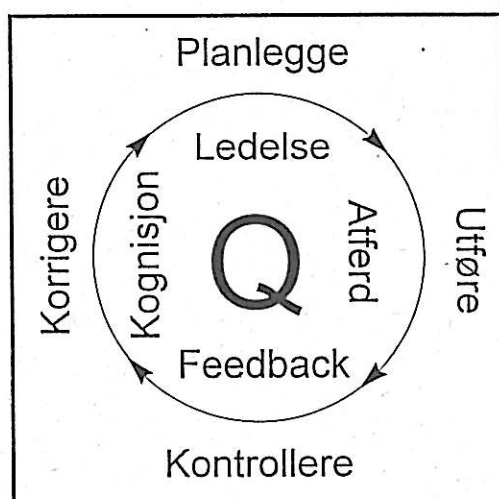


Kristin Hedenstad og Bjørn Otto Meyer

# Innarbeiding av kvalitetsstyring

Fallgruber og psykologiske problemstillinger



BYGGFORSK

Norges byggforskningsinstitutt

Kristin Hedenstad og Bjørn Otto Meyer

# **Innarbeiding av kvalitetsstyring**

Fallgruber og psykologiske problemstillinger

Prosjektrapport 127 – 1993

Prosjektrapport 127  
Kristin Hedenstad og Bjørn Otto Meyer  
**Innarbeiding av kvalitetsstyring**  
Fallgruber og psykologiske problemstillinger

ISBN 82-536-0421-1  
100 eks. trykt av  
Lobo Grafisk A/S, juni 1993  
Opptrykk 200 eks. oktober 1993

Cyclus resirkulert papir  
omslag 200 g/materie 100 g

© Norges byggforskningsinstitutt 1993

Adr.: Forskningsveien 3B  
Postboks 123 Blindern  
0314 OSLO  
Tlf.: 22 96 55 00  
Fax 22 69 94 38 og 22 96 55 42

Eventuelle faglige forespørsler til:

Psykolog Kristin Hedenstad  
Slyngveien 16  
0376 Oslo  
Tlf. 22 49 94 84

eller

Psykolog Bjørn Otto Meyer  
Frognerveien 64  
0266 Oslo  
Tlf. 22 44 17 15

# Forord

«Kvalitetsstyring. En utfordring for byggebransjen» som Norges byggforskningsinstitutt (Byggforsk) publiserte i 1989, beskrev hjelpemidler for å innarbeide kvalitetsstyring i bygge- og anleggsbedrifter. Instituttet har deretter praktisert og videreutviklet hjelpemidlene gjennom rådgivning til bedrifter og grupper av bedrifter. Metodene er benyttet i mer enn 100 norske bedrifter og etter hvert dobbelt så mange i Finland, Holland og Island.

Metodene gir veiledning i hvordan man får i gang prosesser for forandringer og forbedringer i bedrifter. Forståelse for denne typen arbeid ligger på siden av vanlige ingeniørmessig kunnskaper. Derfor så Byggforsk med stor interesse på muligheten til å få studert metodene nærmere da to psykologistudenter skulle utføre sin hovedoppgave og ønsket å konsentrere den om kvalitetsstyring i praksis.

Resultatene er åpenbart nyttige for alle ledere og rådgivere som arbeider for å innføre kvalitetsledelse og kvalitetsstyring i bedrifter. Instituttet håper fremstillingen kan bidra til at flere oppnår en vellykket innarbeiding av kvalitetsledelse i bedrifter og ikke bare utarbeiding av papirmessige kvalitetssystemer.

Det er med stor glede vi publiserer rapporten.

Oslo, mai 1993

Ola Stave  
Forskningsjef

Denne rapporten er skrevet med utgangspunkt i en hovedoppgave i psykologi. Hovedoppgaven «Psykologiske faktorer i implementering av kvalitetsstyring» ble levert ved Psykologisk Institutt, Universitetet i Oslo, i september 1992.

Denne rapporten er en presentasjon av en del av de funn som ble presentert i oppgaven. De er her presentert i en noe forenklet form, selv om deler av rapporten nok vil kreve mye av leseren. Men som kjent er det «itt'no som kjem tå seg sjøl».

Hensikten med rapporten er at personer som arbeider med eller er interessert i kvalitetsmetodikk, skal kunne dra nytte av de resultatene vår undersøkelse har kommet fram til. Det er ikke tidligere offentliggjort tilsvarende psykologisk forskningsmateriale på kvalitetsmetodikk.

De resultatene som framkommer i rapporten, er ment å være en veiledning for bedrifter som skal arbeide med implementering av kvalitetsstyring (KS). Vi vil presentere en del fallgruber det er lett å gå i, og noen retningslinjer for hvordan disse kan unngås.

Datagrunnlaget, en del metodiske avveininger og teoretiske betraktninger er ikke tatt med i denne rapporten. Lesere som er interessert i mer utfyllende stoff, kan henvende seg til forfatterene (adresser på foregående side).

Vi vil til slutt rette en takk til Norges byggforskningsinstitutt for at de har gjort denne undersøkelsen mulig.

Oslo, februar 1993

Psykolog                      Psykolog  
Kristin Hedenstad        Bjørn Otto Meyer



# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>	<b>6 Top-down og Bottom-up</b> .....	<b>23</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>5</b>	<b>7 Konflikter</b> .....	<b>24</b>
<b>2 Prosjektbeskrivelse</b> .....	<b>6</b>	7.1 Konflikter – hvordan de oppstår og ser ut .....	24
2.1 Undersøkelsens målsetning .....	6	7.2 Konfliktmestring .....	24
2.2 Presentasjon av problemstillinger .....	6	7.3 Årsaksforklaringer .....	25
2.3 Valg av metode .....	6	7.4 Konklusjon .....	28
2.4 Utvalget .....	7	<b>8 Kommunikasjon</b> .....	<b>29</b>
Utvalg av bedrifter .....	7	8.1 Veiviser .....	29
Utvalg av personer .....	7	8.2 Kommunikasjonssvikt .....	30
2.5 Undersøkelsens avgrensning .....	8	8.3 Styringsdata .....	31
<b>3 Konsulentrollen og eierforholdet til KS-prosessen</b> .....	<b>9</b>	8.4 Konklusjon .....	33
3.1 Ekspertkonsulent og prosesskonsulent .....	9	<b>9 Substans og struktur</b> .....	<b>34</b>
3.2 Faser i prosesskonsultasjon .....	10	<b>Referanser</b> .....	<b>36</b>
3.3 Fallgruber ved bruk av konsulenter i FoU-prosesser .....	10		
3.4 Valg av konsulentrolle gir konsekvenser for læring .....	11		
<b>4 Internforankring av endringsprosessen</b> .....	<b>12</b>		
4.1 Betydningen av mål for KS .....	12		
4.2 Betydningen av feedback for KS .....	13		
Feedback i forhold til mål .....	13		
Feedback og motivasjon .....	13		
4.3 Forventinger og mestring .....	14		
4.4 Lederen som en god modell .....	15		
4.5 Konklusjon .....	16		
<b>5 Medbestemmelse</b> .....	<b>17</b>		
5.1 Medvirkning .....	17		
5.1.1 Konklusjon .....	19		
5.2 Delegering .....	20		
5.2.1 Konklusjon .....	21		
5.3 Ledelsenes syn på sine medarbeidere .....	21		
		<b>Liste over figurer:</b>	
		Fig 1. Organisasjonen og dens omgivelser .....	8
		Fig 2. Konsulentroller .....	10
		Fig 3. Målhierarkiet .....	13
		Fig 4. Effekten av lederens kjefting .....	14
		Fig 5. Ulike grader av medbestemmelse .....	17
		Fig 6. Lederes holdning til underordede .....	21
		Fig 7. Konfliktsirkelen .....	31
		Fig 8. Balansen mellom tiltak rettet mot substans eller struktur .....	34

# 1 Innledning

Kvalitetsbegrepet har vært i rask utvikling. Det inngår som en bærende idé i organisasjonsutviklingsprosesser som i dag finner sted i mange resultat- og konkurranseutsatte virksomheter.

Det som skiller kvalitetssystemene fra annen organisasjonsutvikling (OU), er de eksterne kravene fra kunder om dokumentasjon av arbeidsprosesser som kommer i tillegg til interne krav om forbedringer. Vår undersøkelse viser at innarbeiding av kvalitetssystemer i stor grad møter de samme problemene som OU-prosesser generelt. Med kvalitetssystemer mener vi her kvalitetskontroll, kvalitetssikring, kvalitetsstyring, kvalitetsledelse og total kvalitetsledelse (TQM). Rapporten retter seg først og fremst mot arbeid med kvalitetsstyring (KS).

Mange organisasjoner står i dag overfor et ustabil miljø, karakterisert av høy kompleksitet og forholdvis liten grad av forutsigbarhet. Dette medfører at organisasjoner må tilrettelegge forholdene for en kontinuerlig tilpasning og læring til sitt miljø. Organisasjonen må ikke bare være i stand til å reagere i forhold til omgivelsene, men også aktivt kunne administrere fram forandringer selv. Organisasjonens evne til læring og endring vil spille en vesentlig rolle for dens overlevelse. Læring i organisasjoner og organisasjonsutviklingsprosesser som KS, henger nøye sammen. Det er imidlertid viktig å presisere at selv om læring i organisasjoner innebærer en form for OU, innebærer ikke nødvendigvis all OU læring for organisasjonen.

Undersøkelsen har derfor valgt å sette arbeidet med innføring av KS inn i et læringsperspektiv. Ulike former for læring må finne sted før KS-prosessen forankres i organisasjonen.

Innen moderne organisasjonsteori har forestillingen om at organisasjoner lærer etter hvert fått stor utbredelse (Argyris 1983, 1990). Organisasjonslæring innebærer at organisasjonen på grunnlag av erfaringer og ny forståelse endrer organisasjonsmønstre og handlinger. Et viktig spørsmål er om det er selve organisasjonen som lærer, eller om det er dens medlemmer som tilegner seg nye tenkemåter og atferdsmønstre. Læring i organisasjoner kan betraktes som en samlebetegnelse på alle prosesser der organisasjonen demonstrerer evne til å tilpasse seg og mestre endringer og usikkerhet i omgivelsene. Organisasjonen lærer imidlertid gjennom enkeltindividene.

Dersom organisasjonens barrierer mot læring er for store, vil ikke individuell læring kunne nedfelles i organisasjonen i form av nye handlingsmønstre (Argyris 1990). Konflikter i organisasjonen som takles på en slik måte at de hemmer læring, er eksempel på dette. Dette impliserer at organisasjonslæring er noe mer enn summen av individuelle læringserfaringer. Individuell læring kan betraktes som nødvendig, men ikke tilstrekkelig for organisasjonslæring.

I vårt møte med implementeringen av KS i bedriftene, har konsulentenes og bedriftenes erfaringer henledet vår oppmerksomhet på den effekten konsulenter, ledelse, kommunikasjon og konflikter har på innarbeidingsprosessen. Dette er tema som er grundig behandlet i organisasjonspsykologisk forskning. Vår målsetting har vært å relatere resultater av denne forskningen til den prosessen som KS innebærer.

## 2 Prosjektbeskrivelse

### 2.1 Undersøkelsens målsetning

Norges byggforskningsinstitutt (Byggforsk) startet i 1991 med en analyse og oppdatering av sitt Mønster for Kvalitetssystem (MKS) for tilpasning til 90-årenes nye krav og behov for kvalitetsstyring nasjonalt og internasjonalt. I denne forbindelse ble det i tidsrommet januar – august 1992 gjennomført en undersøkelse av noen av de prosessene som settes i gang i organisasjoner som implementerer kvalitetsstyring (KS). Undersøkelsen var et ledd i å få en bedre kunnskap om de ulike mellommenneskelige prosessene som følger med arbeidet med innføring av KS i en organisasjon. Byggforsks konsulenter ønsket mer kunnskap om disse prosessene for å kunne bidra til å styre dem på en mer effektiv måte.

Erfaringer fra arbeidet med MKS viste at det skjedde noe med folks holdninger og verdisystemer, og det ble vel så viktig å arbeide med dette som med dokumentering av arbeidsprosessene og bedriftens formelle struktur.

Arbeidet med å utvikle en holdning til KS viste seg å gripe inn i prosesser som lå utenfor den tradisjonelle teknisk-ingeniørmessige kompetansen. Det avdekket et behov for mer tverrfaglig kunnskap.

Undersøkelsens oppgave ble derfor å tilføre psykologisk innsikt i det arbeidet som allerede var nedlagt i bedriftene, samtidig som dette kunne tenkes å gi innspill til det videre arbeidet med MKS-revisjonen.

Undersøkelsens målsetning har vært å anvende psykologisk forskning og kompetanse på de endringsprosessene som innføring av KS setter i gang i de ulike bedriftene.

KS er ikke tidligere blitt studert på tilsvarende måte av psykologer. Det eksisterte derfor ikke tidligere erfaringer fra KS som vi kunne bygge videre på i vårt arbeid. Våre analyser av endringsprosessene i de ulike bedriftene bygger derfor på psykologisk kompetanse fra endringsprosesser generelt. De resultater vi kom fram til, kan således være en begynnelse til å fylle et teoretisk og empirisk vakuum i utviklingen av KS.

Prosjektet har ikke hatt til hensikt å evaluere det arbeidet konsulentene fra Byggforsk har utført eller de resultatene bedriftene har kommet fram til gjennom sitt arbeid med MKS. Undersøkelsen kan hel-

ler ikke evaluere bedriftenes nytte av arbeidet med KS, fordi vi mangler data om bedriftenes utgangspunkt.

Vår undersøkelse har kun rettet seg mot de ulike prosessene aktørene har erfart i arbeidet med KS.

Undersøkelsen var grunnlag for forfatterens hovedoppgave i psykologi ved Psykologisk Institutt, Universitetet i Oslo.

### 2.2 Presentasjon av problemstillinger

På bakgrunn av denne bestillingen fra Byggforsk, mangelen på tidligere forskning og prosjektets tidsbegrensning så vi det som hensiktsmessig å ha en åpen tilnærming til feltet, uten for spesifikke problemstillinger i utgangspunktet.

Vi startet ut med to hovedproblemstillinger:

- Hva ved interne forhold i organisasjonen kan fremme eller hindre implementeringen av KS?
- Hva skjer i relasjonene mellom mennesker i organisasjonen, og hvordan oppfatter de det som skjer i implementeringen av KS?

Det bør imidlertid påpekes at det i denne type undersøkelser ofte ligger et ønske om å lokalisere kritiske suksessfaktorer. Vår undersøkelse gjenspeiler i større grad de problemene bedriftene har erfart i KS-prosessen. De positive resultatene som Byggforsk har i arbeidet med KS, vil derfor være mindre synlige i rapporten.

Vi ønsker å sette resultatene av undersøkelsen inn i en større sammenheng. Ved å lokalisere forbedringsområder vil undersøkelsen samsvare med tenkningen i KS-tradisjonen.

### 2.3 Valg av metode

Vår metode og de resultatene vi vil presentere, bærer preg av å være anvendt forskning i den forstand at hovedmålet med undersøkelsen er å kunne løse praktiske problemer på en bedre måte. Vi

har derfor lagt mindre vekt på rene akademiske interesser og krav til rigorøs metodikk.

Vi valgte å gjennomføre et sammenlignende casestudie for på den måten å få anledning til å gå mer i dybden på hvert enkelt case. For oss var det vesentlig å få med så mange variabler som mulig for å kunne generere hypoteser. Vi har derfor valgt å ta med flere case i vår undersøkelse. Dette gjør at de funn vi har kommet fram til, ikke direkte kan overføres til andre organisasjoner. Hver bedrift har sin unike historie med KS. Likevel synes det å tre fram noen fellestrekk som kommer fram ved sammenligning av de erfaringer bedriftene har gjort.

For å kunne fange opp kompleksiteten i de prosessene vi skulle undersøke, benyttet vi et semi-strukturert intervju. Det vil si at vi satte opp temaer som skulle dekket under intervjuet uten å lage en standardisert intervjuguide. På denne måten kan intervjueren stå friere til å følge opp de svarene og problemstillingene informanten selv kommer med. Denne metoden er tilstrekkelig fleksibel, slik at den kan fange opp flest mulig faktorer. Det ble derfor vesentlig å ha et så bredt som mulig datagrunnlag for å kunne danne oss et bilde av de prosessene som implementering av kvalitetsmetodikk innebærer.

På denne måten ønsket vi også å sikre oss at det var de problemene som bedriftene selv opplevde som vesentlige, vi fokuserte i undersøkelsen (Mills 1979).

De problemstillingene vi reiser i denne rapporten, vil kunne være anvendelige for å forstå og tilrettelegge innføring av KS. Vi vil her legge vekt på de generelle funnene vi har kommet fram til i vår undersøkelse.

## 2.4 Utvalget

### UTVALG AV BEDRIFTER

De bedriftene vi har undersøkt har blitt valgt ut etter følgende kriterier:

1. Bedriftene skulle ha vært gjennom Byggforsks innføringsprogram for KS. Dette forutsetter at alle bedrifter hadde arbeidet med KS i ca. 30 måneder.
2. Programmet skulle vært avsluttet i løpet av 1991. Kriteriet ble valgt for at prosessen skulle stå mest mulig klart og detaljert for de som hadde deltatt.
3. Bedriftene skulle representere minimum to forskjellige bedriftssamarbeidsprosjekter. Kriteriet ble tatt med for å få en kontroll på at våre resultater ikke reflekterte erfaringer fra et samarbeidsprosjekt som ikke var representativt.

4. Bedriftene skulle ha hatt ulike konsulenter fra Byggforsk. Kriteriet ble valgt for at ikke én konsulentens stil, med dens styrker og svakheter, skulle farge det inntrykket vi dannet oss.
5. Bedriftene skulle ha fast ansatte produksjonsarbeidere. Kriteriet ble valgt for å lette tilgjengeligheten til de som hadde vært med i prosjektet. I entreprenørbedriftene er det stor utskifting av arbeidskraft. Dette ville ført oss ut i et regelrett detektivarbeid for å finne tak i de ulike arbeiderne som var ansatt i bedriften mens de holdt på med KS-prosessen.
6. Bedriftene skulle ha en noenlunde fast struktur. Dette kriteriet ble valgt for å lette oversikten for oss. En del bedrifter i bygg- og anleggsbransjen er organisert som prosjektorganisasjoner. Vi antok at disse ville være av en så spesiell karakter at vi valgte å utelukke dem.
7. Bedriftene måtte stille seg villige til å gi av sin tid for at vi skulle kunne gjennomføre våre intervjuer med deres ansatte. Vi var prisgitt deres villighet, uten å ha anledning til å kunne yte noe direkte tilbake, bortsett fra at de ville få tilsendt prosjektrapporten når den forelå ca. et år seinere.

Etter at kriteriene 1 – 6 var oppfylt, satt vi igjen med toogtyve (22) bedrifter. Av disse ble det foretatt et randomisert utvalg på ti (10) bedrifter fra tre ulike klubber. Disse ble tilskrevet og forespurt om de var villige til å delta i undersøkelsen. Syv stilte seg i utgangspunktet positive, hvorav en tydeligvis hadde misoppfattet vår henvendelse. De trodde det var en oppfølging fra Byggforsk. Vi valgte ikke å gå videre med denne bedriften etter at misforståelsen var kommet for dagen.

### UTVALG AV PERSONER

Vi har intervjuet personer på alle nivå i bedriftene i samtlige bedrifter. Det vil si fungerende leder, avdelingsledere, personer i stabsfunksjoner, formenn, baser og produksjonsarbeidere. Hovedfokus har vært på ledelsen og de som har sittet i styringsgruppene.

Vi har gjennomført tretti-syv (37) intervjuer i bedriftene. I to av bedriftene har vi hatt gruppeintervjuer med medarbeiderne. Et av intervjuene er foretatt over telefon. Til sammen er det intervjuet førti-åtte (48) personer i bedriftene. Hvert individual-intervju har tatt ca. 2 timer. Noen av intervjuene med medarbeiderne har vært kortere (1/2 – 1 time), og gruppeintervjuene noe lenger (ca. 3 timer). Vi har også intervjuet konsulentene fra Byggforsk som har arbeidet med de aktuelle bedriftene.



## 2.5 Undersøkelsens avgrensning

Den metoden vi har benyttet i vår oppgave, gjør at de resultatene vi presenterer har sine klare begrensninger. Vi kan ikke si noe om hvilket utbytte de ulike bedriftene har hatt av arbeidet med KS. For å kunne si noe om utbytte, ville det være nødvendig å se mer på de ulike bedriftenes utgangspunkt. Vi kan heller ikke gi noen bedømming av de konsulenttjenestene Byggforsk selger, eller av MKS.

På bakgrunn av den problemstillingen, metoden, vi har benyttet, har vi fått et stort tilfang av informasjon. Vi har sett det som vesentlig å behandle et bredt spekter av psykologiske problemstillinger. Dette har ført til at noen temaer er mer utførlig behandlet enn andre.

Overordnede begreper som motivasjon og bedriftskultur er forsøkt unngått. For å forstå hva disse begrepene innebærer, har vi valgt å beskrive noen av de prosesser som inngår i disse begrepene.

Undersøkelsen behandler heller ikke bedriftenes eksterne forhold til myndigheter, kunder eller leverandører. Dette er valgt utelatt på tross av at disse relasjonene spiller stor rolle for bedriftens utforming av KS-systemer.

KS berører mange fagfelt. Den tekniske og økonomiske siden av KS er ikke behandlet i undersøkelsen. Krisen i bygg- og anleggsbransjen har stor innvirkning på det daglige liv i de bedriftene som er med i undersøkelsen. De økonomiske rammebetingelsene ligger som én av premissene for det som skjer i bedriftene.

