt om emnene som ble tatt opp. Etter å ha lyttet på intervjuene gjentatte ganger kan man karakterisere det første intervjuet som litt kaotisk, men det bedrer seg for hvert intervju. Jeg ser derfor i ettertid at jeg burde ha samlet informantene på forhånd før første intervju og hatt et prøve-intervju med dem, slik at både jeg og de ble vant med situasjonen. Men jeg fikk på tross av dette gode svar og gode refleksjoner.

5.4.3 Intervjuguide

I fokusgruppelitteraturen beskrives tre modeller for utforming av intervjuguide: en løs modell med veldig få og veldig vide, åpne innledningsspørsmål, en stram modell med flere og mer spesifikke spørsmål, og til slutt en traktmodell som er en kombinasjon der man begynner åpent og avslutter mer strukturert (Halkier & Gjerpe, 2010). Intervjuene som jeg gjennomførte tok utgangspunkt i en traktmodell. Jeg ønsket å gi mine informanter mest mulig frihet i forhold til å diskutere og snakke om de temaene som var satt opp. Likevel hadde jeg med en sjekkliste med de emnene jeg ønsket at de skulle være innom i løpet av intervjuet. Det hendte derfor at jeg stilte mer konkrete spørsmål mot slutten av intervjuet, slik at det jeg i utgangspunktet ønsket å få vite noe om ble dekket. På denne sjekklisten noterte jeg også ned interessante vendinger som diskusjonen tok, og betraktningmåter som jeg selv ikke var klar over eller hadde tenkt på. Det hendte også at informantene stilte spørsmål til hverandre under intervjuet, noe som gjorde at jeg derfor ikke trengte å avbryte diskusjonen eller stille det samme spørsmålet på nytt. Disse tilfellene og spørsmålene er ikke tatt med i intervjuguiden (vedlegg 3).

De tre intervjuene som ble gjennomført hadde hver for seg et hovedtema. Første intervju tok for seg kollegaveiledning og arbeidspraksis i organisasjonen. Andre intervju handlet om kollegaveiledning og samhandling i organisasjonen. Og siste intervju var fokusert på kollegaveiledning og endringsprosesser. Jeg startet alltid med å stille det samme spørsmålet først, og dette dreide seg om hvilke tanker de hadde om kollegaveiledning. Dette ble gjort fordi dette lå nært i fortid for dem, og alle hadde mulighet for å relatere seg til dette. En annen grunn til at dette ble gjort var fordi kollegaveiledning var en ny situasjon for dem, og at de etter hver gang muligens hadde en annen eller ny oppfatning av metoden. Det kom også frem i datamaterialet, da flertallet etter første gang var noe undrende til selve metoden og hva den bidro med. Etter siste gang uttrykte deltakerne større positivitet. Som forsker er jeg fullt klar over at de problemstillingene som ble tatt opp i veiledningen har innvirkning på hvilken grad

de synes metoden var nyttig, og at dette har innvirkning på mine data. Men intervjusituasjonen ga meg likevel mulighet til å få dem til å reflektere og diskutere bruk av metoden og hvilken påvirkning den kan ha på organisasjonen. Denne innledningen bidro til at de ble trygge på gruppeintervjuformen, og kunne føre samtale på egenhånd uten for mye innblanding fra meg som moderator. Dette ble gjort med utgangspunkt i det Thagaard (2013) fremhever om at spørsmål som er for abstrakte og generelle er vanskelige for informantene å svare på. Det ble derfor i innledningen fokusert på konkrete hendelser, og vurderinger de gjorde seg, basert på virkelige erfaringer.

I henhold til Kvale (2009) kan intervjuene jeg gjennomførte karakteriseres som halvstrukturerte, ettersom intervjuguiden er fokusert på bestemte temaområder og i mindre grad inneholder eksakte spørsmålsformuleringer. Å ha åpne tema gjør det mulig å være mer fleksibel. Styrken ligger i at det er mulig å gå i dybden på områder som respondentene bringer frem, og som ligger innenfor intervjuguiden. De konkrete spørsmålene som ble stilt bar preg av åpenhet, da jeg oppmuntret til refleksjon og diskusjon. Formuleringene på mange av spørsmålene var som følger: *“hva tenker dere om (...)”*, *“reflekter rundt denne påstanden (...)”*, *“hvordan har dere opplevd denne situasjonen?”* Ved å stille slike åpne spørsmål oppfordret jeg deltakerne til selv å gå i dybden og stille hverandre spørsmål hvis det var noe som var uklart for dem. Spørsmålene ble derfor designet med det formål at alle skulle føle at de kunne bidra med sine refleksjoner og synspunkter. Intervjuguiden inneholdt derfor ikke mer enn fem-seks spørsmål. I løpet av det første intervjuet forstod jeg kjapt at noen av spørsmålene som jeg i utgangspunktet ønsket å stille, ikke var aktuelle da de bygdte på en misoppfatning jeg hadde. Denne misoppfatningen hadde i utgangspunktet ikke noe å si for selve prosjektet, men jeg måtte endre noen spørsmål slik at de ble tilpasset situasjonen og diskusjonen bedre. De resterende intervjuene gikk etter planen, og alle deltok aktivt. Intervjuguidene (se vedlegg 3) kan derfor leses på denne måten; De spørsmål som er i normal Times New Roman var de opprinnelige spørsmålene som ble utarbeidet og stilt. Spørsmålene som stod på intervjuguiden, men som ikke ble stilt, er satt i parentes. Og spørsmålene som ble lagt til underveis er uthevet. Noen av de åpne spørsmålene, og særlig i det andre intervjuet, ble litt vanskelig for informantene å svare på, så da måtte jeg konkretisere de ytterligere. I disse tilfellene var det formålstjenlig at jeg hadde vært der i praksis, slik at jeg kunne komme med eksempler fra arbeidshverdagen deres, og de forstod dermed hva det var jeg ville frem til.

5.5 Analyse og tolkning av intervjuene

Analysen og tolkningen har som mål å få intervjuene til å bli noe mer enn enkeltstående meningsytringer, gjennom å finne mening, struktur og mønstre i intervjudataene (Kvale et al., 2009). Intervjuutskriftene ble lest gjentatte ganger, samt at jeg hørte intervjuene på nytt mens jeg så på utskriften. Gjennom å gå frem og tilbake mellom deler og helhet i et intervju og gjennom å se ett intervju i forhold til de resterende, ble det trukket ut kategorier (Graneheim & Lundman, 2004). Kategoriene i denne undersøkelsen ble samhandling, selvorganisering og feedback-loops.

Det er undersøkelsens kunnskapsmessige innretning som gir ulike begrunnelser for metodene, og dermed for forskjellige analysemåter. Hva som vektlegges som vesentlig, bestemmes av det teoretiske perspektiv som forskeren velger å studere sin problemstilling ut i fra. Den viktigste forskjellen mellom kvalitative og kvantitative analyser kan beskrives med at den ene avdekker utvendige og den andre innvendige sammenhenger (Haavind, 2000). Innvendige sammenhenger er de opplevelsesmessige sammenhenger personer selv etablerer og bruker når de deltar i sin sosiale verden. Systematisk søking i materialet etter meningsinnhold som blir uttrykt, meningsinnhold som samtidig tas for gitt, og meningsinnhold som ikke blir tematisert bidrar til å løfte frem et mer omfattende og nyansert betydningsinnhold (ibid.). Analyse og fortolkning av intervjuene har som mål å få frem både fellestrekk og nyanser fra informantenes beskrivelser. Analysen baseres på aktørenes egne opplevelser og meningsfortolkninger knyttet til kollegaveiledning, endring og samhandling i seksjonen og på tvers av organisasjonen. Det er de “innvendige sammenhenger” som her er i fokus (Haavind, 2000, s. 16). Fortolkningen tar derved sikte på å beskrive hvordan informantenes forståelse av og holdninger til det gitte temaet for intervjuet.

Tolkningene av et materiale i kvalitative former er altså orientert mot de innvendige sammenhenger aktørene skaper og bruker. Det er det særegne ved hvert enkelt sted, hver enkelt hendelse eller ved hver enkelt person som fanger forskerens interesse først. De gode beskrivelsene er en nødvendig forutsetning for de dekkende og interessante tolkninger av subjektive, meningsmessige sammenhenger (Haavind, 2000). I ettertid har jeg sett at dette er utfordrende i et fokusgruppeintervju. Kvalitative intervjuer hvor man intervjuer én respondent om gangen, har større mulighet for å avdekke sammenhenger, da man får et sammenligningsgrunnlag ved å analysere svarene og sette de opp mot hverandre. Dette er

vanskelig i et fokusgruppeintervju, da man har mulighet til å “gjemme” seg bak andre sine meninger. Som moderator i et fokusgruppeintervju må man derfor være oppmerksom og be om at de personer som er enige eller uenige utdypet dette. I de tilfeller hvor det var tydelig at det eksisterte forskjellige meninger, ba jeg informantene beskrive og forklare hvorfor de mente det de gjorde. Likevel kan det hende at flere uenigheter ikke ble utdypet, da jeg ikke var oppmerksom nok til å spørre videre om dette. Fokusgruppeintervjuet ville fått en annen dynamikk om jeg hele tiden, etter hvert utsagn måtte spørre om alle var enige i dette og hvorfor man eventuelt var uenig. Jeg stolte på at mine informanter var åpne nok til å diskutere fritt og være uenige med hverandre.

Idealet i fortolkningen er å oppnå en intersubjektiv forståelse. Det vil si en felles forståelse mellom partene i gruppen og forskeren, i forhold til det som blir ment og sagt. Det er også viktig med en form for indre dialog, en løpende selvrefleksjon, som leder forskerens oppmerksomhet ikke bare mot hva jeg forstår her, men hvordan jeg forstår det, og hvorfor jeg forstår det på akkurat denne måten (Haavind, 2000). Til grunn for den systematiske søken etter fellestrekk og særtrekk, etter tendenser og unntak, om hva som skal løftes frem ligger en “modell” som består av analytiske spørsmål og antakelser om forbindelseslinjer mellom dem. Denne modellen gir nye former for refleksjon, nye tolkninger og må stadig gjennomgå justeringer. Jeg opplevde at mine innledende og noe forhastede forsøk på fortolkning av datamaterialet ble forkastet flere ganger. Dette fordi jeg på mange måter ønsket at kompleksitetsteorien skulle “passe” best mulig, og jeg fant mange dimensjoner fra teorien som jeg syntes var interessante. Det er lett å reprodusere egne ideer og anvende materialet til å bekrefte egne forventninger. Det ble derfor viktig å finne de dimensjonene som kunne brukes for å belyse problemstillingen, og forkaste dimensjonene som ikke var aktuelle i dette prosjektet. I denne prosessen stilte jeg meg selv spørsmålet ‘hvorfor er dette interessant’ og ‘hvorfor er dette ikke interessant’ for oppgaven. Dette gjorde kategoriseringen noe enklere. Idéen om at det forskeren ser og formidler, også skal kunne sees og gi mening for en annen, ble også retningsgivende.

