

Er dialogisk endringsledelse en god måte å håndtere endringsprosesser på?

- En litteraturstudie som skisserer et felt om dialogisk endringsledelses betydning i endringsprosesser.

Av Jan Ove Johansen

Masteravhandling i Endringsledelse avlagt ved Universitetet i Stavanger 2013, ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet.



Universitetet
i Stavanger

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER:

4 semester

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Er dialogisk endringsledelse en god måte å håndtere endringsprosesser på? – En litteraturstudie som skisserer et felt om dialogisk endringsledelses betydning i endringsprosesser.

FORFATTER:

Jan Ove Johansen

VEILEDER:

Øystein Hatteland

EMNEORD/STIKKORD:

Ledelse, endringsledelse, endringsprosess, organisasjonsendring, dialogisk endringsledelse, dialog, polylog, dialogisme,

SIDETALL:

110

STAVANGER14.06.13.....

DATO/ÅR

FORORD

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært krevende og utrolig lærerikt. Jeg har fordypet meg i litteraturen innen emnet med stor interesse, og arbeidet med dette har tilført meg verdifull faglig innsikt, innen et spennende og engasjerende fagfelt. Dette vil komme godt med når jeg skal gå tilbake igjen fra studier til praksis.

Mange har bidratt positivt til denne avhandlingen. Jeg vil først og fremst rette en stor takk til Øystein Hatteland for konstruktiv og nyttig veiledning, og to år med engasjerende undervisning. Mye av hans teorier går igjen i denne avhandlingen og jeg er meget takknemlig for at han ville dele dette med meg. Videre setter jeg stor pris på alle medstudenter, familie og venner som har engasjert seg i temaet og bidratt med faglige innspill i prosessen.

Det er ikke alle forunt å kunne studere i voksen alder med to små barn hjemme. Varme tanker går til min kjære familie som har vist stor tålmodighet og støtte.

Jan Ove Johansen

SAMMENDRAG

Avhandlingen dreier seg om at jeg mener vi må tenke nytt om organisasjonsendringer. Til tross for at vi i dag er omgitt av store teoribidrag om ideer for de rette måter å lede og endre på, mislykkes de fleste endringsinitiativ.

Formålet med denne avhandlingen er å peke på noen blindpunkt i dagens ledelsesteori og praksis, og forsøke å tenke nytt om endringer og endringsledelse. Jeg vil ta ”mennesket tilbake” i spørsmålet om teori og praksis til endringsledelse, og jeg innfører dialogisk endringsledelse som et forslag til hvordan dagens blindpunkt kan overvinnes. For å belyse avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål, inntar jeg en pragmatisk tilnærming, med abduktiv forskningsstrategi og litteraturstudie som metode.

Funnene mine har pekt på at det foreligger et teoretisk felt, som kan innordnes dialogismen, hvor dialogisk endringsledelse får både en spesifikk ledelsesform og et eksistensielt innhold. Jeg mener dette feltet peker ut de mellommenneskelige dialogiske ferdighetene vi i stor grad er blinde for i dag, og som gjør at endringsprosessene våre i stor grad feiler.

Denne avhandlingen har kun vært et litteraturstudie, det er derfor behov for videre forskning for å vurdere dets anvendbarhet. Uansett mener jeg at avhandlingen er viktig, i det at den peker på et lite omtalt felt, som muligens kan bidra til fruktbare diskusjoner i et tverrfaglig felt.

En etterfølgelse av dialogisk endringsledelse slik denne avhandlingen impliserer, må antas å gi praktiske konsekvenser, i forhold til at den gir et spesifikt perspektiv på hvorledes endringsledelse bør utøves.

Denne avhandlingen har mellommenneskelige ferdigheter og eksistensielle spørsmål som sitt primære anliggende, og gir andre føringer for hva endringsledelse er, enn tradisjonelle perspektiv.

Det er svært få tilfeller av akademiske teoribidrag som omhandler dialogismen og dialogiske ledelsesformer direkte. Enda færre som ser de i sammenheng, slik som denne avhandlingen gjør. I stedet for bare å sette opp dialogiske elementer som suksessfaktor, forsøker denne avhandlingen å finne implikasjoner på hvordan og hvorfor de er viktig i relasjon til endringsledelse.

INNHold

Innholdsfortegnelse

FORORD	3
SAMMENDRAG	4
INNHold	5
OVERSIKT FIGURER OG TABELLER	7
1. INNLEDNING	8
1.1. Bakgrunn og drivkrefter for valg av tema	8
1.2. Tema	11
1.3. En dialogisk endringsledermodell som referansemodell?	13
1.4. Valg av problemstilling og forskningsspørsmål	16
1.5. Avhandlingens struktur	18
2. ULIKE TEORETISKE INNFALLSVINKLER TIL STUDIET AV DIALOGISK ENDRINGSLEDELSE I ENDRINGSPROSESSER	19
2.1. Et dialogisk perspektiv – dialogismen	20
2.1.1. Dialogismen og kort om dialog og monolog – sammendrag	25
2.1.2. Dialogismen og indre & ytre dialoger, begrep, samt vårt sosiale felt som felles utviklings og tolkningssone	28
2.2. Hvorfor endre?	35
2.2.1. Endringskrefter	35
2.2.2. Et nåtidig endringspress?	38
2.3. Hva skal endres?	41
2.3.1. Organisasjonsatferd	41
2.3.2. Om menneskers og organisasjoners selvdannelse	42
2.3.3. Om metaforbruk	44
2.4. Hvordan endrer vi?	45
2.4.1. Fra mange perspektiver til fokus på planlegging, tilfeldighet og prosess	48
2.4.2. Hvordan lede og gjennomføre slike endringsprosesser?	51
2.5. Oppsummering, refleksjon.	52
3. METODOLOGISKE BETRAKTNINGER	53
3.1. Valg av tilnærming	53
3.1.1. Begrunnelse for abduktiv forskingsstrategi	54

3.2.	Konseptualisering og tilnærming til feltet.....	56
3.2.1.	Teoretiske tilnærminger.....	56
3.2.2.	Metodiske tilnærminger.....	58
3.3.	Datakilder, type og form.....	59
3.4.	Seleksjon av datakilder.....	61
3.5.	Datainnsamling og timing	61
3.6.	Datareduksjon og analyse.....	62
3.7.	Forskningsetikk	63
3.8.	Metodekritikk	63
3.9.	Oppsummering	65
4.	DATAFREMSTILLING OG ANALYSE.....	66
4.1.	Kort om datafangst og gjennomføring av litteratursurveyen.....	66
4.1.1.	Litteraturoversikt og resymé.....	67
4.1.2.	Forskningsetiske betraktninger.....	80
4.2.	Forskningsspørsmål 1	82
4.3.	Forskningsspørsmål 2.....	87
4.4.	Forskningsspørsmål 3.....	91
4.5.	Forskningsspørsmål 4.....	95
4.6.	Oppsummering av sentrale funn.....	96
5.	KONKLUSJON	98
5.1.	Svar på problemstillingen.....	98
5.2.	Anbefalinger.....	99
	LITTERATURLISTE.....	101

OVERSIKT FIGURER OG TABELLER

Figurer:

Figur 1: Et standard lemniskatesymbol, hentet fra symbolsamling i Microsoft Word, under "infinity".	13
Figur 2: Lemniskatemodellen som modell av ledelsesprosesser, etablert på grunnlag av Hatteland (2011)	14
Figur 3: Figur hentet fra Johansen (2013) vedrørende prosessen fra bevissthet til aksept og eierskap.	32
Figur 4: Prosessteorier for organisasjonsutvikling og endring. Tilvirket fra Van de Ven og Poole (1995:520) og Jacobsen (2004:35).	50

Tabeller:

Tabell 1: Faktorer for endringspress. Tabell tilvirket på grunnlag av Jacobsen (2004) og Kaufmann & Kaufmann (2009).	35
Tabell 2: Endringsteori E og O, hentet fra Beer og Nohria (2000:4)	37
Tabell 3: Viktige temaer for håndtering av endringsprosesser, sterkt inspirert av Alvesson og Sveningsson (2008:176-179)	51

1. INNLEDNING

I dette kapittelet reflekterer jeg over avhandlingens tema, og introduserer en mulig referansemodell for dialogisk endringsledelse. Deretter beskrives problemstilling og forskningsspørsmålene tilknyttet avhandlingens tema. Avslutningsvis beskrives oppgavens videre struktur.

1.1. Bakgrunn og drivkrefter for valg av tema

Denne avhandlingen gir blant annet en refleksjon over ledelse i praksis, med fokus på hvorfor det ofte er så vanskelig å håndtere endring i organisasjoner. Jeg har siden slutten av 90-tallet hatt ulike lederstillinger, både i offentlig og privat sektor. I tillegg har jeg gjennomført to ulike lederutdanninger i form av befalsskole og universitetsstudier. Min praksis som leder har blant annet omfattet flere typer virksomheter, som for eksempel handelsnæringen, psykiatrien, forsvaret, samt telekommunikasjons- og sikkerhetsbransjen. Gjennom praksis som leder i disse organisasjonene har jeg vært med på utallige, små og store, planlagte og tilfeldige, endringsforsøk. Hva var det vi ville endre? Det kunne være så mangt, men uavhengig av om det gjaldt endringsprosesser for å kutte kostnader, øke inntekter, endre strategi, kjøpe inn nye biler, og lignende – innebefattet *endringen* at noen måtte endre sin *atferd*, eller måte å *tenke* og *handle* på, for å få det til. Jeg støtter derfor Jacobsen (2004:89) når han karakteriserer organisasjonsatferden som *bindeleddet* mellom intensjon og resultat.

Jeg har også erfart, at en helt sentral funksjon for meg i praktisk ledelse, har vært aktivt å oppsøke og involvere meg i den ”*praten*” som har foregått i ulike deler av virksomheten. Nettopp for å påvirke *atferden* som praten er en ingrediens av, slik at *endringsprosessene*¹ skulle nå et avtalt mål. Det var i samtalene jeg kunne forsikre meg om at vi forstod hverandre rett, det var der nye ideer blomstret, eller gamle fikk brynet seg, og det var der vi kunne dele det som var vanskelig å sette ord på selv. Kort og godt, det var gjennom samtaler at ideer om endringsbehov ble satt i handling. Derfor mener jeg det er et paradoks at så lite av de tradisjonelle ledelsesteoriene omhandler endring av organisasjonsatferden direkte, men heller fokuserer på å endre organisasjonsatferden indirekte, via for eksempel endring av organisasjonsdesign, kultur, strategi, og lignende.

¹ Jeg benytter i denne avhandlingen begrepene endringsprosesser og organisasjonsendringer, om hverandre. Generelt indikerer det en planlagt, eller villet tidsavgrenset endring, av noe i en virksomhet for å nå bestemte mål. Det er imidlertid viktig å se at jeg legger endringsprosess et innhold av å være forsøk på endring av atferd som er sammenbundet med menneskelige aktørers ”...politiske, følelsesmessige og fortolkningsbaserte prosesser” (Jacobsen, 2004:42), i en: ”...kommunikasjonsmessig relatering” (Johannessen, 2011:50).

Dette var erfaringer jeg tok med meg da jeg i 2009 sluttet i jobben for å videreutdanne meg ved Universitetet i Stavanger, med bachelor og mastergrad i fagkombinasjonen psykologi, økonomi, administrasjon og endringsledelse². Årsaken til at jeg valgte studiet i endringsledelse, er min personlige interesse for temaet, og et ønske om å tilegne meg mer kunnskaper om feltet. I masterutdanningen har jeg særlig latt meg fasinere av Øystein Hattelands introduksjon av alternative teorier og praksiser, for eksempel Shaw (2002), Scharmer (2011) og Hatteland (2011).

Fellesnevneren er at de oppfordrer til direkte deltagende involvering i atferdsfeltet, og fremsetter et syn på endringsarbeid, som noe annet enn i de tradisjonelle perspektivenes søken etter stabilitet, styring og kontroll. Her anses forandring som noe helt naturlig, hvor vi (i.e. jeg og du, organisasjonen og samfunnet) er i kontinuerlig skapelse, på grunn av måten vi gjennom kommunikasjon er i et samspill preget av kontinuerlige responser på hverandres signaler, og hvor dermed handling og tenkning intervereres. Shaw (2002:52) beskriver dette godt når hun uttaler at: "...change occurs in the move from conversation to conversation, connection to connection, association to association in which the 'terrain' of action is being constructed...". I en slik virkelighet tar man på alvor menneskets vesen, som de sansende og kommuniserende skapningene vi er, og forsøk på å foreta endringsarbeid blir å møte noe "fremvoksende" og "levende".

Dette gav en gryende interesse for et felt som må betegnes å ligge i en annen retning enn de dominerende tradisjonelle lederteoriene som: "...speaks in the language of design, regularity and control" (Shaw, 2002:series preface). Dette var noe som appellerte til meg, da jeg var på søken etter et felt som i større grad kunne relateres til mine erfaringer. I den grad jeg så konturene av et felt, var det i beste fall et svært fragmentert et. Samtidig var det noe felles, i den forstand at et slikt felt i en eller annen grad identifiserer seg med et *deltagende perspektiv* (ibid). De teoretiske bidragsyterne kommer fra både atferdsfagernes grunndisipliner (e.g. psykologi, sosiologi), og fra de anvendte atferdsfagene (e.g. organisasjonsteori, ledelse, kompleksitetsteori). I noen samtaler med Hatteland (2012, private samtaler) fremmer han en undring om *dialogisk endringsledelse* er en ledelsesform som kan vokse frem fra et slikt felt.

² Jeg benytter terminologien *endringsledelse* om det å utøve ledelse, med bakgrunn i det standpunkt at ledelse først og fremst får mening som utøvende atferd, i relasjon til endringssituasjoner, enten som å vurdere behovet for endring, eller handle for at endring skal skje. I endringsledelse ligger det derfor et kompetansekrav om kunnskap relatert til hvordan man kan håndtere noe slikt. Bygger dermed på tanker fra Jacobsen (2004:19) og Ottesen (2011a). I avhandlingen vil jeg hovedsakelig benytte begrepet *endringsleder*, men *leder* vil også dukke opp på grunn av andre teoretikers begrepsbruk. Uansett legger jeg det samme innholdet i dem.

Jeg ble inspirert av dette, og tenkte at jeg ville finne ut om det faktisk var noe som het dialogisk endringsledelse, hvilket felt det i tilfelle hørte inn under, og hva det kunne tilby ledelsesfeltet av nye innsikter. Hovedargumentet mitt for å fordype meg i dette, er at det er vesens forskjell på kommunikasjon og det å kommunisere, hvor jeg anså sistnevnte som en grunnleggende ”kunst”, om man skulle kunne lykkes med endringsarbeid i en virkelighet som beskrevet over.

I masterprogrammets undervisning og litteratur tilhørende kjernefagene, fant jeg ikke noen slike svar. Dette med utgangspunkt i at jeg mener de dominerende tradisjonelle lederteoriene, i for stor grad forholder seg til mytiske teoretiseringer om ledelse, der mennesker er noe som organisasjoner har og kan underlegge styring og kontroll, til tross for våre erfaringer om det motsatte (e.g. Johannessen, 2011:46-47). I slike perspektiv opplever jeg endringslederens rolle og funksjon mer som en ”mekaniker” og får det ikke til å virke troverdig med den realiteten man som leder møter. Mer sammenfallende roller og funksjoner med det jeg trodde på, kom gjennom for eksempel Hattelands (2011) metaforer om ”styrmannen”, eller Rerups (1999) jazzmusikeren som må improvisere. Jeg forestilte meg at man med dialogisk endringsledelse, ville kunne tillates å fokusere på å utnytte erfaringer fra tilfeller der man har lykkes i å håndtere komplekse endringsforhold, gjennom særlig å intervensere i samhandlingen. Slik jeg så eksempler på i den fragmenterte litteraturen. En slik type ledelse vil i tilfellet kreve noe mer enn de dominerende perspektiv, i vurderingen av hva det innebærer å være leder, og det å kunne ledelse.

Ledere som vil involvere seg i organisasjonsatferden må forholde seg til et ”*sosialt felt*”, vi lar Scharmer (2011:445) definere som: ”Helheten av forbindelser som deltakerne i et gitt system forholder seg til hverandre på, konverserer, tenker og handler”. Innenfor et slikt felt vil ledere kunne oppleve å befinne seg i en strøm av ulike krefter, blant annet bestående av en stadig pendling mellom egne, og oppmerksomhet mot andres perspektiver (Hatteland, 2011). En slik tilværelse krever noe mer enn kun teoretiske og praktiske evner. Med kun disse to blir man fort *blind* for en tredje viktig evne, nemlig å opparbeide og utnytte våre mellommenneskelige ferdigheter³. Slike ferdigheter må anses som sentralt om man vurderer å intervensere i et sosialt felt, og jeg tror at en introdusering av dialogisk endringsledelse vil være et bidrag til å fylle dette blindpunktet i ledelsesfeltet. Da kan ledere både gjenkjenne seg selv som et sansende og

³ Lege og forsker Pål Gulbrandsen (2010) holdt et foredrag, der han, argumenterte for et behov for å utvikle personlig kompetanse (i.e. mellommenneskelig ferdighet) i legeyrket. Jeg låner deler av argumentasjonen hans analogt på endringslederyrket.

kommuniserende vesen, og utnytte de mellommenneskelige ferdigheter som ifølge Guldbrandsen (2010:7) i vid forstand inkluderer: "... det å kunne kommunisere, både med fornuft og med følelser, og å være oppmerksom på verdier og verdisystemer....utvikle forståelsen av deg selv, kjenne dine reaksjoner, vite å søke støtte eller hjelp, se deg selv i speilet og holde ut". Det er når vi ser at det "å være leder", innebærer å utnytte og se verdien av teoretiske, praktiske og mellommenneskelige ferdigheter, at vi "kan ledelse".

1.2. Tema

Ledelse av endringsprosesser i formelle organisasjoner, er mitt interessefelt og et generelt bakgrunnstema for denne avhandlingen. Det vil si at den generelle rammen er organisasjonsfaglig, men kjernen omhandler endringsledelse. I kapittel 1.1. har jeg argumentert for at jeg mente dialogisk endringsledelse kunne være relevant for ledelsesfaget, særlig gjennom et fokus på å koble sammen forståelse av samhandlingen i sosiale felt, med endring.

Er egentlig endringsledelse mulig og gir det gode resultat? Hvorfor er det viktig å fokusere på dette?

Det er generelt ikke mye oppløftende lesning for de som tror på at endringsledelse er mulig. Særlig siden ledelseslitteraturen for det meste konkluderer med at organisasjonene av ulike grunner oftest feiler med dette (e.g. Beer og Nohria, 2000; Jacobsen, 2004; Bolman og Deal, 2009). Det er derfor naturlig å spørre om det innenfor ledelsesfeltet er noen indikasjon på at enkelte posisjoner lykkes signifikant bedre enn andre? Grey (2009:101) siterer Crosby og Stewart sin forskning på at endringsprosesser innenfor henholdsvis TQM (Total Quality Management) initiativ hadde en feilrate på 90 %, mens BPR (Business Process Reengineering) initiativ hadde en feilrate på mellom 50-70 %. Slike funn kan være et argument mot at så er tilfellet.⁴ Scharmer (2011:59) siterer Strebel på at det finnes forskning som viser at i omstruktureringer innført i organisasjoner på 1990-tallet, slo omtrent 70 % av disse feil. McGreevy bygger på arbeid av Sturdy og Grey og forteller oss at:

...90 per cent of organizations have undergone change of one sort or another during the last few years, usually involving downsizing, but for a variety of reasons, 66 per cent of change programmes do not work...or do not deliver the expected results... (McGreevy, 2009:306).

⁴ Tønnessen, (2005:195-197) argumenterer imidlertid for et rammeverk med praktiske verktøy som omfavner både TQM og BPR konseptet, hvor det predikeres for gode resultater. Han mener at dette sikrer medarbeider medvirkning for innovasjon i ulike deler av organisasjonen, med mer vellykket prosess og utfall.

Faktumet at endringsarbeid er vanskelig, er ikke bare en nåtidig erkjennelse. På lederutviklingskurs lar innleide konsulenter sjeldent anledningen gå fra seg til å vise erfaringer fra eldre historie, hvor endringsarbeid og strategiske muligheter er problematisert i innflytelsesrike verk. Ofte med henvisning til boken "Fyrsten" av Niccoló Machiavelli fra ca år 1513 om statsstyring (e.g. Machiavelli og Bingen, 1998), eller fra de over 2000 år gamle verkene til Sun Tzu om strategisk krigføring analogt på ledelsesstrategier (e.g. Gagliardi og Sunzi. 2005). Jeg vil hevde at det er ingen stor debatt om at endringsinitiativ både er vanskelig og i stor grad feiler. Viktigere er det imidlertid å spørre om hvorfor det er sånn, og hva som kan gjøres med det. Det er derfor et reelt behov for kunnskap om denne avhandlings generelle tema om endringsledelse.

Jeg vil i neste kapittel argumentere for at kompleksiteten i våre nåtidige organisasjoner er til dels unikt for vår tid, og at dette gir oss noen blindpunkt som er viktig å få fokus på. NOU-rapporten (NOU, 2012-14) om 22.juli og terroranslaget mot regjeringskvartalet og Utøya, peker i sin konklusjon og anbefaling blant annet på at noe av årsaken til at det gikk så galt, var både tilfældigheter og uhell, men hadde en kjerne i problemer rundt holdning og kultur knyttet til erkjennelse av relevante utfordringer, gjennomføringsevne, samhandling og ledelse (ibid.:449-460). Jeg mener vi må ta vår nåtidige kompleksitet alvorlig, og fokusere på at ledelse og endring ikke bare er en teknisk rasjonell øvelse. Problembeskrivelsen som rapporten viser til, krever at vi ser på samspillet i våre sosiale felt, og ser ledernes rolle og mulighet til å avdekke og påvirke individuell og kollektiv meningsskaping og handling.

Kan praktisering av dialogiske prinsipper i endringsledelse være nyttig for å håndtere endringsprosesser?

Analogt til Tashakkori og Teddlie (2010) sitt prosjekt om å få mennesket tilbake i "Human Research Methodology", vil jeg at vi skal gjøre det samme i teori og praksis for endringsledelse.

Svare (2006:7) omtaler dialogen som en livsbetingelse hvor behovet er like essensielt som mat og vann, både: "...i vennskap og kjærlighet så vel som på arbeidsplassen, i samfunnet generelt og i forholdet mellom ulike nasjoner og kulturer". Olsvik (2011:7) ser dialogen som to sammenvevde grunnleggende livsbetingelser: "...mennesket erfarer sitt eget liv i et kommuniserende forhold til andre mennesker...Meningen i vår eksistens avhenger av de andre". Svare (2006:15-17) beskriver dialog som:

...[E]t felles prosjekt der deltakerne skaper noe sammen...utfallet er åpent...[Man er] villig til å la det uventede skje....I monologen og debatten er usikkerheten noe forstyrrende. I dialogen...[er det] en del av prosessen...[E]gne overbevisninger...[er] ikke evige sannheter....[Maktbruk] står i fellesskapets – i dialogens – tjeneste...[med mål om] at alle skal komme styrket ut...[og at] alle stemmer blir hørt....[D]en dialogiske reisende [ser] de fremmede som bærere av interessante fortellinger som hun ønsker å få del i

Ved å knytte dialogiske tema sammen med ledelse, mener jeg vi kan skille mellom å forklare og forstå, for lederen opplever seg selv som et menneske blant mennesker, og kan forholde seg både analytisk og empatisk intelligent (Scharmer, 2011) overfor de andre. Spørsmålene som vi stiller oss vedrørende ledelse og endring i organisasjoner, dreier seg slikt sett om spørsmål også om vår menneskelighet, ikke bare om analyse alene. Opplevd endringspress – som grunnlag for endringsprosesser – er tolket av noen (mennesker), og er sammenbundet til ideer med innhold av både teknisk rasjonalitet, så vel som følelser, i et dialogisk forhold. Ideene om endring er ikke en IKEA pakke som endringsledere som mekanikere kan skru på plass i organisasjonen, men krever en helt annen oppfølging, hvor transformasjon er en kommuniserende aktivitet.

1.3. En dialogisk endringsledermodell som referansemødel?

I dette kapitlet skal jeg vise til en dialogisk referansemødel for ledelse. Det gjør jeg hovedsakelig for å ha et utgangspunkt, til å visualisere og begrepsfeste dialogiske prosesser og bevegelser man kan gjøre i dem. Et slikt referansepunkt vil gjøre det lettere å reflektere over teori og praksis, om hva dialogisk atferd innebærer. Den er altså først og fremst et virkemiddel for å vurdere hvilke antagelser fra feltet som allerede er ført til torgs, og eventuelt hvilke forutsetninger disse antagelsene hviler på. Samtidig gjør den oss i stand til å peke på eventuelle mangler, svake (eller blinde) punkt i denne avhandlingens teoretisering.

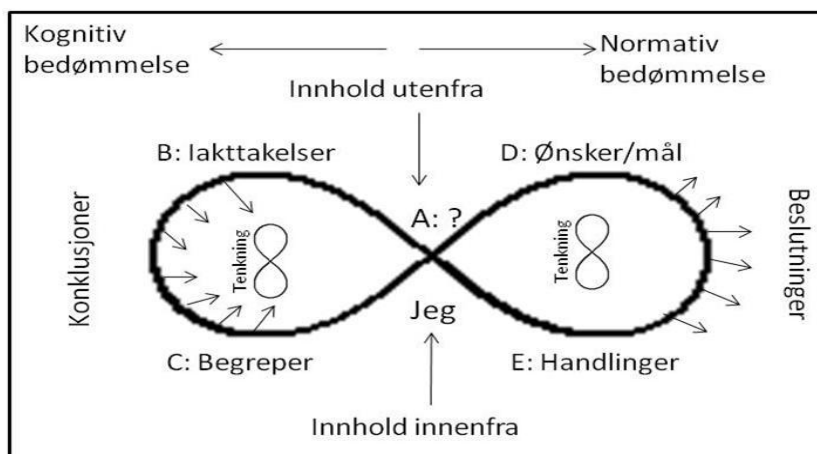
Jeg tar utgangspunkt i en referansemødel når jeg skal drøfte problemstillingen for denne avhandlingen, som spør om dialogisk endringsledelse er en god måte å håndtere endringsprosesser på. Modellen jeg tar utgangspunkt i er ”lemniskaten”. Den er i utgangspunktet et allment kjent symbol for noe uendelig, og er benyttet på ulike måter innenfor ulike vitenskapsfelt. Figuren under viser lemniskatesymbolet.



Figur 1: Et standard lemniskatesymbol, hentet fra symbolsamling i Microsoft Word, under ”infinity”.

Her vil den symbolisere den strømming mellom to motpoler endringsledere befinner seg i, jamfør å stå mellom våre erkjennelser og konklusjoner på den ene side (kunnskapsfelt), og våre beslutninger og handlinger (handlingsfelt) på den andre siden.

Lemniskatemodellen for problemorientering ble utviklet første gang som *Dynamic-Judgement-Formation* (DJF) i doktoravhandlingen til Lex Bos (Hatteland, 2011:211) og har blitt videreutviklet gjennom praktisk arbeid i særlig undervisning og konsulentbransjen (ibid.:211-212). Jeg bygger både på Bos (2005) sin DJF modell og Hattelands (2011) videreutvikling av denne til ledelsesprosessmodell, i den videre redegjørelse. Modellens oppbygning er i all hovedsak hentet direkte fra Hatteland (2011) og min beskrivelse av den bygger på samtaler med han og utdrag fra hans arbeider.



Figur 2: Lemniskatemodellen som modell av ledelsesprosesser, etablert på grunnlag av Hatteland (2011)

Forklaring: I sentrum av modellen står den enkelte ("Jeg").

- (A) symboliserer de *spørsmål* som vi stiller på grunnlag av hva vi har dannet oss en viten om, eller hva vi mener vi burde vite noe om.
 - Gapet fremkommer ofte som en følelse av undring, eller en følelse av sårbarhet, beklemt, eller en følelse av ansvarlighet.
 - Gjennom undringsspørsmål søker vi oss frem til *kognitive bedømmelser* – hvor vi føler behov for å få noen konklusjoner/forklaringer – i venstre side av figuren, hvor vår tenkning knytter sammen, (B) våre iakttakelser/fakta/følelser, til (C) våre begreper og ideer som fremkommer som respons på spørsmålet vi har stilt. Bos (2005) kaller venstre side kunnskapsfeltet. Det er nærliggende å se dette i samsvar med behov for teoretiske, eller *kunnskapsferdigheter*.
 - Gjennom spørsmål med opphav i følelse av ansvarlighet eller beklemt – hvor vi føler noen bør ta en beslutning eller foreta seg noe – søker vi oss frem til *normative*

bedømmelser i høyre del av figuren, hvor vår tenkning knytter sammen (**D**) noen ønsker/mål, med (**E**) handlinger. Bos (2005) kaller høyre side handlingsfeltet. Det er nærliggende å se dette i samsvar behov for *praktiske ferdigheter*.

- Noen ganger er våre spørsmål formet av vårt selvbilde, i kraft av både vår selvtillit og selvfølelse, på den måte at vår tro på oss selv og våre forventninger ofte er avgjørende for hva vi ”tør” å gi oss i kast med og den mening vi ”språksetter” vår erfaring med. Vi kan blant annet si at vi føler på grunnlag av tolkning av tanker (i.e. spenning, frykt, begjær, forventning), og kroppslig persepsjon (i.e. hormoner, lukt, syn, hørsel). Et bevisst forhold til dette er svært viktig for å kunne bedømme og håndtere følelsene våre. Følelsene er på mange måter et indre kompass som er viktig å håndtere for å opprettholde retning og balanse i prosessene for egen del, eller som det å se hvorledes andres følelser virker. Det er gjennom utviklede *mellommenneskelige ferdigheter* at vi blir bedre i stand til å bedømme og håndtere våre egne og andres følelser (sårbarhet).

(Hatteland, 2011:210-218; og private samtaler)

Pilene som går inn på venstre side og ut på høyre side av modellen peker i stor grad på en type ”gest-respons” bevegelse som antyder at vi både er mottakelige og responderende for inntrykk og at vi gir fra oss noen inntrykk. Slik vises mellommenneskelig relatering til både en selv og andre i praksis. En kan se hvilke grunnleggende elementer som er involvert av individer når de forholder seg til seg selv og andre i en dialogisk prosess. Jeg betrakter gest (initiativer) og respons som to grunnelementer i en dialog. Det er da viktig for meg å understreke at en gest og en respons ikke behøver å innebære eksempelvis en samtale eller skriftlig utveksling etc. mellom flere. Poenget er at man ved bare å være stilt mot andre allerede *er* i en dialogisk posisjonering.

Det å nyttegjøre seg av dialogen innebærer hvorledes vi i vårt indre vender oss mot andre i en Bubersk forstand av dialog (Svare, 2006:44), hvor alt virkelig liv i bunn og grunn er et møte og en betingelse for sosialisering. Buber sier det slik: ”Jeg’et er virkelig gjennom sin deltagelse i virkeligheten. Det blir desto virkeligere, jo mer fullkommen deltagelsen er” (sitert i Roaldseth, 2011:241, 246). Dette er et syn på dialogen hvor grunnelementene ”gest og respons” kan forstås i relasjon til endring, for det er gjennom tiltale og gjensvar at våre perspektiver, eller antagelser om virkeligheten, kan endres. Et annet viktig poeng er at dialogen også kan være rettet mot en selv, med samme argumentasjon som vi nettopp har sett på. Seikkula (1996) snakker da om ”monologiske dialoger” og det er de jeg eksempelvis setter

i relasjon til Tharaldsen (2012) sitt prosjekt om ”mindful coping”, eller Bohm (2010:23,115,123) sin tanke tilstedeværende oppmerksomhet, eller om kroppens ”egenpersepsjon”, eller våre ”tankers selvoppmerksomhet” hvor essensen er at vi må være oppmerksomme på egen bevegelse. Dette er essensielt for den enkelte, for blant annet å kunne håndtere stress, lære av egen erfaring, tolke kognitive og fysiske signaler osv. For endringslederen kan det være helt sentralt å rette seg mot det konkrete liv, slik den enkelte erfarer det. Endringsledere må være bevisst aktørene slik de erfarer seg selv, i forhold til andre.

For meg er det viktig ikke å tenke på modellene som en stegvis prosess fra A-E, men som noen kontinuerlig pågående tilstander/krefter som krever vår oppmerksomhet. Hatteland kaller de to halvdelene og fjerdedelene, (B \leftrightarrow C) og (D \leftrightarrow E), vårt indre handlingsrom som vi beveger oss innenfor (ibid.:214). Det er i dette handlingsrommet jeg tolker Hatteland til å omtale disse kreftene, som det å forholde seg til modellens dynamiske, polare og rytmiske natur (ibid.: 225-228). *Dynamisk* i kraft av å se på prosessen som fremvoksende i sin natur. *Polar* jamfør hvorledes halvdelene og fjerdedelene forholder seg gjensidige polare ved at vi tar med oss erfaringer fra ett felt til det andre og motsatt, men også i det faktum at feltene er komplementære. *Rytmissk* tolker jeg Hatteland dit hen at han ser prosessen balansert når den opptrer dialogisk, som resultat av at vi er nærværende oss selv og andre og veksler mellom lytting og spørsmål.

Vi har altså pekt på noen dialogiske prosesser i hvorledes vi har ytre dialoger med andre og indre dialoger med oss selv, og en bevisst veksling mellom disse. Dette er utgangspunktet vårt når vi reiser videre for å undersøke om det foreligger et eget teoretisk perspektiv, et eget felt og lignende, som vil ivareta og generere kunnskap og forståelse om hva dialogisk endringsledelse kan være.

1.4. Valg av problemstilling og forskningsspørsmål

”Problemer kan aldri løses med utgangspunkt i oppfatningene som skapte dem ”
Albert Einstein (1879-1955)

Som sitatet over viser til, og som blant andre Grey (2009) peker på, så er det et paradoks innenfor ledelsesfeltet, at de sosiale konstruksjoner vi etablerer om våre utfordringer blir selvforsterkende når vi skal løse dem med samme tankesettet som realiserte dem i utgangspunktet. Jeg tror vi må tenke annerledes om ”løsningene” på de utfordringer vi i dag står ovenfor som endringsledere.

Spørsmål som jeg har vært opptatt av i tilnærmingen til denne oppgaven, har derfor dreid seg om i hvilken grad dialogisk endringsledelse kan være en slik løsning – på utfordringene i endringsledelsesfeltet. På den ene side eksisterer lite oversikt på forskeres og praktikers bidrag til dialogisk perspektiv om endringsledelse. På den andre side er ikke de eksisterende forslagene bundet sammen. Jeg støtter meg analogt til argumentasjon fra Røvik (2007:25) i betraktning om at ”tilbyderne” mine har innsikter med ulike teoretiske vinklinger og empirisk nedslagsfelt, og de foreligger som et fragmentert nettverk av forskere, forskningsinstitusjoner, og utgivere. Det er derfor særlig interessant å gå tverrfaglig til verks – hovedsakelig innenfor relaterte atferdsfag – for å bedømme komplementære teorier, og se på om det er mulig å finne et troverdig alternativ, som vi kan kalle dialogisk endringsledelse. Det er da et overordnet behov for at teori og praksis avdekkes, utvikles og testes for å forklare og anvende den dialogiske atferden.