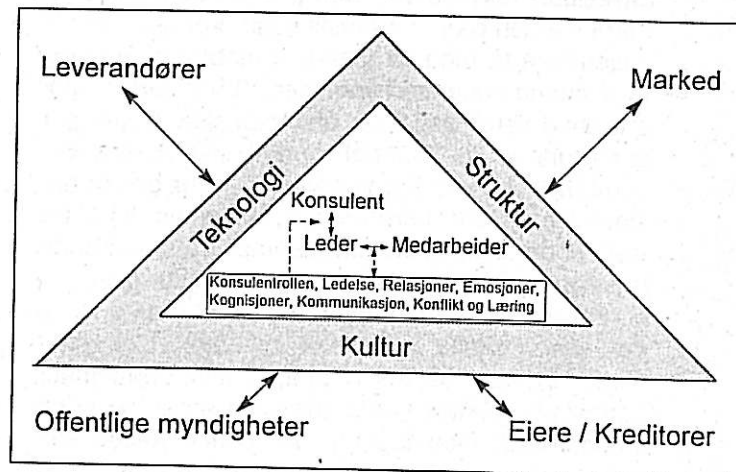


Fig. 1  
Organisasjonen og dens omgivelser  
Undersøkelsen tar først og fremst for seg faktorene internt i organisasjonen (inne i trekanten).  
Disse faktorene påvirker og blir påvirket av de utenforliggende faktorene.

Vi har innledningsvis pekt på at undersøkelsen er et resultat av praktiske problemer i arbeidet med KS. Som et resultat har undersøkelsen lagt mindre vekt på de kravene som stilles til reliabilitet og validitet i psykologisk forskning. Det vesentlige har vært å reise problemstillinger og peke på mulige løsninger.

# 3 Konsulentrollen og eierforholdet til KS-prosessen

Vi har tidligere påpekt at forandringsprosesser innebærer læring. Forandringer kan omfatte individers holdninger, verdier og forestillinger om seg selv og sine omgivelser. Forandringer kan til å begynne med være ubehagelige og virke skremmende. I OU-prosesser der organisasjonen benytter ekstern konsulentbistand, vil konsulentene få en sentral rolle som rådgivere, støtte for ledelsen og katalysatorer i prosessene.

## 3.1 Ekspertkonsulent og prosesskonsulent

Konsulentrollen beskrives ofte ut fra to perspektiver, som gjenspeiler konsulentens grad av styring i endringsprosessen. Schein (1990) skiller mellom ekspert- og prosesskonsultasjon. Ved *ekspertkonsultasjon* har organisasjonen i stor grad selv diagnostisert problemet og vet hvilke tjenester de vil ha. Hvorvidt denne modellen fungerer, er avhengig av om organisasjonen har stilt den rette diagnosen, og om denne er tilstrekkelig kommunisert til konsulenten. Konsulenten vil analysere problemene og på bakgrunn av erfaringer og kunnskaper ta en beslutning om hvilke tiltak som skal gjennomføres. Tankeprosessen fra problem til løsning vil derfor i stor grad gå utenfor bedriften. Ekspertkonsultasjon innebærer at konsulenten vet hva som er best for organisasjonen. Læringen i problemløsningsprosessen vil forbli skjult for organisasjonen, fordi organisasjonen kun får presentert løsningen. Denne modellen gir mye kontroll til konsulenten. En risiko er at organisasjonen ikke aksepterer de løsningsforsøkene som konsulenten foreskriver. Ekspertkonsultasjon kan derfor medføre at konsulenten blir den ansvarlige for at prosessen drives og styres. Det vil innebære en stor risiko for at eierforholdet til endringsprosessen forblir hos konsulenten, og ikke hos bedriften. Dette kan medføre at organisasjonen blir avhengig av konsulenten og de tiltakene som konsulenten beskriver. Forskning antyder at en grunn til at individer med formell autoritet ofte kontrollerer

utfallet, kan være mangel på trening i prosessstyring (Moore 1986).

Schein (1988) hevder at kontroll over forandringsprosessen forutsetter evne til å mestre prosessen på en effektiv måte. Derfor bør konsulentens rolle være å hjelpe systemet til å forbedre sin evne til å mestre endringsprosesser. Denne konsulentrollen betegnes som *prosesskonsultasjon*. Det legges vekt på at organisasjonen skal drive egen problemløsning og måle sin egen fremgang. Konsulentens ekspertise består i å hjelpe organisasjonen til å hjelpe seg selv. Denne form for konsultasjon krever mer av bedriften og dens ledelse enn mer ekspertorienterte roller. Maier (1970) hevder at en god konsulent kan øke kvaliteten på beslutninger ved å være den som stiller gode spørsmål. Spørsmålene vil kunne påvirke retningen på lederes tenkning. Spørsmålene bør være utforskende, hypotesetestende og bevisstgjørende og ikke evaluende. Konsulentens rolle blir derfor ikke å fremme eller forkaste ideer (Maier 1970). Det er ikke prosesskonsulentens ansvar å drive prosessen, men å følge prosessen og kommentere dens utvikling, slik at organisasjonen kan endre retning.

Schein stiller seg skeptisk til om konsulenter i det hele tatt skal tre inn i rollen som eksperter. Han argumenterer for at det er mer formålstjenlig å være opptatt av organisasjonens egen fremtidige mestring. Det arbeides ut fra en grunnleggende idé om at klienten selv er ansvarlig for løsningen av sine problemer, og bør ha eierforholdet til egen endringsprosess. Det blir da konsulentens oppgave å dyktiggjøre i forhold til problemer og konflikter som ledere og organisasjonen som helhet kommer til å møte i forandringsprosessen. Konsulenten som ekspert på endringsprosesser, har ansvar for å formidle sin hjelp på en slik måte at organisasjonen ikke blir avhengig av konsulenten. En annen forutsetning for prosesskonsultasjon er at bare organisasjonen vet hva slags forbedringstiltak som i siste instans vil virke. Ved prosesskonsultasjon blir organisasjonen betraktet som ekspert på seg selv, slik at det er organisasjonen selv som er best i stand til å utvikle løsninger som passer.

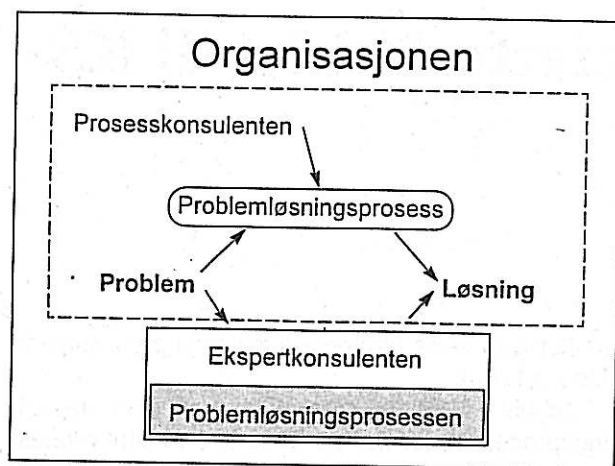


Fig 2  
Konsulentroller  
Ekspertkonsulenten trekker hele problemløsningsprosessen ut av organisasjonen, mens prosesskonsulenten bidrar til at organisasjonen selv finner løsningene.

### 3.2 Faser i prosesskonsultasjon

Intensjonenene med en OU-prosess som KS, er at det skal være en kontinuerlig prosess. I en slik prosess vil OU-konsulentens rolle forandres over tid. Konsulentens starter som lærer, går etter hvert over i en treningsrolle og ender ideelt sett opp som rådgiver.

Grunnlaget for den videre OU-prosessen legges i den første fasen. Konsulentens viktigste oppgave er å få bedriften til å forstå hva OU og organisasjonslæring er. Det er vesentlig å avklare konsulentens forhold til organisasjonen. For at konsulentens skal kunne overføre kunnskap, må hun eller han lære organisasjonens verdinormer å kjenne, samtidig som disse tydeliggjøres for organisasjonen (Schein 1988). I denne lærefasen vil organisasjonen være avhengig av konsulentens. Dersom ikke konsulentens er til stede, faller møter og planer ofte sammen. Når organisasjonen skal identifisere status, blir konsulentens rolle gradvis en annen. Han må få organisasjonen til selv å ta mer ansvar for det som foregår, og lærerrollen forsvinner. Konsulentens karakteriseres som en trener som skal hjelpe gruppen til å overvinne sine svakheter og til å utvikle kunnskaper og ferdigheter for å mestre de problemene den står overfor.

Etter hvert som organisasjonen demonstrerer evne til å mestre sine problemer, endres rollen ytterligere. Konsulentens står selv ansvarlig for å gjøre organisasjonen uavhengig av konsulentens bistand. Dette innebærer at OU, eller KS, blir en del av den daglige virksomheten. Konsulentens virkemidler blir nå å rådgi, og kommentere arbeidsmåter og prosesser. Konsulentens trenger imidlertid ikke å forholde seg passiv og vente på anmodning om råd fra organisasjonen. Det kan være en løs-

ning å avtale med organisasjonen hvordan forholdet i denne fasen skal være.

Et tilbakevendende problem for konsulentens vil være å finne ut hvor sterkt han skal involvere seg i det som foregår i organisasjonen. Det er umulig å gi en fasit på dette dilemma. En stor grad av involvering og initiativ kan føre til avhenighet og passivitet fra bedriften. På den annen side vil en for passiv og avventende stil kunne føre til at bedriften mister initiativ og pågangsmot.

Konsulentrollen blir ut fra dette et spørsmål om grad av initiativ og valg av virkemidler.

### 3.3 Fallgruber ved bruk av konsulenter i FOU-prosesser

*«Vi jobber bedre med konsulentene på nakken. De er pådrivere.»*

Ekspertkonsulenter vil raskt markere sin ekspertise på grunn av sin faglige tyngde og bransjekunnskap. Dette kan resultere i at konsulentens tidlig i prosessen får autoritet i organisasjonen og styringen. Konsulentens grad av autoritet vil videre påvirke hvilke forventninger organisasjonen stiller til konsulentene, både i forhold til hvordan og i hvilken grad han skal lede dem gjennom prosessen.

Ekspertens fagterminologi kan være en faktor som understøtter konsulentens autoritet ytterligere. Kvalitetsterminologien er vanskelig med mange kompliserte begreper og uttrykk. Terminologien setter kvalitet foran nesten hvert ord. Dette gjør at ord som impliserer vidt forskjellig ting, lett kan oppfattes ganske likt; «kvalitetsprogram, kvalitetssystem, kvalitetsplan, kvalitetsstyring, kvalitetssikring, kvalitetsledelse». For ytterligere å forvanske språket har man i den senere tid begynt å sette ordet «total» foran «kvalitet», slik at man snakker om for eksempel «totalkvalitetsstyring» som noe kvalitativt og kvantitativt forskjellig fra kvalitetsstyring. Dette blir et forvirrende språk, og en barriere mellom organisasjon og konsulent som en av informantene antydte: «Konsulentens bare snakket i veg. I begynnelsen turte jeg ikke å spørre når det var noe jeg lurte på. Folk er redde for å dumme seg ut.»

Undersøkelsen viser at svært få bedrifter i utgangspunktet hadde en klar formening om hva de gikk til. Flere bedrifter opplevde KS som «frivillig tvang» for ikke å miste markedsandelene. «Dersom dette hadde vært frivillig, hadde vi kommet for kort i kvalitetsprosessen.» Dette resulterte i at KS i flere bedrifter kan få status som «venstrehandsarbeid». «KS var noe vi slet oss gjennom på kveldstid.» Flere bedrifter har gitt uttrykk for at de hadde dårlig samvittighet for framgangen i KS-arbeidet. Det kan være fristende for en konsulent å benytte organisasjonens dårlige samvittighet som et virke-



middel for å øke organisasjonens prioritering av KS-arbeidet. «Vi har aldri betalt så mye for å få så mye kjeft.»

Resultatet blir imidlertid at organisasjonen arbeider med KS for å tilfredsstillende konsulenten framfor å se egennytten i arbeidet. Konsulentene risikerer med dette å få en rolle som leder over lederen. Kontrollen og styring med organisasjonens endringsprosess kan derfor bli liggende hos konsulentene.

En ringvirkning av dette er at KS ikke blir en integrert del av organisasjonen. Morgan (1988) hevder at konsulentene kan bidra til dette ved å kontrollere informasjon og kunnskap om mål og midler. Dette skaper avhengighet til konsulentene. Det å gi riktig informasjon til rett tid og demonstrere evne til å trekke sammen informasjon og identifisere problemområder på en effektiv måte, kan gi konsulentene ytterligere autoritet. Slik bevares deres ekspertstatus. Ansvar for engasjementet og framdrift i prosessen vil således være hos konsulentene. Som en bedriftsleder uttrykte det: «Konsulentene er ansvarlig dersom dette ikke lykkes.»

Forskning og praksis viser gjentatte ganger at endringsprosessen kan stoppe opp når en ekspertkonsulent avslutter oppdraget. «KS har ligget dødt. Det har sklidd ut.» Organisasjonslæringen indikerer ofte at de er avhengige av konsulentene for å komme videre, slik at de blir hjelpeløse i forhold til å styre sin egen prosess. Læringen beror derfor ikke bare på den kunnskapen konsulentene formelt formidler til organisasjonen, men også på samhandlingen mellom organisasjon og konsulent. Gulowsen (1975, i Moxnes 1981 A) bekreftet det samme i sin beskrivelse av konsulentenes rolle i samarbeidsprosjektet mellom LO og NAF, hvor prosessen faktisk stoppet opp når forskerne/konsulentene trakk seg ut.

### 3.4 Valg av konsulentrolle gir konsekvenser for læring

Valg av konsulentrolle gir konsekvenser for hva slags læring som formidles til organisasjonen. Denne sammenhengen synes mange konsulenter ikke å være seg bevisst.

Skandinavisk forskningstradisjon har sett det viktig å skille mellom to typer læring i organisasjoner. Disse læringsformene kan kalles *kunnskapsbasert læring* og *erfaringslæring*.

Moxnes (1981 B) beskriver den kunnskapsbaserte læringen rettet mot fakta, kunnskaper og prosedyrer. Den blir formidlet gjennom en konsulent, som har bestemt målet. Den kunnskapsbaserte læringen er avhengig av en ekspert som doserer læringen, forvalter sannheter og gir de rette svarene. Denne læring er relativt angstfri, fordi den konsen-

treres om fornuft og fakta. Tradisjonelle forestillinger om rasjonalitet legger vekt på at handling følger som en naturlig konsekvens av innsikt og kunnskap (Askvik & Espedal 1989). Forskning viser at dette kun er en del av sannheten (Bandura 1977, Argyris 1990). Det blir derfor vesentlig å skille mellom innsikt og handling.

Erfaringslæring setter handlingen i høysetet. Først i praksis vises det om man behersker en ferdighet (Luthans & Kreitner 1985). Målsettingen med erfaringslæringen er å gjøre den som lærer bedre i stand til å takle fremtidige problemer. Erfaringslæringen gjør organisasjon og individ bedre i stand til å sette sine egne mål, og oppleve at dette er nyttig og viktig. Erfaringslæringen gjør også organisasjonene i stand til å stille spørsmål ved riktige løsninger (Argyris 1982 B). Det innebærer å vurdere hvorvidt gamle løsninger på nye problemer er det mest hensiktsmessige. Den som lærer, erfarer at det å bevege seg fra det kjente til det ukjente kan være angstvekkende. Erfaringslæring forutsetter derfor et tillitsfullt miljø som tillater prøving og feiling, og refleksjon rundt egen erfaring.

Kunnskap og rasjonalitet er derfor ikke noen garanti for bedre handling. Innsikt som ikke ledsages av praktiske forandringer, kan betraktes som ufullstendig læring.

En form for erfaringslæring er metalæring. Dette er den læringen som organisasjonen og dens medlemmer erverver seg som et resultat av selve endringsprosessen (Argyris 1990, Moxnes 1980). Et aspekt ved læringen er de målene organisasjonene har på papiret, konsulentenes umiddelbare hensikter og deres åpenbare funksjon. Et annet aspekt er den virkning som prosessen har uansett erklærte mål. Metalæring vil alltid være til stede, og kan fremme eller motarbeide organisasjonens eller konsulentens hensikter (Moxnes 1981 B, Argyris 1982 B). Eksempel på metalæring er hvilken lærdom bedriftene sitter igjen med som konsekvens av samhandlingen med konsulentene, og hvordan denne samhandlingen er taklet. Metalæringen i prosesskonsultasjon er selve dyktiggjøringen i problemløsningsprosessen. Organisasjonens metalæring i ekspertkonsultasjonen kan være takling av relasjonen til konsulentene.

Det blir ut fra dette vesentlig for bedrifts ledere og konsulenter å velge en framgangsmåte som tilfredsstillende bedriftens behov.

Ekspertkonsulentene vil kunne gi enkle og raske løsninger på praktiske problemer, uten at bedriften øker sin egen kompetanse i forhold til å løse framtidige problemer.

Prosesskonsulentene arbeider med et lengre tidsperspektiv. Veien fram til løsninger av problemene blir lenger og mer krevende for bedriften, men bedriften vil øke sin egen kompetanse og mestring av problemer. Bedriften blir mer selvstendig.



## 4 Internforankring av endringsprosessen

Litteraturen om organisasjonsendring er ofte beskrevet i forhold til enten suksess eller mislykkeshet. De færreste organisasjonsendringer kan beskrives ut fra disse motpolene. Det eksisterer ulike grader av hvorvidt endring har funnet sted. Problemet er ikke å beskrive hvorvidt endring foreligger, men i hvilken grad. Dette berører problemstillingen om internforankring. Et mål på grad av internforankring av KS-prosessen kan være hvor langt ned i bedriftshierarkiet prosessen har nådd.

Internforankring defineres her som styrken på individets identifikasjon med og involvering i organisasjonen (Mowday et.al 1982, i Griffin & Bateman 1986). Identifikasjon omfatter det å dele interesser og mål med andre individer, oppleve tilhørighet, lojalitet, og å støtte organisasjonens mål. Involvering omfatter engasjement i aktiviteter som støtter organisasjonens mål samt et ønske om å beholde medlemskapet i bedriften (Patchen 1979 & Gould 1979, i Griffin og Bateman 1986).

Et aspekt som ofte undervurderes av ledere i implementeringen av KS, er deres overordnede ansvar i internforankring av prosessen. Ansvaret kan utøves spesielt ved å etablere og klargjøre mål og forventninger, og ved å være en god rollemodell for medarbeidere.

### 4.1 Betydningen av mål for KS

«Vi gjør så godt vi kan.»

I organisasjoner hvor det er flere som tar avgjørelser, kan det være lett å presentere flere og inkonsistente budskap om hvor man vil til sine underordnede. «Ledelsen er lite samkjørte, og deres prioriteringer spriker.» Slike organisasjoner bærer preg av manglende rettesnorer for arbeidet og utilstrekkelig oppfølging og tilrettelegging. Mangel på retningslinjer gjør det vanskelig å vite hva ledelsen kan kreve av medarbeidere og omvendt.

Ifølge én grunnleggerne av kvalitetssystemtenkningen (Juran 1988), er det vesentlig for innføring av kvalitet i organisasjoner å etablere en visjon, policy og mål. En visjon er en erklæring fra ledelsen om hvor de ønsker å være på et gitt tidspunkt i fremtiden. Policy er en erklæring som formidler de prinsipper og verdier som skal prege organisasjonen. Svært få bedrifter har en formalisert visjon og

policy. En kvalitetspolicy bør være en del av bedriftens totale policy og vil synliggjøre hvilken prioritet KS skal ha i organisasjonen, samtidig som den legitimerer hvilke handlinger som er i tråd med KS. Mangel på policy gjør de ansatte ute av stand til å konfrontere hverandre med utilstrekkelighet. En av informantene hevdet at «vi savner retningslinjer for hva vi kan kreve av ledelsen.»

Visjon og policy er lite konkrete mål. Locke og Schweiger (1979) hevder at dersom man skal forutsi effektivitet og motivasjon, må man bevege seg bort fra abstrakte motiver og behov. Etablering av konkrete mål og delmål kan være en måte å gjøre dette på.

Det finnes mye psykologisk forskning på effekten av mål i forhold til effektivitet og prestasjoner i organisasjoner (Locke et.al. 1988, Bandura & Cervone 1983, Locke et.al. 1986, Griffin & Bateman 1986, Williams & Lillibridge 1992). Locke (1981) argumenterer for at mål påvirker prestasjoner ved å motivere individet til oppnå dem. Det er spesielt tre sider ved Lockes teori som støttes av forskning. Det er at individer presterer bedre dersom målene er vanskelige, spesifikke og aksepterte.

Spesifikke mål antas å ha en retningsgivende funksjon for atferd. En leder fortalte at deres mål var å «gjøre så godt vi kan». Medarbeiderne på sin side opplevde at de måtte «lese litt mellom linjene». Dette indikerer at organisasjoner med vagt definerte mål ikke vil ha like ensrettet innsats som organisasjoner med spesifikke mål. Medarbeiderne vil selv definere sine mål og standarder, som ikke nødvendigvis samsvarer med ledelsens. «Vi har valgt å følge vårt eget hode framfor å rette oss etter ledelsen.» Dette kan bli en vesentlig motkraft til innføringen av KS-systemet, som nettopp forutsetter ensrettet innsats og felles prioriteringer. Mange bedrifter synes ikke å ta denne forutsetningen på alvor. Bandura og Wood (1989) konkluderer med at individer som har en uklar forståelse av hva de forsøker å oppnå, vil være dårlig motivert og dårlig ledet. «Ledelsen sier at nå vet de hvordan firma er, og hvem som har hvilke oppgaver. Jeg trodde dem visste det hele tiden, jeg.»

Moxnes (1981) hevder at mangel på mål eller standarder å måle sin prestasjon mot, kan resultere i manglende læring. Individet får lite holdepunkter for å vurdere det de gjør, eller for å evaluere sine evner. Overordnede mål er for langt borte i tid til å være selv motiverende. Ivancevich (1976, 1977, i Griffin &

Bateman 1986) viser til resultater på at langsiktig målsetting har en positiv effekt på tilfredshet, men at den positive effekten reduseres over tid dersom delmål mangler. Her får delmål en viktig funksjon. Delmål øker innsats og dirigerer atferd for en kortere periode. «Hvis man ikke har delmål, vil det være vanskelig å se hvor man er på veien», uttrykker en leder. Motivasjon øker mest effektivt ved hjelp av langsiktige mål som er retningsgivende for handling, kombinert med en rekke oppnåelige delmål som vedlikeholder innsatsen over tid (Bandura & Wood 1989).

