

# BACHELOROPPGAVE

## Vertikal kommunikasjon i Organisasjoner

Et studie av “småpratet” av Gunnar Ekman

av

Brattebø, Tobias Otnes (27)  
Didriksen, Aleksander Flagtvedt (31)

**Vertical communication in Organizations**

**A study of the term “informal talk” by Gunnar Ekman**

Økonomi og Administrasjon

KA 692

Mai 2012

Ansvarlig veileder 1: Per Inge Laberg

Ansvarlig veileder 2: Jon Gunnar Nesse

## Forord

Bacheloroppgaven er en del av avslutningen av bachelorstudiet i økonomi og administrasjon, ved Høgskolen i Sogn og Fjordane. Overordnet tema for oppgaven var den vertikale kommunikasjonen innen organisasjoner, med fokus på teorien til Gunnar Ekman om ”småpratet”, en kommunikasjonsrettet ledelsesteori innen den relasjonsorienterte ledelsesteorien.

Grunnen for at vi valgte dette temaet var fordi vi begge er veldig interessert i det vi kaller en trend, rundt en aktiv deltakelse av ledelsen i de uformelle fora, sammen med medarbeidere. Det er et økende fokus i organisasjoner at ledelsen skal inkludere, lytte til og delta i et felles fora med sine underordnede, og at distansen mellom ledelse og medarbeider skal bli mindre. Her har vi valgt å gjennomføre dybdeintervjuer i to organisasjoner, og knyttet funnene våre opp mot det vi kom fram til var tre byggesteiner som vi aktivt drøfter opp mot Gunnar Ekmans begrep ”småpratet”.

Proessen har vært veldig tøff og utfordrende, men svært spennende og lærerikt. Vi sitter igjen med mye positivt og spennende som vi tar med oss videre.

En takk til Jon Gunnar Nesse som kom inn som en ny veileder sent i oppgaven, men som har satt av mye tid og gitt god og oppmuntrende veiledning i en travel hverdag. Vi ønsker å takke ACOS AS og Helse – Bergen avd. Kronstad DPS for at de deltok med stort iver og gav oss muligheten til å besøke dem og innhente data, i en ellers trav hverdag. En takk går og til Tor Brattebø og Stig-Arthur Didriksen som har lest og gitt sine synspunkt underveis i oppgaven. Vi ønsker å dedikere oppgaven til vår hovedveileder Per Inge Laberg, som oppmuntret oss, og hjalp oss, på tross av hans sykdom. Han var hard og streng, men veldig dyktig i måten han veiledet oss gjennom store deler av prosjektet. Han gav oss masse fine diskusjoner som vi tok stor lærdom av. For oss var han en venn, ikke bare en veileder. Per Inge Laberg døde søndag 6.mai 2012, mens han undergikk kreftbehandling ved Haukeland sykehus i Bergen.

Sogndal, mai 2012

---

Tobias Otnes Brattebø

---

Aleksander F. Didriksen

## **Vertical communication in organizations**

### **Abstract**

The purpose of our study was to look into the theories regarding the term “småprat” (informal talk), and how it affects the daily formal decisions made in a typical professional bureaucracy. In a corporate world, employees talk informal between one another, but what they talk about differentiates between private interests and perceptions and thoughts upon what the leaders of the organization has determined. These thoughts and perceptions may decide how the common employee looks upon the leaders, and how they act, according to the messages given.

Our Bachelor takes the theory of Gunnar Ekman(2004) and three stepping stones, and use this to find out how informal talk, may affect how decisions are made in a formal setting. And if the leaders we interviewed were real leaders. Not just in formal terms, but also informal – the “real leader”, and if yes, what were the reasons? We took the data, and compared it to our theory, which gave us the results presented as a whole, in the bachelor.

Our research has been conducted in two organizations: 1) ACOS AS and 2) Helse – Bergen Kronstad DPS. We interviewed employees in different parts of the organization, both leaders and subordinates.

Our results have given us an understanding of what subordinates regards as an expectation of behavior from their leaders, in order to respect them as the informal leader. We have also gained knowledge of what leaders considers as valuable factors of being a successful “real leader”. Our data gave us information regarding the importance of informal talk, and how much influence it has on daily decisions, perceptions and understanding of various matters in a professional bureaucracy.

## **Vertikal Kommunikasjon i Organisasjoner.**

### **Sammendrag:**

En organisasjon i det moderne arbeidsliv er en plass hvor det til enhver tid eksisterer uformelle samtaler. Dette er småpratet som foregår mellom individer i fora som ikke er planlagte. Dette kan være i kaffepauser eller ved lunsj. I småpratet snakkes det om alt i fra private hendelser, til deling av felles interesser. Viktigere for oss er at småpratet brukes som en aktiv form, i arbeidsdagen til å diskutere, drøfte og gjøre seg opp meninger om jobbrelevante situasjoner, medarbeidere tolker hva sjefene sier på sin måte, og handler deretter. Formålet med denne oppgaven er å se på hvordan småpratet påvirker utfallet av beslutninger, tatt i de formelle fora, og om det i uformelle fora, gjøres opp avgjørelser, på bekostning av de formelle.

I oppgaven har vi sett på begrepet ”småpratet”, som presentert i boken til Gunnar Ekman(2004), og knyttet tre byggesteiner: 1) Tillit 2) Legitimitet og 3) Kommunikasjon, som vi mente var nødvendig for en leder å kunne lykkes med å bli den reelle leder, i tråd med begrepet ”småprat”. Videre har vi sett nærmere på hva organisasjonsteorien sier om ledelse – medarbeider, og besøkt to kompetansebedrifter og sett om ledelsen var den reelle ledelsen, og hva som eventuelt var grunnlaget for det. Med bakgrunn i brukte teorier dannet vi oss åtte informasjonsenheter, som gav grunnlag for hva vi måtte søke etter, og hva vi ville finne.

Vi har benyttet oss av den kvalitative metoden, for å få informasjon i tråd med databehov. Dette har vi gjennomført ved bruk av dybdeintervjuer av ansatte i organisasjonene ACOS AS og Helse – Bergen Kronstad DPS. Våre informanter innehadde forskjellige posisjoner i organisasjonene, som ledere, mellomledere og medarbeidere. I tillegg hadde vi uformelle samtaler med ansatte og hørte på hva de hadde å si. Samlet dannet dette det empiriske grunnlaget for oppgaven. Denne empirien knyttet vi opp mot teorien. Forskningen har gitt oss en forståelse av hva medarbeidere i kompetansebedrifter i dag forventer av sine ledere, i form av væremåte og synlighet. Vi har og fått kunnskap om hva ledere vektlegger for å bli en god og reell leder. Vi har også funnet data på hvor viktig de uformelle fora er for en organisasjon gjennom hva som tas opp og avgjøres. Dette viser at teorien til Ekman absolutt er relevant og troverdig i dagens kompetansebedrifter.

## Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning .....	7
1.1 Hvorfor vi vil skrive om dette: .....	7
2.0 Problemstillingen .....	10
2.1 Problemstillingen – behov for presiseringer: .....	10
2.2 Hvorfor vi avgrensar problemstillingen vår? .....	12
2.2.1 Avgrensing 1: .....	12
2.2.2 Avgrensing 2: .....	13
2.3 Utfordring til avgrensing: .....	13
3.0 Behovet for grunnlag i oppgaven .....	14
3.1 Legitimitet som en viktig del av det vi søker! .....	14
3.2 Tillit som en viktig faktor i det vi søker. ....	16
3.3 Kommunikasjon som en viktig faktor .....	18
3.3.1 Formell kommunikasjon: .....	18
3.4 Uformell kommunikasjon: .....	20
3.5 Kommunikasjonsproblemer .....	21
4.0 Utdypende teori om ledelse og medarbeidere .....	22
4.1 Ledelse – Hva er det? .....	22
4.2 Ledertyper – hvilken finnes det? .....	24
4.2.1 Den oppgaveorienterte leder: .....	25
4.2.2 Den Relasjonsorienterte leder: .....	26
4.3 Medarbeider teori .....	28
5.0 Småpratet – Hvorfor? .....	32
5.1 Småpratet – hva er det? .....	32
5.1.2 Hva forklarer han? .....	34
5.2 Utfordringer og problemer med teorien til Ekman, og begrepet småpratet! .....	35
6.0 Metode .....	37
6.1 Databehov: .....	38
6.1.2 Forskningsetikk: .....	39
6.1.3 Gjennomføring av datainnsamling .....	40
6.1.4 Analyse .....	42
6.1.5 Kriterier for vurdering av analyse og drøfting: .....	44
7.0 Presentasjon av Data: .....	45

7.1ACOS AS sin ledergruppe: Sammendrag .....	45
7.1.2ACOS AS sine medarbeidere: Sammendrag .....	50
7.2DPS Helse-Bergen sin ledergruppe: sammendrag .....	54
7.2.1DPS-Helse Bergen sine medarbeidere: Sammendrag .....	60
8.0Drøfting: .....	62
9.0Konklusjon .....	70
10.0Egenvurdering .....	76
11.0Anbefalinger til bedriftene:.....	77
12.0Til videre forskning:.....	78
13.0Kilder og Referanseliste: .....	79
Vedlegg:.....	81

## Figurliste

<b>Modell over oppgavestruktur etter problemstilling og byggesteiner .....</b>	<b>9</b>
<b>Legitimitetsmodell av Ekman .....</b>	<b>14</b>
<b>Legitimitetsmodell – skjult og åpent snakk .....</b>	<b>65</b>
<b>Strukturmodeller av besøkte bedrifter .....</b>	<b>Vedlegg 4 side 1 og side 2</b>
<b>Kategorisering - oppbygging av informasjonsbehov fra topp til bunn .....</b>	<b>Vedlegg 3</b>

## 1.0 Innledning

Det ble for tidlig klar at vi skulle skrive om teorien tilknyttet kommunikasjon i organisasjoner. Kommunikasjon mener flere teoretikere er en helt avgjørende del av suksessen bak enhver organisasjon. Vår overordnede problemstilling i oppgaven ble **”vertikal kommunikasjon i organisasjoner”**.

Vi fant etter hvert ut at en mann, Gunnar Ekman, dr.ekon ved Handelshøgskolen i Stockholm hadde en tilnærming til konseptet kommunikasjon som traff oss, dette var noe vi ville lære mer om. Boken hans ”Fra Prat til Resultat”, basert på hans Doktorgradavhandling, med særlig fokus på småprat var for oss fascinerende og lærerikt.

I boken påstår Ekman at: *”Småprat er styrende for hva som faktisk skjer i organisasjoner”*.

Dette underbygger han med å vise til eksempler hos politiet i Stockholm som han etter sigende har fulgt over tid. Her forklarer han med begrunnelse forskjellige typer ledere. Disse blir definert ut i fra deres evne til å være reelle ledere, oppnevnt i de uformelle fora. For å bli den reelle leder slik vi oppfatter det, forstå følgende: *”Å Lede gjennom småprat handler om å forstå den uformelle organiseringen i forhold til den formelle; å skaffe seg en følelse for de uformelle arenaene i organisasjonen og hva samtalene som føres der, betyr”* (Ekman 2004, s.24).

### 1.1 Hvorfor vi vil skrive om dette:

En gang i tiden var en leder en som gav ordre og bestemte at slik skulle det gjøres, uavhengig av medarbeideres ønsker og behov. Den tradisjonelle oppgaveorienterte ledelsesteorien (Strand 2007) sa det at du som leder skulle utvise autoritet og makt, og denne skulle du ta gjennom stillingen som sjef! Etter hvert kom det fagforeninger og organisering av arbeidskraft som krevde mer av arbeidsgiver og sjefer.

Det ble et tvunget behov over tid å gi mer ansvar, lytte mer til og høre mer på sine ansatte. Etter hvert kom det studier som Ohio - studiet (Referert fra Bolman og Deal 2007) som gav ideene om at du hadde to former for ledere, dette ble så fulgt opp av Michigan – studiet (Referert fra Bolman og Deal 2007) som definerte ledere inn i 3 grupper: den oppgaveorienterte, den relasjonsorienterte og deltakende lederstil, og konkluderte med at uavhengig av hverandre så kunne de dele disse lederne inn i to kategorier: Den Jobborienterte og den medarbeiderorienterte leder.

På tidlig 70 tallet ble det lansert flere store studier om ledelse, der organisasjonsteoretikere forsket og undersøkte alle mulige aspekter av ledelse. Teoretikere som Hersey & Blanchard

kom med en teori om situasjonsbetinget ledelse med fokus på medarbeider, og Fiedler lanserte sin teori om situasjonsbetinget ledelse med fokus på effektivitet (Referert fra Jacobsen og Thorsvik 2008). Felles for de alle er at de ønsker å se på hva som gjør en leder til en leder, og hva som er forskjellen mellom individer som baserer seg på forskjellige ledelsesmetoder. Spesielt fokuset på den relasjonsorienterte lederen er blitt videreutviklet, og det er blitt et større fokus på denne form for ledertype, fordi denne formen er hva som vi tolker det dit hen er på *moten*, i hvert fall i Europa.

Bolman og Deal(2008) presenterer fire rammer som de mener legger grunnlaget for enhver ledelsesmetode og hvor du hører hjemme i disse definerer deg som leder. Dette åpner for spekulasjoner, da det for en student gjerne er oversiktlig, men kan man virkelig skru en leder i fra hverandre helt ned i at den skal kunne defineres etter fire rammer? I så fall burde vel forskjellene mellom en oppgaveorientert leder og en relasjonsorientert leder være betydelig mindre enn de er nå. Likevel viser det klart i organisasjonsteorien, at det er et klart teoretisk skille mellom den oppgaveorienterte og relasjonsorienterte lederen.

I organisasjonsteori presentert av forskere som Jacobsen og Thorsvik (2008), Bolman og Deal (2007) og Strand (2007) står det om alt i fra Myk leder og Hard Leder til en Oppgaveorientert og relasjonsorientert leder. Det blir så mange forskjellige teorier at man etter hvert mister oversikten. Vi velger i vårt tilfelle å se på det vi kaller den relasjonsorienterte leder, med alle dens overordnede perspektiver som gjeldende. Dette er for oss en leder som benytter seg av både myke og harde virkemiddel, men som i bunn og grunn vektlegger det som Michigan studiet ble definert som en relasjonsorientert leder i en medarbeiderorientert verden. Dette blir et av grunnlagene for å kunne skrive om det vi ønsker, nemlig *vertikal kommunikasjon* i en organisasjon.

Det har de siste årene vokst fram en akseptert tankegang om at studiene til for eksempel Fiedler (Referert fra Jacobsen og Thorsvik 2008), om at man gjennom å være relasjonsorientert i ledelsen så øker man effektivitet og trivsel til medarbeiderne, og gjennom dette leder man ved å inneha myndighet og respekt. Og slik får man resultat. Dette har nærmest vokst seg fram som en standard mal som det er forventet at en leder skal følge, spesielt i gitte bedrifter som plasseres i det Mintzberg (1979) kalte *profesjonsbyråkratier*, men med det mer moderne navnet *Kompetansebedrifter*. Denne form for bedrift er det vi ser etter da vi ønsker en organisasjon som tradisjonelt sett består av høyt utdannede individer som krever store handlingsrom til å utføre sitt arbeid, og som vet best om sitt eget arbeid, og ikke



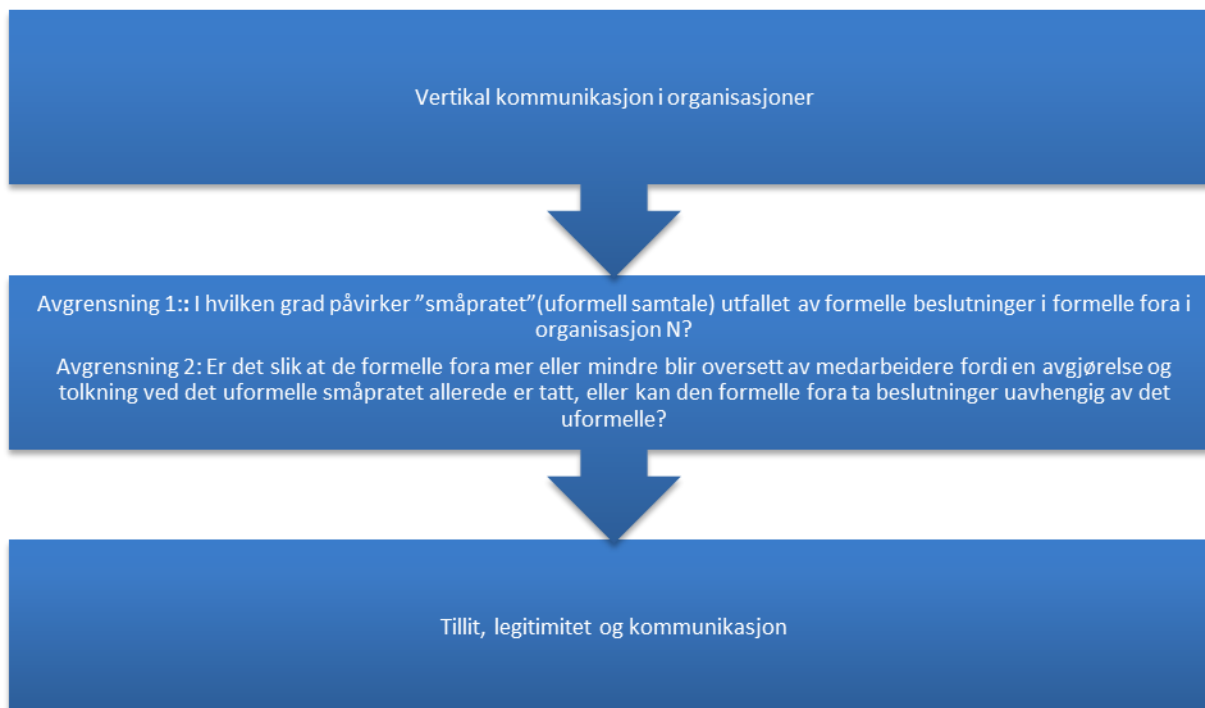
ønsker eller vil ha en leder til å stå oppi arbeidet deres å gi ordre om alt fra A til Å. Denne form for organisasjoner er typisk utdanningsinstitusjoner og offentlige byråkrati som sykehus, der du er ansatt pga kunnskapen du sitter på. Vi velger å gå så langt som å påstå at i organisasjonsteorien så er det nærmest en <<Trend>> at du som leder skal delta, delegere og lytte til dine medarbeidere, og kommunisere både på et formelt og uformelt plan, men utover dette gi dem størst mulig grad av handlingsrom. Som avdelingsleder i Sogn og Fjordane for Norconsult så fint påpekte det under en gjesteforelesing ved Høgskolen: Dersom jeg ikke snakker med mine ansatte minimum 2 ganger i løpet av en uke, så gjør jeg ikke jobben min! Det at du som leder skal snakke med dine ansatte, ikke bare i formelle fora, som møter og oppsatte samtaler, men og i de uformelle fora er forventet. Som leder skal du arbeide for at din ansatt har det bra ikke bare på arbeidsplassen, men og utenfor arbeidsplassens fire vegger. Likevel er det konkludert ganske klart gjennom flere undersøkelser at ledere i dag ikke har tid til å lede, men må bruke mesteparten av sin tid på administrering(Ekman 2004). Ledere skylder på mangelen på tid til å småprate med sine ansatte, dette presiserer flere teoretikere, men vi velger en enkelt - Gunnar Ekman – han viser ganske klart i boken *Fra Prat til Resultat* – om lederskap i hverdagen denne påstanden. Denne boken er hva vi ønsker å teste i forhold til problemstillingen vår ”*Vertikal kommunikasjon*”. Vi gjør dette fordi i boken kommer det fram påstander som vi lurer på om kan kalles unike og egenrådige, eller om de bare er en forlengelse av eksisterende organisasjonsteori om den relasjonsorienterte lederen. Det er ingen tvil om at teorien bygger seg på eksisterende teorier innen relasjonsorientert ledelse og myk ledelsesstil, men hvor mye skiller den seg egentlig ut?

Vi tolker boken slik; at som leder er det avgjørende at for å beholde kontroll over bedriften så må du være en leder, ikke bare gjennom en tittel gitt, men og som uformell reell – makt og leder - figur. Videre tolker vi boken slik at han mener at du som formell sjef er nødt til å inneha den uformelle tittelen som sjef for å kunne lede og ha kontroll over bedriften, og at denne får du kun dersom du har de ansattes tillit og legitimitet. Dette skapes gjennom det han definerer som løsningen, hvilket er småpratet, den praten som foregår i uformelle fora, altså for eksempel i gangen, eller under lunsjen.

Våre tolkninger av boken har ledet oss til at vi ønsker å se på den *vertikale kommunikasjonen mellom ledelse og medarbeider*. I denne problemstillingen så er vi nødt til å avgrense oss for å finne noe konkret som vi har lyst å se nærmere på. Vi fant ut at for oss vil det være spennende og lærerikt å se på om hvor stor innflytelse småprat har i formelle avgjørelser i

organisasjoner, og konkretisere den i teorien som eksisterer om relasjonsorientert ledelse, med fokus på boken til Ekman. Dette munnet ut i to avgrensinger, som vi mener vil kunne gi oss svar på om småpratet faktisk er så viktig som det presenteres i boken, og er faktorene tillit og legitimitet blant medarbeidere så viktig som Ekman påstår for å kunne lede organisasjonen.

### Hvordan vi bygger opp oppgaven basert på vår tolkning:



Her er en framstilling om hvordan vår oppgave er bygd opp, fra overordnet problemstilling →avgrensning av overordnet problemstilling → de tre "Byggesteiner"

## 2.0 Problemstillingen

### 2.1 Problemstillingen – behov for presiseringer:

Vår avgrensning med fokus på småpratet er en del av kommunikasjonsteorien, innen ledelsesteori (Ekman 2004). I vår problemstilling med avgrensingene rundt småpratet ser vi at det fort kan bli veldig synliggjort at det bare er slik at småpratet har en avgjørende betydning for utfallet av formelle beslutninger. Dette er uheldig, fordi vi vet at det eksisterer teori knyttet mot arbeidslivet som ikke er gunstige med tanke på hva Ekman (2004) ønsker å få fram med teorien sin om småpratet.

I den grad det gir mening i å hevde at begrepet "småpratet" har en avgjørende rolle og betydning for innholdet i en formell beslutning så må vi se på hva det er i småpratet som er så betydningsfullt. Småpratet er i bunn og grunn kommunikasjon, som defineres gjennom

teorien til Ekman (2004) som vi presiserer senere. Han vektlegger sterkt at småpratet er en avgjørende del av suksessen som leder, men at for å få det til så må du ha tillit og legitimitet hos dine ansatte. Han sier at du får dette ved å gjøre forskjellige ting, som bare å snakke med dem, og lytte til dem. Han sier at for at de skal snakke til deg, og gi deg tilbakemeldinger så må du ha tilliten deres og legitimiteten som leder. Hvordan skal man som person få dette til, når du må ha den ene tingen for å få den andre. Ekman presenterer småpratet som en flott og fin ting, men vi ser at det er baksider med teorien som ikke nevnes, og som krever en del presiseringer av oss, for å kunne ta høyde for det senere.

Noen umiddelbare problemer som krever presisering, men som ikke presiseres i boken slik vi tolker den er:

Småpratet kan ha en avgjørende betydning for hvordan avgjørelser blir tatt i det formelle, men hvordan vet en leder at det som blir sagt i småpratet er slik medarbeideren mener, og ikke det som de tror leder vil høre? Hva om en leder snakker med sine medarbeidere og lytter til dem, men har benyttet seg av makt for å få deres respekt og oppmerksomhet, da sier medarbeiderne det de tror sjefen vil høre i småpratet, og ikke det de egentlig mener av frykt. I utgangspunktet vil da leder si at han benytter seg av småpratet som et virkemiddel, men det fungerer mot sin hensikt. Dette nevnes ikke i boken, men det er klart, basert på eksisterende teori om organisasjoner at dette kan oppstå.

Begrepene makt og maktposisjon og koalisjoner ser vi umiddelbart som faresignaler. Dersom småpratet i utgangspunktet er rettet i mot en spesifikk gruppe innad i organisasjonen, og det som blir sagt gagnar dem, men ingen andre, så har lederen mislyktes i å bruke småpratet fordi det mest sannsynlig ikke er til det beste for organisasjonen. Denne faren nevnes ikke i boken, og det kan virke litt naivt å tro at alle vil det beste for alle andre. En leder som har en fot i leiren til den ledende koalisjon, vil naturligvis benytte seg av det som blir sagt av dem, og ikke dem sjefen ikke har tillit eller legitimitet hos. Da bruker sjefen småpratet, men medarbeiderne utnytter den uformelle situasjonen til å gagne seg selv. Da kan sjefen tro at det som blir sagt er sant. Ikke å tenke på dette kan være negativt, men likevel er det trist at man burde trenge å tenke på det, men situasjonen er absolutt reell.

Hvordan og i hvilken grad småpratet blir anvendt i organisasjonen tror vi er situasjonsbestemt. Vi tror den avhenger av en del variabler som ikke kan knyttes direkte opp mot selve kommunikasjonen. For eksempel så ser vi at kultur og tradisjoner vil spille inn. Dersom organisasjonen tradisjonelt sett er åpen og medarbeidere snakker fritt, så vil du ha en

situasjon der ledelsen er i en gunstig situasjon til å benytte seg av småpratet. I en annen situasjon kan det være stor lojalitet og autoritetsfølelse, slik som i Asia, og der er det ikke gitt at ledelsen tjener noe på å benytte seg av småpratet, fordi ingen tør å si, i hvert fall ikke i en vertikal kommunikasjonsstruktur.

I hvilken grad det gir mening å hevde at teorien og begrepet småprat i en bedrift, har avgjørende betydning for innholdet i formelle beslutninger som treffes i en organisasjon, så vi at det var et klart behov å presisere visse problemer og utfordringer. Dette knytter vi opp mot situasjoner som ikke direkte kan knyttes mot selve kommunikasjonen.

Vår tolkning av småpratet er at dersom organisasjonen er tilrettelagt for å kunne småprate – åpne rom, pauserom, kantine med mer -, og småpratet er akseptert i organisasjonen så har lederen en mer gunstig situasjon for å ha småprat som gir lederen den legitimiteten og tilliten som trengs for å kunne bli den reelle leder, enn om du er i en organisasjon der skille mellom ledelse og dine ansatte er tydelig.

## 2.2 Hvorfor vi avgrenser problemstillingen vår?

Hovedgrunnen til at vi avgrenser problemstillingen er at vårt tema *vertikal kommunikasjon i organisasjoner* er et veldig bredt begrep, og vi har ikke nok tid til å dekke hele dette temaet, derfor har vi valgt og avgrense oss fordi at vi er nødt til å ha noe håndfast og konkret, som er spesifikt nok til at det lar seg måle og undersøke. Selve problemstillingen vår er ikke det. Vi skriver en bacheloroppgave, ikke en doktoravhandling, vi har begrenset med tid, og vi er bare to personer, som overhodet ikke har tid, kunnskap eller mulighet til å skrive fullt ut om temaet vårt.

### 2.2.1 Avgrensing 1:

- 1) I hvilken grad påvirker ”småpratet”(uformell samtale) utfallet av formelle beslutninger i formelle fora i organisasjon N?

Med denne avgrensingen har vi noe bevisst vi vil se etter, og det er graden av påvirkning småpratet har, testet opp mot de formelle beslutninger som tas i de formelle fora i en organisasjon. Her blir det å se på småpratet; medarbeidere seg i mellom og småpratet mellom medarbeider og sjefer avgjørende. Dette mener vi er målbart fordi det er så enkelt å spørre en medarbeider om det, uten å måtte snirkle seg rundt og være vanskelig.

Dette har vi lyst til å se på fordi at vi lurer på om det lar seg gjøre. At alle ledere bør og skal være inkludert i de uformelle fora, der de skal være åpen med medarbeidere. Vi har lyst til å

se om det eksisterer såkalte uformelle ledere med reell makt, som andre medarbeidere henvender seg til, og det de sier er slik de gjør det.

### 2.2.2 Avgrensing 2:

- 2) Er det slik at de formelle fora mer eller mindre blir oversett av medarbeidere fordi en avgjørelse og tolkning ved det uformelle småpratet allerede er tatt, eller kan den formelle fora ta beslutninger uavhengig av det uformelle?

Med denne avgrensingen har vi noe som kan testes. Her kan vi se om en ledergruppe faktisk gjennomfører en endring i organisasjonen, uten å ta hensyn til medarbeidere, eller om de lar medarbeidere være en del av utformingen, på bakgrunn av det de plukker opp ved de uformelle fora. Ekman mener her at det er småpratet som styrer, ikke dokumenter, og viser til at det er tolkningen av dokumentene gitt i uformell småprat som avgjør hvordan medarbeidere retter seg etter dette.