Denne avhandlingen avgrenses til det første, jeg skal hovedsakelig lete etter om det foreligger teori og praksis som vil kunne underbygge et slikt perspektiv på ledelse, slik at vi i neste omgang kan teste og utnytte innsikter dette fører til.

Valg av problemstilling blir derfor – ”Er dialogisk endringsledelse en god måte å håndtere endringsprosesser på?”

Problemstillingen er konkretisert med forskningsspørsmål som i seg selv vil avgrense valg av teori, og er for øvrig inspirert av særlig Røvik (2007) sitt oppsett om kategorisering og vurdering av teoribidrag.

Følgende forskningsspørsmål blir benyttet i tilnærming til problemstillingen:

- Forskningsspørsmål 1: Hva slags problemstillinger og forskningsspørsmål fokuserer den undersøkte litteraturen på, og i hvilken grad gir de bidrag til denne avhandlingens problemstilling?
- Forskningsspørsmål 2: Hva slags teoretiske innfallsvinkler er valgt av den undersøkte litteraturen, og i hvilken grad gir de bidrag til denne avhandlings problemstilling?
- Forskningsspørsmål 3: Hva slags dominerende funn har den undersøkte litteraturen, og i hvilken grad gir disse bidrag til denne avhandlings problemstilling?
- Forskningsspørsmål 4: I hvilken grad har litteraturen blinde flekker og/eller en kritikk mot denne avhandlingens problemstilling?

Begrensninger iboende en masteravhandlings rammer avgrensner forskningsmålene i denne omgang, til først og fremst å skissere hva en systematisk gjennomgang av litteraturen kan tilby av forståelse. En tilrettelegging for videre oppfølging vil imidlertid kunne teste de implikasjoner denne skisseringen av feltet vil avføde. Innledningsvis i kapittel 2 vil spørsmålene operasjonaliseres ytterligere.

1.5. Avhandlingens struktur

For å besvare problemstillingen og dens forskningsspørsmål er oppgaven bygd opp slik:

I kapittel 2 presenteres refleksjoner over teori som belyser problemstillingen og forskningsspørsmål. Dette utgjør et empirisk tolkningsgrunnlag for analysen i kapittel 4. Jeg presenterer først dialogismen som min overordnede teoretiske tilnærming. Deretter benyttes dialogismen til å teoretisk reflektere over essensielle spørsmål om endring og ledelse. Henholdsvis hva endring er, hvorfor man endrer, og hvordan man gjør det. Til slutt oppsummeres kapittelet.

I kapittel 3 vil jeg i hovedsak redegjøre for forskningsdesign og metodevalget i undersøkelsen, som er valgt for å besvare problemstillingen over. Jeg redegjør for valg av en overordnet pragmatisk tilnærming, med abduktiv forskningsstrategi og litteraturstudie som framgangsmåten for produksjon og analyse av forskningsdata. En abduktiv forskningsstrategi fokuserer på noe som kan være fremvoksende, og på den måten knyttes abduksjon sammen med rekontekstualisering, i det at jeg til slutt tillates å peke på en ny tolkning eller beskrivelse av feltet. Noen ville valgt å slå sammen mitt kapittel 2 og 4 til en litteraturundersøkelse, men valget om å splitte de i to fremgår av forskningsstrategien. Det var helt bevisst at jeg først ville se om det var et eksisterende felt å undersøke, hva de grunnleggende antagelsene deres i tilfellet var, før jeg på nytt så på muligheter for datainnsamling og analyse. Avslutningsvis vurderes validitets og reliabilitets spørsmål, før hele kapittelet oppsummeres.

I kapittel 4 beskriver jeg hvorledes datafangsten og analysearbeidet har foregått litt nærmere. En oversikt over datafangsten settes opp, før jeg bruker forskningsspørsmålene som struktur, for å analysere datasamlingen. Avslutningsvis oppsummeres sentrale funn.

I kapittel 5 innleder jeg med å konkludere med hensyn til oppgavens problemstilling. Deretter utledes noen anbefalinger.

2. ULIKE TEORETISKE INFALLSVINKLER TIL STUDIET AV DIALOGISK ENDRINGSLEDELSE I ENDRINGSPROSESSER

I dette kapittelet drøftes utvalgte teorier, som belyser oppgavens tema og problemstilling. Dette danner grunnlaget for videre datainnsamling og analyse i litteraturstudiet. Mine teoretiske tilnærminger er hovedsakelig begrunnet i følgende forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: *Hva slags problemstillinger og forskningsspørsmål fokuserer den undersøkte litteraturen på, og i hvilken grad gir de bidrag til denne avhandlingens problemstilling?* Spørsmålet er ment å bidra til innsikt i hva bidragsytere, som benytter dialogiske elementer, er opptatt av. Primært i forbindelse med ledelse og endringsinitiativ, som er relatert til teorier som fremhever betydningen av dialogiske elementer som enten kilden til det vi er og gjør, eller hvor vi anser dialogiske elementer som enkeltstående grep og begrunnelser (e.g. Svare, 2006; Olsvik, 2011; Scharmer, 2011; Bohm, 2010; Hatteland, 2011).

Forskningsspørsmål 2: *Hva slags teoretiske innfallsvinkler er valgt av den undersøkte litteraturen, og i hvilken grad gir de bidrag til denne avhandlingens problemstilling?* Spørsmålet er ment å bidra til innsikter i hvilke teoretiske perspektiv som anvendes, og derav hvilke begrep, begrunnelser og grep som anses som viktige, spesielt i relasjon til ledelse og endringsinitiativ. Er relatert til teorier som ser på forbindelse mellom teori og praksis (e.g. Lysklett, 2007; Bang, 2009; Scharmer, 2011; Hatteland, 2011; Rommetveit, 1996).

Forskningsspørsmål 3: *Hva slags dominerende funn har den undersøkte litteraturen, og i hvilken grad gir disse bidrag til denne avhandlingens problemstilling?* Spørsmålet er ment å bidra til innsikt i hvorvidt de ulike strømningene har noenlunde samme type funn, og hva de eventuelt består av, spesielt i relasjon til ledelse og endring. Er særlig relatert til teorier som forsøker å konseptualisere dialogiske modeller, og/eller har funn hvor dialogiske elementer er viktig bestanddel (e.g. Scharmer, 2011; Seikkula, 1996; Tharaldsen, 2011a, 2011b; Shaw, 2002; Olsvik, 2011)

Forskningsspørsmål 4: *I hvilken grad har litteraturen blinde flekker og/eller en kritikk mot denne avhandlingens problemstilling?* Spørsmålet er ment å bidra til en utvidet forståelse for at feltet både er fragmentert og tverrfaglig. Her er det interessant å se hvorvidt det totale feltet utfyller hverandre til en mer fullstendig teori underliggende dialogismen, og/eller hvorvidt det kan fremmes kritikk mot anvendelse av en slik teoretisering (e.g. Johannessen, 2011; Scharmer, 2011; Alvesson og Willmott, 1992).

Jeg mener at resultatene fra ovenstående, vil kunne bidra til å belyse problemstillingen: ”Er dialogisk endringsledelse en god måte å håndtere endringsprosesser på?”

Det er klart at det finnes andre teoribidrag som ikke er tatt med i denne avhandlingen, som også ville ha vært relevante. Men jeg har gjort et utvalg basert dem jeg mener har vært mest relevant, og viser til kapittel 3 og metoderefleksjoner for videre utgreiing om dette. Kapitlet vil i det videre først se på hva jeg fant om dialogismen som teori, på grunnlag av ovenstående spørsmål. Avslutningsvis vil jeg drøfte hvordan funnene kan ha betydning for teoretisk tilnærming til tre spørsmål om endringsledelse: hva er endring, hvorfor endrer man, og hvordan gjør man det.

2.1. Et dialogisk perspektiv – dialogismen.

Hvor kommer dialogteorier fra?

Det er vanlig å nøste dialogteoriens avstamming tilbake til antikkens filosofer. Siden den gang har imidlertid mange nye bidrag kommet fra ulike filosofer, teoretikere og praktikere. Svare (2006) trekker frem – fra nyere tid – eksempelvis Mikhail Bakhtin, Martin Buber, Paolo Freire, David Bohm, Jürgen Habermas, Hans-Georg Gadamer, Alexander Sidorkin, Charles Taylor, og Hans Skjervheim, som bidragsytere til å utvikle og forankre dialogfenomenet ytterligere⁵. Alle er de betydelige størrelser innenfor feltet, ved at de ulike profesjoner ser ut til å referere disse uavhengig av hverandre.

Allikevel befinner dialogismen seg i et svært fragmentert felt. Den er ofte frakoblet praksis ved kun å henvise til filosofiske betraktninger om hvorfor dialog er bra. Men det er også henvisninger til klare anvendelsesområder, som for eksempel, som grep i fredsmekling (e.g. www.nansenskolen.no; Svare, 2006), terapi (e.g. Seikkula, 1996; Olsvik, 2011), læringsprosesser (e.g. Rommetveit, 1996; Dysthe, 1996), filosofisk tenkning (e.g. Roaldseth, 2011; Svare, 2006), ledelse (e.g. Hatteland, 2011; Scharmer, 2011), og lignende. Dette underbygger den oppfatningen som ble presentert i kapittel 1 om hvor feltet befinner seg. Derfor er det nødvendig å gå interdisiplinært til verks når en skal foreta en teoretisk forankring.

⁵ Han nevner også William Isaacs (1999a) ved noen anledninger, og jeg skummet boken hans - om å tenke sammen - i denne fasen, men jeg opplevde det som generell dialogteoretisering om samhandling. I kapittel fire fant jeg imidlertid en artikkel som presiserer det han kaller dialogisk ledelse (Isaacs, 1999b), og det vil bli presentert nærmere der.

Hva er egentlig dialogismen?

Rommetveit (sitert i Lysklett, 2007:22) betegner dialogismen som:

...ei forståingsramme, ei grunnhaldning til psykologiske og sosiale problem som går ut på at mennesket får sin identitet, blir til eit menneske med verdiar og tankar ved å ha kontakt med andre. Barnet er født dialogisk og er ikkje asosialt, ifrå første stund får det sitt "eg" i samver med andre.

Dialogismens forstår virkeligheten som et flettverk av relasjoner, hvor relasjonene mellom oss er grunnleggende for en samspillsorientering. Dermed tydeliggjøres at det er dialogen og det sosiale, som er det vesentlige, hvor dialogen som metode antas å ha forandringskraft. Slik berører vi egentlig to grunnlagsproblemer – i vitenskapsteorien – om de faglige tradisjoner knyttet til det sosiale liv, og moralske idealer om menneskesyn (Guneriussen, 1999:15). Jeg vil hevde at vi kan se det fra to dualistiske hovedposisjoner, med modernistene (positivistene) på den ene side og sosialkonstruktivistene på den andre side. Guneriussen (1999) sier om de faglige tradisjoner knyttet til det sosiale liv, at vi på den ene side har den individualistiske visjon, med fundament i autonome og rasjonelle aktører, og på den andre side en kommunitarianistisk visjon, hvor det mest grunnleggende er fellesskap og behov for sterke sosiale og fysiske bånd. På den måten dreier han det over til at dette kan skape problemer både i kraft av ulike menneskesyn – hvor det er ulike meninger om hva et menneske er, og om dets viktigste egenskaper er rasjonalitet eller fellesskapsfølelse – og om virkeligheten skal oppfattes som "...årsaksbestemt og lovmessig, objektiv orden", eller som en "...meningssammenheng" (ibid:14-16).

Dialogismen bygger først og fremst på språkfilosofen, litteratur- og kulturteoretikeren Mikhail Bakhtin, som den sentrale teoretiske bidragsyter (Dysthe, 1996:13; Rommetveit, 1996:96). Ragnar Rommetveit kan selv anses som sentral, da han allerede før Bakhtins tekster ble kjent i vår del av verden, arbeidet med lignende teorier (Dysthe, 1996:13). Dialogismen som perspektiv anses i denne avhandling å bygge på Rommetveits hentydning om at det er et alternativ til både det sosiokognitive og sosiokulturelle perspektiv, hvor således en *samspillsorientering* betyr at mening ikke finnes på forhånd, men er noe som oppstår mellom dialogpartnere (Rommetveit, 1996), eller i dialog med en selv (Hatteland, 2011). Det vil fare for langt å utlegge i detalj hva som legges i de to alternative perspektiver, men jeg vil understreke at jeg mener dialogismen, ved å dra veksler på begge perspektiv, fokuserer både

på hvordan individer i sosial sammenheng skaper mening, og hvorledes de samme prosesser formes av vår kultur.

Det å tenke dialogisk betyr altså at en setter det menneskelige i sentrum for ens oppmerksomhet, hvor en både er opptatt av individers relatering til hverandre så vel som til seg selv. Det er her ikke meningsfullt å se individer adskilt fra den kontekst, tenkning og relatering de selv er en del av, men man må forstå det som gjensidig avhengig. Det passer å se dette i relasjon til hvordan mennesket lærer, for språket vårt (i.e. våre begreper pkt. C i Lemniskaten figur 2) er både en ekstremt effektiv læringsmekanisme og essensielt for sosial tilknytning. Psykologene Passer og Smith (2001:266) bygger på Skinner og sier at ikke bare er språket en svært effektiv kognitiv læringsmekanisme, men også en sosial en, på den måten at språk fasiliterer kunnskapsoverføringer, men bygger også sterke sosiale bånd mellom mennesker, som er fundamentet for hvordan kulturer bygges. Dette er tanker som jeg mener underbygger min tidligere argumentasjon (e.g. Rommetveit, 1996) for å la dialogismen være et alternativ til både sosiokognitive og sosiokulturelle perspektiv. Når man gjør det er grunnlaget ofte at man fokuserer på læringsperspektiv i relasjon til dialogismen (e.g. Dysthe, 1996; Rommetveit, 1996).

Det kan tenkes flere teoretikere som tilbyr et dialogismeperspektiv – og jeg problematiserer dette i metodekapittelet – men både Rommetveit og Bachtin er aktører som det gjennomgående refereres til, og jeg mener de gir et godt utgangspunkt. Jeg mener en samspillsorientering gir mer mening til vårt sosiale fenomen, enn hva jeg legger i et deltagende perspektiv som vi så på i kapittel 1. Mest på grunn av at et deltagende perspektiv, fort bare blir et tema om å tilrettelegge for at folk skal få være med på endringsinitiativene våre, gjerne via formelle arenaer (i.e. prosjekt), uten at vi nødvendigvis utnytter at ”de ansatte er med”. Jeg opplever det da som at ansatte reduseres til brikker for kommunikasjon, mens de burde anses som ”medskapere” av mening i kommunikasjon.

Dialog er grunnleggende for dialogismen, men det er viktig å se at den bruk av dialogen jeg legger opp til, konkret dreier seg om sosial interaksjon (Lysklett, 2007), og pendlingen mellom vår indre og ytre verden (Hatteland, 2011) særlig gjennom indre og ytre dialoger. Derav en *samspillsorientert* (Dysthe, 1996:13) tilnærming til studiet om endringsledelse. Jeg legger altså et utvidet begrep om hva dialog innebærer til grunn, og det må ses på som noe mer enn en samtale mellom to eller flere personer.

Felles for bidrag til dialogismen synes å være at mennesket er dialogismens sentrale element. Her er mennesket beskrevet som grunnleggende sosialt, og det å være et menneske er synonymt med å være i dialog med omverden (Lysklett, 2007:21). Et dialogisk selv er et begrep som således innebærer en erkjennelse av at ethvert selv er kontinuerlig formet og oppstått i et samspill med andre selv, og/eller gjennom dialoger vi ”ikke kan se” som med avdøde, naturen, bøker, Gud osv (Svare, 2006:61-62). Det er med bakgrunn i dette viktig å erkjenne mennesket som et sosialt vesen, som både er kommunikativ og sansende i sin natur. Nettopp dette er det som gjør at vi med vår ulikhet (ulike personligheter og erfaringer osv) og vår følsomhet (som gjør at vi kan være destruktive, konstruktive, kreative osv) har et enormt potensial gjennom dialogiske relasjoner.

Wadel (2007:26-28) argumenterer for at vi generelt har lite begreper for relasjonell innsikt, og at det er individ- og tingbegreper som dominerer, hvor problemer i endringsprosesser ofte tilskrives egenskaper hos enkeltindivider; og man får begrensede diagnoser og løsninger, i stedet for et fokus på de relasjonsmønstre som befinner seg mellom aktører; hvor utfallet ofte er økt selvinsikt og minnelige løsninger på mellommenneskelige problemer og konflikter. Jeg mener at det dialogbegrepet som denne avhandlingen forsøker å bidra til, kan være en god måte å bidra til å bøte på dette.

Til grunn for en teoretisering av dialogismen, slik jeg legger opp til her, ligger fokuset på at forståelse av virkeligheten, dreier seg om en fortolkning av mening i våre sosiale situasjoner, og at det er på dette grunnlag vi handler. Dialogismen peker derfor hen mot en 3.vei som makter å vektlegge både det individuelle og fellesskapet. Jeg hevder at et slikt perspektiv derfor har spesielt nære forbindelser til bidrag fra kompleksitetsteorier (e.g. Johannessen, 2011) og ”critical management studies” (e.g. Alvesson og Willmott, 1992).

Lysklett (2007:21) angir et grunnleggende aspekt for dialogismen til å være at situasjonelle og kulturelle kontekster, sosial interaksjon, felles tenkning og forståelse, alle er sammenskrudd som gjensidig avhengige. Den meningsskaping som vi så på over, skjer altså gjennom en konstant interaksjon.

Hva gjør dialogismen med oss?

Rommetveit (1996:93) snakker om en dialogisitet som innebærer at vår kommunikasjon og tenkning farges av dem vi er i dialog med, og at vi således befinner oss i et fortolkningsfellesskap. Han skriver om språket som sosial ”protese” (ibid:94), hvor

dialogisiteten i våre tanker og språk betyr at ny meningsskaping gryr mellom den som ytrer noe og den som tar det til seg (ibid:95), slik at mottakerne kan anses som medprodusenter i meningsskapingen (ibid:96). Vi kan tenke oss for eksempelets skyld, vårt ”språk” som de begreper vi har i område C i Lemniskaten (jf. figur 2). Både tenkningen som binder de ulike deler av Lemniskaten sammen, og de faktiske begreper vi har om ulike meninger, befinner seg i en slik samspillsorientering som nevnt over. Dette illustrerer hvorledes ulike gester og responser skaper ny mening, både individuelt og med andre. ”Sannhet” er slikt sett noe man innenfor dialogismen nærmer seg ved å anse det som intersubjektivt tilgjengelig, hvor sannhet kan styrkes gjennom å tilrettelegge for felles meningsskaping, men samtidig utnytter spenningene som verserer.

Skal vi være i stand til ekte dialog, må vi altså være i stand til å innta andres perspektiv (eller ideer). Problemet er at vi da ser på et dualistisk forhold mellom fellesskap og motsetning for hvorledes vi forholder oss til hverandres perspektiver (ståsted), noe Lysklett (2007) kaller *intersubjektivitet* og *alteritet*. Begge fenomener ser på dialogen som et samarbeid mellom ”Jeg” og ”Deg”, men hvor fellesskapsløsningen (intersubjektivitet) er opptatt av at vi skal kunne ta andres perspektiv og reagere på dem, og motsetningsløsningen (alteritet) er opptatt av spenninger og kreativitet i kommunikasjonen, hvor nye meninger kan bringes inn (ibid:35-37). Dette er viktig for dialogismen blir ofte angrepet med påstander om at man kun er opptatt av fellesskapsløsningen og ukritisk tror på en felles harmoni og forståelse. Vi ser imidlertid at begge fenomen utgjør et viktig samspill. Siden vår forståelse av andre må tenkes direkte i relasjon til andre unike menneskers egen erfaring, blir løsningen først og fremst å innse at vi selv er en annen for de andre (Solvik, 2011:7-8) i de dialoger vi fører. En aktør jeg mener har bidratt til å løse dette spenningsfeltet i praksis, er det norske arkitektfirmaet Snøhetta⁶.

Aspaas (2012:97-106) intervjuer gründer og professor Kjetil Trædal Thorsen om *transposisjonering* som en ledelsesteknikk de mener å ha lyktes svært godt med. I kort går det ut på at de normalt må løse komplekse oppgaver med et svært tverrfaglig profesjonsbidrag. De så derfor behov for flerfaglig samarbeid, hvor transposisjonering rent konkret ble benyttet til at de ulike profesjonsaktørene måtte innta nye roller. Eksempelvis måtte ingeniørene påta seg rollen som kunstnere, og kunstnerne måtte påta seg rollen som landskapsarkitekt osv. De opplevde da at ved å representere den annen, så kunne man komme med ideer som man selv ikke turte ytre gjennom eget fag, barrierer ble brutt, økt intuisjonskraft kom som følger av økt

⁶ For spesielt interesserte i Snøhettas konsepter for idéarbeid, henvises til eks. Dagens Næringsliv 21.01.13 s, 18-19 med tittel ”Jakter på idéresept” av Lars Kristian Solem, og en bok utgitt på CappelenDamm Akademisk forlag med tittel ”Idea Work, om profesjonell kreativitet”.

innsikt, og gruppene ble mer dynamiske osv. Dette er etter min mening en samspillsorientering i praksis.

Det menneskelige må forstås ikke så mye på noe vi ”er”, men hva vi ”blir” gjennom en utviklingsprosess peker Svare på (2006:40-48). Her forutsettes det at vi står i et dialogisk forhold til andre gjennom et Jeg og et Du – og at denne prosessen akselereres av gjensidig åpenhet og mottakelighet (ibid). Dette er dermed en tanke om noe ”selvdannende”, og vi møter slike i kompleksitetsperspektivet også, men der som ”selvorganiserende framvekst”. Sistnevnte betegnes av Johannessen (2011:50) som det interaksjonsfenomen som skjer når: ”...individet og gruppen/organisasjonen/samfunnet produseres i menneskelig kommunikasjonsmessig relatering” (Johannessen, 2011:50). Slik ser vi at dette perspektivet i likhet med dialogismen ikke ser noen grenser mellom de ulike nivåene av individet og samfunnet heller, for de er ”...midlertidige kommunikasjonsmønstre som vokser fram lokalt og globalt samtidig” (ibid:58). Tsoukas og Chia, (2002), som også representerer et kompleksitetsperspektiv viser hvordan organisasjoner ikke så mye *er* noe, men *blir* noe:

For det første, er organisasjonen forsøket på å ordne den iboende strømmen av menneskelig handling, for å kanalisere den mot visse mål, ved å generalisere og institusjonalisere bestemte kognitive representasjoner. Dernest er organisasjonen et mønster som er konstituert, formet, og fremvoksende fra endring.

(Tsoukas og Chia, 2002:567, min oversettelse)

For Johannessen (2011:59) betyr det at man kan utøve lederskap i organisasjoner, ved å påvirke kommunikasjonstemaene, men man kan ikke lede organisasjonen som i å ha kontroll over dem. Så langt er perspektivene rimelig samstemte, men de skiller seg fundamentalt i synet på hva dialogisk kommunikasjon er for noe. Mest vitalt mener jeg det går ut på en misforståelse om at kompleksitetsperspektivet tror dialogismen kun er opptatt av intersubjektivitet (fellesskapsløsningen), og ikke ser verdien av alteritet (motsetningsløsningen). Jeg opprettholder et skille mellom selvdannelse og selvorganiserende framvekst nettopp fordi man snakker om to litt ulike erfaringer av veden

2.1.1. Dialogismen og kort om dialog og monolog – sammendrag

I Kapittel 1 så vi på Svare (2006) sin dialogdefinisjon som kort kan oppsummeres slik:

- Dialogen er et samarbeidsprosjekt der deltagerne arbeider mot et felles mål.
- Deltagerne går inn i dialogen med en visshet om at alle som deltar, kan ha noe å bidra med.

- De innser at oppgaven, i tillegg til å bidra med egne innspill, også er å hjelpe de andre til å bidra med sine.

(Svare, 2006:17)

Når man diskuterer dialog begrepet, er det selvfølgelig viktig å se hva det kan være, men det er også viktig å se hva det ikke er. Det er forståelsen av virkeligheten – gjennom meningsfortolkning i kraft av at vi er kommuniserende og sansende sosiale vesener – som er dialogens anliggende, og en slik meningsskaping er i konstant interaksjon mellom individet og andre. Seikkula (1996) snakker om en ”flerstemt sannhet” der sannhet ikke ligger alene hos en aktør, men finnes i samspillet mellom alle impliserte parter (flere forståelser). Svare (2006:38) tolker Seikkulas ”flerstemte sannhet” til å være en ”dialogisk sannhet”. I Bang (2009) introduseres et begrep om ”mervediskapende kommunikasjon”. Jeg mener det er interessant i forhold til et spørsmål om hva dialog som mervediskapende kommunikasjon rent konkret fører med seg. For Bang (2009:42) er det naturlig å skille mellom tilført merverdi til: *saksresultater* (har saken blitt tilført en merverdi); *tilfredshet* (har aktørene blitt tilført en merverdi); og *relasjonskvalitet* (har relasjonene mellom oss blitt tilført en merverdi). Slik ser vi at verdier kan hentes fra dialoger på ulike måter, og at dialog som aktivitet kan være en verdi i seg selv.

Monolog anses oftest som enetale der en aktør ikke snakker med noen andre, men til dem, og de andre har kun rolle som mottakere av et budskap. Tenkning og kommunikasjon er atskilte prosesser og budskapet bærer preg av å være overtalelse. Debatt benyttes oftest som begrep om den ”kamp” det er når flere fører sine monologer mot hverandre (Svare, 2006:12-14). Dette i skarp kontrast til vårt syn på en dialogisk prosess (ref kapittel 2.1.) som et felles prosjekt for å skape noe sammen, der man holder utfallet åpent (Svare, 2006:15), og er villig til å la gamle oppfatninger dø og lar endring vokse frem på grunnlag av å se et fremtidig potensial (Scharmer, 2011).

Ser vi til Seikkula (1996:198) så bygger han imidlertid på Markov, og utvider vårt begrep om monolog til at selv enetale i sin natur er dialogisk, da den skjer i relasjon til ett eller annet. Slik at monolog kan dermed ses på som en del av dialog, og ikke en motsetning. Dermed gir dette mening når han i sin bok innfører monologiske dialoger (i.e. en endringsleders diagnostiserende intervjuer av noen fra organisasjonen) og dialogiske dialoger (i.e. en endringsleders streben etter gjensidig forståelse i diskusjon med noen fra organisasjonen).

Med dette utpekes et område som har svært lite teoribidrag, nemlig den vekslingen man gjør mellom sine indre og ytre dialoger. Det skal vi forfølge i kapittel 2.1.2.

Svare (2006:19-20) viser oss at siden dialoger blant annet har ulike målsetninger, kan de føres inn i ulike klasser eller typer. Han nevner:

- *Innsiktsdialoger* – Som er dialoger for innsikt i bestemte tema.
- *Beslutningsdialoger* – Som er dialoger vi fører for å oppnå best mulig kvalitet på beslutningene våre.
- *Forsoningsdialoger* – Som er dialoger vi fører for å skape forsoning.
- *Kreative dialoger* – Som er dialoger med mål om utløst kreativitet til blant annet fornying og nyskaping.
- *Sosiale dialoger* – Som er dialoger med mål om eks. økt samhørighet og forståelse.

Det vil føre for langt her å detaljert beskrive hvorledes de ulike dialogtypene kan brukes, men jeg vil presisere noe viktig om misbruk av dialog.

Tar vi for eksempel *sosiale dialogers* målsetning om samhørighet, og ser på vår historie, så har vi aktører som har vært blendende gode til å benytte enkelte dialogiske grep, men på særdeles destruktive områder. Ett slikt eksempel er Hitler. I en artikkel i Aftenposten skriver Gjerstad (2013:44) om den norske karikaturtegneren Odd Einarson (1910-1991) som beskrev Hitler slik: ”Hitler kunne blinde folk fullstendig, og lese publikums innerste forventninger og lengsler kollektivt, Hitler og publikum ble ett...”. Videre har vi også et utall ”anti-dialogiske strategier” som man ofte omtaler som enten hersketeknikker, eller logiske feil, og disse har like lang historie som dialogteorien selv (Svare, 2006:115). Relevante eksempler kan være å benytte spørsmål som våpen, angripe person i stedet for sak, latterliggjøre, benytte irrelevant humor, argumentere mot stråmenn, osv (ibid:117, 120, 127, 129, 130). Det strategiske fellestrekk er en kamp for å få et overtak (ibid:140), hvor det kreves at vi blant annet er våkne og bevisste dialogaktører. Da kan vi se til Tharaldsen (2011b) som beskriver en normativ teori om nettopp relasjonelle ferdigheter. Analogt kan vi la oss anspore til å anse dialogisk teori ikke som deskriptiv alene, men som normative føringer for hvordan vi skal kunne kommunisere effektivt – også gjennom forsøk på overbevisning og lignende – men hvor vi bevarer selvspekten og relasjonene våre.

Hvis vi anser ovenstående klasser av dialog som deskriptiv teori om strategier for overbevisning, hvor det er fare for ondsinnet manipulasjon, gir Svare (2006) oss noen nyttige

normative innspill. Han bygger på Habermas sitt skille mellom kommunikativ praksis som dialog, versus potensiell ondsinnet strategi, og henviser til noen idealer som jeg vil argumentere for er viktige elementer å etterstrebe i enhver endringsprosess:

- Alle deltakere som behersker språk, må få delta i samtalen.
- Enhver deltaker må få kunne sette frem og/eller problematisere enhver påstand.
- Enhver deltager må få kunne uttrykke sine ønsker og behov.
- Ingen deltakere må ved hjelp av tvang hindres i å få vite om sine rettigheter i samtalsituasjonen.

(Ibid:101)

Det viktige for denne avhandling er at strategi fra et dialogisk perspektiv muliggjør et normativt syn på våre ulike strategiske valg. Enten det dreier seg om måter å designe, planlegge, lede, og motivere på (Garnes, 2009), eller man snakker om overlevels- og utviklingsstrategier (Von Krogh, Ichijo og Nonaka, 2000:71-73) og så videre. Det dialogiske prinsippets forrang (Olsvik, 2011) er vesentlig i den sammenheng. Av ovenstående – innenfor dialogismen – er det lett å se at dialog på den ene side er avhengig av noen holdninger om skikk og bruk (Svare, 2006:22), og læring og respekt for andre (Bang 2009). Og på den andre side at vi må anse dialog, som noen handlinger hvor en bevisst utforsker og bygger på hverandres syn/ideer (Lysklett, 2007), særlig ved å nyttiggjøre seg av prosesser hvor implisitt kunnskap gjøres tilgjengelig for andre, og hvor man tilrettelegger for kunnskapsoverføringer av eksplisitte ideer (Von Krogh, Ichijo og Nonaka, 2000). For våre ideer, deres utvikling, og reise mellom individer og organisasjoner er nært knyttet til begrepene: ”...*perspektiv og utvikling/ending i perspektiv*” (Lysklett, 2007:22).

2.1.2. Dialogismen og indre & ytre dialoger, begrep, samt vårt sosiale felt som felles utviklings og tolkningssone

Som vi så av Lemniskatemodellen i kapittel 1.3. så er det naturlig å snakke om en indre dialog og en ytre dialog med andre. Den indre dialogens individuelle prosess, kan i lemniskaten (fig. 2) illustrere sin dialogiske natur ved hvordan: ”...nye ord, nye innspill, vever seg tett sammen med vår egen tankeprosess, og vi gjør det etter hvert til vårt eget” (Lysklett, 2007:25).

Lysklett (ibid) bygger på Bakhtin som mener at vår tankeprosess således produserer noe som er ”...halvt vårt og halvt noen andres”. Refleksjon har etymologisk opprinnelse i fra latin og kan oversettes som tilbakekastelse, og dialog er nettopp et viktig medium for refleksjon

(Ottesen, 2011b:27-28). Slik ser vi at den mening vi utvikler individuelt og kollektivt gjennom indre og ytre dialog, skjer gjennom å kaste tanker om noe (i.e. en tolkning eller en diagnose) mot noe (i.e. alternative tolkninger eller diagnoser) – som kaster dette tilbake – hvor vår individuelle og kollektive tolkning blant annet vurderer, forkaster, aksepterer og muligens kobler sammen (ibid) til ny forståelse. Von Krogh, Ichijo og Nonaka viser til at det for kunder kan være slik at begrep (ord) om behov, kun forklarer 10 prosent av det bilde kunden faktisk har i tankene (2000:197-198). Implikasjoner dette gir for dialogene våre er blant annet at vi må være observante på at begrepene våre som uttrykk for ordlagt eksplisitt kunnskap, er avhengig av sosial interaksjon mellom interessentene for å gis felles mening, gjennom at de indre dialogers implisitte (skjulte) kunnskap deles og tolkes kontinuerlig. For endringsprosesser kan dette – ut ifra Lemniskaten i figur 2 – implisere eksempelvis et behov for en kontinuerlig dialog om hva vi holder på med (begreper), hvilke mål vi har, og hvordan vi opplever at målene kan og faktisk omsettes i handling.

Både indre og ytre dialoger er derfor på mange måter samme type prosess, men vi ser at en samtale er flerstemmig på flere måter. Vi har på den ene side indre dialoger hvor vi er flerstemmig (eller polylog) mellom ulike perspektiv/ideer, holdninger, og interesser. På den andre side vil det i ytre dialoger være slik at jo flere deltagere, jo flere stemmer – men også flere samtidige indre dialoger hos alle medvirkende. Av ovenstående ser vi igjen (jf. kapittel 2.1.) at dialogismen anser situasjonelle og kulturelle kontekster, sosial interaksjon, tenkning og forståelse konstruert som gjensidig avhengig. Ottesen (2011b) er også tydelig på at man ikke kan reflektere om teorier løsrevet fra praksis, da teorier må relateres til noen unike praktiske situasjoner: "...som du kan tenkes å være i, eller har vært i" (ibid:28).

La oss ha ovenstående og lemniskatemodellen (jf. figur 2) i bakhodet, å reflektere over hvorvidt vi i endringsprosesser dermed faktisk snakker om den samme mening knyttet til ulike begreper om endringspress, diagnoser, prognoser, prosess, strategier, mål, endringsutfall osv.

Begrep om noe er nemlig ikke alltid så klart avgrenset og definert, som vi liker å tro. Alt avhengig av hvilken aktør(er) som benytter begrepene, vekkes ulike tolkninger, assosiasjoner og meninger (Ramirez, 2000). Ramirez siterer Toulmin på at: "...'begrep' tilhører den type terminologi som alle bruker og ingen forklarer" (ibid:17 min oversettelse). Jeg vil videre i kapitlet presentere teori fra Ramirez som kan belyse våre tanker om begrep innenfor dialogismen. Først kan vi se på ett eksempel på hvor viktig begrep er for forståelse av ledelse.

For Westley og Mintzberg (1989) så behov for å skifte ut begrepene til delprosessene i visjonært lederskap – fra eksempelvis ”communication” til ”representation” og fra ”empowerment” til ”assistance” – for derigjennom bedre vise at det ikke bare er *hva* som kommuniseres som er viktig, men *hvordan* det kommuniseres, og at translasjonsprosesser fra ledere av endringsideer trenger ikke bare *medvirkning* fra de ansatte, men *aktiv assistanse*, som i et engasjert publikum. Slik ser de for seg å bedre beskrive den broen som ideer vandrer på, over til faktisk handling (Westley og Mintzberg, 1989:20).

La oss derfor gå tilbake til Ramirez (2000:18), og imøtekomme hans oppfordring om å skille mellom tre typer begrep, som han kaller: ”...*kompakta begrepp, diffusa begrepp och ideologiska begrepp*”.