I min søken etter å finne sammenhenger og mønstre i materialet har jeg også hentet inspirasjon fra Leiulfsrud og Hvinden (1996). De sammenligner koding av råmateriale med legging av puslespill. Ved første systematisering av data begynner en med å samle små elementer som en synes hører sammen. Deretter vil en som i et puslespill prøve å få større deler til å passe sammen. De understreker betydningen av at forskeren hele tiden pendler

mellom helhet og del. “Vi må ha både forestillinger om hva den overordnede helheten i analyse materialet kan bestå i, og en systematisk og detaljert oversikt over hva som ligger i dataene, og hvilke konkrete slutninger det tillater oss og trekke” (Leiulfsrud & Hvinden, 1996, s. 232). For å finne ut av de mer overordnede mønstre og strukturer og for å få frem konkurrerende tolkninger av et og samme fenomen, bruker de fikserbilder som utgangspunkt. “Et hovedpoeng i fikserbilder er at vi aldri ser mer enn et motiv av gangen. Bildene forutsetter hverandre, men det er umulig å se begge bildene samtidig” (ibid., s. 235). Jeg har forsøkt å klargjøre mønstre og lete etter bakenforliggende prosesser ut fra data og lett etter om disse inngår i større mønstre. Som utgangspunkt for min innledende kategorisering brukte jeg begreper fra kompleksitetsteorien som jeg på forhånd hadde definert. De sitatene som passet inn i den foreliggende definisjonen ble plukket ut. Deretter ble sitatene på nytt kategorisert og da på bakgrunn av en mer spesifikk inndeling. Mange av “brikkene” oppdaget jeg at kunne beskrive flere fenomener innen kompleksitetsteori, så det ble til slutt gjort en siste inndeling for å finne de meningsbærende enhetene.

5.6 Oppgavens validitet og reliabilitet

Når menneskelige erfaringer og deres betydninger skal utforskes, er et av de mest sentrale krav at betydningen av utsagn og handlinger er forankret i kontekst. I intervju situasjonen blir forskeren selv en del av interaksjonen, og satt på spissen blir data skapt av forskeren. I dette prosjektet har jeg som forsker skapt både kollegaveiledningsgruppene og intervjuene i fokusgruppen, samtidig som det er jeg som skaper systematikken i dataene. Dette har betydning for å anerkjenne dataenes teoriavhengighet og avhengighet av forskeren og derved for betydningen av å redegjøre for mulig konkurrerende tolkninger. Datas troverdighet hviler derfor på åpenhet i redegjørelsen for betingelsene for egen tolkning og i drøftingene av mulig konkurrerende tolkninger. “Tolkningen hamnar i centrum för forskningsarbete. Dette kräver noggrann medvetenhet om teoretiska antagande, språkets och förförståelsens betydelse, vilka utgör viktiga bestämningar bakom tolkningen.” (Alvesson & Sköldberg, 1994, s. 12). Dette omfatter de teoretiske premissene, fremgangsmåten i analysen hvor ulike muligheter for alternative fortolkninger og forklaringer synliggjøres samt begrensninger i utvelgelsen fra den sosiale virkelighet. Presentasjonen skal sikre andre mulighet til å granske de forutsetninger og slutninger som er foretatt.

I følge Polit og Hungler (1999) er det sentrale spørsmålet i forhold til reliabilitet og validitet i kvalitativ forskning, om de data som er samlet inn og analysert frem av forskeren er tillitvekkende. De setter opp fire kriterier for å vurdere dette. “The criteria often used to assess the trustworthiness of qualitative data are credibility, dependability, confirmability and transferability” (Polit & Hungler, 1999, s. 434). Jeg har valgt å oversette ‘credibility’ til troverdighet, og ‘dependability’ til pålitelighet, og det er disse to aspektene oppgaven nå skal utforske.

5.6.1 Troverdighet

“The first question concerning credibility arises when making a decision about the focus of the study, selection of context, participants and approach to gathering data” (Graneheim & Lundman, 2004, s. 109). Tema- og intervjuguiden min ble utviklet på bakgrunn av litteraturstudien (se kapittel 2, 3 og 4) og den kunnskap som jeg over tid hadde ervervet meg om temaet. Forut for undersøkelsen gikk jeg gjennom litteratur om kvalitativ metode og jeg leste flere bøker som omhandlet bruk av fokusgrupper.

I følge Kvale (2009) finnes det ingen standardmåter for presentasjon av resultater i kvalitative intervjustudier. Jeg har valgt den mest vanlige formen som er bruk av sitater. Arbeidet med å finne de beste sitatene var en lang prosess. Det jeg vektla var at sitatene skulle være de som var mest omfattende, opplysende og de som viste variasjon. Jeg har valgt å bruke både lange og korte tekstutdrag i presentasjonen av resultater av undersøkelsen. Lange sitater gir leseren en rimelig sjanse til å vurdere mine tolkninger og gjøre seg opp en mening om min forståelse av intervjuutsagnene er til å stole på. Det skjer en reduksjon av materialet på veien fra den som uttrykker seg i intervjuene, i transkribering, i tolkning og analyse. Gjennom hele analyseprosessen har jeg dokumentert hvilken respondent det enkelte sitatet kommer fra ved å bruke anonymiserte koder (bokstavene A-F). Dette for å beskytte mot selektiv bruk av materialet slik at ikke forskeren skal falle for fristelsen til å tilpasse analysen til forutinntatte meninger (Fog, 2004).

Et annet poeng ved innsamling av dataene mine var at jeg kjente mine informanter fra før. Den tilliten de hadde til meg kan være en metodisk styrke da det er grunn til å anta at dette ga grunnlag for at de kunne snakke åpent om sine erfaringer i organisasjonen. Men på en annen

side kan man ikke helt sikkert si noe om den personlige kontakten mellom forsker og informanter har noe å si for hva informantene forteller under intervjuet (Thagaard, 2013). Thagaard skiver videre at når forskeren i utgangspunktet er innenfor miljøet, får han eller hun et særlig godt grunnlag for forståelse av de fenomener som studeres. På den andre siden kan tilknytning til miljøet føre til at forskeren overser det som er forskjellig fra egne erfaringer (s. 206). Det er begrenset hvor godt jeg kjente miljøet etter fem uker i praksis, men litt innsikt i hvordan organisasjonen fungerte, hadde jeg. Det var uansett viktig for meg at mine informanter betraktet meg som en forsker og ikke som en praksisstudent slik det hadde vært tilfelle noen måneder tidligere. Det var likevel ingen stor avstand fra meg som forsker og informantene, og tonen under intervjuet gjenspeiler dette. Her måtte jeg derfor være forsiktig i tolkningen av hva de delte under intervjuet. I en slik situasjon er det en fare for at noen informanter forteller det de tror jeg ville høre, eller at noen ønsker å prege intervjusituasjonen og forsøke å sette seg selv i et bedre lys. Dette kan særlig være tilfelle i en fokusgruppe, der noen av naturlige årsaker tar mer plass enn andre. Jeg var derfor oppmerksom på at alle skulle få mulighet til å snakke og få ytret sine meninger, og at ingen “kuppet” intervjuet. En annen utfordring ved fokusgruppeintervju kan være at de mest dominerende synspunktene fremmes i diskusjonen, fordi personer med avvikende synspunkt kan vegre seg for å presentere dem i gruppen. Dette er det vanskelig å gjøre noe med i intervjusituasjonen, men utskriftene viser at det flere ganger ble uttrykt at “det du sier der er jeg ikke enig i”. Jeg har derfor tillit til at mine data viser ulike synspunkter, og i de tilfeller hvor informantene var uenige med hverandre, så turte de å si ifra om det.

5.6.2 Pålitelighet

Relasjonen mellom intervjuer og forsker utgjør en viktig pålitelighetsfaktor. I følge Fog (2004) er det nødvendig å være bevisst på egne fordommer i forhold til det området en skal gå inn i. Intervjuerens rolle er først og fremst å være åpen, nysgjerrig og lydhør både overfor det som blir sagt og det som ikke blir sagt. På denne måten kan nye og ikke ventede dimensjoner ved fenomenet tre frem. Forskeren bør i tillegg være kritisk til egne tanker og antagelser under intervjuet. Av denne grunn forsøkte jeg å avklare mine tanker og følelser ved å tenke gjennom dem, både de positive og negative, overfor informantene som jeg skulle intervjuet.

Jeg gjorde noen grep for å klargjøre min påvirkning på respondentene i intervjusituasjonen og til hjelp for egen bevisstgjøring (Fog, 2004). Etter hvert intervju skrev jeg ned en evaluering

av meg selv som intervjuer. Gjennom å høre intervjuet på nytt og lese transkripsjonene kunne jeg høre at noen spørsmål kunne vært stilt annerledes, og at jeg innimellom kunne fått respondentene til å tydeliggjøre sine utsagn ytterligere. Noen ganger kunne jeg fått mer informasjon ved å ha vært en bedre lytter. Jeg opplevde å utvikle meg gjennom intervjuperioden slik at jeg ble bedre til å følge opp det respondentene sa ved å stille oppfølgings- og noen ganger utdypende spørsmål. Når jeg leste og hørte intervjuene kunne jeg av og til tenke; "Hvorfor fulgte jeg ikke opp det respondentene sa bedre?" Noen ganger gjorde jeg det litt senere i intervjuet og noen ganger var det noe som ble uavklart. Det hendte også at jeg drøyd litt for lenge med å avbryte en diskusjon som ikke var relevant for prosjektet. Det var til tider vanskelig å be informantene stoppe diskusjonen sin, for som forsker har man ikke lyst til å gå glipp av interessante refleksjoner og betraktninger. Dette bedret seg mot slutten av intervjuprosessen, da jeg så at mengden av data ble stor og utgjorde en trussel i forhold til å skulle klare å analysere alt. Jeg ble derfor flinkere til å stoppe en diskusjon som jeg tolket var på vei bort fra temaet for intervjuet. Her kan det ligge en viss risiko for at jeg fortolket det som ble sagt inn i min egen forståelse, og derfor mistet verdifull informasjon.

5.7 Oppsummering

I dette kapitlet er det redegjort for det kvalitative designet som er valgt for innsamling av data til dette prosjektet. Denne oppgaven har brukt fokusgruppeintervju som metode, og denne metoden har blitt presentert og drøftet i lys av min gjennomføring. Det har gjennom hele kapitlet blitt gjort kritiske refleksjoner rundt design, metode og de valg jeg har foretatt meg. Gjennomføringen av kollegaveiledningsforsøket, arbeidet med intervjuguidene, intervjuene og hvordan jeg har valgt å analysere datamaterialet mitt har blitt beskrevet. Avslutningsvis ble det redegjort for studiens validitet og reliabilitet.