Dette er vi interessert i å se om stemmer, fordi det presenteres på en slik måte at det bare er sånn, men vi er ikke sikker, fordi det er jo gjerne slik at ledere sitter i stillingen sin av en grunn, nettopp fordi han/hun skal gjennomføre endringer, eller lede organisasjonen i en retning. Det skal en del til for at ledere ikke skal ha respekt hos sine medarbeidere overhodet. I tillegg er det jo slik at en leder bør inneha en viss form for kompetanse som kreves og som i utgangspunktet ble etterspurt. Det gjør jo at en leder bør ha kunnskap som til en viss grad er riktig.

Vi mener at disse avgrensingene er mulig å finne data om, og den dataen mener vi lar seg tolke, analysere og drøfte.

### 2.3 Utfordring til avgrensing:

Rent empirisk sett er det visse risikoer tilknyttet det å avgrense seg fordi det vi kan risikere å få en for stor forskningseffekt da vi avgrenser oss sånn at vi nærmest er gitt å få det vi ønsker. Dette vil være uheldig for oppgaven og derfor føler vi at med våre avgrensinger så forholder vi oss såpass åpen, men og avgrenset nok til å kunne gjennomføre en undersøkelse, uten at det vi skal konkludere med er svaret på forhånd.

Hvordan vi skal gjøre dette blir tatt mer opp i kapittelet om metode, men vi er nødt til å være veldig strukturert rundt det vi gjør, hvis ikke kan vi ende opp med noe som er helt irrelevant. Dette skal vi unngå ved og hele tiden se på den overordnede problemstillingen, avgrensingene og fokusere sterkt på sammenhengen og den røde tråden i oppgaven. Ut i fra det forarbeid

som er gjort så har vi funnet fram til de nødvendige avgrensingene som vi føler lar seg undersøke. Vi har behandlet det som en trakt, der vi har hatt masse ideer på toppen og presset de igjennom, inntil bare noen få ideer til avgrensing var igjen. Resultatet av dette var at teorier rundt LMX og transformasjonsledelse (Yukl 2007) ble valgt vekk, da vi følte at vi måtte ta noe bevisste valg på hvilke teorier som vi følte gav grunnlag for hovedteorien vår.

### **3.0 Behovet for grunnlag i oppgaven.**

Det er klart at det er tre hovedpunkt som virkelig var viktig å se nærmere på. Vi har tolket disse som de tre ”byggsteinene” i hvordan vi mener det har seg at Ekman sin teori har hold, og vi mener at for å kunne finne svar på våre problemstillinger så må vi være svær bevisste på hva det er. Disse tre er 1) Legitimitet 2) Tillit 3) Kommunikasjon. Vi har sett nærmere på disse tre begrepene på det generelle plan. I oppgaven vår så vektlegger vi dem tyngre enn andre forhold, da vi ønsker å teste innen den relasjonsorienterte lederen, angående småpratet. Disse tre forholdene nevnes i spesifikt i boken til Ekman, og vår tolkning av teorien er at denne teorien kun kan fungere i realiteten dersom disse tre byggsteinene ligger til grunne.

### **3.1 Legitimitet som en viktig del av det vi søker!**

Vi forklarer det så enkelt som at; Begrepet småpratet, er en form for kommunikasjon innen den myke relasjonsorienterte ledelsesteorien, og denne form for kommunikasjon mellom leder og medarbeider kan kun eksistere dersom tillit mellom disse finnes. Og en sentral måte å tilegne seg tillit på, er ved legitimitet mellom leder og medarbeider om hva som kan snakkes om. Vi har forstått det slik at disse henger sammen med hverandre, og at de avhenger av hverandre.

#### **3.1.1 Hva er legitimitet?**

Legitimitet er slik vi forstår det, graden av emner og situasjoner som kan snakkes om mellom medarbeidere og ledelse og hva som ikke kan snakkes om. Denne graden av emner er situasjonsbestemt, da noen har stor grad av legitimitet mellom ledelse og medarbeidere, mens andre ikke har det. Dette vet vi kan skyldes alt i fra kultur og omgivelser til intern struktur i organisasjonen.

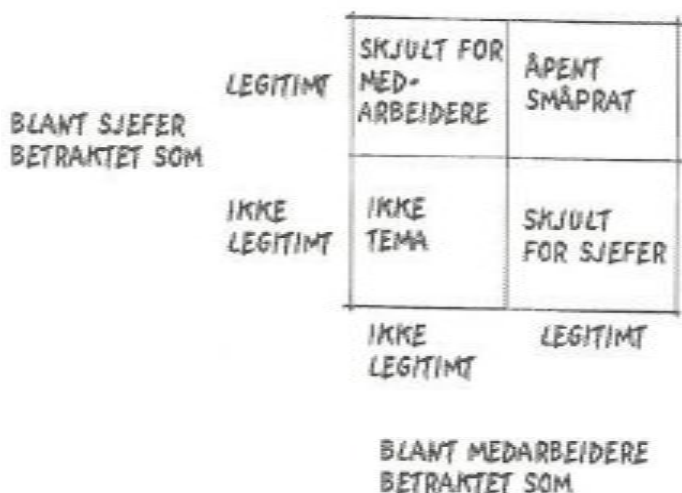
Legitimitet er, åpenhetsgraden mellom to eller flere individer. Det er hva som kan snakkes om mellom person A og B, og hva som ikke kan snakkes om. Dette avgjøres av tilliten som eksisterer mellom individene, da personer som har stor grad av tillit til hverandre, har lettere for å fortelle hverandre om sensitive, og private saker.

Tillit og legitimitet faller veldig sammen, så hvorfor tar vi det med her, dersom det egentlig faller innunder byggeklossen tillit? Dette forklares enkelt med at vi ser på legitimiteten mellom medarbeider og ledelse. Dette er en litt annen form for legitimitet, enn den legitimiteten som forekommer mellom to eller flere individ. Denne formen for legitimitet er hva slags situasjoner som i en organisasjon kan tas opp mellom lederne, men ikke med medarbeiderne, og motsatt. Hva slags saker og temaer kan medarbeiderne snakke seg i mellom om, men ikke med ledelse om. Det skjer hver dag i en hvilken som helst organisasjon, uavhengig av oppbygging. Vi som medarbeidere har vårt å si om en sak, mens ledelse har sine meninger, men deles lite med hverandre i de uformelle fora, fordi det ikke føles rett og riktig. Dette kan igjen knyttes opp mot tilliten og kommunikasjon. Dersom det ikke finnes tillit og god kommunikasjon, så vil ikke legitimitetsgrensen være kjent og det vil være mye som er skjult for ledelsen og oss medarbeidere.

### 3.1.2 Hvorfor vi har med legitimitet:

Som nevnt søkte vi kunnskap om legitimitet fordi vi innså at dette var en av faktorene vi tror er avgjørende for å kunne se nærmere på teorien om småpratet.

En modell som vi synes passet bra å inkludere og som vil vises i selve utgreiingen av Ekman sin småpratsteori er:



Modell hentet i fra Ekman 2004, s.36

Her forklarer han at ledere og medarbeidere prater seg i mellom, uten å inkludere den andre part. Dette er naturlig, fordi det ikke er alt ledelsen sier seg i mellom som bør komme alle for øre, mens medarbeidere gjerne kritiserer sine ledere. Dette vil de naturligvis ikke at

lederguppen skal høre. Videre snakker Ekman om legitimitet og ikke legitimitet. Dette faller igjen på tillit, hva kan medarbeidere prate om med sjefen, og hva kan de ikke prate med dem om, og motsatt. Ekman legger til grunn at det vil foregå småprat mellom lederen og medarbeideren naturlig. Men hvor mye i dybden går dette, og hvor givende er samtalen? Vi ser at det er en ting han ikke tar i betraktning. Dette er at det småpratet som skjer mellom lederen og medarbeideren er sant, altså at det som blir tatt opp ved småpratet er det medarbeideren mener og ikke det medarbeideren tror at lederen vil høre. Man kan ta eksempelet med HMS - samtalen at medarbeideren sier det han tror lederen vil høre, i stedet for å si det han virkelig mener (Karlsen 2010). Medarbeiderne ser på lederen som den store stygge ulven. Legitimiteten for å kunne snakke mellom leder og medarbeider er ikke tilstrekkelig, og dette skyldes mangelen på tillit.

Vi forstår at det er behov for å avgrense og sette begrensninger og forutsetninger i en hver teori, for å kunne gi en viss oversiktlig grad av teori. Likevel synes vi at det visse steder er litt naivt i måten å sette forutsetningene og avgrensningene på, fordi noen av dem er så ”grovkuttet” at de tar vekk en hver utfordring og potensielt kritikkverdige punkt av teorien, og dette virker ikke helt lurt i forhold til tiltroen til selve teorien. Derfor valgte vi å gå litt mer i dybden på begrepet legitimitet og se litt nærmere på de positive og negative aspektene ved dette begrepet.

### **3.2 Tillit som en viktig faktor i det vi søker.**

Hva er egentlig tillit, og hvorfor er det så viktig for oss å se nærmere på dette fenomenet?

Tillit er noe som vi kan bli spurt om i hverdagen om hva betydningen er, uten at vi egentlig kan forklare det spesifikt. Dette er forståelig, fordi det er jo så mange former for tillit. Du har tillit til kjæresten, eller til bestekameraten din, men disse formene for tillit er forskjellige. I hvert fall for oss. Som kjærester så deler man noe, mens med kompisene så deler du ikke det samme, men tillit eksisterer jo for begge parter. Vi pleier å si at den ene har man mer tillit til enn den andre, eller man har en annen forskjell for tillit til en kjæreste, enn til en kompis.

#### **3.2.1 Hva vil det si å ha tillit til en person?**

Men å ha tillit til en person, hva vil det si? Vil det si at desto mer tillit du har til en person, desto mer tør du å snakke med dette individet om. For oss er dette en viktig faktor. Vi tenker ikke så mye på den i hverdagen, men ved litt teoretisk tankegang så ser vi at helt klart at; desto bedre vi kjenner til en person, desto mer stoler vi på den personen, og det å stole på er å gi personen tillit. Spørsmålet da er, vil det si at vi da kan snakke om mer personlige ting med



denne personen? Umiddelbare tanker hos oss er at dette kan vi, fordi vi som individer tar til oss mer og lytter mer til hva nettopp denne personen du har økt tillit til sier. Etter hvert så formes vennskap, og en av kjerneverdiene i vennskap, som vi vokser opp med, er å stole på og ha tillit til vennene dine.

Ser vi så i bøker så ser vi mye det samme som våre umiddelbare tanker. Tillit presenteres og defineres som noe som oppstår etter hvert som flere individer får kjennskap til hverandre og åpner seg. Med det følger det automatisk med en økt grad av samtaleområder. I vår oppgave så må vi se på den form for tillit som oppstår ved en arbeidsplass, fordi våre avgrensinger i problemstillingen stiller spørsmål om dette.

### **3.2.2 Skrevet kunnskap om tillit.**

Så hva slags teori finner vi, som på en god måte kan gi oss en definisjon vi kan bruke videre i oppgaven vår, for å ha et holdepunkt på hva tillit er. En person som vi tolket i samme retning som det vi søkte etter er Zucker.

I følge Zucker (1986, referert fra Ekman 2004) er det to sentrale aspekt ved tillit.

Det første er at tillit mellom individer er et resultat av samhandling over en viss tid. Når medarbeider X ser at medarbeider Y, ikke er opptatt av å lure han selv så utvikles tillit naturlig. Fordi de har lettere for å åpne seg for hverandre og ta opp for eksempel et kommende formelt møte, der noe nytt skal gjennomgås, i den uformelle fora, for eksempel over en kopp kaffe og en matbit i pausen.

For det andre bygger tillit på likhet av et eller annet slag, sosialt eller noen ganger til og med fysisk. Her tenkte vi på ”like barn leker best”. Altså dem som er like har ofte mye erfaringer eller felles interesser å dele, og på denne måten oppstår tillit fordi man kjenner seg igjen i personen man deler interesser med. Zucker sier at likhet gir grunnlag for identifikasjon og sosial fellesskapsfølelse.

Her ser vi at Zucker tar opp de formene for tillit som kan knyttes underveis i en arbeidshverdag. Vi legger merke til at i definisjonen over tillit som oppstår på en arbeidsplass er gjort med avgrensinger. Dette er forståelig, ellers ville det blitt veldig vanskelig å få skrevet det på en måte som gir et bilde og forståelse av hvor tillit oppstår.

### **3.2.3 Hvorfor er tillit viktig for oss?**

Vi bygger oppgaven på en teori der et begrep ”småpratet” står sentralt, og dette tolker vi som; den form for samtale som oppstår mellom individer på en arbeidsplass i de uformelle fora.

Her føler vi at vi kan knytte direkte linker til hva kameratskap er, fordi du som en

arbeidskollega må opparbeide deg tillit hos de andre, for å kunne snakke med dem om mer personlige, eller kontroversielle tema. Dette fører oss videre inn på selve teorien vi skal teste, som er teorien rundt ”småprat”, og hvilken grad av innflytelse denne har på avgjørelser tatt i de formelle fora.

Tillit er viktig for selve konseptet og ideen rundt småprat, den uformelle samtale mellom to eller flere individer. Småpratet er en ting som skjer i enhver organisasjon, og det kan avgjøre hvordan medarbeidere tolker hva som blir sagt i de formelle fora av sine sjefer. Samtidig mener vi at den kan si mye om hvem du er som person, og hva du står for. Dersom du ikke har forståelsen av at tillit kommer over tid, felles interesser og kunnskap, så kan du ikke forvente å få et fruktbart småprat, slik vi tolker det, og i hvert fall ikke i den formen som Ekman ønsker at småpratet skal fungere i.

### **3.3 Kommunikasjon som en viktig faktor**

Hva er kommunikasjon? For oss er det er alle samtaler, diskusjoner og beskjeder en person gir til en eller flere. Enten på kontoret, hjemmet eller ved andre sosiale sammenkomster.

Den tradisjonelle definisjonen på kommunikasjon er: ”kommunikasjon er den prosessen der personer eller grupper sender og utveksler informasjon”(Jacobsen og Thorsvik 2008). Her ser vi at den tradisjonelle definisjonen går ut på overføring av informasjon, og ikke tar med aspekter som ideer, holdninger eller følelser mellom individer eller grupper. Kommunikasjon er avgjørende for hvordan en organisasjon fungerer. Den er også avgjørende for hvordan lederskap blir utøvd, samt hvordan personellet i organisasjonen samarbeider.

#### **3.3.1 Formell kommunikasjon:**

Det er vanlig å skille mellom formell og uformell kommunikasjon i organisasjonen. Med formell kommunikasjon menes alle planlagte ordninger og opplegg som formidler informasjon i organisasjonens styringssystem, og etablerte ordninger for samarbeid og koordinering mellom medarbeidere.

For oss er dette alle planlagte møter og andre forum som er med på å formidle formell informasjon og samhandling mellom personellet i bedriften. En formell kommunikasjonsstruktur sier det at all informasjon som deles skal tas opp på fastsatte tidspunkt, eller når gjennom avtaler som skal gjøres.

### *3.3.2 Vertikal kommunikasjon:*

Vertikal kommunikasjon beskriver den formelle autoritetsstrukturen som er i en organisasjon, og kommunikasjonskanalene. Den klassiske måten å beskrive hvordan kommunikasjon skulle foregå på var av sjefene skulle sende beskjed om hva de ansatte skulle gjøre og hvordan de skulle gjøre det. Mens de ansatte skulle gi tilbakemelding på hva de hadde utført og hvordan prosessen i arbeidet gikk.

For oss passer Katz og Kahn beskrivelse av vertikal kommunikasjon. Daniel Katz og Robert Kahn beskrev at kommunikasjon gikk ”nedover” og ”oppover”, kommunikasjonen kunne deles inn i hovedtyper (Referert fra Jacobsen og Thorsvik 2008). Hvis det var kommunikasjon fra ledelsen til ansatte var det: 1. Instruks for arbeid. 2. Begrunnelser for arbeid. 3. Informasjon om prosedyrer og praksis i organisasjonen. 4. Tilbakemelding på arbeid som ansatte gjorde. 5. Informasjon om organisasjonens ideologi. Kommunikasjon fra ansatte til ledelsen var det: 1. Informasjon om seg selv og eget arbeid. 2. Informasjon om andre og deres arbeid. 3. Informasjon om organisasjonens prosedyrer og praksis, hvordan ting fungerer generelt. 4. Informasjon om hva man mener bør gjøres, og hvordan (Jacobsen og Thorsvik 2008 s260).

### *3.3.3 Vertikal kommunikasjon nedover:*

Når vi tar for oss vertikal kommunikasjon nedover er det en faktor som er viktig å legge merke til, det er av den informasjonen som toppledelsen gir ut kan bli fordreid. Med det mener vi at etter hvert som informasjonen går gjennom flere ledd vil den bli tolket på forskjellige måter etter hvilken stilling personen som mottar beskjeder har, og hvilken arbeidssituasjon personen er i. Når medarbeideren som er nederst i hierarkiet endelig får informasjonen vil det være noe som er utelatt. For eksempel ved at lederen over mener at noe av informasjonen vil svekke arbeidsmoralen og dermed utelater noe info, eller lederen mener at medarbeideren ikke trenger eller ikke skal ha den biten av informasjonen som blir utelatt.

### *3.3.4 Vertikal kommunikasjon oppover:*

Når vi ser på vertikal kommunikasjon oppover dukker det opp et problem, dette er at hierarkiet undertrykker kommunikasjon og sosial samhold mellom ledelse og ansatte. Det er særlig to forhold som man må være oppmerksom på. Det første er at hierarkiet begrenser kapasiteten til å formidle informasjon oppover i systemet, som påvirker mengden av informasjon som blir videreført fra de ansatte til ledelsen. Når vi beveger oss oppover i

hierarkiet blir det mindre kapasitet til å nyttiggjøre seg av informasjonen, og det blir en skjerming av informasjon for at ikke personen på toppen skal ”drukne” av beskjeder. Det er derfor som oftest et filtreringssystem for hvilken informasjon som skal deles videre oppover. Det andre er at hierarkiet bidrar til at tilbakemeldinger og informasjon fra medarbeideren er utilstrekkelig og overflødig. På grunn av at det er statusforskjeller og medarbeideren ofte har et behov for anerkjennelse og respekt fra sin leder, og dermed gir utilstrekkelig og overflødig informasjon. Det er ikke uvanlig at medarbeideren ”skreller vekk” den dårlige informasjonen og legger mer vekt på det positive. Det er derfor vanskelig for lederen å få troverdig/riktig informasjon, selv om forholdene ligger til rette.

### **3.4 Uformell kommunikasjon:**

Uformell kommunikasjon foregår hele tiden i en organisasjon, det er praten som skjer når man kommer på jobb om morgenen, når man møtes ved kopimaskinen, spiser lunsj i kantinen og flere andre uformelle sammenkomster på arbeidsplassen i løpet av dagen. Praten består ofte av ting som personene har til felles, arbeidsoppgaver, sjefer, hva som skal diskuteres på neste møte med mer. Kommunikasjon er nøkkelen til suksess i en organisasjon. I boken tar Ekman opp kommunikasjonen rettet spesielt mot de uformelle fora som forekommer hver dag i enhver organisasjon. Han velger å kalle kommunikasjon i de uformelle fora for småprat, og presenterer her en del problemer rettet til at ledelsen ofte ser på den uformelle kommunikasjonen som irrelevant og lite viktig for den daglige ledelsen av en bedrift. Ekman selv påstår at den er avgjørende for å sikre godt arbeidsmiljø.

En av de første organisasjonsteoretikerne ”Chester Bernard” understreket at uformell kommunikasjon alltid forekommer der mennesker er samlet. Bernard påpeker at en god leder er en leder som benytter seg av de uformelle kommunikasjonsnettverkene som et supplement til formell kommunikasjon for å formidle informasjon og skape engasjement og motivasjon blant medarbeiderne (Jacobsen og Thorsvik 2008).

Uformell kommunikasjon har en større betydning enn det hadde før, i dag skjer ikke produksjonen på fabrikken i like stor grad som før, men gjennom samhandling mellom ansatte og kunder. I dag er de fleste kunnskapsmedarbeidere vant til å jobbe individuelt eller i team, der de selv tar stilling til hvordan oppgaven skal løses. Det betyr at bestemmelsene om hvordan man gjør oppgavene, som oftest blir bestemt gjennom uformell kommunikasjon og ikke formell kommunikasjon.

Av erfaring vet vi at småpratet sprer informasjon raskere en formell kommunikasjon gjør. Derfor har uformell kommunikasjon gått fra å bli sett på som noe forstyrrende til å bli sett på som noe nødvendig og en ønskelig prosess i det sosiale livet i organisasjonen. På grunn av den handlingsfriheten i den moderne organisasjonen, må lederen vinne den ansattes tillit til å lede for å lede, og bygge tillit til de ansatte for og få de med på og ”dra lasset” mot organisasjonsmessige mål.

### 3.5 Kommunikasjonsproblemer

Det står om kommunikasjonsproblemer i flere organisasjonsbøker, og felles for dem er at de sier at kommunikasjon er avgjørende for hvordan moderne organisasjoner fungerer.

Kommunikasjon påstår vi er en nøkkel til lederskap, til samarbeid for å realisere organisasjonens mål, da på det formelle plan. Kommunikasjonsproblemene oppstår: *”når det ikke er tilstrekkelig kommunikasjon mellom medarbeidere og ledelse, men og når medarbeidere seg i mellom ikke klarer å kommunisere”* (Ekman 2004). Ser man på det generelle grunnlag så kan man påstå at kommunikasjonsproblemer innebærer at det ikke deles nok informasjon, og at informasjon uteblir. Mangelen på dette kan man igjen knytte opp mot at de føler de ikke får gjort sin jobb, fordi de ikke vet hvor i ”puslespillet” de hører til i for eksempel et nytt prosjekt i organisasjonen.

Ser man på kommunikasjon i separate ledd kan man si at det er tre områder kommunikasjonsproblemer oppstår (Jacobsen og Thorsvik 2008):

- 1) Organisasjon ønsker å dele informasjon, men det oppstår problemer i kommunikasjonsprosessen – dette kan skyldes at for eksempel e-post ikke blir sendt, eller at folk ikke møtte. Det kan og skyldes at noen meldinger er kodet på en måte i en del av organisasjonen, og at ved dekoding av meldingen i en annen del av organisasjonen så faller viktig informasjon vekk, fordi de ikke dekodet meldingen rett.
- 2) Kommunikasjonskanalene overbelastes av for mye informasjon – mottaker får mer informasjon en den kan behandle, og verdifull informasjon kan gå tapt fordi mottaker ikke greide å se sammenhengen.
- 3) Kommunikasjonskanalene blir bevisst sabotert fordi noen benytter seg av opportunistisk atferd og maktbruk – noen velger bevisst å holde tilbake informasjon fordi de kan få fordeler overfor andre i organisasjonen ved ikke å dele alt. Dette kan skape maktposisjoner som de senere kan benytte seg av. Det kan være det at de ikke

ønsker den valgte retningen, men heller sin egen, og ved å holde tilbake informasjon så kan de forme oppgaven etter deres ønsker.

Dette tror vi eksisterer, og ser man på dette ser man behovet for småpratet, spesielt i en vertikal kommunikasjonsprosess, der ledelsen gjerne vil ha noe igjennom, men beskjedene som blir gitt ikke passer den/de uformelle lederne og derfor benytter de seg av sin posisjon til bevisst og holde tilbake informasjon. For en leder å være tilstede i de uformelle fora og aktivt være ute å bruke deler av tiden sin på småprat kan hjelpe lederen til:

- 1) Bli den reelle leder, og ikke bare den formelle.
- 2) Plukke opp informasjon dersom noen prøver å overkjøre ledelsens retningslinjer/beskjeder.
- 3) Få tilbakemeldinger av medarbeidere, tips og råd og meninger, som gir medarbeidere følelsen av å være inkludert og med dette øke respekten sin blant medarbeidere.

Kommunikasjonsproblemer er noe som er absolutt viktig å vite er der, og at det er noe man må hele tiden jobbe med for å minimalisere risikoen av at det skal komme ut av kontroll. Et annet kommunikasjonsproblem er at skillet mellom formell og uformell kommunikasjon har en tendens til å bli usynlig, spesielt i mindre bedrifter tror vi. De formelle diskusjonene vil bli en del av den daglige småpraten.

## **4.0 Utdypende teori om ledelse og medarbeidere.**

Grunnlaget for vår bachelor er ikke bare teorien til Ekman, men også forholdet leder – medarbeider. Derfor så vi et behov for å presisere hva ledelse er, samt hva medarbeiderteori vi kunne finne. Her oppdaget vi et ”forskningshull”, vi fant lite om medarbeiderteori, bare småbiter i fra forskjellige teoretikere, og derfor ser vi behovet om å utvikle til dels vår egen forskning på hva dette er.

### **4.1 Ledelse – Hva er det?**

En leder er personen som i en organisasjon er satt til å ta de endelige avgjørelser og lede organisasjonen i hverdagen, med alt dette inkluderer. Dette kan være alt i fra hvem som skal gjøre hvilke oppgaver i det daglige, til de mer tøffe oppgavene som for eksempel nedbemanning eller økonomiske perspektiv. Som leder skal man kunne lede, administrere og motivere de menneskelige ressursene i organisasjonen til å gjennomføre gitte oppgaver og ta vare på organisasjonen.

Som leder skal du og se til at de samfunnsøkonomiske behovene, altså den intellektuelle kapitalen, humankapital og organisasjonskapitalen med mer blir ivaretatt på den beste mulige måten. Dersom man som leder ikke klarer å ivareta de fundamentale behovene og verdiene i en organisasjon, så vil de ikke kunne klare å få fram de positive og nødvendige resultatene for å sikre fortsatt tilstedeværelse av organisasjonen.

Likevel er en helt klar definisjon på en leder blitt vanskeligere å finne. I løpet av det siste århundre har det utviklet seg flere retninger innenfor ledelsesteori. Studier og forskning på sjefsrollen har vært et svært populært forskningstema og har resultert i arbeidet til for eksempel Fiedler sin situasjonsbetinget ledelsesteori, og Hersey & Blanchards teori om situasjonsbetinget ledelsesteori med fokus på medarbeider (Ekman 2004).

Boken vi har valgt å legge hovedvekten vår på vektlegger og eksisterende ledelsesteori med en vri mot den småpratsorienterte leder, men han klarer heller ikke å lage en enkel definisjon på selve begrepet leder. Det var vanskelig for oss å finne en definisjon som vi mener er tilfredsstillende.

Kaufmann og Kaufmann (2005) velger å definere ledelse basert på to hovedord som går igjen i flere andre generelle definisjoner. Deres definisjon på ledelse er: *"å bruke sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen(organisasjonen) når sine mål"* (Kaufmann og Kaufmann 2005 s310). De påstår at ordene sosial innflytelse og måloppnåelse går igjen i flere av de andre generelle definisjonene på ordet ledelse. For å se om dette stemmer velger vi å se på Jacobsen og Thorsvik (2008). Her viser de til Bass (1990b) som skrev at, noen ser på ledelse som en effekt av sosial samhandling, og andre behandler ledelse som spørsmål om personlighet, eller evne til å overtale eller påvirke. Ut i fra denne setningen føler vi at påstanden til Kaufmann og Kaufmann (2005), om at sosial innflytelse er et ord som går igjen fordi det og overtale, påvirke, eller deltakelse er en form for sosial innflytelse eller sosial samhandling. Videre skriver Jacobsen og Thorsvik (2008) at når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon er hensikten med ledelse vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet. Denne setningen mener vi bekrefter hva Kaufmann og Kaufmann (2005) påstår med at det andre ordet som går igjen er måloppnåelse.

Skal vi så sette en helt generell definisjon på lederskap, som vi må ha i forhold til oppgaven vår. Føler vi at det er behov for å ha en generell definisjon på ledelse.

Definisjonen til Kaufmann og Kaufmann (2005) føler vi vil være dekkende på det overfladiske og generelle plan fordi den viser til hva som trengs. Det at det ikke nevnes på noen måte i definisjonen, hvordan man gjennom ledelse skal oppnå sosial innflytelse for å nå organisasjonens mål viser at det er ”mangler” med definisjonen. Men for å få en generell definisjon ser vi at behovet for avgrensinger er tilstede.

Ledelse som definert av Kaufmann og Kaufmann: ***Å bruke sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen(organisasjonen) når sine mål.***

#### **4.2 Ledertyper – hvilken finnes det?**

I den forrige delen skrev vi om ledelse og hva det er, og kom fram til at noen spesielt konkret definisjon finnes nok ikke, i hvert fall ikke en som alle ønsker å si seg enig i, men vi fant en vi følte dekket behovet vårt.