Kompakte begrep som kan ses på som kunnskaper om ting. Disse innordner seg under et paradigme der virkeligheten kan beskrives og oppfattes som ”tingliggjort” og er entydig og veldefinert. Beskrivelsene av ”tingen” er nærmest noe en kan berøre, som i et materiale, eller sanse og måle, som eksempelvis temperatur og radioaktivitet. Dette muliggjør et kollektivt akseptert og akkumulerbar kunnskapssystem, som kan gjengis i presise ord, tillempes, læres, osv. Vi snakker om naturbundne og forutsigbare fenomen, slik at vi kan planlegge for en materiell virkelighet der eventuelle feil skyldes at vi ikke har tatt med alt i beregningen, eller har gjort noe feil underveis (ibid:18-19).

Alt dette er jo vel og bra for matematikerne, fysikerne, geologene osv, men når vi som endringsledere har med mennesker å gjøre så trenger vi å anskue begreper på flere måter.

Ramirez skiller derfor også på *diffuse begrep* som benyttes for både å håndtere og forstå mennesket i dets sosiale felt, eller for å påvirke oppståtte tilstander som ikke bare har bakgrunn i noen naturmessig sammenheng, men hvor det kan være alternative tolkninger og kausalitet mellom begrep, ord og virkelighet. Beskrivelser av menneskelige situasjoner som mistriivsel, dårlig holdning, yrkeskompetanse osv, er noe helt annet enn beskrivelser som de kompakte begrep omhandler, til eksempel byggstruktur og holdbarhet. Snarere enn et akkumulerbart kunnskapssystem snakker vi om konkurrerende kunnskapssystem der man streber etter den rette tolkningen. Våre tolkninger må også tilpasses og forstås ut fra de ulike situasjoners kontekst, for her er ikke virkeligheten ordnet entydig. Det betyr ikke at vår tolkning kan gjøres på hvilken som helst måte, og med det setter han skudd for baugen for eventuell kritikk om naiv relativisme (ibid:19-20).

Slik ser vi at Ramirez på mange måter peker på det som kompleksitetsvitenskapen kritiserer tradisjonelle systemteorier for (e.g. Johannessen, 2011; Stacey, 2008), nemlig at de beskriver mennesket i blant annet endringsprosessmodeller med kompakte begreper. Der naturens årstider med kompakte begreper kan beskrives og forutses med relativt stort treffsikkerhet, vil ikke dette gjelde for mennesker som er styrt av sin oppmerksomhet, bedømming, interesse osv.

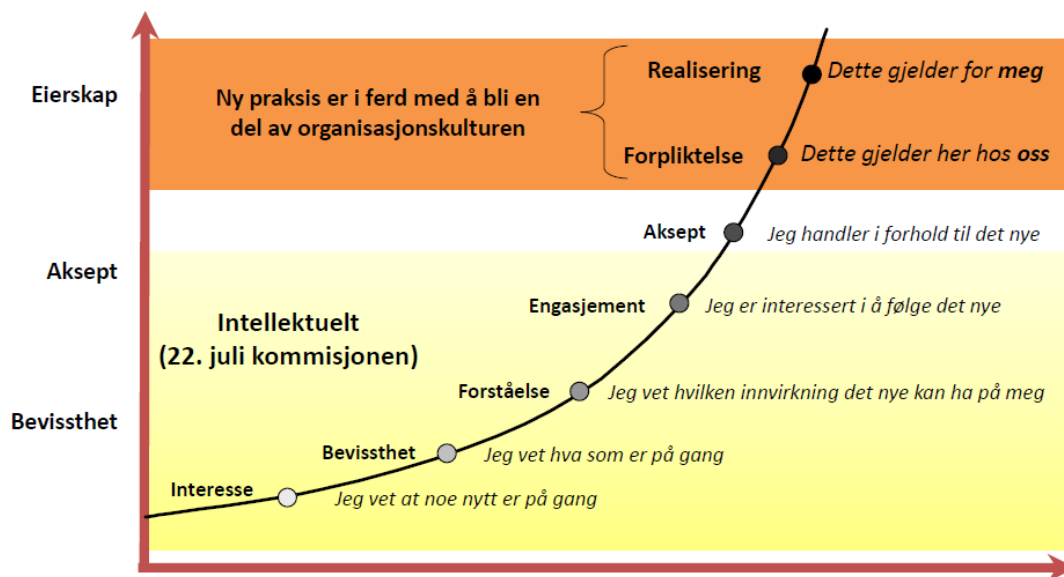
Den siste begrepstypen til Ramirez er *ideologiske begrep*. Disse begrepene finnes i vårt offentlige språk og spesielt innenfor politikk, hvor ord som ”rettferdig fordeling” kan skape positive assosiasjoner, men hvor det egentlig ikke er noen verdi i innholdet før det er praktisert. Begrepet kan ikke gi mening bare ut fra ordene det består av. Slike begreper er mer beskrivelser av idealtilstander. Samlet sier Ramirez at der kompakte og diffuse begrep omhandler faktabeskrivelser, omhandler ideologiske begrep mer ideologiske målformuleringer av tilstander. Kompakte begrep kan imidlertid også betegne målformuleringer som struktur og produkt (ibid:21-22).

Jeg mener det er interessant å se Ramirez sine beskrivelser av målformuleringer, opp mot begreper om resultatmål og effektmål i øvre høyre del av Lemniskaten (jf. figur 2), og jeg vil generelt argumentere for at dialogismen må være bevisst alle tre begrepskategorier til Ramirez. La oss så med ovenstående i bakhodet gå videre til noen andre bidrag til sammenhengen mellom vår indre og ytre dialog, der det er interessant å se på hvilke måter den indre kommer til uttrykk i den ytre.

Lysklett (2007:26) viser til Marková et.al. som omtaler en bevegelse fra en felles ”common sense” tenkning, til et nivå av aktiv bevissthet. De benytter to (diffuse) begreper for to ulike tilstander. ”’Pro-themata’ er sosialt delte kulturelle forutsetninger som vi tenker og snakker ’fra’ og tar for gitt...” (ibid). ”Themata” er en tilstand hvor disse forutsetningene er transformert etter eksplisitt å ha blitt drøftet og formulert, og en snakker ikke lenger ”fra” disse antagelser, men ”om” dem (ibid).

Jeg ser dette i relasjon til hva enkelte organisasjonsutviklere (praktikere) snakker om når de ønsker å gå fra bevissthet til aksept og eierskap, om ulike typer endringspress. Figuren under er hentet fra en presentasjon til Johansen (2013), som er en organisasjonsutvikler i Institutt for Organisasjonsutvikling (ifo). I figuren forestiller jeg meg ”pro-themata” nederst på y-aksen, og ”themata” som det som skjer når en klatrer oppover y-aksen, hvor antagelsene blir mer og

mer institusjonalisert og hvor handlinger mer og mer får en kilde i ”commitment” (Yukl, 2010) forstått som engasjert medvirkning preget av aksept og forpliktende eierskap.



Figur 3: Figur hentet fra Johansen (2013) vedrørende prosessen fra bevissthet til aksept og eierskap.

Scharmer (2011:225-231) kan i samme henseende anspore oss til at dette dreier seg om en bevegelse i ulike oppmerksomhetsfelt og samtalefelt (han anfører 4 stykker), hvor en går fra å kommunisere med oppmerksomheten i seg selv, til (ønskelig) i økende grad å kommunisere med oppmerksomheten i dem vi kommuniserer med. Han peker på at kilden til våre sosiale handlinger ligger nettopp i disse ulike oppmerksomhetsstrukturene. For ved å være oppmerksom på en bestemt måte, oppstår noe på en bestemt måte (ibid:229).

Dette er essensielle tanker for et dialogisk perspektiv, og slik kan vi på nytt se til Hatteland (2011) og lemniskatemodellen (jf. figur 2) fra forrige kapittel. Endringslederen og de andre i et sosialt felt opplever å måtte være en styrmann i forhold til sin oppmerksomhet, hvor en som et kommuniserende og sansende menneske veksler mellom ulike kunnskapsmoduser, i et spenn fra rasjonell til intuitiv. Dialogens verktøy lar oss flytte oss ut av de grenser som befinner seg i den enkeltes indre dialog (i.e. meninger og synspunkt), til et skifte hvor man på kollektivt nivå sanser nærvær og samhørighet (Scharmer, 2011:230) og ser seg selv som del av det sosiale felt, fremfor å se på det sosiale felt utenifra.

Vi ser da igjen til Lysklett (2007:26-27) som benytter et begrep fra Wasser og Bresler om en felles tolkningszone, eller ”felles utviklingszone”, hvor hun senere sammenligner dette med Rommetveits begrep om en ”midlertidig delt sosial virkelighet”. Dette er svært interessant for denne avhandling, for det kan peke mot at endringsinitiativ muligens må være innenfor en slik

sone, for at deltagerne skal kunne forholde seg til (den dialogiske) prosessen, evne å ta hverandres perspektiver osv. Ta for eksempel det forhold hvor to stykker kommuniserer med hverandre i turtaking mellom lytting og ytring, hvor den som lytter er med på å skape mening i deres kommunikasjonsprosess. Det kan nærmest sammenlignes med jazzmusikere som improviserer sammen. Rerup (1999:144) sier om ledelse under en slik metafor at improvisasjon er et viktig, men delvis ignorert verktøy vi benytter når ting er flertydig, uklart og vi må skape mening. Improvisasjon sier han er å balansere spenningen mellom å utnytte nåværende erfaring, samtidig som vi utforsker kreative måter å anvende vår kunnskap på, hvor vi derav unngår handlingslammelse (ibid:145). Dette kan anspore oss til å tenke på dialogisk endringsledelse i relasjon til improvisasjon, som en samspillsorientering der en i en felles utviklingszone skaper og opplever mening sammen.

I en endringsprosess kan man søke å tilrettelegge for en felles utviklingszone. Der kan man ikke ha alt ferdig forberedt (i.e. man vet ikke nødvendigvis hva som skal til for å løse endringspresset), men man erkjenner at improvisasjon krever forberedelser (i.e. en kjennskap til hvordan vi skal "spille sammen"), og at det sosiale samspillet forsterkes ved at man opplever og skaper sammen. Et viktig innspill om lokal felles utviklingszone mener jeg Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2000) tilbyr oss gjennom å peke på at generelle konsepter må rettferdiggjøres og begrunnes i lokal kontekst (her felles utviklingszone). Her kan man håndtere kompleksitet ved at eksempelvis lederne: "...will worry less about divergent local processes, allowing complexity to flourish where it is truly needed – in the richness and depth of the knowledge created" (ibid:222). Det er verdt å merke seg at en del kompleksitetsteoretikere vil være uenige i slike tanker om kompleksitet, da de har andre syn på lokal interaksjon. Hvis vi eksempelvis ser til Johannessen (2011:53), så er hans syn på kompleksitet noe som: "...verken kan eller trenger å håndteres...[for å] redusere eller fjerne kompleksitet er det samme som å redusere eller fjerne de viktigste dimensjonene i menneskers liv".

Min forståelse av begge syn er at de på ingen måte er uenige, men at kompleksitetsteoretikere ofte ilegger begrepet dialog og håndtering en annerledes betydning enn hva denne avhandling legger opp til. De beskriver dialog mer som en måte å bedrive kontroll på. Hvor eventuelle motsetningsfylte spenninger ikke får lov å utfolde seg, og at det derfor dreier seg mer om kontroll enn læring (Johannessen, 2011:134-135). Av den refleksjon dette kapittelet har lagt opp frem til nå, vil jeg påstå at så ikke er tilfellet. Jeg har vist at dialogismen nettopp ser intersubjektivitet og alteritet i sammenheng. Derfor er jeg helt uenig med Johannessen

(2011:162) jamfør hans syn på kommunikasjonsprosesser, hvor han hevder: "...mennesker aldri kan ha verken lik eller delt forståelse...[de] kan ikke dele noe av sin livserfaringsverden med noen andre".

En felles utviklingssone mener jeg – i forlengelsen av ovenstående – er interessant i forhold til det konsept at man ofte snakker om organisasjoners utviklingsevne (i.e. som det å mestre endring) og personers gjennomføringsevner (i.e. faglig innsikt, motiverende evner) (Johansen, 2013 personlig samtale) som atskilte fenomen og prosesser. Når 22.juli rapporten etterlyser bedre gjennomføringsevne (jf. kapittel 1) så må vi ikke glemme at dette er mennesker som forholder seg til en organisasjons utviklingsevne. For meg gir det derfor mer mening å omdøpe organisasjoners "utviklingsevne" til "utviklingskultur", for på den måte illustrere at en endringsleders gjennomføringsevne både avhenger av individuelle forutsetninger, men også det sosiale felts (her organisasjonens utviklingskultur) muligheter og begrensinger.

Slik mener jeg dialogiske perspektiver vil kunne berike ledelsesfeltet, og jeg benytter Alvessons og Sveningssons (2008) argumentasjon om kultur og endringsforsøk for å underbygge dette. For de sier at i forhold til alle endringsinitiativ, så er kulturelle endringer enten hovedmålet, eller i det minste noe som en må ta høyde for, gitt at endring skal være mulig (ibid:3-4). Jacobsen (2004:122-123) viser til det samme gjennom "det kulturelle paradokset", som gjenspeiler at samtidig som en sterk og enhetlig kultur underbygger endringssuksess, er den også en potensiell vesentlig barriere.

Dette er interessant fordi i kapittel 1 problematiserte at de dominerende perspektivene endrer atferden indirekte (i.e. gjennom kulturendring), i stedet for direkte i atferdsfeltet, og dialogisk endringsledelse skulle jo utfordre en slik ensporing. For meg er atferd nært knyttet til kultur og klima. Kaufmann og Kaufmann (2009:266-267) sier kultur kan anses som årsaken til atferd, mens klimaet er det synlige resultatet av atferd. Man kan prøve å påvirke i begge ender, men for meg er dialogisk endringsledelse først og fremst "å gå rett på", og involvere seg i atferden slik den er nå, tilgjengelig via "samtale", og skape den i en samspillorientering med de andre. Dette fremstår for meg som primære tiltak, men selvfølgelig støttet av andre tiltak, for eksempel utsendelse av informasjonsblad. Disse må imidlertid ikke fortrenge fokus og behov for å involvere seg i dialoger.

2.2. Hvorfor endre?

Til nå har vi sett på teoretiske refleksjoner over begrunnelser for dialogismen og dens teoretiske forankring. Avhandlingens tema omhandler organisasjonsendringer og endringsledelse. Det er derfor nærliggende å spørre hvordan et dialogismeperspektiv vil stille seg til spørsmål om; hvorfor vi skal endre, hva er det som skal endres, og hvordan endrer vi? Vi begynner med spørsmålet om hvorfor vi skal endre først.

2.2.1. Endringskrefter

Innledningsvis i kapittel 1.2 så vi at til tross for at de fleste endringsinitiativ feiler, blir endring som fenomen ofte sett på som noe fristende og godt, eller maktpåtrengende nødvendig. En dialogisk tilnærming må kunne evne og se at det foreligger både teknisk rasjonelle årsaker sammen med sosialt konstruerte meninger om opplevd endringspress.

De mange bakenforliggende årsaker til at organisasjoner utsettes for endring omtales ofte som en eller annen form for endringspress eller endringsdrivere (e.g. Jacobsen, 2004; Kaufmann og Kaufmann, 2009; Alvesson og Sveningsson, 2008). Slike utløsende trigger har kilde i både interne (i.e. individer som vil overføre beste praksiser, eller prøver å realisere personlige interesser og agendaer) og eksterne faktorer (i.e. markedsendringer, demografiske endringer), men det kan være vanskelig å skille på dem. Noe som vi lett kan se med bakgrunn i dialogismens forståelse av at ulike kontekster, sosial interaksjon, felles tenkning og forståelse, alle er gjensidig avhengig og sammenskrudd (jf. kapittel 2.1).

Det virker for meg at det i organisasjons- og ledelseslitteraturen er mest vanlig å vise til endringskrefter, som hovedsakelig beskriver ytre faktorer for press. Tabellen under er tilvirket på grunnlag av organisasjonsteoretikeren Jacobsen (2004) og organisasjonspyskologene Kaufmann og Kaufmann (2009) og viser til noen vanlige begrep om endringspress og deres innhold.

Tabell 1: Faktorer for endringspress. Tabell tilvirket på grunnlag av Jacobsen (2004) og Kaufmann & Kaufmann (2009).

Endringskrefter hos Kaufmann og Kaufmann (2009:274)		Endringskrefter hos Jacobsen (2004:52-67)	
Faktorer for press	Innhold	Faktorer for press	Innhold
Konkurranse:	Globale konkurrenter, fusjoner, vekst i e-handel, endringer i markedet	Endringer i markedet:	Konjunkturer og etterspørsel
Økonomiske sjokk:	Konjunktursvingninger, finanskriser	Endringer i konkurranseforhold:	Økt turbulens, økt endringstakt

Teknologi:	Raske, billigere datamaskiner, nyvinninger på mobiltelefonfronten, skype-telefon	Teknologiske endringer:	Internett og digitalisering
Verdenspolitikken:	Eskalering av konflikter og krig, terror, åpning av nye markeder	Politiske endringer:	Fragmentering og globalisering
Sosiale trender:	Flere pensjonister, økt <i>urban living</i> , Internett: Facebook, blogger	Demografiske endringer:	Forgubbing, innvandring, tidsklemma, høyere utdanning, flyttemønstre
Arbeidsstokken:	Mer kulturell og etnisk forskjellighet, høyere kunnskapsnivå	Kulturelle endringer:	Individualisering og selvrealisering, materialisme, imitere oppskrifter om beste praksis
		Massemedier:	Eierforhold og kommersialisering
		Endrede eierforhold:	Aktivt eierskap

I tabellen finner jeg i liten grad beskrivelse av endringspress relatert til interne faktorer. Dialogismen fokuserer på at endringspress må registreres og fortolkes av noen, og den meningsskaping disse foretar vil ha sammenheng med blant annet erfaring, utdanning, interesser, kultur osv. Meningsskapingen vil bunne ut i ideer om endringsbehov, og dette har satt flere på tanken om endringslederen som translatør- eller oversettelsesledelse (e.g. Rørvik, 2007:325; Alvesson og Sveningsson, 2008:15; Jacobsen, 2004:179). Ofte vil vi finne et gap mellom de ideer organisasjonene tar inn i organisasjonen og lager endringsprosesser av, og hva som faktisk blir innført i praksisfeltet. En årsak er at endringsideer kan oppføre oss som motetrender (Rørvik, 2007). Rørvik (2007) viser at det i dag er ganske vanlig for organisasjoner å endre seg etter endringskrefter som følger av samtidens ideer, eller populære oppskrifter – som moter og trender – for hvordan lede og utforme virksomhetene våre, slik at de fremstår som produktive, effektive, ansvarlige, tidsriktige osv. Siden moter er i kontinuerlig endring, finner vi at våre organisasjoner i stor grad også er det. Et dialogisk perspektiv vil gjøre endringsledere mer bevisst på denne tilstanden.

En annen viktig refleksjon om endringskrefter sett i forhold til dialogismen, er at endringskrefter må analyseres med Ramirez sine begrep om kompakte, diffuse og ideologiske begrep. Dette er en påstand jeg vil begrunne i at endringskrefter slik sett kan ses på som noe avhengig og bundet i mennesker, men og som noe mer tingliggjort og uavhengig. Noen eksempler kan være at kompakte begrep om strålingsfare er noe tingliggjort som vi enkelt kan ha like meninger om og forholde oss til gjennom endringsprosesser. Verre er det med endringskrefter som har diffuse og ideologiske begrep, som eksempelvis hvorvidt vi skal

produsere kraft via atomkraftverk for å forholde oss til markedskrav om lave priser, samtidig med politisk styring og samfunnsmessige krav om forurensingsreduksjon, og lignende.

Beer og Nohria (2000) mener det kan argumenteres for at den mest vanlige måten å tilnærme seg organisasjonsendringer på i vår nåtid, er å finne i to ytterpunkter, som begge er styrt av lederes antagelser om formål og middel for endring. Eventuelt endringspress vil da håndteres ut ifra to ytterpunkts ulike formål og tilhørende strategiske grep. De kaller disse ytterpunktene for teori E og teori O, hvor teori E sitt formål er å maksimere økonomisk verdi, mens teori O sitt formål er å utvikle organisasjonens kapabiliteter. Ideologiske aner og preferanser for bruk, mener de for teori E, ligger i en amerikansk bedriftskultur, og for teori O, i japanske og europeiske selskaper (ibid:30). Det er i disse to ytterpunktene – tiltenkt som paradokser – at Beer og Nohria (2000) tenker seg at man kan løse endringskoden, ved å integrere teoriene og deres tilhørende strategier på en slik måte at spenningen mellom dem håndteres og dermed tilfredsstillende organisasjonens interesser, samtidig med langsiktig kapasitet for å tilpasse seg og overleve på lang sikt (ibid:1-4). Gjennom et dialogseminar ved Harvard Business School lot de ledende forskere og praktikere innenfor ledelsesfeltet argumentere for ytterpunktene mot hverandre, og se på hva som eventuelt man kunne finne felles plattform for. Resultatene ble oppsummert i den innflytelsesrike boken ”Breaking the code of change”. Figuren under viser oversikt over teori E og O sine formål og strategiske grep, hentet fra Beer og Nohria (2000:4).

Tabell 2: Endringsteori E og O, hentet fra Beer og Nohria (2000:4)

PURPOSE AND MEANS	THEORY E	THEORY O
Purpose	Maximize economic value	Develop organizational capabilities
Leadership	Top-Down	Participative
Focus	Structure and systems	Culture
Planning	Programmatic	Emergent
Motivation	Incentives lead	Incentives lag
Consultants	Large/Knowledge-driven	Small/Process-driven

Beer og Nohria er sterkt overbevist om at en riktig tilnærming er å integrere både teori E og teori O, hvor en slik strategi på sikt vil føre til bærekraftig konkurransefordel (ibid:29). En slik integrering kan gjøres enten på en sekvensiell måte – der en eksempelvis starter med strategier tilhørende teori E, og følger opp med teori O – eller ved å iverksette dem samtidig (ibid:20). Dette kan tilhøre tanker analogt til de innenfor en *konfiguratorisk* tradisjon, der organisasjoners effektivitet ikke bare avhenger av et fokus på eksempelvis kulturendring alene, men avhenger av balanse mellom alle elementer (Jacobsen, 2004:246). Mange

teoretikere som fremmer ”helhetssyn” kan relateres til en slik tradisjon (e.g. Busch et al., 2007; Bolman og Deal, 2009; Jacobsen, 2004).

For dialogismen i min avhandling vil jeg imidlertid argumentere for et syn, der slik balanse er noe å etterstrebe, men hvor man samtidig erkjenner at dette er som idealsituasjoner å regne. Virkeligheten i dagens komplekse organisasjoner går i større grad i retning av at vår valgte strategi følger som fremvoksende fra ”komplekse forhold” i våre sosiale felt. Dialogisk tilnærming er derfor ikke kategorisk kritisk til verken teori E eller O, selv om teori O gjerne er lettest å assosiere med dialogiske virkemidler. Jeg støtter meg her på Beer og Nohria (2000) som eksempelvis mener at det er mange tilfeller å vise til at de som tenderer til teori O alene, har klart å ødelegge selskaper, ved å være for opptatt av høyere idealer, og dermed ikke hatt nok fokus på markedsplassers klare pragmatisme (ibid:31).

Denne avhandling fokuserer mer på verdien av en dialogisk kommunikasjon, relatering og tenkning i relasjon til organisasjonsendringer, uavhengig av alt annet. Slik er dialogismen opptatt av å stimulere til kritisk tenkning på individuelt og kollektivt nivå, og fokuserer på dette i våre hverdagslige situasjoner. Shaw (1997, 2002) gir oss muligens noen begrep om at endringsledelse slik sett handler mer om å intervensere i våre sosiale felt bestående av komplekse interaksjoner, i en sameksistens og spenning til de legitime formelle systemer, slik at det å endre organisasjoner også kan bety ”å endre de samtaler som føres i dem”.

Dialogismen ansporer slik sett til at endringsledere må legge opp til endringsprosesser der man finner steder hvor mennesker (og til dels teknologi) inngår i et relaterende og kommuniserende sosialt felt, hvor dialog skal løfte frem det flerstemmige, og gjennom motsetningsfylte spenninger og felles refleksjon åpne for samtaler av opplevelse av endringspress, finne nye innfallsvinkler, begrep og innsikter osv.

Hvis vi tar med oss ovenstående, la oss så se på om vi har et spesielt nåtidig endringspress, og i tilfellet hva dette betyr for oss. Især siden det er flere organisasjonsforskere som mener vi har nåtidig endringspress nettopp som et blindpunkt (e.g. Scharmer, 2011).

2.2.2. Et nåtidig endringspress?

Deler av feltet ”critical management studies” (CMS) er kritisk til dagens ledelsesfelt, og mener at den nåtidige opplevelsen av ”fast capitalism”, ”hypermodernity” (Grey, 2009:108-109) og lignende, ikke medfører et endringspress med spesielt annerledes utfordringer i hverken innhold og endringstakt enn hva man har opplevd tidligere. Gjelder da både for vår

nåtid, samtid og fortid, men ledere gir inntrykk av dette av ulike årsaker (Grey, 2009). Generelt peker et bredt spekter av ledelsesforskere, på at altfor mange i dag baserer sine teorier på myter i forhold til hvorledes endringspress skal håndteres (e.g. Johannessen, 2011; Grey, 2009), eller med feil spørsmål og fokus (Scharmer, 2011; Shaw, 2002), eller en for lite faglig fundert tilnærming (Martinsen, 2013). Collins (2002:29) og Grey (2009:95-97) argumenterer for at vi lever i en tid med stort krav til endring, men mener dette er ikke signifikant annerledes enn for tidligere tiders utfordringer. Collins (2002:29) mener likefrem at vi kan finne tidløse prinsipper for å håndtere ledelse og utvikling av organisasjoner som er like riktige og relevante uavhengig av situasjonen vi befinner oss i, og således underbygger han min argumentasjon for at det dialogiske prinsipp er et slikt tilbud.

Grey (2009:100) stiller spørsmål med om endring egentlig burde forstås som et sosialt konstruert utfall av organisasjoners samspill, heller enn som en årsak bundet i naturlig kontekstuelle forhold. Slik kan vi se at når eksempelvis Jacobsens (2004:13) sier dagens heteste utfordringer er å håndtere globalismens og kommunikasjons- og informasjonsteknologiens fordeler og ulemper. Så er det viktig å se at det endringspresset dette faktisk medfører, er kommet som resultat av at menneskers ideer om hva dette skal bety har reformerende virkning. Røvik (1998, 2007) argumenter nettopp for å se tydelige nåtidige slike trender i moderne organisasjoner. Han viser oss at en av de sterkeste trendene for organisasjoner i dag, er at de har mange flere åpninger for ideer med reformerende virkninger om den rette måte å organisere og lede på, enn for bare noen tiår tilbake. Han tillegger noe av årsaken til dette med at de fleste medarbeidere i dag er mer kunnskapsarbeidere med høyere utdanning, og derav både bedre i stand til, så vel som mer motivert av, å håndtere en kompleks idéverden. Videre er det slik at ulike profesjoner og yrkesgrupper deltar på eksterne utviklingsarenaer gjennom konferanser, kurs, videreutdanning osv, hvor ideer om den rette måte å lede og organisere på er faste innslag. Slik har moderne organisasjoner mange nettverk og felt som kobler dem sammen og både et internt og eksternt endringspress til å etterkomme ”den rette” oppskriften. De moderne organisasjoner som må forholde seg til og adoptere mange slike ideer, kalles gjerne multistandardorganisasjoner (ibid.).

Argumentasjonsrekken over, mener jeg i aller høyeste grad argumenterer for at det er nyttig å ha et dialogistisk perspektiv ved vurdering av endringspress. La oss da se nåtidig endringspress også fra et filosofisk synspunkt. Lysvåg (2012) er interessert i bevissthetsfilosofi og sier i et radiointervju blant annet:

...vår tid er utrolig fokusert på at vi skal forstå, mestre og manipulere alt, i vitenskapens språk og ånd...[vi] kan ikke forske på noe som ikke er empirisk målbart...det er vi veldig redd for i dag...[Vi har] en forventning om kontroll og om at vi står sammen om dette, slik at tvil og kritikk er nærmest blitt et svik...En god del menneskelige hensyn finner vi ikke i vitenskapen, men i oss selv...[Jeg vil ha] et forskningsfokus på å dyrke undersøkelser [av] følelsene våre...hva det betyr å være mennesker”

(Lysvåg, 2012, min transkribering av utdrag).

Her mener jeg at Lysvåg peker på det problem Ramirez (2000) henviser til med kompakte begrep helt innledningsvis. For mennesket som kommuniserende og sansende vesen er i stor grad tingliggjort innen ledelses- og organisasjonsfeltet. Det at tvil og kritikk nærmest er et svik kan ses i relasjon til det Weber i sin tid kalte faren for at samfunnet låses inne i et jernbur (e.g. Grey, 2009:23) parallelt med byråkratiets fremvekst, hvor lydighet vokser frem av systemers regler, prosedyrer og plikter. De siste to setningene i utdraget hans mener jeg indikerer at vi i dag har et blindpunkt, gjennom at vi ikke tar inn over oss det menneskelige aspektet, hvor det som er oss helt nære er vår største utfordring. Vi kan rett og slett ikke se det.

Scharmer (2011) er veldig opptatt av at våre blindpunkt på ulike nivå – eksempelvis individuelt, gruppe, organisatorisk, samfunnsnivå – er vår største utfordring i dag, men at løsningen er den samme på alle nivåene. Han sier det blindpunktet helt konkret gjør er: ”...[å hindre] oss i å se prosessen hvor den sosiale realiteten skapes...[Den] prosessen hvor vi i første instans skaper sosial realitet” (ibid:105). Løsningen for dette er ifølge Scharmer å lære oss å flytte oppmerksomhetsfeltet, hvor dermed blindpunktets topografi kan avdekkes, og man kan utvikle et språk og kartlegge en vei for fornyelse og forandring (ibid:119). Det er dette ledelse handler om for Scharmer, og vi finner likheter til Hattelands (2011) fokus på endringslederen som styrmann.

Taylor (1998) beskriver hva han helt konkret anser som tre sykdomstegn ved moderniteten, henholdsvis: individualisme, avmystifisering av verden, og disse to elementers samlede negative påvirkning på det politiske liv. Løsningen hans er: ”...[det] vi trenger er et restaurasjonsarbeid som kan bidra til at vi bygger opp igjen våre sosiale liv...” (ibid:37). Han argumenterer for at ”autentisitetens etikk” er et slikt restaurasjonsarbeid. Autentisitetens etikk betegner han som et godt moralsk ideal bak selvrealisering og hva vi burde ønske, hvor selvrealisering i dag i stedet har negative følger ved å fokusere på det vi begjærer (ibid:29). Dialogismen er for meg analogt noe vi trenger i ledelsesfeltet for å bedrive

restaurasjonsarbeid, særlig i retning av å innføre ”mennesket tilbake i en avhumanisert praksis”. Jeg mener at et slikt perspektiv støtter mye av ”Critical Management Studies” (e.g. Alvesson og Willmott, 1992; Grey, 2009) sin kritikk av de tradisjonelle ledelsesteorier og ledelsesskolene som tilbyr dem, og jeg er klart inspirert av syn i denne retningen.

2.3. Hva skal endres?

I forrige kapittel har vi reflektert over hvorfor organisasjoner endrer seg, og sett særlig på at det er mennesker i samspill som omdanner endringspress til ideer for endringsinitiativ. Det aller meste av slike ideer om endringsbehov, har en bakgrunn i at man forestiller seg en kausal sammenheng mellom virkninger (e.g bedre inntjening, lavere kostnader, mer produksjon), og årsaker i at dette kan oppnås ved at organisasjonsmedlemmene endrer sin atferd.

2.3.1. Organisasjonsatferd

Jacobsen (2004:90) kaller organisasjonsmedlemmers atferd et bindeledd mellom: ”intensjoner (mål) og faktiske resultater”. Han peker imidlertid på at siden det er vanskelig å endre denne atferd direkte, så har man tradisjonelt forsøkt å påvirke den indirekte (ibid:89). Slike endringsforsøk går via organisasjonsmedlemmenes: ”...kontekst, kultur, struktur, systemene og strategiene” (ibid). Samtidig vet vi fra kapittel 1 at det er svært få endringsinitiativ som faktisk lykkes. Årsakene til det er mange. Tsoukas og Chia (2002) skriver at endringsprogram fungerer ikke av seg selv. De må derfor lages slik at de kan virke i alle situasjoner, det vil si at de må kontinuerlig endres av aktørens finjusteringer i en strøm av interaksjoner og initiativ (ibid:568-569). Noe som peker på at dialogismens samspillsorientering er vesentlig når man vurderer hva som skal endres.

Derfor gir det mening når man definerer en endring som: ”den fornyelse av aktørens sammenvevde tro og vaner med hensyn på handlinger for å imøtekomme nye opplevelser oppnådd gjennom interaksjoner” (Tsoukas og Chia 2002:567, min oversettelse). Ledelse og endring foregår slik sett i en sosial dimensjon av organisasjoner (Kaufmann og Kaufmann, 2009), som anerkjenner mennesket som et kommuniserende og sansende vesen, eller i psykologiske terminologier som et sosialt og mentalt vesen. At vi er opptatt av atferd i en sosial kontekst betyr at vi må forstå våre konklusjoner og beslutninger (Hatteland, 2011) i organisasjoner i relasjon til sosial påvirkning, sosial tenkning og persepsjon, og sosiale relasjoner. Denne sosiale dimensjonen er en del av vår virkelighets særtrekk i organisasjonene, men den opererer også i tid og rom, derfor skal vi analysere litt dypere.

2.3.2. Om menneskers og organisasjoners selvdannelse

Ovenstående definisjon av endring setter jeg i relasjon til det dialogiske syn, at å være et menneske er synonymt med å være i dialog med virkeligheten (Lysklett, 2007:21), hvor vi kontinuerlig formes (endres), og hvor denne selvdannelsen er mer fokusert på hva vi *blir*, enn hva vi *er* (Svare, 2006:40) gjennom en utviklingsprosess. Slik ser vi at mennesker og situasjoner (i.e. endringspress) ikke eksisterer i et vakuum utenfor forståelser og tolkninger, men har et samspill i atferdspåvirkning (Kaufmann og Kaufmann, 2009:63-65). Vi kan da si at endring er et særtrekk av den menneskelige virkelighet, og vi snakker om organisasjonsmedlemmenes selvdannelse. På samme måte ser jeg Tsoukas og Chia (2002:570) spør seg om ikke vi må tenke nytt om organisasjonsendring, og heller snakke om organisasjoners "becoming" innenfor en virkelighet i kontinuerlig endring. Da anser vi endring tilnærmet "innenfra"⁷, som en forestilling innført i tid, hvor vi må bruke våre sanser og kommunikasjonsegenskaper på en bevisst måte (ibid:571-572). Endringsprogrammer er således noe vi innfører i en allerede pågående strøm av endring, hvor vi gjennom å medvirke og danne erfaringer om den, forsøker å påvirke den i en retning, eller dra mening ut av den som i et forsøk på eksempelvis å tilrettelegge for fremtidige muligheter.