6 Analyse av kollegaveiledningens bidrag til organisasjonsutvikling

Formålet med denne oppgaven er å se på hvordan problemrettet kollegaveiledning kan bidra til organisasjonsutvikling, og det er dette som ligger til grunn for denne analysen. For å få svar på forskningsspørsmålene har jeg valgt å analysere datamaterialet med dimensjoner fra kompleksitetsteorien. Forskningsspørsmålene er:

- På hvilken måte kan man knytte det som skjer i problemrettet kollegaveiledning til kompleksitetsteoretiske fenomener?
- Hvordan kan problemrettet kollegaveiledning, i et kompleksitetsteoretisk perspektiv, påvirke organisasjonsutvikling?
- Og hvilke implikasjoner har dette for HR-arbeid?

Dimensjonene er samhandling, selvorganisering og feedback-loops. Dette er dimensjoner som tidligere har blitt gjennomgått i teorikapitlet. Det har vært gjennomført en systematisk gjennomgang av dataene for å finne meningsbærende enheter som kan koble sammen problemrettet kollegaveiledning i grupper og kompleksitetsteori. Dataene som her blir fremstilt analyseres på to plan; et konkret og et hypotetisk. Det konkrete planet omhandler refleksjoner gjort om kollegaveiledning, og det hypotetiske handler om hva kollegaveiledningens rolle kan være i endringsprosesser. Det viser seg også at kategoriseringene som opprinnelig ble gjort, er noe ufullstendig. Samhandling er sentralt i alle kategoriseringene, men analysen fokuserer på hvordan samhandling kan bidra til selvorganisering og feedback-loops.

6.1 Samhandling bidrar til utvikling

Samhandling er et sentralt begrep og virksomhet for å skape forandring og utvikling i en organisasjon i forhold til kompleksitetsteoretisk tenking og da spesielt hvis en ser på forandring som skjer gjennom komplekse responderende prosesser. Stacey (2008) bruker kompleksitetsteoretiske begreper for å analysere hvordan handling skjer på bakgrunn av

interaksjonsprosesser mellom mennesker, og hvordan samhandling har et potensiale for forandring og utvikling. Samhandlingen som skjer mellom kolleger kan være med på å starte endringsprosesser som kan ha innvirkning på seksjonen, men også på hele organisasjonen. Så i utgangspunktet kan både den samhandlingen som skjer i kollegaveiledningssituasjon og i organisasjonen generelt, være med på å bidra til utvikling.

I problemrettet kollegaveiledning legges det til rette for at deltakerne skal forstå utfordringen til en kollega og i tillegg få mulighet til å uttrykke sin forståelse og tolkning av utfordringen. I denne prosessen er det mulig å skildre forskjellige oppfatninger av problemet, samt at den som blir veiledet får nye blikk på sin problemstilling. Dette er noe som kommer tydelig frem i datamaterialet:

*“Jeg fikk helt andre innfallsvinkler på et problem som jeg så på en spesiell måte.”
(informant F)*

“Jeg fikk veldig mange gode råd og jeg fikk mange nye blikk på et problem som jeg nå sannsynligvis ville løst, om ikke annerledes, men med en mye større selvsikkerhet. Det gjør noe med en.”(Informant D)

“Men det at jeg fikk innspill fra så mange ulike, gjorde at jeg fikk helt andre synsvinkler på problemet. Og så var det, viste det seg, et problem som har vært her lenge, mye lengre enn det jeg har vært her. Og da var det mange sånne forskjellige tanker rundt det, det var masse småproblemer i ett problem. Vi fikk avdekket de ulike problemene sammen.” (Informant D)

I forhold til kompleksitetstenkingen skriver Fonseca (2002) om betydningen av et rikt mangfold i forhold til å starte endringsprosesser på bakgrunn av ulike forståelser og meninger. I tilfellet med kollegaveiledning hvor det er en gruppe med kolleger, vil det være naturlig at det frembringes forskjellige synspunkter på et problem. Det er i problemrettet kollegaveiledning i grupper rom for at alle skal kunne uttrykke sine refleksjoner og meninger rundt utfordringen. Denne prosessen vil kunne føre til en felles forståelse av problemet, siden problemeieren og veilederne har mulighet til å forklare mer nyansert hvorfor de mener det de gjør. Et av sitatene ovenfor viser også at det er mulig å sette i gang en prosess hvor man sammen plukker utfordringen fra hverandre og ser på de ulike sidene ved problemet, og sammen finner ut av hvorfor dette er et problem. Denne prosedyren for å komme til bunns i et

problem, kan føre til forandring av 'problemeierens' opprinnelig oppfatning, og bidra til endring av nåværende praksis. Av den grunn belyser situatene mange interessante aspekter som kan forstås i et kompleksitetsteoretisk perspektiv. Informantene sier eksplisitt at de fikk nye innfallsvinkler til sine utfordringer, noe som genererte nye forståelser og satte i gang refleksjonsprosesser i forhold til egen praksis. Selv om informanten sier at utfordringen muligens ikke ville blitt løst annerledes, har man fått mulighet til å se på den fra forskjellige vinkler. Her ligger det et potensiale for dobbelkretslæring, ved at man forstår sin utfordring på en ny måte og hvis man da går videre og gjør endringer på den aktuelle utfordringen.

Å se på selve veiledningsprosessen er også interessant i forhold til utvikling. Ceserani og Greatwood (1995) sin modell (s. 28 i denne oppgaven) eksemplifiserer hvordan utvikling og innovasjon kan oppstå gjennom samhandlingsmønstre. I veiledningssituasjonen kan nettopp dette skje ved at den som blir veiledet får spørsmål som får personen til å tenke annerledes rundt utfordringen sin. I kompleksitetsteoretisk sammenheng vil samhandlingen i kollegaveiledningen føre til ikke-lineære prosesser, siden man ønsker å bryte med tilvante mønstre. Veiledningssamtalen gir mulighet for endring av nåværende praksis, som kan føre til endring av systemer og utvikling i organisasjonen. Dette fordi samtalen åpner for å forstå hvorfor personer og organisasjonen i helhet reagere slik de gjør, og veiledningen kan sette spørsmålsteget ved nåværende praksis. Det er nettopp problemet ved handlingen som er i fokus i veiledningssamtalen, og det er primært begrunnelsene for denne praksisen som veiledningen tar sikte på å mobilisere og eventuelt endre. Ending i handling er ideelt sett basert på endring av forståelse og/eller begrunnelse. Problemrettet veiledning i grupper kan derfor medvirke til at medarbeiderne gjennom veiledningen ønsker å endre sin praksis og denne endringen kan resultere i at organisasjonen utvikler seg.

“Vi setter ord på problemene ved å sitte og ha kollegaveiledning, og jeg tenker jo at det fører til at man kanskje klarer å komme frem til gode løsninger for de problemene vi har videre. Hadde det ikke vært for denne metoden, så kanskje vi ikke hadde tenkt i de baner som vi gjør. Selv om du (annen deltaker i gruppeintervjuet, red.amn.) sier at man kanskje kunne funnet ut på andre måter, så i forhold til det, er det ikke sikkert at man hadde satt seg ned og gjort det. For nå sitter vi faktisk her og diskuterer et problem, som også gjelder andre utenom oss selv.” (Informant F)

“At man får utløp for problemstillinger man selv egentlig har sittet på og syntes man det har vært altfor små til å snakke med noen om, men så får man det rommet her og

blir fortalt at problemstillingen er viktig nok. Den synes resten av gruppen er viktig nok.” (Informant D)

Problemrettet kollegaveiledning i grupper handler om å få et reflektert forhold til det man gjør i sin arbeidshverdag. Her sier informanten at det er stor sannsynlighet for at gode løsninger kan komme frem i en slik kollegaveiledningssituasjon, og disse løsningene kan tenkes å lede til endring. Dette kan være endring av praksis for den enkelte som har fått diskutert sitt problem, og det kan være løsninger på problemer som gjelder seksjonen som helhet. Så i dette tilfellet kan en tenke seg at endring kan oppstå både på et mikronivå (den enkelte ansatte) i forhold til seksjonen på makronivå, eller man kan se seksjonen på et mikronivå i forhold til organisasjonen på et makronivå. Uansett kan en løsning på et problem, stort eller lite, føre til endring. Et annet interessant poeng fra disse to sitatene er uttalelsen om at det ikke er sikkert de ville tatt opp problemet eller gjort noe for å løse det, om det ikke var for kollegaveiledningen. Det er særlig tilfelle i de situasjoner hvor utfordringen eller problemet gjelder samarbeid med andre seksjoner. Gjennom kollegaveiledningen kan personene få råd og informasjon om hvem en eventuelt bør kontakte for å sette i gang et samarbeid eller bedre et allerede eksisterende samarbeid. Dette kan bli starten på nye systemer og selvorganiserte grupper. Det at man i tillegg opplever seg selv som en viktig aktør i samspillet og at de utfordringer og problemer man eventuelt har blir tatt på alvor, vil styrke personen og samhandlingen mellom kollegene. Det er i veiledningen ingen arbeidsutfordring som er for liten eller for triviell, og dette bidrar til å gi gruppen større forståelse rundt sin egen praksis.

6.2 Selvorganisering og nye nettverk

I kompleksitetsteorien blir selvorganisering og selvorganiserende systemer definert som noe som oppstår av seg selv og som skaper sine egne mønstre og sin egen struktur. Dette skjer uten ytre styring eller planlagt design (Brown & Eisenhardt, 1997). Disse nye systemene påvirker organisasjonen, på samme måte som organisasjonen påvirker disse nye systemene. Kollegaveiledningsgruppene som ble brukt i dette prosjektet er selvorganisert fordi dette var noen seksjonen ønsket å gå i gang med på egenhånd. Det var ikke et forslag eller pålegg fra ledere i organisasjonen. Det som blir tatt opp som problemstillinger i kollegaveiledningen kan

også karakteriseres som selvorganiserende, da dette er noe som hver enkelt medarbeider har behov for å snakke om. Det er ikke bestemt på forhånd, eller av noen andre enn personen selv.

Analysen av dataene viser at kollegaveiledningsgruppene, i tillegg til å være selvorganisert, også kan være startpunktet for nye selvorganiserte grupper utenfor kollegaveiledningsmøtet.