Det finnes så mange definisjoner på ledertyper i teorien og for at vi skal klare å holde en viss form for struktur så er vi nødt til å begrense oss innen temaet lederskap. Ser vi på Bolman og Deal (2008) så ser vi at de velger å definere ledere etter fire grunnleggende rammer:

- 1) Politiske
- 2) Strukturelle
- 3) Human – Resource (HR- rammen).
- 4) Symbolske

Disse fire rammene representerer noen grunnleggende egenskaper som definerer ledere og organisasjoner, samt deres måte og administrere og lede på. Hvordan disse fire rammene påvirker og spiller inn på ledertypene avgjør hva slags type leder man ut i fra teorien kan påstå og ha.

De viser til to forskjellige tilnærminger i boken sin på ledelse, der den ene utviser rasjonell og teknisk tilnærming med hovedvekt på sikkerhet og kontroll. Den andre er derimot mer fleksibel, kreativ og ekspressiv i tilnærmingen, med hovedvekt på åpen tolkning og kunstnerisk tankegang (Bolman og Deal 2008 s.39 tab 1.2).

I tabellen viser de hvordan en leder tenker gitt ut i fra en lik situasjon, men med forskjellig tilhørighet knyttet opp mot de fire rammene. Den ene vektlegger at det er en klar kommandolinje fra topp til bunn og at avgjørelser tas basert på rasjonelle gjennomgatte handlinger, gjort av ledelsen, og administrert til medarbeidere som skal sette dette ut i livet. Det er en tankegang som bygger på at du skal ha resultater og at du skal løse noe. Det er sterkt



fokus på det målbare. Løsningene er bygget på fakta og logikk. Som leder er du svært oppgaveorientert i denne tilnærmingen.

Den andre tilnærmingen vektlegger hvordan en leder har mulighet til å tenke. Å oppmuntre, inkludere, høre på og delta er viktige aspekter i denne tilnærmingen. Ledelsen velger å høre på flere, inkludere og delegerer ansvar i samarbeid med medarbeidere. Ledelsen tillater kreativitet og nytenking, og er mer fleksibel. Han lar medarbeiderne gjøre det de mener er rett gitt i en situasjon. Som leder står relasjoner sterkt, og du er opptatt av at organisasjoner er bygd opp av tradisjoner og kultur som du må ha respekt for om du skal lykkes med å få gjennomført arbeid.

Disse tilnærmingene gir i bunn og grunn definisjonen på det som i bøkene til Bolman og Deal (2007), Jacobsen og Thorsvik (2008) og Odd Nordhaug (2009) med flere definerer som:

- 1) Den oppgaveorienterte leder
- 2) Den Relasjonsorienterte leder

#### **4.2.1 Den oppgaveorienterte leder:**

Den oppgaveorienterte leder er et individ som har sterk fokus på krav og oppgaver. Den oppgaveorienterte leder er en som tar avgjørelser basert på rasjonalitet, logikk og sikkerhet, sett på i et økonomisk perspektiv. Som oppgaveorientert leder benytter du deg av avstraffelse og belønningssystem som er synlige. Denne type leder ser på en organisasjon som full av enkeltindivider som skal jobbe med spesifikke gitte mål av ledelsen for å oppnå målbare og klart definerte mål. En enkel oversikt over en oppgaveorientert leder er å se på hvordan lederen opptrer og reagerer i gitte situasjoner:

Kjennetegn på en oppgaveorientert leder:

- Leder velger uavhengig av problem logiske og rasjonelle løsninger, disse er basert på strukturell og oversiktlig fakta, logikk og omstrukturering.
- Leder velger å sette sikkerhet og rasjonalitet i høyeste økonomiske perspektiv står sterkt. De ønsker stor kontroll over det som skjer i organisasjonen
- Leder misliker sterkt flertydighet, og ”ta ting som de kommer mentalitet”.

Disse overordnede kjennetegnene viser en leder som ønsker å holde kontroll, og gir lite handlingsrom til sine ansatte. De jobber sterkt opp mot realisering av formelle mål, og trekker valgene sine basert på logiske og rasjonelle handlinger, uten å inkludere medarbeidere i særlig grad (Jacobsen og Thorsvik 2008). Fiedler som har sterke empiriske bevis på sin teori, situasjonsbetinget ledelsesteori konkluderer med at en oppgaveorientert leder fungerer i to

gitte situasjoner: Når situasjonen er enten svært gunstig, eller svært lite gunstig for lederen (Jacobsen og Thorsvik 2008).

En oppgaveorientert leder er altså en som gir en beskjed om et formelt mål, og forventer at det som sies er det som blir gjort.

#### **4.2.2 Den Relasjonsorienterte leder:**

Da det er denne retningen som er mest relevant med småpratsteorien til Gunnar Ekman, som er vårt formål å se nærmere på i bacheloroppgaven så er det også denne vi føler er viktigst å vektlegge, fordi det er denne vi vil knytte materiale og selve småpratsteorien til Ekman opp mot.

**Relasjonsorientert ledelse:** ledere som benytter seg denne stilen, forsøker aktivt å utvikle gode relasjoner til sine underordnede ved å være oppmerksom, hensynsfull, støttende, og lignende, og ved å involvere medarbeiderne i beslutninger knyttet til arbeidet. Lederen bruker mye tid på å drøfte problemstillinger med medarbeiderne, og konsultere dem i vanskelige spørsmål.

#### **Situasjonsbetinget ledelsesteori med fokus på medarbeideren:**

Hersey og Blanchards (Referert fra Jacobsen og Thorsvik 2008) legger vekt på hva som kjennetegner de ansatte når men skal ta stilling til hvilken ledelsesstil som vil være mest hensiktsmessig i sine studier av ledelse. Utgangspunktet for denne teorien er at det er store variasjoner med hensyn til; i hvilken grad underordnede er beredt/modne til å løse arbeidsoppgaver. Ansattes modenhet består av to komponenter; kompetanse og vilje. Ved å kombinere kompetanse og vilje defineres fire nivåer for ansattes modenhet:

- Den ansatte er ikke kompetent og ikke villig til å løse oppgavene.
- Den ansatte er kompetent, men ikke villig til å løse oppgavene.
- Den ansatte er ikke kompetent, men villig til å løse oppgavene.
- Den ansatte er kompetent og villig til å løse oppgavene.

Når det gjelder klassifisering av lederstiler, velger Hersey og Blanchards (referert fra Jacobsen og Thorsvik 2008) å skille mellom en støttende og en styrende lederstil. (nokså like relasjon vs oppgaveorientert lederstil i Fiedlers teori). Ved å kombinere de to lederstilene, får vi fire typer lederstiler:

- Svak styrende og svak støttende lederstil, dette kaller de ”delegerende lederstil”
- Svak styrende og sterk støttende lederstil, dette kaller de ”deltakende lederstil”
- Sterk styrende og sterk støttende lederstil, dette kaller de ”overtalende lederstil”
- Sterk styrende og svak støttende lederstil, dette kaller de ”instruerende lederstil”

En konflikt vi får med teorien deres om modenhet, er at de avgrenser seg så kraftig at det virker lite reelt, det er alltid mer en kun den ansattes modenhet som avgjør om man kan ta fatt på og eventuelt løse en oppgave. For eksempel er tid en utrolig viktig faktor i dagens organisasjoner. Kompleksitetsgraden av oppgaven, avgjør jo også om de må være flere om oppgavene, og da kan man gjerne være kompetente og villige, men de må jo ha ressursene til å gjennomføre oppgavene. Dette savner vi hos Hersey og Blanchard. Vi tenker umiddelbart på at det å være kompetente og villige, som modenhet er i og for seg selv greit, men mangelen på andre nærliggende faktorer gjør at vi føler det blir vanskelig å kunne støtte seg opp mot det som påstås i kjernen av teorien deres.

#### *Situasjonsbetinget ledelsesteori med fokus på effektivitet.*

Fiedler (Referert fra Jacobsen og Thorsvik 2008) har utviklet en av de mest innflytelsesrike lederteoriene, en teori som har sterk empirisk støtte. Fiedler hevder at for å fremme effektiviteten blant de underordnede. Må lederen ha innflytelse. Med innflytelse mener han sosiale relasjoner og dermed makt og autoritet. En leder kan være usedvanlig kunnskapsrik, argumenterende eller truende uten at det gir innflytelse, fordi atferden ikke er tilpasset situasjonen. Fiedler konkluderer med at hver situasjon krever sin lederstil.

Fiedler har utviklet en modell som presiserer tre sentrale trekk ved situasjoner som er antatt å være av betydning for lederens rolle og mulighet til å påvirke de ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2008).

#### Forhold mellom leder og medarbeider

- o Dette er det viktigste trekket ved situasjonen når det gjelder hvor gunstig den er for å utøve lederskap og påvirke medarbeideren. Denne dimensjonen kan måles med utgangspunkt i kriterier for hvilken grad lederen er generelt

akseptert av medarbeiderne, og hvor god eller dårlig atmosfæren mellom lederen og medarbeiderne er.

- Oppgavestrukturen
  - o Dette er det nest viktigste trekket ved situasjonen med hensyn til utøvelse av lederskap og innflytelse. Denne dimensjonen kan måles ved å klassifisere: a) i hvilken grad målene er klart formulert og kjent for alle medarbeidere, b) i hvilken grad det objektivt sett er mulig å bestemme om et resultat er godt eller dårlig, c) i hvilken grad det er en, få eller mange prosedyrer for å løse oppgaver, og d) om det bare er en eller om det er flere løsninger som kan aksepteres.
- Stillingsmakt
  - o Denne er den formelle autoriteten som lederen har i egenskap av sin posisjon i organisasjonen, uavhengig av hvordan relasjonen til medarbeiderne er. Denne dimensjonen kan måles ved å spesifisere i hvilken grad lederen har kontroll over (eller kan påvirke) bruk av belønning og sanksjoner i organisasjoner. Antakelsen er at situasjonen er gunstig for lederen dersom stillingen gir sterk formell autoritet.

Når det gjelder lederstiler mener Fiedler at en oppgaveorientert leder vil fungere best i situasjoner som enten er svært gunstig eller svært ugunstig, mens en relasjonsorientert leder vil fungere best i situasjoner som er delvis gunstig eller delvis ugunstig. Dette kan forklares ved at i en svært ugunstig situasjon så er det behov for stor kontroll og oppgavefokus for å unngå at situasjonen forverres, og ledelsen beholder et overordnet blikk over det som skjer. I svært gunstige situasjoner så er en oppgaveorientert holdning mulig positiv, fordi det da går bra, og ledelsen kun trenger å se nærmere på at oppgavene blir gjort, uten å legge seg for mye inn i hvordan de gjøres, så lenge resultatet blir positivt for bedriften.

## 4.3 Medarbeider teori

### 4.3.1 Medarbeiderteori – en Del av humanistisk psykologi?

Vi så fort at vi i oppgaven, med spesifikt fokus på leder – medarbeider kommunikasjon, at vi var i behov for å kartlegge hva en medarbeider egentlig er i teoriene, samt hva driver oss medarbeidere framover og gjør at vi ønsker å yte det lille ekstra. Her begynte vi søket etter generell teori, som på et helt oversiktelig grunnlag kunne forklare for oss hva teoretikerne

definerer en medarbeider som. Dette slet vi med å finne, og etter litt samtaler fant vi ut at vi hadde havnet i et såkalt forskningshull. Fiedler og Hersey og Blanchard skrev begge om situasjonsbetinget lederskap, men på medarbeiderdelen var forutsetningene satt, for at dersom forholdene lå til rette, så ville og vi yte mer. Disse virkemiddelene var hovedsakelig økonomiske incentiver, men det er en utbredt forståelse innen relasjonsorientert og myk lederstil at dette ikke skal være den eneste form for motivasjon eller virkemiddel.

Vi er nødt til å legge til forutsetning og avgrensning at vi benytter oss her til stor del av egne opparbeidete erfaringer, samt historier og tilbakemeldinger i fra medstudenter og den teorien vi kan finne.

Det finnes ikke så alt for mange grunnleggende studier på hva medarbeidere er og hva vi tenker er nødvendig, men vi fant ut at en viss Taylor (Referert fra Kaufmann og Kaufmann 2005), hadde gjennomført en serie undersøkelser på medarbeidere, men med et rendyrket teknisk konsept. En del av disse konklusjonene er i dag ikke forståelige, fordi mennesker ikke er tekniske konsept, vi er en sammensetning av mange avanserte tanker, funksjoner, meninger og sosiale væremåter og behov. Likevel, så ligger hans funn til grunn for det som senere ble Hawthorne – studiet (Referert fra Kaufmann og Kaufmann 2005).

Vi fant ut at Hawthorne – studiet, på tross av at det i utgangspunktet var et <<misslykket>> studie. Hadde nære tilknytninger til hva vi personlig og våre venner oppfattet som viktig i fra ledelsen, samt at dette passet godt med hva slags tanker som er trenden i selve begrepet ”småpratet” nemlig: samhandling, deltakelse og oppmerksomhet i fra ledelsen. Dette satte vi opp mot våre tre byggesteiner i begrepet småpratet; kommunikasjon, legitimitet og tillit, samt eksisterende teori på den relasjonsorienterte lederens måte å skape gode arbeidsforhold.

#### **4.3.2Hva er en medarbeider?**

For oss så er en medarbeider en person som skal jobbe for å nå organisasjonens mål i felleskap. Dette skal vi gjøre gjennom å utføre de oppgaver som er krevd av oss, enten gjennom en strategiplan, spesifikke oppgaver delegert av ledelsen eller oppfattelsen vår av hva som trengs å utføres, gjennom handlingsrommet gitt av ledelsen, men innenfor satte rammer i organisasjonen. Vi som medarbeider har en plikt til å jobbe for å realisere organisasjonens mål, gjennom daglige oppgaver som samlet sett skal munne ut i et resultat, både økonomisk, men og i sosialkapital. Med dette menes det all den form for kunnskap som deles og benyttes, og som øker kunnskapen til medarbeiderne, samt åpner for tillit og legitimitet gjennom kommunikasjon. Dette skaper grunnlaget for hvordan organisasjonen i

neste omgang vil klare å oppnå mål og krav som er satt til oss medarbeidere. Forhåpentligvis vil dette gi positive resultater, spesielt økonomisk i en annen anledning og situasjon.

En drømmesituasjon ville være at medarbeidere til enhver tid visste hva organisasjonens overordnede mål, og delmål er. Ikke bare skrevet på papiret, men og igjennom å oppleve, og å føle det. Dette er i følge teoretikerne - og oppfattet av oss - vanskelig å få til. Grunnen til det er at det er vanskelig på et større overordnet perspektiv for en ledelse å ha oversikt over nøyaktig hva alle i virksomheten oppfatter som viktigst for å oppnå organisasjonens overordnede mål og delmål. Likevel er vi kanskje litt naive når vi tror at løsningen ligger i at medarbeidere klarer å ha tillit, legitimitet og god kommunikasjon med ledelsen. Det er både oss som medarbeider og ledelsens ansvar at vi alle drar i felles retning og forstår det samme. Vi som medarbeidere har altså som oppgave å utføre det som organisasjonen, gjennom ledelsen har som oppgave å utføre innen for eksempel ett år, eller innen rammene av en handlingsplan på 2-3 år. Vi er verktøyet som skal skape resultatene og svarene på vegne av organisasjonen, etter direksjoner og oppgaver gitt av ledelsen. Ledelsen setter forhåpninger og krav, som det forventes at vi skal utføre; om det må være et prosjekt, en endring eller salg. Samtidig gir de oss og rettigheten mener vi, basert på dagens kultur og trend i arbeidslivet til å bli inkludert. Det og få være med på å dele våre erfaringer og gjerne dele kunnskap som felles skal gjøre oss samlet som organisasjon, bedre rustet for å klare også nye oppgaver er avgjørende. Dette viser blant annet Hawthorne - studiet, Ekman, med flere er den faktiske situasjonen. De viser det så enkelt til at å føle seg inkludert, lyttet til og hørt på øker effektiviteten på oss medarbeidere, altså en forandring i fra en monoton hverdag er avgjørende.

#### ***4.3.3 Motivasjon som virkemiddel.***

For oss å utføre dette så trengs det en motivasjon, og denne er egentlig en indre tanke føler vi. Vi har en jobb X, denne har vi fått, denne gir oss økonomisk trygghet og stabilitet. Som forutsetning har vi og lagt til grunne at dette er en jobb vi ønsket og som vi trives med, og på grunn av det ønsker vi å utføre jobben vår, fordi at vi ønsker å beholde denne jobben. Dette gir i følge teoretikerne grunnlag for at vi som medarbeider gjør akkurat det vi trenger og må, men ikke noe særlig mer, i hvert fall ikke om vi ikke får noen goder tilbake (Kaufmann og Kaufmann 2005). Her ble det for oss naturlig å trekke tråder med Hawthorne – studiet, som blant annet konkluderte med at det å ha en tilhørighet gav lojalitetsfølelse og ekstra iver til å utføre og yte bedre i arbeidsdagen (Referert fra Kaufmann og Kaufmann 2005). Dette følte vi

stemte for oss, og vi føler dette knyttes direkte mot vår oppfattelse av Ekman, spesielt mot situasjonen tillit og legitimitet. Dette baserer vi på at det å ha en tilhørighet og lojalitet til en organisasjon kommer gjennom at det er åpenhet og mulighet for å lære hverandre og kjenne i en organisasjon. Det legges til rette for at vi som medarbeidere får muligheten til å utvikle kontakt og nærvær med andre i organisasjonen, altså tillit og legitimitet. For den relasjonsorienterte retningen er motivasjonsfaktorer som går på hvordan medarbeiderne har det, vel så viktige som de økonomiske og målbare motivasjonsordningene. For vår egen del har vi sett hvordan det å få ta del i, og bli lyttet til hjelper på motivasjonen.

Et konkret eksempel er fra en arbeidsplass der en av oss har jobbet. Dette er en flyplass som har sprengt kapasitet, og det har derfor blitt krevd ekstra tiltak for å løse disse utfordringene. Dette ble gjennomført med såkalte terminalhjelpere, som skulle drive kundeservice, koordinering av passasjerstrømmer med mer i ferisesonger på vegne av Flyplassen.

Situasjonen gikk ut på at det var såkalt ”sprengt” kapasitet ved gitte tidspunkt om sommeren, men at det på papiret var mulig og motta flere fly, dette mente vi på ”gulvet”, og andre ansatte var uforsvarlig. Ledelsen valgte likevel slik vi oppfattet det, gjennom utspill i media, å se på muligheten for økt trafikk. Dette gav grobunn for missnøye og følelsen av ikke å bli inkludert og lyttet på. Det var en middelmådig kommunikasjon, og det gikk ut over arbeidsmoralen. Vi valgte på tross av dette å sende et brev til ledelsen som forklarte situasjonen, og gav et bilde av hvordan forholdene var på ”gulvet” under disse tidspunktene. Dette ble overraskende nok tatt til etterretning, og ledelsen bestemte seg for ikke å øke kapasiteten i disse tidspunktene. Dette gav følelsen av tilhørighet, og at også vi underordnede ble hørt på. Dette resulterte i økt tillit blant oss underordnede ovenfor ledelsen.

Dette eksempelet viser at vi som medarbeider trenger motivasjon for å yte det lille ekstra, men denne trenger ikke å være økonomisk, men en indre motivasjon eller indre drivkrefter. Vi som medarbeidere er ute etter å bli lagt merke til av ”dem der oppe på toppen”. Vi ønsker å føle at vi blir hørt, og at det vi sier har verdi for organisasjonen.

#### ***4.3.4 En konklusjon når det gjelder medarbeider:***

En medarbeider slik vi tolker det er en person som skal utføre gitte arbeidsoppgaver ut i fra retningslinjer satt av ledelsen. Grad av handlingsrom og ansvar som vi har, varierer fra arbeidsområdene og arbeidsplass, men felles er at vi alle føler vi trenger noe som vi ser på som vårt og eget. Det at vi skal utføre oppgavene går i tråd med at vi har en jobb, og denne jobben krever en viss grad av vilje til å utføre for at vi skal få beholde jobben. Samtidig så er

det mulig å øke denne innsatsen gjennom incentiver. Her konkluderte vi med at det for oss som medarbeidere er en viktig motivasjonsfaktor å inneha økonomiske incentiver. Likevel er det faktum at vi føler vi blir hørt, og er en del av helheten, der vi får ta del i, og utveksle våre ideer og kompetanse kanskje ennå mer viktig. At vi som medarbeider føler vi har respekt av ledelsen og at vi har en god kommunikasjonsflyt med ledelsen er avgjørende for trivselsgraden til en medarbeider, dette skaper tillit og legitimitet. Samlet gjør dette at organisasjonen blir bedre, fordi vi som medarbeidere er satt til å yte effektivitet og å løse oppgaver og arbeid gitt av ledelsen. Det at medarbeiderne er fornøyde mener vi er avgjørende for om en organisasjon klarer seg eller ikke. Det er tross alt medarbeiderne som utfører ledelsens instruksjoner og oppdrag som munner ut i et felles mål – et positivt resultat!

### **5.0 Småpratet – Hvorfor?**

Småpratet til Gunnar Ekman, er den gjennomførende røde tråden i oppgaven vår, og som vi har vist tidligere, så har vi tatt forutsetningene for at det er tre byggesteiner som ligger til grunne for vår tolkning av hva begrepet ”Småpratet” er.

Tolkingen vår av teorien, gir grunnlaget for at vi mener det er tre byggesteiner i teorien til Ekman. Disse er 1) Tillit 2) Legitimitet og 3) Kommunikasjon. Teorien til Ekman, presenterer en form for kommunikasjonsmåte som det for oss ser ut som er en ”trend” i næringslivet blant ledere og drive den daglige driften på. Denne trenden vises teoretisk i boken ”Fra Prat til Resultat” av Ekman (2004), som en retning der man har hovedfokus på den grunnleggende relasjonsorienterte og myke lederstilen, slik som Fiedler, Hersey og Blanchard, Jacobsen og Thorsvik (2008) og Bolman og Deal (2007) med flere definerer den som.

### **5.1 Småpratet – hva er det?**

Bygger på at alle organisasjoner har grader av småprat, og at dette ikke er til å komme forbi. Småpratet fyller en mengde funksjoner og er en del av menneskers naturlige miljø. Ekman presiserer at småpratet utvikler sosiale bånd, og relasjoner mellom mennesker. Ideen om småprat er egentlig enkel. Vi gjør det hele tiden, i alle mulige scenarioer. Vi prater oss kompis i mellom og kollegaer i mellom. Ofte blir kompis og kollegaer det samme for flere individer. En viktig ting med småprat er at desto mer man lærer et annet individ å kjenne, desto mer tillit utvikles fordi ved småpratet så snakker man om alt fra været til hvordan jobben er.



Det legges vekt på at ved det uformelle møtet med en organisasjon så får man vite vokabular og sjargong, historier og fortellinger. Det er i småpratet at man får vite hva som ventes av deg og dem, og hva slags tradisjoner og symbolske prioriteringer som eksisterer (Ekman 2004).

I følge Ekman, så er det i småpratet, eller uformelle fora at man gjennomfører:

- Felles tolkninger av noe som vedgår organisasjonen, eller skjer utenfor.
- Hvem blir den ledende koalisjon og hvem står utenfor?
- Hvem blir reelle ledere i medarbeidergruppen? Hvem går du til hvis du trenger råd/tips, bekreftelse eller avkreftelse.
- Sjefer og tekster granskes og vurderes. Hva er det sjefen sier, og hvordan skal vi tolke dette? Skal vi følge den nye strategiplanen slavisk, eller skal vi gjøre som vi alltid gjør fordi den ikke funker?
- Usikkerhet reduseres i uformelle fora. Dette er fordi fellesskapet gjør seg opp meninger.
- Historier og fortellinger gir tilknytning og samfølelse.
- Læring. Småpratet gir mulighet for å lære det som i teorien kalles ”taus kunnskap”. Her dukker det opp løsninger, eller læringsmetoder som man ikke kan tilegne seg i bøker, men får pga erfaringer og kunnskap med mer. Disse læres videre ved de uformelle fora.
- Småpratet omgir alt annet prat. Møter er gjerne avgjort på forhånd, eller innledes ofte lenge før det formelle møtet tar til. Dette skyldes at medarbeidere snakker sammen om alt de tror skal skje på møtet.
- Debrifing: Forteller om opplevelser, erfaringer som er gjort ute i feltet, som møter med klienter, kunder eller andre former for situasjoner som er lurt å ta med seg videre.

Gjennom disse scenarioene skapes det et bilde av en rekke opplevelser og oppfatninger som former organisasjonens hverdag. Her ligger og essensen i teorien til Gunnar Ekman, om at en som er leder bør ha, både innsikt i, og være delaktig i småpratet selv. Å ha dette mener han resulterer i at man kan plukke opp det som skjer i det uformelle og handle deretter. Det og gjøre en del av ideene og tankene i småpratet gjeldene ved utforming av nye policyer, måldokument, eller strategiplaner kan være verdifullt for en leder fordi det da vil være lettere og ”selge” det man har på de formelle fora til de uformelle fora gitt i småpratet.

### 5.1.2 Hva forklarer han?

Hva er det egentlig Ekman forklarer i boken sin? Dette er et spørsmål som behøver presisering, og det er dette vi mener ligger innlemmet i det som vi kaller byggesteinene i vår tolkning. Vi føler det er viktig å avgrense oss til fokuset på leder – medarbeider som er gjeldene, da det er dette vi ser etter om fungerer slik som Ekman påstår. Her ser vi nærmere på hvorfor Tillit, Kommunikasjon og Legitimitet, som vi har drøftet tidligere er så viktig å ha presiseringer på.

For eksempel kaller Ekman en type mislykket leder den ”abdiserte” leder, dette begrunner han med at personen engang var en underordnet, men som nå hadde fått ledelsesansvar. Personen klarte likevel ikke å tilegne seg Legitimiteten som han trengte som en reell leder blant sine underordnede, fordi de ikke klarte å se på han som sjef. De hadde tillit til han, og han til dem, men kommunikasjonen mot sine nåværende underordnede var slik som da han var en av dem. Altså ble det ingen skille på han som leder og medarbeider. Denne ledertypen er altså en person som ikke innehar legitimiteten som leder, fordi han, og de underordnede ikke klarer å respektere, og skille hans gamle posisjon, opp mot den nye. Dette er et klart eksempel på en leder som har tilliten på plass hos sine underordnede, men ikke innehar legitimiteten eller riktig kommunikasjon med de underordnede som leder. Dette er for oss et klart bevis på at disse tre byggesteinene er avgjørende for hverandre, og hvordan man skal oppnå å bli den reelle leder.

Vår tolking av boken til Ekman er at boken presenterer en kommunikasjonsmåte, som han kaller småpratet innen den myke lederstilen og relasjonsorienterte ledelsesteorien, og hvordan det fungerer. Et typisk bilde av en organisasjon viser alltid at sjefen er på topp, og med tittelen sjef, kommer og fullmakt og myndighet. Det vil si at det er denne personen som skal lede. Ekman stiller likevel spørsmålet: Er det alltid slik, at selv om du har fullmakt og myndighet gjennom tittelen sjef, så er du den reelle sjefen? Det er så mange fallgruver man som leder kan falle i, og dersom man ikke forstår og er oppmerksom på forholdene over, så vil man ikke klare å bruke småpratet ”riktig. Det vil ikke ha ønsket effekt og virkning på medarbeiderne. Dersom leder bare deler ut direktiver og ordrer, men de ikke gir mening for medarbeiderne så blir det vanskelig for en leder å lykkes. Dette er fordi at medarbeiderne gjerne ikke forstår eller skjønner betydningen av disse ordrene og direktivene som lederen snakker om, for dem er de meningsløse. Dersom dette skjer er risikoen stor for at leder ikke lykkes med det som var ønsket i utgangspunktet. Har leder tillit hos sine medarbeidere så skyldes det slik vi tolker det at, leder klarer å kommunisere med sine medarbeidere. Da burde jo medarbeiderne forstå

hvorfor ledelsen gjør det de gjør. Dette betyr slik vi forstår det at legitimiteten mellom leder – medarbeider er på plass, fordi leder vet at det de ansatte sier er riktige og genuine meninger. For å få fruktbare resultat av småpratet så ser vi at det er et klart behov for å se på disse faktorene, fordi dersom den er der, så tolker vi det dit hen at man og kan si at den vertikale kommunikasjonen fungerer, fordi dersom ikke den var der, så ville ikke tilliten eksistere, og legitimiteten overfor hva man kan snakke om ville vært vanskelig å se.