Denne måte å tenke endring på, står i skarp kontrast til tradisjonelle stegvise modeller av endring. Disse er særlig inspirert av Kurt Lewin (1890-1947) sin endringsprosessmodell, der han foreslo at endring er en trestegs prosess av: "...*unfreezing* the old behavior (or situation), *moving* to a new level of behavior, and *refreezing* the behavior at the new level" (French og Bell, 1999:74). Tsoukas og Chia (2002:570-571) viser oss at en slik konseptuell måte å tenke om endring, kan ikke håndtere endring slik vi har reflektert over det til nå, da slike modeller er fastlåste og usammenhengende. Vi kan ikke "fryse" en organisasjon og nærmest som kirurger, ta ut en bestanddel, reparerere og sette den tilbake, for så å sette organisasjonen i bevegelse igjen – for organisasjonen er ikke lenger den samme som når vi begynte. Organisasjoner *er* mennesker, hvor kontroll av slike prosesser vil kompromitteres av blant annet medlemmenes dialogiske interaksjoner med verden omkring oss gjennom ytre dialoger, og våre interaksjoner med egne indre dialoger, mens endringsprosessen pågår.

⁷ Scharmer (2011:157-161) argumenterer for at dette skifte fra å se utenifra, til en sansende mulighet i å se innenfra, er nærmest som en "epistemologisk kuvending", hvor vi kan komme ut av "Platons hule" og få rikere innsikt i noe som før var et blindt punkt for oss. Han er opptatt av fire kilder for vår oppmerksomhet, der han argumenterer for at hvis man er bevisst [på en slik måte] så oppstår noe [på en slik måte] (ibid.:223).

Det kan derfor også fremføres at endring – slik vi her anskuer den – kan være kritisk til en helhetlig systemtenkning, som Johannessen (2011) mener dominerer tenkningen om organisasjon og ledelse. For på den ene side vil slike perspektiver at vi skal opprettholde et mangfold av perspektiver (virkelighetsforståelser), men på den andre side skal de underkastes ett perspektiv: "...det integrerte og helhetlige systemperspektivet" (ibid:24). Jeg vil argumentere for at selvsagt må vi lære oss å utnytte og tenke på tvers av disiplinære perspektiver (Donald, 2002), hvor grunndisiplinene i atferdsfag (e.g. psykologi, sosiologi, antropologi, statsvitenskap) har et samlet viktig bidrag til de anvendte atferdsfag (e.g. ledelse, markedsføring, organisasjonspsykologi) (Kaufmann og Kaufmann, 2009:14). Samtidig må vi se at en enhetlig systemtenkning muligens også er viktig. På den måten at den fokuserer på å finne fellestrekk, eller en essens, blant alle de røde trådene et helhetlig fokus vil avdekke. Derfor må vi ha to tanker i hodet på en gang. På den måten kan man veksle mellom å tilstrebe "helhetlige" løsninger, med et "enhetlig" fokus på dialogisk samsvar mellom kunnskap og handling.

Lemniskatemodellen (jf. figur 2) er svært nyttig i så måte. For i og med at organisasjoner både er arenaer for kontinuerlig endret menneskelig handlinger (handlingsfeltet), så er de også det for kontinuerlig endrede begreper om det som skjer (kunnskapsfeltet). Da vil lemniskatemodellen være en referansemodell for endringsledere som vil kunne makte å fokusere på endring innefra organisasjonen, gjerne som en kunst i å tenke og se (Scharmer, 2011) sammen. Tsoukas og Chia (2002:580) ansporer oss til at ved å gjøre det kan vi tenke annerledes om "motstand", fra å handle om planer som enda ikke er institusjonalisert, til å anerkjenne motstand som mer en bevegelse av aktørers konstante meningsskaping for å tilrettelegge for nye erfaringer. Sistnevnte kan gi oss noen interessante vinklinger på teori og praksis, i lys av et dialogisk syn. Teorier er jo fundamentalt sett noe vi benytter til å forstå praksis, men også noe vi benytter for å påvirke vår praksis (Grey, 2009:16). Noe denne avhandling er et forsøk på. Samtidig så er praksis som erfaringskunnskap, i følge Grey (ibid) alltid basert på en eller annen form for teori, enten aktørene er klar over det eller ikke. Preben H. Lindøe (03.10.12, personlig samtale) sammenligner dette med at du behøver ikke kunne teori om gyroskopeffekten (i.e. et hjul som spinner om egen akse vil yte motstand mot å velte) for å kunne sykle. Altså det å svømme og sykle osv, kan læres gjennom erfaringskunnskap – som ofte bygger på en dialog og deltakelse mellom mennesker – hvor kunnskap fremkommer i handling. Implikasjonene er vel slik sett at vi kan ha nytte av å anse endringsledelse analogt til aksjonsforskning (French og Bell, 1999:100, 130) både som en prosess og en praksis som

kombinerer læring og handling, eller som kombinerer kunnskaps og handlingsfeltet i venstre og høyre del av Lemniskaten (jf. figur 2).

En prosess kan i etymologisk moderne forstand forstås som en kontinuerlig handlingsserie med det mål for øyet å oppnå visse resultat. Vi ser at denne avhandlingens viktigste fokus er at de subjektive erfaringene om virkeligheten, overskrider objektiv realitet, noe som har betydning for hvordan jeg ser på organisasjoner og endring, og derav hvordan man kan gjennomføre endringsprosesser for å oppnå ulike resultater og effekter.

2.3.3. Om metaforbruk

Metaforer er hyppig benyttet om begreper i samtaler om endring, organisasjoner og ledelse, og det hører derfor med å si noe om de i relasjon til denne avhandlingen. Det er en lang og særdeles rik tradisjon for import av metaforer til organisasjonsteorien i følge Czarniawska (referert i Røvik, 2007:339). ”Metaforer gjør det fremmede kjent og det kjente fremmed. De fanger inn nyanser som dagligspråket kan tilsløre....Metaforer komprimerer kompliserte problemer til forståelige bilder, som kan påvirke våre holdninger og handlinger”, skriver Bolman og Deal (2009:303).

Jacobsen (2004:234) fokuserer på metaforer i tilknytning til visjonsbruk, ved at de formidler språklig konstruksjon av en mulig framtid: ”Effektive visjoner bruker metaforer for å gjøre dem livlige og lettere å kommunisere”. Røvik (2007:339) sier: ”Bruken av metaforer i organisasjonsanalyser er særlig hensiktsmessig i tilfeller der man står overfor et fenomen som er komplekst, og som fremstår som relativt lite utforsket og forstått”. Han (ibid:340-341) minner oss imidlertid om ”fristelser og farer” knyttet til metaforbruk, hvor man kan la metaforen ta overhånd og forveksles med virkeligheten, eller at man lar metaforene overforenkle eller forfalske det fenomen man undersøker. Johannessen (2011:54) – som representant for kompleksitetsteoretikere – forstår ikke hvorfor vi trenger metaforer for å forstå det vi allerede gjør, da det i tilfellet ville være som å si at språket vårt er utenfor oss selv som et verktøy. Jeg tror han misforstår metaforbruken som en del av det å forsøke å skape meninger i våre begreper (jf. lemniskatens punkt C, figur 2). For meg dreier dette seg muligens om ulik forståelse av epistemologisk karakter, hvor jeg i tilfellet vil understreke av min forståelse av dialogismen innebærer at vår persepsjoner (lemniskatens punkt B, figur 2) og begreper (lemniskatens punkt C, figur 2) om dem er sammenkoblet gjennom vår interne

dialog og tenkning. Slik at selv om jeg tror på metaforbruk som verktøy, så sier jeg ikke at språket er utenfor mennesket.

Metaforer er et effektivt verktøy, og benyttes ofte blant annet i relasjon til å se på og navngi: endringsleders roller (e.g. Hatteland, 2011 og ”styrmann”), endringsprosessers forløp (e.g. Van de Ven og Poole, 1995 og ”livssyklus” osv), eller endringsstrategiers tilstander (e.g. Garnes, 2009 og ”spøkelsesjakt” osv).

2.4. Hvordan endrer vi?

Jamfør kapittelet om et eventuelt nåtidig endringspress (kapittel 2.2.2) så var det min påstand at vi i dag opplever en kompleksitet hvor mange mennesker går vekk fra muligheter for persepsjonsbaserte erkjennelser (i.e. følelser), over til kun å ta høyde for kategoribaserte erkjennelser (i.e. begrep), for å ivareta et koordineringspress som skal håndtere den aktuelle navngitte kategori av endringspresset. Det sier Weick (2011:12) kan gi noen kostnader i form av stor emosjonell og intellektuell distanse fra detaljer man ellers ville plukket opp, hvor man er mer opptatt av ”navnet” på erfaringene, heller enn hva en følte, tenkte, gjorde, observerte, mens erfaringen ble formet og skapt. Det er min påstand at vi ved ikke å oppføre oss dialogisk, kan få epistemologiske problem. For vi utelater meningsskaping i dialogisk forstand. En meningsskaping som eksempelvis omgjør omstendigheter (i.e. som noe flyktig observert eller følt) til situasjoner vi forstår gjennom å gi de eksplisitte begrep (i.e. ordsette de), og som derav er nært tilknyttet våre eventuelle mål og handlinger.

Et slikt epistemologisk problem må altså kunne antas å bli løst på en bedre måte ved å være bevisst på å koble sammen kunnskapsfeltet og handlingsfeltet i Lemniskaten (jf. figur 2). Scharmer (2011) er en av de som er opptatt av å løse epistemologiske problem han mener preger vår nåtid. Han gir oss eksempelvis begreper om fire barrierer for organisatorisk læring og forandring, som han mener er uttrykk for noe som hindrer organisasjonsmedlemmene i ”å se” og danne konklusjoner og beslutninger om realitetene organisasjonen står overfor:

1. Ikke erkjenne hva man ser (forbindelsen mellom oppfattelse og tanke er avbrutt).
2. Ikke si hva man tenker (forbindelsen mellom tenkning og ord er avbrutt).
3. Ikke gjøre hva man sier (forbindelsen mellom ord og handling avbrutt).
4. Ikke se hva man gjør (forbindelsen mellom oppfattelse og handling avbrutt).

(ibid:127)

Løsningen for dette er ifølge Scharmer, å lære oss å flytte oppmerksomhetsfeltet hvor blindpunktene topografi kan avdekkes (ibid:119). Vi ser at en måte å tilnærme seg dette på er å benytte lemniskaten (jf. figur 2). Man kan eksempelvis i setning 3. over, forestille seg at våre begrep, tilhørende lemniskatens punkt C, ikke følges opp av handlinger i lemniskatens punkt E – og dermed er forbindelsen mellom kunnskapsfeltet og handlingsfeltet brutt.

I psykologien kan vi finne en del forskning på slike kognitive former for ”blindhet”. Et populært eksperiment av Chabris og Simons (1999:1061) viser at vi i stor grad er overraskende uvitende om detaljene i vårt miljø, hvor vi har vansker for å oppdage endringer i objekter og scener (”endringsblindhet”), og uten fokusert oppmerksomhet, til og med har vansker med å oppfatte objekter (”uoppmerksomhetsblindhet”). De benyttet et forsøk hvor prøvepersoner så et videoopptak av mennesker som kastet en ball frem og tilbake, og de skulle telle antall pasninger. Etter hvert kom uventede innslag, av en kvinne i en gorilladrakt, eller en kvinne med en paraply, inn i bilde (ibid:1066). Ut av alle 192 observasjoner – over alle de ulike forhold som var lagt inn – fant de at hele 46 % ikke klarte å legge merke til de uventede hendelsene (ibid:1068).

Samlet kan disse funnene tyde på at vi oppfatter og husker helst de objekter og detaljer som får fokusert oppmerksomhet. Collins og Hansen (2011) ser på det samme forholdet med oppmerksomhet i relasjon til de ledere som presterer vesentlig bedre enn andre, noe de kaller 5-nivå ledere⁸. En av egenskapene de tillegger slike ledere er ”produktiv paranoia”, betegnet av: ”...hvordan de holder seg hypervaktsomme i gode tider så vel som i dårlige” (ibid:37), hvor en viktig del av å klare dette, henger sammen med evne til å zoome ut og inn (ibid:101). Dette er evner jeg setter i relasjon til Lemniskatens (jf. figur 2) indre og ytre oppmerksomhet.

Collins og Hansen (2011:111-117) sammenligner det med å ta i bruk 2 linser hvor en kan fokusere både på mikro og makro nivå, men ikke miste av synet en sterk konsentrasjon om sine målsetninger, eller en ”hypervaktsomhet” over endringer i forholdene. Dette er egenskaper som jeg setter i relasjon til evnen *oppmerksomt nærvær*. Noe som Tharaldsen (2012:13-15) kaller ”Mindfulness”, som er et konsept i bruk innenfor sosialpsykologien over flere tiår. Tharaldsens (2012) prosjekt går ut på å sette mindfulness i relasjon til mestringsstrategier (mindful coping), som man intuitivt kan se er viktige metoder i en foranderlig, kaotisk verden med konkurrerende krav. Jeg mener mindfulness har metodiske

⁸ 5-nivå ledere er de som ligger på det høyeste nivået av fem i et hierarki av lederevner: (1) dyktighet, (2) bidragsytende teammedlem, (3) dyktig administrator, (4) effektiv leder, og sist toppleder av femte nivå (se Collins, 2002:36, 38)

egenskaper relevant for dialogismen, som går sammen med Collins og Hansen (2011) sin oppmerksomhet mot både de små subtile detaljer i den pågående erfaring (i.e. zoome inn), men og i å se det store bildet i øyeblikket (i.e. zoome ut). Slik kan dialogisk endringsledelse ses på som en avgjørende oppgave av å være oppmerksom på, deltagende i, sortere av, og prioriterende av den situasjonen vi befinner oss i, og som vi er med på å skape.

Weick (ibid:16) er også opptatt av hvordan blindpunkt kan hemme vår funksjonering, og han gir særlig to begrunnelser. På den ene side peker han på at blindpunkt er et resultat av at man forsøker å unngå ubehagelige sannheter, mens man på den andre side kan ha blindpunkt fordi vi gjør våre omstendigheter til forståelige situasjoner, utelukkende ved å benytte kategoriserende navn på dem (ibid). For førstnevnte begrunnelse så ser vi at Collins (2002:96) fant at fremragende ledere var i stand til å konfrontere brutale fakta ved ”å etablere et klima hvor sannhet høres”. Noe jeg også assosierer med vår tidligere refleksjon rundt behovet for *ytringsklima* (e.g. Kvalnes, 2012; Skivenes og Trygstad, 2006). For den andre begrunnelsens del kan vi se til Collins og Hansen (2011:27-28) som viser oss at det for fremragende ledere som lykkes med sine resultater, i all vesentlighet skyldes at de har forskjellig atferd, ikke at de har forskjellige omstendigheter. Noe som peker mot at fremragende endringsledere er i stand til å tolke omstendighetene på en bedre måte, for derigjennom tilpasse en atferd som gir bedre resultater. Dialogismen mener jeg fokuserer på dette.

Weick (2011) peker på betydningen av å jobbe med kontinuerlig meningskonstruksjon og lede det som ikke er forventet, for det endringsledere oftest møter er egne og andres erfaringer som står uten god nok forklaring. For han handler endringsledelse om en gjensidig forbindelse av antagelser (i.e. diskret begrep og konsepter) og flux (i.e. kontinuerlig forandring gjennom kontinuerlig persepsjon) (ibid). Det avgjørende for endring sier han er: ”...at vanlige ord kombineres på nytt, for å låne substans til fraværende ting. Det som ofte er ’fraværende’ i endringsledelse er et levende bilde av flux forbundet med førstehånds erfaring” (ibid:8, min oversettelse). Collins (2002:97) sier at de fremragende lederne ”...er beskjedne nok til å innse at man ennå ikke forstår nok til å ha løsningene, og deretter stille spørsmålene som vil føre til best mulig innsikt”. Weick (2011:8) mener at man må ha ”endringspoeter” som kan støtte endringsledere ved å anse poesi, som hva som er tapt i oversettelser og fortolkninger. Endringspoetene mener han derfor kan innta roller hvor de hjelper organisasjonsmedlemmene til å unngå blindpunkter, ved forbinde lokale praksiser og begrep tilbake til konkrete persepsjoner og erfaringer, gjennom å stille spørsmål:

1. Spørsmål som: Ser du hva jeg ser? Skal den gjøre det der? Hva forventet du?; får oss til å fokusere på eventuelle svikter og feil.
2. Spørsmål som: Hvordan vil du beskrive dette? Er dette det rette ordet for dette? Har vi sett dette før?; får oss til å fokusere på forenklinger.
3. Spørsmål som: Gjør vi ting verre nå? Hva gjør vi egentlig med dette? Har du en følelse av hva som foregår?; får oss til å fokusere på operasjoner.
4. Spørsmål som: Er vi strekt for tynt? Hvordan skal vi komme oss igjen og omgruppere?; får oss til å fokusere på robusthet.
5. Spørsmål som: Hvilken ekspertise trenger vi og hvor er den lokalisert?; får oss til å fokusere på ekspertise.

(ibid:15, min oversettelse)

Igjen er dette argumentasjon jeg mener ligger naturlig til et dialogisk perspektiv, hvor lemniskatens (jf. figur 2) punkt A, som symboliserte de spørsmål som vi stiller på grunnlag av hva vi vet, eller mener vi burde ha visst.

2.4.1. Fra mange perspektiver til fokus på planlegging, tilfeldighet og prosess

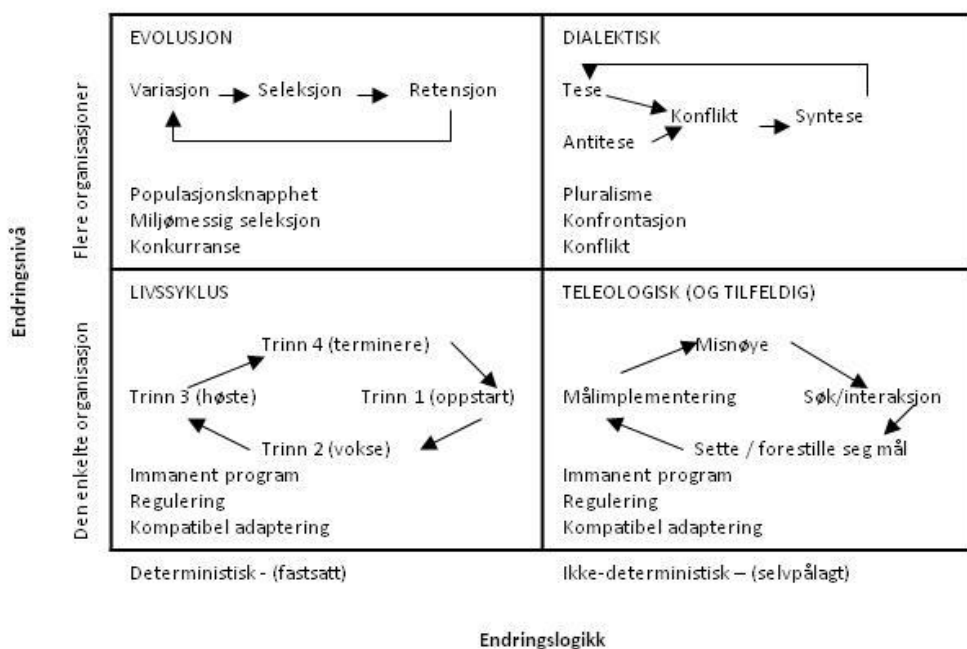
I kapittel 2.3.2. argumenterte jeg for et syn på at endring handler om ”menneskers og organisasjoners selvdannelse”, og jeg nevnte at rasjonell planlagt systemisk endring i et slikt perspektiv - som i Kurt Lewins sekvensielle trestegsmodell – i praksis fremstår som fastlåste og usammenhengende. Planlagte sekvensielle tilnærminger til endringsprosesser antar at selve prosessen og dens utfall kan predikeres og planlegges rasjonelt og detaljert for, men er lite tilpasset endring slik den faktisk fremstår, ut over å være en instrumentell tilnærming til kontroll og styringsmekanismer via instrumentelle administrasjonsverktøy (Alvesson og Sveningsson, 2008:26-27). Det virkelige livs kompleksitet er i slike tilnærminger koblet sammen til konsepter om endringsprosesser som fremstår som trivielle anbefalinger, og er ofte barrierer for forståelse av dypere kilder til meningsskaping bakenforliggende vår atferd (e.g. Alvesson og Sveningsson, 2008:27; Weick, 2000:226-228). Videre ser vi at vårt nåtidige endringspress er så stort, at bedrifter ofte ikke har tid og anledning til å behandle endringsprosesser på en planlagt og sekvensiell måte (Pettigrew, 2000:252), men må håndtere beslutninger om ulike endringsagendaer innenfor en organisasjonsatferd som er kontinuerlig muterende (selvdannende).

Hvordan kan vi vite hva vi tenker, før vi ser hva vi har sagt, og hva skjer når vi ikke kan se det, eller tenke det? Dette er tanker jeg tror stammer fra filosofen Ludwig Wittgenstein, uten at jeg har klart å finne direkte sitat. Uansett mener jeg det er meget essensielt og vil peke på

Mintzbergs og Westleys (2001) funn om at noen ganger kan vi planlegge for noe først gjennom kognitiv rasjonell tilnærming. Det kan være som i å tenke rasjonelt om beslutninger i en sekvensiell og konseptuell kjede av; definerings, diagnostiserings, design og beslutningsprosesser. Andre ganger opplever vi at vår forståelse imidlertid ikke bare er kognitivt bundet i tanker, men kan også være visuelt betinget, som i evne til å forestille seg ideer gjennom kreative tilnærminger. Sist, men ikke minst, er det tilfeller hvor vi hverken kan se eller tenke løsningene frem, og vi må derfor gjøre dem først – som i eksperimentering hvor vi finner ut hva som fungerer gjennom prøving og feiling. Disse tre tilnærmingene til beslutninger kan sammenlignes med vitenskapelig planlegging (tenke først), kunstnerisk forestilling (se først) og håndverkerens improvisasjonslæring (gjøre først) (ibid:98).

Vi ser at dette passer godt inn i Lemniskatefigurens (jf. figur 2) ulike felt av tankevirksomhet, inntrykk og handling, og Mintzbergs og Westleys (2001:100) viser at disse tilnærmingene til beslutninger virker best i ulike situasjoner. Slik er det også jeg også tenker om endringsprosessene våre, hvor fokus på kun planlagte tilnærminger, ikke vil fange endringsprosessers karakter som noe åpent, kontinuerlig og uforutsigbart (Tsoukas og Chia, 2002), hvor de ofte har en uklar begynnelse og slutt (Alvesson og Sveningsson, 2008).

Van de Ven og Poole (1995) gjorde en meget anerkjent studie av ulike endringsprosess perspektiv med det mål for øye å bedre forklare utvikling og endring i organisasjoner. De delte de ulike endringsprosessteoriene inn i fire ulike dimensjoner, og mente at kunnskap om samspillet disse dimensjonene imellom gir oss en bedre forståelse. Jeg har tatt figuren deres (ibid:520) og satt sammen med Jacobsens (2004:35) videreutvikling av denne, til figuren under. Den viser fire ulike typologier av endringsprosesser, ettersom de skiller seg fra hverandre med hensyn på endringsnivå (om de ser på den enkelte organisasjon, eller flere organisasjoner) og endringslogikk, ut ifra om de er fastsatt til å følge et bestemt mønster eller er indeterminente, altså at man ikke kan forutsi hva som skjer helt sikkert.



Figur 4: Prosessteorier for organisasjonsutvikling og endring. Tilvirket fra Van de Ven og Poole (1995:520) og Jacobsen (2004:35).

Modellene til Van de Ven og Poole (1995) er *evolusjon* (i.e. som i naturlig utvelgelse der omgivelsene selekterer hvem som skal overleve), *livssyklus* (i.e. organisasjoner endres på forutbestemte måter analogt til livsfasen knyttet til vekst, der særlig alder og størrelse er sentrale for endring), *teleologisk* (i.e. planlagt endring som følger av at mennesker har intensjoner og evalueringer av det de gjør), *dialektisk endring* (i.e. utvikling i samfunnet skjer som følger av maktkamp og konfrontasjon) (Jacobsen, 2004:19-35).

Jacobsen (2004:31) tilfører en femte variant ”tilfeldig endring”, og setter den inn sammen med planlagt endring. Tilfeldig endring skal forstås som organisasjonen som så kompleks, tvetydig og usikker at ingen aktører har full oversikt, og endring skjer uten at det følger av en helhetlig plan (ibid).

Modellene anses å være komplementære, men med bakgrunn i tidligere argumenter for samspillsorientering og selvdannelse, mener jeg dette medfører et fokus innenfor en ikke-deterministisk endringslogikk, og et endringsnivå som både omslutter dialektiske, teleologiske og tilfeldige endringer. Idealet er å avdekke og følge opp individuell og kollektiv meningsskaping av våre erfaringer – mens de skjer – og håndtere de påvirkede organisasjonsmedlemmenes oversettelser, følelser og reaksjoner på de endringstiltak som iverksettes.

2.4.2. Hvordan lede og gjennomføre slike endringsprosesser?

Jeg er sterkt inspirert av Alvessons og Sveningssons (2008:176-179) lærdommer om vellykket håndtering av endringsprosesser, som de har satt sammen til fem temaer. Tema og innhold er utviklet med bakgrunn i et langvarig forskningsprogram i en større endringsprosess, sammen med teoretiske implikasjoner fra feltet.

Jeg har satt de inn i tabellen under, hvor temaene har en kjerne av siteringer hovedsakelig fra de samme forfatterne, men med noe tilpasning til denne avhandlingens dialogiske fokus. Tabellen slik den står frem er et godt utgangspunkt for å indikere hvordan jeg mener vi bør tilnærme oss endringsprosesser.

Tabell 3: Viktige temaer for håndtering av endringsprosesser, sterkt inspirert av Alvesson og Sveningsson (2008:176-179)

Viktige temaer for håndtering av endringsprosesser	
Tema	
1 INNRAMMENDE KONTEKST.	Organisasjonstransformasjon innebærer selvdannelse for alle. Jobb med realistiske mål, med utgangspunkt i de eksisterende erfaringer om meninger og orienteringer hos størst mulig del av organisasjonsmedlemmene. Anerkjenn behovet for utholdenhet og langsiktig perspektiv når man skal jobbe med dypere mening bakenforliggende vår atferd.
2 ORGANISERING AV ENDRINGSARBEIDER(E).	Atferdsendringer har et behov for innsikt i prosesser av integrering, konseptualisering, implementering og pågående oppfølgingsarbeid. Ikke bare administrerer og klargjør roller og relasjoner mellom de involverte, men adresser deres identiteter, og inviterer til utvikling og revidering av endringsprogrammet. Sørg for oppslutning og engasjement via en opplevelse av at endringsledere jobber for å sortere under et "vi", sammen med de andre involverte.
3 INNHOLD.	Unngå "gjesp" ved å promotere selvbeviselige goder (i.e. kvalitet), til fordel for mer konstruktive bidrag, som i å fasilitere for kritikk og spørre om forslag til noe kontroversielt nytt. Fokuser særlig på spørsmål som fanger meninger om hva som egentlig realiseres.
4 TAKTIKK.	Vær bevisst en bruk av dialog som innebærer både "å dytte og dra" enkeltpersoner og grupper inn i prosesser av mobilisering og involvering. Endringsledere må være gode til å bruke hele seg i sin dialog, slik at de evner å avdekke og formidle mening som ikke bare appellerer til fornuften og intellektet, men også til emosjoner, forestillinger og vilje.
5 PROSESS.	

Unngå standardformularer eller kategoriserende navn på det man skal gjøre, og forbind heller endringsideer til organisasjonsmedlemmenes erfaringer og idealer i de respektive lokale kontekster. Prosessen kan ikke utelukkende følge et rasjonelt planlagt design, da hensyn til organisasjonsmedlemmenes kontinuerlige meningsskaping medfører et behov for konstant å følge med på den selvdannelsen som foregår, og tilpasse seg og utnytte denne. Langsiktig gevinstrealisering medfører at faktorer med direkte link til atferden, ikke kan strykes fra listen over pågående aktiviteter.

2.5. Oppsummering, refleksjon.

Dette kapittelet har først tilkjenngitt dialogismens opphav, hvor språkforskeren Bachtin står sentralt. Læringspsykologen Rommetveit må også anses som grunnleggende. Feltet er svært fragmentert og man må lete i gråsonene i atferdsfagenes grunndisipliner for å finne teoribidrag. Det ble gjort flest funn om dialog innen psykologien, læringsforskningen og filosofien. Dialog i denne avhandlingen dreier seg konkret om mennesker i sosial interaksjon. Da er det viktig å se hvordan vi tenker og handler i våre sosiale felt, med hensyn på prinsipp om en samspillsorientering (Rommetveit, 1996), som betyr at mening oppstår mellom partene og at det må balanseres mellom en fellesskapsløsning og en motsetningsløsning (Lysklett, 2007). Det er gjennom dialogene våre vi benytter språket som en sosial protese til utveksling av mening, der den andre regnes som en medprodusent (Rommetveit, 1996). Refleksjoner over begrepene vi bruker, essensielt for å vekke ulike tolkninger og meninger, fremstår da som viktig. I en slik tilværelse jobber man mot en midlertidig delt virkelighet (ibid), hvor det er rimelig å anta at dette kan forstås som å eksistere i en felles utviklingszone essensielt for endring (Lysklett, 2007).

Med bakgrunn i å se nærmere på ovenstående innsikter i dialogiske prosesser, er det reflektert over essensielle spørsmål om endring og ledelse.

Det er mennesker som registrerer og fortolker endringsideer. Organisasjoner og menneskene de består av er i kontinuerlig endring, der endringsinitiativ krever kontinuerlig ”omsorg” for ulike typer endringsideer. Avslutningsvis er det tilbudt et eksempel på viktige temaer og beskrivelser for atferden til endringsledere i endringsprosesser, der det er forsøkt tatt høyde for de utfordringer som er problematisert over.

3. METODOLOGISKE BETRAKTNINGER

Dette kapittelet skal beskrive mine refleksjoner over de metodologiske valg. Jeg har forsøkt å bidra til at lesere skal bli bedre i stand til å kritisere min metodebruk og funn, samtidig som jeg har ønsket å tilrettelegge for videreføring av forskningen på mitt tema. Først beskrives valg av overordnet tilnærming, dernest følger noen underkapitler om forskningsdesign. Avslutningsvis drøftes validitets- og reliabilitetsspørsmål, før kapittelet oppsummeres til slutt.

3.1. Valg av tilnærming

Metodologi kan forstås som føringer om beste fremgangsmåter for undersøkelser av virkeligheten. Således har metodologi nettopp sitt utspring i ulike paradigmers logikk og kriterier for hva virkelighet er (ontologi) og hvordan den kan forstås (epistemologi). Slik ser vi at et hvilket som helst paradigme består av ontologiske, epistemologiske og metodologiske bestanddeler, som besvarer ulike spørsmål om virkeligheten. Hart (1998:44) som jeg bygger mye av metoden min på, understreker betydningen med innsikt i ovenstående, da litteraturstudier ikke bare fordrer forståelse av designelementer, men også metodologiske tradisjoner og forskningsdetaljer.

Jeg har en pragmatisk tilnærming til designet mitt, noe som er et logisk resultat av hvordan jeg ser verden (ontologi), hvordan jeg mener den kan forstås (epistemologi), og hva som da kan anses som beste fremgangsmåte for å fasilitere innsamling og analyse av data (Hart 1998:28) (metodologi).

Min pragmatiske tilnærming bygger særlig på Morgan (2007). Tre av hans tolkningselementer om pragmatismen er utfall av tre dualismeposisjoner innen samfunnsforskningsmetodologien (ibid:70-73): For det første understøtter et pragmatisk syn en abduktiv forskningsstrategi – som er anvendt i denne avhandling – da den tillater en dialektisk prosess av deduktive og induktive prosedyrer, og er dermed viktig for forbindelsen mellom teori og data. Ulike kvalitative og kvantitative forskertilnærminger tillates undersøkt og kan tilrettelegges for å utnytte koblingspunkter. For det andre fokuserer tilnærmingen på en intersubjektiv virkelighet hvor ”sannhet” dannes gjennom felles forståelse av erfaring, med bakgrunn i prosesser av konsensus og konflikt. På mange måter er det denne avhandlings forskningsmål. Dette er et pragmatisk alternativ heller enn et enten/eller dilemma mellom objektiv versus subjektiv kunnskap, hvor jeg tillates å bevege meg frem og tilbake. Dette gir meg muligheter til en refleksiv orientering over de sosiale prosesser jeg forsker på, hvor jeg kan peke ut konsensus

og uenighet, og hvordan problemstillinger overføres mellom de to statuser. Det tredje elementet er synet på sannhet eller kunnskap, hvor jeg vil oppnå ”fortolkningspluralisme” (Gilje og Grimen 1993:157) mot en virkelighetsorientering av hva som ”virker” og er ”praktisk”. Ved ikke å låse meg til kvantitative paradigmers generaliserbarhetsmål eller kvalitative paradigmers unikhetsmål, tillater jeg at ingen kunnskap kan generaliseres inn i alle kontekster, men heller er ikke kunnskap så unik at den ikke kan ha verdi for noen andre (Tharaldsen 2012:37). Lincoln og Guba peker på noe av det samme, gjennom å argumentere for at den kunnskap som måtte fremkomme av mitt forskningsresultat, kan kalles ideer med overføringskraft, og de argumenterer for at ting lært i en kontekst kan anvendes i en annen (sitert i Morgan 2007:72).

Tashakkori og Teddlie (2010) ansporer meg til å fokusere på at vi må få menneskelige aspekt inn i bildet, når vi diskuterer metodologien vår. Utnyttelse og vurdering av ovenfor nevnte tverrfaglige og fragmenterte felt, må gjøres i en ”refleksiv kontekst”, slik at man ikke dupliserer ideer og ødelegger begreper osv (ibid:272). På den andre side må man ikke utydeliggjøre dikotomien mellom forskeren og en menneskelig hverdagsproblemløser, hvor de praktiske aspekt på mange måter er likt (ibid:273-276). Pragmatisk tilnærming muliggjør dermed metodologisk eklektisisme hvor man oppnår å gå fra enten/eller til både/og (Fay 1996), noe som gir muligheter utover både metodologiske og filosofiske dimensjoner (Tashakkori og Teddlie, 2010:274).

Samlet mener jeg en slik tilnærming gir meg en plattform hvor det er mulig å vise handlekraft gjennom å språksette praktisk relevante problemer, omsette de til handling gjennom praktisk forskning og klargjøre resultatene til praktisk nytte.

3.1.1. Begrunnelse for abduktiv forskingsstrategi

Forskningsstrategi dreier seg om hva slags ”undersøkelseslogikk” (Blaikie 2010) man legger metodologien sin på, og er dermed en redegjørelse for hva slags prosess man tror er nødvendig for å svare på problemstillingen. Danemark m.fl (1997:132) benytter begrepet ”tankeoperasjon”, hvor undersøkelseslogikk dreier seg om å gå fra noe og komme til noe annet. Harts (1998:28) definisjon av metodologi vil da rimeligvis indikere at forskningsstrategi er undersøkelseslogikken bak datainnhentingsprosesser og analyseprosesser.

I kapittel 3.1. redegjør jeg for et pragmatisk syn som understøtter en abduktiv forskningsstrategitilnærming, da dette muliggjør å nyttiggjøre seg av både deduktive og induktive prosedyrer, og dermed en spesifikk forbindelse mellom teori og data. Det etableres en løselig teori til grunn for min forskning, men samtidig analyseres også funn fra empirisk litteratur, som gir grunnlag for abstraksjon til nye teoriperspektiv og forståelser. Slik ser vi hvordan denne avhandling er preget av å være en organisk prosess, hvor kontinuerlig utvikling av kunnskap tillates, mens prosessen skrider frem.

