

# *makt og mening i ledelse-som-praksis*

---

En kvalitativ masteroppgave med problemstillingen: «Hvilke faktorer påvirker balansegangen mellom maktbruk og meningskaping i et ledelse-som-praksis-perspektiv?»

Antall ord i kjernetekst: 22714

## Master i ledelse MOP5101

HØYSKOLEN KRISTIANIA VÅREN 2022

«Denne eksamenen er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

## Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på en fem år lang utdannelse ved Høyskolen Kristiania. Jeg vil begynne med å takke professor Tom Karp, som etter noe overbevisning takket ja til å veilede oppgaven. Han har vært min største faglige inspirasjon, og er på den måten opphavet til det ledelsesfaglige fokuset i denne masteroppgaven.

Videre har han vært tilgjengelig, støttet meg gjennom oppsamling av løse tråder og bidratt med faglige diskusjoner som har drevet meg videre. Han hevder at han bare gjør jobben sin, men jeg er svært glad for å avslutte masterutdannelsen sammen med Karp, som har sett mitt potensiale og heiet meg frem på en måte jeg trengte.

Det har vært en glede å få ta følge med Kristiania på sin ferd mot å bli universitet. På mange måter har tiden der formet meg som menneske. Særlig masterprogrammet i ledelse har gitt meg mer enn bare det faglige. Gjennom alle disse årene har jeg opplevd å bli godt tatt imot, både i alle verv og stillinger jeg har hatt, men også av vitenskapelige ansatte. Ann Ahlqvist har satt evige spor.

Jeg vil takke alle de fantastiske menneskene som sporty har stilt opp og bidratt til å skape denne oppgaven. En spesiell takk til Hilde som har bidratt med rekruttering og organisering.

Jeg vil takke familien min som har støttet meg gjennom denne tiden. Særlig Boye og Jone som gir meg glede hver eneste dag.

Sist, men ikke minst og kanskje mest, vil jeg takke min kjære venn og medstudent Tiril. Allerede første skoledag i 2020 ble hun min trygge havn og største faglige kritiker. Jeg ville *aldri* vært henne foruten.

God lesning.

Hilsen kandidat 6024

Eidsvoll, 9. juni 2022

## Sammendrag

Fremgangsmåten til innsamling av empiri er basert på nivåer av grounded theory. Oppgaven befinner seg på det første nivået, som ikke fokuserer på teorigenerering, men i stedet å finne et grunnlag som man kan generere nye teorier fra i senere studier.

Problemstillingen «hvilke faktorer påvirker maktbruk og meningsskaping i et ledelse-som-praksis perspektiv?» tar utgangspunkt i at maktbruk og meningsskaping er en og samme handling dersom handlingen utspringer fra den formelle lederen. Handlingen refereres til som *makt/meningshandlingen*. Årsaken til at de to begrepene ses som én handling, er at en formell leder vil alltid ha muligheten til å bruke makt når hun trigger mening. Makten ligger latent i den meningsskapingen hun trigger. Oppgaven skiller i utgangspunktet teoretisk mellom ledertrigget og sosialt skapt mening basert på et kritisk syn på ledelse, men finner at makten ikke alltid ligger i den formelle lederstillingen ved hjelp av refleksiv fortolkning. Oppgaven viser at kompetanse hos medarbeiderne kan ses som en maktressurs som gjør at makt/meningshandlingen ligger hos medarbeiderne frem til det skjer et brudd i konsistens av problemløsende atferd. Først da skjer det et skifte som gjør at handlingen ligger hos lederen, men kun sosialt, gjennom at lederen ikke deler beslutningsmakt med medarbeideren.

Oppgaven finner at tillit er den mest grunnleggende faktoren som påvirker balansegangen mellom makt og meningsskaping. Tillitsdannelse på jobb er forankret i tidlige sosiale erfaringer som grunnlag. Identitetspraktisering, der identitet kobles til sosial gruppeteori, ses som en driver i en mer kompleks og praksisforankret tillitsdannelse i arbeidssfæren. Fordi tillit er den mest sentrale faktoren, inviterer det til en ny tolkning av makt. Oppgaven konkluderer med at forståelsen av makt som ressurskontroll er belastet av økonomisk teori og dermed ikke en bærekraftig forståelse av makt i ledelse-som-praksis. Makt ses i stedet som et fenomen av psykologisk størrelse, fordi tillit og mistillit determinerer hvordan makt deles mellom individer. Oppgaven viser en løs kobling mellom makt og ignorering av kroppslige behov av frykt for å ikke rekke gjøremål, gjennom å se makt i lys av autonomi og frihet. Dette danner grunnlaget for forslag til videre forskning, der det foreslås å se makt som et psykologisk fenomen i en temporal dimensjon, hvor frykt skapes av en følelse av tidsnød som følge av sosiale handlingsmønstre.