Dette indikerer at organisasjonene blir avhengige av både langsiktige, overordnede mål og kortsiktige delmål for å øke medarbeidernes ytelser. KS skal ivareta bedriftens behov for både langsiktige og kortsiktige mål. Våre erfaringer tilsier at dette har vært ett av de store problemene for bedriftslederene. De greier ikke å operere med langsiktige målsetninger. De få langsiktige målene lederene hadde satt seg, var imidlertid diffuse og lite anvendelige i forhold til styring av bedriften.

## 4.2 Betydningen av feedback for KS

Feedback kombinert med mål øker innsats og effektivitet (Locke & Schweiger 1979, Cusella 1987, Algera 1990 B). Feedback på individnivå kan defineres som informasjon om individets tidligere atferd som formidles til individet (Cusella 1987). Det er spesielt to faktorer som gjør at feedback har effekt. Det er for det første at feedback blir sammenliknet med et mål, og at mottageren er motivert for å redusere avstanden mellom målet og den reelle tilstanden som feedback indikerer at individet befinner seg i.

### FEEDBACK I FORHOLD TIL MÅL

«Vi får ikke feedback av ledelsen».

Det er vanlig å foreta et skille mellom feedback gitt i forhold til et sluttresultat, og feedback som gir informasjon om prosessen som fører fram til resultatet. Sistnevnte antas å ha størst effekt på effektivitet og prestasjoner. For at feedback skal være effektiv må mål og resultater til enhver tid framstå klart for individet slik at de kan være bedre i stand til å justere sin atferd i forhold til målet (Lawler 1982). Individet som har fordel av å motta feedback i kombinasjon med klarlagte mål, dobler sine prestasjoner i forhold til de som bare har mål eller mottar feedback (Bandura & Cervone 1983). Dette indikerer at mangel på feedback er sløsing med bedriftens ressurser.

Carver og Scheiers (1982) modell fokuserer på betydningen av mål kombinert med feedback. Atferd utløses når individet opplever en forskjell mellom sin atferd og en etablert standard. Opplevelsen av denne forskjellen tjener som motivasjon for handling, slik at individet søker å utlikne forskjellen. Dette kan beskrives som et selvregulerende system. Mennesket motiverer seg selv ved å nå mål, men også ved å sette seg nye. Modellen er derfor bygd opp av flere selvregulerende systemer som er hierarkisk organisert. Det vil si at en overordnet standard tjener som referanseramme for neste standard i hierarkiet. Dette utgjør et målhierarki. Carver og Scheier gjør et viktig skille mellom abstrakte mål på det høyeste nivået og konkrete mål på lavere nivå.

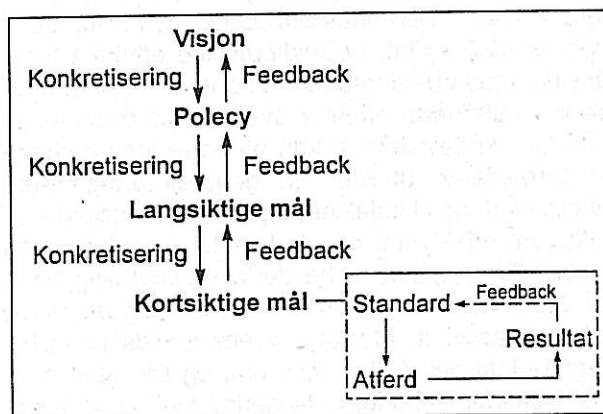


Fig. 3

### Målhierarkiet

Carver og Scheier hevder at målene på de ulike nivåene vil nedfelle seg i mer konkrete mål på nivået under. På hvert nivå vil det utformes en standard som resultatene måles i forhold til. Feedback blir først brukt i forhold til det enkelte nivået, siden i forhold til nivået over. Det betyr at det er to typer feedback-løkker, en internt på hvert nivå, og en mellom nivåene.

Betydningen av visjon, policy og konkrete mål kan betraktes i forhold til Carver og Scheiers modell. Bedriftens visjon representerer det øverste nivå i hierarkiet. Visjonen fungerer som en referanseramme for lavere nivå i hierarkiet. Visjonen er for abstrakt til å utløse konkret handling. En kvalitetspolicy kan representere neste nivå som beskriver generelle prinsipper og er i større grad retningsgivende for atferd. Lavere nivå representerer konkrete mål og delmål. Dersom bedriftene jobber mot visjonen via konkrete delmål, mål og policy, vil de hele tiden ha referanserammer for å korrigere atferd slik at denne sammenfaller med overordnet målsetting. Den enkelte medarbeider gis også muligheten til å se sitt arbeid i en større og mer meningsfull sammenheng.

### FEEDBACK OG MOTIVASJON

Dersom feedback skal være effektiv, må også mottageren se nytten av feedback for å justere sin atferd i forhold til den feedback som blir gitt. Feed-

back gir informasjon om i hvilken grad handlingen var vellykket eller ikke. Feedback som indikerer at tidligere prestasjoner er bra, kan øke prestasjonene og fremme læring. Feedback som indikerer det motsatte blir ofte gitt på en slik måte at den er læringshemmende og reduserer motivasjon, selvtillit og mestringsfølelse. Konsekvensene er at individet setter seg lavere mål (Gist, 1978). En medarbeider hevder at «det er klart du kunne gjort jobben fortere, men da venter du også mere oppfølging. Du må få oppmuntring for å få ting til å gå.» Informasjon som er generell framfor spesifikk i innhold, inneholder trusler og tilskriver feil og dårlig arbeidsprestasjon til personlige egenskaper, reduserer mestringsfølelsen (Baron 1990, Sims & Lorenzi 1992).

Sims og Lorenzi (1992) hevder at den vanligste form for reaksjon i organisasjoner på uønsket atferd er kjeft. «Den eneste feedback vi får fra ledelsen, er kjeft.» Kjeft er imidlertid lite effektivt for å påvirke medarbeideres atferd i ønsket retning. Kjeft skaper utilsiktede effekter over tid, på tross av at den uønskede atferden kan bli borte for en stund. Medarbeiderne utvikler en generell unngåelsesatferd i forhold til ledelsen, og lederens ønskede effekt som effektivitet og økt kvalitet i produksjonen uteblir. Sims og Lorenzi hevder at en langsiktig effekt av kjeft kan bli aggressiv atferd, resignasjon og mindre kreativitet. Medarbeiderens arbeidsinnsats blir å gjøre kun det de blir bedt om, og ikke noe mer. Dette skaper risiko for polarisering mellom ledelsen og medarbeiderne, som i sin tur vil øke ledelsens behov for kontroll. Ledelsens tillit og troverdighet trues. Dette mønsteret synes å være et hinder for implementering av KS. KS forutsetter en kontinuerlig forbedringsprosess med initiativ fra medarbeiderne.

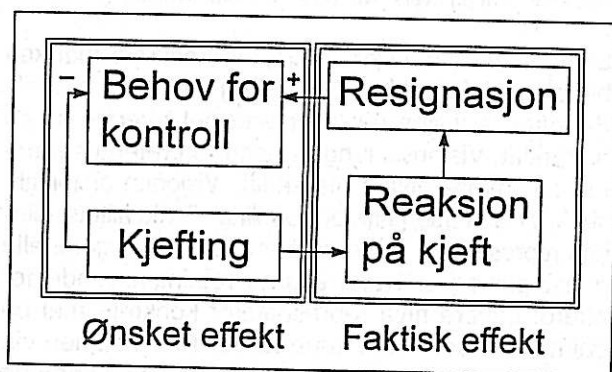


Fig. 4

Effekten av lederens kjefting

Lederen opplever at hans underordnede må kontrolleres for at de skal utføre arbeidet slik han vil. For å oppnå den kvaliteten han ønsker kjeft han på sine underordnede. Den ønskede effekten er redusert behov for kontroll, de underordnede gjør som lederen vil. Den faktiske effekten av kjeftingen er resignasjon fra de underordnede og lavere kvalitet på arbeidet. Dette vil igjen øke lederens behov for kontroll.

En grunn til at mange ledere benytter kjeft kan være at den gir umiddelbare effekter som får ledere til å fortsette med denne typen reaksjon (Sims

& Lorenzi 1992). Dette er u hensiktsmessig på lang sikt, fordi kjeft ikke gir informasjon om hva som er ønsket atferd. Kjeft indikerer kun hva som er uønsket atferd. Det blir derfor vesentlig at lederen definerer og formulerer hva som er forventet atferd når han gir medarbeiderne feedback.

### 4.3 Forventninger og mestring

«Det forventes ingenting av meg.»

Vi kan skille mellom eksplisitte og implisitte forventninger. De eksplisitte forventningene er uttalte og gjensidig kjent for leder og medarbeider. Eksplisitte forventningene varierer med hensyn til hvor spesifikke de er. Implisitte forventninger blir tatt for gitt. De blir tuftet på antagelser og blir sjelden gjenstand for bekræftelse eller avkreftelse. Dette har ført til usikkerhet. Eksplisitte forventninger ser ut til å henge sammen med fastsetting og etablering av mål.

Ledere som kommuniserer høye realistiske og eksplisitte forventninger sammen med tiltro til medarbeiderne, påvirker positivt medarbeiderens tro på egen kompetanse og selvtillit (Williams & Lillibridge 1990). Dette er en form for selvoppfyllende profeti, fordi tro på egen kompetanse øker prestasjoner. Gode prestasjoner påvirker igjen lederens tiltro til medarbeideren. Mange medarbeidere opplevde at ledelsen hadde urealistiske forventninger til dem; «De forventer mer enn vi kan.» Ledelsen bekreftet dette selv.

Nyere psykologisk forskning på målteori fokuserer på de tankemessige prosessene som knyttes til forholdet mellom mål/forventninger og prestasjoner. Mål har sin hovedeffekt på motivasjon og prestasjoner gjennom individets opplevelse av mestring (Bandura og Cervone 1983, Bandura og Wood 1989, Williams og Lillibridge 1992). Mål og feedback motiverer med andre ord ikke bare til bedre prestasjoner, men det hjelper også individet til å bygge opp troen på sine egne muligheter og evner.

Bandura (1977) hevder at individer som har høye forventninger til egen kompetanse, vil yte en større innsats for å nå målet. Andres forventninger om ens kompetanse kan også ha samme effekt. Måloppnåelse kan videre øke troen på egen kompetanse. Individer med høye forventninger til egen kompetanse utvikler større toleranse for forskjell mellom her-og-nå-situasjonen og en idealsituasjon. En person som har stor tro på egen kompetanse vil investere mer energi i, og ha større utholdenhet i måloppnåelse.

Det er forskjell mellom tro på egne ferdigheter og egen evne til å kunne bruke dem. Undersøkelsen indikerer at det å ikke kjenne mål, krav og forventninger oppleves utrygt av medarbeiderne. Flere medarbeidere setter takling av denne problematikken i forbindelse med selvbilde og yrkeserfaring. De som har jobbet lenge i bransjen, kjenner etter



hvert hva som kreves for å unngå kjeft. Bandura hevder at forventninger om egen kompetanse kan spille en viktig rolle i møtet med nye situasjoner og mestring av disse. Williams & Lillibridge (1992) hevder at også feedback er en viktig komponent i utvikling av selvtillit, fordi det påvirker individets opplevelse av kontroll over omgivelsene.

Personer med lave forventninger til egen kompetanse vil ha en tendens til å vurdere vanskeligheten med å gjennomføre oppgavene som større enn de faktisk er (Bandura og Cervone 1983, Williams & Lillibridge 1992). Personer med lave forventninger til egen kompetanse vil ifølge Bandura og Cervone prestere dårligere, og gi lettere opp. Dette viser at slike forventninger ikke bare påvirker valg av atferd ved at man unngår oppgaver som man tror går dårlig. Det påvirker også utholdenhet og innsats for å nå mål.

#### 4.4 Lederen som en god modell

*«Hvorfor skal vi følge rutiner når ledelsen ikke gjør det?»*

Resultatene indikerer at bedriftene sliter med to problemer i internforankring av KS. Det ene er dårlig kvalitet ved ledelsens eget arbeid. Dette betyr at ledelsen er dårlige modeller i forhold til hva de ønsker å få til av forandring i bedriftene. Det andre problemet, kanskje som en følge av det foregående, peker på hvilken troverdighet ledelsen oppleves å ha av medarbeiderne. Når medarbeiderne tviler på ledelsens kompetanse og mulighet til å foreta forandringer, vil organisasjonen oppleve motstand mot forandring.

Opplevelse av dårlig kvalitet på ledelsens arbeid kommer også til syne ved ledelsens mangelfulle planlegging og oppfølging i forhold til produksjon. Medarbeiderne er avhengig av kvalitet på ledelsens arbeid for å være i stand til selv å levere kvalitetsprodukter. Feil i ordremottak får f.eks. store følger for medarbeiderne. Da vil de ikke kunne innfri krav og forventninger som ledelsen har til kvalitet. Ledelsen gir medarbeiderne negative sanksjoner, og risikerer med dette å «bite seg selv i halen». *«Det er nedbrytende å gå til en jobb som du veit at ledelsen har regnet feil på, og at du går på trynet.»*

Juran (1988) hevder at en forutsetning for å innføre kvalitet i organisasjoner er at toppleder forplikter seg, involverer seg og engasjerer seg i prosessen. Han hevder at toppleder gjennom dette synliggjør hvilken prioritet kvalitetskonseptet har i organisasjonen. *«Jeg vet ikke helt hva lederen nå prioriterer. Bare han konsentrerer seg om kvalitet, så går det nok greit.»* Det finnes mye psykologisk

teori som setter søkelyset på hvilken rolle leders atferd spiller i organisasjoner og endringsprosesser.

Bandura (1977) hevder at det er viktig å kunne identifisere seg med en modell for å initiere læring og forandring. Ved å observere ledelsen som modell kan de underordnede se hvilken atferd som er ønskelig, og kan bruke modellen som rettesnor for sin egen handling. *«Vi har våre svin på skauen når det gjelder å følge rutiner selv»*, sier én i ledelsen. Sims og Lorenzi (1992) antar at makt, status og prestisje er en vesentlig faktor i denne sammenheng. Dette impliserer at ledelsen i utgangspunktet besitter en potensielt viktig kilde til atferdsendring i kraft av sin egen rolle og egen atferd.

Bandura (1986) hevder at forholdet mellom kunnskap og handling ofte blir neglisjert. Kunnskap er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for ny atferd. Medarbeidere som legger merke til at ledere som unnlater å følge rutiner, ikke får negative sanksjoner. *«Det eksisterer to sett med regler. Ett for ledelsen og ett for oss»*, hevder en av medarbeiderne. Dette kan føre til at medarbeiderne lar være å følge sine rutiner, fordi de ikke forventer å få negative sanksjoner.

Argyris (1982 B, 1983 og 1990) viser hvordan ledere selv kan være til hinder for læring og endring. Han hevder at ledere opererer ut fra to teorier. Det ene er uttrykte teorier, som er oppbygd av de målene, forestillingene og verdiene som lederen hevder at hans atferd styres av. Det andre er anvendte teorier som i virkeligheten styrer den atferden som lederen legger for dagen. Det kan med andre ord være stor forskjell mellom det en leder sier at han gjør, og det han faktisk gjør. Denne forskjellen er sjelden bevisst for individet. Dersom læring bare fører til endringer i de uttrykte teoriene, er det ingen garanti for at atferden endres. Endringen ligger kun på det tankemessige området og blir ikke koblet til handling. Selv om ledere har vanskeligheter med å identifisere sine anvendte teorier, er de synlige for medarbeiderne. Ledelsens observerbare atferd er den som vil være rollemodell for underordnede. For at ny kunnskap skal kunne påvirke atferd, må de anvendte teoriene også forandres. Siden anvendte teorier ofte ligger på et ubevisst plan, lar de seg vanskelig avdekke. Et mål ser derfor ut til å være bevisstgjøring av de anvendte teoriene hos lederne. Først da vil man oppdage at man handler på måter som ikke er egnet som rollemodell for ønsket atferd hos medarbeiderne. Resultatet av lederens atferd når anvendte og uttrykte teorier ikke samsvarer, kan være motstand mot forandring fra underordnede.

Kvalitet på leders arbeid er en like stor forutsetning som kvalitet på medarbeiders arbeid for å oppnå riktig kvalitet på sluttproduktet. Lederens modellatferd gir medarbeiderne holdepunkter for hvilken prioritet KS har i organisasjonen.

## LEDELSENS TROVERDIGHET

*«De sa de skulle få opp kvaliteten inne i administrasjonen, men det kan visst drøye noen år.»*

Ledelsen som dårlige rollemodeller motarbeider innføring av KS i en organisasjon. Samtidig har det innvirkning på medarbeidernes opplevelse av ledelsens kompetanse. Dersom KS ikke tas seriøst i både tanke og atferd, står KS i fare for å bli betraktet som et «sirkus med lederen som klovn». «KS er en stor spøk. Når noe går klikker, så sier vi at det er dette KS-systemet. Hvis meningen er effektivitet, så lurer jeg på hva pengene er brukt til.» Dette indikerer at ledelsen i flere organisasjoner har et problem med å legitimere sin rolle.

Sims og Lorenzi (1992) hevder at hvis lederne skal ha effekt som rollemodeller, må de ha troverdighet. Undersøkelsen viser at troverdigheten svekkes dersom ledere skaper urealistiske forventninger som ikke innfris. Når forventninger ikke innfris, er skuffelse og resignasjon vanlige reaksjoner. Det å forespeile mer enn man kan holde, slår ut i ledelsens disfavør. Opplevelsen av pålitelighet har stor betydning for holdningsendring (Zimbardo, Ebbesen & Maslach 1977). Individene er derfor mer tilbøyelig til å endre holdning dersom påvirkningen kommer fra en kilde de opplever som troverdig. Aksept for nye forslag og løsninger kan derfor sies å avhenge av leders troverdighet. Ledere med stor grad av troverdighet vil derfor lettere få gjennomslag og aksept for sine løsninger. Som en følge av dette vil de lettere kunne påvirke holdningsendring.

Dette er et vesentlig poeng for ledere som skal innføre KS.

## 4.5 Konklusjon

Det å formulere gode mål og forventninger synes kanskje å være en av de viktigste dimensjonene i ledelse. Mål som er spesifikke, vanskelige og aksepterte, medfører høyere prestasjoner enn diffuse mål. Feedback har også positiv effekt på prestasjoner når den konkret angir hvordan en atferd skal utføres, ikke bare hvordan den ikke skal utføres.

Der ser ut til at organisasjoner som skal arbeide med innføring av KS, stilles ovenfor en utfordring når det gjelder å etablere spesifikke og konkrete mål og delmål og gi feedback på disse.

Det hviler samtidig et ansvar på ledelsen til å arrangere situasjoner og betingelser slik at medarbeiderne får mulighet til å vise til positive resultater. Tro på egen kompetanse og mestring øker dersom medarbeideren opplever å få kontroll over egen arbeidssituasjon.

Ledere syntes å stå overfor to vesentlige problemer som begge kan motarbeide innføringen og forankringen av KS. For det første må ledere oppdage forskjellen mellom sine uttrykte og anvendte teorier. I tillegg må de selv framstå som gode rollemodeller for å initiere den forandring og atferd som de betrakter som ønskelig hos sine medarbeidere. Uten at disse forutsetningene er oppfylt, kan lederen miste sin troverdighet. Internforankring av KS forutsetter at lederen har høy grad av troverdighet.

# 5 Medbestemmelse

Medbestemmelse har til hensikt å øke medarbeideres kontroll over egen arbeidssituasjon. Økt kontroll er antatt å øke medarbeidernes motivasjon og effektivitet. Økt kontroll kan oppnås gjennom medvirkning eller delegering. Medvirkning av medarbeiderne betyr at de i ulik grad blirtatt med i ledelsens beslutningsprosesser. Ved delegering vil de underordnede selv fatte beslutninger på grunnlag av myndighet (autoritet) overført fra ledelsen.

Medvirkning og delegering er to forskjellige prosesser med ulikt mål og bakgrunn. De har klare berøringspunkter, men vi har sett det som mest hensiktsmessig å skille dem nettopp for å forstå deres respektive effekt på medarbeiderne og effektiviteten i organisasjonen. Delegering og medvirkning kan beskrives som ulike punkter på en akse (Scandura, Graen & Novak 1986). Delegering blir sett som det motsatte av den autokratiske beslutningen med medvirkning som en mellomtype.

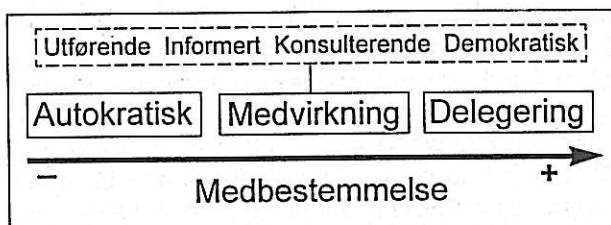


Fig. 5

Ulike grader av medbestemmelse

De ulike gradene av medbestemmelse gir de underordnede ulik innflytelse på de beslutninger som angår deres egen arbeidssituasjon. Det overføres økende grad av besluttende myndighet til de underordnede når organisasjonen beveger seg mot høyre.

Denne akse innebærer ulik grad av autoritet som overføres fra leder til underordnede (Tannenbaum & Schmidt 1958, Heller & Yukle 1969, Heller 1973 og Bass & Valenzi 1974; i Leana 1986). Medvirkning har til hensikt å fremme organisasjonens samlede effektivitet og skape større likhet mellom ledere og medarbeidere. Delegering har til hensikt å fremme den individuelle effektivitet (Leana 1986, 1987).