*“Vi tok opp en utfordring som helt tydelig gikk på samhandling og kommunikasjon med andre seksjoner, så snakket vi om at det var viktig å ha en god dialog med dem.”
(Informant E)*

“I forhold til løsninger på problemer man har med andre seksjoner som man tar opp i en veiledningsgruppe, kan det være med på å endre en praksis som er nå.”(Informant D)

“I større perspektiv, kan man håpe at det kan skape ringvirkninger utenfor. Først må vi klare å følge opp da, de gode intensjonene.”(Informant E)

Kollegaveiledning kan bidra til at man oppsøker andre avdelinger eller seksjoner for å finne en løsning på et problem eller for å starte et samarbeid. Den samhandlingen en har hatt i kollegaveiledningen kan lede til at man oppsøker personer fra andre deler av organisasjonen. I kompleksitetsteoretiske termer kan dette nye samarbeidet, som kan føre til at en endringsprosess går i gang, betraktes som en form for selvorganisering. Dette vil være starten på et nytt system og et nytt sett av linker mellom personer og enheter i organisasjonen. Disse personene kan etter hvert utvikle seg til å bli nettversnoder eller nøkkelpersoner i de nye systemene. Rundt disse nettverksnodene vil det være kolleger, og man kan derfor se koblinger mellom personer, seksjoner og avdelinger. Dette kan bli til et nett av personer på tvers av avdelinger og seksjoner. For en HR-avdeling kan det være av betydning at de ansatte kjenner til hvilke personer som samarbeider godt sammen og ser hvilket nettverk de har rundt seg. Det å kjenne igjen disse nøkkelpersonene i organisasjonen er av betydning, ikke bare for å alliere seg med personer med innflytelse, men også for å gjenkjenne de nettverkene som eksisterer. Dette er noe som en HR-avdeling kan bruke i forhold til å gjenkjenne nøkkelpersoner som kan drive frem utvikling i organisasjonen (Shaw, 2002).

“Så tror jeg det kan være positivt at vi, ved å gå igjennom et problem så grundig og ser ulike sider ved det, så tvinges man til å se andre sider, og kanskje også se andre seksjoner og hvorfor det kan være problematisk for dem, og hvorfor noen reagere som de gjør i en gitt situasjon.”(Informant E)

Dette sitatet belyser at problematikk som kan oppstå med andre avdelinger og seksjoner i en organisasjon, har mulighet for å bli diskutert i kollegaveiledningen. Man forestiller seg hvordan andre i organisasjonen tenker om ulike situasjoner, og dette fører til en større forståelse av hvorfor noen opptrer slik de gjør. Ved å diskutere med sine kolleger hvorfor noen opptrer som de gjør, kan man sammen finne metoder for hvordan man vil gå frem i forhold til å løse eventuelle konflikter eller utfordringer med andre seksjoner eller avdelinger. Tar man da kollegaveiledningsgruppen som utgangspunkt og definerer den som en gruppe på mikroplan, kan denne nye forståelsen av andre deler av organisasjonen skape endring i forhold til fremtidig samhandling med disse personene. Det finnes en mulighet for at seksjonen endrer praksis for hvordan de går frem når de kommuniserer med andre, og resultatet kan i beste fall føre til forbedring av samarbeid på tvers av organisasjonen. Endringen kan derfor få betydning for organisasjonen på et makroplan. En må likevel være varsom rundt de fortolkninger som blir gjort på vegne av andre seksjoner og avdelinger i kollegaveiledningen. Personer fra andre seksjoner er ikke til stede i veiledning, og får derfor ikke uttrykt sine synspunkt.

Samtidig viser dataene at det å dele idéer og samarbeide med andre seksjoner kan være vanskelig, da man selv ønsker å verne om kunnskapen sin.

“Jeg tror det har litt med det at hver seksjon har noe eierskap til forskjellige ting, og da skal man helst ikke berøre det eller begynne å forstyrre det. ‘Dette har vi tak på og dere skal ikke komme her og bryte inn og belære oss om.’” (Informant A)

“Og så kan det jo hende at det noen steder er mangel på å tenke at den informasjonen man har bør spres til de andre seksjonene. At man tenker litt at man sitter på hver sin tue. Det kan føre til at her sitter man på informasjon som man ikke i det dagligdagse en gang, enser at kanskje en annen seksjon kunne hatt nytte av på et eller annet vis.”(Informant D)

*“Det er jo ikke sånn at noen sitter og har en sånn situasjon at de ikke har lyst til å dele, men det er noe med å være redd for at noen skal ta oppgaven din fra deg.”
(Informant F)*

En undersøkelse gjort av Cerne et al. (2014) viser at folk som deler kunnskapen sin med andre er bedre rustet til nyskaping enn dem som holder ting for seg selv, og kunnskapsskjuling svekker arbeidsplassens kreativitet, ytelse og innovasjon. Videre viser undersøkelsen at på et individuelt plan kan de personer som verner om sin kunnskap og kompetanse skape mistillit i organisasjonen. Det å skulle samarbeide og skape nye systemer kan møte på hindringer, da skjulte agendaer kan påvirke samhandlingen på tvers av organisasjonen. Likevel er det verdt å merke seg at problemrettet kollegaveiledning kan være med på å snu en slik utvikling, da man i denne setting tjener på å dele sine erfaringer og kunnskaper.

“Og så blir du nødt til å dele problemet med noen du ikke ville delt det med til vanlig, så du får et større panel av folk som kan bidra inn i det.” (Informant A)

“Å dele problemer og være sosial på denne måten å lære av hverandre på. Å gå til andre enn dem man ellers ville gått til.” (Informant C)

“Det jeg først og fremst har fått ut av kollegaveiledningen er at jeg har fått mulighet til å snakke med mange ulike typer kollegaer på en helt annen måte, og blitt tryggere på dem.” (Informant D)

*“Så tror jeg det er en fin måte å kunne snakke litt sammen om hvordan man ville løst et sånt problem. Og så ville man kanskje, om ikke alle var enige i nøyaktig hvordan det skulle bli gjort, så har man i hvert fall snakket om det og fått alternativer.”
(Informant A)*

Det informantene her trekker frem fra kollegaveiledningen er at i denne settingen blir de “tvunget” til å dele problemer med personer de ikke i utgangspunktet ville snakket med. Dette førte til at de fikk ulike tilbakemeldinger og en ny forståelse av problemet sitt. En kan ikke utelukke at de samme problemene kunne ha blitt tatt opp mellom kolleger som står nærmere hverandre, men når dette skjer mister de ansatte mulighet til å få tilbakemelding fra kolleger som de i utgangspunktet ikke har mye kontakt med. Det å skulle sette seg i en gruppe og fortelle om en utfordring eller et problem, er i seg selv en prosess som kan føre til endring.

Det å skulle snakke og diskutere med kolleger som man vanligvis ikke samhandler så mye med, kan føre til at man får andre synspunkter på utfordringen sin. Her kan det igjen være interessant å koble inn Ceserani og Greatwoods modell, og da at nye impulser kan lede gruppen inn i en innovasjonssyklus. Der ligger det en mulighet for forandring, da nye oppfatninger kan lede til nye ideer som igjen kan lede til endring i organisasjonen.

6.3 Feedback-loops: en horisontal og vertikal utvikling

Feedback-loops i en organisasjonssammenheng ser på de aspekter som muliggjør og begrenser utvikling og endring. Feedback i denne sammenhengen referer til hva er det i organisasjonen som setter grenser for utviklingsprosesser. 'Loop' er en sammenkoblingsløyfe, noe som muliggjør endring som skjer i organisasjonen. Feedback-loops vil hele tiden være i utvikling, da det fungerer som en type sirkulær utvikling. Det skjer en endring, og på bakgrunn av den, vil det skape behov for andre endringer også. Det som var utgangspunktet for den første endringsprosessen vil det bli gjort noe med eller ikke, og på den måten kan nye utfordringer oppstå som får nye feedback-loops. Feedback-loops ses i sammenheng med kollegaveiledningen og organisasjonsutviklingspotensialet på en slik måte at det aktualiserer problemet rundt det å skulle begynne en endringsprosess nedenfra og opp. Positiv feedback blir i kollegaveiledningen betraktet som oppmuntrende og støttende tilbakemeldinger. Denne type tilbakemeldinger er det som gir grobunn for endring, da det er enighet om at utfordringen eller problemet er noe man kan gjøre noe med og man kommer med forslag til hvordan det kan gjøres. Negativ feedback blir i stedet tilbakemeldinger som motvirker forandring og er stabiliserende i forhold til avvik fra etablert praksis. Det kan være endringer som en kollega ønsker å gå i gang med, men som veilederne ikke ønsker eller ser muligheten til å gjøre noe med. Informantene beskriver sin situasjon og organisasjon slik:

“Det er en veldig hierarkisk organisasjon, så det er veldig klare tuer oppover som man må endre. Det er i alle fall ikke lett å starte i bunn. Stort sett så kommer det ovenfra og ned, alle endringer som skal gjøres.” (Informant B)

“Det er veldig vanskelig å sette fingeren på hvordan helt konkret de endringene vil kunne skje med utgangspunkt i kollegaveiledning, men jeg tror jo at hver lille ting som skjer i ulike seksjoner og på ulike plan, kan til sammen være med på å skape noen holdningsendringer for eksempel.” (Informant F)

Organisasjonen i dette prosjektet har en hierarkisk inndeling, og informantene opplyser om at det kan være utfordrende å starte en endringsprosess nedenfra-og-opp. Den hierarkiske inndelingen setter derfor grenser for utvikling, og kan på visse områder fungere som negativ feedback. Like fullt nevner informanten at små forandringer som skjer gradvis, kan være med å skape endring i hele organisasjonen. Sitatene tyder på at utvikling og forandring kan skje, men det er større sannsynlighet for at dette lykkes på *det horisontale nivået*. Dette fordi i de tilfeller hvor informantene snakker om å ta kontakt med andre i organisasjonen, er det med personer på det samme horisontale nivået som dem selv, men sitatene peker på at det er et potensiale for en vertikal utvikling. Det blir presisert i samme diskusjon at kollegaveiledning på sikt kan medvirke til endring. Dette betyr at det er rom for å gjøre endringer som har påvirkning på organisasjonen, men at en må være klar over at dette kan ta tid.

“Jeg tror absolutt at dette (kollegaveiledning) kan være med å, som en liten dråpe på veien til større endringer. Det tror jeg absolutt. Og selv om det kanskje ofte her er slik at endringene kommer ovenfra, så betyr ikke det at endringer på bunnen ikke kan være med og sette i gang noen prosesser litt sånn på sikt. Vi kan håpe at det skal bidra til noe større.” (Informant E)

“Uavhengig av spørsmålene og problemstillingene har man jo sittet igjen med en følelse av at det her kan man bruke videre.” (Informant C)

En annen måte å bruke feedback-loops-begrepet på er å se det i sammenheng med selve kollegaveiledningssituasjonen. I denne settingen vil det forekomme tilbakemeldinger som setter grenser eller som muliggjør eventuelle endringer, samtidig som øvelsen legger føringer på hvordan veiledningen gis. Måten veiledningen skjer på, er disiplinerende i form av at det bare er en som kan snakke om gangen, og man kan bare kommentere og stille spørsmål når en selv har ordet. Dette setter derfor grenser for hvordan samhandlingen foregår, samtidig som den tillater at alle skal få mulighet til å kommunisere sine tanker og refleksjoner.