Jeg er særlig inspirert av den abduktive forståelse Danemark m.fl (1997) legger opp til, Morgan (2007) sin forståelse av pragmatisme, Hammersley og Atkinsons (1996) syn på samfunnsforskningens refleksive karakter, og Tharaldsens (2012) vurderinger om muligheter for å benytte "mixed methods". Ulike forskeres tilnærminger og teorier kan undersøkes og tilrettelegges som koblingspunkter for synergiutveksling og sammenlikning (Hart 1998:131). En pragmatisk og eksplorativ litteraturstudie passer derfor godt for denne avhandling.

Jeg velger Danemarks m.fl. (1997) abduktive versjon fremfor den vi finner hos Blaikie (2010). Hovedsakelig fordi det er den jeg finner mest praktisk anvendbar og forståelig, og den underbygger mine tanker om hvordan hente ut data og analysere dem. Spesielt viktig er det at Danemarks versjon tillater (ikke Blaikies) at jeg kan ha et teoretisk utgangspunkt og en løselig konseptualisering (i.e. Lemniskaten), hvor det sentrale spørsmålet blir hvilke egenskaper jeg da må finne for at et slikt støttepunkt skal være mulig (Danemark m.fl., 1997:134), og at det i neste instans i stor grad dreier seg om å rekontekstualisere (ibid.) resultatene.

Dette passer godt med de praktiske teknikker en finner i Røvik (2007) sin pragmatiske institusjonalismebaserte teori, om kunnskapsoverføring som translasjonsprosesser. For meg gir det da mening å vurdere data, fra det han kaller "uthentere" og "utbringere", eller eksterne og interne "translatører" av praksis, mot en rekontekstualiseringsprosess som et litteraturstudie vil gi meg tilgang til. Forstudiet jeg utførte som grunnlag for teorikapittelet, viste at det er et tverrfaglig og fragmentert felt som benytter elementer fra dialogismen. Ovenstående strategi for teorigenerering og dybdeundersøkelse av aktørenes forståelse er og var derfor helt nødvendig.

I Dag Ingvar Jacobsens (2005) bok "Hvordan gjennomføre undersøkelser?", argumenterer han for at den metodiske uenighet – jamfør en positivistisk eller hermeneutisk metode – egentlig handler om: "a) *Hvilken strategi er best for å samle inn data om virkeligheten, den induktive*

eller den deduktive? b) Hvilken metode gir det mest fullstendige bildet av virkeligheten, individ eller helhet? c) Hvilken form for data er best, tall eller ord?” (ibid:34-35). Jeg mener min pragmatiske tilnærming og abduktive forskningsstrategi forsøker å ivareta begge posisjoner. I tillegg er jeg oppmerksom på eventuelle fenomenologiske innspill, som utfyller den hermeneutiske metode. Kvale og Brinkmann (2009:33) viser hva jeg mener med dette, gjennom å beskrive at mens: ”...fenomenologer typisk er interessert i å illustrere hvordan mennesker opplever fenomener i sin livsverden, er hermeneutikere opptatt av fortolkningen av mening”. For meg er begge innsikter vesentlig for denne avhandlingens tema.

3.2. Konseptualisering og tilnærming til feltet

Jeg konseptualiserte Lemniskatemodellen som en første retning for studien, og som en ”arena” hvor jeg kunne analysere funn etter hvert som studien gikk fremover. Modellen ble anbefalt av veileder, og jeg fant tidlig ut at den ville være nyttig på flere områder. Den har vært et godt utgangspunkt for å visualisere og begrepsfeste dialogiske prosesser og bevegelser man kan gjøre i dem. Slik har den hjulpet meg med å være et referansepunkt i refleksjoner over teori og praksis, om hva dialogisk atferd innebærer. Lemniskaten har hjulpet meg til å reflektere over hvilke antagelser fra feltet som allerede er ført til torgs, og eventuelt hvilke forutsetninger disse antagelsene hviler på. Den har også gjort meg i stand til å peke på eventuelle mangler, svake (eller blinde) punkt i egen teoretisering.

3.2.1. Teoretiske tilnærminger

Hovedsakelig fire teoretiske tilnærminger var planlagt utredet i teorikapitlet, for å belyse spekteret omkring ledelse og endring i organisasjoner. Jeg ville benytte et instrumentelt perspektiv, et institusjonelt (kulturelt)perspektiv, og et ny-institusjonelt (mote)perspektiv (Christensen, Læg Reid, Roness og Røvik, 2009). I tillegg ville jeg benytte kompleksitetsperspektiv (e.g. Stacey 2008; Shaw 2002; Johannessen 2011), med elementer av Critical Management Studies (e.g. Alvesson og Willmott, 1992; Grey, 2009). Disse skulle gi ulike forventninger til funn og derav sjekkpunkter som kunne fremstilles som graveredskaper i litteraturstudien. En prosedyre som ville passet ganske godt overens med hva Yin (2009:35) mener er teories rolle på dette stadiet.

Det instrumentelle var for eksempel opptatt av om dialogisk endringsledelse var et godt verktøy for lederne, og om organisasjonen kunne designes for å tilrettelegge for en bestemt

dialogisk atferd⁹. Et institusjonelt perspektiv vurderte den dialogiske endringslederen som utøver av ”statsmannskunst”, som spiller inn agendaer i kommunikasjonene om normer og verdier og hva slags atferd som er tolererbart. Mens det ny-institusjonelle perspektivet kunne anses som spørsmål om hvordan den dialogiske endringslederen involverer seg i kommunikasjonsmulighetene, hovedsakelig for å håndtere endringsideer som bombarderer organisasjonen fra dens innside og utside.

Innen ”Critical Management Studies” fant jeg mye om kommunikativ atferd, på grunn av dens sentrale posisjon der. Og jeg fant mange av refleksjonene essensielle for min avhandling, både som et eventuelt tilsvarende og løsning på nåtidige utfordringer. Særlig i retning problematikk rundt en avhumanisering av ledelsesfeltet og undertrykkelse av organisasjonens ”svakere” interesser (e.g. Alvesson og Willmott, 1992; Grey, 2009). Ganske nært tilknyttet ligger kompleksitetsperspektivet, som særlig bidro med sitt syn angående nye spørsmål om hva endring er, og hvilke muligheter, eller begrensninger dette gir for ledelse.

Jeg gikk imidlertid vekk fra eksplisitt å omtale de i teoridelen av avhandlingen, da de rett og slett tok for mye plass, og jeg merket at jeg ble veldig instrumentell i den forstand at jeg fant akkurat de svarene som spørsmålene stilte, men ikke så mye mer.

Dialogismeperspektivet kom jeg over et stykke uti arbeidet med å finne ut av hva dialogfeltet omhandlet. Jeg så at det mest matnyttige for meg ville være å prøve å beskrive dette godt, som et overordnet perspektiv, og deretter heller stille nye essensielle spørsmål om ledelse og endring. Ved å løfte blikket fra de andre perspektivene, og heller ta utgangspunkt i dialogismen, fant jeg det mulig å stille nye spørsmål om våre sosiale felt, heller enn å sitte fast i ”gamle diskusjoner” perspektivene imellom.

Om jeg skulle ha gjort jobben om igjen, ville jeg ha sett i retning av pedagogikken, for i større grad å vurdere noen av deres kommunikasjonsperspektiv og tilretteleggingsprosesser for dialog og læring. Dette ville ha utfylt den ”overordnede” dialogismen bedre. Jeg mener at dialogismen tidvis er så opptatt av å ivareta et fokus på mellommenneskelige og eksistensielle spørsmål, at det praktiske elementet ikke får like stor plass.

⁹ Det institusjonelle, det instrumentelle og ny-institusjonelle perspektivets bidrag til spørsmål, bygger på ideer fra Blindheim og Røvik (2011), der de analyserer ledelse og bedrifters samfunnsansvar.

3.2.2. Metodiske tilnærminger

Denne avhandlingen baserer seg hovedsakelig på litteraturstudie. Dette fordi valget av metode skal hense på hva man ønsker svar på. Med pragmatismen i ryggen mente jeg at litteraturstudiet mitt som metode ville bli fleksibel nok til å akseptere at problemstilling, undersøkelsesopplegg, analyse og datainnsamling har vært en organisk prosess, hvor alt kan utvikles og endres etter hvert som jeg har fått mer teoretisk innsikt i fenomenene.

Litteraturstudie som metode ble valgt av flere årsaker. Først og fremst for å hjelpe meg med å skaffe oversikt over ”hva som er gjort tidligere”, i et svært tverrfaglig og fragmentert felt, der jeg tror det både kan ligge mange isolerte funn og antakelser med stor overføringsverdi. I tillegg kan det pekes på ”hva som er i gjære”, i forhold til trender og eventuelt utpekes noen blinde punkt der videre forskning hadde vært matnyttig. Jeg hadde ikke sett noen som har sammenholdt et tverrfaglig felts gjeldende kunnskapsnivå, om de ulike typer aspekter ved dialogisme og ledelse mot hverandre. Jeg hadde heller ikke sett noen teorier som anså dialog som kilden til ledelse, fremfor å være et middel for ledelse. Eventuelle underbyggelser av slike funn, ville kunne anses å gi et nytt fokus på alle bidrag omhandlende dialogiske elementer i relasjon til ledelse. Sammenfattet burde jeg erverve økt forståelse for feltet, få indikert et utviklingsløp og muligens være i stand til å bidra med ny innsikt til feltet.

Blaikie (2010:17) omtaler litteraturstudiers viktigste funksjon, til å være et middel for å knytte sammen et felts nåværende relevante kunnskap om en problemstilling, sammen med forskerens forslag og forventninger til videre forskning. Målsetningen er vanligvis å avdekke gjeldende kunnskapsnivå i relasjon til de forskningsspørsmålene man har (ibid:56, 68-69). Blaikie henviser til Chris Hart (1998) for utdypende kunnskap om litteraturstudier, og han har vært en viktig kunnskapskilde for meg. Først og fremst i praktiske teknikker for å danne et kunnskapsgrunnlag som underbygget teoretisk utgangspunkt i kapittel 2, og dernest i selve innsamlingen og analysen av empirien i kapittel 4.

En slik studie la opp til at jeg kunne undersøke publiserte så vel som upubliserte studier, forskningsprogram, forumer osv, for å få en generell oversikt, men og muligheter til mer ”gravende grep” analogt til nøkkelinformantintervju. Sistnevnte gjennom ”å intervju teoriene” i ulike artikler, og tolke dem i retning av rekontekstualiseringsprosesser, samt tilrettelegge for behov jamfør videre forskning.

Hart (1998:143) gir begrep om ulike kartleggingsverktøy for analyse av ideer. Det er de såkalte ”feature-maps” (ibid:145), eller funksjonskartene som ble mitt grunnleggende verktøy for å kartlegge ideer fra de ulike datakilder. Beskrivelser av prosedyrene og lignende rundt dette følger i de neste kapitler.

Det er viktig å anse denne avhandlingen som et trinn én i en ”totrinns raket”. Målsetningen er at denne avhandlingen vil danne grunnlag for oppfølgingsstudier, som gjennom andre metoder (i.e. case-studier) vil kunne bringe til torgs ny innsikt, blant annet på bakgrunn av bekreftelser eller falsifiseringer av denne avhandlingens implikasjoner.

3.3. Datakilder, type og form

Hvilke kilder (i.e. dokumenter, intervjuer, feltarbeid, video) som skulle være hensiktsmessig å bruke, og hvor de egentlig skulle kunne finnes (i.e. profesjoner, skoleretninger, databaser), har vært en krevende øvelse. For hvor og hva er kilden til dialogisk endringsledelse egentlig?

Datautvalget for avhandlingen ble innledningsvis forsøkt determinert av ulike inklusjonskriterier. Hart (1998:1) gir mange eksempler på slike, men understreker særlig kvalitetsbehov, hvor det er underliggende krav om nøyaktighet, tydelighet, samt effektiv analyse og syntese. Jeg brukte en del tid med å planlegge ulike typer ”søkestrenger” og ”inklusjonskriterier” osv for kildematerialet, men fant fort ut at det var vanskelig både å planlegge og se for seg hvordan dette skulle kunne løses, da feltet er så tverrfaglig og fragmentert som det er. Derfor måtte jeg løse dette problemet med ”å gjøre” det først.

Dette innebar en øvelse i både ”å gå mot strømmen”, som i å finne data som samsvarte med mine forventninger, og ”la meg føre med”, som i å se hvor andres funn førte meg. Noe som nettopp en abduktiv strategi har tillatt gjennom å veksle på induktive og deduktive prosedyrer. Viktig da å bemerke at dette ikke har handlet om å gå minste motstands vei. Det er derimot et resultat av en bevisst forskningsstrategi, som ser forskning som en praktisk aktivitet, som krever at det utvises dømmekraft og ikke bare blindt å etterfølge metodologiske regler (Hammersley og Atkinson, 1996:53-54).

Jeg leste på norske (e.g. www.norskdiallog.no, www.dialogos.no, www.nansenskolen.no) og utenlandske forumer (e.g. www.dialogos.com, www.dialogueproject.net, www.wpfdc.org, www.collectiveleadership.com) for å se hvilke praktikere og akademikere som ville ”assosiere seg med dialog”, og hvilke spørsmål, fokus og innsikter de hadde. Deretter brukte jeg universitetsbibliotekets tilganger – via eksempelvis søkemotorer som Google Scholar, og

databaser som Ebsco Discovery Service – for å søke etter fagfelt og kilder som omhandlet dialog, endringsledelse og endringsprosess på både norsk og engelsk. Bruker man ordene dialogue sammen med change management og change process i Google Scholar, får du over 800 000 treff¹⁰. Samme øvelse på Ebsco Discovery Service – som tillater søk i de fleste databasene med vitenskapelig innhold som mitt universitet abonnerer på – gir 1 753 treff¹¹. Det var og er altså relativt mange bidrag som ser ulike relasjoner mellom dialog, ledelse og endringsprosesser, men svært få, om noen, som ser det som en grunnleggende kilde til ledelse og endringsprosesser. I større grad så jeg at dialogiske elementer ble omtalt som bestanddeler for, eller verktøy innen, ledelse og endring. Det var eksempelvis via denne type søken, hvor ett treff ledet an mot det neste – gjerne via oppmerksomhet på en interessant referanse, eller begrep – at jeg via Lysklett (2007) ble introdusert til ”dialogismen”, og jeg begynte å se at dette ville kunne fungere som avhandlingens grunnleggende perspektiv. Videre så ble det tidlig klart at dialogiske elementer hadde ulike begrepsapparat hos de ulike aktørene og feltene. Slik at søkestrenger som bare inneholdt ord som ”dialog”, ”indre dialog”, ”polylog” og lignende, var alene ikke nok til å finne datagrunnlaget for avhandlingen. Jeg måtte derfor tolke bidrag som omhandlet dialogiske elementer, uten at de nødvendigvis spesifikt benyttet et slikt begrepsapparat.

De innledende innsikter og målsetninger tok jeg med videre til diskusjon i mine individuelle og felles veiledningsmøter, som min veileder la opp til med meg og de andre studentene han var veileder for. Her fikk jeg presentert mine hypoteser og tanker (blant annet om kilder), og fikk tilbakemelding fra et tverrfaglig felt (e.g. økonomer, sykepleiere, kunsthistorikere). Det samme gjorde jeg i mer uformelle settinger for ulike ”fokusgrupper” bestående av mine gamle arbeidskollegaer, kollokviegrupper jeg har hatt i masterprogrammet og lignende. Disse arenaene hjalp meg med å velge hvilke kilder jeg kunne anse som ”troverdige” og interessant for praktiske og teoretiske formål. På grunnlag av de innledende funn og tilbakemeldinger valgte jeg å holde fast ved at et litteraturstudie ville være riktig for denne avhandlingen. Jeg benyttet de nye begreper og innsikter jeg fikk om temaet, til å selekttere kildegrunnlaget jeg ville søke etter i datagrunnlaget for analysen.

¹⁰ Søkte Google Scholar med disse ordene senest 29.05.13 og fikk 809 000 treff.

¹¹ Søkte Ebsco Discovery Service med disse ordene senest 29.05.13 og fikk 1 753 treff.

3.4. Seleksjon av datakilder

Jeg har hovedsakelig søkt i anerkjent publisert faglitteratur, men da deler av feltet møter sterk motstand og/eller er lite utviklet, har enkelte upubliserte bidrag (e.g. konsulenter's upubliserte prosesser) også blitt inkludert og problematisert. Andre målepunkt har vært at de helst skal være empirisk forankret, men uansett klart relevante til min problemstilling, og innenfor min kapasitet, som i tidsramme og lignende. Forundersøkelsene henvist til i forrige kapittel, indikerte at jeg måtte lete i et så diversifisert felt som mulig, men at det var særlig mye å hente innenfor undervisningsfeltet, omsorgs og terapifeltet, og ledelsesfeltet som fokuser spesielt på kollektivt lederskap og kommunikasjon. Seleksjonen og innsamlingen ble i utgangspunktet understøttet ved å ha søkestrenger som omhandlet dialog, endring, ledelse osv, men jamfør min forskningsstrategi indikerte ett funn ofte retning for det andre. Det var og behov for egne søkestrenger tilpasset det målføre som jeg lette innenfor (e.g. engelsk eller nordisk), samt de fagarenaene jeg var hos (e.g. sykepleiere, undervisere). Seleksjonskriterier fremkommer og begrunnes på mange måter også i utarbeidelse av mitt "feature map", som beskrives nærmere under datareduksjon og analysen i kapittel 3.6.

Problemer har blant annet vært fundamentert i hvorvidt jeg evner å være en god "styrmann" i den prosessen. Lang praksiserfaring taler for, mens liten akademisk forskererfaring taler mot.

3.5. Datainnsamling og timing

Tid og ressurser er begrenset, som selvfølgelig medvirker til at det også er av praktiske årsaker jeg begrenser meg til kun et litteraturstudie i denne omgang, og inklusjonskriteriene gav en viss avgrensning. Som nevnt ovenfor la forskningsstrategien opp til at ett funn indikerte retning for de neste. Det ble derfor tatt stadige vurderinger underveis i prosessen, hvor gjeldende kunnskapsstatus dannet grunnlag for hvilke tema som ble forfulgt videre (Hart 1998; Blaikie 2010), men tid til disposisjon og grad av nytte, gav naturlige føringer for når jeg måtte stoppe. Jeg hadde ikke planlagt noen spesifikk begrensning i volum utover at det burde være maks et par titalls artikler. Jeg hentet inn 166 artikler gjennom grove vide søk, men av prosesser som tas opp i datareduksjons og analysekapittelet under, ble endelig utvalg redusert til 24 stykker..

Jacobsen (2005:57) anbefaler en faseinndeling av arbeidsprosessen. Med bakgrunn i at jeg la opp til å ha klar et grovt førsteutkast medio april 2013, ønsket jeg at innsamlingen i det vesentligste skulle være unnagjort innen utløpet av mars. Innhenting og analysearbeidet ble

imidlertid i noen grad en kontinuerlig prosess, pga prosessens organiske natur, og jeg tillot nye artikler til og med ut mai måned. På en måte var det svært viktig å gjøre dette, for jeg så at ”kvaliteten” på dataene jeg hentet ble bedre og bedre utover i prosessen. Muligens fordi jeg hadde mer innsikt, og ble flinkere på de metodologiske grep, etter å ha fått øvd meg litt. På den andre side virket det nok også litt imot meg, ved at jeg hadde så mye innsikt at jeg ble litt blind for nye ting som kan ha vært relevant.

3.6. Datareduksjon og analyse

Datareduksjon ligger implisitt som et av ”feature maps” (funksjonskarts) formål, da kartleggingsmetoden lar meg analysere ideene fra kildene i forhold til funksjoner (features). Eksempelvis spørsmål kildene stiller, funnene de avdekker, argumenter de bruker, og konsepter de benytter (Hart, 1998). Jeg har som nevnt ”intervjuet” litteraturen, og ”intervjuguiden” fulgte av forskningsspørsmålenes halvstrukturerte form, hvor jeg måtte tilpasse spørsmålene til det som ”allerede var sagt” via den tilgjengelige tekst og vinkling.

De teoretiske refleksjoner i kapittel 2, gav meg noen forventninger til funn og sjekkpunkter, som sammen med ”intervjuguiden” var viktige redskap for sortering og reduksjon av data. Alle artiklene jeg vurderte å bruke ble sortert inn i to filer. Den ene benyttet jeg som oversikt over artiklene, hvor jeg så kort som mulig noterte kilden, beskrev innholdet og hva jeg mente å bruke den til. Liste nummer to var det ”egentlige” funksjonskartet, hvor jeg beskrev kildehenvisning, (forfatternes) hensikt og argumenter, metode og funn, kjernesiteringer, og til sist en diverse bolk benyttet til ulike typer refleksjoner. Sistnevnte kunne være spørsmål jeg ikke hadde fått svar på, sammenhenger jeg mente å se, kildereferanser jeg burde sjekke ut og lignende. Fordelen med denne måten å jobbe på er at den er praktisk og oversiktlig, og kan benyttes av andre til å vurdere mitt arbeid relativt raskt. Dette var særlig nyttig når jeg brukte ”fokusgruppene” (jf. kapittel 3.3) mine som kritikere til kildematerialet. Ulempen er at slike kart kun er én av mange måter å gjøre det på, og på ingen måte kan anses som fullstendig, men kun som ett mulig argument (Hart, 1998:142). Etter at funksjonskartet (feature-map) var ferdig utfylt, og jeg hadde silt ut materiale jeg ikke ville bruke, startet jobben med å analysere tekstene på nytt. Det ble på en måte et oppfølgingsintervju og jeg var ute etter å se etter det generelle og det unike i kildematerialet, med forskningsspørsmålene som den røde tråden. Jeg opprettet etter hvert egne kategoriseringer over hva jeg mente var kjernen i ulike deler av datagrunnlaget, og sorterte tekstene etter disse, noe som etter hvert lettet analysearbeidet

betraktelig. Denne prosessen var svært tung og gikk over flere runder, i kapittel fire vil jeg kort beskrive hvordan det foregikk i praksis.

3.7. Forskningsetikk

Sammen med refleksjoner over avhandlingens metodologiske valg – av mer praktisk karakter – er det nødvendig å reflektere over tilknyttede etiske valg (Jacobsen, 2005:54). Etske hensyn er noe jeg har vært nødt å ta stilling til i avhandlingens ulike faser, helt ifra valg av tema til endelig rapportering. I kapittel 4 vil jeg nærmere beskrive de forskningsetiske vurderingene mine, og her kun konstatere at de har metodologisk relevans, gjennom at det er min oppgave å produsere og rapportere kunnskap så nært ”sannheten” (Hammersley og Atkinson, 1996:293), og så sikkert og verifiserbart som mulig.

3.8. Metodekritikk

Et litteraturstudies artikler kan alltid både tolkes og vektlegges på forskjellige måter, alt ettersom hvem som betrakter dem. Det er derfor Hart (1998:142) konkluderer med at man aldri får to litteraturstudier som er helt like. Jeg anser allikevel ikke dette som en metodisk svakhet, men som et resultat av at vi har ulik opplevelse av å eksistere i denne verden (jf. kapittel 1). Hammersley og Atkinson (1996:46-47, 51) sier at samfunnsforskningen har en refleksiv karakter, hvor det er umulig å isolere data fra forskeres påvirkning, men hvor vi allikevel må kunne stole på det som kan karakteriseres som allmenngyldige kunnskaper og undersøkelsesmetoder. Det betyr imidlertid at det er på sin plass med noen refleksjoner over hva slags konsekvenser min metodologiske tilnærming har hatt på avhandlingens gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). For å sikre både sterk gyldighet og pålitelighet har jeg sett i overført betydning mot Yin (2009:42-43), og spilt på hans tanker, om å ta høyde for disse spørsmål gjennom ulik designtaktikk, i de ulike datainnsamlings og analysefasene.

Gyldighetsspørsmål

Gyldighetsspørsmål omhandler flere avveininger. Hovedspørsmålet er imidlertid om: ”...det undersøkelsesopplegget vi velger, [er] egnet til å belyse den problemstilling vi ønsker å undersøke” (Jacobsen, 2005:87). Altså vurderinger av dataenes relevans til problemstillingen. Overordnet vil jeg da hevde at min fremgangsmåte med å dra erfaring fra den første litteraturstudien, i forbindelse med utarbeidelse av teorikapittelet, sett i forhold til min ledererfaring, har styrket validiteten. Særlig på den måten at spørsmålene jeg stilte til litteraturen, hadde god teoretisk og praktisk relevans til problemstillingen.

Intern gyldighet dreier seg om hvorvidt funnene mine kan karakteriseres å beskrive fenomenet dialogisk endringsledelse ”riktig”. Sagt på en annen måte – er funnene mine å anse som gyldige for det fenomen jeg har undersøkt? Jacobsen (2005:214) skriver at vi vil ha vanskeligheter med å bedømme dette opp mot at det skulle kunne finnes én sann beskrivelse. Han mener at vi i samfunnsvitenskapen heller må strekke oss etter intersubjektivitet (i.e. at flere personer er enige om en beskrivelse), hvor en kommer nærmere sannhet jo flere som er enige (ibid). Jeg har benyttet to måter å teste dette på underveis i prosessen. På den ene side har jeg testet intern gyldighet gjennom å presentere funn og konklusjoner mot andre. Det være seg til andre fagfolk (i.e. veileder, andre ledere, konsulenter), andre enkeltpersoner (i.e. personlige samtaler med venner og bekjente), til fokusgruppene, til fellesveiledninger og lignende. På den andre side har jeg selv kritisk gjennomgått de ulike aspekt av resultatene, blant annet med hensyn på valg av kilder, hvordan de er sortert, og hvorvidt de sammenhenger jeg har kommet frem til kan anses som gyldige.

Ekstern gyldighet dreier seg om hvorvidt det jeg har funnet kan generaliseres (Jacobsen, 2005:222), eller med andre ord; kan anses som gyldig å overføre til andre sammenhenger. Det kunne tenkes at dataene mine er så kontekstualiserte og kontekstsensitive (Danielsen, 2011), at det ville være vanskelig ”å oversette” funnene til generelle teoretiske ideer, som andre kan nyttegjøre seg av. Jeg mener imidlertid at det jeg har funnet er tilknyttet helt grunnleggende elementer av det å være menneske, og jeg har forsøkt å språksette funnene så godt som mulig, og henvist til kausale forhold. Dette skulle antas å lette vurderinger om overførbarhet. I tillegg er funnene fremkommet fra kilder tilhørende et tverrfaglig vitenskapelig- og praksisfelt, som har hatt både ulik geografisk lokalisering (e.g. Skandinavia, USA, Australia) og profesjon (e.g. sykepleiere, ledelseskonsulenter, psykiatere), når de har påvist ulike sider av samme ”fenomen” (dialog). De har også hatt egne eksterne gyldighetskrav knyttet til sine respektive bidrag, for i det hele tatt å bli publisert. Samlet sett mener jeg dette legger til rette for å underbygge ekstern gyldighet.

Begrepsvaliditet dreier seg om hvorvidt jeg faktisk måler det jeg tror jeg måler, altså måler designet og utvalget mitt det min problemstilling ønsker svar på? Dette mener jeg har vært min største utfordring. Det som særlig vanskeliggjør en refleksjon rundt dette, er at det er jeg selv som har konstruert begrepet dialogisk endringsledelse og dets innhold. Jeg har forsøkt å tilrettelegge for begrepsgyldighet gjennom å benytte en organisk prosess, hvor jeg har vært åpen for hvordan mitt fenomen kan oppleves. Derfor har jeg hatt åpne og halvstrukturerte spørsmål når jeg har ”intervjuet” litteraturen, og vært åpen for ulike opplevelser av

”sannheter”. Dermed har jeg tilrettelagt for den intersubjektivitet som Morgan (2007) betrakter at en pragmatisk tilnærming støttes av (jf. kapittel 3.1).

Pålitelighetsspørsmål

Pålitelighet (reliabilitet) dreier seg om hvorvidt forskningsresultatene kan anses å være pålitelige, eller om forskningen min har påvirket resultatene. Datakildene mine er i hovedsak bestående av såkalte sekundærdata, slik at jeg kan ikke garantere for at det ikke er pålitelighetsproblematikk i disse, men de aller fleste er publiserte i anerkjente tidsskrifter. For min egen forsknings del har det vært meget viktig å være eksplisitt på hvordan jeg har gått frem, hvilke refleksjoner og antagelser jeg har gjort, min egen bakgrunn, erfaring og lignende. Dette fordi jeg gjennom min forsknings ”refleksive karakter” (e.g. Hammersley og Atkinson, 1996:286; Jacobsen, 2005:230; Blaikie, 2010:52-54) ønsker å koble troverdigheten til undersøkelsen sammen med egen troverdighet som forsker. Gjennom å være eksplisitt og åpen om hvilke metoder jeg har benyttet, og hvorledes jeg har konkludert, foreligger det gode muligheter til kritikk av mine drøftinger og funn.

3.9. Oppsummering

Jeg har i dette kapittel beskrevet hvilke metodologiske grep som har vært gjort, og de bakenforliggende praktiske og etiske begrunnelsene for dette. De metodologiske valgene jeg har tatt for å kunne generere og tolke forskningsdataene mine, er begrunnet som logiske resultat av min pragmatisk tilnærming. Forskningsspørsmålene mine vil i hovedsak belyses ved hjelp av et litteraturstudie hvor jeg benytter meg av sekundærdata. Data har vært innhentet og tolket gjennom en abduktiv forskningsstrategi. Noe som har tillatt en veksling mellom induktive og deduktive prosedyrer, som jeg mener har hjulpet meg til å kunne rekontekstualisere funnene mine på en god måte. Jeg mener at jeg har vist hvorledes jeg praktisk har tenkt og handlet underveis, og hvordan jeg underveis i prosessen har gjenkjent meg i rollen som både en praktisk problemløser og akademisk forsker.

4. DATAFREMSTILLING OG ANALYSE.

I dette kapittel gis en oversikt og beskrivelse av funnene, hvor analysen struktureres i forhold til forskningsspørsmålene. Avslutningsvis oppsummeres de sentrale funn.

4.1. Kort om datafangst og gjennomføring av litteratursurveyen

I metodekapittelet mitt redegjøres det for at litteraturstudiet har vært et verktøy jeg har benyttet i to faser. Først som grunnlag for innhenting av empiri (jf. teorikapittelet) for teoretiske refleksjoner over grunnleggende innsikt i feltet, og hva dette ville kunne bety for hvordan man kan betrakte hva endring er, hvorfor man endrer, og hvorledes man gjør det i organisasjonene våre. Videre som metode for datainnsamling og analyse av empirien i dette kapittelet. Innledende fase gav innsikt i at det var ulike bidrag fra et tverrfaglig felt, særlig representert blant annet av feltene psykologi, ledelse og undervisning, filosofi, sosiologi, sykepleie, læringsteori og kompleksitetsteori. Teoriene som ble benyttet for å underbygge en dialogisk endringsledelse, fremstod i dette feltet som svært fragmentert, det var derfor grunnlag for å gjøre et dypere søk. Det var da vanskelig å vurdere inklusjonskriterier, særlig med tanke på at de dialogiske elementene som feltet benyttet, innebefattet ulike typer begrep, fokus, begrunnelser og grep i de ulike leirene. Jeg kunne derfor ikke bare lage søkestrenger i databaser med begrep som ”dialog”, ”dialogisk endringsledelse” og lignende, for da ville ikke utvalget vært representativt for de faktiske bidrag. De kilder jeg har benyttet som ”informanter”, er derfor fremkommet på grunnlag av tips og råd fra samtaler og litteraturgjennomganger av ulike teoretikere og praktikere, men også på grunnlag av utvikling i egen hypotese underveis. Jeg vurderte innledningsvis om bidragene kun skulle representere de siste tiårene, med hensyn på å være relatert til nåtidige kontekstuelle forhold, men jeg ville ikke lete med dette som et absolutt kriterium, da jeg var redd for å gå glipp av noe. Det er derfor helt tilfeldig at det eldste bidraget er fra 1999, og at 79 % av bidragene er publisert i 2005, eller tidligere.

Det var via de innledende samtaler med Øystein Hatteland, at jeg ble tipset om først særlig å sette meg inn i Scharmer (2011) og Bos (2005). Fra tanker og kildehenvisninger i disse bøkene, så jeg nærmere på ulike forumer og institutter som benytter dialog i ulik retning, og andre retningsgivende teoribøker om dialogismen, som omhandlet, eller var skrevet av Bakhtin, Rommetveit, Bohm osv. Jeg besøkte også universitetsbiblioteket og snakket med bibliotekarer om tips og råd, og inspiserer hyllerader med relevant innhold innenfor ulike

faggrener. Under arbeidet med kapittel 2, og refleksjoner over de grunnleggende kunnskaper i feltet, opprettet jeg en digital dokumentbank hvor jeg sorterte bidrag ettersom hvordan de relaterte seg til dialoger. Eksempelvis som: ”rene dialogisme teorier”, ”strategi og kommunikasjon”, ”dialog som kilde for ledelse”, ”ledelsesbaserte dialoger, eller kommunikasjons og relateringsformer”, ”dialog, makt og innflytelsestaktikk” og lignende. Jeg testet hva som ble ansett som troverdig og interessant gjennom ulike typer veiledningsmøter (felles og individuelt), fokusgrupper og via egen erfaring. Slik ble kapittel 2 konstruert som først en beskrivelse av hvorledes dialogismen kan teoretiseres, dernest hvordan dette relaterte seg til min problemstilling, via spørsmål om hva vi da kan si at endring er, hvorfor og hvordan man gjør det. Dette gav meg noen graveredskap å ta med videre til dette kapitlet. Utvelgelse av data ble på denne måten en delvis styrt, og en delvis tilfeldig prosess.

I arbeidet med datafangsten til dette kapitlet ble utvelgelsen (inkludering eller ekskludering) mer strukturert ved at jeg hadde navnet på en del bidragsyttere og teoriretninger som jeg ville lære mer om, og flere begreper å benytte i søkene mine. I tillegg fikk jeg flere treff ved at jeg hadde blitt flinkere til å bruke søkefunksjonene i universitetets tilgjengelige søkemotorer og databaser, og hvilke av disse som dekket mine felt. Overordnet var spørsmålene jeg stilte til litteraturbidragene felles for alle, på den måten at de baserte seg på forskningsspørsmålene og bakenforliggende teori om dialogismen. Allikevel ble det ganske annerledes fokus og vektlegging av de svarene jeg kunne trekke ut fra de ulike bidragene, da de kommer fra bidrag som er så vidt forskjellige, og var utarbeidet for ulike formål. En kan si at jeg opererte med en intervjuguide analogt til et halvstrukturert intervju, der jeg var åpen for å forfølge ulike typer bidrag.

4.1.1. Litteraturoversikt og resymé

Databidragene mine ble i første omgang sortert etter kildehenvisning, hensikt og argument, metode og funn, kjernesiteringer, og mine notater. De fremkom, som beskrevet over, ved først å søke i vide temaer, før akkumulert innsikt gjorde at jeg kunne konkretisere søkene mer og mer. Videre ble det ved gjennomlesning ofte slik at ett funn førte til det neste gjennom henvisninger og/eller søk med nye begrep. Forkastelse eller inkludering skjedde på bakgrunn av nøye gjennomlesning. Etter mange runder, bestemte jeg meg for å beholde og bruke dataene i de 24 datakildene, som er presentert under. Presentasjonen vil inneholde litteraturoversikt og et kort resymé av innhold. Ulike bidrag vil fanges opp igjen i forskningsspørsmålene kapittel 4.2 til 4.5.