**Nøkkelord:** makt, meningsskaping, ledelse-som-praksis, tillit, identitet, frykt

## Innhold

Forord.....	1
Sammendrag.....	2
1.0. Innledning.....	4
1.1 Problemstilling .....	4
1.2. Avgrensninger .....	5
2.0. Teori .....	6
3.0. Metode.....	10
3.1. Empiri.....	10
3.2. Utvalg .....	12
3.3. Kilder og etikk.....	14
3.4. Behandling av data .....	15
3.5. Med epistemisk holisme som ideal: kunnskap og sannhet i LSP-forskning .....	16
3.6. Refleksiv metodologi for analyse av data .....	20
3.7. Forskerens forfatterskap .....	21
4.0. Resultater og drøfting.....	24
4.1. Tillit som grunnlag for meningsskapning.....	24
a. Sosiale erfaringer danner tillit .....	24
b. Tillit legitimerer .....	26
c. Tillit skaper forventinger.....	28
Drøfting .....	28
4.2. Praktisering av identitet.....	31
a. Synlige emosjoner, uformelle samtaler og kroppsspråk.....	32
b. Mat, drikke og materielle eiendeler.....	36
Drøfting .....	38
4.3 . Dimensjoner av makt/meningshandlingen .....	47
a. Digitale kommunikasjonsverktøy i tid og rom .....	47
b. Materialitet i fysisk kommunikasjon .....	50
Drøfting .....	51
5.0. Konklusjon .....	57
6.0. Referanser.....	61

## Vedlegg

Vedlegg 1: Utdrag fra feltnotat

Vedlegg 2: Forkastet intervjuguide

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 4: Dybdeintervju med Kamilla

Vedlegg 5: Dybdeintervju med Vibeke

Vedlegg 6: Dybdeintervju med Karoline

## 1.0. Innledning

Å forske på ledelse utfra det som utspiller seg i praksis, betyr at man går bort ifra tidligere teorier som har preget feltet i mange år. Blant annet at ledelse og lederstil blir betinget av lederens personlighet. Mange er ikke lenger interessert i å gå i denne retningen forskningsmessig; man møter sjeldent det samme i virkeligheten som man leser om i teorien, noe som vi forstår at hverken er bærekraftig eller hensiktsmessig. Ganske enkelt går man glipp av det kontekstuelle som betinger ledelse, det i hverdagen som gjør at ledere får ledet.

Mye forskning på ledelse er altså ledersentrisk, noe som vil si at man forsøker å forklare fenomenet utfra lederen i seg selv. Alvesson og Jonsson (2018) påpeker at man typisk vil anta at ledelse skjer utfra lederens personlighet, verdier og kompetanse, blant annet, og at dette skaper en plattform for å gjøre ledelse, som uttrykkes i sammenhengende handlinger. Alvesson (2019) argumenterer for at mye ledelsesforskning kommer fra en slags mani – ledelsesindustri er et annet kjent uttrykk for dette – og at det er vanskelig å se de vitenskapelige årsakene for denne typen forskning, fordi det kan se ut til at den bare eksisterer for å gi ledere bedre selvtillit. Vi forstår at det også skaper en økonomisk verdi.

I praksisperspektivet er man på utkikk etter hvordan ledelsesprosesser utfolder seg sosialt. Vi ser at dette *har* en akademisk og vitenskapelig verdi, gjennom at det åpner opp for ny kunnskap som man ikke kan få ved å bare se på lederen selv. En annen hensikt er å rekonstruere en versjon av ledelse som ledere faktisk kan kjenne igjen i seg selv og i sin egen hverdag, og som ikke bidrar til å ødelegge ledes og lederstudenters selvfølelse dersom de ikke opplever seg som karismatisk nok, ikke ekstrovert nok, også videre.

Oppgaven utstyrt med to grunnleggende modellformer som illustrerer relevante funn: *kontinuumet* viser gjentakende sosiale prosesser og *dimensjoner* viser ulike perspektiver av fenomenene. Videre har oppgaven en metodologisk undertone, med spesielt trykk på filosofi omkring praksisforskning.

### 1.1 Problemstilling

*Hvilke faktorer påvirker balansegangen mellom maktbruk og meningsskapning i et ledelse-som-praksis-perspektiv?* Dette er den valgte problemstillingen. Valget ble tatt på bakgrunn av

at det hittil foreligger lite forskning som fokuserer på forholdet mellom de to begrepene, særlig i et praksisperspektiv. Makt og meningsskapning var i utgangspunktet to distinkte og separate interessefelt i inngangen til vårsemesteret, men gjennom diskusjon med veileder falt valget på en kombinasjon, med en tanke på at det innebar en mulighet for å trække opp nye veier i praksisfeltet. Hensikten med problemstillingen er å spisse oppgaven inn på et område i praksisfeltet som kan si noe nytt om hierarkiske strukturer i forhold til makt, samt hvordan det henger sammen med meningsskapning, med tanke på at det er relevant for ledelse i praksis.