“Og selv om mange av de tingene som ble sagt i dag, tror jeg man kunne kommet frem til også ved en helt løs samtale, men det er noe med at noen tar større plass enn andre. Og det at man gir ordet til alle, tror jeg hjalp i hvert fall vår gruppe å komme frem til bedre løsninger og bedre spørsmål underveis og få avdekket problemet og sette av tid til, ikke minst, ett problem og ikke skulle innom mange problemer og mange som snakker i munnen på hverandre.” (Informant B)

6.4 Hovedfunn

Denne analysen ble utarbeidet på bakgrunn av tre forskningsspørsmål, og det er de som er knyttet til hovedfunnene. Det første spørsmålet ønsket å se på om det var mulig å knytte det som skjer i problemrettet kollegaveiledning til kompleksitetsteoretiske fenomener. Analysen viser at feedback-loops og mangfold er til stede under kollegaveiledning. Informantene sier at veiledningen bidrar til at de får snakket med kolleger de normalt ikke samhandler like mye med, de får forskjellige synspunkter på utfordringene og at de føler seg sett og hørt.

Kollegaveiledningen er også disiplinerende i den forstand at den har en fast ramme og man må være oppmerksom og lyttende.

Neste spørsmål ønsket å studere hvordan problemrettet kollegaveiledning, i et kompleksitetsteoretisk perspektiv, påvirker organisasjonsutviklingen. Svarene som ble innhentet i forhold til dette bar preg av å være hypotetiske. Likevel viser de at en nedenfra-og-opp tilnærming til endring kan forekomme i denne organisasjonen, men erfaring tilsier at endringsprosesser vil ta tid. Organisasjonens struktur vil dog sette noen grenser for hvor enkelt det vil være å spre nye idéer og å få til en endring i hele organisasjonen. Informantene har videre fortalt at de gjennom kollegaveiledning har blitt kjent med sine kolleger på en ny måte, og de har fått brukt sine kunnskaper og erfaringer i veiledningsprosessen. Denne prosessen har også hjulpet dem i å reflektere rundt sin egen praksis, og også andre sin praksis. Gjennom kollegaveiledningen har de fått mulighet til å reflektere rundt samarbeid med andre seksjoner og avdelinger, og gjennom dette sett på muligheten til å endre på hvordan man samarbeider i dag. Dette vil kunne bidra til selvorganiserende grupper og bygging av nettverk på tvers av organisasjonen. Metoden som er brukt har bidratt til nye forståelser og trygghet i

hvordan man utfører sine arbeidsoppgaver, og informantene har diskutert mulighetene for at kollegaveiledningen kan bidra til utvikling i organisasjonen.

Siste spørsmål omhandler hvilke implikasjoner kollegaveiledning og kompleksitetsteori har for HR-arbeid. Det som kommer tydelig frem i analysen, er at kolleger får mulighet til å samhandle på en ny måte og gjennom denne metoden finnes det potensiale for kunnskapsdeling. Det er likevel verdt å merke seg at i denne organisasjonen ønsker man å verne om den kunnskapen og kompetansen som man har. Dette kan være både et tilsiktet og utilsiktet fenomen.

I hovedtrekk viser analysen at kollegaveiledning kan være med på å skape utvikling og kompleksitetsteori kan være et nyttig teoretisk rammeverk for forstå disse prosessene, men en nedenfra og opp tilnærming har sine begrensinger i denne organisasjonen. Det er likevel mulighet for utvikling for hele organisasjonen og kollegaveiledning vil være et nyttig verktøy for dette, men det vil kunne ta tid. Graden av refleksivitet i diskusjonene i fokusgruppeintervjuet er det verdt å merke seg, og kan tyde på at kollegaveiledning har hatt en effekt på deltakerne i forhold til hvordan de forstår sin praksis og endring av denne.

7 Kompleksitetsteori og kollegaveiledning; hva så?

Neste del av oppgaven består i å drøfte de funnene som er gjort og hvilke begrensninger det er i oppgaven. Drøftingen deles i to; der en del omhandler funn gjort i undersøkelsen og den andre delen drøfter begrensningene ved å bruke problemrettet kollegaveiledning og kompleksitetsteori på den måten som er blitt gjort i denne oppgaven. I fokus er forskningsspørsmålene og i hvilken grad funnene svarer til disse.

Det er dimensjonene som har blitt introdusert fra kompleksitetsteorien som vil bli drøftet med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Det vil si at i at dimensjonene fra analysen fungerer som overskrifter, og det drøftes hva disse fenomenene betyr for forskningsspørsmålene. Hvert avsnitt diskuterer derfor alle forskningsspørsmålene. Først vil samhandlingsbegrepet til Stacey og Fonseca bli drøftet, og dette vil bli knyttet til kunnskapsdeling. Deretter vil oppgaven se på problematikk rundt igangsetting av utviklingsprosesser på et mikroplan, og hvordan dette kan få konsekvenser på et makroplan. Dette ses i sammenheng med feedback-loops. Tilslutt vil begrepet 'nøkkelperson' og 'grensearbeid' i forhold til selvorganisering bli problematisert.

Det er utfordrende å drøfte funnene fra analysen, siden det eksisterer lite forskning om kompleksitetsteori i en hierarkisk organisasjon, og lite forskning som knytter sammen kollegaveiledning og kompleksitetsteori. Deler av drøftingen vil derfor bygge på annen forskning som er gjort, dog uten et kompleksitetsperspektiv. Dette gjelder særlig for *kunnskapsdeling* og *grensearbeid*. Drøftingen av hva kollegaveiledning kan bidra med i en organisasjon blir på et hypotetisk plan, men kan fungere som en rettesnor for videre forskning.

Som vi har sett av analysen sier informantene at kollegaveiledningen i stor grad var med på å øke forståelsen rundt problemet som ble tatt opp. Det gjelder ikke bare hos problemeieren, men også for de andre i gruppen. Å bare peke på kollegaveiledning som årsak til ny forståelse, vil være mangelfullt, men det er verdt å være oppmerksom på at denne metoden bidro til at alle fikk mulighet til å si sin mening og sine tanker om problemet.

Kollegaveiledning blir en arena med en agenda, noe som gjør at deltakerne er fokuserte og ønsker å bidra til utvikling. Kompleksitetsteorien gir dermed ny innsikt i hvordan man ser på virkningen av bruk av problemrettet kollegaveiledning i grupper.

7.1 Samhandling og kunnskapsdeling

Betydningen av samhandling og mangfold blir trukket frem av Stacey (2003, 2011) og Fonseca (2002) i forhold til utvikling og nyskaping. Datamaterialet viser at det i kollegaveiledningen ble uttrykt forskjellige synspunkter, og at man fikk større kjennskap til hva de andre kollegene mente om situasjonen. Deltakerne fikk i kollegaveiledningen diskutert, delt erfaringer og reflektert over sine handlinger, og er helt i tråd med det Stacey og Fonseca skriver om (se avsnitt 3.4.) Dataene viser at dette bidro til selvtillit og trygghet i relasjon til de valg informantene har foretatt seg når de opplevde en utfordrende situasjon på arbeidsplassen. Kollegaveiledningen var derfor med på å fremme variasjon og mangfold, noe som er viktig siden dette inspirerer til endring og utvikling. Men for at dette skal bli en realitet også for andre personer, må deltakerne være modige nok til å dele utfordringer og være modige nok til å veilede andre. Det fordrer derfor en sammensatt og heterogen gruppe, og en gruppe med deltakere som våger å snakke om sine utfordringer. Det legges stor vekt på mangfold av meninger i FONSECAS (2002) forskning, og det kan være vanskelig å se dette mangfoldet, både i selve gruppen og meningene som de har. Men mangfold er ikke alltid gjenkjennbart av deltakerne i gruppen og det kan bli borte i søken etter konsensus, og at man ikke tør å utfordre eksisterende normer. En annen utfordring er at deltakerne ikke er vant til en slik setting, hvor deres erfaring er viktig for å gi og få veiledning (Fenwick, 2012).

Ceserani og Greatewoods modell fungerer som et verktøy i en slik gruppe, da den eksemplifiserer hvordan endring kan oppstå gjennom veiledningssamtaler. Så på den ene siden fungerer denne modellen godt i å vise hvordan en veiledningssamtale er i stand til å sette i gang endring og utvikling, og er derfor et argument for løpende kollegaveiledning der en stadig får mulighet til å sjekke hvordan tidligere handlingsforslag følges opp. På den andre siden virker det å skulle få til en slik utvikling i løpet av en kollegaveiledningssesjon nokså vanskelig. Og det er heller ikke garantert at ny mening og endring vil skje gjennom kollegaveiledning. Utfordringen som blir tatt opp i en veiledning er i utgangspunktet ferdig når man går ut døra, og en må selv være en aktivt pådriver for å diskutere den. I en hektisk

arbeidshverdag, hvor man allerede har satt av tid til veiledning, kan det derfor synes vanskelig å få til nettopp dette.

En av antakelsene fra kapittel 4 i denne oppgaven var at problemrettet kollegaveiledning i grupper bidrar til økt refleksjon rundt egen praksis, og at denne refleksjonen bidrar til større grad av deling av erfaringer og kunnskap blant de ansatte (Lauvås & Handal, 2014). Dataene bekrefter at det i gruppene ble reflektert rundt egen praksis, samt hva denne praksisen har å si for andre seksjoner eller avdelinger. Dette ses på som en form for kunnskapsdeling, da man i gruppen benytter seg av den kompetansen som hver enkelt ansatt besitter. I kollegaveiledningen fikk deltakerne kjennskap til historikken til organisasjonen, og fikk en større forståelse av hvorfor systemene og strukturene fungerer slik de gjør. De diskuterte videre hvordan de kunne være med på å påvirke disse. Undersøkelsen sier derimot lite om hva som faktisk skjer når deltakerne er ferdig med veiledningen. For at den kunnskapsdelingen som skjer i veiledningsgruppene skal komme til uttrykk i praksis, må den enkelte selv være innstilt på å gjøre en innsats på egenhånd og håpe at det er lagt til rette for at man kan gjøre de endringer som man mener er avgjørende. Det er likevel uvisst hva dette har å si for organisasjonen som helhet, siden studien kun ble gjort med et fåtall av ansatte. Men graden av refleksivitet og ettertanke hos informantene bidrar til økt forståelse av hva bruk av problemrettet kollegaveiledning i grupper kan generer av utvikling i organisasjonen. Selv om nye muligheter og nye idéer kom frem under kollegaveiledningene, gjenstår det å faktisk gjøre noe med dette i praksis.