Grad av medbestemmelse får konsekvenser for maktfordelingen mellom leder og medarbeider. Det er vanlig å karakterisere medvirkning som «power-sharing», og delegering som «power-distribution».

## 5.1 Medvirkning

Medvirkning har en lang tradisjon, ikke bare i organisasjonspsykologien, men også i Norge hvor den har preget lovgivningen vi har om arbeidsmiljø.

Arbeidsmiljøloven § 12, punkt 3, sier at ansatte og deres tillitsvalgte skal ha innsyn i og delta i utforming og planlegging av styringssystemer.

Mye av den forskningen som er gjort på medvirkning, kommer fra forskning på trivsel og demokratisering (quality of worklife/employee involvement paradigmat) som vokste fram på 70-tallet (Mohrman, Ledford, Lawler & Mohrman, 1986). Den overordnede målsetningen var å motivere og tilfredsstillende medarbeiderne gjennom økt selvstendighet. Det er i dag fornyet interesse for denne tenkningen innen organisasjonspsykologien (Van Beinum 1990). Medvirkning samsvarer med de demokratiske verdiene som de vestlige kulturer bygger på. Hensikten er å fremme økt produktivitet gjennom økt engasjement og trivsel. Vi oppfatter medvirkning som én av flere virkemidler i innføring av KS.

Forskningen har funnet svak støtte for medvirkning som et middel til økt produktivitet (Miller & More 1986, Wagner & Gooding 1987, i Hollander og Offermann 1990). Derimot er det stor støtte for at medvirkning medfører økt trivsel. Enkelte hevder å ha funnet støtte for at medvirkningsbaserte systemer gir økt produktkvalitet (Davis & Cherna 1975, i Lawler 1982, Hackman & Suttle 1977, i Lawler 1982). Dette forklares med at medarbeiderne vil identifisere seg mer med de produktene de produserer og ønsker ikke å bli assosiert med feil kvalitet. Forskning viser også at medvirkning fører til senket fravær, lavere turn-over og lavere utgifter (Lawler 1982).

### ULIKE GRADER AV MEDVIRKNING

Undersøkelsen har sett bort fra den formelle påvirkning medarbeiderne har i form av sin representasjon i styrer eller fagforeningsvirksomhet.

Det har vært hensiktsmessig å gradere medvirkning i forhold til medarbeidernes nivå av påvirkning på de beslutningene som fattes i organisasjonen. Scandura, Graen og Novak (1986) har en tilsvarende akse, men de har satt opp delegering som den



form for medvirkning som gir medarbeiderne størst innflytelse.

- I: Full medbestemmelse. Medarbeidere og ledere fatter bestemmelser etter demokratiske prinsipper hvor ledelsen deler sin makt med medarbeiderne. De forslag medarbeiderne kommer med har like stor gjennomslagskraft som ledelsens egne forslag.
- II: Konsulterende medvirkning. Leder fatter beslutninger etter å ha rådført seg med medarbeiderne. Medarbeiderne oppfordres til å komme med forslag. Disse blir siden vurdert av ledelsen.
- III: Informert medvirkning. Ledelsen fatter beslutninger og informerer medarbeiderne om disse. Medarbeiderne oppfordres ikke til å komme med egne forslag.
- IV: Utførende medvirkning. Medarbeiderne utfører det ledelsen har bestemt ifølge ordre.

Vi har sett at medarbeidere kan ha ulike grader av medvirkning. Ingen bedrifter har likevel ikke praktisert full medvirkning. Det vil si at medvirkning ikke er en enten – eller prosess som gjelder for hele organisasjonen.

I vårt materiale ser det ut til å være en sammenheng mellom grad av medvirkning på lavere og høyere nivå i bedriften. De bedriftene hvor medarbeidere i liten eller ingen grad kan påvirke øverste leder, ser det ut til at medarbeiderne heller ikke kan påvirke sine nærmeste ledere. Schein (1990) og Argyris (1990) hevder at normer for samhandling i en organisasjon vil være under sterk innflytelse fra organisasjonens øverste leder. Toppleder i organisasjonen vil derfor komme til å prege underordnede ledesers syn på medvirkning. Dette peker på behovet for lederutvikling dersom medvirkningsbaserte systemer skal fungere.

#### GRUNNLEGGENDE FORUTSETNINGER FOR MEDVIRKNING

I enkelte bedrifter har medarbeiderne selv gitt klart uttrykk for at de ønsker å ta del i prosessen og har etterlyst resultater av ledelsens arbeid med KS. «*Vi vet ikke noe om hva ledelsen holder på med. Vi får aldri vite noe. Har de tenkt å drive hele sjappa aleine?*»

Ledelsen har oppfattet deres ønske. Ledelsen ønsker også en høyere grad av medvirkning fra medarbeiderne. Hva er det som gjør at de ikke greier å gjennomføre dette?

Årsaksforholdene er komplekse og vi kan ikke gjennomføre en fullstendig årsaksanalyse på bakgrunn av vårt materiale. Vi kan imidlertid skille ut noen grunnleggende forutsetninger for høyere grad av medvirkning.

Omlegging fra den tradisjonelle hierarkiske strukturen til en mer medvirkningsbasert drift er svært omfattende. Det er vanlig å beskrive dette som en gjennomgripende endring av forutsetningene for lede-

lsen og organisasjon (Van Beinum 1990, Mohrman et.al. 1986, og Lawler 1982). En slik type endring kan ikke utføres som «venstrehåndsarbeid». Selv om medvirkning begrenses til gitte områder og ikke er en del av en generell demokratiseringsprosess, krever det at medarbeidere og ledelsen må innarbeide en ny type relasjon med nye retningslinjer. Hvis en organisasjon skal kunne få til en omlegging til medvirkningsbaserte organisasjonsmønstre, må ledelsen gå ut med en eksplisitt formulering av sine hensikter og underliggende vurderinger (Van Beinum 1990). «*Vi lurte på om vi skulle forklare gutta ute hva vi holder på med.*» I tillegg må de gjennom egen atferd vise at de ønsker denne omleggingen (Argyris 1983, 1990). Disse grunnleggende kriteriene er ikke oppfylt i mange organisasjoner.

Lawler (1982) hevder at endringen må omfatte en rekke områder som organisasjonsstruktur, jobbdesign, informasjonssystem, karrieresystem, seleksjon, opplæring, belønningssystemer, personalpolitikk og fysiske omgivelser. Ikke alle momenter er like nødvendige, men de bidrar til utvikling av medvirkning. Ingen av bedriftene i undersøkelsen har endret sin organisasjonsstruktur med det for øyet å fremme medvirkning.

Innføring av medvirkning forutsetter at organisasjonens øvrige struktur må tilpasses (Lawler, 1982). Det er ikke nok bare å innføre medvirkning som et supplement. Medvirkning må passe sammen med det øvrige atferdsmønster i organisasjonen. En leder som kontrollerer sine medarbeidere, bryter med forutsetningene og vil vanskelig kunne gjennomføre medvirkning i sin organisasjon. «*Vi føler at de henger over skuldra for å se hva vi gjør. De stoler ikke på at vi kan jobben vår.*» Ledernes atferd, og atferdens underliggende variabler, må samsvare med medvirkning.

#### TRIVSEL

I vårt materiale ser det ikke ut til å være en direkte forbindelse mellom økt medvirkning og trivsel. Medarbeiderne som ga uttrykk for å trives på jobben, kommer fra bedrifter med ulik grad av medvirkning. Trivselen er derfor ikke direkte knyttet til eller avhengig av medvirkningen. Trivsel i en gruppe kan også skyldes ytre press. Det ser ut til at doktrinen om at ytre fare gir indre samhold, stemmer i noen tilfeller. «*Vi trives på jobben og holder sammen på grunn av dem (ledelsen).*»

En mulig forklaring er at positive funn på medvirkning og trivsel kan være en følge av at medvirkning bedrer relasjonen mellom medarbeidere. Det finnes forskning som indikerer at medarbeidere trives på jobben først og fremst på grunn av kolleger og ikke økt egenkontroll (Leana 1986). Det er rimelig å anta at dersom samhörigheten mellom kolleger er dannet som et resultat av konflikt, vil denne samhörigheten ikke bidra positivt til produkti-

vitet. Trivsel kan imidlertid virke som en sikkerhet mot at produktiviteten synker ytterligere.

Medvirkning bidrar til at medarbeiderene identifiserer seg mer med organisasjonens målsetninger. På bakgrunn av dette kan det synes som medvirkning virker positivt i forhold til KS. Videre forskning vil kunne vise hvorvidt medvirkning er nødvendig i forhold til KS.

Relasjonen mellom ledere og medarbeidere får konsekvenser for medarbeidernes grad av medvirkning. Et forhold mellom ledere og medarbeidere som preges av mellommenneskelig tiltrekning, gjensidig innflytelse, støtte og tillit er belønnende for begge parter i form av økt trivsel og produktivitet (Scandura et.al. 1984, 1986). «*De (ledelsen) er fine folk...De hører på det vi har å si, vi blir tatt på alvor.*» Samtidig gir disse faktorene medarbeideren større innflytelse på lederes beslutninger. Et forhold som er preget av formell autoritet, lite gjensidig innflytelse, lite tillit og støtte, resulterer i formelle belønninger for medarbeiderne, og for lederene adekvat arbeidsinnsats fra ansatte (Yukl 1989, i Deluga & Perry, 1991). Denne typen relasjon gir medarbeiderne lav innflytelse på lederes beslutninger. Dersom medarbeiderne skal kunne øve innflytelse under disse omstendighetene, må de eventuelt vise til gode resultater og prestasjoner (Scandura og Graen, 1984). På bakgrunn av dette kan vi trekke konklusjoner om at medarbeidernes grad av påvirkning i beslutninger er avhengig av faglig eller gjensidig personlig tillit (Scandura et.al. 1986).

Medarbeidere opplever å ha mer innflytelse når de har gjensidig tillit i forhold til sin leder (Deluga og Perry 1991). Disse medarbeiderne vil i mindre grad benytte seg av påståelighet, høyere autoriteter (henvende seg til autoriteter over nærmeste overordnede) eller støtte fra egen gruppe for å påvirke sin leder. Gjensidig tillit er også assosiert med tilfredshet og høy ledereffektivitet. På den annen side vil mistillit medføre at medarbeidere oftere benyttet seg av støtte fra egen gruppe, høyere autoriteter og emosjonelle taktikker. Dette indikerer at opplevelse av tillit og påvirkningsmuligheter er konfliktforebyggende, og at forholdet mellom medarbeidere og ledere vil få konsekvenser for produktivitet og trivsel.

#### ANGST

Medvirkning bryter med den tradisjonelle hierarkiske oppbyggingen av organisasjoner. Dette kan oppfattes som truende for ledelsen. Ledelsen blir nødt til å stille seg mer åpent for medarbeiderne og deres eventuelle kritikk. Det betyr også at ledelsen må gi fra seg den ensidige kontrollen i form av bestemmende myndighet og informasjon. Hvordan ledelsen oppfatter sine medarbeidere vil styre de forventningene som ledelsen har til medarbeidernes medvirkning. Ledere som opplever sine med-

arbeidere som konkurrenter i forhold til bedriftens økonomi, vil ikke gi fra seg kontroll til medarbeiderne. «*Hvis vi forteller hvordan det står til med firmaet, vil de bare kreve mer.*» Dette gjelder også ledere som har en oppfatning av medarbeiderne som underlegne. Disse lederne vil vanskelig kunne stole på at de forslagene som medarbeiderne kommer med, holder mål i forhold til egne standarder.

Lederens oppfatning av seg selv vil også spille inn på grad av medvirkning. En leder med lav selvtillit og mestringfølelse vil ha liten toleranse for medarbeidernes medvirkning (Bandura & Cervone 1983). Når medvirkning fører til negative resultater, er det lederen som må ta belastningen av dette (Pfeffer 1977, i Hollander og Offermann 1990). Usikkerheten vil også være avhengig av organisasjonens ytre omstendigheter. Bedriftene i undersøkelsen erfarer en krise i markedet, og konkurransen er blitt vesentlig hardere. Dette øker presset på lederen. Ledere kan ha en tendens til å avvise medvirkning i krisesituasjoner (Lawler 1982). Forskning viser også at ledere som er dirigerende, har mer suksess i situasjoner med høyt stress enn ledere som ikke er dirigerende (Fieldler & House 1988).

Noen mennesker vil foretrekke begrensede arbeidsoppgaver med høy ytre kontroll (Cummings 1982, i Mohrman, Ledford, Lawler & Mohrman, 1986). For disse menneskene vil medvirkning virke negativt og muligens angstfremmende.

#### 5.1.1 Konklusjon

En målsetting i KS er at medarbeiderne skal ta mer ansvar for egen arbeidssituasjon. Dette skal føre til en kontinuerlig forbedring av kvaliteten på arbeidsprosess og produkt. Det er viktig at medarbeiderne får en viss grad av medvirkning i KS-prosessen slik at ledelsen kan dra nytte av medarbeidernes erfaringer i produksjonsprosessen. Det er som kjent den som har skoen på, som vet hvor den trykker.

Det å begrense medarbeiderens medvirkning til kun å utføre de rutiner som ledelsen setter opp, vil være en dårlig utnyttelse av den ressurs medarbeiderne representerer.

Den grad av medvirkning de ulike medarbeiderne opplever, er et resultat av lederens holdning til sine underordnede. Svært få ledere vil være uenige i at de ansatte er bedriftens viktigste ressurs. Imidlertid ser det ut som dette for manges del kun er en vakker teori uten at den blir omsatt i handling. Det er handlingene som viser holdningene, ikke omvendt.

Det legges opp til en begrenset form for medvirkning i de ulike bedriftene. Medvirkning innen rammen av KS forutsetter at ledelsen har et syn på sine medarbeidere som er preget av tillit. Dette betyr at ledere som ikke har et slikt syn, må endre sine verdier for å få til medvirkning.



## 5.2 Delegering

### REDEFINERING AV FORHOLDET MELLOM LEDER OG MEDARBEIDER

Delegering medfører konsekvenser for relasjonen mellom den som delegerer, og den som er mottager av den delegerte myndighet.

Deskriptivt er delegering en omfordeling av oppgaver i organisasjonen. Delegering kan karakteriseres som overføring av autoritet og ansvar nedover i hierarkiet i organisasjonen (Hackman og Dunphy 1990). Delegering kan sies å være et komplekst sett med aktiviteter som berører distribusjon og omfordeling av oppgaver og funksjoner i en organisasjon. Videre innebærer det endring i distribusjon av autoritet og ansvar i organisasjonen fra leder til underordnet (Hackman & Dunphy 1990). Delegering kan beskrives i forhold til autoritet, ansvar og rapporteringsplikt.

Autoritet beskriver den formelle makt som er gitt til en posisjon som inkluderer retten til å handle, kontrollere handlinger og oppgaver, til å foreta beslutninger og initiere handling. Delegering av autoritet innebærer rett til å bruke denne makten. En relevant problemstilling er hvorvidt ansvar og autoritet kan delegeres fullt ut. Hackman og Dunphy (1990) sammenfatter forskning på området og konkluderer at autoritet kan delegeres fullt ut. Noen innvender likevel at ikke all autoritet kan delegeres, fordi lederen kan trekke delegert autoritet tilbake. «Vi får oppgaver som siden blir fratatt oss. Det er frustrerende.» Dette indikerer at lederen vil sitte med en rest av autoritet som ikke kan delegeres bort (Heller 1971, i Hackman & Dunphy 1990). Autoritet og retten til å handle er en forutsetning for at den underordnede kan utøve sin makt.

Ansvar referer seg til plikten til å handle, utføre oppgaver og produsere resultater. Delegering av ansvar innebærer at den underordnede har plikt til å utføre visse aktiviteter. Autoritet brukes ofte i forbindelse med ansvar, og dette medfører at *rett* forveksles med *plikt*. Generelle oppfatninger går på at ansvar ikke kan delegeres, fordi alt ansvar forblir hos lederen. Lederen vil alltid stilles til ansvar for sine medarbeidere i forhold til sine ledere, uansett om lederen har delegert eller ikke (Hackman & Dunphy 1990). Dette impliserer at selv om ansvar kan delegeres, vil omfanget av lederens ansvar være uendret. Lederen er den som vil være ansvarlig dersom oppgavene ikke mestres og målene ikke nås. Dette innebærer at ansvaret i organisasjonen totalt sett øker. Delegering redefinerer ansvarsforholdet mellom leder og medarbeider i den forstand at lederen nå er blitt en som skal støtte, veilede og følge opp. Når ledelsen ikke tar den delen av ansvaret som går på å følge opp og rettlede delegerte oppgaver, går dette utenfor definisjonen av delegering. Dersom ledelsens forståelse av delegering tilsier at alt ansvar er overført til medar-

beiderne, uten at det foreligger kontroll av de delegerte oppgavene, kan dette kalles abdiksjon (Grove 1983, i Hackman & Dunphy 1990). Undersøkelsen viser til flere eksempler av dette. «Nå er alt ansvaret overført til oss. Det virker som de har glemmt oss.» «Vi savner oppfølging fra ledelsen.» Abdiksjon er en misforstått form for delegering, og kan muligens betraktes som et uttrykk for ledelsens uvitenhet eller usikkerhet for hvor stor eller liten grad de delegerte oppgavene skal kontrolleres. Forskning viser at medarbeiderens kontroll reduseres i situasjoner som tillater initiativ, men mangler koordinasjon.

Rapporteringsplikt refererer seg til at de underordnede skal svare for sine handlinger og resultater. Begrepet brukes ofte synonymt med ansvar. Delegering endrer forholdet mellom leder og underordnet med hensyn til rapportering.

### TILDELING

Et annet viktig moment er hvor stor frihet den underordnede har i forhold til den oppgaven som er delegert. Det er viktig å skille mellom *delegerte* og *tildelte* oppgaver (Dornbusch og Scott 1977, i Hackman og Dunphy 1990). Tildelte oppgaver betyr ikke mulighet for påvirkning for den underordnede. Flere bedrifter anvendte tildeling framfor delegering av oppgaver. Undersøkelsen peker likevel i retning av at det vesentlige er medarbeidernes opplevelse av å bli regnet med, og ikke grad eller form for delegering fra ledelsen. Den formelle innvirkningen som medarbeiderne har på sin egen arbeidssituasjon, blir i så fall underordnet. Det vesentlige er den emosjonelle opplevelsen av å bli hørt, lagt merke til og regnet med. Dette stemmer overens med forskning som indikerer at det ikke er korrelasjon mellom delegering og mer emosjonelle faktorer som trivsel (Leana 1986).

### ARBEIDSBELASTNING

«Når det blir dårlig tid, lesser de (ledelsen) arbeid over på oss. Dette kaller ikke jeg kvalitetsstyring.»

Delegering antas bl.a. å være et resultat av at ledelsen er overarbeidet (Yukle 1981, i Leana 1986). Når ledelsen ikke greier å gi tilstrekkelig oppmerksomhet til de bestemmelsene som skal fattes, blir de delegert. Ledelsen delegerer oppgaver den selv ikke rår med, materialbestillinger og kontroll av utført arbeid. Dette er et mønster som er observert i enkelte bedrifter.

En leders valg mellom delegering eller medvirkning kan være relatert til hvor viktig lederen oppfatter beslutningen (Leana 1987). Viktige bestemmelser vil ikke bli delegert, men fattet med medvirkning fra underordnede, spesielt hvis det er vesentlig at medarbeiderne anerkjenner den beslutningen som fattes. Graden av delegering vil øke hvis lederen

oppfatter sine underordnede som dyktige og informerte i forhold til beslutningen som skal fattes. Dette bringer oss tilbake til at lederens oppfatning av sine medarbeidere styrer graden av medbestemmelse.

#### DELEGERING OG LEDERENS SYN PÅ UNDERORDNEDE

Organisasjoner som er preget av store skiller mellom ledelse og medarbeidere, vil vanskelig kunne utvikle den tillit til sine medarbeidere som er nødvendig for at delegering skal fungere (Leana 1987). Ledere vil delegere når de selv mangler tilstrekkelige informasjon, når medarbeiderne deler organisasjonens mål og når medarbeidernes forpliktelse og akseptering er vesentlig i forhold til bestemmelsen. Delegering blir derfor avhengig av hvordan lederen betrakter sin egen rolle (Hollander & Offermann 1990). En autokratisk leder er mer tilbøyelig til å anse sin egen informasjon som tilstrekkelig enn en demokratisk leder. Den demokratiske lederen vil lettere anta at andres informasjon kan være avgjørende for riktige beslutninger.

#### 5.2.1 Konklusjon

Delegering er en strategi som griper inn i mange sider ved en organisasjons funksjon. De oppfatningene som lederen har av sin egen funksjon og sine underordnede, vil enten fremme eller hindre ham i å delegere oppgaver. Også her er det lederens atferd som vil vise hvilke holdninger han har. Fine teorier har i seg selv liten verdi. Det blir derfor vesentlig at ledere som ønsker å bruke delegering som en del av sin strategi for innføring av KS, må ta et kritisk blikk på hvilke syn deres egen atferd signaliserer. Dette kan være en svært smertefull prosess for lederen. Her vil et lederteam eller en ekstern konsulent bidra med feedback til lederen.

Medarbeiderne ser ikke ut til å være opptatt av den formelle delegeringen, men av lederens syn på medarbeiderne. Det vesentlige blir at de opplever seg respektert og regnet med.

Delegering er avhengig av forståelsen av relasjonen mellom leder og ansatt. En relasjon som oppleves som tillitsfull, vil gi positive resultater i form av økt tilfredshet og ansvar hos medarbeiderne. Dette vil igjen legge til rette for økt produktivitet.

Delegering er ikke alltid et resultat av planlagt styring, men vel så ofte en ad-hoc-løsning i en presset situasjon.

### 5.3 Ledelsenes syn på sine medarbeidere

«Vi føler oss som et nødvendig onde».