1. Isaacs, W. (1999b). Dialogic leadership. *The System Thinker*, 10(1), s. 1-5.

Denne artikkelen er publisert i den vitenskapelige journalen "The Systems Thinker", som er opptatt av teori og praksis i lærende organisasjoner. Grunnlaget er en bok forfatteren har skrevet samme år [Isaacs, W. (1999a). *Dialogue and the art of thinking together: a pioneering approach to communicating in business and in life*. New York: Currency]. Jeg har lest og brukt begge, men artikkelen fokuserer spesifikt på ledelse i relasjon til dialog, og jeg bruker derfor "intervjuet" med den her. I artikkelen argumenterer forfatteren med at nåtidige organisasjoner opplever at menneskelig interaksjon og kommunikasjon ikke fungerer, og at man sliter med å finne effektive måter å snakke og tenke sammen på, for å løse dette. Han introduserer "dialogisk ledelse" som hovedkilde for konkurransefortrinn og organisasjonseffektivitet. Det er en tilnærming som kan skape arenaer hvor fragmentering kan oppløses og frembringe kollektiv visdom. Dialogisk endringsledelse karakteriseres som en måte å lede på, hvor man i ulike situasjoner benytter konversasjon til å avdekke skjulte kreative potensial. Forfatteren bygger på David Kantor og introduserer en modell hvor det vises til fire handlingskapabiliteter, og fire praksiser for dialogisk ledelse, hvor nøkkelen er å oppnå balanse.

2. Doolen, T. L., og Worley, J. M. (2006). The role of communication and management support in a lean manufacturing implementation. *Management Decision*. 44(2), s, 228-245.

Artikkelen er publisert i den vitenskapelige journalen "Management Decision", som offentliggjør ledelsesrelatert forskning. Formålet til artikkelen er å undersøke lederes rolle i LEAN- implementeringer. I tillegg undersøkes slike implementeringers påvirkning på kommunikasjonen innad i organisasjonen. Metoden er casestudie, med datainnsamling via observasjoner, strukturerte og ustrukturerte intervju, og kartlegging av selve verdikjeden. Finner at ledelsesstøtte og kommunikasjon ikke er endimensjonalt relatert til suksess, men har et komplekst sett av relasjoner mellom seg. God kommunikasjon finner de har både tangible og intangible effekter på organisasjonen.

3. Lies, J. (2012). Internal communication as power management in change processes: Study on the possibilities and the reality of change communications. *Public Relations Review*. 38, s, 255-261

Artikkelen er publisert i den vitenskapelige journalen "The Public Relations Review", som fokuserer på forskning om PR, kommunikasjon, meningsformasjoner, ledelse, og lignende. Forfatteren mener å se en økende trend i at endringsledelseslitteraturen endres i retning av å tilby mange holistiske tilnærminger for hvorledes man synkront kan benytte harde (i.e. påvirke strategier og strukturer) og myke (i.e. bruke kommunikasjon til å påvirke humør, motivasjon, holdning) faktorer i implementeringsarbeidet. Forfatteren ser på endringskommunikasjon som den delen av endringsledelse, hvor det fokuseres fullstendig på de myke faktorene. Det ses på som et gruppeovergrepene fenomen, som kan gi støtte eller motstand og dermed er vanskelig og til dels ukontrollerbart.

4. Distefano, J. J., og Maznevski, M. I. (2000). Creating Value with Diverse Teams in Global Management. *Organizational Dynamics*. 29(1), s, 45-63

Artikkelen er publisert i den vitenskapelige journalen "Organizational Dynamics", som hovedsakelig er opptatt av organisasjonsatferd og utvikling. Forfatterne benytter litteraturundersøkelse og følgeforskning når de ser nærmere på "multikulturelle team". De mener det er interessant at kulturelle forskjeller klart forklarer hindringer for effektiv interaksjon, samtidig som det muligens er det største potensialet for verdiskaping. Globale team med alle sine ulike erfaringer og ideer m.m. skulle i teorien skape signifikante konkurransefordeler, men forfatterne finner det statistisk bevist at homogene team i praksis har bedre løsningskvalitet enn de globale (mangfoldige) teamene. Forskerne undersøker hva som skiller de som presterer dårlig, fra de som presterer godt, og hva som skal til for å løfte de som presterer dårlig. De mener det er tre steg som skal til for å skape verdi: 1. Kartlegging, for å forstå forskjellene. Definere territorier, tegne kartet, vurdere terrenget. 2. Brobygging, for å kommunisere på tvers av forskjeller. Forberede grunnen, ved å ta det vi vet om de andre gjennom kartleggingen og anvende dette til å tilpasse egen atferd og tenkning. 3. Integrering, for å utnytte forskjellene. Integrering er der forståelse (fra kartleggingen) og kommunikasjonen (fra brobyggingen) forenes til produktive resultat. Mantraet er: Led deltagelsen, løs uenigheter, og bygg på ideer.

5. Rudolfsson G, Ringsberg K.C., von Post I. (2003). A source of strenght – nurses' perspectives of the perioperative dialogue. *Journal of Nursing Management*. 11, s, 250-257

Artikkelen er publisert i den vitenskapelige journalen "Journal of Nursing Management", som fokuserer på forskning som fremmer disiplinen om sykepleieadministrasjon og ledelse.

Forfatterne undersøker perioperative dialoger, som er en arbeidsmodell for hvordan man kan se på kommunikasjonen mellom sykepleiere og pasienter, fra og med de gjøres oppmerksom på hverandre, til operasjonen og rekovalensen er gjennomført. En kilde for kontinuitet i kommunikasjons og relasjonsmønstre, analogt til endringsprosesser hvor det fremlegges et holistisk syn på relasjoner og oppfølging av involverte parter. Gjennom intervjuer finner de at slike dialoger kan gis en kjernekategori, som de kaller ”kilder til styrke”, med to underkategorier av ”walking togheter” og ”creating a caring relation”. Sykepleierne følte at ved å bruke perioperativ dialog så ”gikk de sammen med” pasientene, gjennom hele prosessen, de lærte mer om pasientene, og var i stand til bedre planlegging.

6. Mårtensson, P., og Lee, A. S. (2004). Dialogical action research at Omega Corporation. *MIS Quarterly*. 28(3), s, 507-536

Artikkelen er publisert i den vitenskapelige journalen “MIS Quartely”, som fokuserer på kunnskap om informasjonsteknologi i relasjon til ledelsesmessige, organisatoriske og samfunnsmessige implikasjoner. Forfatterne bygger på et case studie av Omega konsernet (et pseudonym) i et tidligere arbeid av Mårtensson hvor meningen var at han skulle bistå adm.dir. med refleksiv tenkning om ”day-to-day” aktiviteter, og spille inn forslag til handlinger. Forfatterne foreslår, en tilnærming til aksjonsforskning, som de kaller dialogisk aksjonsforskning, hvor de mener at dette vil fremme vitenskapelig teori, og på samme tid løse eller bøte på ”real world” problemer. Forskerne presenterer noen funksjoner som skiller dialogisk aksjonsforskning fra andre former av aksjonsforskning.

7. Greenberg, J., Meiran, N., og Reiner, K. (2012). ”Mind The Trap”: Mindfulness practice reduces Cognitive Rigidity. *PLoS ONE*. 7(5), s, 1-8.

Artikkelen er publisert i den vitenskapelige journalen “PLoS ONE”, som gir ut primærforskning fra alle vitenskapelige disipliner. Forskerne er interessert i fenomenet med at vår erfaring kan blinde oss fra å gjenkjenne åpenbare løsninger på problemer. Forskning viser at bl.a. psykiatere og tilsvarende grupper har stor sannsynlighet for å overse korrekte diagnoser, i de tilfeller der situasjonene ikke samsvarer med deres egen erfaring. Ledere og andre beslutningstakere kan også ha problemer med å erstatte eksisterende prosedyrer med nye, enklere, og forbedrede versjoner av samme grunn. Slik blinding i møte med nye situasjoner kan anses som en form for kognitiv rigiditet som vanligvis oversettes med motstand mot endring, gjennom ens tro, holdning og personlige vaner osv. To eksperimenter undersøker relasjonen mellom mindfulness praksis og slik kognitiv rigiditet, hvor hypotesen

er at mindfulness kan være et middel for å redusere den kognitive rigiditet. De fant i begge eksperimentene, at de som var trente i å benytte mindfulness, var bedre i stand til å unngå å bli blindet av egen erfaring, og lete frem nye enklere løsninger. En kan si at de var i stand til å anføre seg en ”nybegynners tankesett” (s.6).

8. Adrian, A. D., Boje, D., og Jabri, M. (2008). Reconsidering the role of conversations in change communication: a contribution based on Bakhtin. *Journal of organizational change management*. 21(6), s, 667-685

Artikkelen er publisert i den vitenskapelige journalen ”Journal of organizational Change Management”, som har som formål å tilby alternative filosofier for organisasjonsendringer og utvikling. Forfatterne skriver en artikkel basert på sin erfaring, der de vil inspirere til et Bakhtiniansk perspektiv på konversasjoner i endringskommunikasjonen. Med det mener de å oppnå at endringsledere vil gå vekk fra et fokus på monologisk implementering av forhåndsbestemte endringer, til fordel for dialog i endringskommunikasjonen hvor man heller fokuserer på å få et ”overskudd av vårt kollektive seende”. De skiller dermed på konsensus som monolog (i.e. kreve at de undergitte er enige i endringsledelsens forhåndsbestemte ønskede utfall), og konsensus som dialog (i.e fokusere på dialoger for å avdekke og tilrettelegge for et ”kollektivt seende”). Forfatterne ber endringsledere om å spørre seg om menneskene i organisasjonen deres er objekter for kommunikasjon (i.e. monologisk endringskommunikasjon), eller subjekter i kommunikasjon (i.e. dialogisk kommunikasjon). Der man historisk har vurdert endringsprosesser til hvorledes skape vilje og aksept for endring, må vi i stedet gjeninnføre meningsskaping i kommunikasjonsprosessene, som et medium hvor sosial kunnskap kan vokse frem. Endring ledet gjennom dialogisk endringskommunikasjon har større sannsynlighet for å bli institusjonalisert, fordi den nettopp er skapt i en fase der man har stått mellom det kollektives mange ulike meninger.

9. Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications*. 10(2), s, 129-138

Artikkelen er publisert i den vitenskapelige journalen ”Corporate Communications”, som fokuserer på et helhetlig syn om organisasjoners kommunikasjon og ledelse. Forfatterens formål er å fremstille et konseptuelt rammeverk for å studere kommunikasjon i pågående organisatoriske endringer. Det utvikles en konseptuell modell for dette på bakgrunn av flere hypoteser han finner dekning for i litteraturen. Han mener å finne en viktig distinksjon mellom kommunikasjonens informative funksjon, og kommunikasjon som et middel for å

skape et felleskap. Elving mener at kommunikasjon i hans modell, ikke bare har en effekt på motstand, men også usikkerhet. Denne modellen skal altså på den ene side tilrettelegge for en kommunikasjon underveis i en endringsprosess for å redusere, eller ta bort motstand. På den andre siden mener han den skal ivareta håndtering av usikkerhet, og dennes påvirkning for vilje til endring. Da er det viktig med både kommunikasjon som gir faktainformasjon, og kommunikasjon som har som mål å skape et felleskap som antas å redusere usikkerhetsmomenter.

10. Syvänen, S., Tappura, S., Loppela, K., Kasvio, A., Lundell, S., og Tikkamäki, K. (2012). Dialogic leadership promoting sustainable working life and innovativeness. (Konferansebidrag til den 44'de årlige internasjonale "Nordic Ergonomics and Human Factors Society" konferansen [NES2012]). Sverige, Saltsjöbaden: NES2012

Artikkelen er publisert som et konferansebidrag, der forfatterne informerer om "Dinno", et Finsk multidisiplinært forskningsprogram om "Dialogisk Ledelse". Forskningsprogrammet startet i 2012 og er foreløpig støttet økonomisk til og med 2014. Programmet koordineres av Universitetet i Tampere BI/administrative fag. Førsteamanuensis, Syvänen, er vitenskapelig leder. Det overordnede målet er å undersøke hvordan organisasjoners innovasjonsevne og fornyelse kan fremmes ved dialogisk lederskap, og de inviterer til et multidisiplinært samarbeid. Forskningen er foreløpig økonomisk støttet til medio 2014. Jeg mener det vises med dette at dialogismen forsøkes inkorporert både som vitenskapelig fellesskap og profesjon.

11. Hertel, F., og Fast, M. (2010). Meningsgivende ledelse. (Konferansebidrag til Det Danske Ledelsesakademiets konferanse, Aalborg Universitet: "Et snit gennem dansk ledelse"). Danmark: Det Danske Ledelsesakademi

Det Danske Ledelsesakademiet hadde en konferanse i 2010, hvor utgangspunktet var at de mener verden og den organisatoriske virkelighet er annerledes, og skaper andre utfordringer enn i de foregående årtier. De savner bidrag til en større grad av entydighet i ledelsessammenheng, utviklet fra et tverrdisiplinært felts løsninger, som kan treffe ledere på tvers av ulike organisasjonstyper. I artikkelen jeg har plukket ut, gir forskere ved universitetet i Aalborg en presentasjon av sitt forskningsområde på denne konferansen. Forfatterne plasserer sitt bidrag innen feltet ledelsesfilosofi, og helt konkret bygger de på Weick, og undersøker hva ledelse er om man ser ledelse som et spørsmål om "sense-giving". De anser sense-giving som interessant, ved at det betyr en forskyvning i lederes fokus. Vekk fra

tradisjonelle perspektiv som fokuserer på styring og kontroll av medarbeideres meningsdannelser, til en dialogbasert samhandling hvor man prøver å skape grunnlag for felles meningsdannelse. Formålet er altså å diskutere nye perspektiv på ledelse, relevant til de utfordringer vi har i dag. Den felles meningsdannelsen de ser for seg, er en som omfavner og forholder seg til ulike former for mening. Eksempelvis eksistensiell meningsdannelse og relasjonelle meningsdannelser. Forfatterne er ikke så opptatt av ledelse i betydning av roller eller aktiviteter, men av den menings- og betydningsdannelsen som foregår mellom ledere og deres medarbeidere, forstått som den enkeltes virkelighets- og fortolkningshorisont. Slik representerer de et syn på organisasjoner som noe sosialt konstruert, og menneskene i dem som menings- og betydningsprodusenter. En plass illustrerer de organisasjonsmedlemmer, som "edderkopper" som lever i sitt eget "spinn". Dette spinnet forstår jeg kan tolkes som sosialt konstruerte meninger, som er institusjonaliserte. Derfor tolker jeg de logisk dit hen, at forandring må innebære endringer i dette "spinnet" vårt, av de eksisterende meninger og betydninger om virkeligheten og fortolkninger av denne.

12. Salem, P. (2008). The seven communication reasons organizations do not change. *Corporate Communications*, 13(3), s, 333-348.

Artikkelen er publisert i den vitenskapelige journalen "Corporate Communications", som tidligere beskrevet er et tidsskrift om organisasjoners kommunikasjon og ledelse. Forfatteren argumenterer for at lederes forsøk på organisasjonsendring sjeldent lykkes, og at dette henger tett sammen med feil i kommunikasjonsatferden. Det tas utgangspunkt i eksisterende teorier om dette, og en integrering av materialet fra tre casestudier om endringsprosesser, underlagt kommunikasjons- og organisasjonsstudier. Salem finner og beskriver deretter syv vanlige kommunikasjonsatferdsfeil som bidrar til at organisasjonsendringer mislykkes: Utilstrekkelig kommunikasjon (s.338), lokal identifikasjon (s.339), global mistillit (s.340), mangel på produktiv humor (s.341), dårlige mellommenneskelige kommunikasjonsevner (s.341-342), konfliktskyhet (s.342), og en upassende miks av løse og tette koplinger (s.343-344).

13. Dupouy, A., Jayaratna, N., Larrasquet, J. M., og Pilnière, V. (2007). Towards a dialogic management of cognitive competence. I Legardeur, J., og Martin, J. (red.). *Towards new challenges for innovative management practices*, 1, (s. 341-348), European Research on Innovation and Management Alliance [ERIMA]. Frankrike: ERIMA

Artikkelen er publisert som et bidrag til ERIMA symposiumet i 2007, som hadde fokus på innovative ledelsespraksiser. Forfatterne har undersøkt kompetanseinnholdet i hva som er nødvendig for å fremme innovasjon og endring. De har benyttet egne erfaringer, litteraturundersøkelser og intervju av ledere og innovasjonsansvarlige for å belyse dette. Funnene deres, mener de motsier tradisjonelle forenklete syn på innovasjon og fasilitering. De mener to motstridende begreper, henholdsvis ordensprinsippet og uordensprinsippet, må engasjeres samtidig, for at nyskaping skal kunne skje. Derfor er ikke en epistemologisk filosofi, og derav mer instrumentelle perspektiv, alene i stand til å håndtere disse motsetningsfulle prinsippene. Forfatterne foreslår derimot å bruke Morins "dialogi", som en løsning. Endringsledelse løftes dermed videre fra et fokus på klassisk atferdskompetanse alene, til en søken etter metakognitiv kompetanse som kan håndtere våre nåtidige komplekse situasjoner. Jeg forstår dem dit hen at ved å lære oss å tenke annerledes, oppnår vi handlingskompetanse i situasjoner som er ukjente for oss. Dialogismen er noe de således benytter som en metakognitiv kompetanse for å utfylle atferdskompetansene våre. Forfatterne skriver noe i retning av at vi først må spørre oss hva som må endres i vår tenkning, for å forstå situasjonen bedre, før vi ser hva vi kan endre i vår atferd. "To our mind, our ways of thinking must use epistemological modes of reasoning, issues have to be approached in a dialogical way; the issues we are dealing with must be considered by applying both opposite perspectives, considering them as acting in conflict as well as in mutual co-production relationships" (s. 347).

14. Anderson, D. L. (2005). "What you'll say is . . .": represented voice in organizational change discourse. *Journal of Organizational Change Management*. 18(1), s, 63-77.

Artikkelen er publisert i den vitenskapelige journalen "Journal of organizational Change Management", som er beskrevet over. Forfatteren har tolket diskursutdrag fra møter i et høyteknologisk selskap i det vestlige USA, som gjennomfører en organisasjonsendring. Han bygger på Bakhtin og diskursforskning om hvordan ulike tiders diskurser veves sammen til fremtidige diskurser, og undersøker hvordan denne praksisen forekommer diskursivt i dette selskapet. Funnene hans går i retning av at ved å bruke "representert stemme", finner organisasjonsmedlemmer ut hvordan en handling eller praksis virker, eller har virket tidligere via "snakk" med andre organisasjonsmedlemmer, og disse artikulere så hvorledes de pågående foreslåtte organisasjonsendringer kan "høres ut" i fremtiden. Slik fremkommer meningsskaping hvor den enkelte deltager blir i stand til å oversette "praten" om uttalte mål, til organisatorisk praksis. Forfatteren peker på at siden det foreligger bestemte

diskursmønstre, kan vi derfor utnytte kunnskap om hvorledes slike diskursive meningsforhandlinger foregår i endringsprosesser. Det er når organisasjonsmedlemmene har opparbeidet seg innsikt via slike diskurser, at de kan sammenligne og forandre fortidig og fremtidig ”prat”, og dermed oppleve endring.

15. Kongsvik, T. (2006). Lederkommunikasjon i endringsprosesser. *Magma*, publisert: 2/2006, hentet 15.04.13 fra URL: <http://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>

Artikkelen er publisert i den vitenskapelige journalen *Magma* som fokuserer på vitenskapsbidrag innen økonomi og ledelse. Forfatteren viser til at nåtidige krav til endring i mange sammenhenger overskrider tilpasningsevnen organisasjonene har, men hvor ledere ikke kan anses bare som passive ofre for endring, i det at de faktisk selv er sentrale påvirkere, blant annet gjennom sin fortolkning av endringspress og initiativene som følger. Hovedbudskapet er: ”Ledere bør ha et bevisst forhold til kommunikasjon i endringsprosesser” (s.6 i print). Våre ulike arbeidsmodeller for kommunikasjon blir da sentralt, i forhold til å vurdere hvilke konsekvenser ulike slike modeller får med hensyn til kommunikasjon i endringsprosesser. Det benyttes to ulike arketyper på kommunikasjon, henholdsvis formidlingsmodellen og kretsløpsmodellen, som er representanter for hvert sitt ytterpunkt i kommunikasjonsfeltet, og han viser disse modellenes konseptualisering og innvirkning på endringsprosesser. Dernest konkluderes det med at det vil være gunstig å se endring og begge kommunikasjonsmodellene i en sammenheng, hvor betydning og grad av dialog ses i sammenheng med endringers omfang. Han refererer Quirke og peker på at: ”Sett fra et ledersynspunkt blir det da et viktig poeng at *ulike typer endringer krever ulike kommunikasjonsstrategier*...Ulike grupper ansatte vil ha ulikt kommunikasjonsbehov i endringsprosesser. I tillegg kan det hevdes at jo større omfang endringen har, jo større vil behovet for involvering og dialog være” (s.5 i print).

16. Kocolowski, M. D. (2010). Shared Leadership: Is it Time for a Change? *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), s, 22-32.

Artikkelen er publisert i den vitenskapelige journalen “*Emerging Leadership Journeys*”, som publiserer studentprosjekter fra forskningskurs i tilknytning til en Ph.D. i Organizational Leadership Program, ved Regent University’s School of Global Leadership & Entrepreneurship. Forfatteren argumenterer med den nåtidige situasjonen for organisasjonene våre medfører et så stort press på ledere, at ingen alene er i stand til å inneha alle de evner,

ferdigheter og roller nødvendig for å håndtere de utfordringer vi står ovenfor. Derfor er teorier om delt lederskap viktige å vurdere. Han finner det bemerkelsesverdig at selv om konseptet med "shared leadership" (delt lederskap) har eksistert i århundrer, så er det svært lite forskning på feltet, og det meste av praksis og forskning faller inn under enten helsevesenet og/eller utdanningsvesenet. Denne artikkelen vurderer teoriene om delt lederskap, og han mener å finne både fordeler og svakheter. Artikkelen er interessant i forhold til dialogismen, for delt lederskap er noe som ofte settes i relasjon til dialogisk ledelse, og i tilfellet indikeres det potensielle fordeler og svakheter som man kan forske videre på. På side 27 og utover fremsettes det noen fordeler hvor han peker på at det er enighet om at ulike synergier og ekspertiser har sitt utgangspunkt fra en delt lederskapsmodell (i.e. utnytte ulike individuelle styrker og diversitet i meningsskaping, oppnå redusert stress). Forfatteren viser imidlertid til noen viktige svakheter (begrensninger) også. Ulike meninger om ledelse skapes eksempelvis gjennom myter, tradisjoner, kulturer og lignende. Slike meninger vil kunne påvirke til stor motstand mot en slik lederskapsmodell. Videre vil beslutningstakinger i slike delte lederskapsmodeller (bottom-up) nødvendigvis innebære større krav til prosess og konsensus, enn hva vi vil ha i tradisjonelle top-down styrte løsninger. Han finner også behov for å finne empiri som eventuelt kan underbygge at teambaserte strukturer gir bedre resultater enn "single-leader" styrte strukturer.

17. Lee-Davies, L., Kakabadse, N. K., og Kakabadse, A. (2007), "Shared leadership: leading through polylogue". *Business Strategy Series*. 8(4), s, 246-253.

Artikkelen er publisert i den vitenskapelige journalen "Business Strategy Series", som fokuserer særlig på ledelse og strategi. Forfatterne benytter bl.a. litteraturstudie og konseptualiserer en lederskapsmetode om "shared leadership". De hevder en slik konseptualisering vil være bedre i stand til å utnytte underliggende potensialer i organisasjoner, og gi mer bærekraftig og suksessfull ledelse, i form av å inneha et videre og mer langvarig perspektiv, enn andre "hero-leader" alternativ. Ledelsesmodellen blir definert som å lede gjennom polyloger (en flerstemmighet de definerer som multiple dialoger). Polyloger er noe de sier det må tilrettelegges for, der fundamentet for et delt lederskap ligger i samarbeids og fellesskapsløsninger. Meningsskaping i slike løsninger vil ikke bare skyldes ren utveksling av informasjon, men være en bevisst (polylogisk) prosess med fasilitering for mange resonneringer og innsigelser. Slike prosesser mener forfatterne medvirker til å tilfredsstille eksistensielle behov i mennesker, utover bare å tilrettelegge for deltagelse, samskaping og lignende.

18. Rose-Anderssen, C. og Allen, P. M. (2008). Diversity and learning for innovation: dialogue for collaboration. *Journal of Management Development*, 27(3), s, 307-327.

Artikkelen er publisert i den vitenskapelige journalen ”Journal of Management Development”, som fokuserer på bidrag til ledelsesfeltets utvikling, tenkning, forskning og praksis. Forfatterne benytter aksjonsforskning for å utvikle en tilnærming de mener vil forbedre våre lingvistiske evner, og styrke vår dialog for samarbeid. De mener dette fasiliterer for vellykket endring. De viser gjennom sine eksempler at for å sikre suksess i større endringsprosesser, må man først tilrettelegge for arenaer der samutvikling kan skje, gjennom at deltagerne gis mulighet til å dele en kollektiv fornuft (s.325). Slike prosesser hadde de selv erfaring med gav sterk gruppeidentitet blant deltakerne, ved at den enkeltes individuelle praksis og diskurssystem ble intervenert (s.324). Forfatterne mener demokratisk dialog er et verktøy for å utvikle den kollektive fornuftsskaping/meningskaping (s.325). I prosesser tilrettelagt for læring og endring, må deltakerne reflektere over sine individuelle erfaringer og teorier om endring sammen med de andre, derav kan man kollektivt teste ut og lage nye endringsteorier.

19. Heide, M., og Johansson, C. (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*. 13(3), s, 288-305.

Artikkelen er publisert i den vitenskapelige journalen ”Corporate Communication” som tidligere nevnt er opptatt av ledelse og kommunikasjonsbidrag. Denne artikkelen har en omfattende litteraturgjennomgang av feltet kommunikasjon og organisasjonsendring. Forfatterne ønsker å generere ny teori på området, og danner grunnlag for dette ved å integrere studiene i et rammeverk med stor rekkevidde, slik at man skal kunne identifisere de fleste tilgjengelige perspektiv og underbygge fremtidig forskning. Rammeverket deres tillater at kommunikasjon kan være et verktøy (i.e. rasjonelt system), en prosess (i.e. meningsskapende system), eller en sosial transformasjon (i.e. politisk system). De finner at til tross for at endringslitteraturfeltet er stort og populært, er det få tilbud av kommunikasjonstilnæringer til endringsinitiativ. Forfatterne peker ut tre utfordringer som de oppfordrer til mer forskning på. For det første må man utfordre verktøyperspektivenes konsepter i hvorledes endring og motstand til endring tilnærmes. For det andre oppfordrer de til mer utvikling av innsikt i fornuftsdannelsesprosesser. For det tredje oppfordrer de til å studere verbale og non-verbale kombinasjoner – for å gi innsikt i hvorledes endring er sosialt

transformert og formet – gjennom å se hva som knytter sammen kommunikasjonshandlinger og skjulte forståelser, verdier og forventninger.

20. Oswick, C., Grant, D., Michelson, G., og Wailes, N. (2005). Looking forwards: discursive directions in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. 18(4), s, 383-390.

Artikkelen er publisert i den vitenskapelige journalen ” Journal of Organizational Change Management”, som er beskrevet over. Forfatterne identifiserer via en litteraturstudie og egne bidrag en tradisjonell endringsdiskurs og en begynnende endringsdiskurs. Artikkelen gir et rammeverk for å klassifisere ulike former for organisasjonsendringsaktivitet, og de antyder retninger for fremtidig utvikling. De mener å finne at organisasjonsendringsfeltet er i endring med hensyn på hva som vektlegges. Spesielt mener de å avsløre en tendens til å gå fra problemsentrerte enkle intervensjoner til et fokus på kontinuerlige forbedringer. Videre mener de å se en økende oppmerksomhet på diskursbaserte tilnærminger, som blant annet er opptatt av strategisk mestring, identitet, refleksiv dialog, organisatorisk læring og lignende. Det interessante er altså at de finner en trend i feltets praksis, hvor man beveger seg vekk ifra et fokus på å demonstrere at endring har funnet sted, til et større fokus på endringsretorikk, som i å håndtere forventninger og persepsjoner av endring (s. 387).

21. Raelin, J. A. (2012). Dialogue and deliberation as expressions of democratic leadership in participatory organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. 25(1), s, 7-23.

Artikkelen er publisert i den vitenskapelige journalen ” Journal of Organizational Change Management”, som er beskrevet tidligere i kapittelet. Raelin sier artikkelen har to formål. Først å argumentere for demokratisk lederskap som en grunnleggende ledelsesform. Derneft at organisasjonsendringer må underbygges av tre grunnleggende praksisprinsipper, nemlig dialog, overveielse og demokratisk lederskap. Dialog betegnes som en autentisk utveksling mellom mennesker, og ses i relasjon til ”overveielse” som en beslutningstakende funksjon. Sammen ser Raelin de som kommunikasjonsmoduser forbundet med deltakende organisasjonsendringer. Slik deltakende organisasjonsendring (bottom-up) mener han bør erstatte top-down (i.e. monologiske diskurser) orienterte endringsmodus, som er uforsonlig med deltakende praksis. En slik endringsmodell mener han både er opptatt av å endre atferd i seg selv, og i å endre de bakenforliggende meninger og fortolkninger som menneskene har tillagt sin atferd.

22. Groysberg, B., og Slind, M. (2012). *Talk, Inc.: How trusted leaders use conversation to power their organizations*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press

Boken er publisert Harvard Business Review Press, som er utgiver av akademisk ledelseslitteratur, og er et heleid datterselskap av Harvard Universitet. Groysberg og Slind gjengir at de over flere år har intervjuet blant annet profesjonelle formidlere og toppledere, og på det grunnlaget har de utviklet en modell for lederskap som de kaller "organisatorisk konversasjon". Dette gjør de med grunnlag i å argumentere for at alternativet – en "kommando og kontroll" tilnærming – til ledelse viser seg mindre og mindre levedyktig. De argumenterer for at tradisjonelle kommunikasjonsmodeller spiller fallitt i nåtidige kontekster, og må erstattes av modeller som er mer dynamiske og forvaltende av mellommenneskelige konversasjonelle prosesser. Forfatterne mener deres modellforslag nettopp tilbyr dette. De identifisert fire elementer av organisasjonskonversasjoner, som de mener reflekterer de essensielle attributtene til slik mellommenneskelig konversasjon, og viser dette med praktiske eksempler hentet fra praksisfeltet gjennom hele boken. Det første elementet er intimitet (i.e. å komme nær hverandre i konversasjonene). Det andre elementet er interaktivitet (i.e. å promotere dialogiske konversasjoner). Det tredje elementet er inkludering (i.e. å involvere medarbeidere fra bredest mulig lag, via ulike arenaer). Det siste og fjerde elementet er intensjonalitet (i.e. å forfølge bestemte agendaer i konversasjonene).

23. O'Neill, A., og Jabri, M. (2007). *Legitimation and group conversational practices: implications for managing change*. *Leadership & Organization Development Journal*. 28(6), s, 571-588.

Artikkelen er publisert i den vitenskapelige journalen "Leadership & Organization Development Journal", som fra et globalt perspektiv er interessert i ulike aspekter relater til ledelses, organisasjons og personlig utvikling. Bakgrunnen for denne artikkelen bygger på data fra en to-årig longitudinell studie av en internasjonal organisasjons to salgskontorer. Disse dataene er benyttet til å utvikle en konseptualisering av denne artikkelens perspektiv på endringsprosess. Forfatterens målsetning med denne artikkelen er å vise at det ikke holder bare å konstatere at de fleste endringsinitiativ mislykkes, man må forstå hvorfor de gjør det. Dagens typiske forklaringer på implementeringssvikter syns ikke forfatterne er gode nok, og de foreslår derfor et alternativt perspektiv, som bygger på sosialkonstruktivistisk teori. I dette perspektivet anerkjennes konversasjoner å inneha en meget viktig legitimerende rolle og funksjon, noe som dermed logisk også er viktigste årsak når endringsimplementeringer

svikter. O'Neill og Jabri bygger på arbeider av Berger og Luckmann, og fremsetter fire legitimeringsnivå som anses som essensielle for hvorledes utfallet av endringsinitiativ bestemmes. Dermed mener forfatterne de gir endringsledere og endringsagenter et rammeverk for både vurdere og påvirke organisasjoners konversasjonelle legitimeringsprosesser, og dermed øke sannsynligheten for mer vellykkede endringsinitiativ. I studien fant de at endringsinitiativs suksess var avhengig av at ulike typer konversasjoner innad i organisasjonen var viktige for å legitimere ulike oppfatninger om virkeligheten. Endringsinitiativ lyktes dårlig hvis de bakenforliggende (nye) oppfatningene ikke ble assimilert inn i organisasjonens daglige språk i de ulike "leire".

24. Armenakis, A. A., og Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*. 15(2), s, 169-183.

Artikkelen er publisert i den vitenskapelige journalen "Journal of Organizational Change Management", som er beskrevet tidligere. Armenakis og Harris bygger på tidligere arbeid av Armenakis og jobber videre med konseptualisering av en kommunikasjonsmodell, som de kaller "the readiness modell", som jeg her oversetter til beredskapsmodellen. Denne ble opprinnelig sett i forhold til analyse av hvilken effekt endringsmeldinger har for å skape forberedthet og kapasitet for endringsinitiativ. Forfatterne identifiserer forberedthet, adopsjon og institusjonalisering som tre faser organisasjoner må igjennom underveis i endringsprosesser, og de benytter et casestudie de selv har gjennomført som eksempel. De mener at modellen deres, som har sitt fokus på utforminger av endringsmeldinger, og kommunikasjonen av slike meldinger, kan tjene som koordinasjonsmekanisme, rammeverk, eller en guide for de tre endringsfasene (forberedthet, adopsjon og institusjonalisering), gjennom å skape forberedthet for endring, promotere adopsjon av endringsideer, og til slutt institusjonalisere endringsinitiativet i organisasjonen. Modellens rammeverk spesifiserer både tre strategier for å formidle endringsmeldingene, og fem områder som en endringsmelding må henvende seg til.

4.1.2. Forskningsetiske betraktninger

I kapittel 3 henviste jeg kort til at etiske vurderinger har fulgt de praktiske parallelt gjennom hele prosessen med å utarbeide denne avhandlingen. Samtidig som jeg erkjenner at forskningens sentrale verdi og derav målsetning, er å produsere så sannferdig kunnskap som mulig, erkjenner jeg at det også foreligger krav til at andre verdier må ivaretas (Hammersley

og Atkinson, 1996:293). I avhandlingens ulike faser har dette måttet ivaretas på en så god måte som mulig. Jeg vil i det følgende kort reflektere over de viktigste avveininger i så måte.