Problemrettet kollegaveiledning fungerer på mange ulike måter i en organisasjon. For det første viser dataene at gjennom denne arbeidsmåten lærer deltakerne å kommunisere med hverandre på nye måter. De henvender seg til kolleger som de tidligere ikke har samhandlet mye med. De bruker erfaringer fra de andre kollegene og de blir nødt til å forklare grundigere hva problemet går ut på. Det kreves også av de andre i gruppen, som fungerer som veiledere, at de setter seg inn i situasjonen og på best mulig måte forstår og gir råd i forhold til det. Dette kan være med på å sette i gang endringsprosesser og det kan fungere på den måten at man begynner å spre informasjon på tvers av organisasjonen. Fra et HR-perspektiv er det interessant å legge merke til at det er en større velvilje for å dele erfaringer og kunnskap innad i seksjonen, enn det er å dele med andre seksjoner og avdelinger. Så i hvor stor grad kollegaveiledning fungerer som et initiativskapende metode for kunnskapsdeling på tvers av seksjoner og avdelinger, er i dette tilfellet kun et hypotetisk spørsmål. Det kan se ut til at så

lenge man holder på med kollegaveiledning gis det mulighet for å dele med nærmeste kollega, men når det er snakk om å dele med andre utenfor seksjonen, er det ikke sikkert at samme tilnærming fungerer like bra. Dette kan derfor sette grenser for selvorganiseringsprosesser på tvers av seksjoner og avdelinger i organisasjonen.

7.2 Feedback-loops på mikro- og makroplan

Bakgrunnen for denne oppgaven var én seksjons ønske om å sette i gang med kollegaveiledning. Det er denne gruppen som har gjennomført kollegaveiledning og vært informanter. Hele prosjektet har derfor fokuset på et mikroplan, hvor man har analysert denne gruppens mulighet for å sette i gang endringsprosesser med utgangspunkt i problemrettet kollegaveiledning. Kompleksitetsteorien legger vekt på endringsprosesser som skjer nedenfra og opp, men i denne oppgaven vil man bare kunne gjøre antakelser om hva som vil skje i resten av organisasjonen.

I og med at denne organisasjonen har en hierarkisk oppbygning, vil det sette grenser for hvordan utvikling skjer og hvor lang tid den eventuelt vil ta. Man kan derfor anta at det er mange forskjellige feedback-loops som vil være av betydning i forhold til om endring og utvikling kan forekomme. Kollegaveiledning utfordrer eksisterende feedback-loops, men i dette tilfellet ser det ut til at eksisterende feedback-loops allerede setter begrensninger før man har foretatt seg noen endringer. Det virker som om en endringsprosess må gjennom mange ledd før det blir en realitet i organisasjonen. Så selv om kompleksitetsteorien gir nyttige innfallsvinkler til å forstå hvordan endring kan oppstå, må en i en slik organisasjon regne med at ting vil ta tid. Feedback-loops blir presentert som noe som enten forsterker den opprinnelige idéen eller begrenser utvikling, og i denne organisasjonen kan det se ut som om den hierarkiske inndelingen vil begrense noen utviklingsprosesser. Som skrevet tidligere (se avsnitt 3.2.3) er en organisasjon avhengig av både negativ og positiv feedback-loops for å generere utvikling, men det virker noe uoversiktlig om en utviklingsprosess er avhengig av feedback for å enten settes i gang eller avsluttes. Det å feste lit til tilfeldigheter, som det i stor grad er fokus på i kompleksitetsteorien, kan virke problematisk i en organisasjonssammenheng om man i utgangspunktet kan tenke at utvikling er noe som skjer

av seg selv. En bør derfor være klar over de dynamikker som kompleksitetsteorien bringer frem, men ha et bevisst forhold til dem og hva de kan bety for organisasjonen.

Utfordringen til en HR-avdeling er å se hvor endringsprosesser starter. Kompleksitetsteorien gir et bilde av innovasjon og utvikling som oppstår av seg selv og hvor man ikke kan predikere utfallet. Dette gjør det ekstremt vanskelig for noen og hver å styre og også legge til rette for utvikling. Denne uforutsigbarheten kan derfor være problematisk, både for deltakere i kollegaveiledningen fordi de umiddelbart vil kunne møte på feedback-loops som setter grenser, og for organisasjonen med å legge til rette for utvikling og endring som skjer i et kompleksitetsperspektiv (Richardson & Cilliers, 2001). Informantene kommenterer likevel at det er et håp om at kollegaveiledning kan bidra til noe større, så det at det ikke blir avslått med det første, viser et potensiale i dette arbeidet. Det er uansett vanskelig å påpeke hva slags endring som kan oppstå gjennom bruk av problemrettet kollegaveiledning og hvordan denne endringen blir mottatt av resten av organisasjonen.

Det at deltakerne opplever å kunne dele sin kunnskap og lære av hverandre er i stor grad betydningsfullt for en organisasjon. Det virker likevel som om det eksisterer en form for skille mellom ulike seksjoner og avdelinger, noe som kan begrense kunnskapsdelingen til å kun å skje i den aktuelle seksjonen eller avdelingen. Kompleksitetsteorien benytter seg av enkel- og dobbelkretslærings begrepene for å forklare hvordan en utviklingsprosess kan fungere i en organisasjon (Axelrod & Cohen, 1999; Richardson & Cilliers, 2001). Det er på den ene siden et interessant aspekt å ta med, da den knytter læring og ny læring til endringsprosesser, men på den andre siden vanskelig å se at dette skal kunne foregå i en stor organisasjon. Det er begripelig å anta at dobbelkretslæring faktisk kan skje i en kollegaveiledningsgruppe, men at det samme vil skje i en hel organisasjon vil det være problematisk å predikere. Dette vil kreve en større type undersøkelse med andre parametere enn det som er gjennomført i denne studien.

For at problemrettet kollegaveiledning i grupper skal ha innvirkning på en organisasjon i et kompleksitetsteoretisk perspektiv kan en tenke seg at en slik gruppe vil fungere optimalt med deltakere fra forskjellige seksjoner og avdelinger. Dette prosjektet benyttet seg kun av én seksjon, og ser på hva den gruppen kan bidra med i et kompleksitetsperspektiv for organisasjonen. Fra et HR-perspektiv hadde det vært interessant å anvende seg av denne metoden blant mellomledere, eller personer fra forskjellige deler av organisasjonen. På den måten bruker man erfaringer og kunnskap som den ansatte har, selv om arbeidsoppgavene i

utgangspunktet er forskjellige. Her ligger det et potensiale for mye og ny læring, og en mulighet for å diskutere utfordringer på en saklig og produktiv måte.

7.3 Selvorganisering, nøkkelperson og grensearbeid

Kompleksitetsteorien bruker begrepet ‘nøkkelperson’ eller ‘nettverksnoder’ for å beskrive en person som kan drive frem utvikling og som har innflytelse i organisasjonen. Denne nøkkelpersonen er bindeleddet mellom ulike deler av en organisasjon, og har derfor et stort nettverk (Shaw, 2002). I første del av denne oppgaven ble det nevnt at en HR-avdeling bør kjenne disse personene og på hvilken måte de bidrar i utviklingsarbeid i organisasjonen. Disse personene er viktige i en prosess hvor man ønsker å bryte med eksisterende grenser i organisasjonen. I en organisasjonssammenheng er dette personer som ikke er redde for å dele sin kunnskap og erfaring i et kritisk perspektiv, og som kan fungere som broer på tvers av organisasjonen. Kompleksitetsteorien sier lite om hva slags kompetanse en nøkkelperson har og hva som gjør en nøkkelperson til en nøkkelperson. Dataene beskriver heller ikke en slik person, annet enn at man selv sier at man kan sette i gang samtaler med andre seksjoner. For en HR-avdeling er det nyttig å kjenne til slike personer, da de er med på å skape og opprettholde nettverk, som vil lede til utvikling. Det er likevel viktig at disse personene ikke får en instrumentell funksjon i det at de kan bli styrt og brukt av organisasjonen for å gjennomføre tiltak. Disse personene har i utstrakt grad tillit blant sine kolleger, og denne tilliten må man være forsiktig med så man ikke utnytter hverken nøkkelpersonene eller deres nettverk. En mulig definisjon på en slik nøkkelperson kan være at dette er en person som i utstrakt grad holder på med grensearbeid, altså en person som ikke er redd for å dele av sin kunnskap og erfaring, og som aktivt bidrar til flyt av informasjon og kunnskap. utfordringen til organisasjonen, slik det ser ut i fra dataene, er at det er problematisk å stimulere til slik deling, da man selv ønsker å verne om kunnskapen.

Organisasjonslitteraturen bruker begrepet ‘boundary-spanners’ om personer som tilhører forskjellige grupper og som har store nettverk som går på tvers av tilhørighet til en spesifikk avdeling. I min tolkning av nettverksnoder og nøkkelpersoner fra kompleksitetsteorien, ligner det på boundary-spanner-begrepet. Forsking gjort rundt boundary-spanners viser at det innad i

mange organisasjoner forgår lite kunnskapsdeling. Dette er fordi enkelte grupper i organisasjonen ser på sin kunnskap som en type makt i forhold til å kunne påvirke andre grupper og ledelsen (Newell et al., 2009). Selvorganisering vil med et slikt utgangspunkt bli vanskelig, om ikke umulig, hvis de ansatte ønsker å verne om sin kunnskap i stedet for å dele den. Det å viske ut eventuelle grenser mellom avdelinger og seksjoner i organisasjonen, muliggjør at utvikling også kan skje vertikalt, og kan bidra til dobbelkretslæring også for organisasjonen i helhet. I og med at denne organisasjonen har en hierarkisk inndeling, kan dette sette begrensninger i forhold til hvordan de ansatte selv oppøver sin situasjon, og på hvilken måte de tenker de kan være med på å påvirke denne. I dette tilfellet kan det å “gi fra seg” kunnskap til andre kolleger som ikke er de nærmeste, føles som et tap av “makt”, og man ønsker å beholde den statusen man har eller opparbeide seg mer status. Det er en vanskelig prosess, særlig i en slik type organisasjon, å dele kunnskapen sin, når man selv ønsker å gjøre et inntrykk på andre i organisasjonen. Dataene bekrefter at man gjennom kollegaveiledning reflekterer mer rundt sin egen praksis, men det er uvisst hva dette har å si for organisasjonen som helhet. En HR-avdeling kan derfor sette i gang tiltak som vil bidra til at disse grensene ikke blir like klare, og oppmuntre til kontakt og samarbeid på tvers av seksjoner og avdelinger.

Et annet poeng å trekke frem i forhold til selvorganisering og kompleksitetsteori, er at personer i organisasjonen ikke er klar over hvilken betydning de har for ulike systemer og strukturer. De vil derfor ikke oppfatte at deres praksis og endring av denne praksisen kan ha konsekvenser for organisasjonen. Å gjøre disse personene oppmerksomme på deres posisjon i systemet og systemets innvirkning på dem selv, vil være av betydning for at ansatte kan ta del i endringsprosesser (Fenwick, 2012). En nøkkelperson er dermed en person som er klar over sin stilling, og hva endring av egen praksis kan medføre.