Ledere har ulike syn på sine medarbeidere. Det ser ut til at de holdningene ledelsen viser i forhold til sine medarbeidere i det daglige arbeidet, vil virke inn på det som skjer i KS prosessen generelt og medbestemmelse spesielt. Det er flere ledelsesmodeller som viser at den graden av tillit lederen har til sine medarbeidere, vil være bestemmende for hvordan lederen trekker underordnede inn i de beslutningene som skal fattes.

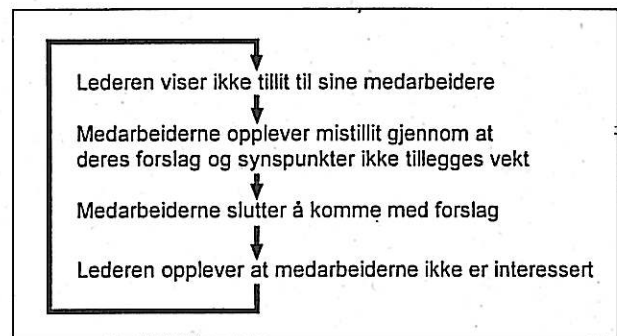


Fig 6  
Lederes holdning til underordnede  
Den holdningen lederene har til sine ansatte, vil påvirke medarbeiderens interesse og initiativ i KS- arbeidet.

Vi har tidligere konkludert med at uttrykt teori (det lederen sier at hans atferd styres av) sjelden stemmer overens med anvendt teori (de tankene som i praksis styrer atferd). Argyris (1983, 1990) hevder at de anvendte teoriene er et resultat av utrygghet og mistillit. Denne atferden kaller han «modell 1-atferd». Denne atferden gjør at samhandlingen blir preget av ensidig kontroll og konkurranse. Det betyr at ledere ikke slipper medarbeidere reelt til i beslutningsprosessene. Et eksempel på «modell 1-atferd» er at flere ledere uttrykker tillit til sine medarbeidere og et ønske om å trekke dem inn i KS-prosessen (uttrykt teori), men ender opp med å gjennomføre prosessen alene, og pålegge medarbeiderne resultatene av prosessen gjennom ordre (anvendt teori). Dette indikerer at det ikke nødvendigvis er tillit som preger samhandlingen som finner sted mellom ledere og medarbeidere. Ledelsens beskrivelse av «medarbeidere som ressurs» får ikke noen praktisk konsekvens når ledelsen uttrykker ønske om samarbeid. Når ledere samtidig viser manglende respekt for medarbeiderne og deres forslag, blir medbestemmelse vanskelig. Resultatet kan ofte være desillusjon og passivitet for de som tar ledelsens invitasjon på alvor. Dette kan minne om en depressiv tilstand.

Vroom og Yettons modell (1973, i Paul & Ebadi 1989) viser at det er flere faktorer som innvirker på tillit. Hvordan lederen oppfatter medarbeideres kvalifikasjoner, hvorvidt leder og medarbeider deler samme målsetting, om medarbeiderne anses for å ha den nødvendige informasjonen, og lederens syn på sin egen evne til å fatte en riktig beslutning, er faktorer som vil påvirke grad av medbestemmelse. Også denne modellen viser at tillit i forholdet mellom leder og medarbeider blir det avgjørende.

Innføringen av KS har ikke ledelsesutviklig som et eksplisitt mål. Undersøkelsen avdekker likevel et behov for dette. Ledelsens holdninger og atferd er avgjørende for om implementeringen av KS skal

lykkes. Det er essensielt at beslutninger som fattes, predikerer at ansatte som trekkes med i beslutningsprosessene, lettere vil akseptere beslutninger som fattes. Dette tilsier at medarbeidere bør trekkes reelt inn i KS-prosessen.

Våre funn tyder på at en kritisk faktor er hvordan de underordnede oppfatter lederens holdninger. Når ledelsens holdninger oppleves som et problem av underordnede, vil dette kunne hindre innføringen av KS. Ledere som viser tillit til sine underordnede, vil lettere kunne styre KS-prosessen og møte mindre motstand i forhold til de endringene prosessen medfører.

## 6 Top-down og Bottom-up

Innføring og praktisering av KS består av to prosesser. Den ene er *top-down-styring*, som betyr at ledelsen tar ansvar for og styrer prosessen. Den andre er *bottom-up*, som innebærer medarbeidernes påvirkning og utførelse.

Det er viktig at KS-prosessen involverer hele organisasjonen. For at hele organisasjonen skal fungere effektivt, må hver del arbeide ut fra samme overordnede mål. Dette forutsetter at KS-prosessen styres. All populistisk kvalitetslitteratur påpeker at prosessen må starte og forankres på toppen i organisasjonen (Oakland 1989, Barra 1984, Tenner & DeToro 1991, Juran 1988). Vår undersøkelse viser at disse forfatterne har rett. De sier imidlertid ikke hvordan prosessen skal forankres. Vi har argumentert for at forankring av KS-prosessen forutsetter klare målsettinger, eksplisitte forventninger og gode rollemodeller. Leders forpliktelse omhandler ikke bare hva han sier, men også hva han gjør. En ufullstendig forpliktelse vil gjøre seg synlig i leders atferd og utsagn. Det er også viktig at lederne sikrer at de bestrebelsene og resultatene som underordnede legger for dagen, gis den oppmerksomhet og premiering som de fortjener. Våre resultater peker på behovet for å utvikle lederkompetanse i arbeidet med KS.

Resultatene viser at top-down-prosessen ikke er tilstrekkelig for å forankre KS-prosessen i organisa-

sjonen. Vår undersøkelse viser at lederne er avhengige av medarbeidernes engasjement og aksept. Ledere kan ikke stå for forbedringstiltakene alene. Medarbeiderne kjenner de praktiske problemene i framstillingen av et produkt med høy kvalitet og er nærmest til å kunne foreslå forbedringer. Disse ressursene kan kanaliseres på ulike måter. Ledere kan benytte ulike grader av medvirkning eller delegering. Resultatene viser at det medarbeiderne opplever som vesentligst, er den graden av tillit og respekt som ledere viser dem. Uten tillit fra ledelsen vil ikke medarbeidernes bidrag til omstillingsprosessen være mulig. Mistillit resulterer i motstand mot endring, mistriivsel, konflikter og lavere kvalitet på arbeidet. Bottom-up prosessen forutsetter tillit.

Tidligere ble ledelse og medarbeidere betraktet som to separate systemer. Organisasjonspsykologien og nyere ledelsesteori har forlatt denne forestillingen. En leder kan ikke lede med mindre hans posisjon blir legitimert av medarbeiderne. De to systemene er gjensidig påvirket av hverandre. På samme måte må bottom-up- og top-down-prosessen ses som to sider av samme sak som gjensidig må legitimeres. Disse prosessene er gjensidig avhengig av hverandre og ligger som en forutsetning for en kontinuerlig forbedringsprosess.



# 7 Konflikter

Konflikt vil alltid være til stede i organisasjoner. De kan oppfattes som en ressurs eller som truende for bedriftens framgang.

De konfliktene som eksisterer i en bedrift og måten de håndteres på, vil påvirke implementeringen av KS. Fastlåste konflikter vil kunne forhindre innføring av KS, mens løsning av konflikter vil kunne gi bedriften og de ansatte inspirasjon og tillit til at KS er et effektivt hjelpemiddel for bedriften. For lederne i bedriften blir det derfor essensielt å kunne identifisere, erkjenne og analysere de eksisterende konfliktene som utspiller seg i organisasjonen.

Vi har sett at et konfliktnivå som overstiger organisasjonens mestring, virker lammende på bedriftens yteevne og vil gjøre innføring av KS svært vanskelig. KS kan bli en ny kamparena i organisasjoner som ikke håndterer konflikter åpent. I slike bedrifter blir konflikter betraktet som et uønsket element og delvis dekket over eller benektet av større eller mindre deler av ledelsen.

## 7.1 Konflikter – hvordan de oppstår og ser ut

### INN- OG UTGRUPPER

Et godt forhold mellom underordnet og overordnet blir, av Kets de Vries (1984), betraktet som en hjørnestein i organisasjonens effektivitet.

Flere bedrifter i vårt materialet er preget av et skarpt skille mellom medarbeidere og ledelsen. «Miljøet er preget av de-og-vi-holdning.»

De ulike aktørene har ulik gruppetilhørighet og derav lojalitet. Det er naturlig at de ulike gruppene utvikler størst lojalitet i forhold til til egen gruppe. Denne lojaliteten kan ofte bety mer enn lojaliteten til bedriften som helhet. «Ytre fiender gir indre samhold.»

Denne gruppelojaliteten kan bli en vesentlig motkraft til ledelsens ønske om å innføre KS i bedrifter med konflikter som fører til fronter mellom ledelsen og medarbeiderne.

Bion (1959, i Morgan 1988) påpeker at når det oppstår konflikter som utfordrer gruppens funksjonsevne, har de en tendens til å trekke energi bort fra arbeidet. Energien blir i stedet brukt til å bearbeide angsten som konflikten kan utløse. Bion understreker at når man bekymrer seg over interne

konflikter, vil fokus rettes innad og eksterne problemer overses. I tråd med dette hevder Alderfer (1983) at organisasjonen blir mindre overlevelsedyktig.

Forskning viser at ledelsen fortrinnsvis bruker trusler som en måte å håndtere konflikter på (Howat & London 1980, Putnam & Wilson 1982, Morley & Shockey-Zalabak 1986, i Putnam & Poole 1987). En gruppe som utsettes for mye negativ kritikk, vil ha en tendens til å lukke seg som en selvbeskyttelse (Alderfer 1983). Dette har medført at gruppen isolerer seg i forhold til påvirkning, som for eksempel fra bedriftens ledelse. På denne måten dannes det konfliktlinjer og subgrupper i organisasjonen.

Et markant skille mellom ledelsen og medarbeiderne står i sterk kontrast til ideologien om samarbeid og medvirkning som er nødvendig for å innføre og praktisere KS.

Dette understrekes ytterligere av at et positivt forhold mellom ulike grupper, og mellom organisasjonen og omgivelsene, er nødvendig for overlevelse (Alderfer 1983). En gjensidig, åpen relasjon mellom gruppene vil fremme interaksjonen mellom organisasjonen og omgivelsene.

En konsekvens er at ledelsen vil være avhengig av et godt forhold til sine medarbeidere for å kunne utnytte konflikten som en ressurs, istedenfor at konflikten skal stoppe kommunikasjon og samarbeid.

## 7.2 Konfliktmestring

Ledere oppfatter årsaker til konflikter i bedriften på ulike måter. Det synet ledere har på konflikter vil legge føringer for deres konflikthåndtering, slik at deres syn kan bli en selvoppfyllende profeti. En leder som ser konflikter som noe av bedriftens mangfold, vil i større grad kunne utnytte konflikten konstruktivt, mens den lederen som ser på konflikter som motstand eller opposisjon mot hans egen myndighet, vil oppleve at konfliktene hindrer hans eget arbeid.

Lederens oppfatning av årsakssammenhenger vil være påvirket av forholdet mellom leder og underordnet. Denne relasjonen påvirkes av lederens læringshistorie generelt; og i forhold til den enkelte medarbeideren og arbeidsoperasjonen spesielt.

Thomas & Schmidt (1976 i Putnam & Poole 1987) viser til at ledere bruker 20% av sin tid til å håndtere konflikter. Noen forskere argumenterer for at konflikt opp til et visst nivå kan være en positiv faktor i organisasjoner (Nelson, 1989).

Nelson (1989) hevder at det er gjort lite forskning for å identifisere grenser for når konflikter blir destruktive. Fiedler og House (1988) hevder at når ledere handler under stress, som f.eks. i en konflikt-situasjon, vil de ta i bruk erfaringer framfor intellektuelle ressurser. Argyris (1990) forklarer dette fenomenet med at ledere handler ut fra enkelkrets-læring som betyr bruk av gamle løsninger på nye problemer. Samtidig har lederne en tendens til å forsvare seg selv dersom de føler situasjonen potensielt truende. Dette fører til at konflikter sementeres og undergraver muligheten for å løse problemer (Argyris, 1990). Trusler med referanse til ledelsens maktposisjon er karakteristisk for ledere som demonstrerer lav lederkompetanse (Conrad 1983, i Putnam & Poole 1987).

Nelson (1989) hevder at en måte å identifisere konfliktnivået på, er nettverksanalyse. Positiv kontakt mellom sosiale enheter i organisasjonen kan redusere konfliktnivået. Styrken på relasjonene i nettverket karakteriseres ut fra hyppighet, gjensidighet og vennskap (Granovetter 1973, i Nelson 1989).

#### UFORMELT LEDERSKAP

Mintzberg (1983) skiller mellom fem ulike systemer i en organisasjon: den formelle autoritet, den regulerte arbeidsflyten, uformell kommunikasjon, arbeidskonstellasjoner og ad-hocbeslutninger. De ulike systemene kan motarbeide hverandre, og de trenger ikke ha samme personer som ledere. På bakgrunn av denne modellen er det vesentlig å undersøke om det finnes uformelle ledere i de bedriftene som en del av kartleggingen av konfliktene.

Flere bedrifter har problemer med uformelt lederskap. «*Vi vet ikke hvem vi skal gå til.*» De uformelle lederene synes å hindre innføringen av klare ansvarsforhold. Delvis viser dette seg i forhold til at underordnede ikke vet hvem de skal henvende seg til, og delvis ved at ledere mister sin autoritet. Det kan synes som at de uformelle lederene til å begynne med fyller en funksjon som den formelle lederen ikke har ivaretatt på en tilstrekkelig god måte. Det betyr at den uformelle lederen til å begynne med vil kunne bidra til at ting fungerer lettere i bedriften. Denne måten å løse problemer på vil imidlertid undergrave den formelle lederen, hvis ikke den uformelle lederen får formell status.

Uformelt lederskap vil kunne oppstå når konflikter ikke behandles åpent. «*Vi går til NN for han er den eneste det går an å snakke med.*»

## 7.3 Årsaksforklaringer

Vi har valgt å se på lederes årsaksforklaringer i forhold til feil som blir begått i bedriftene. Med feil forstår vi manglende kvalitet på underordnedes arbeid som kan resultere i konflikter. Den tankeprosessen som fører til en årsaksforklaring kalles en *attribusjon*. Vi bruker her årsaksforklaring synonymt med attribusjon.

Det faller utenfor rammen for denne oppgaven å gå detaljert inn på de ulike tankeprosessene som fører fram til de ulike årsaksforklaringene. Vi vil imidlertid vise til forskning som er gjort på faktorer som påvirker denne prosessen. De oppfatningene som dannes, bygger ofte på en forenklet analyse av forholdet mellom årsak og virkning. Vi mennesker benytter oss av tankemessige snarveier i vår analyse.

Cronshaw og Lord (1987) og Brodt (1990) hevder at analysen av årsak og virkning krever vår oppmerksomhet først når handlingen bryter med våre stereotype oppfatninger av årsakssammenhenger.

Essensen i denne forskningen er at de tankeprosessene som fører fram til forklaring av årsak og virkning ikke er rasjonelle. Dette medfører at den som skal forklare forholdet mellom årsak og virkning for en handling han eller hun observerer, ikke vil kunne komme fram til annet enn en hypotese. Problemet oppstår når denne hypotesen blir betraktet som en sannhet. Når ledere behandler sine hypoteser som om de var sannheter, vil de vanskelig kunne løse de konfliktene de står overfor. Det er en rekke faktorer som vil påvirke hvilke hypoteser en leder danner seg, og som en følge av disse hvilke løsninger lederen søker på konflikter.

Det blir derfor vesentlig for de enkelte leder-team og den enkelte leder å analysere sine egne forklaringer i mellommenneskelig samhandling. Denne analysen er ikke direkte tilgjengelig gjennom personens egen bevisste tenkning, men må utledes ut fra den atferden vedkommende legger for dagen når han/hun søker å løse konflikter.

Som et eksempel kan nevnes Dobbins og Smith (1990) som fant at lederes resultatorientering (orientation to winning) påvirket årsaksforklaringene. Ledere med lav resultatorientering hadde forskjellige forklaringer i forhold til individer med høye eller lave prestasjoner. Individer med lave prestasjoner ble behandlet mer overbærende av ledere med lav resultatorientering. Individer med høye prestasjoner ble ansett som mer ansvarlige for sine handlinger uavhengig om de var forårsaket av indre eller ytre faktorer. Ledere med høy resultatorientering var mindre påvirket av individenes prestasjoner. Atferdens konsekvenser vil også påvirke årsaksforklaringene og lederens atferd. Atferd med alvorlige følger blir oftere tilskrevet personlige in-

dre faktorer, og straffende tiltak ansett som mer passende. I den grad det blir gitt forklaringer/unnskyldninger for atferden, vil dette kunne motvirke en indre årsaksforklaring og iverksetting av straffende tiltak (Mitchell et.al. 1981).

De årsaksforklaringene en leder foretar, påvirkes med andre ord av faktorer utenom den atferden som skal årsaksforklares.

#### ULIKE MODELLER I ÅRSAKSFORKLARINGER

Årsaker kan tilskrives indre eller ytre faktorer. Indre årsaker vil si at atferden forklares med faktorer som er en del av personligheten eller andre stabile egenskaper ved personen. Årsaksforklaring med ytre faktorer vil si at atferden skyldes faktorer i den situasjonen atferden opptrer i, uavhengig av personene som utfører atferden. Vi har her supplert med en type som vi har benevnt som systemisk årsaksforklaring. Det vil si at atferden årsaksforklares ved en samvirkning mellom personlige og situasjonsbestemte faktorer. En systemisk årsaksforklaring innebærer at lederen ser atferden i sammenheng med større deler av samhandlingen i bedriften.

Vi har valgt å ta med systemisk årsaksforklaring ut fra en hypotese om at ledere som ser helheten i bedriften, vil kunne gjennomføre mer effektive, korrigerende og forebyggende tiltak. KS oppnås gjennom forebyggende arbeid og kontrolltiltak. Årsaksforklaringer kan således bidra til, eller hindre, effektiv lederatferd.

Vi kan dele inn årsaksforklaringer i tre nivåer:

1. Personlig årsaksforklaring; Ledere som årsaksforklarer feil til person eller personens innsats.
2. Situasjonsbestemt årsaksforklaring; Ledere som årsaksforklarer feil til omstendigheter rundt medarbeideren, som personens kunnskap og/eller ytre arbeidsforhold.
3. Systemisk årsaksforklaring; ledere årsaksforklarer feil til systemet. Med systemet mener vi den situasjon som medarbeiderne befinner seg i og som lederen er en del av. Årsaksforklaring til samspillet som personen er en del av, innbefatter personens påvirkning på sitt miljø og miljøets påvirkning på personen som utfører handlingen.

Inndelingen er ment som en grovsortering av de årsaksforklaringene som ledere ser ut til å foreta. De ulike typene årsaksforklaring er tenkt som et kontinuum.

Det vi vil trekke fram, er at de ulike formene for årsaksforklaring vil gi ulike muligheter for ledere til å endre på forholdene i sin organisasjon.

En leder som årsaksforklarer til personlige egenskaper (personlig årsaksforklaring) hos sin underordnede, vil samtidig gjøre det svært vanskelig for seg selv å endre årsaken til at feilen/konflikten oppsto. Et eksempel er en leder som sa «*det er fordi de ikke anstrenger seg, men er vant til bare å*

*kreve.*» Hans intervensjonsmidler blir å si opp vedkommende, eller be ham om å yte mer. Det siste skjer oftest i form av kjefting eller trusler. Dette fører sjelden til ønsket resultat. Samtidig med at lederen begrenser sine intervensjonsmuligheter, vil han i praksis også fraskrive seg ansvaret. Ansvarsfraskrivelsen blir en konsekvens av at årsakene for atferden er utenfor lederens innflytelse, selv om han formelt sett står ansvarlig.

Situasjonsbestemt årsaksforklaring vil gi lederen flere virkemidler fordi han ser kunnskap eller de ytre omstendighetene som årsak til atferden. Lederen har større mulighet til å endre de ytre omgivelsene enn de personlige egenskapene hos sine underordnede. Dette betyr at han må ta mer ansvar for at feilen oppstår, siden han som leder skal tilrettelegge forholdene på best mulig måte for sine underordnede. «*De ansatte som har fått den opplæring de trenger, og har tilgang på utstyr, men likevel gjør feil, kan vi ikke ha ansatt her.*» De intervensjonsmidlene som står til rådighet, blir opplæring og/eller omstrukturering av arbeidssituasjonen.

Systemisk årsaksforklaring inkluderer personlig og situasjonsbestemt årsaksforklaringer. Systemisk årsaksforklaring utvider den eksterne årsaksforklaringen til også å innbefatte relasjonsaspektet. Lederens egen atferd og relasjonen mellom lederen og hans underordnede trekkes inn i forklaringen av atferden. I forhold til situasjonsbestemt årsaksforklaring økes ansvaret for lederen ved at han ikke bare skal sørge for rammebetingelser for medarbeiderene. Lederen må også ta i betraktning andres og egen atferd når han skal forklare hvorfor feil oppstår. Lederen må ha et helhetsperspektiv slik at han kan se hvordan hans atferd påvirker medarbeiderenes atferd. Dette betyr at dersom en leder årsaksforklarer til systemet, må han ha større grad av oversikt enn ved personlig og situasjonsbestemt årsaksforklaringer. Han kan endre den uønskede atferden på flere nivåer, enten ved å endre egen atferd, de fysiske omstendighetene eller ved å sette inn endringsforsøk direkte i forhold til de(n) underordnede.

«Snarveier» i årsaksforklaringene vil føre til at lederen årsaksforklarer på lavere nivå (personlig/situasjonsbestemt). Lederen må avsløre egne snarveier i årsaksforklaringene før han kan årsaksforklare til systemet. Det betyr at årsaksforklaring til systemet er en tankemessig mer kompleks og arbeidskrevende prosess som krever et høyt bevissthetsnivå hos lederen. Ledere trenger opplæring for å unngå feilkildene i årsaksforklaringsprosessen (Mitchell et.al. 1981).