Vi ser at med avgrensingene våre, og byggesteinene, at vi får tre situasjoner, som vi må få inn i databehovet vårt for å se om eksisterer:

- 1) En integrert del av en leders hverdag – forutsetter at vi finner en som er aktiv i å småprate med sine medarbeidere.
- 2) Om småpratet er en ubevisst del av en leders hverdag og om det har noe å si uten at leder egentlig er klar over betydningen av småpratet.
- 3) Ikke en del av en av våre ledes hverdag, og at det er lite fokus på relasjoner, og stor fokus på oppgaver.

Vi ønsker å skrive om det fordi vi ser det er mye vi har lyst å se på om faktisk er slik som teoretikere påstår, at ledere brukere mye tid på å administrere og lite tid på å lede. Eller om noen organisasjoners ledelse faktisk bruker småpratet som en del av hverdagen – bevisst eller ubevisst - for å administrere arbeid, og gjennom det - lede organisasjonen. Dersom det viser seg at de benytter seg av småpratet, bevisst – eller ubevisst – så må de og ha en forklaring på hvordan tilliten, kommunikasjonen og legitimiteten er mellom leder – medarbeider.

### **5.1.3 Så hva mener vi?**

De tre byggesteinene er for oss avgjørende for hvorvidt vi ville utviklet de nødvendige faktorene for å kunne kalle en leder den reelle leder. Uten noen av disse evnene så kan ikke man, i en formell organisasjon, forvente å få tilliten og legitimiteten som gjør at vi skal stole på, høre på og gjøre som en person forteller oss at vi skal. Dette formidles igjennom hvordan denne personen kommuniserer med oss. I drøftingen vil vi gå i dybden på de tre byggesteinene å se om vi kan knytte dem opp mot primærdata.

### **5.2 utfordringer og problemer med teorien til Ekman, og begrepet småpratet!**

Et umiddelbart problem som vi legger merke til med teorien til Ekman er at han ønsker at det skal være en del av en leders hverdag å delta i de uformelle fora. En utfordring her, er at tiden ikke strekker til. Ekman påstår jo at småprat foregår til enhver tid, og derfor burde jo derfor en

leder kontinuerlig være der å høre på, dette er umulig, men det er å putte det på spissen. Ekman selv er klar over dette, hvilket er bra, men han skylder på at mangelen på tid oppstår fordi eiere krever resultater og grønne tall på bunnlinjen. Han trekker paralleller med at en leder skal lede, ikke prate, og at de fleste ledere i dag kreves å ha en oppgaveorientert tilnærming på enhver situasjon i organisasjonen. Han foreslår å løse dette med at ledere må få mer spillerom og muligheter til å delta i de uformelle fora. Altså, mer tid! Samtidig er det dette med tilliten, han sier at tillit oppstår over tid, og viser samtidig til at den skjulte småpratet stilner når sjefen kommer inn i for eksempel kantinen. Hvordan skal en sjef klare å øke tillitten da?

Hvis det kun er tid det står på, så burde dette være mulig å gjennomføre i enhver organisasjon, men vi føler det ligger mer bak, som for eksempel, type organisasjon, organisasjonsstruktur og situasjonen en organisasjon befinner seg i. Dersom en er satt til å lede i en endringsprosess i organisasjonen, vil det da være lønnsomt, og riktig å bruke så mye tid på småpratet, eller burde ikke en leder fokusere mer på å prøve å lede organisasjonen igjennom endringsprosessen? Naturligvis bør lederen lytte til sine ansatte, men hvis enhver skal få være med å avgjøre muligheter og løsninger, så blir det nærmest umulig å få noe igjennom. Det vil være så mange meninger, disse vil gjerne gå hver sin vei, og du vil få en labyrint med meninger og motsetninger. Som leder må du kunne ta upopulære avgjørelser, og med det kommer småpratet, som Ekman definerer i punkt 2, *man prater når noe skjer*.

Hvis en leder skal lytte og delta i det uformelle, og samtidig administrere, så kan man se på det som at lederen går på en meget smal sti, og at man lett kan falle og slå seg. I boken til Ekman sier han selv dette, men han gir en slags løsning i at en leder har evnen, eller ikke har evnen. Vil dette si at en leder må være medfødt med disse mulighetene, eller kan en leder faktisk lære seg dette? Vi liker å tro det lar seg lære, gitt i teoriene om relasjonsorienterte ledere og Bolman og Deal (2008) sine 4 rammer om ledere.

I tillegg så får vi koalisjonene. I småpratet snakker Ekman mye om hvem som får være med og hvem som ikke får være med. Hvem som blir hørt og ikke hørt på. Er dette en del av koalisjonene? Det sier han ikke særlig om. Hvis vi går ut i fra det, er det ikke alltid gunstig å høre på den ledende koalisjon. Det er ikke slik at den nødvendigvis har rett, selv om den har mest makt hos en del av medarbeiderne (Bolman og Deal 2008). Den ledende koalisjon er ofte den grupperingen som sitter på makten blant medarbeiderne, Ofte har den en eller flere reelle ledere i gruppen. Likevel legger Ekman lite vekt på disse gruppene. Vi vet at den

ledende koalisjon vil streve mot å gjøre organisasjonen så bra for dem selv som mulig, på bekostning av de som ikke tilhører den (Bolman og Deal 2008).

## 6.0 Metode.

I oppgaven vår jobber vi med å se på en teori som bevisst eller ubevisst er en del av en trend, der kompetansebedrifter i dag har fokus på å prate med medarbeideren i de uformelle fora. Altså begrepet ”småpratet” til Ekman. På grunn av det, fant vi det mest naturlig å bruke en pragmatisk tilnærming. Bakgrunnen for avgjørelsen var at vi så det var lurest for oss å bruke en overordnet kvalitativ tilnærming, som bestod av både Positivistiske og Hermeneutiske tilnærminger på metoden. Vi vil benytte en deduktiv metode, samtidig som det er en holistisk framgangsmetode, men da en organisasjon er et samspill av flere komplekse funksjoner så må vi og se på det individualistiske. Vi tar i bruk nærhet og bruk av ord, framfor tall overfor våre intervjuobjekter, dette følger av den overordnede kvalitative tilnærmingen som sier at kvalitativ er dybde og ord (Jacobsen 2010). Det er og et behov for, innen epistemologien å se på det særegne og unike, samt at kunnskapen er lokal og unik (Jacobsen 2010). På bakgrunn av de behovene som vi ser har dukket opp, kom vi fram til at og ”ta det beste fra to verdener” var mest logisk og fornuftig i forhold til vår oppgave.

Det er gjort få studier innen vårt hovedfokus ”Småpratet”. Det er Ekman som beskriver denne trenden i sin bok ”fra prat til resultat”. Men med måten vi har valgt å tilnærme oss denne teorien, har vi valgt å så hva som ligger i grunn for hva som gjør at småpratet fungerer. Vi kam fram til det er tre byggesteiner som må ligge til grunne for at småpratet skal fungere. Dette er kommunikasjon, tillit og legitimitet. Dette er teorier som er mye forsket på. Dette gjør at vi har lite kunnskap om ”småpratet”, men mye om det resterende. Vi har begrenset på tid, derfor må vi gå i bredt inne informasjon i forhold til avgrensingene, men dette krever at vi går i dybden på analyse av intervjuene, som vi må bruke til å kartlegge mange variabler. Vi her derfor valg å bruke intensivt forskningsdesign (Jacobsen 2010).

Vi benytter oss i stor grad av sekundærdata for å dekke teori og forskningsbehovet vårt. Men har brukt primærdata der vi har sett at det er mangel/hull på teori og forskning, for eksempel ved medarbeiderteori. Datamaterialet vi vil benytte i vår analyse vil derfor inneholde både primær - og sekundærdata. Når vi skal samle inn primærdata fra våre undersøkelsesbedrifter velger vi å bruke den kvalitative forskningsmetoden, fordi vi trenger mer utfyllende informasjon og personlig erfaringer fra våre intervjuobjekter. **Se vedlegg 4 for presentasjon av bedrifter.**

Vår valgte metodiske retning gjør at vi ender opp med personintervju, med dybde (Jacobsen, 2010). Innenfor denne form for intervju så ønsker vi en strukturert tilnærming, men med mulighet for at deltakerne får svare fritt og relativt slik de ville innen våre overordnede rammer satt i avgrensingene våre. Vi ser at vår intervjuform, dybdeintervjuet vil bli en mellomting mellom en veldig ustrukturert og fri spørsmålssamtale, og en strukturert ordning. Dette tror vi lykkes best for oss, fordi innen noen av områdene trenger vi konkrete svar, mens ved andre spørsmål så er vi avhengig av at intervjuobjektet føler han/hun kan svare så åpent som de måtte ønske (Jacobsen 2010). En forutsetning her er at vi må gi intervjuobjektet bekreftelse på at hans/hennes svar blir sitert rett, og derfor unngår at de blir låst til en enkelt vinkling, gjennom våre spørsmål.

### 6.1 Databehov:

Vi benytter oss av en kvalitativ forskningsmetode, og med den følger det i følge Jacobsen, to hovedmåter å gjøre dette på. Den ene er fokusgrupper og observasjon og den andre er dybdeintervju. Vi har valgt intervju med flere variabler og få enheter, altså et intensivt opplegg, som går i dybden. For oss var dette mest hensiktsmessig fordi vi trengte informasjon i fra ansatte og ledere i bedriftene vi besøkte, og dette ble måten vi følte at vi best kunne få den relevante og troverdige dataen fra våre informanter. Dette gjorde vi for å få våre deltakere til å dele sine personlige erfaringer og tanker, rundt leder – medarbeider forhold. Det var viktig at deltakerne følte seg trygg til å fortelle oss om dette.

Når vi valgte dybdeintervju så måtte vi velge designet vårt rundt dette. Her fant vi ut at vi ville ha mest suksess ved å ha åpne spørsmål, der vi satte noen ytre rammer på hva vi så etter, men ellers valgte å ha stort handlingsrom for svar. Vi benyttes oss av å ha en ordnet rekkefølge på spørsmålene i forhold til en rød tråd, der vi ønsket at intervju objektet fikk muligheten til å fylle ut de foregående spørsmålene med å svare på det neste. Samtidig lot vi informantene få snakke om hva de oppfattet og forstod og mente, ut i fra deres tolkning av spørsmålet. For oss var det veldig viktig at vi lot dem føle at de kunne snakke fritt, fordi det i følge Kaufmann og Kaufmann (2005) er slik at mennesket sjelden gir oppriktige meninger, med mindre de føler seg komfortable og trygge. Vårt intervju blir kalt ”Det Åpne Individuelle Intervjuet” (Jacobsen 2010 s.142-143). Dette vises gjennom at vi har

- a) Relativt få enheter/informanter
- b) Når vi er interessert i hva det enkelte individ har å si

- c) Når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen.

Vi har få informanter; 6 i Kronstad DPS og 9 i ACOS AS, som vi intervjuet personlig og i dybden, for å ha en åpen samtale hvor tekst, fortellinger og meninger kom fram i en dialog. Vi var interessert i å høre enkeltindividers meninger om et spesifikt fenomen, som er ”småpratet”, uten at de skulle vite om teorien i for stor grad, nettopp fordi vi ville ha deres formeninger, tolkninger og tanker, upåvirket av teorien.

Før vi begynte intervjuene hadde vi en ”brainstorming” av alle spørsmål vi kunne komme på å stille til våre informanter. Deretter silte vi ut de som vi følte ikke var nødvendige, eller kombinerte flere spørsmål inn i et felles spørsmål. Dette var for å få på plass den strukturen som trengtes i vårt databehov, for å skape et helhetlig bilde for analysen og drøftingen i etterkant. I situasjoner informanten åpnet seg lett, trenger vi lite struktur, fordi dialogen går automatisk, mens i motsatte tilfeller er behovet av å ha en strukturert framgangsmåte nødvendig. Intervjuguiden skal inneholde rekkefølge for spørsmål, og hva slags spørsmål som kommer først og hvilke som bør komme sist (Jacobsen 2010). Dette gjorde at vi og kunne sette spørsmål opp mot hver andre, dersom vi følte at informanten hadde måter å kombinere flere faktorer på.

Under intervjuet benyttet vi oss av kun notater, skrevet for hånd og på PC underveis. Dette var mest hensiktsmessig for oss blant annet pga. erfaring der båndopptaker ofte har tatt konsentrasjonen vekk i fra situasjonen, og økt formalitetsfølelsen i rommet. Vi bestemte oss for å være flere intervjuere i rommet, sammen med deltaker. Dette kan være en ulempe da informant kan føle det er ukomfortabelt å være i mindretall i rommet, og dette kan virke hemmende (Jacobsen 2010). Vi drøftet oss fram til at var verd risikoen fordi vi trengte hver andre til å utfylle spørsmål, og å ta notater. I tillegg så valgte vi et intervjusted som var naturlig for intervjuobjektet, deres egen arbeidsplass (Jacobsen 2010). Dette mente vi ville hjelpe på følelsen av å være trygg nok til å åpne seg. Vi benyttet oss kun av dybdeintervju og uformelle samtaler med de ansatte om andre temaer mellom intervjuene, for å plukke opp historier.

### **6.1.2Forskningsetikk:**

Vårt forskningsprosjekt vil ikke ha meldeplikt, dette på grunn av at våre intervjuobjekter vil holdes anonyme og vi benytter oss ikke av, eller spør etter sensitive personopplysninger. Vi sørget for at i forkant av intervjuene så skal deltakerne få lese igjennom samtykkeerklæring,

som vil gi deltakerne muligheten til å samtykke eller å avslå vår forespørsel til å intervju dem. Alle former for observasjon, intervju og deltakelse skal være 100% frivillig, og de skal signere et dokument der de samtykker og er inneforstått med dette. Ved å informere om dette skriftlig følger vi frivillighetsprinsippet (Jacobsen 2010). **Se vedlegg 1 for**

### **informasjonsskriv og samtykkeskjema**

I etterkant, dersom noen av utsagnene ikke ønskes brukt av deltaker, så er kravet at vi ikke skal bruke dette i oppgaven. For å sikre anonymiteten så vil vi ikke benytte oss av navn, men nummerering i en tilfeldig rekkefølge. Ved å gi like spørsmål til ledelsen så vet vi ikke hvem som har sagt hva. Det samme gjelder de ansatte. Eneste oversikt vi vil ha, er nummerering av deltakere innad i de forskjellige organisasjonene. Disse retningslinjene følger av personvernombudets regler gitt av Datatilsynet og NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste).

#### **6.1.3 Gjennomføring av datainnsamling**

Undersøkelsen vår tok for seg to bedrifter, ACOS AS og Helse-Bergen avdeling

Distriktpsykiatrisk senter (DPS). Vi fikk intervjuet totalt femten(15) personer, hvorav ni var fra ACOS AS og seks i fra DPS. Intervjuene foregikk på deres respektive arbeidsplasser på Danmarks plass(Bergen) og Knappentunet for DPS, og på Sotra i Fjell kommune for ACOS.

#### **Se vedlegg 4 om bedrifter**

For vår del var det ikke begrensninger knyttet til å reise til Bergen da begge er i fra Bergen. Vi fikk ordnet det slik at intervjuene tok sted i etterkant av påskeferien (april 2012), og ressursbruken ble derfor minimal. Dette hadde vi satt oss som et mål å prøve å få til fra starten av Bacheloroppgaven og jobbet mot å få på plass databehov før denne fristen.

Det som var en utfordring for oss var at organisasjonene, selv om de organisatorisk sett er kompetansebedrifter, var at utformingen på bedriftene var forskjellig. Dette visste vi på forhånd, men det krevde enkelte justeringer av intervjuene våre for å kunne innhente nødvendig informasjon da strukturen i disse bedriftene viste seg å være mer forskjellig enn vi i utgangspunktet trodde. Her mener vi spesifikt lokalisering av ledelse og medarbeidere.

Måten vi fikk intervjuobjekter på var at kontaktpersonene våre i bedriftene fant mennesker som var interessert i å delta, basert på informasjonsskrivet vårt, der vi søkte etter 1-2 ledere, 1-2 mellomledere og 3-4 medarbeidere. Noen ble forhåndsspurt, men noen ble også spurt ut om de hadde tid til å gjennomføre intervjuene på arbeidsplassen når vi besøkte dem, og vi ble positivt overrasket over hvor mange som syntes dette var spennende og ønsket å delta. Det vi



søkte var et såkalt bredde og variasjons utvalg, et slikt utvalg blir benyttet når man søker informasjon på forskjellige ledd i strukturen i organisasjonen (Jacobsen 2010). Det var ingen av intervjuobjektene som på forhånd hadde gått igjennom med kontaktpersonene våre om hva intervjuet gikk ut på.

Grunnen til at vi følte behov for å innhente empiri i fra to bedrifter var at vi følte at for å kunne teste teorien til Ekman så måtte vi se på flere forskjellige typer kompetansebedrifter, fordi at alle kompetansebedrifter drives ikke på samme måte, og noen krever større vertikal distanse enn andre. I vårt tilfelle opplevde vi at våre forhåndsundersøkelser ikke helt stemte fordi at bedriftene vi besøkte enten var i en større strukturell endring, eller nettopp ferdig med en. Samtidig følte vi at empiri i fra to organisasjoner ville gi bedre grunnlag for å jobbe opp mot teorien.

Som vi har nevnt i framgangsmåte så benyttet vi oss kun av notater, og det viste seg at dette funket bra, da begge to er raske på å skrive og ikke hadde problemer med å få på arket det som ble sagt av deltakerne. I tillegg sikret vi oss at dersom det kom utsagn så bad vi deltakerne bekrefte eller avkrefte at det vi skrev var det han/hun sa. Når vi etter at intervjuene var ferdige, og skulle analysere informasjonen så var vi bevisste på å finne ut av:

- 1) Hva deltakerne har sagt og hva som kan knyttes direkte mot våre grunnlag for teorien.
- 2) Hva som ble sagt indirekte som vi kan knytte opp mot teorien.
- 3) Hva som ble sagt som støtter/ikke støtter teorien til Ekman.

Vi utelatte ingen informasjon og inkluderer alt de har sagt, før vi setter dette i et kortere sammendrag/helhetlige oppfattelser som vi bruker for analysen og tolkningen.

Sammendragene vil bli benyttet senere i analyse og drøfting, mens selve intervjuene vil bli makulert og ødelagt for å sikre anonymiteten til deltakerne.

På forhånd hadde vi lagt opp to avgrensinger til problemstillingen som vi gjennom spørsmålene ønsket å få svar på.

Disse var:

- 1) I hvilken grad påvirker ”småpratet”(uformell samtale) utfallet av formelle beslutninger i formelle fora i organisasjon N?
- 2) Er det slik at de formelle fora mer eller mindre blir oversett av medarbeidere fordi en avgjørelse og tolkning ved det uformelle småpratet allerede er tatt, eller kan den formelle fora ta beslutninger uavhengig av det uformelle?

Disse formet sammen med de tre hovedfaktorene våre tillit, kommunikasjon og legitimitet; grunnlaget for hva slags spørsmål vi stilte og det er ved bruk av disse vi knytter svarene opp mot teorien til Ekman og begrepet ”småpratet”. På bakgrunn av disse måtte vi finne ut av en del aspekter og faktorer, disse prøvde vi å få svar på gjennom spørsmålene. Dette kalles kategorisering av kvalitative undersøkelser (Jacobsen 2010)

Gjennom å se på avgrensingene og hovedfaktorene våre, utviklet vi 8 informasjonsenheter som vi trengte svar på og som skulle hjelpe oss til å komme fram til en konklusjon i analysen.

- 1) Hvordan var oppfattelsen av ledelsen, som den reelle leder, og hvordan ledelsen ble oppfattet, sett i fra medarbeider og ledelsesperspektivet.
- 2) Hvordan organisasjonens ansatte kommuniserte, og hva slags type kommunikasjonskanaler de benyttet seg av.
- 3) Viktighetsgraden av uformell samtale, og hvordan dette påvirket arbeidshverdagen.
- 4) Hva snakkes det om i de uformelle fora.
- 5) Hvordan legitimiteten var rundt det å kunne snakke med hverandre, både horisontalt og vertikalt i organisasjonen, sett i fra medarbeider og ledelsesperspektivet.
- 6) Hvordan de ansattes stemme ble hørt i organisasjonen, som for eksempel ved en endringsprosess, sett i fra medarbeider og ledelsesperspektivet.
- 7) Om det fantes maktfaktorer som kunne benytte seg av de uformelle kanalene til å skape egen makt.
- 8) Hvordan ble avgjørelser tatt i organisasjonen og handlingsfrihet i oppgaver for ansatte.

Samlet sett mente vi at disse 8 informasjonsenhetene skulle hjelpe oss til å bekrefte eller avkrefte utgreiingen vår av teorien til Ekman. **Se figur i vedlegg 3 for kategorisering.**

Det som var spesielt med undersøkelsen vår var at siden vi ønsket å teste en teori rundt den vertikale kommunikasjonen i organisasjoner med fokus på Ekmans begrep ”småpratet”. Så til ledelsen stilte vi spørsmål om medarbeidere, og til medarbeiderne stilte vi spørsmål om ledelsen.

#### 6.1.4Analyse

For å gjennomføre en analyse så må man se på hva analysen er og hva den skal inneholde. En analyse er basert på en antagelse om at et intervjuobjekts svar, eller en observasjon av en gruppering, kan kategoriseres og reduseres til færre temaer (Jacobsen 2010). Her er det viktig

å se på svarene og situasjonene som en helhet, og ikke på detaljnivå, fordi det er den helhetlige delen som avgjør hvordan du kategoriserer den dataen du har. Framgangsmåten vår blir en innholdsanalyse, her deler vi data inn i tema eller kategorier, og forsøker deretter å finne sammenhenger mellom kategoriene (Jacobsen 2010).

Selv om det ikke finnes noe nøyaktig svar på hvordan en analyse skal gjennomføres så er det i følge Jacobsen (2010 s.186), tre stadier som må besvares i en analyse. Dette er:

- Beskrivelse
- Kategorisering
- Sammenbinding

Som du vil se av vår data så har vi valgt å kalle informasjonen vi får rundt kategoriene for informasjonsenheter, altså hva vi trengte å få informasjon om, med grunnlag i hovedkategorien som er avgrensingene i problemstillingene, samt de tre byggesteinene i oppgaven vår. Altså Hovedkategori → Underkategori → Informasjonsenheter → Rådata. I første delen; beskrivelse så er det viktig å gjenspeile og renskrive det som er blitt fortalt i intervjuene, enten som enheter, eller som en felles oppfatning av det flere har sagt individuelt sett. Her har vi valgt å legge oss på den siste, der vi gir presentasjon av dataen satt samlet sett i fra ledere, så i fra medarbeidere, hver for seg, og for hver av de to organisasjonene vi har besøkt. Dette gjorde vi av to grunner i analysen og presentasjonen av data.

- For å sikre anonymiteten til deltakerne ved og ikke kunne identifisere hvem av individene som har sagt hva.
- Fordi det er likheter og ulikheter knyttet mot en spesifikk teori og vår egen drøfting av teori vi søkte. Det ville også bli alt for mye om vi skulle presentere en helhetlig presentasjon av hvert enkelt intervju, vi måtte sette avgrensinger.

Det er viktig å presentere materialet på en måte som oppfattes som spennende og interessant for leseren, og dette krever detaljer og nøyaktighet. Det er viktig at ved notater, som var vår metode av bruk, at vi umiddelbart etter intervjuene satt oss ned og registrerte hovedinntrykk og oppfattelser av det som var blitt sagt, dette følger av Jacobsen (2010). De neste delene av analysen er å kategorisere datamaterialet vi har, så gjennomføre en sammenbinding av databehovene med kategoriene vi har satt oss. I en kvalitativ undersøkelse så gjennomføres tolking og koding underveis og i etterkant av intervjuene, i motsetning til kvantitativ data, der det gjennomføres på forhånd (Jacobsen 2010). Dette sørger igjen for at vi ender opp med

hovedkategorier og underkategorier av disse. I kategorisering av temaene har vi valgt å sette avgrensingene til problemstillingen vår som hovedkategoriene, disse følger så av de tre byggesteinene vi har, og med de åtte informasjonsenhetene under som utfyller kategoriene våre. **Se vedlegg 3 for kategorisering.**

I første del av analysen så vi fort at det var lett å oppfatte utsagn og påstander forskjellig, og i disse tilfellene krevde dette at vi måtte diskutere oss fram til en felles enighet og oppfattelse, men vi følte ikke at dette skapte for store utfordringer å finne ut av, da vi ofte var enig i de fundamentale delene av utsagnene og påstandene. Når dette var gjort, lagde vi som forklart tidligere en felles oppfattelse definert etter:

- a) Hvilken organisasjon de kom i fra
- b) Hvem som var ledere i hver enkelt organisasjon
- c) Hvem som var medarbeider i hver enkelt organisasjon

Dette gir grunnlaget for fire presentasjonsdeler av data: 1) Ledere i ACOS 2) Medarbeidere i ACOS 3) Ledere i DPS 4) Medarbeidere i DPS.

#### **6.1.5 Kriterier for vurdering av analyse og drøfting:**

I boken til Jacobsen (2010) presenteres det en rekke faktorer som avgjør om oppgaven er gyldig. Disse faktorene er *validering, overførbarhet, pålitelighet og objektivitet*. Faktoren objektivitet har etter hvert blitt svært vanskelig å forsvare, dette fordi det er en oppfattelse av hvordan noe er hos enkeltindivider som oppgjør en forskers oppfattelse av fenomenet. Dette gir mange forhold å se over, da det viser seg at det sjelden finnes kun én sannhet (Jacobsen 2010). I følge Jacobsen (2010) brukes heller begrepet intersubjektivitet. Dette innebærer at det nærmeste vi kommer sannheten, er at flere personer er enige om at noe er en riktig beskrivelse, enn motsatt. For å teste dette så er det viktig å validere disse enighetene, dette kan man gjøre gjennom å validere resultatene med et sett nye respondenter eller å kontrollere resultatene mot andre fagfolk, annen teori eller empiri. I vårt tilfelle er det ikke mulig å få nye respondenter til å validere, ei heller andre fagfolk, men vi knytter funnene våre opp mot annen teori (Småpraten), og annen eksisterende teori rundt den relasjonsorienterte leder.

Overførbarhet betyr ekstern gyldighet (Jacobsen 2010), og vil si at for å sikre dataen man har, så skal man kunne sikre at andre kan gjenta samme undersøkelse, uten å måtte og over alt på nytt. Vi knytter dette opp mot generalisering av materiale. Dette vil si at oppgaven må være detaljert og gjennomgående riktig, slik at det skal være lettest mulig å overføre data og konklusjon og bruke dette selv. Påliteligheten går ut å se etter om det er trekk i undersøkelsen

som helhet som kan ha skap de resultatene vi har kommet fram til. Her er det spesielt fokus på måten undersøkelsen og da spesielt intervjuene er gjennomført på, dette kan direkte påvirke selve resultatet og ville vært svært uheldig. Det er også krav til hvordan forsker har tolket resultater, hvordan forsker har opptrådt og hvordan utvelgelsesprosessen har vært av deltakere. Her gjelder prinsippet av at desto mer forsker har forklart hvordan han/hun har gått fram, desto mer pålitelig er undersøkelsen. Det er veldig viktig å påpeke slik Jacobsen forklarer at det er veldig vanskelig å gjennomføre undersøkelser på hvordan disse kravene er blitt oppfylt eller ikke, men leser på heller gjennom dokumentasjon og lesing av dokumentet komme fram til en mening om dette. Vår vurdering av egen utførelse vil bli presentert i egenvurdering, kapittel 10 – avsnitt tre og fire.

## 7.0 Presentasjon av Data:

Vi har lagt det opp slik at vi presenterer et sammendrag av hva ledelsen har sagt og et sammendrag om hva medarbeiderne har sagt. Vi presenterer det i forhold til Intervjuguiden vår der vi kom fram til 8 behov som munnet ut i 12-13 spørsmål som vi ønsket svar på. I sammendraget benytter vi oss av disse 8 behovene og skriver oppfattelsen til ledelsen så til medarbeiderne, ved hver av bedriftene.

### 7.1 ACOS AS sin ledergruppe: Sammendrag

#### 1) Hvordan var oppfattelsen av ledelsen, som den reelle leder, og hvordan ledelsen ble oppfattet, sett i fra medarbeider og ledelsesperspektivet.

Fire av fem ledere så på seg selv som den reelle leder, ikke bare leder gitt i stillingsmakt, men også den uformelle leder på sine respektive ansvarsområder. Dette skyldtes at den ene av lederne vi intervjuet jobbet som arbeidene styreleder, og jobber kun med de overordnede strategiske perspektivene i organisasjonen. Det var en oppfattelse blant de andre lederne at denne kandidaten spesifikt ytte stor tillit og respekt blant de ansatte, gitt i hans posisjon som en av gründerne av bedriften.