Begrepene i seg selv er ulne og vanskelige å definere, noe som innebærer både utfordringer og muligheter når man skal forsøke å på øye på dem i praksis. Schildt, Mantere og Cornelissen (2020) beskriver makt og meningskapning som «brede og allestedsværende fenomen» med store interne spenninger seg imellom, og som dekkes av sprikende litteratur. Som jeg skal beskrive mer inngående i teorikapitlet, ser jeg begrepene som inngående i en og samme handling, noe som gjør det litt enklere. Et kritisk perspektiv på ledelse og makt gjør dette mulig, gjennom å ta utgangspunkt i at den formelle lederen er den som bruker makt. Fordi hierarkiske posisjoner er en del av hverdagen og virkeligheten, er det på den måten en del av praksis. Derfor vil jeg også utgå fra lederen selv, selv om praksisperspektivet innebærer at man ser ledelse som en sosial prosess.

## 1.2. Avgrensninger

Det foreligger både teoretiske og metodologiske avgrensninger. Med en relativt induktiv fremgangsmåte, blir det naturlig å foreta noen prioriteringer. Mange interessante funn dukket opp underveis som etterhvert måtte vike for funn som var mer relatert til problemstillingen. I forbindelse med et funn som jeg senere skal presentere som identitetspraktisering, var det en rekke observasjoner om kjønn og klær i forhold til makt. Jeg vurderte det til at dette gikk utenfor oppgavens rammer, og er et tema som bør tas opp i en annen studie. Videre har jeg plukket ut noen få teoretiske bidrag i teorikapitlet som underbygger hvordan makt og mening kan ses som samme handling. Jeg har derfor ikke gått inngående i dybden på hva for eksempel makt kan forstås som.

Når det gjelder metodologiske avgrensninger, er den største avgrensningen tvunget: på grunn av oppgavens tidsomfang på ett semester, gir det for lite tid til å utføre en feltstudie med en

lengde som den «burde» hatt. Man kan kritisere oppgavens etnografiske design for dette. Oppgaven begrenser seg også til visuelle observasjoner i felten, noe som betyr at tekstlig kommunikasjon for eksempel på chat, email og sms (kommunikasjon som er forstyrret av tidsavbrekk) ikke er inkludert. Det gjør at bildet ikke blir så helhetlig som det kunne vært, kanskje i en lengre studie.

Som jeg skal beskrive i metodekapittelet, har jeg gjort en avgrensning i forhold til grounded theory. Det vil si at jeg ikke går så langt som å forsøke å generere nye konsepter og teorier. Tiden har heller ikke vært tilstrekkelig til det.

## 2.0. Teori

Raelin (2014, egen oversettelse) beskriver den sosiale ledelsesprosessen (om enn noe komplekst) slik: «en frigjøring av mandat gjennom en reinkarnering som en dialogisk struktur». Det er en antakelse om at det blir vekslet på mellom deltakerne i en kontekstuell sosial gruppe å gjøre ledelse. Men formelt er makten til å frigjøre mandat tillagt den formelle lederrollen – derfor vil jeg i denne oppgaven utgå fra lederen, til tross for at jeg ønsker å skape et bilde uten ledersentrisme. Det viktige er derfor å forstå hvordan konteksten betinger lederens mulighet til å bruke makt og skape mening. Uten at andre mennesker tillater det, kan ikke lederen utøve hverken makt eller meningsskaping. Alvesson og Jonsson (2018) beskriver det som å se på ledelse som påvirkning innenfor en asymmetrisk relasjon.

Hva er egentlig ledelse da, når vi ser det som en praksis? En god beskrivelse man kan jobbe utfra, er at ledelse er å påvirke noe i en bestemt retning. Raelins (2016) definisjon er ikke så praksisnær at man forstår umiddelbart hva det *er*. Vi kan dermed ta med oss denne forklaringen også:

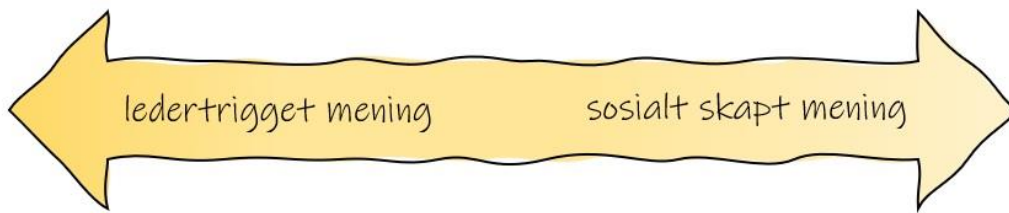
Behovet for ledelse i hverdagen dukker opp hele tiden, fordi det alltid skjer hendelser som krever umiddelbar ledelseshandling. Mye ledelse handler altså om å finne de riktige løsningene for det aktuelle øyeblikkets problemer, og sørge for at de viktigste og mest presserende problemene blir løst, slik at arbeidet kan fortsette. (Holmberg og Tyrstrup 2012, 60, egen oversettelse)

Forklaringen er det Holmberg og Tystrup beskriver som *hendelsesdrevet improvisasjon* (2012, 62-63). Dette perspektivet tilsier at hverdagen ikke blir styrt av lederen selv og hvordan hen er, men av daglige hendelser, og at i dette ligger det noe kaos. Det er dermed vanskelig å forklare ledelse som et sosialt fenomen utfra individers karakteristika. På grunn av dette, vil mange trekke inn kompleksitetsteorier når de forsøker å se ledelse fra nye perspektiver (se f.eks. Uhl-Bien et al 2007).