Selv om nøkkelpersoner og nettverksnoder er essensielle i et kompleksitetsperspektiv, og Shaw (2002) beskriver hvordan man kan benytte seg av disse personene i en organisasjon, bør man likevel være oppmerksom på deres stilling og hvordan man velger å nyttiggjøre seg deres nettverk. I verste fall vil bruk av disse personene kunne føre til konflikter og dårlig samarbeid, da noen personer får mer oppmerksomhet og status enn andre i samme seksjon og avdeling. Det interessante med disse personene er hva de bidrar med og til i organisasjonen, og ikke hvordan man kan “bruke” dem for spredning av nye idéer og informasjon.

7.4 Begrensninger ved oppgaven

7.4.1 Begrensninger ved bruk av problemrettet kollegaveiledning i grupper

Utgangspunktet for dette prosjektet var at en seksjon ønsket å gå i gang med kollegaveiledning på arbeidsplassen. For denne oppgaven, har det vært av stor betydning da deltakerne og informantene var forberedt på å gå i gang med dette. Jeg hadde derfor et godt utgangspunkt når jeg startet mitt prosjekt. Det er grunn til å anta at om dette ikke var et ønske fra seksjonen fra start av, men et forslag som jeg kom med, ville utfallet muligens vært annerledes. I denne undersøkelsen ble det satt av tid slik at alle i seksjonen fikk mulighet til å delta på kollegaveiledningen, og det var dette som gjorde det mulig å gjennomføre oppgaven min.

Å sette i gang med problemrettet kollegaveiledning krever tid og innsats fra dem som deltar, og det er ikke sikkert det vil fungere like godt på andre arbeidsplasser. Å lede og skulle gjennomføre slik veiledning fordrer en interesse for veiledning og et ønske om å bidra med noe positivt på arbeidsplassen. Er man ikke engasjert, hverken som gruppeleder eller deltaker, vil man få minimalt ut av en slik veiledning, og det vil være umulig å ha antakelser om at dette kan bidra til organisasjonsutvikling. Forventingene til deltakerne kan også være med på å legge føringer for hvordan veiledningen gjennomføres. Er det mange som er negative til å gå i gang med et slikt prosjekt, kan det hele virke umulig allerede før man har satt i gang. Å gjøre deltakerne forberedt på det de skal igjennom, vil være av betydning for at veiledningen skal lykkes (Lauvås & Handal, 2014; Lauvås et al., 2004). Negative holdninger kan enkelt spres mellom deltakerne, og dette vil påvirke veiledningen. Lederen av gruppen har derfor et ekstra stort ansvar for gjennomføringen og å få alle til å delta like aktivt. Det er legitimt å være skeptisk til nye metoder, men man må likevel være oppmerksom på at skepsis kan sette grenser for å lykkes med kollegaveiledning og dermed resultatet av prosjektet.

En annen begrensning i forhold til kollegaveiledningen og kompleksitetsteori, er at det i dette prosjektet bare var én seksjon som gjennomførte det. Hvis man kun skal fokusere på kollegaveiledning og hva denne type veiledning kan bidra med i et kompleksitetsperspektiv, ville det, etter nærmere ettertanke, vært fruktbart om veiledningen besto av personer fra forskjellige deler av organisasjonen. Dette fordi organisasjonen i dette prosjektet har en hierarkisk inndeling noe som kan sette begrensninger for en utviklingsprosess.

Kompleksitetsteorien beskriver i utstrakt grad at utvikling skjer på kanten av kaos, og kaos i en slike organisasjon er lite tjenlig. Derfor kan det å sette i gang grupper som går på tvers av seksjoner og avdelinger kunne bidra til økt utvikling og at man kan få en jevn flyt av nye idéer og kunnskap.

7.4.2 Kompleksitetsteoriens begrensninger

Å anvende kompleksitetsteorien i forhold til organisasjonsutvikling er ikke problemfritt. Teoriens mange definisjoner, og om det i det hele tatt er en teori eller et rammeverk, skaper utfordringer i forhold til bruken av den. Kompleksitetsteorien har som kjent blitt utviklet fra den naturvitenskapelige forskningen med hovedvekt på systemer og hvordan de oppstår og utvikler seg. Teorien blir her brukt for å forklare sosiale systemer ved bruk av definisjoner fra forskning gjort i naturvitenskapen. Tidligere forskning (Fenwick, 2012; Richardson & Cilliers, 2001; Shaw, 2002) har vist at det å benytte metoder, systemer og teorier fra andre forskningsfelt, kan gi ny innsikt og ny forståelse på eget forskningsfelt. Andre vil igjen sette spørsmålsteget ved bruk av teorier fra andre vitenskapelige forskningsfelt (Houchin & MacLean, 2005). I denne oppgaven vil det være naturlig å stille spørsmål om disse biologiske, matematiske og kjemiske definisjoner kan brukes for å analysere bruk av kollegaveiledning og hva kollegaveiledning kan bidra med av organisasjonsutvikling. Det er avgjørende å ha et åpent, men dog kritisk blikk på bruken av en slik teori på den sosiale verden. De fundamentale vitenskapsteoretiske forskjellene som eksisterer mellom den naturvitenskapelige forskningen og den pedagogiske forskningen er det viktig å reflektere over og ta i betraktning når man velger å bruke denne teorien. Jeg har tro på at jeg har fått til dette.

Kompleksitetsteoretiske konsepter har blant annet blitt utviklet på bakgrunn av forskning gjort på biologiske systemer, insektskolonier og andre fenomener man finner i naturen. Mennesket har i all hovedsak kun foretatt forskningen, og ikke blitt forsket på selv. Fristelsen for mange kan da være å anvende disse teoriene på menneskelig handling og samhandling, uten å være oppmerksom på utgangspunktet for den opprinnelige teorien. Noen vil hevde at den beste bruken av kompleksitetsteori på organisasjonsutvikling, er å bruke den som metafor som vil gi ny innsikt, i stedet for å forsøke å finne felles prinsipper som går på tvers av vitenskapsfeltene (Tsoukas & Hatch, 2001). Det er dette som har vært utgangspunkt for denne oppgaven, men man må likevel være påpasselig da det er forskjell mellom menneskelig handling og kjemiske systemer om det så er på et metaforisk plan. For at kompleksitetsteorien

kan oppnå større relevans i å forklare menneskelig samhandling og deres påvirkning på utvikling i en organisasjon, må teorien bli brukt i mer empirisk forskning (Houchin & MacLean, 2005). Denne oppgaven kan derfor ses på som et bidrag til nettopp dette.

8 Konklusjon og veien videre

Nå som oppgaven nærmer seg slutten, er det naturlig å vende tilbake til begynnelsen.

Hensikten og formålet med denne oppgaven var å belyse, i et kompleksitetsteoretisk perspektiv, hvilken påvirkning kollegaveiledning kan ha for en organisasjon. Dette har blitt gjort gjennom følgende forskningsspørsmål:

- På hvilken måte kan man knytte det som skjer i problemrettet kollegaveiledning til kompleksitetsteoretiske fenomener?
- Hvordan kan problemrettet kollegaveiledning, i et kompleksitetsteoretisk perspektiv, påvirke organisasjonsutvikling?
- Og hvilke implikasjoner har dette for HR-arbeid?

Den teoretiske gjennomgangen, analysen og drøfting viser at samhandlingen mellom deltakerne i problemrettet kollegaveiledning kan analyseres i et kompleksitetsperspektiv. Det gjør seg særlig gjeldene i denne formen for veiledning, da den bygger på refleksjon og begrunnelse for praksis og handling til den enkelte, og gjennom samhandling mobiliserer eller endrer den. Videre gir kompleksitetsteorien nye innfallsvinkler til å forstå selve veiledningsprosessen, samt at den belyser hvilken påvirkning den kan ha utenfor veiledningsgruppen. Det er individet som er i fokus i veiledningen, og det er individets endring av praksis som vil få konsekvenser for organisasjonen. Kompleksitetsteorien gir ny innsikt i hvordan man ser på utfallet av problemrettet kollegaveiledning og hva den kan bidra med i relasjon til organisasjonsutvikling. Endring av praksis hos den enkelte eller seksjonen, har virkninger på systemet og strukturen som disse ansatte er en del av. Selv om denne undersøkelsen ikke gir mulighet for å følge utviklingen videre, ut over samtalene i fokusgruppen, er det likevel grunn til å anta at denne veiledningsmetoden har betydning for organisasjonen og dens utvikling. Samhandlingen som pågikk i veiledningen åpnet opp for nye forståelser og ny læring. Refleksjonen som informantene gjorde i intervjuene viser at, selv i en hierarkisk organisasjon, er det mulig å sette i gang med endringsprosesser som starter nedenfra og opp.

Teorien og analysen viser at samhandlingen som skjer i kollegaveiledningen kan forklares med kompleksitetsteoretiske begreper. Det har vært av særlig interesse å se på måten Stacey og Fonseca bruker kompleksitetsteori for å forklare hvordan utvikling og endring oppstår gjennom samhandling. Denne kommunikasjonen som skjer mellom et begrenset antall personer i kollegaveiledningen og de samtaler som skjer etter endt veiledning, bidrar til at tema spres og utvikles. Feedback-loops er og blir viktig i denne sammenhengen, da disse sløyfene er med på å sette grenser og muliggjøre utvikling. For videre forskning hadde det vært interessant og sett om man kunne finne disse feedback-loopene og hva de betyr for en organisasjon. Hva kjennetegner dem, og er de like eller forskjellige på tvers av ulike organisasjoner og organisasjonssammensetninger.

Problemrettet kollegaveiledning kan i et kompleksitetsteoretisk perspektiv bidra til selvorganisering, dobbelkretslæring, danne nye systemer, påvirke nåværende systemer og strukturer og dermed også til utvikling. Ved at man i kollegaveiledningen tar utgangspunkt i en utfordring man møter på arbeidsplassen, gir det mulighet for å komme frem til ny praksis som kan ha konsekvenser for organisasjonen. Det er den enkeltes opplevelser rundt en utfordrende situasjon som er forutsetning for veiledningen, og i dette ligger det et potensiale for utvikling. Et innspill til videre forskning er å studerer utfallet av flere kollegaveiledninger over en lengre periode og se hva slags konkret påvirkning det har for organisasjonen. Med et kompleksitetsteoretisk perspektiv til grunn hadde det vært spennende å sette sammen veiledningsgrupper på tvers av seksjoner og avdelinger, og se hva slags effekt det ville hatt på organisasjonen.

For en HR-avdeling er denne undersøkelsen interessant da den viser, at selv etter bare tre gjennomførte veiledninger, uttrykte de fleste seg positivt om at de følte et utbytte av å være med. Kollegaveiledning vil være et godt verktøy for å arbeide med utfordringer som eksisterer blant de ansatte i organisasjonen. Selv om det ikke blir nevnt i datamaterialet, er det grunn til å mene at å bygge på kompetanse til de ansatte og la de styre denne veiledningsprosessen, vil være tjenlig for organisasjonen. Kompleksitetsteorien er en spennende innfallsvinkel til å forstå hvordan organisasjonen fungerer, hvordan systemer og strukturer bidrar til utvikling og hvordan legge til rette for møteplasser, som kollegaveiledning, som kan bidra til endring og utvikling.