Grunnlaget for de fire andre lederne for hvorfor de var den reelle leder var variert. Noen av lederne mente at de var den reelle leder pga kompetansen og ansienniteten de satt på i organisasjonen. Andre følte de var den reelle leder pga evnen til å kommunisere, lytte til og være delaktig i sine ansattes hverdag. Felles for alle lederne, var likevel at de følte de hadde stor ”takhøyde”, med dette mente de at de følte de kommuniserte ut mot sine ansatte at de

alltid var velkommen til å spørre, snakke med, eller diskutere forskjellige saker som omhandlet deres ansvarsområder, men også private anliggende. Alle lederne trodde at de ble oppfattet som en god og kompetent leder av sine ansatte, og følte de viste dette gjennom arbeidet de utførte. Det var en felles oppfattelse hos lederne at de ansatte ønsket at ledelsen skulle være relasjonsorientert, og dette hadde flere av dem plukket opp i uformell fora, og tatt med seg videre, i måten de opptrådte som ledere på. Dette påpekte samtlige at de mente var en avgjørende del av hvorvidt de var en reell leder, og ikke bare en leder gitt igjennom stillingen.

## **2) Hvordan organisasjonens ansatte kommuniserte, og hva slags type**

**kommunikasjonskanaler de benyttet seg av.** På dette behovet ble det gitt mange svar, men det var en viss grad av differanse på hva deltakerne svarte på som kommunikasjonskanaler. For eksempel var det noen av lederne som la stor vekt på bruken av "Intranettet" og at alle deres ansatte skulle vite om, og bruke dette, mens andre ikke nevnte dette i det hele tatt. Hva slags kommunikasjonskanaler som ble mest benyttet var varierende ut i fra hvilken avdeling vi hadde ledere fra. Noen hadde ansatte ute i "feltet" og plassert på forskjellige kontor rundt i landet, mens andre hadde folk som jobbet kun på hovedkontoret som vi besøkte. Det kom fram at et par av lederne mente at skriftlige kommunikasjonsmidler som e-post ofte var grobunn for missforståelser, og de valgte derfor og heller å ta det muntlig om mulig. Det viste seg i intervjuene at det er full enighet i at Verbal kommunikasjon var den mest benyttede måten å kommunisere på, både horisontalt og vertikalt. Dette uttrykte flere av lederne var best fordi mesteparten av de ansatte satt på hovedkontoret, og det var lett og bare: "å gå over gangen å banke på". På denne måten følte lederne at de var sikker på at beskjeder eller oppgaver ble oppfattet rett.

## **3) Viktighetsgraden av uformell samtale, og hvordan dette påvirket arbeidshverdagen.**

Det var felles enighet om at de uformelle fora var noe av det aller viktigste i organisasjonen. Alle lederne mente at det å være bevisste på, og delaktig i de uformelle fora var en del av en forventning de ansatte hadde overfor dem som ledere. Alle lederne sa at noe av det viktigste de gjorde i løpet av en dag, var å snakke med sine ansatte. En av lederne sa dette det viktigste. Likevel var de bevisste på at det var umulig å rekke over alle sammen i løpet av en arbeidsdag, og også en arbeidsuke. Et par av lederne hadde det letter da deres avdelinger var mindre enn andre. Det var viktig for alle lederne å vite hvordan de ansatte hadde det privat og

kjenne livssituasjonen deres, fordi dette mente de styrket arbeidsmiljøet og samholdet i arbeidsgruppen. Det gjorde at det ble letter for lederne å ta avgjørelser dersom noen måtte gå på grunn av sykt barn eller andre private årsaker. Flere av lederne påpekte at det var kun igjennom de uformelle fora, at slik informasjon ble gitt dem.

Det var bred enighet om at samtaler i de uformelle fora var med på å påvirke arbeidsdagen og hvordan arbeidsoppgaver ble gjennomført og løst. Lederne viste i større grad at flere av avgjørelsene ble tatt i de uformelle fora, dersom de var små, og gjerne omhandlet enkeltindivider. Samtidig vektla de behovet for å kunne få snakket med ansatte som ønsket og ”luften” utfordringer eller problemer innenfor deres ansvarsområde, dette gav dem mulighet til å løse situasjoner før de eskalerte.

#### **4) Hva snakkes det om i de uformelle fora.**

Her bad vi lederne uttale seg om hva de mente ble tatt opp blant de ansatte i uformelle fora. Forskjellene kom, på beste estimat på hvor mye lederne trodde den uformelle praten omhandlet jobbrelevante ting versus privatrelaterte ting. Her varierte svarene gitt av lederne på bakgrunn av avdelingenes størrelse. Lederne svarte at alt i fra 25% til 65% var privat, mens resten var jobbrelevant. Dette mente noen av lederne var situasjonsbestemt, gitt ut i fra arbeidsområde, nylige hendelser og lunsj. Det var et fokus fra flere av lederne at for så vidt hele personalet var i samme livssituasjon med unger, lån på hus og bil og ellers i samme aldersspenn. Det kom fram at mesteparten av de ansatte var i tidlige trettiårene opp til midten av førtiårene. Derfor mente majoriteten av ledelsen at det uformelle pratet gikk innen emner som er typisk for denne aldersgruppen. Den jobbrelevante delen i de uformelle fora var alle enige om handlet om prosjekter og/eller oppgaver som måtte løses eller endres på. Dette var også situasjonsbestemt, gitt i hvilken avdeling de ansatte jobbet i, eller hvilke prosjektgrupper som jobbet sammen.

#### **5) Hvordan legitimiteten var rundt det å kunne snakke med hverandre, både horisontalt og vertikalt i organisasjonen, sett i fra medarbeider og ledelsesperspektivet.**

Her var det stor enighet blant ledelsen om at det var godt forankret i kulturen i ACOS at man kunne snakke med hverandre om det meste, og at man ble lyttet til og inkludert. Spesielt dersom det omhandlet deres ansvarsområde, både horisontalt og vertikalt. Dersom noen

ønsket å ta opp helt generelle ting i bedriften, følte lederne at det også var greit. Lederne mente at de fleste ansatte var inneforstått med dette. Det var greit å være uenig å diskutere forskjellige ting, men enkelte rammer er satt i organisasjonen som gjorde at visse temaer ikke var aktuelle for diskusjon. Et konkret eksempel på dette var ACOS bruk av Microsoft som plattform.

Lederne mente at legitimiteten i kulturen for å snakke om det meste, skyldtes at ACOS har en flat struktur og har stor "takhøyde" overfor hva som var greit å snakke om. Samtidig kom det fram at noen av lederne hadde reflektert mer en andre over at dette sitter igjen som en "voksesmerte", da ACOS har vokst mye, på forholdsvis kort tid. Dette mente noen av lederne at måtte endre seg, etter hvert som organisasjonen fortsetter å vokse. De samme lederne følte at det satt litt igjen at organisasjonen var liten for ikke så lenge siden, og at samme arbeidsmåte blir benyttet nå, med over 100 ansatte, som da de var 30-40 ansatte. Dette så noen av de på som uheldig. Eksempler på dette var at enkelte ansatte med lang ansiennitet gikk rett til DL, framfor å gå til sine ledere, dersom de mente at det var mest relevant, dette mente noen av lederne at kunne bli oppfattet som en del av det "gamle" ACOS. Denne situasjonen kunne: *"Skape usikkerhet rundt hvor forankringen av legitimiteten går i kulturen for å snakke om forskjellige saker"*. Dette gjaldt spesielt for de nyeste ansatte, da de ikke har like lett for å gå til ledelsen med alt fra A-Å. Innad i avdelingene eller i prosjektgrupper ble det oppfattet likt i ledelsen, at legitimiteten for å snakke med hverandre eller leder, og også over mellomleder var forankret i kulturen.

#### **6) Hvordan de ansattes stemme ble hørt i organisasjonen, som for eksempel ved en endringsprosess, sett i fra medarbeider og ledelsesperspektivet.**

Alle lederne mente at dersom en endring skjedde, så fikk alle som den omhandlet lov til å uttale seg, delta og gi tilbakemeldinger om hva som de mente fungerte og ikke fungerte. Her var graden av bevissthet hos lederne rundt hvem som uttalte seg mest og fikk mest og si forskjellig. Noen av lederne påstod at ved en endring ved for eksempel en enkelt avdeling så skulle alle få uttale seg, slik var normen. Noen av lederne svarte derimot at dersom en endring skjedde, så ble kun dem endringen påvirket, involvert og lyttet til av ledergruppen.

Et skille var at et par av lederne uttalte at de var bevisste på at noen medarbeidere fikk mer å si, på grunn av ansiennitet, kompetanse og relasjon til ledergruppen enn andre. Disse lederne



svarte at relasjonene var knyttet direkte opp mot hvor lenge medarbeiderne hadde vært ansatt og hvordan de kjente hverandre privat. I mindre grad påvirket felles interesser denne relasjonen. Dette svarte disse at var uheldig fordi det kunne skape et skille mellom de som var forholdsvis nye i bedriften og dem som hadde vært der over lengre tid. En av lederne trodde dette skyldtes det som kandidaten kalte den ubevisste klikken(koalisjonen) som eksisterte mellom den ”gamle” ledergruppen og de nye lederne, gitt i hvem som hadde vært der lenge og hvem som var nye. Det var sterkt presisert at ledelsesgruppen var de som hadde siste ord og tok endelig avgjørelse. Denne ble presisert at ble tatt på bakgrunn av informasjon de tilegnet seg, både gjennom formelle møter og prosjektgrupper, og uformelle fora der praten satt løst.

### **7) Om det fantes maktfaktorer som kunne benytte seg av de uformelle kanalene til å skape egen makt.**

I forhold til ledergruppen så trodde noen av lederne at det eksisterte en ubevisst koalisjon som bestod av de som hadde vært med siden starten, og at denne inkluderte i størst grad ledergruppen, men det var og elementer av medarbeidere med i denne. Disse deltakerne presisterte likevel at den makten denne koalisjonen innehadde var ubevisst for medlemmene, og at den ikke benyttet seg av denne makten i like stor grad i dag, som før!

Ut over dette trodde flere av lederne at i oppstartsfasen, og i tidlig vekst at det kunne ha eksistert visse klikker som prøvde å plassere seg i forhold til posisjoner, men dette var ikke et problem i dag. Samtidig var alle lederne bevisste på det de kalte ”klikker”. Med dette mente de at folk kjenner hverandre privat og deler private interesser, eller jobber sammen i grupperinger, og at de derfor får mulighet til å knytte bånd. De fleste av lederne mente at dette ikke hadde noe innspill på ACOS generelt sett, da disse kandidatene påstod at det var svært bevisstgjort og forankret i kulturen at alle skal jobbe for å gjøre ACOS best. Enkelte av kandidatene mente at disse klikkene i hvert fall på avdelingsnivå fikk mer og si en andre.

### **8) Hvordan ble avgjørelser tatt i organisasjonen og handlingsfrihet i oppgaver for ansatte.**

Her ble det delt inn i graden av avgjørelsenes størrelse og omfang. Deltakerne våre var enig i at i større saker, for eksempel store økonomiske avgjørelser, var det som regel kun ledergruppen og økonomimedarbeiderne, og eventuelt styret i ACOS som tok avgjørelsene og

utgjorde arbeidet rundt dette. Et fåtall av ansatte var med, blant annet de ansattes styremedlemmer i ACOS og dem som ble sterkest berørt av avgjørelsene. Det var et stort fokus i dataen vår at deltakerne i slike saker var veldig bevisste på å informere alle ansatte om framgang og prosesser. Dette ble blant annet gjort gjennom fredagsmøter, informasjonsmøter, uformelle samtaler og e-post. Det viste seg, på tross av denne felles holdningen, at noen av lederne påstod at, i de uformelle fora så fikk likevel mange som ikke var direkte involvert i avgjørelsene sagt sitt overfor ledelsen. Noen mente dette var positivt og viste at folk ble hørt og lyttet til, men noen av lederne gir uttrykk for at dette forlenget prosessen. Som igjen førte til at det ble vanskelig å se hvem som måtte ”skjære” igjennom å ta endelig avgjørelse. Samtidig var det viktig for helhetsforståelsen til organisasjonen at alle visste litt om hva som skjedde.

De mindre avgjørelsene, gjerne på avdelingsnivå ble ofte drøftet og til stor grad løst, i følge deltakerne allerede i de uformelle foraene og mellom de ansatte, uten at ledergruppen var særlig involvert. Et eksempel her var fra en av lederne at denne kandidatens medarbeidere kunne mer om prosessene enn kandidaten selv, og det var derfor mer gunstig at de jobbet sammen for en løsning som de kunne stå bak, med kandidatens samtykke.

Samtlige kandidater var enige i at handlingsfrihet var viktig, men innen gitte rammer. Hva programmerne gjorde med plattformen var opp til dem, men å bruke andre plattformer enn Microsoft var uaktuelt. Videre sa flere av kandidatene at handlingsfrihetene var situasjonsbestemt, i forhold til hva som skulle gjøres, dette knyttet seg opp mot ”behov” 6, der det kom fra at dersom det var store avgjørelser som skulle tas så var det mindre handlingsfrihet for de involverte, enn om det var små avgjørelser som skulle tas. Innenfor gitte ansvarsområder sa samtlige, at de som var involvert hadde stort handlingsrom til å utføre oppgaven gitt dem.

### **7.1.2 ACOS AS sine medarbeidere: Sammendrag**

#### **1) Hvordan var oppfattelsen av ledelsen, som den reelle leder, og hvordan ledelsen ble oppfattet, sett i fra medarbeider og ledelsesperspektivet.**

De fleste av medarbeiderne ser på sine ledere som den reelle leder i den uformell fora. Men noen ser på Daglig Leder som den som har den reelle makten, fordi han er den som tar endelige avgjørelser og utøver endelige avgjørelser. Mens deres nærmeste sjef som den som

har stillingsfullmakten. De fleste av kandidatene som ser på sin leder som den reelle leder, mener dette er på grunn av, at lederne siter på mye erfaring, kunnskap og autoritet.

Når vi spurte om hvordan kandidatene oppfattet sjefene sine, fikk vi litt forskjellig svar. Noe som gikk igjen hos noen av kandidatene var at de mente at lederne fremdeles var nøkkelpersoner i flere viktige produkter og utviklingen av programvare, og at de måtte bli bedre på å lede og være sjefer. Lederne hadde for lite fokus på ledelse og for mye fokus på produkt og fag. Det kom fram av et flertall av kandidatene at det var savn etter noen som hadde utdanning og arbeidserfaring som ledere. Altså noen som hadde jobbet som dette før, og som var inne i organisasjonen for ledelsesdelens skyld, og ikke utvikling av programvare. De samme kandidatene forklarte likevel at de var veldig glad for at disse lederne innehadde denne kompetansen, da de var utrolig dyktige til det, men de skjønnte at det var vanskelig å lede, samtidig som de og skulle utvikle produkt.

Alle kandidatene mente at det var lett og ta opp ting med ledelsen, og at det bare var å ta turen innom kontoret eller ringe vist det var noe de lurte på. Det var noen av kandidatene som likevel påpekte at de trodde det var letter å ta opp ting med ledelsen om man hadde vært i bedriften lenge, framfor om man var ny. Likevel trodde de at også de andre medarbeiderne utenom dem så på ledelsen som de reelle lederne innenfor de angitte avdelingene.

## **2) Hvordan organisasjonens ansatte kommuniserte, og hva slags type kommunikasjonskanaler de benyttet seg av.**

På dette behovet var svarene til dels like som hos leder kandidatene, men det var en viss grad av differanse på hva deltakerne svarte på som kommunikasjonskanaler. Det var bare en av kandidatene som nevnte intranettet, dette hadde blitt spesifikt nevnt som en viktig arena for kommunikasjon av noen av lederkandidatene! Hvilke kommunikasjonskanaler som ble brukt var litt avhengig av hvilken avdeling de hørte til, for eksempel var det en avdeling med ansatte ute i ”feltet”, eller på andre kontor ble det brukt mye telefon og videosamtaler. Et par av kandidatene reflekterte over at dette hadde sine ulemper og fordeler, da det var lettere å misforstå eller oppfatte beskjeder forskjellig. Alle kandidatene sa at Lync og mail ble mye brukt, men at verbal kommunikasjon ved å gå til lederens eller medarbeiderens kontor var det som ble brukt mest. Bruken av verbal kommunikasjon sa samtlige av de spurte var det

foretrukne kommunikasjonsmiddelet, da dette gjorde at de samtidig kunne lufte ideer eller drøfte situasjoner, og at dette ble lettere oppfattet rett, enn over e-post og tlf.

### **3) Viktighetsgraden av uformell samtale, og hvordan dette påvirket arbeidshverdagen.**

Under dette behovet var det full enighet om det uformelle pratet var noe av det viktigste i bedriften. Kandidatene presiserte at en ledelse som er synlig og mulig å snakke med er veldig viktig, og at en fraværende ledelse er skrekken. Det var en felles enighet om at samtalene i de uformelle fora var med på å påvirke arbeidsdagen og hvordan arbeidsoppgaver ble gjennomført og løst. Enten med å snakke med andre medarbeidere eller med ledelsen for å løse utfordringer og problemer som dukket opp. Her var det noen av kandidatene som trakk inn ansiennitet og kjennskap som en viktig faktor. De trodde det at dem som hadde lengst ansiennitet og best kjennskap tjente mer på uformelle samtaler spesielt rettet mot ledelsen, enn de som var nye. Noen av de andre kandidatene trakk fram avdeling og område ansatte jobbet på som et mulig hinder, da noen av dem jobbet veldig konsentrert om sine seksjoner eller avdeling, og derfor sjelden pratet uformelt med andre enn dem rundt seg. Deres egen uformelle samtale innad var viktig for dem, men utover i organisasjonen som en helhet sa disse kandidatene at det kunne være vanskelig for dem å fremme saker gjennom uformell samtale.

### **4) Hva snakkes det om i de uformelle fora.**

Her bad vi medarbeiderne utale seg om hva de snakket om i den uformelle fora, for å se om det var samstemte med hva ledelsen mente medarbeiderne snakket om. Fokuset var her basert på beste estimat hvor mye de snakket om jobbrelevante ting versus privatrelaterte ting.

Kandidatene mente at de brukte alt fra 10% til 30% på privatrelaterte ting. Og om jobbrelevante ting brukte de 70% til 90% av arbeidsdagen på. Det var felles enighet om at i lunsjen gikk det stort sett i private ting.

Den jobbrelevante delen omhandlet for det meste faglige relaterte oppgaver, problemer og strategiske ting. Den privatrelaterte delen gikk praten i mye forskjellig for eksempel hobbyer, turer de hadde vært på, hus og barn. Det at det viste seg at store deler av medarbeidere var i samme livssituasjon og alder, og delte mange felles interesser gjorde at det privatrelaterte var likt uavhengig av avdeling trodde flere av kandidatene.

**5) Hvordan legitimiteten var rundt det å kunne snakke med hverandre, både horisontalt og vertikalt i organisasjonen, sett i fra medarbeider og ledelsesperspektivet.**

Kandidatene var enige om at det var forankret i kulturen at det var legitimt at man kunne gå rundt å snakke med hverandre horisontalt. Det var litt uenighet og hvordan dette var vertikalt, noen av kandidatene mente at det alltid var åpne dører hos lederne og det var ingen hindringer for å gå til dem å snakke, mens noen av de andre kandidatene mente at i noen av avdelingene måtte man ha "litt pondus" for å gå til lederen i sin avdeling. Noen av kandidatene mente at legitimiteten var så forankret i bedriften, at folk ikke tenker at sjef er sjef. Dette var spesielt en av kandidatene svært klar på kunne virke inn negativt etter hvert som bedriften vokste. Flere av de andre kandidatene tenkte at en av grunnene for at medarbeidere ikke nødvendigvis tenkte at "sjef var sjef" var fordi selskapet hadde vokst veldig mye på kort tid, og enkelte "voksesmerter" bestod, de antok at dette ville avta etter hvert. Felles for dem alle var at de syntes de kunne gå til daglig leder å komme med både positive og negative ting ikke var noe problem. Det spesielle som kom fram var at fler av kandidatene trodde at nyansatte hadde lettere for å gå til Daglig leder, framfor sine egne avdelingsledere.

**6) Hvordan de ansattes stemme ble hørt i organisasjonen, som for eksempel ved en endringsprosess, sett i fra medarbeider og ledelsesperspektivet.**

Her var kanskje den største variasjonen i tilbakemeldinger i fra medarbeiderne. Noen mente at de ble hørt gjennom uformell fora, og formelle fora, men at uformelle fora var plassen hvor mest kunne avgjøres, uavhengig av om det omgikk dem eller ikke. Andre mente at de bare ble hørt gjennom formell og uformell fora, fordi det omhandlet deres arbeidsområde/viktige strategiske endringer eller fordi de hadde lang ansiennitet. Det kommer fram at medarbeiderne kjenner på at bedriften har "voksesmerter" og fremdeles vokser, og det derfor er ønskelig med en egen personalsjef som tar seg av informasjonsdelingen til medarbeiderne, da noen føler at informasjonen kunne vært bedre til tider. Det at det ikke fantes en personalsjef eller personalavdeling sa flere av kandidatene ville være positivt, og de ønsket dette på plass. Generelt sett ved endringer så var det blant kandidatene klart at dersom det var små endringer så ble de ofte tatt innad i seksjon/avdeling av dem som var involvert og eventuelt avdelingsleder, altså de ansattes stemme ble hørt og avgjorde også utfallet. Ved større endringer pekte en del av kandidatene på at her var det ledelsen som til sist måtte ta

avgjørelsene, men at deres stemmer ble hørt. Spesielt de kandidatene med lang ansiennitet sa at andre som dem ikke hadde problemer med å få si ifra, mens de som var nye hadde nok ikke samme følelsen av aksept rundt dette.

### **7) Om det fantes maktfaktorer som kunne benytte seg av de uformelle kanalene til å skape egen makt.**

Her svarte kandidatene veldig forskjellig, noen mente at ledelsen var en slik maktbase/koalisjon(klikker som intervjuobjektene kalte det), men som ikke ble oppfattet som ubehagelig eller urettferdig/uregelmessig. Andre mente at maktfaktoren gikk ut på hvor lang ansiennitet man hadde, at de som er de nyere ansatte har nok fått føle at det er en ”hovedklikk” som likevel trekker litt mer i trådene. Felles for alle kandidatene var at de mente det ikke var noen som bevist brukte maktfaktorer for å skape egen makt.

### **8) Hvordan ble avgjørelser tatt i organisasjonen handlingsfrihet i oppgaver for ansatte.**

Ved dette behovet var alle kandidatene enige og at når avgjørelser skulle tas skjedde dette mest gjennom uformell fora. Hvis det var formelle avgjørelser var de så å si allerede bestemt i fra ledelsen, men noen av de ansatte fikk også sitt å si her, men det var forskjellig etter hvilken medarbeiderstilling de hadde. Det var en felles enighet om at når bestemmelser ble tatt i uformell fora var fikk medarbeiderne være med på avgjørelser hvis det omhandlet deres arbeidsområde eller at de hadde lang ansiennitet, som nevnt i punkt 6. Kandidatene var enige i at når det ble tatt avgjørelser i uformell fora, lyttet ledelsen på dem, og tok deres betraktning med. Noen av kandidatene mente at når en beslutning ble tatt så jobbet hele bedriften for dette; ”Acos ånden” som den ble kalt.

## **7.2DPS Helse-Bergen sin ledergruppe: sammendrag**

### **1)Hvordan var oppfattelsen av ledelsen, som den reelle leder, og hvordan ledelsen ble oppfattet, sett i fra medarbeider og ledelsesperspektivet.**

Her kommer det fram at alle kandidatene føler at de i deres nåværende posisjoner innehar tittelen som den reelle leder, likevel var den ene kandidaten sterk på å presisere at den har sitte i posisjon før hvor nok dette ikke var tilfellet. Det var enighet i at de trodde ansiennitet, kunnskap, tilstedeværelse og at de lyttet til sine underordnede var en avgjørende del av deres posisjoner som reelle ledere. De mente at det å vise at de gjennomførte oppgaver som hadde

en reell effekt på seksjon/avdeling som de ansatte så, var viktig for å sikre seg tilliten deres. Det som viste seg, var at alle de tre lederne har jobbet seg oppover til stillingene de nå har som avdelings og seksjonsledere. Dette reflekterte to av kandidatene rundt som en viktig grunn til at de var den reelle leder.

En ulikhet blant kandidatene var at en av dem svarte at denne kandidaten også var den reelle lederen fordi det ikke var noen andre til å ta denne posisjonen der personen jobbet. En annen ulikhet var at den ene kandidaten nevnte at for stillingene som personen nå innehadde så var personen blitt sterkt oppmuntret og støttet av andre ansatte til å søke, da de mente denne personen passet best. Alle trodde at det å være ute og synlig var avgjørende for å være reelle ledere. Kun en av kandidatene brukte selve ordet den ”uformelle leder”, og definerte dette som en person som yter respekt i de settingene som ikke er planlagte sammenkomster.

## **2) Hvordan organisasjonens ansatte kommuniserte, og hva slags type kommunikasjonskanaler de benyttet seg av.**

Her kom det fram at den mest brukte kommunikasjonsformen var situasjonsbestemt. Det varierte i fra om det var enkle beskjeder eller små oppgaver, til større mer krevende beskjeder og oppgaver. Dersom det var mulig, spesielt ved de mindre sakene så var det foretrukne kommunikasjonsmiddelet i fra alle verbal kommunikasjon. Her presiserte to av dem at dette hindret missforståelser og viste letter hvordan enkeltindivider eller grupper oppfattet det som ble sagt. Ved større saker, forslag eller oppgaver så foretrakk en av kandidatene å benytte seg av alle kommunikasjonsmidlene som kunne brukes. Dette var tlf, e-post, intranett, plakater, allmøter, uformelle samtaler rundt lunsj og mer, dette for å sikre at ting ble forstått og oppfattet som en helhet, og at alle ”gikk i samme retning”. De andre kandidatene var mer modererte, men de ønsket å motta ris/ros og ideer på e-post, for å ha dette på plass. Ellers likte de å gå rundt å snakke med de underordnede fordi dette kunne gi dem umiddelbare tilbakemeldinger og tanker som var viktig å ta med seg videre. Alle så på formelle møter og uformelle situasjoner som svært viktige former for kommunikasjonskanaler. To av kandidatene svarte at deres lokalisering gjorde det vanskeligere å kunne driver verbal kommunikasjon, men dette ordnet de med ”planlagte uformelle møter”. Den ene av disse kandidatene kalte tiltaket for å nå ut verbalt for ”å være på tilbudssiden”. Med dette mente kandidaten at det ble lagt inn i arbeidsplanene til personen å snakke med, møte med, delta på og lytte til sine ansattes sammenkomster for eksempel over tlf. Blant sine underordnede antok samtlige av kandidatene at det i stor grad var verbal kommunikasjon som ble benyttet. De

begrunnet dette med at deres ansatte jobbet veldig tett oppi hverandre, og de så på dette som det mest naturlige kommunikasjonsmiddelet.

### **3) Viktighetsgraden av uformell samtale, og hvordan dette påvirket arbeidshverdagen.**

Her var det enighet blant kandidatene at uformelle samtaler med sine ansatte var noe av det viktigste de gjorde i løpet av en uke. I forhold til punkt 2 så var dette området de kunne få luftet ideer, tanker, meninger og ønsker med sine underordnede. To av kandidatene sa at det var i de uformelle situasjonene at det var lettest å plukke opp faresignaler, og sørge for ”brannslukking” allerede der. Alle svarte at de uformelle samtalene i sterk grad påvirket arbeidshverdagen til de ansatte. Dette var arenaen hvor de ansatte kunne dele meninger og synspunkt med hverandre, og gjøre seg opp meninger om enkeltsituasjoner. En av kandidatene sa selv at; det helt sikkert var ting som ble tatt opp i uformelle fora som ikke ble nevnt i formelle. Alle kandidatene svarte at de gjerne skulle ha mer muligheter til å snakke uformelt med sine ansatte, men én av dem presiserte at med dette kom det både fordeler og ulemper. En av kandidatene svarte at for den personen spesifikt så var uformelle fora like viktig, og kanskje viktigere en formelle fora.