Vi kan se at det å løse og prioritere problemer nærmest er synonymt med meningsskaping. Meningsskaping kan beskrives som «en pågående retrospektiv utvikling av plausible bilder som rasjonaliserer hva mennesker gjør» (Weick et al 2005, 409, egen oversettelse). Det vil si at det er en prosess som gjør at «omstendigheter blir 'gjort om til en situasjon som blir forstått eksplisitt i ord, og som fungerer som et springbrett til handling'» (Taylor og Van Every 200 i Weick et al 2005, 409, egen oversettelse). Det kan omformuleres noe enklere til at mening blir skapt når det er noe vi klarer å ordlegge, og som inspirerer oss til handling. Weick et al (2005, 409) forklarer dette som at mening materialiserer seg som – og *er* – språk, snakking og kommunikasjon; «situasjoner, organisasjoner og miljøer blir snakket inn i eksistens» (2005, 409, egen oversettelse). Noe av det viktigste å ta med seg, er hvordan uventede hendelser og situasjoner er det som skaper mening; når det skjer noe som ikke inngår i den vante rutinen, tvinger det oss til å reflektere og skape mening ut av det. Derfor forskes det ofte på kriser (se f.eks. Weick 1990 og 1993). Når vi reflekterer og prøver å skape mening i en uventet situasjon, lener vi oss på de rammeverkene vi tidligere har skapt for å skape en mening som virker plausibel for oss, slik at vi kan gjenoppta handlingen (Weick 2005, 409).

Praksisperspektivet gir som sagt rom til å se hvordan andre enn bare lederen driver denne meningsskapingen, påvirkningen, eller ledelsesprosessen. Det er dermed hensiktsmessig for oppgaven å dele meningsskaping inn i *ledertrigget* og *sosialt trigget* meningsskaping, der ledertrigget meningsskaping er det lederen gjør når hun påvirker andre, mens den sistnevnte foregår utenfor lederen, og skaper mening for lederen. Dette er en gjentakende prosess som kan illustreres som et kontinuum (se figur nedenfor).





Figur 2.1. Den kontinuerlige menings-skapingsprosessen i ledelseshandlinger

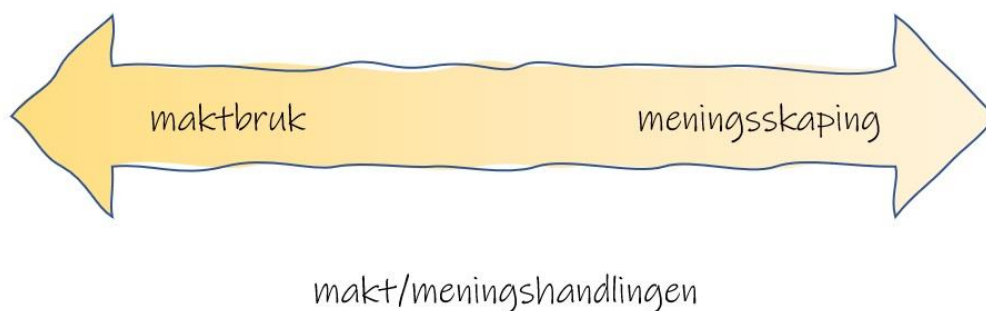
Fordi relasjonen mellom ledere og medarbeidere er asymmetrisk, oppstår det en kobling mellom ledertrigget menings-skaping og makt; Schildt et al (2020, 242) hevder blant annet at det uventede elementet i menings-skaping kan true eksisterende maktrelasjoner. Før jeg går videre med denne påstanden, vil jeg gjøre en definisjon av makt.

Makt i sin enkleste form kan defineres som «evnen til å pålegge ens vilje på andre og redusere eller komme unna motstand» (Alvesson et al 2017, 96, egen oversettelse). Som Alvesson et al (2017, 96) presiserer, handler det om å ha ressurskontroll; sosiale ressurser i form av alder, kjønn, etnisitet og klasse, eller personlige ressurser i form av karisma, tilhengerskare og lignende. Alle disse faktorene har en påvirkningskraft som kan sette en i stand til å si *sånn må det bli* uten at andre protesterer (i hvert fall høyløst). Formell makt er også forankret i ressurskontroll: i en lederstilling sitter man på beslutningsmyndighet over faktorer som er svært viktige for andre, som lønn, arbeidsbetingelser og stillinger (2017, 96).