Avhandlingens tematisering er i stor grad inspirert av, men også et resultat av Øystein Hattelands arbeider og samtaler med han, med hensyn på utvikling av min egen tolkning og problemstilling. Dette har det vært viktig å være åpen om av åpenbare kildehensyn, men jeg har også så klart og åpent som mulig beskrevet hvorledes jeg har konkludert som jeg har, og derfor foreligger det gode muligheter til kritikk.

I presentasjon av datagrunnlag, analyse og konklusjoner, er det klart at det har ikke vært mulig å gjengi alle resultatene i sine respektive fullstendige sammenhenger, da drøfting alltid innebærer reduksjon av dataenes mangfoldighet og detaljering (jf. Jacobsen, 2005:50). Det har derfor vært viktig for meg at det ikke skal kunne stilles spørsmålstejn med hensyn til hvorvidt jeg har brukt kildene mine på korrekte måter, og derav opprettholdt kravene til verdier og standarder for akademisk arbeid. Jeg støtter meg på Chris Hart (1998:181) over refleksjon av noen potensielle fallgruver, særlig relevant til denne avhandling.

Problematikk med forfalskning (ibid), som i faren for å fordreie andres arbeider på ulike måter, er forsøkt unngått på ulike måter. Jeg har tilstrebet å avklare med kilder som har vært benyttet på grunnlag av samtaler, forelesninger og kurs. Eksempelvis er samtaler som har vært teorigenererende, jamfør private samtaler med Hatteland (2012, 2013) og Johansen (2013), blitt avklart med den enkelte i enten muntlig eller skriftlig oppfølging, der jeg har redegjort for tolkning. Unntaket er uttalelser fra forelesninger av henholdsvis Røvik og Lindøe, som har vært gjennomført i tidligere år, men der siteringene de kom med er i direkte relasjon til den teorien de den gang gjennomgikk. Jeg har derfor ikke sett ytterligere behov for avklaring med dem. I øvrig bruk av andres arbeider har jeg passet på gode kildehenvisninger og korrekte siteringer, hvor jeg har understreket hvorledes jeg har tolket dem. Hvor kritisk, dypt, overførbart osv, det er mulig å analysere kildene mine er viktige etiske spørsmål, særlig når man som jeg tolker menneskelig opplevelser og erfaringer fra sekundærdata. Mye tid har derfor medgått til å etterstrebe at min forståelse kan anses som riktig og respektfull. Derav har jeg også implisitt forsøkt å unngå fallgruver som slurv med kildebruk, og plagiat (Hart, 1998:181).

Det fører meg videre til problematikk nummer to, fabrikkeringer (ibid), som i fallgruven med å presentere mine spekulasjoner som om de var fakta. Jeg har derfor vært meget påpasselig

underveis om nettopp å være åpen på hva som er mine spekulasjoner, hvorledes jeg har kommet frem til dem, og at de presenteres som ”betraktninger” fremfor ”fakta”.

4.2. Forskningsspørsmål 1

”Hva slags problemstillinger og forskningsspørsmål fokuserer den undersøkte litteraturen på, og i hvilken grad gir de bidrag til denne avhandlingens problemstilling?”

Bakgrunnen for spørsmålet:

Spørsmålet er overordnet ment å bidra til innsikt i hva kildene – som jeg peker på at benytter ulike dialogiske elementer – er opptatt av. Jeg har stilt meg undrende til hvor de kommer fra (e.g. faglig og geografisk), hva bakgrunnen til problemstillingene var (i.e. hva har de sett av bakenforliggende årsaker til problemer eller muligheter), og hvilke aspekter ved denne avhandlingens problemstilling er det som faktisk berøres, eller kan tenkes å utvides.

Overordnet sammendrag av alle surveyene:

Artiklene er svært forskjellige og dermed utfordrende å tolke. Jeg har derfor benyttet lemniskaten (jf. figur 2) som hjelpemiddel, så godt jeg kan i dette tolkningsarbeidet – både her og i de påfølgende underkapitler om analysen. Eksempelvis for å se hva slags begreper (jf. figur 2 pkt. C) de bruker på grunnlag av ulike perseptuelle iakttagelser (jf. figur 2 pkt. B), hvilke mål og ønsker (jf. figur 2 pkt. D) de setter seg, og hva slags handlinger/atferd dette medfører (jf. figur 2 pkt. E).

Helt generelt vil jeg innlede med at artiklene kommer fra aktører, hovedsakelig knyttet til akademiske utdanningsinstitusjoner, særlig innenfor lederskap, men det er også representanter for helseinstitusjoner (e.g. psykiatri og sykepleie), informasjons og kommunikasjonsstudier, og aksjonsforskning. Problemstillingene reflekterer i all hovedsak ”ettertraktede” løsninger, eller relevante problemstillinger, på utfordringer som enten er sterkt relatert, eller går direkte på ledelse og endringssituasjoner. De fleste forfatterne har sitt virke i – og derav brorparten av forskningen sin fra – hovedsakelig USA og Storbritannia. Men de har også oppgitt tilhørighet til Norge, Finland, Sverige, Danmark, Nederland, Frankrike, Tyskland og Australia. Jeg har ikke laget noen statistikk over dette, men der det har vært tilgjengelig har jeg merket meg opplysninger om deres ”tilhørighet og virke”. Disse opplysningene bekrefter en faglig og geografisk bred interesse for dialogiske temaer, sammenfallende med forventninger om feltet grunnlagt i kapittel 2.

De fleste forfatterne indikerer konklusjoner og bedømmelser de har gjort seg, på grunnlag av iakttagelser av ulike ”sammenbrudd”, eller ”feil”, i den interaksjonen, meningsskapingen, eller kommunikasjonen, som gjøres i våre sosiale felt – særlig sammenholdt med endringsrelaterte situasjoner i organisasjonslivet. Dette er problemstillinger som er særlig relevant for dialogsimen som jf. beskrivelser i kapittel 2 (jf. Lysklett, 2007:21) er opptatt av å vurdere situasjonelle og kulturelle kontekster, sosial interaksjon, felles tenkning og forståelse, sammenskrudd som gjensidig avhengige. Naturligvis ligger da fokus på muligheter eller problemer innenfor en slik konstruksjon. Det kan virke som om bidragene skiller seg mer ved enten, å relatere seg til kunnskapsfeltet vårt (e.g. bruke dialog som et epistemologisk verktøy for å forstå en kompleks virkelighet), eller til handlingsfeltet vårt (e.g. bruke dialogiske kommunikasjons- og relateringsformer for å oppnå engasjert medvirkning og utnytte kollektivets tause og uttalte innsikter). Forsøk på å kombinere begge deler er imidlertid også representert (e.g. dialogisk aksjonsforskning), men i mindre grad. Jeg vil også hevde at de dialogiske elementer generelt – være seg ferdigheter eller beskrivelser av grep – i større grad er uttrykt som middel, enn som mål i seg selv.

Alt tatt i betraktning mener jeg alle datakildene grovt kan inndeles i fire kategorier. Den første kategorien omtaler og vurderer dialogisk endringsledelse som et eget konsept, og jeg mener dette er representert med 3 av kildene. Den andre kategorien omtaler og vurderer lederes kommunikasjonsmåter i relasjon til endringsprosesser, og jeg mener dette er representert med 10 av kildene. Den tredje kategorien går på alternative perspektiver på ledelsesformer, som jeg mener er veldig nært relatert dialogisk ledelse, og jeg mener syv av kildene sorterer inn under dette. Fjerde og siste kategori ser på ulike dialogisk relaterte teknikker som er relevant for dialogisk endringsledelse, og her mener jeg de resterende fire kildene kan plasseres.

Analyse:

Jeg har i denne analysen prøvd å se nærmere på hva slags bakgrunn kildene har, hvor de arbeider, hva de er opptatt av, og hvordan dette eventuelt kan relatere seg til min problemstilling. Det har vært utfordrende for det opplyses om dette i svært ulik grad. Men det ser ut til at 18 av artiklene har brorparten av sine respektive forfattere, tilhørende rene ledelses (og handels) skoler, eller departement. De resterende tilhører departementer innenfor media og kommunikasjon (3 stk.), psykologi (1 stk.), produksjonssystemer og forskning (1 stk.), og sykepleie (1 stk.). Dialogiske elementer har i dette datautvalget en sterk relasjon til ledelsesfaget.

Forfatternes egne faglige og praktiske bakgrunner, er også i liten grad opplyst. Der jeg kan finne noe, ser jeg de viser til tverrfaglig bakgrunn, særlig fra atferdsfagenes grunndisipliner som psykologi, sosiologi, og lignende (e.g. kildene 4, 10, 15). Dette kan vi kjenne igjen ifra kapittel to, der både bidragsytere selv, og feltene teoriene deres anvendes i, er svært tverrfaglig orientert, men hovedsakelig innen atferdsfagenes grunndisipliner.

Bakgrunnen for problemstillingene er ulik, men er sterkt relatert til menneskelig atferd. Isaacs (1999b:1) er representant for kategorien som ser dialogisk endringsledelse som et eget ledelseskonsept, og han peker nettopp på atferden via den menneskelige interaksjon og kommunikasjon, som sentralt for organisasjoner. Sammenbrudd i disse vil føre til at man ikke klarer å finne : "...a way to talk and think together effectively to resolve these difficult issues" (ibid:2). Dermed er hans prosjekt med dialogiske ledelse å hente kunnskap fra dialogismefeltet for å: "...dissolve fragmentation and bring out people's collective wisdom" (ibid). Isaacs skriver senere om at nettopp essensen av dialog: "is an inquiry that surface ideas, perceptions, and understanding that people do not already have" (ibid). Det er dermed ved å bruke dialog som middel for ledere, at han mener de kan: "...shifts the quality of interaction in noticeable ways and, in turn, transforms the results that people produce" (ibid:5). Dette er en beskrivelse jeg mener gir den videste og mest overordnede kategoriseringen av en dialogisk ledelse, av alle artiklene, og som sterkest peker i retning av et behov for en slik type ledelse, både som et middel, men muligens og som et forslag til løsning på hvordan ledelse bør betraktes. Ytterligere to kilder peker på dialogisk ledelse som en spesifikk løsning på hva ledelse er, eller hvordan det bør praktiseres. Den første er Syvänen et al. (2012) som peker på muligheter og behov for å etablere et forskningsprogram rundt dialogiske ledelse, der man er interessert i å hente kunnskap om hvordan innovasjonsevne (i.e nyskaping) og fornyelse kan framhjelpes gjennom dialogisk lederskap. Den andre er Dupouy et al. (2007), som har en problemstilling hvor han ser om dialogisk ledelse av kognitiv kompetanse, vil hjelpe for å utvikle evne til kompleks tenkning nødvendig for innovasjon og endring.

Jeg finner det interessant hvordan disse informantene (forskerne) prøver "å komme til ordet" for å presentere sine problemstillinger. Syvänen et al. (2012) representerer et multidisiplinært forskningsprogram om dialogisk ledelse i Finland, og Dupouy et al. (2007) representerer det samme i Frankrike. Det peker på at konseptet om dialogisk ledelse har gryende miljøer av forskere i både Europa og USA, men at veien inn til undervisningsrommene for lederutdanning kan enda være lang. Problemstillingene til disse tre er sterkt relatert til

problemstillingen for denne avhandling, med hensyn på generelle ledelsesutfordringer, men de peker ikke spesifikt på hvordan dialogisk endringsledelse skal forholde seg til spesifikke endringsprosjekt. Det er heller ingen som peker på et praksisfelt bestående av dialogiske endringsledere i dag. Kun behovet for dette, eller med henvisning til eksempler på ledere som gjør mye av det teoriene anmoder til.

Den andre hovedkategorien omtaler og vurderer imidlertid lederes kommunikasjonsmåter i relasjon til endringsprosesser, mer spesifikt. Disse 10 artiklene (datakilde; 3, 15, 9, 2, 14, 23, 24, 19, 8, og 12) omhandler i all hovedsak en kritikk av tradisjonelle teorier om lederes kommunikasjons og former for samhandling, i ulike faser av endringsprosesser. Felles peker problemstillingene mot at tradisjonelle teorier legger opp til endringsprosesser med en for sterk grad av fokus kun på de harde faktorer (e.g. endrer struktur) og forhåndsbestemte utfall. Uten at man følger opp med myke faktorer i en pågående endringskommunikasjon (e.g. å påvirke holdninger, humør, usikkerhet, følelse av fellesskap, legitimering), hvor man etterstreber en kollektiv bevissthet (i.e. seende) og konsensus (i.e. engasjert medvirkning, forståelse og aksept) gjennom dialogiske virkemidler. Ingen av artiklene begrepsfester endringslederen som ”dialogisk endringsleder”, men av de rollene og praksisene som tillegges denne funksjonen, finner jeg problemstillingene nært relatert. I likhet med Shaw (1997, 2002) i kapittel 2, ser jeg at disse bidragene finner det essensielt at det er ved å påvirke konversasjonene i organisasjonen, at man foretar reell endring, derav er dialogiske funksjoner elementært. Ulikt syn på definisjoner av hva dialog er, og ulike epistemologiske betraktninger om i hvor stor grad den er egnet til å intervenere i kunnskaps og handlingsfeltet, gjør imidlertid at man har noe ulikt syn på hvor stort handlingsrom man har.

Den tredje hovedkategorien er interessant i så måte. For her legger de 7 artiklene (datakilde; 11, 16, 17, 18, 20, 21, og 22) opp til problemstillinger basert på at det i nåtiden er et behov for å tenke nytt om ledelse, mye likt argumentasjonen som ligger til grunn for dialogisk ledelse. Noen argumenterer for at en slik ny form for ledelse er delt ledelse, eller delt lederskap (Lee-Davies et al., 2007; Kocolowski, 2010; og Hertel og Fast, 2010). Andre mener det skal benevnes som demokratisk ledelse (Raelin, 2012), eller demokratisk dialog som middel for sin ledelse (Rose-Anderssen og Allen, 2008). De to siste artiklene er like gjennom at de vurderer en faktisk ledelsesform som organisatorisk kommunikasjon (Groysberg og Slind, 2012), eller ved å peke på at et slikt felt er i fremvekst (Oswick et al., 2005).

Den fjerde og siste hovedkategorien av problemstillinger omhandler de 4 artiklene (datakilde; 4, 5, 6, og 7) som ser mer isolert på ulike dialogisk relaterte teknikker relevant for dialogiske endringsledere. Greenberg et al. (2012) peker på at bruk av mindfulness (oppmerksomt nærvær) teknikker motvirker kognitiv rigiditet (i.e. en ”kognitiv blinding”), som gjør at ledere ikke klarer å erstatte eksisterende dårlige prosedyrer med nye, for man henger fast i gamle tankemønstre. Rudolfsson et al. (2003) ser på hvordan pasienter og sykepleiere kan dele inn hele sin dialog i tre faser, i forbindelse med en operasjon, hvor jeg mener problemstillingen og senere funnene er svært relevante, når man anser dette analogt på endringslederkommunikasjon og relatering med ansatte under endringsprosesser. Mårtensson og Lee (2004) ser på dialogisk aksjonsforskning, som noe signifikant annerledes enn andre måter å gjennomføre aksjonsforskning på. Jeg ser dette som relevant for hvordan dialogisk endringsledelse vil være signifikant annerledes enn andre måter både å tenke om, og utføre endringsledelse. Siste artikkelen er DiStefano og Maznevski (2000) og de ser på tre steg i hvorledes utnytte ”ulikhet” hos personer i team, særlig relevant for dagens globaliserte organisasjonsliv. For min problemstilling belyser denne artikkelen måter å ikke bare håndtere ulikhet, men omsette det til håndfaste og intangible verdier.

Konklusjon:

Jeg finner at min problemstilling i stor grad kan gjenfinnes i et felt, hvor det underbygges av vitenskapelige publikasjoner, utarbeidet av forskere som hovedsakelig er tilhørende, eller leverandører til, utdanningsinstitusjoner innen ledelse. Fellesnevneren for interessen ligger i en opplevelse av et sammenbrudd, eller dårlig kvalitet, på våre interaksjoner, kommunikasjoner, og meningsskaping, i våre sosiale felt. Noe som medfører store barrierer for blant annet endring, læring og trivsel.

Forskningen er representert av, og utført i, en rekke land, og innen et tverrfaglig felt, hovedsakelig representert av grunndisiplinene (e.g. psykologi, sosiologi, statsvitenskap) som leverer forskning til anvendte atferdsfag (e.g. ledelse, markedsføring). Og 79 % av datakildene tilhører år 2005 eller tidligere.

Det er relativt få bidrag som omhandler dialogisk ledelse (eller dialogisk endringsledelse) direkte, men ved å dele artiklene inn i fire ulike kategorier, ettersom hva som var essensen i deres problemstillinger, finner vi at dialogisk ledelse enten støttes av veldig like perspektiv, og/eller av relaterte teknikker og delprosesser.

Det er av ovenstående rimelig å slutte at dialogisk endringsledelse representerer et vitenskapelig belagt alternativ, til nye måter å vurdere ledelse på, med implikasjoner for både å kunne ledelse gjennom teori, og å være leder i praksis. Man kan forvente at feltet av teoretikere og praktikere, ville ha stor fortjeneste av å være mer observant på hverandre, og finne flere arenaer å dele kunnskapen på.

4.3. Forskningsspørsmål 2

”Hva slags teoretiske innfallsvinkler er valgt av den undersøkte litteraturen, og i hvilken grad gir de bidrag til denne avhandlingens problemstilling?”

Bakgrunnen for spørsmålet:

Spørsmålet er ment å bidra til innsikt i hva slags teori som anvendes for å belyse problemstillingene over. Hvordan og hvorfor benyttes disse teoriene, og kan de bidra til å belyse av sider ved min problemstilling?

Overordnet sammendrag av alle surveyene:

Kildene mine har i ulik grad forklart teoribruken sin, dette skyldes i all hovedsak bidragenes ulike form og metodebruk, og derav ulike tilhørende krav. Det er noen få tilfeller hvor kildene plasserer seg i, og refererer til et dialogismefelt. Men i hovedsak benytter de seg av fragmenter av dialogrelaterte teorier (e.g. kommunikasjonsstrategier og kommunikasjonsformer), relatert til sitt prosjekt. Det er imidlertid særlig to teoretikere, som er kjente bidragsytere til dialogteori, som flere har referert eller sitert til, og det er Bachtin (jf. datakilde nr: 8, 14, 21, og 23) og Buber (jf. datakilde nr: 1, 5, og 11). Ellers er det interessant at Berger og Luckmann benyttes av flere bidrag (jf. datakilde nr: 6, 11, 19 og 23) til særlig å underbygge refleksjoner relatert til sosialkonstruktivisme, og menings- og betydningsdannelse. Dette reflekterer et viktig slektskap.

Analyse:

Det er kun ett tilfelle hvor ”dialogisme” som overordnet teoretisk tilnærming er benyttet, og det er i Dupouy et al. (2007). De benytter seg av den franske filosofen Edgar Morin sine konstruksjoner om dialogismen som et metateoretisk utgangspunkt. Morin er en filosof som jeg ikke har benyttet selv, da jeg kun finner franskspråklige publikasjoner av han, men jeg tror det er viktig å følge opp disse trådene videre. Jeg begrunner det med hva Dysthe (1996) pekte på i kapittel 2, hvor hun peker på Bachtin og Rommetveit som sentrale for utviklingen av

dialogismen til eget felt, men at Rommetveit i lang tid ikke kjente til Bachtins teorier, da de enda ikke var oversatt fra russisk. I forlengelsen av analysen om forskningsspørsmål 1, kan man spørre seg om flere ville ha benyttet seg av dialogiske metateorier om de hadde visst at de fantes. Jeg jobbet for eksempel en god stund med å plassere feltet i kapittel 2, før jeg ble gjort klar over dialogismen som et metateoretisk alternativ å tilnærme seg feltet med. Det er ikke et flittig brukt ”emneord” man kan søke etter i tilgjengelige artikler, og jeg leste om det ved en tilfeldighet, når jeg skummet bøker på biblioteket tidlig i prosessen. En annen årsak til at dialogismefeltet som metateoretisk alternativ, ikke er henvist til i særlig stor grad, kan være at man har fryktet at dette vil bli oppfattet som for ”slapt og teoriløst”, til å kvalifisere til de publikasjonskrav som vitenskapelige journalene krever. Eller i forhold til hva man tror er ”akseptert” å fremme til kollegaer under forskningssymposium og lignende. Atter en annen årsak kan ligge i translasjonsproblemer av teoriene, og jeg kan bruke meg selv som et eksempel. Det var utfordrende å lese Bachtin og ”å jeg-orientere” (jf. Ottesen, 2011b) teoriene hans.

En annen artikkel som har en dialogisk metateori, er Isaacs (1999b), det fremkommer ikke direkte av artikkelen, men utdypes i boka artikkelen bygger på (jf. Isaacs, 1999a). Videre må Isaacs selv anerkjennes for å være en viktig teoriproducent til feltet, hvor han bygger sine teorier hovedsakelig på arbeider utviklet i et dialogprosjekt, driftet av et forskningsprogram ved: ”...The Organizational Learning Center at MIT” (Isaacs, 1999a:xi). Et tegn på dette er at Syvänen et al. (2012:3) henviser til Isaacs (1999b), når de skal finne et innledende rammeverk å analysere dialogisk ledelse fra. Både Dupouy et al. og Isaacs representerer to av de tre artiklene som i klartekst anvender dialogisk ledelse. Det er nok i dette at også hovedforklaringen på ovenstående refleksjon ligger. ”Metateori” betyr at det er en teori, som har andre teorier som sitt studieobjekt. Derfor er det naturlig at kun disse tre artiklene, hvor det primære sosiale fenomen er dialogisk endringsledelse, faktisk anvender dialogisk metateori. Dette var et bevisst grep i denne avhandling jamfør kapittel 2, hvor dialogismen på mange måter ble anvendt til å studere de øvrige teorier som belyste våre spørsmål om dialogisk endringsledelse. De øvrige artiklene i datakildgrunnlaget for dette kapittel, så vi i analysen av forskningsspørsmål 1, at kun relaterer seg til bestanddeler av dialogiske teorier.

Noe klarhet mener jeg imidlertid Syvänen et al. (2012:1) kan frambringe, ved måten de har delt dialogisk ledelse inn i et teoretisk rammeverk, hvor dialogisk ledelse først baseres på: ”...theories of creativity, innovativeness, learning, motivation and leadership....in addition, it combines perspectives at the societal, organizational, workplace and individual levels”. Et

slikt rammeverk har ulike fagdisipliner, som er ”spesialister” på ulike tenkte problemstillinger tilknyttet anvendelsen av dialogisk endringsledelse. Derfor har de i forskningsprogrammet benyttet seg av det, når de har delt inn forskningen i ulike temaer, med tilhørende problemstillinger. Eksempelvis deler de ut ansvaret for å forske på: ”Dialogic competence and skills of managers in challenging situations...” til avdelingen for sikkerhet, ledelse og prosjektering ved Tempere universitetet (ibid:3). Dette er altså en måte å løse den teoretiske tilnærmingen til, og videre produksjon av, det dialogiske feltet.

Er det noen teoretikere som går igjen? Vi så i sammendraget at Bachtin, Buber, og Berger og Luckmann er teoretikere som må sies å være bredest representert. De to førstnevnte har vi selv benyttet i kapittel 2, i arbeidet med både å reflektere over, og plassere et dialogisk felt. For sistnevnte sin del, refereres Berger og Luckmann ofte som grunnleggere av begrepet ”sosialkonstruktivisme”. Det er jo et perspektiv nært beslektet med dialogismen, men jeg vil (jf. kapittel 2) argumentere for av verken det sosialkonstruktivistiske perspektivs subjektivistiske epistemologi, eller motstykket, en objektivistisk epistemologi fra et positivistisk perspektiv, tilfredsstillende alle de krav nåtidig kompleksitet setter til oss. Dupouy et al. (2007) fremsetter også, at kompleksitetstankegangen kun kan håndteres av dialog som epistemologi, for dermed å ivareta utnyttelse av både et ordensprinsipp (i.e. analytisk rasjonell tenkning og kontroll) og et uordensprinsipp (i.e. intuitiv skapende tenkning). Teori er en måte å forklare eller forstå på, for den består av begreper (jf. lemniskatens pkt. C, figur 2) vi har satt om noe i virkeligheten. Den virkeligheten som denne avhandlingen først og fremst retter seg mot, er imidlertid hva det er å være et menneske (endringsleder), som skal være ansvarlig for at endring skjer innenfor noen rammer. Jeg ser på dialogismen som noe som skal fange forskjellen imellom, på den ene side å ha oppskrifter eller teorier for endringsprosjekter, og på den andre side den direkte menneskelige erfaringen av å bli utsatt for dette. Begge sider er viktig, og dialogismen blir nærmest et bindeledd mellom teori og praksis.

De erfaringene vi gjør, kan vi ha noen eksplisitte, eller begrepsfestede kunnskaper om, som er lett å dele. Men ofte blir ikke erfaringene våre oversatt til noen begrep, men forblir taus kunnskap (Von Krogh et al., 2000). Det er ofte fra slike tause kunnskaper vi handler, og det er den: ”...understanding that enables us to produce behavior without thinking about it” (Isaacs, 1999a:51). Slik taus kunnskap er noe vi føler eller ser, og gjør at når vi handler på grunnlag av vår intuisjon, eller magefølelse, behøver ikke det å være irrasjonelt eller mystisk begrunnet (Behling og Eckel referert i DeWit og Meyer, 2010:58). Dette er nært relatert til et paradoks som vil påvirke vår tenkning når vi skal definere og løse problemer, og det kan hevdes at vi

opererer fra to ytterpunkt. I det ene opererer vi med et rasjonelt resonneringsperspektiv der problemer kan defineres gjennom en gjenkjennelse og analyseaktivitet, og løses gjennom en rasjonell formulerings- og analyseaktivitet, nærmest som en vitenskap (DeWit og Meyer, 2010:59-71). I det andre perspektivet opererer vi med et skapende (generativt) resonneringsperspektiv der problemer defineres gjennom refleksjons- og meningsskapende aktiviteter, og løses gjennom en kreativ forestillings- og handlingsaktivitet, nærmest som en kunst (ibid). La meg samtidig understreke at dette nettopp er ekstreme ytterpunkt, og jeg sier ikke at noen tenker kun fra det ene, det er en gråsoner her. Poenget mitt er at jeg mener dialogismen som perspektiv, ikke utelukker verken for det ene eller det andre, men åpner opp for at våre beslutningsprosesser kan tilnærmes på ulike måter. I kapittel 2.4.1. presenterte Mintzbergs og Westleys (2001:91) begreper om at man kan tenke seg tre tilnærminger til beslutningsprosesser. Det kan være som vitenskapelig planlegging (i.e. det å rasjonelt tenke seg ut noe, planlegge først), en kunstnerisk forestilling (i.e. det ”å se”, utforme modeller av først), eller som håndverkerens improvisasjonslæring (i.e. ved å gjøre først).

Konklusjon:

Dialogisme som teoretisk tilnærming, er kun benyttet i de få artiklene hvor dialogisk endringsledelse er det sosiale fenomen som undersøkes. Dette antas å henge sammen med at et dialogisk metaperspektiv er nødvendig, for både å ha et teoretisk utgangspunkt som favner forskjellen, eller gråsonen, av å stå mellom teori og praksis, og som tilrettelegger for å tolke andre teorier gjennom sine dialogiske linser. De andre artiklene – som kun omhandler problemstillinger knyttet til bestanddeler av dialogisk endringsledelse – benytter teori knyttet direkte til den del de undersøker.

Bidrag om dialogiske teorier, og især metateorier som dialogismen, kan være relativt skjulte for store deler av forskere innen ledelsesfeltet, ved at de ikke er oversatt til ”internasjonale språk”. Det teoretiske feltet om dialogisk endringsledelse i seg selv, må sies å være veldig lite p.t., men det er forskningsprogram som forsøker å utvikle feltet. Et eksempel der de har lyktes i å få økonomisk støtte og bred oppslutning fra samarbeidspartnere, er i det finske forskningsprogrammet (DINNO) på dialogisk endringsledelse. Suksessfaktorene virker å være at de seks forfatterne representerer ulike disipliner (e.g. ledelse, helse, sikkerhet, psykologi, økonomi, undervisning), og fant gjennom innledende arbeidsmøter et felles fokus, og komplementære forskningsproblemer som de respektive disiplinene kunne utfylle hverandre

med. Disiplinenes representanter tok eierskap til hver sine tema og forskningsproblem med seg tilbake til sine institutter, men rapporterer til en felles forskningsleder.

4.4. Forskningsspørsmål 3

”Hva slags dominerende funn har den undersøkte litteraturen, og i hvilken grad gir disse bidrag til denne avhandlingens problemstilling?”

Bakgrunnen for spørsmålet:

Spørsmålet er ment å bidra til innsikt i hva slags type funn som er typisk for feltet, og hva de eventuelt består av. Jeg er i tillegg åpen for spesielle funn som ville kunne indikere videre forskningsbehov. I begge tilfeller er det også interessant å vurdere i hvilken grad de gir noen bidrag til denne avhandlingens problemstilling.

Overordnet sammendrag av alle surveyene:

De funnene som artiklene viser til, speiles av de problemstillinger som forskningsspørsmål 1 har undersøkt. Derfor er det naturlig at vi ser funnene i relasjon til de fire kategoriene vi sorterte artiklene etter. Sett under ett har artiklene benyttet seg av ulike metoder, men litteraturstudier går igjen i nesten halvparten av studiene, som minimum én av metodene de har benyttet. Utover litteraturstudier nevnes det i hovedsak; casestudier, følgeforskning, aksjonsforskning, intervju, dialogseminar, diskursanalyse, observasjon, og eksperiment. Funnene er altså framkommet ved hjelp av bred metodebruk og feltforskning, og viser tydelig at dialog, ledelse, og endringsinitiativ, henger sammen på sterke, men komplekse måter.

I den første kategorien (3 artikler) - om tilbydere av dialogisk endringsledelse – viser Isaacs (1999b) til ulike typer funn tilknyttet suksesser i bruk av hans dialogiske ledelsesmodell, men det kreves støtte fra Isaacs (1999a), for å finne ut mer om hvordan han mener de faktisk fremkom. De to andre artiklene er mer konferansebidrag om forskningsprogram, og forskningsbehov, under opprulling. Kategori 2 (10 artikler) – om lederes kommunikasjonsmåter i relasjon til endringsprosesser – har funn som alle peker i retning av at ”god” kommunikasjon og lederstøtte er essensielt for vellykkede endringsinitiativ, mens feil i kommunikasjonsatferden gir mislykkede initiativ. Den tredje kategorien (7 artikler) – om alternative perspektiver på ledelsesformer, nært relatert dialogisk ledelse – finner i all hovedsak at demokratisk ledelse, eller delt ledelse, er sentralt for vellykkede endringsprosesser og driv i organisasjonen. Fjerde og siste kategori (4) – om ulike dialogisk

relaterte teknikker, relevant for dialogisk endringsledelse – har tre artikler analogt til ytre dialogers positive effekt for håndtering av ulike utfordringer, mens en artikkel omhandler indre dialogers positive effekt med hensyn til kognitiv rigiditet.

Analyse:

Det vil fare for langt i denne avhandlingen å gjennomgå alle funnene, men jeg vise noen, som særlig relaterer seg til denne avhandlingens problemstilling.

I artiklene til den første kategorien som dreier seg om dialogisk ledelse, er det Isaacs (1999b) som mest konkret viser til funn om hvorledes slik praksis gir resultater. Han viser hvordan man kan anskue en dialog som bestående av fire retninger, som står i et spenningsforhold til hverandre, der den dialogiske lederen kan fremme kvaliteten på denne dialogen ved bevisst å balansere den. Ved å gjøre det vises det til at kvaliteten på interaksjonene forbedres, og resultatene forbedres deretter. Metodikken bygger på teorier til David Kantors strukturdynamikk, som i sin tid ble utviklet for å identifisere og modifisere kommunikasjonsmønstre i familier¹². Dialogisk ledelse for Isaacs (1999b:5) er dermed en evne til å fokusere på to ting på en gang: "...the nature of the actions people take during an interaction and the quality of those interactions". Men at det er god effekt av å ha god kommunikasjon og gode relasjoner, er ikke i seg selv banebrytende funn. For meg er det mer interessant å se på hvordan funnene av fragmenter om god dialogisk endringsledelse, kan bli skoledannende og omsettbart til praktikerfeltet. Isaacs (1999b) har vært en banebrytende aktør i å begrepsfeste og forankre et utgangspunkt for dialogisk ledelse som et eget felt. Derfor mener jeg det er spennende at Syvänen et al. (2012) med sitt forskningsprogram nå tar utgangspunkt i dette feltet, og ser på hvilke forutsetninger, hindringer, og muligheter som ligger i å vurdere fenomenet dialogisk ledelse fra flere komplementære felt. For meg er dette et vesentlig funn, i den betydning at dialogisk ledelse er "akseptert" som teori og praksis, og man forsøker nå å meisle ut hva dette kan hjelpe oss med.

For kategori 2 som ser på elementer av dialogisk endringsledelse, ved å fokusere på kommunikasjonsmåter i relasjon til endringsprosesser, er det konsistente funn som indikerer at det er i "praten mellom oss", at forutsetninger for endring finner sted. For å tolke disse funnene er det greit å ha Tsoukas og Chia (2002) sitt syn på endringsprogram i bakhodet (jf. kapittel 2.3.1). For de er opptatt av å vise at endringsprogram ikke fungerer av seg selv, men

¹² Psykologen David Kantor har flere teorier, og for spesielt interesserte anbefales en tur innom hans institutt som ligger på denne linken: <http://www.kantorinstitute.com/index.html>

er avhengig av aktørenes finjusteringer i en strøm av interaksjoner og initiativ (ibid:568-569). Det er altså dialogismens samspillsorientering som kommer til syne. Jeg vil trekke frem Armenakis og Harris (2002) som har benyttet en kommunikasjonsmodell for å hjelpe en større bedrift gjennom en omfattende endringsprosess. De introduserer en slags lemniskatefigur (et möbius bånd¹³) for å illustrere de overordnede endringsfaser, som nettopp kommunikasjonen må virke innenfor. Fasene er “readiness” (i.e. arbeid for å være forberedt på endring), “adoption” (i.e. en prøve og feile periode hvor man vurderer hvordan det implementerte initiativ virker), og “institutionalization” (i.e. det nye er innført og blitt en norm man ikke stiller spørsmål ved lenger) (ibid:169-170). Denne måten å sette opp fasene på viser klart: “...that the phases of change overlap and that the whole process is continuous as institutionalized changes themselves become the focus of future change efforts” (ibid:169). Alle bidragene i denne kategorien, kan da egentlig bedømmes som implikasjoner for ulike kommunikasjonsstrategier, og selve kommunikasjonsinnholdet. Eksempelvis Anderson (2005), mener jeg peker mest på fasen ”adoption”, der han finner at endring avhenger av at organisasjonsmedlemmene har ”prøvd seg” frem til hva som kan fungere i fremtiden, ved hjelp av diskurser om fortidige, nåtidige og fremtidige praksiser. Et annet eksempel er O’Neil og Jabri (2007), som finner at om endringsinitiativ skal lykkes med utfallet av sine endringsinitiativ – altså innenfor institusjonaliseringsfasen – må de være bevisst de ansattes legitimeringsprosesser. Altså at man tillater at ”det nye” innføres og lar dette bli en norm. Lies (2012) kan være et eksempel på fokus over den første fasen av ”readiness”, der han påpeker behovet for at harde faktorer (e.g. strukturendring) må følges parallelt av endringskommunikasjon som håndterer myke faktorer. Slike kan være påvirkning av humør, holdninger, usikkerhet, og motstand. Oppsummert kan vi la Adrian et al. (2008) gi oss innsikt i, at om vi skal lykkes med å håndtere de overfor nevnte fasene, må vi se menneskene som subjekter for kommunikasjon, ikke objekter i kommunikasjon. Det krever i tilfellet en dialogisk involvering fra lederne.