### **4) Hva snakkes det om i de uformelle fora.**

Her gjettet en at det var 40% jobb og 60% privat, mens en annen tippet 25% jobb og 75% privat. En av kandidatene svarte at dette hadde personen overhodet ikke tenkt på, og hadde ikke peiling. En spesiell ting her var at to av lederne, på tross av at de følte seg inkludert i de uformelle fora antok at ikke alle ting var legitimt å snakke om i de uformelle fora når de var tilstedet. Innen jobbrelatert var de enige om at dette gikk mest på pasienter og hvordan håndtering av enkeltsituasjoner skulle håndteres. Alle kandidatene trodde at en del av det jobbrelaterte omhandlet det nye bygget på Kronstad<sup>1</sup>, vrang pasienter, litt om kollegaene og om dem selv som ledere. Rundt det private var det veldig like svar blant lederne, her antok alle at dette omhandlet alt i fra Barn til Hus og fritidsaktiviteter og ellers andre interesser. Ene sa og: ”Helsearbeidere er jo litt kjent for løsprat”, og la derfor ikke skjul på at det nok var mye privat snakk.

Det ble her presisert at det ikke finnes noen form for teambuilding eller møteplasser der ledelse og medarbeidere kan snakke sammen i en uformell fora. Dette var det til dels enighet

---

<sup>1</sup> Nytt fellesbygg for hele DPS ved Helse-Bergen, ligger mitt på Danmarks plass i Bergen



om kunne vært bra og hjulpet, men som ene kandidaten sa, så var dette ikke noe som var på agendaen å få på plass nå, da det var en del andre prosjekt som krevde mer fokus og tid.

Aktiviteter de har som fremmer uformelle fora var julebord og lønningspils.

**5) Hvordan legitimiteten var rundt det å kunne snakke med hverandre, både horisontalt og vertikalt i organisasjonen, sett i fra medarbeider og ledelsesperspektivet.**

Her var det forskjellige svar. En var usikker på dette, en annen sikker, mens en tredje håpte at dette var forankret i kulturen. Det kom fram at en av kandidatene gjennom uformell prat har funnet ut at de ansatte syntes at det var en betydelig ”distanse” mellom ledelse og underordnede på et tidligere tidspunkt, men at dette nå har avtatt. En annen av kandidatene håpte at det var forankret i kulturen, da kandidaten bevisst gikk inn for å ha ”open-door policy”, og var aktivt ute og lot de ansatte vite at det bare var å komme og snakke med kandidaten, men kandidaten kunne ikke vite om dette var slik de underordnede oppfattet det. Leder håpte at ingen var redd for å snakke med sjefen. Kandidaten som var sikker grunnla det i at det var en forankring i kulturen at man kunne gå hele veien, både for kandidaten lengre oppover, men og for en underordnet å gå hele veien til topps, dette var ikke problematisk sa kandidaten. Denne kandidaten hadde og ”open-door policy”. En av tre kandidater sa direkte ut at organisasjonen var flat. De to andre sa at organisasjonen var mer flat en før. Alle var enig i at det var viktig med ”takhøyde”, fordi det er bra og være uenig og kunne diskutere ting. En av kandidatene presiserte her at det var viktig at en medarbeider ikke gikk forbi sine respektive ledere, fordi dette kunne skade legitimiteten til denne lederen, ved at det da kunne virke som han/hun ikke var tilstrekkelig respektert, altså det motsatte av en av de andre kandidatene. I et horisontalt plan var alle lederne enig i at det virket som at det ikke var et problem å gå og spørre hverandre, men to av lederne nevnte at det var blitt fokusert mye på å få seksjonene og teamene til å jobbe mer sammen og bruke av hverandres kompetanse. Dette så ut til å ha virket bra.

**6) Hvordan de ansattes stemme ble hørt i organisasjonen, som for eksempel ved en endringsprosess, sett i fra medarbeider og ledelsesperspektivet.**

Her svarte kandidatene at det var veldig viktig for samtlige at de lot dem det gjaldt få si sitt, som regel var dette innen seksjoner, og da fikk alle på seksjonen uttale seg om hva de mente, og hvem de mente kunne gjøre jobben for å endre på noe best. Det var enighet bland

kandidatene at de gjerne mottok informasjon og tilbakemeldinger i fra både formelle og uformelle kanaler. Endringsprosessene var situasjonsbestemt, og kom an på hvor stor endringen var. En stor endring kom ofte ovenifra, og begrenset inkludering av underordnede. Kandidatene svarte likevel at det uavhengig av dette var, viktig å få med seg stemmene til dem endringen omhandlet. Disse hadde førstehåndskunnskap om emnene som endringene kunne omhandle. Det var viktig for kandidatene å få fram at informasjonen til de ansatte rundt endringene var med på å gi bekreftelse/avkreftelse og trygghet for de ansatte.

**7) Om det fantes maktfaktorer som kunne benytte seg av de uformelle kanalene til å skape egen makt.**

Her svarer alle kandidatene at de tror det eksisterer koalisjoner, men felles for alle er at de tror disse er ufarlige, og dersom noen av disse prøver å tilegne seg makt, så er samtlige kandidater bevisste på dette. De fleste av disse koalisjonene ser de på som venneklikker, da noen har mer til felles enn andre. En av disse kandidatene tror likevel at det er en slags ”duell” mellom disse klikkene, gitt i form av at hver enkelt seksjon gjerne konkurrerer litt mot hverandre om ressurser og prioritet. Altså at seksjonene er egne klikker. Kandidat sier at ledergruppen har brukt mye tid på å få fellesfølelsen mellom disse seksjonene bedre. Få de til å se at de er alle en del av en stor avdeling, og at det er bedre og ”låne ressurser uten å ta seg betalt”, enn å konkurrere og ikke låne. Med ressurser mener kandidat her kompetanse og arbeidskraft. Dette kaller kandidaten konseptet: ”Duett eller Duell”. Altså, i stedet for å duellere, så syng heller på samme sang, og jobb sammen mot et helhetlig mål, som hjelper alle.

En av de andre kandidatene ser mer på seksjon, og sier at det ofte er klikker mellom medarbeiderne om hvordan de skal behandle enkeltpasienter, da noen vil putte mer ressurser inn i enkeltpasienter, mens andre ikke vil det. Dette er svært situasjonsbestemt, og løser seg, men er en kontinuerlig diskusjon som kan lage en ”skyttergrav” mellom gruppering, som eksisterer pga medarbeideres sympati eller missnøye rundt enkeltpasienter.

**8) Hvordan ble avgjørelser tatt i organisasjonen og handlingsfrihet i oppgaver for ansatte.**

Denne delen ble besvart forskjellig av kandidatene. Da de alle var enig i at det var viktig å inkludere medarbeiderne i prosesser som prosjekt eller endringer, så varierte det på graden av handlingsfrihet lederne gav i forskjellige situasjoner. I tillegg svarte kandidatene forskjellige på hvordan de lar de ansatte få sagt sitt. Den ene kandidaten mente at det var

situasjonsbestemt, gitt i om avgjørelsen var stor eller liten. Ved mindre avgjørelser så var det en oppfattelse i fra denne kandidaten at de involverte i størst mulig grad skulle finne ut av, drøfte og løse endringen selv, men med oppfølging av ledelsen. Det ble ofte laget formaliserte prosjektgrupper, men mye av drøftingen, debatten og avgjørelsene av meninger ble tatt i det uformelle. Kandidaten var likevel presis på at dette gjaldt mindre endringer, da store endringer, i en så stor organisasjon som Helse-Bergen ikke gjør det mulig at alle skal få sagt sitt. En av de andre kandidatene svarte at ved mindre avgjørelser så blir alle på den respektive seksjonen involvert og får sagt sitt, dette uavhengig av om det direkte berører dem eller ikke, og dette er både igjennom uformelle og formelle fora. En av kandidatene sa at desto tyngre prosessen var, desto viktigere var det for ledelsen å delta, men det var viktig og ikke går utover myndigheten, fokuset til kandidaten var å gjøre de andre gode og at alle går i samme retning. De to andre kandidatene vektlegger også dette, gjennom å uttale at de mener det er viktig at de underordnede ser organisasjonen som en helhet, og ikke kun på seksjonsnivå. Den tredje kandidaten svarer at det er mest gjennom formaliserte personalmøter og planlagte sammensettinger at de ansatte det gjaldt fikk uttale seg, og det var under de formelle sammensettingene at drøfting, debattering og løsninger ble avgjort.

Felles for alle var at de hadde fokus på at det var helt greit at de ansatte kom innom kontorene, eller stoppet dem i gangene og tok opp deres tanker og meninger rundt situasjonene/endingene, men det var begrensninger. Dersom det var en større strukturell oppgave så kom den som regel langt oppe i fra, og det minsket muligheten for deres underordnede å få sagt sitt. Her var normen at tillitsvalgte eller verneombud deltok og snakket på vegne av de ansatte. Det var veldig viktig for alle kandidatene at de ansatte fikk informasjon og var inneforstått med det som skjedde, og dette ble tatt opp på personalmøter. Dette sa kandidatene skulle hjelpe mot at det skulle bli usikkerhet og forvirring. Alle lederne svarte tilbake at det uansett stod på dem som ledere å ta endelige avgjørelser, men dette var som regel basert på hva de hadde fått av informasjon.

Om temaet handlingsfrihet, sa en av kandidatene at dette er veldig viktig, spesielt dersom ledelsen selv har ønsket dem med. Fordi det da forventes av ledelsen at dem som er med i utvalget skal komme fram til noe konkret og definert. Kandidaten viste til at ved for eksempel opplæring av nytt personale, så var det stort handlingsrom for de ansvarlige så lenge det ble gjort innen satte rammer. Når ting skulle gjennomgå osv var opp til de ansvarlige. En av de andre sa selv at personen foretrakk stort handlingsrom, men kandidaten innrømte at personlig

helte det mer mot ”liste-tankegangen” når oppgaver eller avgjørelser skulle gjennomføres av underordnede. Dette hadde ikke kandidaten tenkt særlig over, spesielt ikke om handlingsrommet var for trangt, dette skulle kandidaten tenke mer på. Alle kandidatene sa også her at enkelte avgjørelser kom ovenifra, og det var derfor ikke så mye de kunne gjøre rundt å gi sine ansatte handlingsrom innen enkeltsituasjoner.

### **7.2.1 DPS-Helse Bergen sine medarbeidere: Sammendrag**

#### **1) Hvordan var oppfattelsen av ledelsen, som den reelle leder, og hvordan ledelsen ble oppfattet, sett i fra medarbeider og ledelsesperspektivet.**

Ved dette behovet var alle kandidatene enige om at lederne ble sett på som den reelle leder på grunn av at de hadde god erfaring og evne til å se tin fra et faglig perspektiv. Alle kandidatene var enige om at lederne ble oppfattet som synlige, tar ansvar, tilgjengelige, tilsted, tydelige og flinke til å lytte. Men kunne til tider være litt trege. En av kandidatene legger vekt på at hun mener at det er viktig at lederne er synlige og tilstede, fordi at hvis ikke ledelsen var tilstede hadde det lett blitt en grobunn for konflikter og at noen hadde stått fram og prøver å lede uten tillit og myndighet, alle hadde gjør ting på sin måte og det hadde vært mangel på kontroll.

#### **2) Hvordan organisasjonens ansatte kommuniserte, og hva slags type kommunikasjonskanaler de benyttet seg av.**

Kandidatene var enige om at her ble det brukt mest verbal kommunikasjon i uformell fora, dette var den enkleste og beste kommunikasjonskanalen fordi lederne alltid hadde døren åpen vist de lurte på noe. Eller telefon vist lederne ikke var til stede på bygget. Når det kom til formell kommunikasjon så hadde de personal møter, og mail, men mail ble lite brukt.

#### **3) Viktighetsgraden av uformell samtale, og hvordan dette påvirket arbeidshverdagen.**

Ved dette behovet tok alle kandidatene opp de samme punktene. Ved å spørre om og diskutere problemstillinger angående pasienter eller andre faglige temaer med hverandre, så lagde de seg opp meninger og tanker. Dette var viktig for arbeidshverdagen. Med de andre avdelinger og personer med andre profesjonsutdanninger på bygget var det også viktig å kunne snakke med dem om forskjellige ting, og dette gikk uformelt da de møttes og snakket

sammen rundt i bygget. Dette mente de var med på å styrke tilliten og arbeidsmiljøet. Når det kom til prat av ikke jobbrelevante ting, mente de at dette også var med på å øke arbeidsmiljøet.

#### **4) Hva snakkes det om i de uformelle fora.**

Ved dette behovet var alle kandidatene enige om at hva de snakket om i uformell fora var situasjonsbestemt. Det var forskjell på om det var dags eller kvelds-vakt og hvem man snakket med. Praten gikk mest i faglige temaer eller pasienter, enten med kollegaer, ledere eller andre avdelinger. Her pratet de alt i fra 45% til 95% om jobbrelevante ting men som skrevet tidligere så var dette situasjonsbetinget, og 5% til 55% om private ting,

#### **5) Hvordan legitimiteten var rundt det å kunne snakke med hverandre, både horisontalt og vertikalt i organisasjonen, sett i fra medarbeider og ledelsesperspektivet.**

Alle kandidatene sa at det var legitimt for å snakke med hverandre både horisontalt og vertikalt i organisasjonen var absolutt til stede, det er veldig stor "tak høyde" for å snakke med hverandre, enten det var jobbrelevante eller annet. Et eksempel på dette er at hvis det var noe man lurte på, så kunne man gå til en annen avdeling/ team og spørre om hjelp eller stille spørsmål. En av kandidatene påpekte at tidligere var det distanse mellom øverste avdelingsledelse og seksjonene, men at det var bedre nå.

#### **6) Hvordan de ansattes stemme ble hørt i organisasjonen, som for eksempel ved en endringsprosess, sett i fra medarbeider og ledelsesperspektivet.**

Alle kandidatene legger vekt på at når det er endringer som kommer fra nivåene over seksjonen, har de lite de har og si i forhold til endringer, da er endringene allerede bestemt når de får vite om dem. Men er det endringer som angår deres ansvarsområdet så føler kandidatene at de har en del påvirkningskraft, her lar ledelsen de ansatte få si sitt. En av kandidatene ønsker at de fikk mer å si når endringene kommer fra høyere nivåer, mens resten av kandidatene ser at ikke alle kan være med å bestemme når større organisatoriske endringer skjer.

#### **7) Om det fantes maktfaktorer som kunne benytte seg av de uformelle kanalene til å skape egen makt.**

Kandidatene sier at der ikke noe for maktfaktorer eller maktgrupperinger i seksjonen i dag. Det er mer venne koalisjoner som ”henger” mer med hverandre når de er på jobb, men som ikke utgjør noe maktkoalisjon. En av kandidatene forteller at de hadde et problem med en maktkoalisjon for 5-6 år siden, men at den opphørte når den gamle avdelingen ble delt opp i to nye avdelinger, og i tillegg kom en del nye ansatte inn.

### **8) Hvordan ble avgjørelser tatt i organisasjonen og handlingsfrihet i oppgaver for ansatte.**

Ved dette behovet svarte kandidatene ulikt, en av kandidatene mente av avgjørelser ble tatt i uformell kanaler, når det omhandlet seksjonen. En annen av kandidatene mente at ved overordnede ting brukte de formelle kanaler, mens med de uformelle kanalene var mer brukt til personlige individssaker og behov. Den siste kandidaten mente at avgjørelser ble tatt gjennom formelle kanaler som personalmøter eller mail. Felles for dem alle var at uansett om det var den formelle eller uformelle kanalen som ble brukt, så lyttet lederne på dem når det gjaldt deres oppgaver og arbeidshverdag på seksjonen. De så at når det kom til mindre oppgaver som omhandler pasienter eller andre ting som omhandlet deres arbeidshverdag så har de stort handlingsrom.

## **8.0 Drøfting:**

I analysen av datamaterialet har vi lagt det opp slik at vi knytter de tre byggesteinene, opp mot teorien til Ekman om ”småpratet”. I drøftingen vil vi og presentere hvordan vi syntes vår egen utførelse av datainnsamling gikk.

### **8.1 Tillit**

Her kom det fram av intervjuene at tillit til ledelsen var avgjørende for hvordan bedriften klarte seg. Alle medarbeiderintervjuene våre bekreftet at lederne var de reelle lederne, og at dette skyldtes faktorer vi knytter mot tillit. Disse var kunnskap, relasjoner, kompetanse, ansiennitet, deltakelse og lydhørhet. Flere av disse sa, slik vi tolket det, at tilliten kom av at de ble inkludert i dagligdagse prosesser og at ledelsen var kompetent nok til å ta nødvendige avgjørelser. Videre sa de at tilliten var et resultat av gjensidig trygghet der medarbeiderne følte at de ble tatt vare på, og uavhengig av posisjon var en viktig del av bedriften. Dette bekreftet ledelsen at de var bevisst på, og brukte tid på å synliggjøre seg og snakke med sine ansatte. Samtidig sa flere av medarbeiderne at tilliten økte i takt med ansienniteten i bedriften. Flere av dem sa at for de nye, eksisterte det mindre uformell tillit til ledelsen. Dette trodde

noen av dem skyldtes at den ”flate” strukturen, som tilsynelatende eksisterte i begge bedriftene, var vanskeligere å se for nye, enn for gamle.

Videre kom det fram at tillit til sine ledere var for flere, en naturlig del av jobben, da de spurte sa at noen må lede bedriftene, og noen må ha det overordnede ansvaret. Hvordan miljøet var i bedriften, mellom ledere og medarbeidere, påpekte flere var viktig for begrepet tillit, hvis arbeidsplassen skulle fungere så måtte det eksistere gjensidig tillit mellom ledelsen og medarbeiderne, i at alle gjorde jobbene sine. Generelt sett virket det som at begreper, knyttet til tillit, var viktig for at de uformelle fora skulle være konstruktive og fungere som et verktøy i arbeidshverdagen.

En tredje situasjon som vi la merke til var at tilliten medarbeiderne hadde overfor ledelsen og eksisterte på grunn av handlingsfriheten som ledelsen gav. I en kompetansebedrift er det gitt i teori at handlingsfrihet er en viktig faktor for trivsel og motivasjon i arbeidshverdagen (Bolman og Deal 2008). Slik vi oppfattet det, påvirket dette også tilliten, da medarbeiderne følte de mottok tillit, og dermed gav de tillit. Dette kan tolkes i form av respekten ledelsen viser overfor sine medarbeidere, og var overraskende da vi ikke hadde noen forutsetninger for dette. At ledelsen har troen på, og ønsket om at deres ansatte vil det beste for selskapet som helhet, og ikke jobber for og framme egne private mål eller meninger, syntes å være en del av faktoren tillit. Denne delen var overraskende for oss, da vi ikke hadde tenkt på situasjonen som et mulig scenario på forhånd. For flere av de spurte så svarte de at inkluderingen og følelsen av tilhørighet gitt gjennom hva de fikk si, gjøre og mene, rundt handlingsrommet i oppgaver/endringer var viktig, i forhold til det gode arbeidsmiljøet som eksisterte i bedriftene. Dette drøftet vi oss fram til kunne knyttes opp mot at tilliten og legitimiteten eksisterte i organisasjonen på grunn av at handlingsrommet gav mulighet for felles forståelse og målsetninger.

Det vi finner her viser at tillit som en av tre byggesteiner var riktig fordi at tillit viste seg som en viktig del av å kunne se på lederne som den reelle leder. At lederen har respekten gitt gjennom en serie faktorer ble presisert av medarbeiderne, samt at dette var en del av småpratene, siden tilliten eksisterte, så kunne medarbeiderne snakke til ledelsen, og føle at de ble lyttet til. Samtidig kunne ledelsen stole på at det som ble sagt til dem var reelt, og at beskjeder de gav, ble oppfattet og tolket rett. Det at lederen blir sett på av medarbeiderne som den som skal ha det overordnede ansvaret kom både av stillingen, men også igjennom hvordan lederen var ovenfor sine ansatte. Vi tolket det slik, at tilliten som eksisterte i

bedriftene kom av at det var en del av arbeidsmiljøet at åpenhet skulle eksistere, dette kan knyttes mot legitimiteten.

For å bli den uformelle og reelle leder, slik vi forstår begrepet, så er tillit en av tre byggesteiner som du må stå godt og trygt på, for å kunne ha en sjanse til å bli den reelle leder. For å kunne utøve ledelse på den måten vi tolker Ekman, så må man ha tilliten blant sine ansatte. De må kunne stole på at det du som leder gjør, er det rette og til det beste for både dem som ansatte, men og for organisasjonen som helhet. Denne tilliten mener vi at kan opparbeides, dersom du oppfyller de kravene som er satt av dine ansatte. Disse kravene mener vi er forankret i kulturen og relasjonene som allerede eksisterer. Miljøet i en bedrift er avgjørende hvor hvordan man er forventet å oppføre seg, slik vi oppfatter det.

Hva som er legitimt og hva som er forventet av deg gjenspeiler seg i kulturen til organisasjonen. Dersom man ikke klarer dette, så har man ikke en sjanse, slik vi ser det, til å opparbeide seg tillit hos sine ansatte. Relasjonene som eksisterer er viktige for å kunne motta og gi tillit, fordi relasjonene i organisasjonen definerer hvordan man skal oppføre seg, opptre og ”bevege” seg i bedriften. Med å bevege seg mener vi at det ikke er lett å finne riktige veien å gå ved for eksempel en endring. Skal du ha et allmøte der alle får sagt sitt, eller forventer de at du skal gjøre en plan klar, som de så skal få mulighetene til å drøfte. Som leder så må du i hvert fall gjøre ditt ytterste for å klare å finne riktig vei, og dette gir slik vi føler det, grunnlag for tillit. At ansatte føler at ledelsen prøver å spille på lag framfor å spille i mot, og at de gjør det på en ryddig og ordentlig måte, mener vi er viktig.

Som leder å lykkes med å få tillit blant ansatte så må du har et gjensidig forhold til dette. Som leder må man vise tillit, for å få tillit. Ønsker du å endre noe i organisasjonen, så er du nødt til først og fremst opparbeide deg tilliten til de ansatte, og denne får du ikke ved å tro at stilling gir deg tillit, men du må gjøre deg fortjent til den. Etter hvert, når den er opparbeidet, så kan du benytte deg av tilliten.

Tillit ligger altså for oss som en byggestein for å kunne bli det som Ekman kaller reelle leder. Dette avgjør og i hvilken grad man kan se på påvirkningsgraden de uformelle samtaler har på det formelle som skjer i organisasjonen. Tillit må eksistere for at det uformelle skal kunne virke inn på det formelle, i hvert fall i den vertikale kommunikasjonsstrukturen. Ut i fra primærdata vi fikk ser vi at våre tanker om tillit som en byggestein i teorien til Ekman, absolutt var en nødvendighet. Fordi uten denne så ville ikke småpratet fungert, i den grad Ekman ønsker at ledelsen skal benytte seg av den som et verktøy i hverdagen.



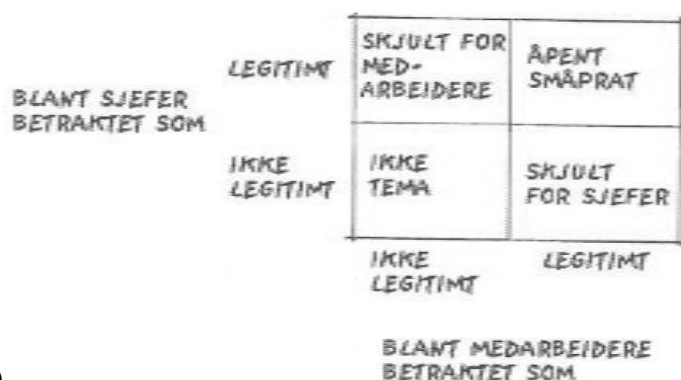
## 8.2 Legitimitet

Her kommer det fram at alle de spurte, i begge bedriftene var enig i at takhøyden var stor overfor hva man kunne snakke med hverandre om. Det var forskjellig oppfatning i bedriftene om legitimiteten var forankret i organisasjonskulturen. Likevel kom det fra innen spørsmål knyttet til legitimiteten at det var godkjent å snakke om det meste både horisontalt og vertikalt. Graden av dette så ut til å skyldes tilliten og kommunikasjonen de ansatte hadde med hverandre. Det som stemte med teorien til Ekman, var at Ekman, mener at legitimiteten er et resultat av formaliteten i organisasjonen. Spesielt i den ene bedriften var formalitetsnivået innad i organisasjonen svært vanskelig for oss utenforstående å se, da vårt inntrykk var at alle kunne banke på hverandres kontor og slå av en prat. I den andre organisasjonen var det annerledes, men der var lederne aktivt ute og synliggjorde seg selv. De jobbet bevisst for å skape en følelse av aksept blant medarbeiderne, om at det er positivt å snakke med hverandre, også om negative ting. Dette ble også bekreftet av medarbeiderne. Legitimiteten så ut som var en del av tillit - slik vi antok - og at de gikk "hånd i hånd", da de går veldig mye inn i hver andre. Hvorvidt legitimiteten var en del av kulturen så var det slik vi oppfattet, i hvert fall slik at man ikke skulle være redd for å snakke med hverandre. Samtidig var det lett oppfattet blant flere at det kunne virke som at for de nyeste ansatte så var skille mellom "legitimt" og "ikke legitimt" vanskeligere å se, enn for de som hadde jobbet lengre. Vår drøfting rundt dette var at det virker som at ansiennitet og relasjoner avgjorde også her, som med tillit hvordan de ansatte oppfattet graden av forankring i kulturen. Legitimitet er den andre av tre byggesteiner som vi mener er et fundament. Dette ser vi går igjen i hele boken til Ekman, og vi ser på legitimitet som et veldig viktig begrep og forstå hvorfor er der, og hva det gjør der. For ledelsen å vite hva som er legitimt i bedriften, må man ha tillit hos sine underordnede. Dersom man ikke følger den forankrede kulturen og respekterer det de ansatte mener om hva som kan snakkes om, så kan du ikke forvente å få tillit. Disse to "steinene", tillit og legitimitet henger ganske godt sammen, da vi mener at den ene ikke kan gjøres noe med, uten den andre. Likevel er det klart nok for oss at disse bør presenteres hver for seg, for å skape en oversiktlig forklaring. Ledelsen må vise overfor sine ansatte at de faktisk er ledelsen, og som ansatt er det forventet at man skal respektere det faktum at noen er satt til å lede. Som flere medarbeidere sa i undersøkelsen: "uten ledelse vil det bli kaos"

Så hva har dette med småpratet å gjøre? Vi tolker det slik at småpratet bare kan foregå dersom leder skjønner hva som er avgjort og forankret i organisasjonen, hva som er legitimt å snakke

om, og når tid en viss ”prat” er det. Med dette mener vi spesifikt hva som foregår gjennom den vertikale kommunikasjonskanalen, både ovenfra og ned, og motsatt. Dersom det foreligger en forståelse av hva som er godkjent prat, og når tid dette er, så kan man se på hvorvidt småpratet kan ha betydning for avgjørelser tatt i de formelle fora. Legitimiteten er nødt til å eksistere fordi den avgjør hva som skjules av medarbeiderne overfor ledelse og motsatt. Det er naturlig at ikke alt skal deles, fordi det kan omhandle sensitivt materiale, som ikke er ment for alles ører. Likevel så er det denne linjen, som kan bli vanskelig å oppdage i den ”virkelige” verden. Denne linjen viste det seg at var svak å se i våre bedrifter, slik som vi antok på forhånd.

Ekman viser og til en modell, der han forklarer at ledere og medarbeidere prater seg i mellom, uten å inkludere den andre part. Dette er naturlig, fordi det ikke er alt ledere sier seg i mellom som bør nevnes for underordnede, mens medarbeidere gjerne kritiserer sine ledere, dette vil de naturligvis ikke at ledergruppen skal høre. Han snakker om Legitimitet og ikke legitimitet. Dette faller igjen på tillit, hva kan medarbeidere prate om med sjefer, og hva kan de ikke prate med dem om, og motsatt. (Modell brukt i utgreing av



”Legitimitet”)

Modell hentet i fra Ekman 2004, s.36

Ekman legger til grunn at det vil foregå småprat mellom lederen og medarbeiderne naturlig. Derimot er det en ting han ikke tar i betraktning. Dette er at det småpratet som skjer mellom lederen og medarbeideren er sant, altså at det som blir tatt opp ved småpratet er det medarbeideren mener og ikke det medarbeideren tror at lederen vil høre. Man kan ta eksempelet med HMS samtalene at medarbeideren sier det han tror lederen vil høre, i stedet for å si det han virkelig mener. Medarbeiderne ser på lederen som den store stygge ulven (Karlsen 2010). Ser vi på modellen opp mot primærdataba så får vi et inntrykk av at Ekmans påstand om at det helt klart eksisterer skiller her som er godt synlig, ikke stemmer. Dette så vi fort da det var faktorer som koalisjoner, som vi antok lå til grunn for hvem som fikk vite mer,

ikke fantes. Det var og en klar forståelse blant våre medarbeiderintervjuer at de anså det som helt kurant og riktig at enkelte ting ikke skulle tas opp med dem, fordi de hadde tillit til at ledelsen tok de beste avgjørelsene på vegne av organisasjonen som helhet. Dette nevner ikke Ekman i det hele tatt. Det viktigste for dem var at de ble informert, dette nevner Ekman, men ikke i sammenhengen som vi fant. Motsatt virket dette også helt akseptert. Da flere av lederne sa at de antok at en del snakk om dem eksisterte, men de hadde såpass tillit til sine ansatte at dersom det var alvorlige situasjoner så ble det tatt opp med dem, enten uformelt eller formelt. Vi føler altså at ledelsen, for å kunne få noe konstruktivt og troverdig ut av oss som ansatte, så må ledelsen fokusere på at det er klare linjer mellom hva som er legitimt og ikke, men dette må gjøres i tråd med miljøet innad i organisasjonen. Som en leder så kan man ikke fare frem og tro at de kan sette standarden, i hvert fall ikke for noe som er vanskelig å se, og ennå vanskeligere å få bli en del av. Som leder og ansatt så mener vi at det er nødt til å eksistere en felles forståelse av hva som er godkjent og ikke godkjent å snakke om, og dersom en leder respekterer dette, og forstår dette, så øker muligheten for hva som kan snakkes med ledelsen om. Dette føler vi påvirker effekten av det vi ser etter, nemlig hvordan de uformelle fora påvirker de formelle avgjørelsene.