Schildt et al (2020, 242) hevder at kritisk ledelsesforskning har en tendens til å bare se denne typen relasjonell makt, der den ene parten alltid ønsker å ha mer enn den andre. I forhold til menings-skaping, foreslår de at systemisk makt er bedre egnet til å forstå sammenhengen. Forfatterne skiller mellom episodisk og systemisk makt, der episodisk makt kan beskrives som tvang eller lignende på individnivå, mens systemisk makt handler om utvikling og reproduisering av strukturelle maktkilder på et kollektivt nivå (2020, 242). Strukturelle maktkilder beskriver de som tatt-for-gitte strukturer av kunnskap som vi bruker til å skape mening. Videre påpeker forfatterne at man kan forstå systemisk makt som at det ikke ligger hos en enkelt part, men at alle innenfor et system bidrar til å reproduisere maktstrukturene hele tiden gjennom menings-skaping (Foucault 1975 i Schildt et al 2020, 243).

Vi kan forstå systemisk makt gjennom hierarkiske strukturer i organisasjoner; de er strukturert mer eller mindre hierarkisk med ledere som setter en agenda, og medarbeidere som følger den. Identitet er også en viktig bestanddel i dette. Mills et al (2010, 184) beskriver hvordan meningsskaping er forankret i identitetsbygging på den måten at vi forstår oss selv gjennom våre interaksjoner med andre – «identitetskonstruksjon er å skape mening omkring meningskaperen.» (Mills et al 2010, 184, egen oversettelse). Vi ser derfor at våre identiteter er med på å reprodusere slike maktsystemer, ved at vi identifiseres oss (delvis) som ledere, medarbeidere, og så videre.

Det er på denne måten at systemisk makt ikke ses som noe som ligger i enkeltpersoners grep. Likevel kan vi ikke ignorere at ledere likevel har muligheten til å kontrollere ressurser på grunn av deres formelle hierarkiske posisjon, og at dette gir en individuell makt. Selv om lederen ikke bruker makt i ledelsesprosesser, ligger muligheten der alltid latent. Ledertrigget meningsskaping kan derfor ses i sammenheng med muligheten til å utøve makt, og kan forstås som én og samme handling. Videre i oppgaven vil jeg derfor referere til dette som *makt/meningshandlingen*. På samme måte som med ledertrigget og sosial meningsskaping, kan vi se makt/meningshandlingen som et kontinuum; dersom lederen bruker makt, vil dette skape mening, og når lederen trigger meningsskaping, vil det også være makt involvert på grunn av den hierarkiske posisjonen. Dette illustreres nedenfor.



Figur 2.2. Makt/meningshandlingen

## 3.0. Metode

### 3.1. Empiri

Jeg har valgt å triangulere skygging (en variant av observasjon) som primærmetode, og dybdeintervju som sekundærmetode. Jeg ønsket å ta en relativt induktiv tilnærming til innsamling av empiri, fordi problemstillingen presenterte en mulighet til å belyse et tema som tidligere bare er delvis avklart. Valget av metoder henspiller også på dette. Men fordi jeg baserte problemstillingen på eksisterende teorier om meningsskapning og makt, er tilnærmingen i realiteten abduktiv, til tross for at problemstillingen er plassert *i mellom* teorier, og at jeg begynner med observasjon. Alvesson et al (2018, 5) argumenterer for at abduksjon er bedre egnet til å forstå fenomener enn induksjon (og deduksjon) er, fordi man ikke må avvise de teoretiske forforståelsene man måtte ha, og kan i stedet jobbe med dem for å skape nye tolkninger som setter en i stand til å se overordnede mønstre.

At jeg skygget lederne, vil si at jeg fotfulgte dem overalt hvor de gikk og uansett hva de gjorde (med unntak av toalettbesøk, selvfølgelig, men dette gjorde vi også ofte samtidig). Jeg spiste og drakk når de gjorde det, og gikk på toalettet når de gjorde det. Jeg var sammen med dem i medarbeider- og utviklingssamtaler, alle mulige slags møter, jeg spaserte og kjørte bil med dem fra det ene gjøremålet til det andre, jeg hentet kaffe ved kaffemaskinene og spiste lunsj sammen med dem og kollegaene deres. Å skygge ledere i praksisforskning har til hensikt å skaffe innblikk i hverdagslige handlinger som lederne selv kanskje ikke er klare over og kan si noe om (McDonald 2005, 457).

Observasjon var særlig viktig i forhold til praksisperspektivet. I det ligger det en antakelse om at dybdeintervjuer alene ikke ville ført til et praksisnært resultat; som Barley og Kunda (2001) påpeker, er praksis så kontekstualisert at mennesker ofte ikke kan beskrive hvordan de gjør det de gjør, med mindre de er i prosessen med å gjøre det (Schon 1983, Harper 1987 og Suchman 1987 i Barley og Kunda 2001, 81, egen oversettelse). Barley og Kunda (2001, 81) påpeker at intervjuer er nyttige for *meninger og perspektiver* – og dermed forstår vi at de ikke kan erstatte den praksisnære empirien som observasjon gir. Her er det imidlertid viktig å gjøre en distinksjon mellom hva man anser som gyldig og ikke i forhold til praksis. Empiri fra observasjon kan ses som mer objektiv og mer sannferdig i form av at man observerer hva mennesker gjør, og ikke nødvendigvis hva de *tror* de gjør. Dette viser en urokkelig tro på