Heerwagen, Beach og Mitchell (1985, i Dobbins et. al. 1990) finner i sin undersøkelse at ledere vurderer korrigerende tiltak mer passende når atferden blir årsaksforklart til indre faktorer. Tiltak blir vurdert ut fra hvor stor omkostning de innebærer. Tiltak med lave omkostninger blir ansett som mer passende enn tiltak med høye omkostninger. Mitchell



et. al. (1981) hevder at ledere årsaksforklarer til person fordi de antar at det er enklere å endre personer, ved å be dem jobbe hardere, enn å endre oppgaver eller situasjoner. Dette blir en form for ansvarsfraskrivelse fra leders side. Lederens egne oppgaver i form av tilrettelegging av arbeidet på bred basis, blir tonet ned; istedenfor vil den enkelte medarbeider bli stående med ansvaret. På kort sikt går ledelsen fri, men på lang sikt vil de miste kontroll og påvirkningsmuligheter.

De tre typene årsaksforklaring krever et ulikt tidsperspektiv hos lederen. Personlig årsaksforklaring gjør det mulig å sette inn tiltak umiddelbart og forvente umiddelbare resultater. Årsaksforklaring til situasjon krever en noe mer langsiktig planlegging. Ved årsaksforklaring til system kan ikke det komplekse samspillet endres uten langsiktig planlegging og bevisst gjennomføring av tiltak. Det blir ikke tilstrekkelig å endre bare en del i samspillet.

Tidsperspektivet kan også knyttes til hvordan lederen opplever sin mestring og kontroll. Konsekvensen av å bevege seg på kontinuumet fra type personlig til systemisk årsaksforklaring vil være å øke lederens ansvar, intervensjonsmuligheter, og tidsperspektiv.

Ulike årsaksforklarmønstre vil innvirke på den grad av kontroll lederen har i sin organisasjon. Paradokset er at den lederen som har liten kontroll, vil forsterke dette ved å årsaksforklare til faktorer utenfor sin kontroll. Det er vanskelig å si hva som er «høna og egget» i denne sammenhengen. Er det manglende kontroll som gir den eksterne årsaksforklaringen, eller er det den eksterne årsaksforklaringen som gir manglende kontroll? Det interessante i denne sammenheng er at årsaksforklarmønsteret kan bidra til å opprettholde lederens opplevelse av manglende kontroll.

Vi har ikke hevdet at systemisk årsaksforklaringer alltid er det mest hensiktsmessige. Feil kan skyldes personlige egenskaper eller situasjonsbestemte faktorer. Det vi vil framheve er at ledere som kun årsaksforklarer ut fra personlig faktorer og/eller situasjonsbestemte faktorer, vil begrense sine muligheter til å endre atferd og forebygge konflikt.

#### RELASJONEN LEDER – UNDERORDNET

Effektiv lederatferd forutsetter at årsaksforklaringene er samstemte med de underordnedes og gjenspeiler de faktiske forholdene i organisasjonen (Bannister, 1986).

Hvilke årsaksforklaring som leder og underordnede benytter, vil styres av og få konsekvenser for relasjonene mellom ledere og underordnede. Det virker rimelig å anta at kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider vil økes ved høyere årsaksforklarningsnivå. Bedret relasjon betyr at partene har en større grad av gjensidig utveksling. Denne økte graden av utveksling vil være nødvendig

for bearbeiding av konflikter på en konstruktiv måte. Økt grad av utveksling vil føre til at de ulike gruppene har større sannsynlighet for å bli forstått. Dette vil føre til økt grad av tillit mellom partene.

Det er gjort forsøk som viser at ulike årsaksforklaringer hos kilde og mottager gjør at kilden ikke tar hensyn til feedback eller veiledning (Bannister 1986).

På bakgrunn av disse forholdene kan vi se at lederens årsaksforklaringer kan få en domino-effekt i forhold til hele samarbeidsklima i bedriften.

#### FEIL I ÅRSAKSFORKLARINGENE

I hvilken grad ledere og underordnede årsaksforklarer på samme måte i forhold til underordnedes atferd, synes å være avhengig av psykologisk avstand (Mitchell et.al.1981). Denne avstanden bestemmes av faktorer som empati og maktfordeling.

Nisbeth og Ross (1980) har utviklet en teori som kan forklare noe av hvorfor personer årsaksforklarer atferd på ulik måte. Nisbeth og Ross hevder at en person har en overhyppighet av intern årsaksforklaring for andres atferd og ekstern årsaksforklaring for egen atferd. Dette er forklart med at observatøren og den som handler, har forskjellig synsvinkel i forhold til atferden. Når en observatør årsaksforklarer i forhold til andres atferd, er fokus rettet mot den handlende personen. Ved selvårsaksforklaring er fokus rettet mot omgivelsene. (Jones, 1979 i Dobbins & Russel 1986; Monsen & Snyder, 1977 i Mitchell et.al. 1981).

Et annet fenomen som påvirker årsaksforklaring er at en person har mer informasjon om egen atferd og hvordan denne varierer med omstendigheter, enn personen har om andres atferd. Mitchell et. al. (1981) benevner dette fenomenet som «self-based consensus». Det vil si at den som årsaksforklarer sammenligner andres atferd med det han selv ville gjort i tilsvarende situasjon. Denne sammenligningen står i motsetning til den mer valide «samplebased consensus» hvor sammenligningsgrunnlaget er hva et utvalg av en populasjon ville gjort i en tilsvarende situasjon.

I forlengelsen av dette fenomenet ligger «self-serving attribution» (selvopprettholdende årsaksforklaring). Denne årsaksforklaringen tilskriver egen suksess til interne faktorer og feil til eksterne faktorer.

Det er altså ikke så rart at ledere kan årsaksforklare andres atferd på feil premisser. Det er vist at ledere tar kreditt for suksess selv, mens de årsaksforklarer feil til sine underordnede (Green og Mitchell 1976, i Dobbins og Russel 1986). Tilsvarende årsaksforklarer underordnede suksess til seg selv, mens ineffektivitet tilskrives dårlig ledelse. På bakgrunn av underordnedes årsaksforklaringer vil lederes reaksjoner (trening eller straff) oppfattes som feilaktige av underordnede.



Dobbins og Russel (1986) fant i sitt eksperiment støtte for teorien om selvopprettholdende årsaksforklaring når ytelsen var lav. De fant også støtte for at underordnede opplever ledelsens reaksjoner som feilaktige. Deres funn tilsvarer en personlig årsaksforklaring av lave ytelser.

En faktor som kan endre dette mønstret, er tilhørighet til grupper. Dette ser ut til å senke selvopprettholdende årsaksforklaring (Zaccaro, Peterson & Walker, 1987). Det vil si at hvis lederen oppfatter medarbeiderene og seg selv som tilhørende samme gruppe med felles ansvar for gruppens resultat (systemisk årsaksforklaring), vil dette senke hyppigheten av selvopprettholdende årsaksforklaring.

## 7.4 Konklusjon

Som en oppsummering kan vi si at ledere som årsaksforklarer til person, fraskriver seg ansvar og blir handlingslammet i forhold til å gjøre noe med situasjonen i organisasjonen. Ledere som årsaksforklarer til situasjon, vil ta ansvar for tilrettelegging av arbeidsforhold og opplæring av sine underordnede. Dette tilsier en form for ledelse som kan betegnes som «management». Ledere som årsaksforklarer til systemet, vil se sin egen delaktighet i det som skjer. De vil kunne reagere i forhold til det som skjer ved å tilrettelegge arbeidsforholdene, sørge for opplæring og endre egen atferd. Det betyr at de kan operere med kortsiktige og langsiktige mål. Dette tilsier en form for ledelse som kan betegnes som «leadership».

Flere av de bedriftene vi har undersøkt har store konflikter som vanskeliggjør innføring av KS. Konflikten kan fungere som en motstand mot forandring. Konflikten har ikke oppstått som et resultat av KS-prosessen. Likevel ser vi at KS blir en ny arena for konflikten i noen bedrifter.

Negative effekter av konflikter er ofte synlige og opplagte. Konflikter kan forstyrre kommunikasjons- og samarbeidsevnen og ta energi fra viktige gjørel-

mål. Resultatet er at enhver form for konflikt oppleves som negativ. Det innebærer en undervurdering av konfliktenes positive potensialer for organisasjonen. De divergerende syn som ligger i konflikten, er en viktig ressurs for organisasjonens problemløsning. Hvis disse ressursene skal kunne utnyttes, krever det at ledelsen ikke oppfatter konflikt som trussel mot sin posisjon. Dette vil igjen være avhengig av hvordan ledere årsaksforklarer i forhold til konflikten. Den forståelsesramme lederne har i forhold til konflikter, vil i stor grad være bestemmende for om konflikter oppfattes nedbrytende eller som en kilde til vekst for organisasjonen.

Konflikter binder energi når de blir fastlåste, men kan frigjøre energi når de bearbeides åpent. Dette krever først og fremst at lederne er oppmerksomme på konflikten, ikke opplever de som en trussel, og at lederne åpner kommunikasjonen mellom partene i konflikten uten å skjule «sine» løsninger eller tre dem ned over hodet på sine medarbeidere. De ulike årsaksforklaringene en leder benytter, vil stoppe eller fremme kommunikasjonen i organisasjonen. Dette betyr at årsaksforklaringene vil sette grenser for hvor effektiv konfliktløsning en leder kan oppnå.

Undersøkelsen gir ikke direkte svar på hvordan konflikter bør søkes løst, men ut fra de funnene vi har presentert, kan det trekkes fram noen generelle retningslinjer.

Konfliktløsning bør bygge på at lederen tester ut sine antagelser om årsak og virkning. Det betyr at han først må avsløre sin egen hypotesedannelse og innse at han er avhengig av andre i denne prosessen.

For det andre innebærer konfliktløsning at lederen må åpne kommunikasjonskanalene i organisasjonen. Dette innebærer at ledere vil bli mer sårbare for kritikk, men også at deres innsikt i hva som skjer i organisasjonen vil øke.

Begge disse tiltakene vil bygge opp tilliten mellom de ulike gruppene i en organisasjon. Uten tillit uteblir samarbeidet og kvaliteten på arbeidsprosessen.

# 8 Kommunikasjon

KS kan betraktes som en måte å strukturere kommunikasjonen på internt i organisasjonen og mellom organisasjonen og dens omgivelser. Implementeringen av KS er således helt avhengig av de kommunikasjonsmønstrene som eksisterer i organisasjonen.

Kommunikasjon framstår ikke isolert, men sammen med andre fenomener i organisasjonen som bl.a. lederskap, mellommenneskelige relasjoner og konflikter. Kommunikasjonen i en organisasjon vil bl.a. bli formet av de konfliktene som eksisterer i organisasjon. Kommunikasjonen vil kunne skape, opprettholde og løse konflikter. Det er med andre ord en nærsammenheng mellom organisasjonens kommunikasjonsmønstre og konflikter.

Konfliktforskning viser at kommunikasjonsvikt mellom ledelsen og underordnede er én av de vesentligste kildene til konflikt (Phillips og Cheston 1979, i Putnam og Poole 1987). Mangel på tillit er én av hovedårsakene til kommunikasjonsproblemer (Jablin 1985, i Dansereau & Markham 1987).

## 8.1 Veiviser

Likerts (1967) systemteoretiske gruppemodell bygger på en forestilling om at grupper i organisasjoner knyttes sammen av enkeltmennesker som sitter i nøkkelposisjoner. Disse menneskene kan sies å ha medlemskap i flere grupper samtidig. De kan tjene som bindeledd mellom forskjellige grupper. En leder uttrykker at *«folk kommer til meg og beklager seg på grunn av det uklare ansvarsforholdet i ledelsen»*. Vertikale gruppedannelser fyller en viktig kommunikasjonsfunksjon oppover og nedover i hierarkiet (Mintzberg 1983, Schein 1983). Putnam & Poole (1987) viser til at mennesker med medlemskap i flere grupper spiller en sentral rolle som meklere mellom grupper som er i konflikt.

Kommunikasjonsforskere har vært opptatt av nettverksanalyser, og hvilken rolle nettverk spiller i organisasjonen (Lincoln 1982, Pearce & David 1983, Brass 1984, i McElroy & Shrader 1986). Bånd mellom individer påvirker uformell distribusjon av informasjon og sosial samholdighet. Båndenes betydning

i kommunikasjonsnettverket er at de bringer informasjon til grupper og individer som ellers ikke ville fått denne informasjonen (Granovetter 1973, i Putnam & Poole 1987).

Vi har i vår undersøkelse møtt individer som fungerer som bindeledd. Disse individene har i undersøkelsen hatt en sentral rolle som veiviserer for vår forståelse av bedriftene.

Felles for veiviserne er at de står i en mellomposisjon. De er ofte nært knyttet til, eller en del av ledelsen. Samtidig har de et godt forhold til medarbeiderne. Det kan tyde på at veiviserne fikk tilgang på viktig informasjon fra begge gruppene. Dette gjorde dem i stand til å danne seg et mer komplett bilde av bedriften.

Nettverksanalyser anvendes i utstrakt grad for å kartlegge uformell kommunikasjon. Lincoln (1982, i McElroy & Shrader 1986) hevder at sentralitet i nettverket er avgjørende for bindeleddets funksjon. Sentralitet bestemmes blant annet ut fra hvilke kontakter individet har i organisasjonen. Brass (1984, i McElroy & Shrader 1986) mener bindeleddets potensielle makt kommer av kontroll over viktige ressurser som informasjon. Nettverksanalyse gjør det også mulig å identifisere individer som er isolert fra andre i nettverket (McElroy & Shrader 1986). Et individ som er isolert fra andre i nettverket, vil ikke kunne sende eller motta informasjon. Dette indikerer at veiviserne ikke bare har en viktig funksjon i kommunikasjonen mellom ledelsen og medarbeiderne. De vil også besitte makt i kraft av sin sentrale posisjon. Ledelsen kan bli avhengig av veiviserne for å fungere effektivt.

Veiviserene ser også ut til å ha en støttende funksjon for medarbeiderne. De blir i mange sammenhenger brukt som en klagemur for frustrasjoner som medarbeiderne har. Undersøkelser har vist at personer med svakt utbygde nettverk er mer mottakelig for påkjenninger (Ebeltoft 1990). Nettverk kan gi støtte i vanskelige situasjoner. Sosial støtte kan være en buffer mot påkjenninger i arbeidsmiljøet.

I forhold til å få en bredere kjennskap til konfliktene i egen organisasjon vil disse nøkkelpersonene kunne tjene en viktig funksjon i å åpne kommunikasjonen mellom ulike grupper i og med at de i mer eller mindre grad har tillit fra begge sider.

## 8.2 Kommunikasjonssvikt

*«Vi ber ham om å si i fra, men han tør ikke stå opp mot ledelsen. Vi ønsker oss en leder med mere trøkk.»*

En vesentlig forutsetning for at KS skal implementeres og fungere, er effektiv kommunikasjon. KS kan betraktes som en måte å kommunisere krav og forventninger i forhold til kunder internt i bedriften og eksternt.

Kommunikasjon er et lederansvar og betraktes som én av de viktigste lederoppgavene. Hunt (1989) hevder at effektiv ledelse kun kan praktiseres gjennom effektiv kommunikasjon. Gode ytelser og høye prestasjoner er ikke tilstrekkelig for å skape effektive organisasjoner (Lawler 1982). Prestasjonene må samordnes ved hjelp av kommunikasjon. Dansereau og Markham (1987) sammenfatter forskning på effektiv ledelse og finner at effektive ledere har en noenlunde felles kommunikasjonsstil. Gode ledere karakteriseres som kommunikasjonsorienterte, åpne, interesserte og empatiske lyttere, spørrende og overbevisende, sensitive for medarbeidernes behov og følelser, åpne i sin informasjon og villige til å forklare hvorfor mål etableres og forandringer skjer.

Medarbeidernes opplevelse av åpen kommunikasjon med sine ledere er positivt relatert til jobbtilfredsstillelse generelt, og tilfredshet med ledelsen spesielt (Dansereau & Markham 1987). Tilfredshet er ikke bare et resultat av et åpent og støttende forhold mellom partene. Det er også avhengig av lederens evne til å ivareta medarbeiderens behov ved å øve innflytelse på ledere høyere i systemet. Dansereau og Markham viser til forskning der mellomledere og underordnede ofte er nølende med å kommunisere informasjon som går i egen disfavør til sine ledere.

Baron (1990) hevder at et nøkkelpromblem er individer som kommuniserer på en slik måte at de irriterer, forstyrrer eller frustrerer andre, på tross av at det ikke er tilsiktet. Han hevder at dette er et resultat av tvetydig kommunikasjon. Dette er spesielt vesentlig i lederes samhandling med sine underordnede. Lederen kan betrakte sin kommunikasjon som klar og eksplisitt, mens underordnede beskriver den som forvirrende.

Argyris (1982 B, 1983, 1990) er opptatt av dysfunksjonell kommunikasjon. Uttrykte og anvendte teorier skaper dobbeltbudskap når de ikke samsvarer. Det vil si at de målne, forestillingene og verdiene som lederen hevder at hans atferd styres av, ikke stemmer overens med de prinsippene som i praksis styrer den atferden som lederen legger for dagen.

*«Vi har et åpent forhold til hverandre.....Jeg kan ikke si hva jeg synes om den måten han oppfører seg på.»*

Dette betyr, som vi har vært inne på tidligere, at det er bare lederens atferd som viser hvilke ideer og verdier som lederen styres av. Når lederens styrende verdier ikke samstemmer med de verdier han forfekter, oppstår det Argyris benevner «modell 1-atferd». Modell 1-atferd tas i bruk når individene står overfor potensielt truende og pinlige situasjoner, eller situasjoner som kan få dem til å miste kontrollen (Argyris 1990). En leder som sier én ting og gjør noe annet, står i fare for å «miste ansikt», det blir derfor vesentlig å dekke seg selv.

Modell 1-atferd er automatisert og kan bli svært avansert. Et fellestrekk er at de undergraver evnen til å løse problemer som oppstår. Argyris kaller dette innøvd inkompetanse («skilled incompetence»). Denne innlærte ferdigheten benyttes reflek-sivt. Mangel på oppmerksomhet er en del av ferdigheten. Ved å være uoppmerksomme på at vi handler forsvarspregget, undertrykker vi også erkjennelsen av at noe er pinlig. Dette kaller Argyris innøvd uoppmerksomhet («skilled unawareness»). Andre som er vitne til modell 1-atferd, vil ofte oppfatte det som en forsvarshandling. Her trer gjerne observatørens egen modell 1-atferd i kraft. De lar være å se det de ser, eller kommenterer atferden på en måte som blir vanskelig for aktøren å oppfatte. Dette blir en forsvarspregget kommunikasjon.

Læring og utvikling innebærer oppdagelse av feil. Ifølge Argyris' resonnement vil feil oppleves som potensielt truende og pinlig, og utløse nye forsvarsreaksjoner. På denne måten kan organisasjonsmessige tabuer utvikles.

Argyris (1990) hevder at underordnede spiller etter de samme reglene som ledelsen, og det medfører at de ekte følelsene sjelden kommer fram i dagen. Likevel stiller lederen i kraft av sin rolle med et overordnet ansvar for hvordan de samhandler med sine underordnede. Dobbeltbudskap tvinger både ledere og underordnede til å glette motpartens følelser og verdier og basere slutninger på antagelser. Dette kan danne grunnlaget for konflikt. Slike konflikter vil lett bli undertrykt, slik at kun falsk enighet oppstår (Kets de Vries 1984). Medarbeiderne opplever modell 1-atferd hos ledelsen. Ledelsen bruker styringsvariabler som går ut på å kontrollere andre, og skape mest mulig trygghet for seg selv. Hvis de møter motstand hos medarbeiderne, fører dette til forsterkede forsvarsreaksjoner.

Lederne arrangerer situasjonen slik at den bekrefter deres egne premisser (Argyris 1982 B). Slik får de aldri testet premissenes gyldighet. Resultatet blir en selvbekreftelsesprosess eller en læreprosess der ledelsen går i ring (Argyris 1990). Rogers (1983 i Stohl & Redding 1987) hevder at ledere kontrollerer mellommenneskelige relasjoner ved retten til å dirigere, strukturere og dominere kommunikasjonsystemer. Ebeltoft (1990) mener at forsvarspregede rutiner henger sammen med tendensen til å årsaksforklare nedsatt ytelse med personlige egen-skaper hos medarbeidere. Kets de Vries (1984)



hevder at forsvarspregede ledere klandrer underordnede for å være overarbeidet, nervøse eller dårlig skikket for jobben. For å forsterke sin egen kontrollposisjon, kan lederen til og med oppmuntre underordnede til å uttrykke selvstendighet og egne meninger, for deretter å angripe dem. Dobbelbudskap fører til at underordnede lett misforstår lederens kommunikasjon og handler på feilaktige premisser. Medarbeidernes atferd oppfyller ikke lederens forventninger, og bekrefter lederens attribusjoner til den underordnede.

#### TABUER I LEDELSEN

Tabuer eksisterer i alle organisasjoner. Kommunikasjon preget av konfliktene som eksisterer og som alle kjenner til, men ingen kan snakke om.

Ledelsen kan stille seg spørsmål om det har noen hensikt i å "blottstille seg" i forhold til medarbeiderne. Det å holde tilbake viktig informasjon kan være en måte ledelsen forsvarer seg på, slik at de ikke stiller seg laglig til for hugg. Informasjon til medarbeiderne blir sensurert. Ledelsen framstår som lukket.