Det var en klar forståelse for oss i drøftingen, at de uformelle fora var en sterk pådriver for å anskaffe informasjon som ble brukt i formelle avgjørelser. Det kom fram for oss, at det blant de ansatte var viktig å kunne lufte ting uformelt, som ble brukt i de formelle fora, men graden av legitimitet rundt dette så ut til å være knyttet til tilliten og respekten medarbeiderne hadde til sjefene sine. Framfor fokuset på hvem av medarbeiderne som kunne mest, og dermed ble hørt på mest blant sine medarbeidere, slik som Ekman påstår. Vi fant ingen steder i våre intervjuer at en underordnet uformell sjef, satte dagsorden for hva de andre medarbeiderne skulle mene og snakke om. Om dette var fordi folk var ubevisste på det eller ikke, kom ikke fram, annet enn hos enkelte av lederne, da de sa at de hadde dette i bakhodet, og tok sånne situasjoner med ”en klype salt”.

### **8.3 Kommunikasjon**

Dette blir den tredje av byggsteinene som vi mener legger fundamentet for hva småpratet egentlig er, og hva Ekman prøver å forklare med boken.

Kommunikasjon påpekte samtlige av deltakerne var svært viktig, og spesielt den verbale kommunikasjonen var et foretrukket middel. Så godt som alle de spurte lederne mente at verbal kommunikasjon var den beste og sikreste måten å gi beskjeder på, fordi den hindret

missforståelser, og folk fikk ta opp direkte med ledelsen hva de mente om situasjonene. Ser vi på teorien, så handler dette om det som Ekman med flere kaller ”koding og dekodning”. Vi så at dette begrepet kunne knyttes direkte opp mot utsagnene som ledelsen spesifikt gav. Det var flere som sa at gjennom verbal kommunikasjon, både formelt og uformelt var mulig å plukke opp signaler og eventuelt få ordnet interne utfordringer som måtte oppstå, samt sikre at medarbeiderne jobbet i samme retning og hadde felles forståelse for det som skjedde. Dette er i tråd med hva Ekman påstod på forhånd fordi, det presenteres i boken at situasjoner som lett kan oppfattes forskjellig skaper grobunn for missforståelser. Spesielt hvis medarbeiderne ikke forstod formålet med avgjørelsene. Her fikk vi bevist gjennom, det medarbeiderne svarte at kommunikasjonen over e-post og sms sjelden ble brukt, fordi det ikke alltid var like lett å forstå hva det betydde, og at det derfor var enklere å snakke direkte med sine overordnede. En avgjørende faktor for at dette fungerte, slik vi drøftet det, var at alle lederne og medarbeiderne svarte at de følte det var stor grad av åpenhet og åpne dører opp mot ledelsen, i hvert fall for dem med betydelig ansiennitet. Ser vi på behovet som ledere og medarbeidere hadde rundt temaet kommunikasjon, så var det svært likt i besvarelsene da behovet var veldig viktig. Dette begrunnet de med at det eksisterte stor takhøyde og det var lett å snakke uformelt med hverandre. Knytter vi dette direkte opp mot teori så ser vi at våre antagelser og teorien til Ekman til dels stemmer her. Her viser vi til at dersom kommunikasjonen er bra, så må det skyldes at legitimiteten, det de kalte takhøyde er stor for diskusjoner og uenigheter. Samt at tilliten mellom ledelsen og medarbeiderne, om at medarbeiderne blir hørt og inkludert i prosesser, men at det er forventet at ledelsen skal ta endelig avgjørelse er tilstede. Ut i fra datamaterialet ser dette ut som er en avgjørende del av situasjonen, der vi tolket det slik at tilliten, legitimiteten og kommunikasjonen gikk ”hånd i hånd”, og at uten en av dem, så kan man ikke forvente at en av de andre skal fungere optimalt.

Ledere har selv sagt at de føler at de bruker mer tid på å administrere, enn og lede, dette støttes og i boken til Ekman. Ledere har sagt at å prate med, lytte til og høre på sine ansatte nærmest kun skjer i de formelle fora, som personalsamtaler. Dette går på kommunikasjonen, da vi mener at å kunne lytte til, prate med og høre på sine ansatte er noe vi anser av personlige erfaringer er utrolig viktig for å kunne skape tillit og legitimitet. Ser vi på datamaterialet, forstår vi fort at dette er en prosess i endring, det virket helt klart for oss at det er en økende trend blant kompetansebedrifter at ledelsen må bruke tid på å lede, gjennom å snakke med, delta og inkludere seg i medarbeidernes hverdag. Det spesielle rundt denne påstanden til

Ekman, var at vi fikk beskjed om i fra enkelte kandidater at det var et ønske om at noen av lederne burde bruke mer tid på å administrere, og lede mindre, i forhold til teorien til Ekman. Dette viser oss at det i hvert fall i våre bedrifter er viktig å bemerke seg at det kan bli ”for mye av det gode”.

Vi mener at småpratsteorien til Ekman tar for seg den form for kommunikasjon som skapes gjennom at du opparbeider deg tillit og legitimitet til sine ansatte. Det er allerede forankret i teori som vist til tidligere, at tillit og legitimitet kommer over tid etter hvert som man kommuniserer. Vi mener det er behov for å se nærmere på sammenkoblingen mellom kommunikasjonen og de to andre fundamentene. I boken presenteres småprater gjennom at det skjer hele tiden, og Ekman velger å se på spesielt tre situasjoner som samlet dekker den totale kommunikasjonsdelingen. Dette viste seg og å stemme overens med dataen vi fikk i bedriftene.

1: For det første som en *sosial samhandling* som handler om alt og ingenting. Det er vanskelig å tenke seg et rom med mennesker uten noen form for samtaler.

2: Det småprates *når noe har hendt*. En formelt fattet beslutning, et møte, et kundebesøk, informasjon som har blitt spredd, rapporter som har blitt publisert, nyansettelser med mer. Småprater er en del av en reaksjon på hendelser av ulik karakter.

3: Det småprates *når ingenting skjer*. Mangel på forventet informasjon fører til småprat. Det vil alltid eksistere et behov for å redusere usikkerhet, og finnes den ikke tilgjengelig så skapes den. Dette skjer ofte gjennom rykter om hvorfor informasjonen er uteblitt eller at noe spesielt er på gang (Ekman 2004 s.33).

Som en leder må man vite at småprat vil oppstå i alle disse situasjonene og hver for seg så kan disse påvirke hvordan den ansatte ser på, tolker, og oppfatter forskjellige situasjoner. Dette mener vi er viktig å forstå, fordi det er viktig og vite når det er legitimt å diskutere eller ta opp forskjellige situasjoner. Det er ikke særlig lurt å ta opp hvor mye ledelsen har gjort, dersom de ansatte føler at ingenting skjer! Det er til slutt de ansatte som bedømmer deg, og gir deg tillit som leder. Det er ikke vanskelig å se at det allerede er mangel på tillit, legitimitet og kommunikasjon dersom ledelsen mener noe bra har skjedd, og de ansatte mener noe helt annet. Vi mener at for en leder er det viktig å være der det skjer, fordi du som leder har et ansvar for å kunne enten avkrefte, bekrefte eller bedrive ”brannslukking” dersom dette er nødvendig, og det er ikke ved de formelle samlingene at disse behovene kommer sånn plutselig. Det er allerede i småpratet, som skjer i det uformelle at disse situasjonene oppstår.

Disse påstandene ser vi blir bekreftet av vårt datamateriale, og vises til gjennom presentasjon av data.

For å få på plass hva de uformelle og formelle fora er så har vi laget en definisjon:

Formelle fora: Mennesker møtes til formelle møter, ikke som mennesker, men som *posisjoner*. Dette er alltid planlagt som en del av dagsorden.

Uformelle fora: Mennesker samles til og prater, men man stiller som mennesker, *ikke posisjoner*. Dette er sjelden planlagt og skjer automatisk ved for eksempel i gangen eller til lunsj.

Kommunikasjonsdelen er viktig for å kunne få vite ting i det uformelle, men uten de to foregående faktorene tillit og legitimitet så vil man ikke få noen former for svar eller meninger som kan ha betydning på de formelle avgjørelsene. Å kunne kommunisere vertikalt i organisasjonen er helt avgjørende for om man skal kunne tilegne seg kunnskap og/eller informasjon, legge merke til eller oppleve hva som skjer. Kommunikasjonsdelen gjenspeiler seg i hvordan ansatte oppfatter det ledelsen sier. Dersom det ikke er noe felles enighet og forståelse av hvordan kommunikasjonen mellom to punkter foregår, så blir det veldig vanskelig å forstå det samme, og derfor lages det opp egne meninger. Vi mener at for å kunne bli den reelle leder, og benytte seg av småpratet slik vi forstår det, så må du ha tilliten, legitimiteten og kommunikasjonen på plass. Dersom du som leder presenterer en ide, eller en plan, så må du og greie å være der ute etterpå, å få bekreftet at de har forstått det du presenterte på rett måte. Og dersom de ikke har det, så må dine ansatte føler at de kan spørre deg som leder om dette, og motsatt.

## 9.0 Konklusjon

Oppgaven vår hadde hovedsakelig fokus på ”den vertikale kommunikasjonen i organisasjoner” som overordnet problemstilling. Dette ble igjen to avgrensinger som fulgte oss gjennom hele prosessen, der vi så nærmere på begrepet ”småprat”, som Ekman presenterer som en teori og som vi kaller en trend. Vi kan kalle disse våre hovedspørsmål

- 1) I hvilken grad påvirker ”småpratet”(uformell samtale) utfallet av formelle beslutninger i formelle fora i organisasjon N?
- 2) Er det slik at de formelle fora mer eller mindre blir oversett av medarbeidere fordi en avgjørelse og tolkning ved det uformelle småpratet allerede er tatt, eller kan den formelle fora ta beslutninger uavhengig av det uformelle?

Forskningen vår ble basert på dybdeintervju i to kompetansebedrifter, dette datamaterialet knyttet vi opp mot avgrensingene og det vi kaller byggesteinene. Altså fundamentet som vi mener må være tilstedet for å oppnå suksess i småpratet, gitt i situasjonene som Ekman presenterer.

Gjennom våre dybdeintervju, fikk vi vite at småpratet har stor påvirkningskraft på utfallet av formelle beslutninger i de formelle fora i våre organisasjoner. Det kom fram at når en beslutning skulle tas av ledelsen så ble temaet snakket om og diskutert i uformelle fora. Videre kom det fram, at dersom beslutningene var små og direkte knyttet til enkelt avdelinger eller seksjoner, så var det vanlig at en endelig forståelse og avgjørelse ble tatt i det uformelle. Altså ser vi dette i forhold til avgrensing 1, kom vi fram til at ”småpratet” tilsynelatende hadde en avgjørende rolle i hvordan avgjørelser ble tatt i de formelle fora. Dette konkluderte vi med, gjennom at den endelige beslutningen ikke ble avgjort og drøftet i det formelle, men presentert og snakket om, slik at alle hadde en felles forståelse av beslutningen. Dette stemmer med hva Ekman presenterer i boken, fordi dette er mulig for ledelsen å bidra til, gjennom at de innehadde tilliten til sine ansatte, og det var en felles og klar forståelse på hva som var legitimt å snakke om. En annen forutsetning som traff med Ekmans påstand var at hvis dette skulle fungere så måtte lederne være de reelle lederne, og ikke bare formelle. Alle lederne våre ble av medarbeiderne sett på som den reelle leder, og derfor fikk de mulighet til å delta i diskusjonene og formeningene som de underordnede hadde om enkeltsituasjoner. For vår del var dette overraskende, da vi på forhånd trodde at noen av lederne ikke ville være den reelle. Vi fikk et positivt inntrykk av at ingen av våre medarbeiderkandidater verget seg for å svare på dette spørsmålet, da alle svarte ganske kjapt og tydelig at dette var noe de var sikker på.

Derimot var mekanismene som avgjorde at lederne var reelle ledere hos våre medarbeidere, differensiert i forhold til Ekmans og våre påstander. Da det viste seg at ansiennitet, kunnskap og relasjoner var med på å skape den reelle leder. Ekman viser til den ”abdiserte” leder i boken, men denne fant vi ikke, selv om forholdene som Ekman legger til grunn, var tilstedet. Den abdiserte leder er den personen som er mer venn med de underordnede, enn han er leder. Vi fant, at i begge bedriftene så var det flere ledere som hadde denne rollen overfor sine ansatte, men de innehadde likevel myndigheten og legitimitet blant sine underordnede til at de skulle ta endelige avgjørelser og ha et overordnet perspektiv rundt selskapene. Det så ut til at de greide denne balansen, gjennom en gjensidig tillit og kommunikasjon. Praten satt løst, men

tilliten medarbeiderne hadde overfor dem som ledere og endelige beslutningstakere var forankret i kulturen organisasjonen hadde. Dette nevner ikke Ekman som en mulig årsak for å lykkes som den reelle leder, i eksemplene som han viser til. Han sier at er du en av de ”abdiserte” lederne, så klarer du ikke å komme ut av den spiralen. Likevel er bevisene i vår data at: Dersom lederne i utgangspunktet var en av de underordnede, men får tillit som sjef, så fulgte det automatisk med legitimitet rundt personens stilling, og med det kom respekten i at de skulle lede bedriften framover.

Ved større beslutninger fant vi ut at det i ACOS var en betydelig grad av uformell diskusjon som påvirket, og var med på å avgjøre utfallet, som ble presentert. I ACOS kom det fram at det var en større formell struktur ved større beslutninger, spesielt om de var økonomisk eller strategisk rettet, men likevel var ”takhøyden” stor for at man kunne påvirke gjennom uformell fora. Vi kom fram til at dette skyldes den flate strukturen organisasjonen hadde, og de tilsynelatende tette relasjonene mellom underordnede og ledere. Det var synlig for oss at i forhold til avgrensing 1, var faktorene nærhet, tilgjengelighet og tilstedeværelse i fra ledelsen veldig viktig for hvordan påvirkningsgraden de uformelle fora hadde på de formelle beslutningene.

Hos Kronstad DPS er konklusjonen annerledes, gitt i at her var mange av de større endringene iverksatt lang over avdelingene, og distansen mellom ledelsen og mellomledere til underordnede var en utfordring, som gjorde at det ikke alltid var mulig for dem på ”gulvet” å påvirke i de uformelle fora. Videre virket det som at det var akseptert blant medarbeiderkandidatene at de ikke fikk være med på å påvirke større beslutninger gjennom de uformelle fora. Dette var overraskende for oss, da vi trodde at i slike tilfeller så ville rykter og missnøye spre seg fort og skape grobunn for koalisjoner og maktkamper. Dette kom ikke fram i noen av våre intervjuer som et sannsynlig scenario, fordi de ansatte hadde tillit til at deres ledere og tillitsvalgte snakket på vegne av dem som en helhet. Vi forventet ikke denne tilbakemelding på data. Vi tror at dette lar seg gjøre fordi Kronstad DPS sine ledere var svært bevisste på å være ute å informere sine ansatte om hva slags endringer som påvirket dem, og i hvilken grad. Det virket nesten som at det var en slags aksept for det Telenor ansatte kaller ”BOHICA”, altså ”Bend Over Here It Comes Again” (Meyer og Stensaker 2011). Altså for oss virket det som at det var godtatt i denne kompetansebedriften at slik var det bare, og slik måtte det være. Dette hadde vi ikke forutsett og det nevnes ikke i noen av teoriene vi har, at høyere utdannede mennesker aksepterer slike forhold, i hvert fall ikke i norske arbeidsmiljø.



Hva dette skyldes og hvorfor, er et forslag til videre forskning, da vi ikke har sett nærmere på det. Dette er for oss en skremmende konklusjon. Det er absolutt verd å legge merke til at ved så store strukturer så er dette en realitet, men det hjelper ikke, slik vi kan se i å skape en helhetlig forståelse og enighet om en organisasjon, dersom dette foregår for lenge.

Vi kom fram til at vi ikke kunne finne noen uformelle ledere i organisasjonene vi innhentet data i fra, men dette kom vi fram til skyldtes at strukturen i bedriftene var lagt slik at alle fikk uttale seg dersom de var involvert, og derfor fantes det ikke behov for en uformell leder.

Som en konklusjon på avgrensing 1, ser vi at det i ACOS var en større mulighet å påvirke avgjørelser i de uformelle fora, enn hos Kronstad DPS, dersom det var større beslutninger som skulle tas. Dette tror vi skyldes relasjoner, størrelse og nærhet mellom ansatte. Størrelsen på Helse – Bergen, som Kronstad DPS er en del av, er mye større en ACOS sin struktur, men for oss virket det som at strukturen i ACOS, på tross av ”voksesmerter” og ”gründertankegang” har en bedre strukturell oppbygging for å benytte seg av de uformelle fora for å gi avgjørelser som presenteres i de formelle.

Vedgående avgrensing 2, så fant vi kun data i fra en bedrift om at dette kunne være sannsynlig internt i prosjektgrupper. Hvis noe skulle gjennomføres internt i et prosjekt, så gjorde de ofte som de alltid gjør, selv om noen hadde tatt en formell beslutning på hvordan det skulle gjøres. Dette skyldtes slik vi konkluderte med at enkeltindivider ofte hadde mer kompetanse og kunnskap om enkeltområder innad i prosjektet, enn dem formelle beslutningstakeren. Altså, de visste selv hva som var beste løsning på gjennomføring. Vi forventet å finne dette, men vi ble overrasket over at vi kun fant data på at dette skjer, i en av bedriftene. Derimot forstod vi årsaken etter hvert som vi intervjuet den andre bedriften. Her kom det fram at prosjektgruppene var rettet mot enkeltsituasjoner, og her skulle ikke ledelsen blande seg inn i særlig grad, og derfor var det heller ingen som tok de formelle beslutningene, men alt ble besluttet uformelt i fellesskap blant dem som jobbet med situasjonen. Dette var slik vi oppfattet det, helt kurant og akseptert, og foregikk i aller største grad i småpratet mellom de involverte.

Vi knytter denne dataen opp mot tilliten og legitimiteten i en vertikal kommunikasjonsstruktur. Fordi vi mener at ledelsen i den ene bedriften hadde tillit til at deres underordnede skulle løse dette slik de er utdannet til, og at dette skulle de klare på egenhånd. Dersom de trengte hjelp, tolker vi det slik at ledelsen forventet at tilliten og legitimiteten var såpass god at de underordnede kunne kontakte sine sjefer om det oppstod situasjoner eller

problem. I den andre organisasjonen kan vi tolke dette til at legitimitetsgraden varierte noe, fordi at det tydeligvis ikke var akseptert at en underordnet tok opp med den formelle beslutningstakeren at han eller henne ikke ville gjøre det på den måten, fordi at de visste en bedre løsning. Vi knytter legitimitetsgraden direkte opp mot tilliten her, og får bekreftet til dels det Ekman påstår at dersom en leder, med mindre kunnskap og innsikt prøver å avgjøre noe, så svarer de mer kompetente medarbeiderne at de gjør som de pleier å gjøre. Gunnar Ekman sine påstander rundt avgrensing 2, er altså slik vi oppfatter det riktig i den forstand at dersom en kompetent gruppe eller individer mener at de likevel vet best, så tar de selv avgjørelsene i de uformelle fora, og her inkluderer de ikke den formelle beslutningstaker, som ofte er en leder.

Ser vi på påstanden til Ekman om at småpratet styrer, og ikke dokumenter, får vi derimot inntrykk av at det ikke stemmer helt. Dataen var klar på at enkelte ting ikke skulle gjøres utenfor gitt handlingsrom og vår tolkning av dette var at de underordnede respekterte disse overordnede avgjørelsene. Dersom de prøvde å diskutere disse avgjørelsene utover ble det ikke akseptert og det virket som at dette var forankret og forstått av alle medarbeiderne vi intervjuet. Altså småpratet slik Ekman påstår opp mot avgrensingen styrer mye i arbeidshverdagen, men styringsdokumenter og overordnede planer la føringen for hvordan dem vi intervjuet arbeidet og gjennomførte oppgaver. Altså småpratet var innenfor overordnede handlingsrammer, og det var en aksept at dette var nødvendig for å styre avdelingene i organisasjonen i samme retning.

Det var klart at våre antakelser om at ledelsen besatt stillingen av en grunn var en sterk pådriver for om hvordan medarbeiderne lot småpratet styre avgjørelsene tatt av ledelsen i arbeidshverdagen, og det går i mot Ekmans påstander om det bare er slik i organisasjoner at medarbeiderne snakker uformelt om hva ledelsen sier, og handler deretter. Det er ingen tvil i vår konklusjon rundt dette. Ledelsens formelle beslutninger ble absolutt tatt til etterretning og oppgaver ble løst deretter, men dette skyldtes kommunikasjonen som eksistere mellom ledelse og medarbeidere, da medarbeiderne hadde tillit om at ledelsen valgte rett, og legitimiteten var på plass fordi medarbeiderne kunne snakke med ledelsen i de fleste situasjoner, dersom det var uenigheter.

Vi knytter denne dataen opp mot tilliten og legitimiteten i en vertikal kommunikasjonsstruktur. Fordi vi mener at ledelsen i den ene bedriften hadde tillit til at deres underordnede skulle løse dette slik de er utdannet til, og at dette skulle de klare på egenhånd.

Dersom de trengte hjelp, tolker vi det slik at ledelsen forventet at tilliten og legitimiteten var såpass god at de underordnede kunne kontakte sine sjefer om det oppstod situasjoner eller problem. I den andre organisasjonen kan vi tolke dette til at legitimitetsgraden varierende noe, fordi at det tydeligvis ikke var akseptert at en underordnet tok opp med den formelle beslutningstakeren at han eller henne ikke ville gjøre det på den måten, fordi at de visste en bedre løsning. Vi knytter legitimitetsgraden direkte opp mot tilliten her, og får bekreftet til dels det Ekman påstår at dersom en leder, med mindre kunnskap og innsikt prøver å avgjøre noe, så svarer de mer kompetente medarbeiderne at de gjør som de pleier å gjøre. Gunnar Ekman sine påstander rundt avgrensing 2, er altså slik vi oppfatter det riktig i den forstand at dersom en kompetent gruppe eller individer mener at de likevel vet best, så tar de selv avgjørelsene i de uformelle fora, og her inkluderer de ikke den formelle beslutningstaker, som ofte er en leder.

En forventning vi hadde på forhånd rundt lederne tanker om dette, var at den skulle være delt. Det fikk vi rett i, da vi fikk bekreftet at enkelte av lederne antok at dette skjedde, men jobbet bevisst for å være ute å sikre at de uformelle beslutningene ble oppfattet noenlunde likt. Andre ledere kom ikke med noe annet utspill rundt dette, annet enn at de antok at de gjennom uformelle fora ble informert om det, eller at de involverte gikk direkte og sa det til dem, dersom de var uenig.

Totalt sett ser vi at det viser seg at avgrensingene våre, rettet mot Ekmans påstand om at uformelle fora har en stor innvirkningskraft på formelle beslutninger er troverdig, og støttes empirisk i våre studier gjennom tilbakemeldingene vi har fra dybdeintervjuene. Dette er svært spennende synes vi. Vi tror at teorien til Ekman, om den småpratsorienterte lederen potensielt kan vise seg som en fjerde lederstil, utover de tre eksisterende, som er 1) oppgaveorientert 2) Relasjonsorientert og 3) Endringsorientert (Jacobsen 2011). På mange måter kan den småpratsorienterte ledertypen inkluderes i den relasjonsorienterte, da den deler mange felles trekk med væremåte og tilnærming innen teorien. Likevel er den for oss, blitt såpass distansert, i form av det økende kravet vi ser i næringslivet til at ledere i dag skal være deltakende, inkluderende og synlig blant de ansatte, og lede gjennom de uformelle fora. Vår påstand om at dette er en pågående trend, føler vi er blitt bevist gjennom tilbakemeldingene og utspillene vi har plukket opp underveis i forskningen. Spesielt der bedrifter har yngre ledere, ser vi at det er et naturlig fokus for dem, å benytte seg av småpratet aktivt for å drive organisasjonen på en bærekraftig og sunn måte. Vi tror at i de siste årene så har dette blitt

videreført som en forventning til de som har brukt den mer tradisjonelle tankegangen innen oppgave – og – relasjonsorientert ledelse. Dette tror vi har skjedd gjennom kursing av ledelsen, og som et økende fokus i fra omgivelsene. Bakgrunnen for dette tror vi ligger i at i dagens utdannelser, spesielt innen økonomi og administrasjon, så vektlegges denne form for ledertype i større grad enn før. Dette tror vi er blitt presentert som en forventning vi som underordnede har til ledelsen, at spesielt i kompetansebedrifter så skal vår stemme høres. Og vi skal være en del av organisasjonen, og vi yter best gjennom å ha det best mulig. Best mulig oppfatter vi det som, at de spurte har det, når de får handlingsrom, og blir inkludert i det som skjer på deres arbeidsplass. Her mener vi spesielt det som vi har forstått er avgjørende for avgrensing 1, og det er tilliten til lederen, legitimiteten overfor ledelsen og god kommunikasjon i den vertikale strukturen. Det er snakk om det helhetlige perspektivet. Tanken om at organisasjoner består av mange enkeltindivid som hver trenger sin egen motivasjon for å jobbe, virker for oss på vei ut. På vei inn er tanken om at organisasjonen er en kompleks struktur av flere individer og grupperinger, som sammen jobber for og nå felles mål.

### **10.0Egenvurdering**

Det og skrive en organisasjonsteoretisk bacheloroppgave om noe som ikke er skrevet særlig om, visste vi på forhånd ville kreve ekstra forarbeid og fokus på tung og tidvis vanskelig teori. Dette har vi lært den harde veien, men det har vært gøy. Det har krevd ekstra ressurser for vår del, da vi har vært nødt til å omskrive veldig mye data. Vi har vært nødt til å gå tilbake å endre på forhold i oppgaven flere ganger. Vi gapte over for mye, selv med strenge avgrensinger. For å finne fram til, knytte opp og sette sammen forskjellige teorier, teoretikere og materiale har vi måtte brukt mer tid på forarbeid rundt teorier og teoretikerens ståsted, enn vi trodde. For vår del krevde problemstillingen og avgrensingene mye drøfting rundt eksisterende teorier for å finne dem som vi mente kunne brukes for å anskaffe en rød tråd. Dette resulterte i at en stor del av drøftingen rundt teorier og temaer forekommer før presentasjon av data. Dette har både fordeler og ulemper. Fordelen er at vi har en sterk teori til grunne før vi søkte etter empiri. Ulempen var at mye teori gav mange mulige behov å søke etter, og det gjorde det vanskelig å avgrense nok.

På grunn av oppgavens størrelse, og tid til rådighet måtte vi sette enkelte avgrensinger for ikke å bli for brede i utgreiingen av teori. Teorier rundt adhokrati - byråkrati, LMX og transformasjonsledelse er alle teorier som fortjener en plass i oppgaven, men vi hadde ikke

mulighet til å knytte disse inn, på gitt sideantall eller tid til rådighet. Dette har til dels hatt et positivt utfall, da vi gjennom å vise leseren hvilke veier vi har tatt til enhver tid i oppgaven har skapt et teoretisk grunnlag som kan videreføres til andre som eventuelt ønsker å skrive mer om vårt tema. Vi har prøvd å være så detaljert i framgangsmåten som mulig. Dette gjør at vi føler vi et godt grunnlag for å sikre overførbarhetskriteriet. Det må presiseres at vår oppgave er rettet spesifikt mot kompetansebedrifter, og at overførbarhetskriteriet ikke vil være oppfylt om det ble undersøkt i maskinbyråkratier (Mintzberg 1979).