rasjonalitet. Med denne innstillingen vil man kanskje triangulere med eksempelvis en spørreundersøkelse for å validere funn så godt som mulig. Hvis man imidlertid erkjenner det «virkelige» omfanget av subjektivitet, og aksepterer det kaoset menneskelig atferd fører med seg, forstår man at meninger og perspektiver ligger bak *enhver* handling mennesker foretar seg. Jeg anså derfor at dybdeintervjuer var viktige og pålitelige i forhold til å få dypere innsikt i det jeg hadde observert, og var en kilde til gyldig kunnskap så vel som observasjon.

De valgte metodene utgjør et etnografisk design. Fra et antropologisk ståsted, kan man argumentere for at lengden på tiden i felten ikke er nok til å utgjøre en reell etnografi. Den tiden som er gitt til å utføre masteroppgaven i sin helhet, er imidlertid ikke lenger enn ett semester, noe som presenterte en reell utfordring i forhold til denne typen design både med tanke på gjennomføring og rekruttering. En kan likevel ikke se bort fra at den rollen som konteksten, sosiale grupper og situerte meninger spiller i oppgaven, er det som tegner opp et slikt design (Geertz 1973 i Silverman 2020, 249). Like fullt den rollen som min egen subjektivitet spiller i forhold til å skape et plausibelt bilde (noe jeg skal gå nærmere inn på senere i kapittelet), samt det fokuset jeg hadde på tykke beskrivelser i feltnotatet.

Til sammen observerte jeg som sagt i 3 arbeidsuker, med en uke per leder. Opprinnelig skulle det være fire uker, men den fjerde lederen sa opp stillingen sin, og ønsket ikke lenger å delta. Jeg rakk ikke å finne en erstatter. Jeg begynte forberedelsene til observasjonen i september 2021, med tanke på rekruttering, teori, problemstilling og hvilke praksismarkører jeg kunne få utfra dette. Jeg opplevde det som et ulent terreng, og forsøkte å gjøre en innledende hermeneutisk analyse for å utvinne praksismarkørene fra den teorien jeg hadde valgt ut. Jeg gikk imidlertid bort fra dette, fordi jeg fikk mer oversikt underveis i analysearbeidet, og syntes sunn fornuft var et greit nok utgangspunkt til en semistrukturert observasjonsguide.

Da jeg kom ut i felten valgte jeg imidlertid å forkaste guiden. Jeg opplevde at den forkludret fokuset mitt og forhindret meg i å være så åpen som jeg ønsket. Skygging som metode krever så mye åpenhet som mulig, fordi dagene inneholder så mye forskjellig (se f.eks. Noordegraf 2014). Jeg valgte derfor å kun forholde meg til et ustrukturert feltnotat som jeg kontinuerlig utarbeidet. Dette er også noe som kjennetegner skygging (McDonald 2005, 455).

Forberedelsene jeg hadde gjort over lengre tid, hjalp imidlertid til å holde fokuset innenfor temaet, noe som var viktig fordi meningsskaping og makt er to svært ulne temaer. Forarbeidet med å utarbeide observerbare markører var derfor essensielt for å kunne forholde meg til et

ustrukturert feltnotat. Observasjonen må derfor likevel kalles semistrukturert. Arman et al (2012, 304) mener at åpenhet og struktur bør være *idealer* fremfor konkrete metoder i induktiv praksisforskning, noe jeg også stiller meg bak. Til sammen utgjorde feltnotatet 71 371 ord fordelt på 120 sider. Utdrag fra notatet finnes i vedlegg 1, og den forkastede guiden i vedlegg 2.

Videre brukte jeg dybdeintervjuer til å belyse de temaene jeg hadde spisset meg inn på underveis i observasjonen. Jeg besøkte to av lederne på arbeidsplassen deres, mens jeg måtte intervjuer den siste på Teams. Det var ikke det jeg egentlig ønsket, men vi fikk ikke kalenderne våre til å gå opp uten at intervjuet ble avholdt altfor sent i forhold til mitt tidsskjema.

Intervjuene varte i omtrent én time hver. Jeg valgte å gjennomføre dem nesten helt ustrukturert slik at de ble som samtaler istedenfor. Det betyr at jeg ikke forberedte intervjuguider, men isteden forberedte løst noen temaer til hver enkelt leder slik at jeg ikke glemte dem, og som jeg tok opp underveis i samtalen. Årsaken til at jeg ikke ønsket å bruke intervjuguide var at jeg ønsket en så naturlig flyt som mulig, og at lederne selv skulle drive den fram. I mange tilfeller vil man bruke lang tid på å nøye utarbeide intervjuguider med eksakte formuleringer, men hensyn til å oppnå så stor gyldighet som mulig. Men fordi jeg kommer fra et praksisperspektiv, var det viktig for meg at samtalene mellom meg og lederne ble så naturlige som de kunne bli. Det betyr at jeg ønsket at spørsmålene og kommentarene mine skulle bli formet av den naturlige kjemien jeg hadde fått med lederne; forhåndsformulerte spørsmål som ikke tar hensyn til min muntlige formulering slik lederne har lært å kjenne den, kunne virke kunstig og videre påvirket svarene på en måte som jeg ikke ønsket.