Dette fører oss over til kategori 3, med alternative perspektiver på ledelsesformer, nært relatert dialogisk ledelse. For det har i bunn og grunn å gjøre med hva lederne våre legger opp til at relasjonene mellom leder og ansatt skal være. Artikkene i denne kategorien peker på at ved å legge opp til relasjoner preget av å anse de ansatte som en dialogpartner, vil skape verdi for virksomheten (e.g. Groysberg og Slind, 2012) samtidig som det skaper eksistensiell verdi

¹³ Möbius bånd er en figur hvor man kun har én flate og én ytterkant. Se Wikipedia for mer utfyllende informasjon: http://no.wikipedia.org/wiki/M%C3%B6bius%E2%80%99_b%C3%A5nd

(e.g. Hertel og Fast, 2010) for den enkelte. Dette må ikke forveksles med at ledere ikke skal være ledere lenger, de skal slik jeg forstår det fokusere på ”å lede gjennom andre”, som var et mantra jeg husker vi ble drillet i, da jeg gikk befalsskolen i 1999 (Befalsskolen for Infanteriet i Trøndelag). Da er det i tilfellet viktig å se forskjellen mellom ansvar og myndighet. Ledere må gi myndighet til de ansatte slik at de kan medvirke til gode prosesser og oppnå nødvendig handlingsrom, men ansvaret som leder skal ikke skyfles over på andre. Slik at det er fortsatt den dialogiske endringslederens ansvar å påse at de man har delegert myndighet til, utfører sin tjeneste som forventet. Ellers finner jeg det er interessant at Dupouy et al. (2012) fra kategori 1, innleder sin utgreiing med å vise til at blant annet ansattes deltagelse, er en nøkkel for suksess i virksomheter. Retningene er altså nært korrelert.

Den siste kategorien har interessante funn om dialogisk relaterte teknikker. Greenberg et al. (2012) bruker jeg som eksempel på at indre dialoger, som i mindfulness (oppmerksomt nærvær), hjelper på kognitiv rigiditet. Det er altså ikke bare i de ytre dialoger vi må være observante for å tilpasse oss etter de utfordringer vi møter. For ytre dialoger derimot, er det interessant med funnene til Rudolfsson et al. (2003). De undersøker hvordan sykepleiere og pasienter opplever å ha en helhetlig dialog under hele pasientforløpet, i tilknytning til en planlagt operasjon på et sykehus. Denne dialogen heter perioperativ dialog, og betyr at den omfatter dialogfasen før operasjonen, fra og med pasienten møter sykehuset. Den omfatter dialogfasen med pasienten under selve operasjonen, og dialogfasen etter operasjonen, under pasientens rekonvalens. Dette er en gjennomføring av dialogfaser jeg mener kan analogt legges på de fasene vi så Armenakis og Harris (2002) fremføre overfor, ved å bytte ut ”operasjon” med ”implementering av endringsinitiativ”. Funnene til dem begge er på mange måter like, hvor Rudolfsson et al. (2003) fant at sykepleierne (eller endringslederne om en vil) blant annet opplevde være i stand til bedre planlegging, relasjoner, og læring.

Konklusjon:

Funnene speiles tematisk av interesser og forskningsspørsmål, og er funnet ved hjelp av ulike metoder og fra ulike organisasjoner. Dialogisk ledelse har et miljø av forskere som bidrar til å forankre konseptet innen academia, og de forsker i brede temaer for hvilke implikasjoner utøvelse av slik ledelse gir. Det finnes modeller hvor endring og kommunikasjon ses i sammenheng, hvor fasene er overlappende, og endring ses på som noe kontinuerlig, da institusjonaliserte endringsinitiativ er fremtidens endringsmål. Dialogisk ledelse er nært knyttet til delt ledelse og dets like, men må ikke forveksles med ansvarsfraskrivelse fremfor

forsøk på å bemyndige medarbeiderne til å få handlingsrom. Ledere kan ha stor overføringsverdi fra praksiser i andre anvendte atferdsfag, eksempelvis dialogmodeller fra sykepleien.

4.5. Forskningsspørsmål 4

”I hvilken grad har litteraturen blinde flekker og/eller en kritikk mot denne avhandlingens problemstilling?”

Bakgrunnen for spørsmålet:

Spørsmålet er ment å bidra til en utvidet forståelse for hvorledes de undersøkte kildene dekker det dialogiske feltet, relevant til min problemstilling. Jeg er interessert i om kildene kan peke på noen blinde flekker og/eller representere en kritikk mot de teoretiseringer og antagelser som er foretatt.

Overordnet sammendrag av alle surveyene:

I artiklene er det få teorier som ser dialogisk endringsledelse som et eget felt, og jeg finner lite om særlig indre dialoger, og hvorledes lederen skal håndtere en veksling mellom, ikke bare de ytre dialogene, men også til seg selv. Kognitiv rigiditet, og handlingsrigiditet (e.g. Isaacs, 1999b; Greenberg et al., 2012; Dupouy et al. 2007) er nevnt av noen få, men det hadde vært ønskelig med mer teori rundt dette. Det er også enkelte artikler som kan peke på noen kritiske vurderinger av mine refleksjoner.

Analyse:

Når det gjelder blindpunkt så må empirien her også ses i forhold til resten av avhandlingen. Da blir det mer en bekreftelse på at det finnes teori om de ulike temaene omhandlende dialogisk endringsledelse, men den er svært fragmentert. Mer interessant blir det derfor å se at det er få, men heldigvis noen (e.g. Syvänen et al., 2012) som forsøker å trekke trådene sammen. Det har vi imidlertid omtalt utfyllende overfor.

Kritiske bemerkninger om min drøfting vil derfor være tema for resten av analysen. Syvänen et al. (2012) kan være en kritikk til at jeg kun konsentrerer meg om dialogisk ledelse relatert til endringsinitiativ. Men som nevnt tidligere er nettopp endring det som gjør ledelse relevant for meg, og jeg har noen rammer å forholde meg til i en mastergradsavhandling, som har medfører at jeg har måtte avgrense feltet. DiStefano og Maznevski (2000) kan utgjøre en

kritikk gjennom å peke på at ulikhet er bra og at vi kan oppnå verdi gjennom konkrete tiltak for å utnytte dette, noe jeg ikke har gått så mye inn på i denne avhandlingen.

Salem (2008) er observant på at kommunikasjon og relasjonsbygging også kan gjøre ting verre, gjennom ”kommunikasjonsfeil”, det har ikke jeg vært klar nok på. Jeg nevnte anti-dialogiske strategier og lignende i kapittel 2, men det ble mest på et filosofisk plan og lite praktisk rettet. Dupouy et al. (2007) kan jeg la kritisere meg for ikke å være godt nok bevandret i dialogiske metaperspektiv, hvor de peker på den franske filosofen Morin som kanskje har bedre, eller mer utfyllende teoretiseringer enn hva jeg har klart å finne om dialogismen. Oswick et al. (2005:384) bygger på Cheney et al. og beskriver hvordan man kan relatere saker som en retorisk strategi, der det blir sånn fordi man har sagt det sånn. Det vil si at man fort kan gjøre antagelser om noe, og glemme å stille spørsmålstegn ved det. Slik kan han muligens kritisere meg for ikke å ha vært kritisk nok til de argumentasjoner jeg har gjort.

Konklusjon:

Artiklene peker på blindpunkt i eksisterende teorier om feltet, men viktigst for denne avhandlingen er at det observeres et gryende felt av forskermiljøer som ønsker å trekke tråder sammen.

Gjennom denne kritiske refleksjonen på egen avhandling, i lys av utvalgt teori, er konklusjonen at jeg kunne ha vært mer observant mot tilfeller som er opptatt av å falsifisere mine antagelser. Jeg burde i større grad operasjonalisert hvordan man i praksis kan benytte teoriene, og forsøkt å få tak i oversettelser av flere viktige bidragsytere til dialogismen.

4.6. Oppsummering av sentrale funn

Problemstillingen min kan i stor grad kan gjenfinnes i et felt, underbygget av vitenskapelige publikasjoner. Forskerne er hovedsakelig tilhørende, eller leverandører til, utdanningsinstitusjoner innen ledelse. Fellesnevneren for deres interesse ligger i en opplevelse av et sammenbrudd, eller dårlig kvalitet, på den interaksjon, kommunikasjon, og meningsskaping, vi har i våre sosiale felt. Noe som medfører store barrierer for blant annet endring, læring og trivsel – som igjen er en nøkkel for organisasjoners suksess.

Dialogisk endringsledelse vil medføre nye måter å vurdere ledelse på, med implikasjoner for både å kunne ledelse gjennom teori, og å være leder i praksis. En slik ledelse er underlagt dialogismen som teoretisk tilnærming, men dette metaperspektivet er kun benyttet i et fåtall

publikasjoner, der ledelse er det sosiale fenomen som undersøkes. Dette er imidlertid et fokus for flere forskningsprogram som forsøker å utvikle feltet videre.

Funnene til den enkelte artikkel speiles tematisk av interesser og forskningsspørsmål. Generelt er det mange bidrag om hvorledes benytte kommunikasjonstilfeller for å klargjøre for endring, innføre endring, og institusjonalisere endring. Dialogisk ledelse er nært knyttet til ledelsesformer som ”delt ledelse”, men må ikke forveksles med ansvarsfraskrivelse, fremfor forsøk på å bemyndige medarbeiderne til å få tilstrekkelig handlingsrom. Videre forskning vil antas å legge noen skillelinjer. Påfallende få artikler hadde funn, eller omhandlet indre dialoger eksplisitt. Dialogiske endringsledere og forskere, kan ha stor overføringsverdi fra praksiser i andre anvendte atferdsfag, eksempelvis fra helsevesenets sykepleiere, psykologer og lignende.

Dette er et utvalg artikler som kan benyttes til kritisk refleksjon i forhold til denne avhandlingen. Det finnes nok også mange andre kilder som kunne ha bidratt til å utdype denne refleksjonen ytterligere, men det har ikke vært rom for dette i denne omgang.

5. KONKLUSJON

Jeg skal her svare på oppgavens problemstilling og avslutningsvis utlede noen anbefalinger.

5.1. Svar på problemstillingen

”Er dialogisk endringsledelse en god måte å håndtere endringsprosesser på?”

Jeg mener funnene som er presentert, analysert og konkludert tidligere i denne avhandlingen, underbygger påstanden om at dialogisk endringsledelse fungerer som et godt *middel* for vellykkede endringsprosesser.

Dialogisk ledelse, som sosialt fenomen, er gjenfunnet i denne avhandlingens empiri, med indikasjoner på at vellykkede reelle endringsinitiativ har sterke, men komplekse, relasjoner til en slik type ledelse. Det er særlig gjennom evne og innsikt til både å forstå kommunikasjonsatferden organisasjonsmedlemmer utviser når de utveksler meninger (i.e. deres interaksjon), og hvordan man kan påvirke og tilrettelegge for en slik interaksjon, at dialogisk endringsledelse kommer til sin anvendelse. Av denne refleksjonen vil jeg trekke den konklusjon at ”å være” dialogisk endringsleder, også er et *mål* for ledere, da det utgjør et sentralt fortrinn for egen utvikling som leder, i form av økt kapasitet og evne til å forstå individenes behov, og hvordan endringsprosesser på bakgrunn av dette kan gjennomføres på en mest mulig hensiktsmessig måte.

Jeg har forsøkt å være bevisst på ikke å peke ut et problem, for så å komme med et forslag om å tilby ”mer av det samme”. Det jeg i denne avhandlingen blant annet har påpekt, er at det nødvendig å stille grunnleggende spørsmål om hva ledelse må være for å passe inn i virkeligheten vi i dag opplever. Jeg har ikke prøvd å få virkeligheten til å passe inn i en ledelsesmodell. Derfor har vi gått en relativt lang vei, for å komme til denne konklusjonen. Jeg mener at det ble pekt på et reelt behov for kunnskap om dialogisk ledelse og endringsprosesser, som både overskred de teori-, forsknings- og praksisutviklingsbidrag som eksisterte, men som også kunne binde de sammen.

Min intensjon har ikke vært å finne den endelige oppskriften på hvordan endringsledelse skal praktiseres, men jeg har ønsket å bidra til å åpne opp for et felt hvor ulike teorier og praksiser om dialogiske elementer kan møtes, og danne grunnlag for videre utvikling. En av hensiktene med dette må være å kunne legge til rette for et dialogisk rom der man føler eksistensiell mening i å være. Jeg erkjenner at man ikke kan være i alle relasjoner på en gang, det har vi

problematisert, men man kan stille seg dialogisk som leder, og gjøre det man kan, for å fasilitere for at andre får muligheten til å gjøre det samme.

Teoretiske bidrag denne avhandlingen gir, omhandler i hovedsak å peke på et felt innen dialogisk endringsledelse, og se hvilke problemstillinger som går igjen, og hva de kan tilby av ny innsikt. Jeg mener at jeg gjennom dette har utfordret gamle begrep om ledelse og endring.

Praktisk relevans: Gjennom å analysere sentrale deler av litteraturen på feltet og synliggjøre viktige funn, blir det lettere å omsette teori til egen praksis. Praktikere vil kunne få inspirasjon og større innsikt i hvordan og hvorfor det er hensiktsmessig å benytte dialogiske prinsipper og virkemidler i en endringsprosess.

5.2. Anbefalinger

Til grunn for valg av tema i denne avhandlingen, lå en refleksjon over hvor det ble av mennesket, i dominerende litteratur og utdanning innenfor ledelse. Kvaløy (2012) uttrykker gjennom et innlegg i Dagens Næringsliv at vi har en ”organisasjonssvikt”, på grunnlag av at metodene som anvendes for å undersøke organisasjoner er for dårlige, og at vi på bakgrunn av dette ikke har god nok organisasjonsforståelse. Jeg ser den ideen analogt på ledelsesutfordringer, og foreslår at vi kan forske på ledelse med nye metoder og med nye mål. Derfor har jeg latt meg inspirere av dialogisk aksjonsforskning, som vi så et eksempel på i artikkelen til Mårtensson og Lee (2004), og ønsker å fokusere på et samspill mellom teoretikere og praktikere.

1. Anbefaling: Forskere innenfor ledelse må lage relevante teoretiske og praktiske problemstillinger og spørsmål sammen med praktikerne, ikke om dem.
2. Anbefaling: Forskere og praktikere må sammen søke etter forklaringer og kunnskaper på ovenstående, med utgangspunkt i problemer tilhørende den ”virkelige verden”.

Avhandlingen har argumentert for at dialogisk endringsledelse både er en god teori og praksis, men kan denne kompetansen tilegnes gjennom teoretiske studier alene? Henry Mintzberg mener ledelse ikke kan læres på skolebenken, men at det må være praktisk orientert. Han peker på at studenter uten praktisk ledererfaring ikke har tilstrekkelig refleksjonsgrunnlag for å kunne vurdere teorier som gode eller dårlige (Mintzberg, 2010; Ladegård, 1998). Samtidig minner Bård Kuvaas (2011) oss om at lang praksis som leder, ikke nødvendigvis er en garanti mot feiloppfatninger om god ledelse. Han hevder at: ”Mange

forsterker derimot sine dårlige teorier over tid fordi de bare vektlegger de erfaringene som stemmer overens med teorien ” (ibid). Jeg mener denne avhandlingen er med på å underbygge at ledelse er noe som konkret utøves: ”...gjennom lederes tenkning, kommunikasjon og væremåte i samhandling med andre mennesker” (Martinsen, 2013). Da er det rimelig å anta at man kan si noe om hva det må fokuseres på, og helst øves på, i utdanningssammenheng, når lederstudenter forbereder seg på å gå fra teori til praksis.

3. Anbefaling: Etter inspirasjon fra Syvänen et al. (2012) og deres pågående forskningsprogram knyttet til dialogisk endringsledelse, oppfordrer jeg andre nordiske forskningsinstitusjoner til å delta i dette programmet og gjennom videre forskning bidra til å utvikle feltet.
4. Anbefaling: Lederutdanninger bør ha et sterkere fokus på hvordan det i større grad kan legges til rette for at studentene kan reflektere over sammenhengen mellom teori og praksis når det gjelder endringsledelse.

Avhandlingen støtter opp om at praktisering av dialogisk endringsledelse er en viktig forutsetning for vellykket endring.

5. Anbefaling: Jeg oppfordrer organisasjonsmedlemmer til å reflektere over hvordan denne avhandlingens funn best kan implementeres i egen praksis.

Det eksisterer i liten grad forum, tankesmier og lignende, som tilrettelegger for erfaringsutveksling og samarbeid innen det dialogiske feltet. Under arbeidet med avhandlingen fant jeg imidlertid noen norske og internasjonale forum som har vært anvendelige for å orientere seg i feltet, og som har medlemmer som rapporterer om utbytte av å delta.

6. Anbefaling: Jeg vil oppfordre ledere til å slutte opp om de tverrfaglige dialogforumene som er tilgjengelig, for å bidra til å styrke et praktikermiljø, og videreutvikle kunnskap og innsikt på feltet.

LITTERATURLISTE

- Adrian, A. D., Boje, D., og Jabri, M. (2008). Reconsidering the role of conversations in change communication: a contribution based on Bakhtin. *Journal of organizational change management*. 21(6), s, 667-685
- Alteren, J. (2010). *Følelser er fornuft: Sykepleierutdanningen mellom gjerning og tekst*. (Doktoravhandling ved Senter for praktisk kunnskap, Profesjonshøgskolen, Høgskolen i Bodø [HiBO]). Bodø: HiBO
- Alvesson, M., og Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture: cultural change work in progress*. London: Routledge
- Alvesson, M., og Willmott, H. (1992). *Critical management studies*. London: Sage
- Anderson, D. L. (2005). "What you'll say is . . .": represented voice in organizational change discourse. *Journal of Organizational Change Management*. 18(1), s, 63-77. DOI: 10.1108/09534810510579850
- Armenakis, A. A., og Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*. 15(2), s, 169-183. DOI: 10.1108/09534810210423080
- Aspaas, K. (2012). *Raushetens tid*. Oslo: Aschehoug
- Bang, H. (2009). *Effektivitet i ledergrupper: En studie av sammenhengen mellom gruppeprosesser og teameffektivitet i ledermøter*. (Doktoravhandling ved Universitetet i Oslo [UiO]). Oslo: UiO
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Introduction: Resolving the tension between theories E and O of change. I Beer, M., & Nohria, N. (red.). *Breaking the code of change* (s. 1-33). Boston: Harvard Business School Press
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research: The logic of anticipation* (2. utg.). Cambridge: Polity Press
- Blindheim, B-T., og Røvik, K. A. (2011). Ledelse og bedrifters samfunnsansvar. I Otto Ottesen (red.). *Ledelse: å bruke teori i praksis* (s. 104-137). Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Bohm, D. (2010). *Om dialog / oversatt av Trude Monssen*. Oslo: Flux forlag

- Bolman, L. G., og Deal, T. E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler (4.utg.)*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Bos, L. (2005) *Forming judgements: A path to inner freedom*. Hinnerup: Ankerhus
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S. J., og Vanebo, J. O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget
- Chabris, C. F. og Simons, D. J. (1999). Gorillas in our midst: sustained inattention blindness for dynamic events. *Perception*.28. s. 1059-1074
- Collins, J. (2002). *Good to Great: Hvorfor noen virksomheter blir fremragende og andre ikke*. Oslo: Universitetsforlaget
- Collins, J. og Hansen, M. T. (2011). *Great by choice: Hvorfor noen virksomheter blomstrer til tross for usikkerhet, kaos og (u)flaks*. Oslo: Universitetsforlaget
- Danemark, B., m.fl (1997). "Generalisering, vitenskapelige sluttedninger och modeller för förklarande samhällsvetenskap". I Danemark et. al. (1997), *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur
- Danielsen, Å. (2011). *Rundt neste sving?: En organisasjonsteoretisk analyse av studiesentre som idé og praksis*. (Doktoravhandling. Universitetet i Tromsø [UiT]). Tromsø: UiT
- De Wit, B., og Meyer, R. (2010). *Strategy: process, content, context: an international perspective (4 utg.)*. Andover: South-Western Cengage Learning
- Distefano, J. J., og Maznevski, M. I. (2000). Creating Value with Diverse Teams in Global Management. *Organizational Dynamics*. 29(1), s, 45-63
- Donald, J. G. (2002). *Learning to think: Dicipinary perspectives*. San Francisco: Jossey-Bass
- Doolen, T. L., og Worley, J. M. (2006). The role of communication and management support in a lean manufacturing implementation. *Management Decision*. 44(2), s, 228-245.
- Dupouy, A., Jayaratna, N., Larrasquet, J. M., Pilnière, V. (2007). Towards a dialogic management of cognitive competence. I Legardeur, J., og Martin, J. (red.). *Towards new challenges for innovative management practices, 1*, (s. 341-348), European Research on Innovation and Management Alliance [ERIMA]. Frankrike: ERIMA

- Dysthe, O. (1996). Innleiing. I Dysthe, O. (red.). *Ulike perspektiv på læring og læringsforskning* (s. 5-21). Oslo: Cappelen akademisk forlag
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications*. 10(2), s, 129-138. DOI:10.1108/13563280510596943
- Fay, B. (1996). *Contemporary philosophy of social science: a multicultural approach*. Oxford: Blackwell
- French, W. L. og Bell, Jr., C. H. (1999). *Organization development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (6. utg). New Jersey: PrenticeHall, Upper Saddle River.
- Fugelli, P. (2012, 22. oktober). *Folkehelse for unike mennesker*. Stavanger Aftenblad, s. 3
- Garnes, Å. (2009). *Prosjektledelse og usikkerhet*. Fra nettutgave av Magma. Publisert 06-2009. Hentet 15.02.13 fra: <http://www.magma.no/prosjektledelse-og-usikkerhet>
- Gagliardi, G. & Sunzi. (2005). *Sun Tzu's The art of war og kunsten å lede*. Oslo: Hegnar Media AS
- Gilje, N., & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget
- Gjerstad, N. (2013, 30. januar). *Slik tegnet han Hitler for antinazistisk avis*. Aftenposten, s. 44-45.
- Greenberg, J., Meiran, N., og Reiner, K. (2012). "Mind The Trap": Mindfulness practice reduces Cognitive Rigidity. *PLoS ONE*. 7(5), s, 1-8. DOI:10.1371/journal.pone.0036206
- Grey, C. (2009). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations* (2. utg.). London: Sage
- Groysberg, B., og Slind, M. (2012). *Talk, Inc.: How trusted leaders use conversation to power their organizations*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press
- Gulbrandsen, P. (2010). *Kunne medisiner eller være lege? Om utvikling av personlig kompetanse i legerket*. Foredrag filosofisk poliklinikk, Bergen, 3. november 2010. Hentet 15.05.13 fra: www.uib.no/filearchive/kunne-medisiner-eller-vaere-lege.pdf

- Guneriussen, W. (1999). *Aktør, handling og struktur: grunnlagsproblemer i samfunnsvitenskapene* (2.utg.). Oslo: Tano Aschehoug
- Hammersley, M. & Atkinson, P. (1996). *Feltmetodikk; oversatt av Tone M. Anderssen og Ane Sjøbu; Norsk forord ved Ragnvald Kalleberg*. Oslo: Ad Notam Gyldendal
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review: releasing the social science research imagination*. London: Sage Publications
- Hatteland, Ø. (2011). Lemniskaten: en modell av ledelsesprosesser. I Otto Ottesen (red.). *Ledelse: å bruke teori i praksis* (s. 210-238). Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Heide, M., og Johansson, C. (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*. 13(3), s, 288-305. DOI: 10.1108/13563280810893661
- Hertel, F., og Fast, M. (2010). Meningsgivende ledelse. (Konferansebidrag til Det Danske Ledelsesakademiets konferanse, Aalborg Universitet: ”Et snit gennem dansk ledelse”). Danmark: Det Danske Ledelsesakademi
- Isaacs, W. (1999a). *Dialogue and the art of thinking together: a pioneering approach to communicating in business and in life*. New York: Currency
- Isaacs, W. (1999b). Dialogic leadership. *The System Thinker*, 10(1), s. 1-5.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2.utg). Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, S. O. (2011). *Myter og erfaringer om ledelse: et kompleksitetsperspektiv*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Johansen, R. A. (2013, 30. januar) *Prosjekt som verktøy i utviklingsprosessen: «Saman om ein betre kommune»*. [Presentasjon til Kommunal- og regionaldepartementets program: Saman om ein betre kommune]. Hentet 19.04.13 fra

http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Prosjekter/Saman_om_ein_betre_kommune/Roald_Johansen.pdf#search=roald%20johansen

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Koccolowski, M. D. (2010). Shared Leadership: Is it Time for a Change? *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), s, 22-32.

Kongsvik, T. (2006). Lederkommunikasjon i endringsprosesser. *Magma*, publisert: 2/2006, hentet 15.04.13 fra URL: <http://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>

Krogh, G., Ichijo, K., og Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap : hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner; til norsk ved Sølvi Lillejord; forord ved Egil Sandvik*. Oslo: NKS forlaget

Kuvaas (2011, 10. mai). *Villedet av praksis*. Dagens Næringsliv, s. 43.

Kvaløy, O. (2012, 12. oktober). *Organisasjonssvikt*. Dagens Næringsliv, s. 3.

Kvalnes, Ø. (2012, 20. august). *Etikk og yringsklima*. Dagens Næringsliv, s. 27.

Ladegård (1998). *Ledelse kan ikke læres i et klasserom*. Magma. Publisert 01-1998. Hentet 14.01.13 fra: <http://www.magma.no/ledelse-kan-ikke-laeres-i-et-klassem>

Lee-Davies, L., Kakabadse, N. K., og Kakabadse, A. (2007), "Shared leadership: leading through polylogue". *Business Strategy Series*. 8(4), s, 246-253. DOI: 10.1108/17515630710684295

Lies, J. (2012). Internal communication as power management in change processes: Study on the possibilities and the reality of change communications. *Public Relations Review*. 38, s, 255-261

Lindøe, P. H. (03. oktober 2012). *Aksjonsforskning*. [Utdelte forelesningsnotater MEN 115]. Stavanger: Universitetet i Stavanger.

Lysklett, S. R. (2007). *Dialog mellom ideer: Idéutviklingens vilkår i arbeidsgruppemøter*. (Doktoravhandling, Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet [NTNU]). Trondheim: NTNU

- Lysvåg, C. (2012, 03. mai). Søvnsens filosofi [Radioepisode - Podcast]. I *Ekko*, NRK P2. Oslo: Norsk Rikskringkasting. Hentet fra: http://nl.nrk.no/podkast/aps/20062/nrk_ekko_-_et_aktuelt_samfunnsprogram_2012-0503-1228_6347164499.mp3
- McGreevy, M. (2009). Why change works sometimes. *Industrial and Commercial Training*, 41(6), s, 305-313.
- Machiavelli, N. & Bingen, J. (1998). *Fyrsten / Niccolò Machiavelli; oversatt og med innledning av Jon Bingen*. Oslo: Grøndahl Dreyer
- Martinsen, Ø. L. (2013, 25. februar). *Cand. du ledelse?* Dagens Næringsliv, s. 27.
- Matlary, J. H. (2013, 28. februar). *Tysk fornuft i Italia*. Dagens Næringsliv, s. 4.
- Mintzberg, H. og Westley, F. (2001). Decision making: It's not what you think. *MIT Sloan Management Review*, 42(3), s. 89-93.
- Mintzberg, H. (2010). Ned med heltene! Henry Mintzberg om god og dårlig ledelse. Ledelse i dag, nr.3, mars 2010. I *Endringsledelse 1: MEN105: artikkelsamling [2010]*. Stavanger: Universitetet i Stavanger, Det samfunnsvitenskapelige fakultet
- Morgan, D. L. (2007). Paradigms Lost and Pragmatism Regained: Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), s. 48-76. DOI: 10.1177/2345678906292462
- Mårtensson, P., og Lee, A. S. (2004). Dialogical action research at Omega Corporation. *MIS Quarterly*. 28(3), s, 507-536
- NOU 2012:14. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*. (Norges offentlige utredninger [NOU]). Oslo: Departementet.
- Olsvik, E. H. (2011) *Eksistens og dialog: en kritisk innføring i psykologisk teori og praksis*. Oslo: Scandinavian Academic Press
- O'Neill, A., og Jabri, M. (2007). Legitimation and group conversational practices: implications for managing change. *Leadership & Organization Development Journal*. 28(6), s, 571-588. DOI: 10.1108/01437730710780994

Oswick, C., Grant, D., Michelson, G., og Wailes, N. (2005). Looking forwards: discursive directions in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. 18(4), s, 383-390. DOI: 10.1108/09534810510607074

Ottesen, O. (2011a). Innledning. I Ottesen, O. (red.). *Ledelse: å bruke teori i praksis* (s. 13-24). Kristiansand: Høyskoleforlaget

Ottesen, O. (2011b). En referansemodell av endringsledelse. I Ottesen, O. (red.). *Ledelse: å bruke teori i praksis* (s. 25-80). Kristiansand: Høyskoleforlaget

Passer, M. W., og Smith, R. E. (2001). *Psychology: frontiers and applications*. Boston: McGraw-Hill

Pettigrew, A. M. (2000). Linking Change Processes To Outcomes: A Commentary on Ghosal, Bartlett, and Weick. I Beer og Nohria (red.). *Breaking the code of change* (s. 243-265). Boston: Harvard Business School Press

Raelin, J. A. (2012). Dialogue and deliberation as expressions of democratic leadership in participatory organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. 25(1), s, 7-23. DOI: 10.1108/09534811211199574

Rerup, C. (1999). Jazzimprovisation og USA´s femte reise til månen. *Ledelse i dag*, 9(2). s. 144-158

Roaldseth, B. O. (2011). *Filosofisk tenkning gjennom dialog*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Rommetveit, R. (1996). Læring gjennom dialog. Ei sosiokulturell og sosiokognitiv tilnærming til kunnskap og læring. I Dysthe, O. (red.). *Ulike perspektiv på læring og læringsforskning* (s. 88-104). Oslo: Cappelen akademisk forlag

Rose-Anderssen, C. og Allen, P. M. (2008). Diversity and learning for innovation: dialogue for collaboration. *Journal of Management Development*, 27(3), s, 307-327. DOI: 10.1108/02621710810858623

Rudolfsson, G., Ringsberg, K.C., og Von Post I. (2003). A source of strenght – nurses' perspectives of the perioperative dialogue. *Journal of Nursing Management*. 11, s, 250-257

Røvik, K. A. (1998). *Moderne Organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Oslo/Bergen: Fagbokforlaget

- Røvik, K. A. (2007). *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Salem, P. (2008). The seven communication reasons organizations do not change. *Corporate Communications*, 13(3), s. 333-348. DOI: 10.1108/13563280810893698
- Scharmer, C. O. (2011). *Teori U: lederskap som åpner fremtiden: mot en ny sosial teknologi – presencing. / Oversettelse Målfrid Rydningen*. Hinnerup: Ankerhus
- Seikkula, J. (1996). *Öppna samtal: Från monolog till levande dialog i sociala nätverk. / Jaakko Seikkula; översättning av Jukka Piippo*. Stockholm: Mareld
- Schein, E. H. (1985) *Organizational culture and leadership: A Dynamic View*. San Francisco, California: Jossey-Bass Limited.
- Shaw, P. (1997). Intervening in the shadow systems of organizations: consulting from a complexity perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), s. 235-250.
- Shaw, P. (2002). *Changing conversations in organizations: a complexity approach to change*. London: Routledge
- Skivenes, M., og Trygstad, S. (2006) *Roller, kommunikasjon og ytringsklima*. Fafo-rapport 2006:30. Oslo: Fafo.
- Stacey, R. D. (forfatter), Johannessen, S. O. (faglig bearbeiding), Oksvoll, E. (oversetter). (2008). *Hvordan kunnskap vokser frem: et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Svare, H. (2008). *Den gode samtalen: kunsten å skape dialog*. Oslo: Pax
- Syvänen, S., Tappura, S., Loppela, K., Kasvio, A., Lundell, S., og Tikkamäki, K. (2012). Dialogic leadership promoting sustainable working life and innovativeness. (Konferansebidrag til den 44’de årlige internasjonale ”Nordic Ergonomics and Human Factors Society” konferansen [NES2012]). Sverige, Saltsjöbaden: NES2012
- Taylor, C. (1998). *Autentisitetens etikk; oversatt av Petter Nafstad*. Oslo: Cappelen akademisk forlag
- Tharaldsen, K. B. (2011a). Skjemateori og fortolkningskompetanse. I Otto Ottesen (red.). *Ledelse: å bruke teori i praksis* (s. 138-161). Kristiansand: Høyskoleforlaget

- Tharaldsen, K. B. (2011b). Relasjonelle ferdigheter i kommunikasjon. I Otto Ottesen (red.). *Ledelse: å bruke teori i praksis* (s. 162-183). Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Tharaldsen, K. B. (2012). *Mindful coping*. (Doktoravhandling, Universitetet i Stavanger [UiS]). Stavanger: UiS
- Tashakkori, A. og Teddlie, C. (2010). Putting the Human Back in ‘‘Human Research Methodology’’: The Researcher in Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research* 4(4), s. 271–277. DOI: 10.1177/1558689810382532
- Trygstad, S.C., og Hagen, I.M. (2007) *Ledere i den norske modellen*. Fafo-rapport 2007:24. Oslo: Fafo
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13(5), s. 567-582.
- Tønnesen, T. (2005). Research and concepts: Continuous innovation through company wide employee participation. *TQM magasinet*, 17(2) s. 195-207. DOI: 10.1108/09544780510583254
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), s, 510-540
- Von Krogh, G., Ichijo, K. og Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford: Oxford University Press
- Wadel, C. C. (2007) *Medarbeidersamhandling og medarbeiderledelse i en lagbasert organisasjon*. (Dr. philos. avhandling Psykologisk fakultet, Universitetet i Bergen [UiB]). Bergen: UiB.
- Weick, K. E. (2000). Emergent Change As A Universal In Organizations. . I Beer, M., & Nohria, N. (red.). *Breaking the code of change* (s. 223-241). Boston: Harvard Business School Press
- Weick, K. E. (2011). Reflections: Change Agents AS Change Poets – On Reconnecting Flux and Hunches. *Journal of Change Management*. 11(1) s. 7-20. DOI: 10.1080/14697017.2011.548937

Westley, F. og Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and Strategic management. *Strategic Management Journal*, 10. s. 17-32

Wertheimer, M. (2000). *A brief history of psychology* (4. utg). Fort Worth, Tex.: Harcourt College Publishers

Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.

FORUMER:

David Kantor Institute – <http://www.kantorinstitute.com/index.html>

Dialog for fred – www.nansenskolen.no

Dialogos medie- og ressurscenter, og foreningen Dialogos – <http://www.dialogos.no/>

Dialogos, konsultantselskap (William Isaacs) – www.dialogos.com

Dialogue on Leadership (C. Otto Scharmer) – <http://www.presencing.com/presencing/dol>

Norsk Dialog – <http://www.norskdiallog.no>

The Collective Leadership Institute – www.collectiveleadership.com

The Dialogue project – <http://www.dialogueproject.net>

World Public Forum, "Dialogue of Civilizations" – www.wpfdc.org