Et kvalitativt databehov med 15 respondenter i dybdeintervju, gav oss en del ekstra arbeid, men vi sitter tilbake med mye god lærdom og kunnskap. Vi skulle hatt en mer jevn balanse på deltakere i forhold til de to organisasjonene vi besøkte, da vi besitter mer konkret data i den ene bedriften, enn i den andre. Samtidig ser vi at forhåndsarbeidet vi gjorde på organisasjonene ikke helt stemte overens med realitetene. I utgangspunktet søkte vi to kompetansebedrifter, men som var i ”hver sin ende” av definisjonen. Dette var ikke tilfellet, men gav oss likevel verdifull data. På mange måter ble det totale behovet bedret av dette, da vi fikk bekreftelse på enkelte ting var likt, uavhengig av hvordan strukturen og tilstanden i kompetansebedriften var.

Måten intervjuene ble gjennomført føler vi var på en god og ryddig måte. Det fungerte for oss, men krevde mer tid på å analysere enn vi trodde. Dette tror vi skyldes den totale mengden intervju vi hadde. I oppgaven føler vi at vi har klart å forholde oss til anonymitetsprinsippet. I presentasjon av dataen føler vi at vi har klart å holde oss nøytrale, og skildret dataen på en troverdig og ryddig måte. Riktignok var enkelte av dataene veldig uryddig og uoversiktlig, men vi drøftet oss fram til enighet. Ut over dette var vi nøye på at vi alltid hadde samme oppfattelse før vi skrev noe. Utdraget til sammendragene ble gjort kort tid etter intervjuene, derfor føler vi at troverdigheten er ivaretatt. Vi er bevisste på at vi ikke er noen erfarne forskere, og i analysen så vi at en del av behovene burde vært annerledes, og derfor burde og noen av spørsmålene vært annerledes.

Alt i alt føler vi at vi kom styrket ut av oppgaven, og har lært masse som vi ikke før har tenkt på at er en viktig del av en organisasjons funksjon og virkemåte.

## **11.0Anbefalinger til bedriftene:**

### **ACOS:**

Det kom fram i intervjuene vi hadde i bedriften at flere ansatte savnet ledere med ledelses utdannelse, siden dagens mellomledere/ledere er personer som fremdeles er nøkkelpersoner i

prosjekt og programmeringer. Vi vil anbefale at når bedriften vokser videre at de ansetter personer med ledelses utdanning til mellomleder/leder stillinger som blir opprettet. Det kom også fram fra flere hold at det var ønskelig med en HR-sjef og en mer synlig personalavdeling. Derfor vil vi anbefale at de oppretter en egen HR-sjef og at denne personen får ansvaret med å skape en personalavdeling. Dette bør gjøres før selskapets voksesmerter avtar, ellers så kan det bli vanskelig å skape de drivkrefter en slik omstilling vil kreve.

#### ***Kronstad DPS- Helse Bergen:***

Det kom fram i intervjuene med medarbeiderne at de ønsket mer å si når det gjaldt større endringer (bestemt over seksjonsnivå) i forhold til deres seksjon og arbeidshverdag. Men med tanke på at Helse Bergen er et veldig stort hierarki, ser vi at dette kan bli vanskelig å gjøre noe med. Og derfor bør holde på ordningen de har nå med at medarbeiderne har stort handlingsrom og er med å bestemme på seksjonsnivå.

Det kom også fram i intervjuene at både medarbeiderne og mellomlederne likte måten avdelingen ble styrt på, vi vil derfor anbefale at når det skal finnes en ny avdelingsleder for Kronstad avdeling allmennpsykiatri så har denne lederen samme ledelses filosofi som den nåværende lederen.

I forhold til data som vi fant, anbefaler vi Kronstad DPS å se nærmere på begrepet ”BOHICA” - Bend Over Here It Comes Again (Stensaker, Meyer 2011). Vi vet at de jobber for å skape en bedre helhetsforståelse for avdelingen, og jobber for at de skal dra i samme retning. Vår oppfattelse var at de underordnede på sett og vis aksepterte det faktum at de var langt nede, og derfor ikke hadde noe særlig påvirkningskraft på større beslutninger, både i formelle og uformelle sammenhenger. Dette mener vi er uheldig i forhold til å skape denne helhetsforståelsen.

#### **12.0 Til videre forskning:**

Gjennom oppgaven vår har vi funnet mange områder som kan være spennende å skrive mer om i videre forskning, rundt vertikal kommunikasjon. En av disse er å utarbeide mer medarbeiderteori spesifikk rettet mot den småpratsoverorienterte lederen. Det finnes lite forskning så vidt vi vet, om hvordan småpratet kan utvikles og brukes som en arena for medarbeidere og hva dette ville bety for kommunikasjonen. Vi tror og det vil være spennende å jobbe med teorien og funnene våre, opp med teori om transformasjonsledelse, LMX og Adhockrati – byråkratiet, og se hva resultat og funn man finner da i den vertikale kommunikasjonen. Et annet funn fant vi i konklusjonen om det vi kaller ”BOHICA”. Det eksisterer en forståelse av

fenomenet, i hvert fall innen endringsorientert teori og militære uttrykk. Ut over dette fant vi ikke forskning rundt temaet, om hvordan dette påvirker kommunikasjon i retning av en felles forståelse av organisasjonen og utvikling av tillit, legitimitet og kommunikasjon. Heller ikke om det kan påvirke trivsel, motivasjon og et bedre arbeidsmiljø.

### 13.0 Kilder og Referanseliste:

#### Bøker

- Barney, J.B. (2007) *Gaining and sustaining competitive advantage*. 3. utg. Pearson International Edition.
- Bolman, L.G. og Deal, T.E. (2007) *Nytt perspektiv på Organisasjon og Ledelse*. 3. utg, 3 opplag. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.
- Ekman, G (2004) *Fra Prat til Resultat – om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Hersey, P. og Blanchard, K.H og Johnson, D.E. (2007) *Management of organizational Behavior – Leading Human Resources*. 9.utg, Pearson Education Limited
- Jacobsen, D.I. (2010) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utg, 2. opplag. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2011) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 1. Utg, 5. opplag. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2008) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg, 2 opplag. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johnsen, E. (1984) *Virksomhedens økonomi og ledelse – Introduktion til ledelseslære*. 1. utg. Erhvervsøkonomisk Forlag.
- Karlsen, G.R. (2010) *Det Regulerte arbeidsmiljø*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2005) *Psykologi i Organisasjon og Ledelse*. 3. utg, 3. opplag. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Meyer, C.B og Stensaker, I.G (2011) *Endringskapasitet*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Mintzberg, H. (1979) The structuring of organizations.
- Nordhaug, O. (2009) LMR *Ledelse av Menneskelige Ressurser Måltrettet personal- og kompetanseledelse*. 3. utg, 5. opplag. Oslo: Universitetsforlaget.
- Omholt, K. og Nesse, J.G. (2007) *Mennesker, organisasjon og ledelse*. 2. utg. Gyldendal Norske forlag AS
- Strand, T (2007) *Ledelse, organisasjon, kultur*. 2. utg. Fagbokforlaget.

Yukl, G. (2012) *Leadership in Organizations*. Global edition 8th. Person Education Limited.

### **Pensumartikler og presentasjoner**

Nesse, J.G. (2011) Samfunnsvitenskapelig metode og Statistikk. 3 Vitenskapsmetode

Nesse, J.G. (2011) Samfunnsvitenskapelig metode og Statistikk. 5 Forskningsdesign

Nesse, J.G. (2011) Samfunnsvitenskapelig metode og Statistikk. 6 Val av Metode –

Nesse, J.G. (2011) Samfunnsvitenskapelig metode og Statistikk. 8 Kvalitativt Utval

Nesse, J.G. (2011) Samfunnsvitenskapelig metode og Statistikk. 9 Kvalitativ Analyse

Nesse, J.G. (2011) Samfunnsvitenskapelig metode og Statistikk. 11 Validitet reliabilitet

### **Elektroniske kilder**

ACOS. Tilgjengelig fra: <http://www.acos.no/> (Hentet: 03. Mai 2012)

ACOS. Tilgjengelig fra: <http://www.acos.no/artikkel.aspx?MIId=929&AIId=1455> (Hentet: 03. Mai 2012)

Fiedler, F.E. (1996) Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future.

Tilgjengelig fra:

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2393716?uid=3738744&uid=2&uid=4&sid=21100770685221> (Hentet 28. januar 2012)

Forsth, L-R. (2002) *33 definisjoner av lederskap*. Tilgjengelig fra:

[http://www.ipo.no/Lederskap/definisjoner\\_av\\_lederskap.htm](http://www.ipo.no/Lederskap/definisjoner_av_lederskap.htm) (Hentet: 26. Februar 2012)

Helse-Bergen (2010) *Kronstad distriktpsykiatriske senter (DPS)*. Tilgjengelig fra:

<http://www.helse-bergen.no/omoss/avdelinger/kronstad-dps/Sider/enhet.aspx> (Hentet 03. Mai 2012)

Helse-Bergen. Tilgjengelig fra: <http://www.helse-bergen.no/> (Hentet 03. Mai 2012)

*List of military slang terms*. Tilgjengelig fra:

[http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_military\\_slang\\_terms](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_military_slang_terms) (Hentet: 08. Mai 2012)

Leadership. Tilgjengelig fra: <http://en.wikipedia.org/wiki/Leadership> (Hentet: 07. Mars 2012)



## Vedlegg:

### Infobrev: Vedlegg 1

Vi er to studenter på høyskolen i Sogn og Fjordane, som skriver bacheloroppgave i organisasjon og ledelse med fokus på vertikal kommunikasjon. Vi lurte derfor på om det er mulig å besøke dere og foreta en kvalitativ undersøkelse og observasjon. Vi ønsker å undersøke personer på tre plan i organisasjonen dersom dette eksisterer. De tre leddene vi ønsker å undersøke er ledelsen, mellomledere og medarbeidere i en vertikal sammenheng. 1-2 ledere, 1-2 mellom ledere og 3 medarbeidere. Vi er i Bergen frem til 20.april, og håper vi kan komme på besøk i løpet av denne tiden for å foreta intervjuene og observasjonene. Håper detter passer for dere.

Undersøkelsen er en del av bacheloren og skal ta for seg nyere teori innen organisasjonsteorier med fokus på en teori og et begrep innen organisasjonsfag. Vi vil bli nødt til å stille spørsmål som kan oppfattes forskjellig individuelt sett. Derfor vil svarene bli behandlet slik at det ikke vil være mulig å knytte eventuelle konklusjoner av svarene opp mot enkeltindivider i organisasjonen deres. Vi vil bevare 100% anonymitet i svarene som blir gitt. Som sikkerhet vil vi ikke sitere enkelt svar i oppgaven, men trekke konklusjoner på helhetlige besvarelser. I tillegg vil nummerere deltakerne, så ingen navn noensinne vises.

Dersom vi mottar informasjon i fra deres organisasjon om ting som er sensitivt, så signerer vi gjerne taushets – skjemaer og bruker ikke mer enn det vi får lov til i oppgaven vår.

Opgaven vår er av en slik karakter at vi ikke kommer til å gi så mange styringsinstrument, men heller la dere som deltar få mulighet til å svare slik dere ønsker på spørsmålene. Den informasjonen vi samler, skal brukes for å se om teorier vi tester er troverdige i en organisasjon som i teorien defineres som en kompetansebedrift. Vi ønsker å operere med størst mulig uavhengighetsgrad til organisasjonen, og derfor tar vi forbehold om at vi ikke må gi ut informasjon som er direkte tilknyttet enkeltindivider til organisasjonen deres, vi håper dette er noe dere kan godta og bli med på.

I bacheloren så skriver vi om en teori og et begrep som ser ut som er en trend innen ledelsesteori. Denne går i dybden på enkelte områder som ikke har vært drøftet og skrevet særlig om før, og det er dette vi ser nærmere på i oppgaven.

Dersom dere samtykker til og ønsker å delta, vær vennlig å signere på linjen nedenfor om at dere tillater oss og intervjuer dere, samt at dere samtykker til at datamaterialet kan brukes, men ikke utenfor handlingsrommet som er nødvendig for å ha 100% anonymitet. Vi kommer ikke til å stille spørsmål som er sensitive av grad, og undersøkelsen vil derfor ikke bli meldt til NSD.

Vi setter stor pris på om dere tar dere tid til å være med på denne undersøkelsen.

Mvh Tobias Otnes Brattebø og Aleksander F. Didriksen.

Jeg samtykker herved til at jeg lar meg intervjuer og at svarene jeg gir, blir brukt i bacheloroppgaven "Vertikal kommunikasjon i organisasjoner" som en del av en helhetlig konklusjon.

Signatur: \_\_\_\_\_

Dato: \_\_\_\_\_

**VEDLEGG 2:****Intervjuguide:**

ACOS AS og Kronstad DPS generelt?

Informasjon og presentasjon av strukturell oppbygging for å se hvordan den vertikale strukturen er lagt opp i organisasjonene.

**Respondentene:**

Yrkesstilling:

- Leder
- Mellomleder
- Ansatt

**Hva slags informasjon** trenger vi svar på knyttet opp mot overordnet problemstilling med fokus på avgrensningene i oppgaven.

Disse var:

- 3) I hvilken grad påvirker ”småpratet”(uformell samtale) utfallet av formelle beslutninger i formelle fora i organisasjon N?
- 4) Er det slik at de formelle fora mer eller mindre blir oversett av medarbeidere fordi en avgjørelse og tolkning ved det uformelle småpratet allerede er tatt, eller kan den formelle fora ta beslutninger uavhengig av det uformelle?

Sammen med hovedfaktorene våre(3 byggesteiner) tillit, kommunikasjon og legitimitet utgjør dette disse faktorene grunnlaget for de 8 informasjonsenheter som vi klassifiserer som underliggende og viser til i presentasjon av data:

Gjennom å se på avgrensningene og hovedfaktorene våre, utviklet vi 8 informasjonsenheter som vi trengte svar på, og som skulle hjelpe oss til å komme fram til en konklusjon i analysen.

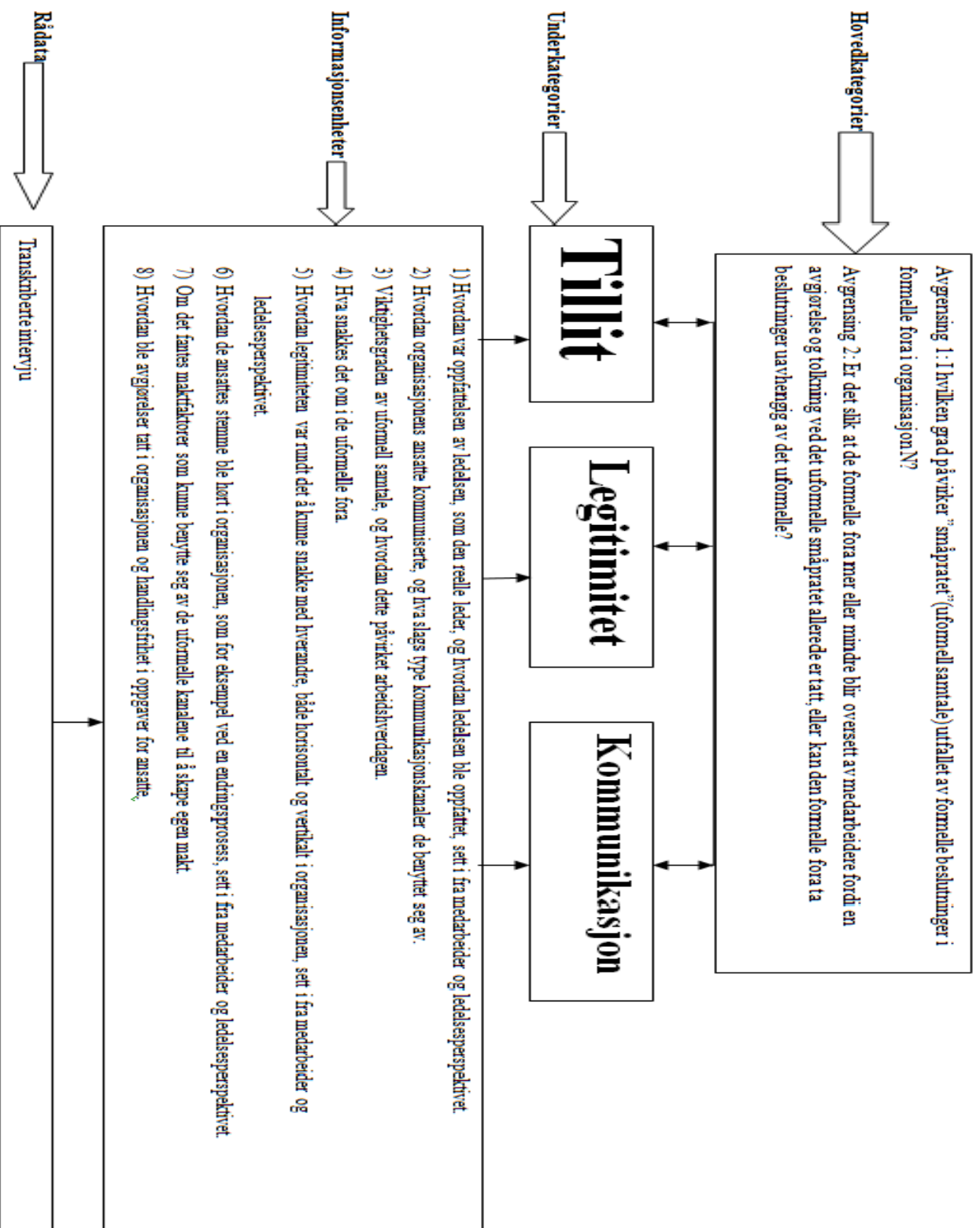
- 9) Hvordan var oppfattelsen av ledelsen, som den reelle leder, og hvordan ledelsen ble oppfattet, sett i fra medarbeider og ledelsesperspektivet.
- 10) Hvordan organisasjonens ansatte kommuniserte, og hva slags type kommunikasjonskanaler de benyttet seg av.
- 11) Viktighetsgraden av uformell samtale, og hvordan dette påvirket arbeidshverdagen.
- 12) Hva snakkes det om i de uformelle fora.
- 13) Hvordan legitimiteten var rundt det å kunne snakke med hverandre, både

horisontalt og vertikalt i organisasjonen, sett i fra medarbeider og ledelsesperspektivet.

- 14) Hvordan de ansattes stemme ble hørt i organisasjonen, som for eksempel ved en endringsprosess, sett i fra medarbeider og ledelsesperspektivet.
- 15) Om det fantes maktfaktorer som kunne benytte seg av de uformelle kanalene til å skape egen makt.
- 16) Hvordan ble avgjørelser tatt i organisasjonen og handlingsfrihet i oppgaver for ansatte.

Dette resulterte i 12 spørsmål(13 dersom deltaker er beskjedent med svarene) som vi knytter opp mot behovene og kategoriene våre.

### Plassering av Kategorier for å se behovene opp mot Avgrensinger og de 3 byggesteinene som vi har lagt til grunnlag.



### VEDLEGG 3

## VEDLEGG 4

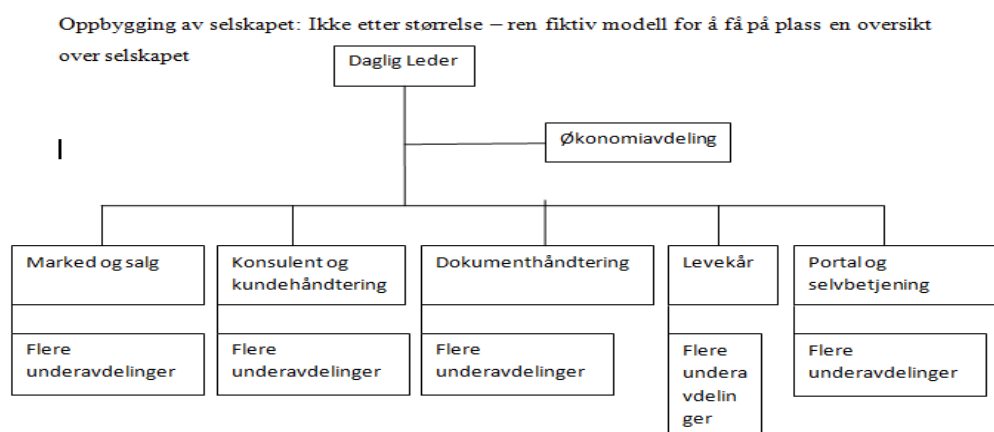
### ACOS AS Introduksjon av spurt bedrift

ACOS AS er en bedrift som jobber innen Software med Dokumenthåndtering, levekår og Portal/selvbetjening rettet mot de offentlige behov og krav. Selskapet ble etablert i 1997 av gründerne Conrad Hansen og Erik Ree. De har i dag 104 ansatte og har sitt hovedkontor på Straume, Sotra, utenfor Bergen. I tillegg har de avdelingskontor i Oslo. Selskapet bygger på at de utvikler all programvaren selv, og er derfor egne eiere. Selskapet har som meritter blitt kåret til Gaselle bedrift 5 år på rad, og 10 år med trippel A-rating. Selskapet har i dag en portefølje av produkt som over 350 kunder benytter seg av, dette er kommuner, statlige virksomheter og private organisasjoner. Selskapet har som visjon å gi kvalitet gjennom engasjement. Deres mål følger av dette og går ut på at de skal være en av de ledende leverandørene i Norge, innen deres tre forretningsområder.

ACOS sine kunder kommer i fra hele landet og på landsbasis så leverer ACOS kommuneportaler til flere kommuner enn noen andre software leverandører. De leverer også egne dokumentbehandlingssystemer til mer ca 30% av landets kommuner.

Selskapet ACOS er en av bare noen få private software aktører som har godkjent NOARK – standard. Norsk Arkivstandard er et krav om hva offentlige etater er nødt til å ha innpakket i sine programvareløsninger for å kunne ha informasjon på data og nett.

Oppbygging av selskapet: Ikke etter størrelse – ren fiktiv modell for å få på plass en oversikt over selskapet

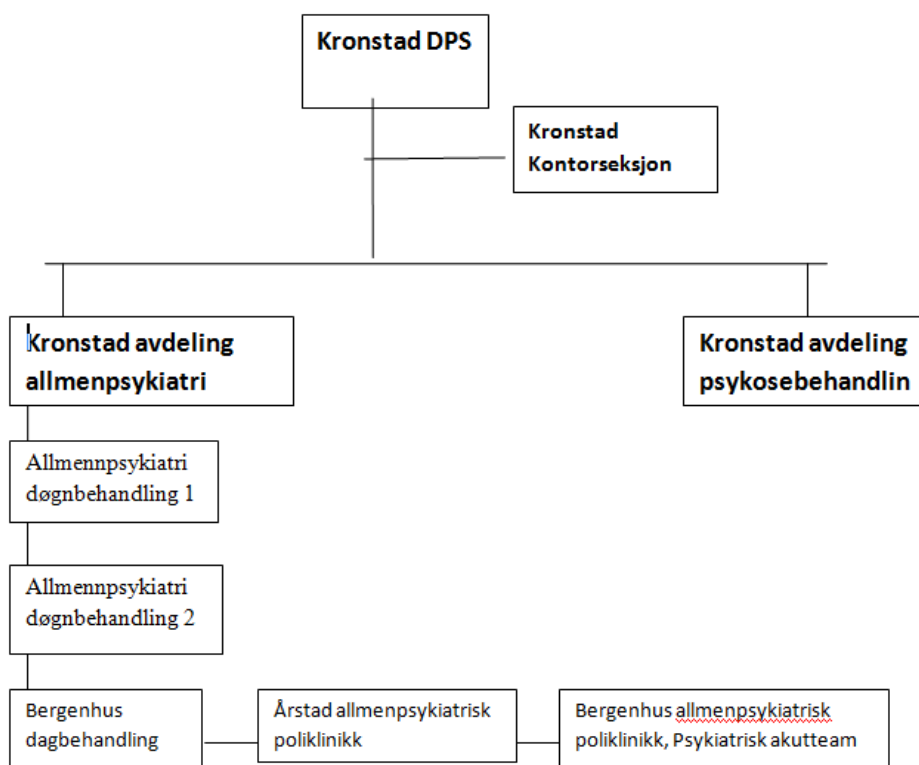


## Kronstad DPS- Helse Bergen

Kronstad DPS er et lokalsykehus innen psykisk helsevern for voksne. De tilbyr tjenester til innbyggerne i bydelene Bergenhus, Ytrebygda og Årstad i Bergen. Deres hovedoppgaver er vurderinger, diagnostisering, behandling og rehabilitering av pasienter med ulike psykiske lidelser, inkludert rusproblemer.

Kronstad DPS driver med oppsøkende team, poliklinikker, dag- og døgnplasser. Videre utdanner de helsepersonell, driver med forskning og gir opplæring til pasienter og pårørende.

Kronstad DPS består i hovedsak av to hoved avdelinger; Kronstad avdeling psykosebehandling og Kronstad avdeling allmennpsykiatri. Der begge igjen har flere underavdelinger. Når vi intervjuet Kronstad DPS besøkte vi Kronstad avdeling allmennpsykiatri og to av dens underavdelinger; allmennpsykiatri døgntbehandling 1 og allmennpsykiatri døgntbehandling 2.



**VEDLEGG 5**

SPØRSMÅL til kandidater: Prioritert rekkefølge

Ledelsen

- 1) Ser du på deg selv som en reell leder? Med dette mener vi at lederen også er de ansattes ekte leder i de uformelle fora.
- 2) Snakker du som leder med dine ansatte i løpet av en dag, utenom møter og formelle fora?
- 3) Hva tror du at de ansatte snakker med hverandre om i uformelle fora?
- 4) Hvilke kommunikasjonskanaler benytter dere? Ranger fra mest til minst
- 5) Hvor viktig synes du det er å snakke med dine ansatte?
- 6) Synes du som leder at dere lytter til de ansatte ved avgjørelser? I så fall skjer dette kun gjennom formelle kanaler eller også uformelle?
- 7) Dersom en endring i organisasjonen skjer, hvordan lar dere de ansatte si sitt om dette?
- 8) Tror du som leder at det finnes koalisjoner i bedriften? Hvis ja, tror du at disse har mer reell makt enn dem som står utenfor?
- 9) Hvordan er kulturen/tradisjonen i organisasjonen for legitimitet innen kommunikasjonen i et vertikalt og horisontalt perspektiv?
- 10) Har dere felles aktiviteter som lunsj og eventuelle utflukter der dere styrker bånd dere i mellom og snakker om private personlige ting og jobbrelevante ting?

- 11) Lar dere de ansatte ha stort handlingsrom ved for eksempel en endring eller prosjekt, eller må de utføre dette akkurat slik dere sier?
- 12) Finnes det en arena/fora der ledelsen og medarbeider møter og snakker om diverse i felleskap(klassens time eller kompetansedeling) Hvis ikke, er dette noe dere kunne tenkt dere?
- 13) Hvordan ser du på deg selv som sjef?

Medarbeider:

- 1) Ser du på lederen som den reelle lederen?
- 2) Snakker du med ledelsen i løpet av dagen utenom formelle fora?  
Hva snakker dere om?
- 3) Hva snakker dere om i uformell fora?
- 4) Hvilke kommunikasjonskanaler benytter dere? Ranger fra mest til minst
- 5) Er det viktig for deg at ledelsen er synlig og mulig å snakke med, hvis ja, hvor mye?
- 6) Synes du som ansatt at ledelsen lytter til dere ved avgjørelser? I så fall skjer dette kun gjennom formelle kanaler eller også uformelle?
- 7) Dersom en endring skjer, hvordan påvirker den dere og føler du at deres/din stemme blir hørt? Hvis ja, hvordan føler du dette skjer?
- 8) Føler du at den praten dere ansatte har dere imellom avgjør hvordan dere gjennomfører ting i bedriften?



- 9) Finnes det koalisjoner i bedriften?
  
- 10) Hvordan er kulturen/tradisjonen i organisasjonen for legitimitet innen kommunikasjonen i et vertikalt og horisontalt perspektiv?
  
- 11) Her dere felles lunsj, andre felles aktiviteter med ledelsen / mellomledere?  
Hva går praten i?
  
- 12) Hvordan ser du på dine sjefer?
  
- 13) Finnes det en arena/fora der ledelsen og medarbeider møter og snakker om diverse i felleskap(klassens time eller kompetansedeling) Hvis ikke, er dette noe dere kunne tenkt dere?