### 3.2. Utvalg

Utvalget består av tre ledere som alle er kvinner i 40-årene. Alle ble rekruttert via kontaktpersoner i mitt eget nettverk, men jeg kjente ikke noen av lederne fra før, og de kjente ikke meg.

Kriteriene jeg satte for utvalget, var at de var ledere og at de var kvinner. Årsaken til at jeg ønsket at lederne var kvinner, har hjemmel i praksisperspektivet; tradisjonell

ledelsesforskning har stort sett blitt skrevet om, av og for menn, men slik er ikke virkeligheten. Jeg ønsket derfor å tilføre noe også gjennom denne faktoren. Jeg opplever imidlertid at dette med kjønn er vanskelig. Jeg kan ikke uten videre, basert på egen observasjon, anta at mennesker er enten kvinner eller menn. Det er i så fall en ekskluderende antakelse, og man må derfor anta at en slik tatt-for-gitt-het kan føre til et slags bias med tanke på populasjonen. Dette så jeg også da jeg skygget lederne. Fordi oppgaven ikke er en kjønnsstudie, kan jeg imidlertid ikke gå videre med diskusjonen. I stedet må jeg akseptere at populasjonens egenskaper kanskje ikke er treffende nok, og ta opp tråden ved en senere anledning.

Andre ting som lederne har til felles er tilfeldig, blant annet at alle er ledere på toppnivå i offentlig sektor. Det er også tilfeldig at alle faller innenfor samme aldersgruppe. Jeg anser ikke ledernivå som en avgjørende faktor for oppgavens resultat, men det er klart at jeg ville fått et større spenn dersom lederne var på ulike nivåer. Forskjellige aldre kunne muligens ha bidratt med noe. Jeg har imidlertid ikke kunnet styre hvem som til slutt ønsket å delta; forespørselen ble gitt til mange ulike bedrifter, både igjennom meg og en kontaktperson. Likevel opplever jeg at jeg har fått et spenn i datamaterialet gjennom at lederne har forskjellige stillinger i forskjellige kulturer, har forskjellige oppgaver og leder forskjellige mennesker.

Lederne er pseudonymiserte og har fått navnene Kamilla, Vibeke og Karoline. I likhet med navnene, er andre identifikasjonsopplysninger også pseudonymiserte.

*Kamilla* er virksomhetsleder i en større kommune i Sør-Øst Norge. Under seg har hun enhetsledere i virksomheten. Hun har utdanning fra samme fagområde som den virksomheten hun er leder for, og har vært leder siden hun var nyutdannet. Hun er født og oppvokst i kommunen, men hun har ikke alltid vært leder der.

*Vibeke* er underdirektør i en av divisjonene i et direktorat som ligger i Oslo. Hun har ansvar for et stort team av kunnskapsmedarbeidere som driver med IT. I utgangspunktet har hun ikke samme utdanningsbakgrunn som medarbeiderne sine, men har vært leder for slike medarbeidere i ni år.

*Karoline* er også underdirektør i samme direktorat og divisjon som Vibeke, men har oppgaver relatert til personale. Hun leder ikke team, men enkeltpersoner på tvers av team og prosjekter. Hun tok en utdanning som hun valgte å gå bort fra, og forfulgte heller en deltidsjobb som ga henne glede. Dette har ført til en lang erfaring fra ledelse og organisasjon.

### 3.3. Kilder og etikk

Som det framkommer av kapittelet hittil, benytter jeg meg av primærkilder. Under intervjuene brukte jeg lydopptak. Det ble diskutert med veileder om jeg kun skulle forholde meg til notater under intervjuene for å gjøre settingen mer naturlig, noe som hadde fungert til oppgavens perspektiv på subjektivitet og forfatterskap. Dette skal jeg komme tilbake til senere i kapittelet. Jeg valgte likevel å ta opp lyd fordi jeg anså at det var sannsynlig at jeg ikke ville husket detaljer som kunne være viktige. I forhold til etikk, baserte jeg meg på NSDs retningslinjer for dette. Det vil si at lydopptakene ble lagret et sted som ikke var tilgjengelig for uvedkommende og ble slettet umiddelbart etter transkripsjon. Da NSD godkjente prosjektet, ga de meg en ekstra føring på grunn av fokuset på samspill, om å beskytte personvernet til tredjepersoner. Der jeg har valgt å pseudonymisere lederne, har jeg valgt å anonymisere tredjepersoner totalt, både med hensyn til navn og kjønn. Som nevnt er kjønn et utfordrende perspektiv i oppgaven, også når det gjelder anonymisering. Jeg har valgt å anonymisere kjønn på tredjepersoner som er mye involvert, men ikke på personer som blir nevnt i forbifarta, og heller ikke på personer der kjønn har vært et meningsskapende element for lederen. Jeg anser at dette ligger godt innenfor NSDs føring. Godkjennelse av prosjektet kan ses i vedlegg 3.