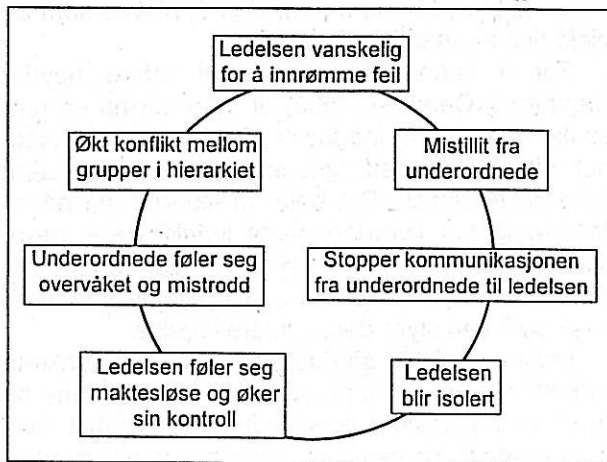


Fig 7  
Konfliktsirkelen

Forholdet mellom konflikt og kommunikasjon. En ledelse som lukker sin kommunikasjon vil øke konfliktnivået i organisasjonen på en negativ måte. Kommunikasjonen stopper opp og organisasjonen greier ikke utnytte sine ressurser.

Mellomledere som kvier seg for eller helt lar være å kommunisere til sine overordnede de negative reaksjonene som medarbeiderne sitter med, vil føre til at kommunikasjonen bryter sammen og at det utvikles tabuer. Dansereau og Markham (1987) hevder at medarbeidernes tilfredshet med sin leder er avhengig av at lederen ivaretar deres behov ved å øve innflytelse oppover i systemet. Samtidig støtter det deres antagelser om at mellomledere nøler med å kommunisere informasjon som går i deres disfavør til sine ledere. Pincus (1986, i Dansereau & Markham 1987) hevder at medarbeidernes jobbtilfredshet er avhengig av deres opplevelse av å ha en leder som er åpen for og fanger opp viktige signaler.

Forsvarspregede rutiner, eller tabuer, kan for ledelsen representere måter å kontrollere angst på. Det kan være angst for å tape ansikt eller angst for at ens mangler, svakheter og inkompetanse skal bli oppdaget. Ved å uttale seg overbevisende, men tvetydig, blir ledelsen uangripelig. Dobbeltheten blir dermed ikke gjenstand for diskusjon. Denne form for kontroll bringer medarbeiderne til taushet. Ebeltoft (1990) hevder at dobbeltbudskap som blir angstskapende, kan utvikle ulike avvergningsmønstre. Ett av disse kan være at angsten svekkes ved å finne en fiende, eller en syndebukk.

Tabuiserte tema kan danne utgangspunkt for rykter og myter. Siden disse forestillingene ikke kan avkreftes eller bekreftes offentlig, vil de leve i det skjulte, og styre oppfatninger og handlinger. Fordi de ikke kan verifiseres, vil de alltid være forbundet med en viss usikkerhet. Resultatet av usikkerheten kan være tilbaketrekking, som igjen kan skape ny grobunn for rykter.

### 8.3 Styringsdata

«Han (en leder) er helt isolert fra resten av oss i firmaet.»

Styring av KS-prosessen forutsetter at leder har oversikt over sin egen organisasjon. Ledere som avskjærer seg fra informasjon vil miste oversikten.

Mennesket tar ikke inn og bearbeider all den informasjon som eksisterer i miljøet. Informasjonen siles i forhold til hvor vesentlig den oppleves å være. Informasjon som ikke anses som vesentlig, eller oppfattes som forstyrrende, blir enten ignorert, forsøkt unngått eller stoppet.

Ledere kan i denne prosessen gjøre to feil. De kan enten legge vekt på informasjon som er uvesentlig, eller de kan overse vesentlig informasjon. I bedriftene vi har undersøkt syntes den siste feilen å være mest representert.

KS-tenkningen om kontinuerlig forbedringer er avhengig av kommunikasjon fra medarbeiderne til ledelsen. Hvorfor avskjærer ledere seg fra informasjon som er vesentlig for deres arbeid generelt, og KS-prosessen spesielt?

Informasjonen fra medarbeiderne om hvordan bedriften fungerer, har vi kalt styringsdata. Det faktumet at en del ledere avskjærer seg fra styringsdata, blir aktualisert av Mintzbergs klassiske lederstudier. Han viser at ledere i liten grad er i stand til å vurdere egen atferd. Samtidig tar de ikke imot informasjon relatert til eget arbeid fra underordnede. Lederens egen atferd blir således ikke gjenstand for vurdering (Mintzberg 1973, i Bryman 1989).

Tilgang på styringsdata er tatt opp av Ishikawa (1985). I en slagordpreget form hevder han at ledelsen alltid må «smile» til sine ansatte, uansett hvilken informasjon de kommer med. Dette har han kalt «smiling-management». Hvis ledelsen ikke

smiler, vil underordnede ikke tørre å komme fram med sine problemer og/eller annen vesentlige informasjon om organisasjonen. Resultatet blir at ledelsen ikke får verdifull informasjon.

Styringsdata kan betraktes som en form for feedback fra medarbeidere til ledelsen. All feedback-forskning har sett ledere som kilde til feedback og ikke som mottaker. Problemstilling med feedback til ledere fra underordnede er ikke belyst. Vi har derfor anvendt funn feedback-forskningen har gjort på forholdet mellom kilde og mottager generelt. De respektive posisjoner, krav og maktforhold som påvirker effekten av feedback er forskjellige.

#### «SMILING MANAGEMENT»

Ledelsen i de ulike bedriftene forholder seg forskjellig til den informasjon de søker eller mottar fra sine medarbeidere. Den måten ledelsen forholder seg til informasjonen på, vil få konsekvenser for hva slags informasjon de får i neste omgang. Flere i ledelsen reagerer med sinne når de får ubehagelige informasjoner fra medarbeiderne. Det blir en form for benektning av de faktiske problemene fra lederens side. Når en leder reagerer med sinne overfor en underordnet som opplyser at bestilt materiale ikke er kommet fram til byggeplassen, vil han avskjære seg fra denne typen informasjoner i framtiden. Konsekvensen blir at medarbeiderne slutter å gi informasjon. Det virker ikke som om de ulike lederne ser at deres egen atferd legger premissene for den informasjonen de mottar. Ledere som bare «tåler» gode nyheter, vil bare få gode nyheter. Ledere som derimot tar imot og reagerer konstruktivt i forhold til feilrapportering, vil også motta den typen informasjon.

Kommunikasjonen mellom medarbeidere og ledere er mer komplisert enn det Ishikawa (1985) framstiller. Den informasjonsflyten som følger av relasjonen mellom ledelse og medarbeidere, er ikke bare styrt av ledelsens umiddelbare reaksjoner. Medarbeidere reagerer ikke bare ut fra en leders umiddelbare reaksjoner, men også ut fra om det skjer noe med de sakene de rapporterer til sine overordnede. Medarbeiderne har en historie med sine ledere. Ut fra denne historien har medarbeiderne dannet seg forventninger som styrer forventninger til lederne. Ishikawa har ikke tatt med i beregningen menneskets evne til kognitivt å bearbeide de stimuli de møter.

#### FEEDBACK TIL LEDELSEN

Leder: «Jeg synes feedback er unødvendig preik.»

Feedback kan forstås som budskap der atferd blir evaluert i forhold til eksplisitte eller implisitte mål. Psykologisk forskning har vist at feedback har effekt på motivasjon og kan virke retningsgivende på atferd. Disse to aspektene er avhengig av hvordan

feedback blir gitt og hva den inneholder. Algera (1990 B) finner i sin gjennomgang av feedback-forskningen at feedback påvirker effektivitet og trivsel. Det ser ut til at trivsel er et resultat av effektivitet og ikke omvendt, slik det tidligere har vært antatt.

Et problem ledere møter i forhold til feedback, er at den tar av deres kostbare tid. Det betyr at lederen må gjøre en avveining mellom kvantitet og kvalitet på sitt eget arbeid. Det ser ut til at ledere som opplever tidspress, vil ha vanskeligere for å prioritere kvalitet. Det vesentlige blir å få arbeidet unna før han «drukner» helt. Feedback på kvalitet vil derfor ha mindre betydning. For at en leder skal kunne motta feedback på kvantitet fra andre, må disse ha innsyn i hans arbeid. De færreste underordnede har en slik innsikt. Den hierarkiske strukturen i linjen er bygd opp for at kun ledere skal ha oversikt (Mintzberg, 1983). Dette betyr at ledere som er presset på tid, vil oppleve at de ikke får feedback som er relevant i forhold til deres eget arbeid. Feedback blir tvert i mot en belastning.

Ashford og Cummings (1983, i Ilgen og Moore 1987) ser feedback som en personlig ressurs man velger å benytte seg av når den oppleves som en hjelp til å nå mål.

For å kunne evaluere egen atferd hevder Bandura & Cervone (1983) at man må ha en personlig standard og feedback på egen atferd. Personen vil så foreta en sammenligning mellom standard og feedback. Det betyr at lederne må ha en formening om hvordan deres ledelse skal være. Deretter må de få informasjon som kan fortelle om de når sin standard. De er avhengige av å få feedback som kan styre deres videre ledelse.

Ledere som har satt seg spesifikke og konkrete mål for sitt eget arbeid, vil i større grad kunne ha nytte av feedback. Ledere som ikke har satt slike målsetninger for seg selv, men har vage og uforpliktende mål, vil ikke vite hva de skal gjøre med feedbacken de mottar.

Hvis feedback viser at det er stor avstand mellom atferd og en personlig standard, vil dette virke demotiverende. Det er rimelig å anta at ledere med lav selvtilitt vil skjerme seg fra feedback som kan svekke deres motivasjon til å holde ut i den pressede situasjonen de befinner seg i. Det er rimelig å anta at ledere med høy selvtilitt er mer åpne for feedback fra sine medarbeidere.

#### FEEDBACKKILDE

Ledere gir ofte uttrykk for at de savner feedback samtidig som de stopper den feedback de kunne fått fra medarbeiderne. «Lederen er snarsint og jager gutta på dør, samtidig som han ønsker å få mer informasjon om hva som skjer.»

En mulig forklaring på dette paradokset kan være at lederen ikke er oppmerksom på verdien av de dataene han får fra sine medarbeidere (Greller 1980).

Hvorvidt ledelsen opplever det meningsfullt å få feedback fra medarbeiderne, kan ha sammenheng med hvordan ledere oppfatter sitt ansvarsområde. Hvis lederen ser sin oppgave utelukkende i forhold til det å skaffe jobber, vil han ikke se medarbeiderne som en del av sitt feedback system. Han vil da kun se verdien av feedback i forhold til det å skaffe jobber.

Det er en sammenheng mellom kildens troverdighet og hvordan feedback blir mottatt. Informasjon fra en kilde som ikke har tillit, har liten verdi (Zimbardo, Ebbesen & Maslach 1977). McGuire (1969, i Porter og Roberts 1983) hevder at feedbackkilden må ha troverdighet, være attraktiv og/eller ha makt for at feedback skal få effekt. Dette peker på hvor vesentlig forholdet mellom ledere og underordnede er for at kommunikasjonen mellom de ulike delene av en organisasjon skal kunne fylle sin hensikt. En leder som ikke har tillit til at hans underordnede kan bidra positivt til en bedre styring av firmaet, vil heller ikke høre på det de har å si. Når de underordnede opplever at det de kommer med ikke blir tatt hensyn til, vil de slutte å komme med sine reaksjoner. Igjen ser vi hvordan lederens syn på sine underordnede blir en selvoppfyllende profeti.

Mange medarbeidere i vår undersøkelse kommenterer manglende kommunikasjonen med ledelsen. Lawler, Porter og Tenenbaum (1968, i Porter & Roberts 1983) finner i sin undersøkelse at ledere opplever kommunikasjon med sine overordnede som mer vesentlig enn kommunikasjon med sine underordnede. De hevder at dette kan skyldes overordnede makt over belønninger, og at kontakten med overordnede derfor oppleves som viktigere. Konsekvensen er at kontakten med underordnede blir nedvurdert.

Når ledere isolerer seg, innebærer dette at de ikke kan ta i mot informasjon. Dette vil i neste omgang føre til at lederen får liten påvirkningskraft (McElroy og Shrader, 1986).

#### **REALITETSORINTERING**

Enhver leder har et bilde av seg selv og sitt forhold til omgivelsene. Bildet vil i større eller mindre grad reflektere de ytre omstendighetene (Kets de Vries, 1980).

Når en leder mottar feedback som avviker fra hans bilde av virkeligheten, kan dette virke demotiverende. En leder som kjemper for å holde hodet over vannet, kan derfor velge å skjerme seg fra

denne typen feedback. Roberts (1971, i Porter og Roberts 1983) hevder at mennesker unngår informasjon som ikke stemmer med egne oppfatninger. Klinisk psykologi og forskning har vist at mennesker vegrer seg for å motta informasjon som avviker for mye fra det bildet de har (Killingmo, 1987).

For å opprettholde sitt bilde av verden kan ledere utvikle en tilnærmet paranoid mistenksomhet (Kets de Vries, 1980). Dette vil føre til at de unngår informasjon som kan rukke ved deres egen kontroll. Ledere som når toppen i organisasjonen, kan lett oppfattes som utilgjengelig for kritikk. Dette vil føre til at medarbeiderne kun gir lederen gode nyheter.

Det er flere undersøkelser som finner at mennesker sensurerer den informasjonen de gir. I bedriftene vi har undersøkt, ser det ut som også ledere selv sensurerer den informasjon de mottar.

## **8.4 Konklusjon**

Vi har identifisert variabler som; lederens oppfatning av sin lederrolle og underordnedes troverdighet, lederens og underordnedes årsaksforklaringer, og lederens oppmerksomhet. Variablene kan forklare hvorfor ledere avskjærer seg fra styringsdata. Disse faktorene er påvirket av den kommunikasjon som preger forholdet mellom lederen og underordnede.

På bakgrunn av dette kan vi konkludere med at lederene unngår feedback som avviker for mye fra det bildet de selv har av eget arbeid og egen organisasjon. Ledere som ikke har tiltro/tillit til sine medarbeidere, ser ikke verdien i informasjon fra medarbeiderne. Ledere kan som følge av dette bli isolert i egen organisasjon. Den isolerte lederen vil skape problemer for organisasjonen og som følge av dette vil det oppstå konflikter. Dette viser tilbake til det vi har påpekt tidligere; at lederens holdninger til sine ansatte er avgjørende for arbeidet med innføring av KS.

Konfliktløsning krever at ledere analyserer sin egen atferd; dvs. hvilke virkemidler de benytter i forhold til å få gjennomslag for sine ideer; hvordan disse oppleves av deres underordnede. På bakgrunn av en slik analyse vil premissene for organisasjonens kommunikasjon kunne se dagens lys slik at kommunikasjonen kan være åpen. Åpen kommunikasjon er en nødvendighet for å kunne løse konflikter i organisasjonen.



## 9 Substans og struktur

KS-tenkningen har røtter i Scientific Management-tradisjonen. Senere har den favnet elementer fra Human Relation-tradisjonen. Scientific Management la vekten på å strukturere arbeidsforholdene for på den måten å fremme produktiviteten. Resultatet var ikke særlig produktivt i lengden (Hummel 1987). Human relation-tradisjonen har lagt vekt på å fremme effektivitet gjennom å endre arbeidsforholdene for at disse skal stemme overens med arbeiderens behov. Forskningen på denne tilnærmingen har vist stabile positive resultater på faktorer som turn-over og fravær. Resultatene når det gjelder trivsel og effektivitet har vært blandet. Det er med andre ord ikke staket ut en enhetlig sikker vei til å øke effektivitet og produktivitet i en organisasjon. Disse to tradisjonene har levd hvert sitt liv med lite kontakt seg i mellom.

De endringene som har skjedd i bedriftene som vi undersøkte, har foregått på to plan: det strukturelle planet og det substansielle planet. Vi tror det er vesentlig at disse to planene skilles selv om de har en gjensidig påvirkning på hverandre og ikke kan oppfattes som uavhengige av hverandre.

De variabler vi har behandlet i undersøkelsen, kan grovt sett klassifiseres på følgende måte:

Strukturvariabler:	Substansvariabler:
- RASJONALITET	- EMOSJONER
- policy	- prosesser
- målsetninger	- ledelsesfilosofi
- belønningssystemer	- forpliktelse (commitment)
- ansvarsområder	- forventninger
- hierarkisk struktur	- tillit
- beslutningsprosedyrer	- angst
- medvirkning	- metalæring
- delegering	- konflikter
- formell kommunikasjonsstruktur	- underliggende verdier
- rutiner	- emosjonelle bånd mellom personer i organisasjonen
- sjekklister	- relasjoner
- feedback	

KS kan også forstås som en rent strukturell prosess. Hver enkelt i organisasjonen får definert sitt arbeids- og ansvarsområde. Så lenge alle gjør det de skal riktig (dvs. i henhold til kravene) første gang, vil resultatet nødvendigvis bli høy kvalitet.

På den annen side kan KS betraktes som en prosess for å endre holdninger, dvs substans. Hensikten er at alle i hele bedriften skal ha en holdning som fremmer kvalitet.

Den bestillingen vi fikk av Byggforsk, var å undersøke det vi har kalt substansvariabler.

Det vi har betegnet substans, har elementer fra bedriftskultur og fra klima. Substans er her forstått som den emosjonelle utveksling som skjer mellom mennesker, budskap av positiv og/eller negativ karakter, i en organisasjon. Substans blir da en betegnelse på en del av kommunikasjonen og samhandlingen i bedriften. Struktur er den mer formelle siden ved organisasjonen.

Vi kan sette opp struktur og substans som to vektorer som må balansere i forhold til hverandre for at bedriften skal kunne nyttiggjøre seg de potensialer den rår over.

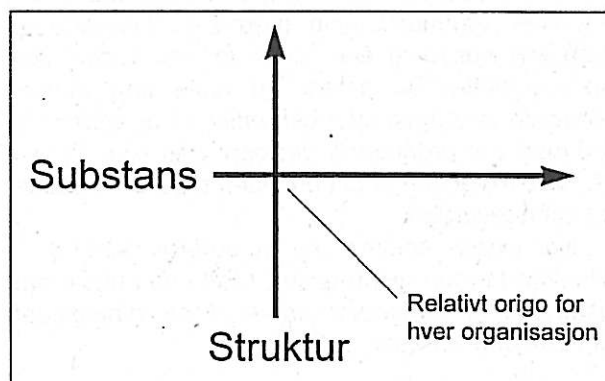


Fig. 8  
Balansen mellom tiltak rettet mot substans eller struktur  
Det finnes ikke et fast punkt for balansen mellom substans og struktur, hver organisasjon må finne sitt balansepunkt, hvordan vektleggingen av substansielle eller strukturelle tiltak organisasjonen.

Vår undersøkelse peker i retning av at substansvariablene må sterkere inn i implementeringen av KS. Hvis ikke vil substansvariablene kunne overstyre strukturelle endringer som bedriften trenger for å kunne lære effektivt. Dersom man ikke tar hensyn til de substansielle variablene i organisasjonens læringsmiljø, vil læringen begrenses til individene. Dette betyr at organisasjonen ikke kan nyttegjøre seg den individuelle læringen til å bli læring for organisasjonen. Som vi nevnte innledningsvis, er

individuell læring en nødvendig, men ikke tilstrekkelig faktor for organisasjonslæring.

Vi ser et mønster av at bedrifter med konflikter og/eller kommunikasjonsbrudd ikke klarer å nyttegjøre seg de strukturelle tiltakene. I enkelte tilfeller kan det stilles spørsmål om bedriften kan nyttegjøre seg KS i det hele tatt.

Som et resultat av dette, har vi spurt om ikke det ville være en fordel å gjennomføre en forundersøkelse i bedriftene i forhold til hvordan de interne forholdene fungerer. Organisasjonsutvikling kan ses som en terapi for syke bedrifter. På like linje med annen «sykdom» er det her viktig å ha en diagnose i forhold til å vurdere hvilke tiltak som skal settes i verk. Vi tror at det skillet vi har framsatt mellom struktur og substans, kan være et brukbart verktøy i denne sammenhengen. Bedrifter med en substansiell utveksling som oppleves som et problem, må først sette i verk tiltak for å få dette ned eller opp på et plan de er fornøyd med. En bedrift kan ha et for lavt konfliktnivå, slik at ulike synspunkter ikke kommer på bordet, eller den kan ha et for høyt konfliktnivå slik at den ikke kan benytte de ulike synspunktene på en konstruktiv måte. I forhold til *fig. 6* må bedriften selv plassere seg i forhold til sine egen opplevelse av sin substans. Dette betyr at nullpunktet på de ulike aksene ikke er fast, men må ses i forhold til hver enkelt bedrift. Noen organisasjoner er produktive med høyt konfliktnivå, andre er ikke det. Bedriften må selv finne sitt origo. Hvor bedriften befinner seg i forhold til dette balansepunktet, er det foranalysen av bedriften bør kartlegge.

Balansen mellom substans og struktur impliserer at tiltak som iverksettes, må tilpasses den substansen som finnes i bedriften. Tiltak settes i verk i forhold til struktur. En bedriftsleder kan vanskelig ha direkte tilgang til substansen. Lederen må vurdere om tiltakets siktemål skal være å opprette en ny struktur eller om tiltaket er ment å endre på substansen i bedriften. Oftest vil tiltak ha et dobbelt mål, både substans og struktur. Tiltak med substans som mål eller delmål, må ta hensyn til de rasjonelle og emosjonelle variablene som skal bidra til endringen.

En faktor som ikke er berørt i denne rapporten, men som spiller en vesentlig rolle i forholdet mellom substansielle og strukturelle tiltak, er det ytre kravet bedriftene møter i form av ISO-standardene og sertifiseringen av kvalitetssystemene. ISO-standardene tar ikke hensyn til de substansielle faktorene i en utviklingsprosess. Det betyr at bedrifter som kun ser som sitt mål å bli sertifisert, står i fare for å få en skjev utvikling, og at de tiltakene de iverksetter ikke virker som ønsket. Vi vil på bakgrunn av dette hevde at et system bygd opp utelukkende for å tilfredsstillende ISO-standardene, blir et «dødt» papirsystem uten mulighet for å effektivisere bedriften.