8.1 Avsluttende refleksjoner

Kompleksitetsteorien er en interessant, utfordrende og kompleks teori å benytte seg av når man ønsker å se på organisasjonsutvikling og kollegaveiledning. Den byr på utfordringer, men gir samtidig innsikt og nye forståelser for hvordan utvikling kan oppstå og spres. Det har vært spennende å forske på dette, siden denne vinklingen av kollegaveiledning og kompleksitetsteori er relativt ny. Kompleksitetsteorien er ikke bare relevant i den settingen som har blitt presentert her, den kan også gi innsikt og forståelse av andre aktuelle fenomener. Men det er fortsatt begrensninger ved å bruke denne, og en må være særlig forsiktig ved å gi den instrumentell betydning, i form av å bruke den for å styre og lede mennesker.

Arbeidet med kollegaveiledning har på sin side beriket min oppfattelse av dens bruksområde i organisasjonen. Selv om det i denne oppgaven bare ble gjennomført tre veiledninger og med én spesifikk metode, bidro den på en positiv måte i seksjonen. Problemrettet kollegaveiledning, hvor det er de ansatte selv som styrer og veileder hverandre, bygger på de ressursene som eksisterer i organisasjonen. Denne arenaen er med på å bygge opp om trivsel, motivasjon, selvstendighet og selvtillit, alle aspekter som en arbeidsplass er avhengig av. Selv om det kan være vanskelig for enkelte å innrømme at de har utfordringer på arbeidsplassen og ikke minst våge å dele dem med sine kolleger, er jeg sikker på at veiledningen er verdifull både for den enkelte og organisasjonen.

Litteraturliste

- Aasen, Tone Merethe Berg, & Amundsen, Oscar. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Alvesson, Mats, & Sköldberg, Kaj. (1994). *Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Anderson, Philip. (1999). Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science*, 10(3), 216-232.
- Argyris, Chris, & Schön, Donald A. (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Axelrod, Robert M., & Cohen, Michael D. (1999). *Harnessing complexity : organizational implications of a scientific frontier*. New York: Free Press.
- Balteskard, Bjørg, Storli, Sissel Lisa, & Martinsen, Kari. (2013). *Hendene husker ulla* uttrykk : om betydningen av å gjøre tilværelsen rommelig for pasienter på sykehjem. [Oslo]: Cappelen Damm akademisk, cop. 2013.
- Barbour, Rosaline S., & Kitzinger, Jenny. (1999). *Developing focus group research : politics, theory and practice*. London: Sage.
- Befring, Edvard. (2007). *Forskingsmetode med etikk og statistikk* (2. utg. utg.). Oslo: Samlaget.
- Brown, Sl, & Eisenhardt, Km. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Adm. Sci. Q.*, 42(1), 1-34.
- Caldart, Adrián Atilio, & Ricart, Joan Enric. (2004). Corporate strategy revisited: a view from complexity theory. *European Management Review*, 1(1), 96-104. doi: 10.1057/palgrave.emr.1500005
- Cerne, M., Nerstad, Cgl, Dysvik, A., & Skerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Acad. Manage. J.*, 57(1), 172-192. doi: 10.5465/amj.2012.0122
- Ceserani, Jonne, & Greatwood, Peter. (1995). *Innovation & creativity*. London: Kogan Page.
- Cilliers, Paul. (1998). *Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems*: Routledge.

- Fenwick, Tara. (2012). Complexity science and professional learning for collaboration: a critical reconsideration of possibilities and limitations. *Journal of Education and Work*, 25(1), 141-162. doi: 10.1080/13639080.2012.644911
- Filstad, Cathrine. (2010). *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforl.
- Fivelsdal, Egil, Nordhaug, Odd, & Bakka, J rgen Frode. (2004). *Organisasjon og ledelse : struktur, prosesser, læring og kultur* (4. utg. utg.). Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Fog, Jette. (2004). *Med samtalen som utgangspunkt : det kvalitative forskningsinterview* (2. rev. udg. utg.). København: Akademisk Forlag.
- Fonseca, J. (2002). *Complexity and innovation in organizations*. London: Routledge.
- Goldmann, Kjell. (1978). *Det internationella systemet : en teori och dess begr nsningar*. Stockholm: Aldus/Bonnier.
- Graneheim, Uh, & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Educ. Today*, 24(2), 105-112. doi: 10.1016/j.nedt.2003.10.001
- Gupta, Amit. (2012). Insights from Complexity Theory: Understanding Organisations Better. *Indian Institute of Management, Bangalore*.
- Haavind, Hanne. (2000). *Kj nn og fortolkende metode : metodiske muligheter i kvalitativ forskning*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Haggis, T. (2008). 'Knowledge must be contextual: Some possible implications of complexity and dynamic systems theories for educational research. *Educational Philosophy and Theory*, 40(1), 158-176. doi: 10.1111/j.1469-5812.2007.00403.x
- Halkier, Bente, & Gjerpe, Kristin. (2010). *Fokusgrupper*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Handal, Gunnar, & Lauvås, Per. (1983). *På egne vilkår : en strategi for veiledning med lærere*. Oslo: Cappelen.
- Handal, Gunnar, & Lauvås, Per. (1999). *På egne vilkår : en strategi for veiledning med lærere* ([Rev. utg.]. utg.). Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Houchin, K., & MacLean, D. (2005). Complexity Theory and Strategic Change: an Empirically Informed Critique*. *British Journal of Management*, 16(2), 149-166. doi: 10.1111/j.1467-8551.2005.00427.x
- Ingestad, Emma, Erb n, Louise, & Hamrefors, Sven. (2008). En atom laddar om: - innovativ processkartl ggning i en n tverksorganisation: Institutionen f r innovation, design och produktutveckling.

- Johannessen, Stig O. (2002). Å skape orden i kaos: ledelse og utvikling i en kompleks verden. *Magma*(1).
- Johnson, Steven. (2001). *Emergence : the connected lives of ants, brains, cities and software*. Harmondsworth: Penguin Allen Lane.
- Kalleberg, Ragnvald, & Holter, Harriet. (1996). Kvalitative metoder i samfunnsforskning Universitetsforlagets metodebibliotek (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Knorr, Klaus, & Verba, Sidney. (1961). *The International system : theoretical essays*. Westport, Conn: Greenwood Press.
- Kuvaas, Bård. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, Steinar, Brinkmann, Svend, Anderssen, Tone Margaret, & Rygge, Johan. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lauvås, Per, & Handal, Gunnar. (1990). *Veiledning og praktisk yrkesteori*. Oslo: Cappelen.
- Lauvås, Per, & Handal, Gunnar. (2014). *Veiledning og praktisk yrkesteori* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Lauvås, Per, Lycke, Kirsten Hofgaard, & Handal, Gunnar. (2004). *Kollegaveiledning i skolen* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Leiulfstrud, Håkon, & Hvinden, Bjørn. (1996). Analyse av kvalitative data : fiksérbilde eller puslespill? Oslo: Universitetsforl., 1996.
- Lichtenstein, Bb, & Plowman, Da. (2009). The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *Leadersh. Q.*, 20(4), 617-630. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.04.006
- Lorensen, Margarethe. (1998). *Spørsmålet bestemmer metoden : forskningsmetoder i sykepleie og andre helsefag*. Oslo: Universitetsforl.
- Lycke, Kirsten Hofgaard, Lauvås, Per, & Handal, Gunnar. (2000). Reflekterende veiledning og veiledning i lærende fellesskap - en grenseoppgang. Bergen: Fagbokforl., cop. 2000.
- Lyytinen, Kalle, & Hanseth, Ole. (2010). Design theory for dynamic complexity in information infrastructures: the case of building internet. *Journal of Information Technology*, 25(1), 1-19.
- Malterud, K. (1993). Shared understanding of the qualitative research process - Guidelines for the medical-researcher. *Fam. Pr.*, 10(2), 201-206.

- Malterud, Kirsti. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Malterud, Kirsti. (2012). *Fokusgrupper som forskningsmetode for medisin og helsefag*. Oslo: Universitetsforl.
- McKelvey, Bill. (1999). Complexity theory in organization science: Seizing the promise or becoming a fad? *Emergence*, 1(1), 5-32.
- Midthassel, U. V. . (2003). Kollegaveiledning - Er det verdt å bruke tid på? *Norsk pedagogisk tidsskrift*, 93(3-4), 168-174.
- Morgan, David L. (1993). *Successful focus groups : advancing the state of the art* (Vol. 156). Newbury Park, Calif: Sage.
- Newell, Sue, Robertson, Maxine, Scarbrough, Harry, & Swan, Jacky. (2009). *Managing knowledge work and innovation* (2nd ed. utg.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Orvik, A., Larun, L., Berland, A., & Ringsberg, Kc. (2013). Situational Factors in Focus Group Studies: A Systematic Review. *Int. J. Qual. Meth.*, 12, 338-358.
- Pascal, Richard. (1999). Surfing the edge of chaos. *MIT Sloan Management Review*, 40(3).
- Plowman, Da, Solansk, S., Beck, Te, Baker, L., Kulkarni, M., & Travis, D. V. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. *Leadersh. Q.*, 18(4), 341-356. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.04.004
- Plowman, Donde Ashmos, Travis, Deandra Villarreal, Baker, Lakami T., Beck, Tammy E., Kulkarni, Mukta, & Solansky, Stephanie Thomas. (2007). Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change. *Academy of Management Journal*, 50(3), 515-543.
- Polit, Denise F., & Hungler, Bernadette P. (1999). *Nursing research : principles and methods* (6th ed. utg.). Philadelphia: Lippincott.
- Richardson, Kurt, & Cilliers, Paul. (2001). What is complexity science? A view from different directions. *Emergence*, 3(1), 5-23.
- Schneider, Marguerite, & Somers, Mark. (2006). Organizations as complex adaptive systems: Implications of Complexity Theory for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 351.
- Shaw, Patricia. (2002). *Changing conversations in organizations : a complexity approach to change*. London: Routledge.

- Stacey, Ralph D. (2011). *Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity to ways of thinking about organisations* (6th ed. utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Stacey, Ralph D., Johannessen, Stig O., & Oksvoll, Erlend. (2008). *Hvordan kunnskap vokser frem : et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Thagaard, Tove. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Thompson, James D. (1967). *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Tsoukas, Haridimos, & Hatch, Mary Jo. (2001). Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity. *Human Relations*, 54(8), 979.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadersh. Q.*, 18(4), 298-318. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.04.002
- Wibeck, Victoria. (2011). *Fokusgrupper : om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod* (2. [korrigerte] uppl. utg.). Lund: Studentlitteratur.