På bakgrunn av denne diskusjonen vil vi hevde at en vellykket innføring av KS bør være en tretrinns rakett.

1. Bedriftens styrende verdier må være kjent for de som skal styre prosessen.
2. Bedriftens styrende verdier må stemme overens med grunnideen i det kvalitetssystemet bedriften ønsker å innføre.
3. Hvis ikke trinn 1 og 2 er tilfredsstillende, vil innføringen av kvalitetssystemet bli forvansket eller umulig.

Denne tanken er ikke ny innen OU-psykologien. KS har vært preget av ingeniørenes tenkning, og denne tenkningen er i liten grad preget av denne avveiningen. Her er det psykologene må inn med sin fagkompetanse. Kvalitetssystemene er i rask utbredelse og har vist seg suksessfulle i mange sammenhenger.

TQM med sin altomfattende tenkning vil også inkorporere miljøkrav i sin kvalitetstenkning. Vi antar at dette kanskje vil bli én av de vesentligste sidene i tiden som kommer.

Det er likevel en fare for at denne tenkningen kan bli en «flopp» hvis ikke de menneskelige sidene blir ivaretatt. Vi håper at vår oppgave kan være et bidrag i denne sammenhengen.



# Referanser

- Alderfer C. P. (1983) **Change processes in organizations.** Ed.: Dunette M. D. *Handbook in industrial and organizational psychology.* New York. John Wiley & Sons
- Algera J. A. (1990 A) **The job characteristics model og work motivation revisitetd.** Ed.: H. Kleinberg, H.Thierry, H. Hacker, and H. H. Quast, *Work Motivation.* Hillsdale, NJ; Lawrence Erlbaum
- Algera J.A. (1990 B) **Feedback systems in organizations.** *International Review of Industrial and Organizational Psychology.* Vol 5. s.169 – 193
- Argyris C. & Schön D. (1976) *Organizational Learning.* New York, Wiley
- Argyris C. (1982 A) **The Executive Mind and Double-Loop Learning.** *Organizational Dynamics.* Autumn
- Argyris C. (1982 B) *Reasoning, Learning and Action.* London. Jossey-Bass Publishers
- Argyris C. (1983) *Increasing leadership effectiveness.* Malabar, Florida. Robert E. Krieger Publishing Company
- Argyris C. (1990) *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating organizational learning.* London. Allyn and Bacon
- Argyris C. (1991) **Teaching smart people how to learn.** *Harvard Business Review.* Mai – Juni. s. 99 – 110
- Asch S. E. (1956) **Studies og Independence and Conformity: 1. A minority of one against a unanimous majority.** *Psychology Monographs.* Vol. 70
- Askvik S. & Espedal B. (1989) *Å lære eller ikke lære. En studie i ledelse av omstillingsforløp.* Bergen. AFF rapport nr. 7- /89 – E
- Austin J. T. & Bobko P. (1985) **Goal-setting theory; Unexplored areas and future research needs.** *Journal of Occupational Psychology.* Vol. 58. s. 289 – 308
- Bertrand W. S. (1992) **Designing quality into work life.** *Quality Progress.* June. s. 29 – 33
- De Bal. M. B. (1989) **Participation: Its contradictions, paradoxes and promises.** Ed.: Lammers, C.L. & Széll, G. *International Handbook of participation in Organizations.* New York. Oxford University Press
- Bandura A. (1977) *Social learning theory.* Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall, Inc.
- Bandura A. & Cervone D. (1983) **Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems.** *Journal of Personality and Social Psychology.* Vol. 45. no. 5. s. 1017 – 1028
- Bandura A. (1986) *Social foundation of thought and action.* Englewood Cliffs, New York, Prentice-Hall
- Bandura A. & Wood R. (1989) **Social cognition theory of organizational management.** *Academy of Management Review.* Vol. 14. no 3. s. 361 – 384
- Bannister B.D. (1986) **Performance outcome feedback and attributional feedback: Interactive effects on recipient respons.** *Journal of Applied Psychology.* Vol 71. nr. 2. s. 203 – 210
- Baron R.A. (1990) **Conflict in Organization.** Ed.: Murphy K.R. & Saal F.E. *Psychology in Organization; Integrating Science and Practice.* Hillsdale, New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Barra R. (1984) *Slipp kvalitetssirkelene til.* Oslo. Tanum Norli
- Beinum, van H. J. J. (1990) *On participative democracy.* University of Leiden
- Berggrav M. & Eriksen P. (1983) *Atferdsterapi i sosialt perspektiv. Erfaringer fra daghjemskonsultasjon.* Oslo. Universitetsforlaget
- Bion W. R. (1959) *Experience in groups.* New York, Basic Books
- Bjørvik K. I. (1987) *Arbeids- og lederpsykologi.* Oslo. Bedriftsøkonomenes Forlag
- Blumberg H. H. (1972) **Communication of interpersonal evaluations.** *Journal of Personality and Social Psychology.* Vol. 23. nr. 2. s. 157 – 162
- Brodts S.E. (1990) **Cognitive Illusions and Personnel Management Decisions.** *International Review og Industrial and Organizational Psychology.* Vol. 5
- Bryman A. (1989) *Research Methods and Organizational Studies.* London. Uniwin Hyman

- Carver C. S. & Scheier M. F. (1982) **Control theory: A useful framework for personality-social, clinical and health psychology.** *Psychological Bulletin*, Vol. 92, no. 1. s. 111 – 135
- Cemers M. M. & Fiedler F. E. (1978) **The effectiveness of leadership training: A reply to Argyris.** *American Psychologist*, Vol. 33. s. 391 – 394
- Cronshaw S. F. & Lord R. G. (1987) **Effects of categorization, attribution, and encoding processes on leadership perceptions.** *Journal of Applied Psychology*, Vol 72. s. 997 – 106
- Cusella L. P. (1987). **Feedback, Motivation and Performance.** Ed.: Jablin F. M., Putnam L. L., Roberts K. H. & Porter L. W. *Handbook of organizational communication. An Interdisciplinary Perspective.* London. Sage Publications
- Catania A. C. (1984) *Learning.* London. Prentice-Hall
- Dansereau F., Markham S. E. (1987) **Superior-Subordinate Communication; Multiple Levels and Analysis.** Ed.: Jablin F. M., Putnam L. L., Roberts K. H. & Porter L. W. *Handbook and Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective.* Newsbury Park, California. Sage Publications
- Deluga R. J. & Perry J. T. (1991) **The relationship of subordinate upward influencing behavior, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader-member exchange.** *Journal of Occupational Psychology*. 64. s. 239 – 252
- Downey H. Krk. & Ireland D. (1979) **Quantitative versus qualitative: environmental assesment in organizational studies.** *Administrative Science Quarterly*. Vol 24. December. s. 630 – 637
- Dobbins G. H. & Russel J. M. (1986) **Self-serving biases in leadership: a laboratory experiment.** *Journal of Management*. Vol. 12. No. 4. s. 475 – 483
- Dobbins G.H & Smith E. (1990) **The effects of attribution and cost of corrective actions on leaders implementation of control policy: An extension of the attributional model of leadership.** *Basic and applied social psychology*. Vol. 11. s. 45 – 60
- Ebeltoft A. (1990) *Psykososialt arbeidsmiljø i praksis.* Oslo. Tano A/S
- McElroy J.C. & Shader C.B. (1986) **Attributional Theories of leadership and network analysis.** *Journal of Management*. Vol 12. s. 351 – 362
- Erez M. & Kanfer F.H. (1983) **The Role of Goal Acceptance In Goal Setting and Task Performance.** *Academy of Management Review*. Vol. 8. No. 2. s. 454 – 463
- Freemantle D. (1990) *Kvalitetslederen.* Oslo. Hjemmets Bokforlag
- Festinger L. (1957) *A theory of Cognitiv Dissonance.* Stanford, California. Stanford University Press. s. 1 – 31
- Flood R. L. & Jackson M. C. (1991) *Creative Problem Solving. Total systems intervention.* New York. John Wiley & Sons
- Freytag W. R. (1990) **Organizational culture.** Ed.: Murphy K. R. & Saal K. E. *Psychology in organizations: Integrating science and practice.* Hillsdale, New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- Fiedler F. E. & House R. J. (1988) **Leadership teory and research: a report of progress.** *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Vol 4. s. 73 – 92
- Ganster D. C. & Fusilier M. R. (1989). **Control in the Workplace.** *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Vol 5. s. 235 – 280
- Gioia D. H. & Sims H. P. jr. (1986) **Cognition-behavior connections: Attribution and verbal behavior in leader-subordinate interactions.** *Organizational Behavior and Human Decision Process*. Vol 37. s. 197 – 229
- Goodman P. S. & Dean J. W. jr. (1982) **Creating long-term organizational change.** Ed.: Goodman P.S. *Change in Organizations. New Perspectives on Theory, Research, and Practice.* San Francisco, California. Jossey-Bass Publishers
- Greller M. M. (1980) **Evaluation of feedback source as a function of role and organizational level.** *Journal of Applied Psychology*. Vol 65. No. 1. s. 24 – 27
- Griffin R. W. & Bateman T. S. (1986) **Job Satisfaction and Organizational Commitment.** *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 2. s. 157 – 188
- Hackman B. K. & Dunphy D. C. (1990) **Managerial Delegation.** *International Rewiew of Industrial and Organizational Psychology*. Vol 5. s. 35 – 56
- Harvey J. H. & Weary G. (1981) *Perspectives on attributional processes.* Dubuque, Iowa. Wm. C. Brown Company Publishers
- Heller F. A. (1971) *Managerial decition making, a study of leadership style and power-sharing among senior managers.* London. Tavistock Publications Ltd.
- Hersey P. & Blanchard K. H. (1977) *Management of Organizational Behavior.* Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall

- Hewstone M. (1989) *Causal Attribution: From Cognitive processes to Collective Beliefs*. Oxford. B. Blackwell
- Hollander E. P. & Offermann L R. (1990) **Power and Leadership in Organizations relations in transition**. *American Psychologist*. Vol. 45. No. 2. s. 179 – 189
- House J. S., (1981) *Work Stress and Social Support*. Addison-Wesley, Reading
- Howel W. & Dipboye (1986) *Essentials of industrial and Organizational psychology*. 3 ed. Chicago, Illinois. The Dorsey Press
- Hummel R. P. (1987) **Behind Quality Management**. *Organizational Dynamics*. New York. Vol. 16. s. 71 – 78
- Hunt G. T. (1989) *Communication skills in the organization*. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall
- Ilgén D. R. & Moore C. F. (1987) **Types and choices of feedback**. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 72. s. 401 – 406
- Ishikawa K. (1985) *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. London. Prentice-Hall
- Jackson L. & Samuelsson H. (1988) *Kvalitetssäkring i Byggsektorn*. Stockholm. Svensk Byggtjänst
- Juran J.M. (1988) *Juran's Quality Control Handbook*. 4 ed. New York. McGraw-Hill book Company
- Jönson K. (1986) *Kvalitet – en utmaning för alla*. Lund, Sverige. Utbildningshuset Studentlitteratur
- Kalleberg R. (1991) **Kenning-tradisjonen i norsk ledelse**. *Nytt Norsk Tidsskrift* 3/1991 s. 218 – 244
- Karlöf B. & Ramstad A. (1986) *Kvalitet, en strategisk faktor for fremgang*. Oslo. Cappelen Forlag
- Katzell R. A. & Thompson D. E. (1990) **Work Motivation. Theory and Practice**. *American Psychologist*. Vol. 42. s. 144 – 153
- Kaufmann G. (1980) *Problemløsning og Kreativitet*. Oslo. J. W. Cappelen's Forlag A/S
- Kelly H. H. (1973) **The processes of causal attribution**. *American Psychologist*. Vol. 28. s. 107 – 128
- Kets De Vries M. F. R. (1980) *Organizational paradoxes, a clinical approaches to management*. London. Tavistock Publications
- Kets de Vries M. F. R. (1984) *The Neurotic Organization*. San Francisco. Jossey-Bass Publishers
- Kidder L. H. & Judd C. M. (1986) *Research methods in social relations*. 5 ed. New York. HRW International Editions
- Killingmo B. (1987) *Conflict and deficit: implications for technique*. Oslo. (Ikke publisert.)
- Kirk J. & Miller M. L. (1986) *Reliability and validity in qualitative research*. London. Sage Publications
- Lapointe J. B. (1990) **Industrial/organizational psychology: a view from the field**. Ed.: Murphy K.R. & Šaal K. E. *Psychology in organizations: integrating science and practice*. Hillsdale, New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- McLaurin D. & Bell S. (1991) **Open Communication Lines before attempting Total Quality**. *Quality Process*, Vol. 24. No. 5 s. 25 – 28
- Lawler E. E. III (1982) **Increasing worker involvement to enhance organizational effectiveness**. Ed.: Goodman P.S et. al. *Change in organizations*. s. 280 – 315. San Francisco. Jossey-Bass
- Lawler E. E. III, Porter L. W. & Tannenbaum A. (1968) **Managers' attitudes toward interaction episodes**. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 52. s. 432 – 439
- Leana C. A. (1985) **Partial test of Janis' groupthink model**. *Journal of Management*. Vol. 11. s. 5 – 17
- Leana C. R. (1986) **Predictors and consequences of delegation**. *Academy og Management Journal* Vol. 29. No. 4. s. 754 – 774
- Leana C. R. (1987) **Power relinquishment versus power sharing: teoretical clarification and empirical comparison of delegation and participation**. *Journal of Applied Psychology* Vol. 72. No. 2. s. 228 – 233
- Likert R. (1967) *The human organization*. New York. McGraw-Hill
- Locke E. A. & Schweiger D. M. (1979) **Participation in decision-making: One more look**. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 1. s. 265 – 339
- Locke E.A., Shaw K.N., Saari L.M. & Latham G.P. (1981) **Goal Setting in Organizations**. *Academy og Management Journal*. Vol. 18. s. 824 – 845
- Lock E. A. Schweiger D. M. & Latham (1986) **Participation in decision making: When Should it be used?** *Organizational Dynamics*, Winter. s. 65 – 79
- Locke E.A., Latham G.P. & Erez M. (1988) **The determinants of goal commitment**. *Academy of Management Review*. Vol. 13. s. 23 – 39



- Luthans F. & Kreitner R. (1985) *Organizational Behavior Modification and Beyond*. London; Scott, Foresman and Company
- Lysgaard S. (1961) *Arbeiderkollektivet*. Oslo. Universitetsforlaget
- Matsui T., Kakyama T. & Onglatco M. L. U. (1987) **Effects of Goals and Feedback on Performance in Groups**. *Journal of Applied Psychology*. Vol 72. s. 407 – 415
- Maier N. R. F. (1970) *Problem solving and creativity – in individuals and groups*. Belmont, California, Brooks/Cole Publ. Company
- Marks L. M., Mirvis P. H., Hackett E. J. & Grady jr. J. F. (1986) **Employee participation in a quality circle program: Impact on quality of work life, productivity and absenteeism**. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71. No. 1.'s. 61 – 69
- Miles M. B. (1979) **Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis**. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24. s. 590 – 601
- Mintzberg H. (1979) **An emerging strategy of «direct» research**. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24. s. 582 – 589
- Mintzberg H. (1983) *Structures in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall, Inc.
- Mitchell T. R., Green S. & Wood R. E. (1981) **An attributional model of leadership and poor performing subordinate: development and validation**. *Research in Organizational Behavior*. Vol 3. s. 197 – 234
- Mohrman S. A., Ledford jr. G.E. Lawler E. E.III & Mohrman A. M. (1986) **Quality of Worklife and Employee Involvement**. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. s. 189 – 216
- Moore C. (1986) *Meditation*. San Fransisco. Josey-Bass
- Morgan G. (1988) *Organisasjonsbilder*. Oslo. Universitetsforlaget
- Moxnes P. (1981 A) **Kommentar: Hvordan gikk det med Samarbeidsprosjektet LO/NAF?** *Tidsskrift for samfunnsforskning*, Bind 22. s. 331 – 360
- Moxnes P. (1981 B) *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*. Oslo. Paul Moxnes
- Nelson R. E. (1989) **The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflict in Organizations**. *Academy of Management Journal*. Vol. 32. No. 2. s. 377 – 401
- Niel J. M. & Libert R. M. (1986) *Science and behavior: an introduction to methods of research*. 3 ed. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall International Editions
- Nisbeth R. & Ross L. (1980) *Humane inference: strategies and short commings of social judgement*. Englewood Cliff, New Jersey. Prentice Hall International Editions
- NOU *Internkontroll i en samlet strategi for arbeidsmiljø og sikkerhet*. Oslo. NOU 1987:10
- NOU *Internkontroll i virksomhetenes og tilsynsorganenes arbeid med arbeidsmiljø og sikkerhet*. Oslo. NOU 1987:32
- NVS. (1990) *Kvalitetssystemer. NS-ISO 9000 serien*. Oslo. Norges Standardiserings Forbund
- Oakland J. S. (1989) *Total Quality Management*. Oxford. Butterworth Heinemann
- Paul R. J. & Ebadi Y. M. (1989) **Leadership decision making in a service organization: A field test of the Vroom-Yetton model**. *Journal of Occupational Psychology*. Vol 62. s. 201 – 211
- Peetigrew A. M. (1979) **On study organizational cultures**. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24, December. s. 570 – 581
- Pollock M. & Colwill N. L. (1987) **Participation in decision making in review**. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol 8. s. 7 – 10
- Porter L. W. & Roberts K. H. (1983) **Communication in organizations**. Ed.: Dunnette M. *Handbook of industrial and organizational psychology*. New York. John Wiley & Sons
- Pritchard R. D., Jones S. D., Roth P. L., Stuebing K. K. & Ekeberg S. E. (1988) **Effects of Group Feedback, Goal Setting, and Incentives on Organizational Productivity**. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 73. No. 2. s. 337 – 358
- Putnam L. L. & Poole M. S. (1987) **Conflict and Negotiation**. Ed. Jablin F. M., Putnam L. L., Roberts K. H. & Porter L. W. *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. Newsbury Park, California. Sage Publications
- Reichelt S. (1978) **Erfaringer med en atferdsterapeutisk konsultationsmodell**. *Nordisk Tidsskrift for Beteendeterapi*. Vol 7. s. 87 – 104
- Rommelhart D. E. (1980) **Schemata: The building blocks of cognition**. Ed.: Spiro I. R. J., Bruce B. C. & Brewer W. F. *Theoretical issues in reading comprehension*. Hillsdale, New York, Erlbaum
- Rotter J. B. (1966) **Generalized expectancies for internal ersus external control of reinforcement**. *Psychological Monographs*. 80. (1 Whole No. 609.)

- Rousseau D. M. (1988) **The construction of climate in organizational research.** *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. s. 139 – 157
- Scandura T. A. & Graen G. B. (1984) **Moderating effects og initial leader-member exchange status on the effects og a leadership intervention.** *Journal og Applied Psychology*. Vol. 69. No. 3. s. 428 – 436
- Scandura T. A., Graen G. B. & Novak M. (1986) **When managers decide not to decide autocratically: An investigation in leader-member exchange and decision influence.** *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71. s. 579 – 584
- Schein, E. H. (1983) *Organisasjonspsykologi*. 3. utgave. Oslo. Tano A/S
- Schein E. H. (1988) *Process Consultation*. Reading, Massachusetts. Addison-Wesley Publishing Company
- Schein E. H. (1990) *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo. Mercuri Libro forlag A.S
- Schjødt B. & Egeland T. A. (1991) *Fra systemteori til familieterapi*. Oslo. Tano A/S
- Seligman M.E.P. (1970) **On the generality of the laws of learning.** *Psychological Review*. Vol. 77, s. 406 – 418
- Sims jr. H. P. & Lorenzi P. (1992) *The new leadership paradigm*. London. Sage Publications
- Singer M. S. & Beardsley C. (1990) **Attributions about effective leadership and perceptions of actual leader behavior: A comparison between managers and subordinates.** *Journal of social behavior and personality*. Vol. 5. s. 115 – 122
- Smith K. K. (1989) **The Movement of conflict in organizations: he joint dynamics of splitting the triangulation.** *Administrative Science Quarterly*. Vol. 34. s. 1 – 20
- Stohl C. & Redding W. C. (1987) **Message and Message Exchange Processes.** Ed.: Jablin F. M., Putnam L. L., Roberts K. H. & Porter L. W. *Handbook and Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. Newsbury Park, California. Sage Publications
- Tenner A. R. & DeToro I. (1991) *Total Quality Management. Tree steps to continuous improvement*. New York. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Vanebo J. O. & Busch T. (1988) *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Oslo. Tano A/S
- Vroom V. H. & Yargo A. G. (1988) *The New Leadership. Managing participation in organizations*. Englewood Cliff, New Jersey. Prentice Hall International Editions
- Walderhaug K. (1984) *Konsulenters rolle ved strategiske omstillingsprosesser*. Bergen. Notat Industriøkonomisk institutt 10/88
- Webb E. & Weick K. E. (1979) **Unobtrusive measures in organizational theory: a reminder.** *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24. December. s. 650 – 669
- Weiner B. (1980) *Human motivation*. New York. Holt, Reinhart and Winston
- Williams K.J. & Lillibridge J. R. (1992) **Perceived self-competence and organizational behavior.** *Organizational Psychology*. Elsevier Science Publishers B.V
- Winnicott D. W. (1985) **Transitional objects and transitional phenomena.** *Collected Papers*. London. Tavistock
- Yorks L. & Whitsett D. A. (1985) **Hawthorne, Topeka, and the issues of science versus advocacy in organizational behavior.** *Academy of Management Review*. Vol. 10. No. 1. s. 21 – 30
- Zaccaro S.J., Peterson C. & Walker S. (1987) **Self-serving attribution for individual and group performance.** *Social Psychology Quarterly*, Vol 50. No. 3. s. 257 – 263
- Zimbardo P.G., Ebbesen E.B. & Maslach C. (1977) *Influencing attitudes and changing behavior (2 ed.)* New York. Random House