Fordi sensitiv informasjon kan komme frem i forbindelse med denne typen metodologi, var det viktig å inngå en avtale om taushetsplikt med organisasjonene. Til dette brukte jeg malen som NSD tilbyr. Lederne fikk hvert sitt eksemplar som ble signert av meg og lederne. Den ene organisasjonen ønsket at jeg signerte en taushetserklæring også gjennom deres eget regelverk. Avtalen fra NSD inneholdt også informasjon om hvordan jeg ivaretok deres personvern og at de hadde muligheten til både å trekke seg fra prosjektet på et hvilket som helst tidspunkt, og å få data om seg selv slettet. Dette minnet jeg dem på i slutten av hvert intervju. Underveis i observasjonen og i intervjuene valgte jeg også å ikke notere/transkribere enkelte partier, fordi jeg anså dem for å være altfor sensitive. Dette kunne eksempelvis være

personlige samtaler med temaer som gjaldt ledernes familiemedlemmer og meg selv eller informasjon om tredjepersoners arbeidsforhold.

### 3.4. Behandling av data

Til bearbeiding av datamaterialet brukte jeg prinsipper fra grounded theory, der jeg begynte med å lage *in vivo* koder (Strauss 1987 i Alvesson og Sköldberg 2018, 80), altså koder med navn som jeg ikke har laget selv, men som er tatt direkte fra datamaterialet (ord, setninger eller små avsnitt). Underveis i innsamlingsarbeidet og under kodingen skrev jeg også teoretiske *memos* (Glaser og Strauss 1967 i Alvesson og Sköldberg 2018, 83), det vil si små notater med idéer til analyse, som videre ble til teoretisk «prøvetaking» (*sampling*). Teoretisk prøvetaking vil si at man utfra analyse vurderer hvilken type data man skal samle videre, og til hvilket teoretisk formål (1987 i Alvesson og Sköldberg 2018, 85).

Til kodingen brukte jeg programmet HyperResearch. Jeg endte opp med i underkant av 350 koder som ble delt inn i tre kjerne kategorier med 8 underkategorier. Jeg kunne i utgangspunktet ha fortsatt med å bruke HyperResearch til kategorisering, men jeg hadde behov for å skape visuelle fremstillinger underveis og benyttet meg derfor av penn og papir, samt funksjoner i Word. Dette hjalp meg med å se sammenhenger som en ren tekstlig fremstilling i HyperResearch ikke tillot meg. Å tegne underveis var en del av memoskrivingen, og tegningene endte opp som modeller.

Fordelen med å bruke HyperResearch til selve kodingen, var på grunn av «codebook»-funksjonen – kodene ble samlet i en «bok», der man kunne klikke på hver enkelt kode og programmet fant fram til stedet i teksten der koden var hentet fra. Det ga dermed en god oversikt.

Alvesson og Sköldberg (2018, 85) viser til at grounded theory er en ineffektiv måte å behandle data på, noe jeg også har opplevd. Videre at koding på denne måten ikke er en rasjonell fremgangsmåte, og bærer preg av forskerens egen ureflekterte referanseramme. Likevel er grounded theory passende til LSP-forskning, nettopp på grunn av den irrasjonaliteten som preger hverdagen. Jeg skal diskutere dette nærmere nedenfor.



### 3.5. Med epistemisk holisme som ideal: kunnskap og sannhet i LSP-forskning

Når man forsker på ledelse-som praksis (LSP) er man opptatt av hvordan det sosiale samspillet tilrettelegger for at ledelse kan skje, og dermed at påvirkning kan skje i alle retninger – ikke bare komme fra lederen. Det kan bety at man forsøker å se et slags 360 graders bilde av prosessen. Ikke bare de sosiale prosessene mellom lederen og de som lederen leder, og hvilke handlinger de gjør og hva de sier. Men også det fysiske og materielle; kroppslighet (kroppsspråk, klær, med mer), bygninger, verktøy og lignende og hvilken rolle dette spiller i ledelsesprosessen. I tillegg til den umiddelbare konteksten, vet man at også kultur og samfunn påvirker. Det oppstår dermed et spørsmål om hvordan man oppnår kunnskap om noe så omfattende.

Hvordan forholder man seg til dette i LSP, der konteksten er så varierende? Ofte vil man oppgi hvilken epistemologi man går utfra når man samler inn data, analyserer og tolker den. Epistemologi kommer fra det greske ordet *episteme*, som oversettes til kunnskap. Men er kunnskap det samme som sannhet? Å oppnå kunnskap om noe behøver ikke å bety at man vet noe som er sant – det kan liksom godt være kunnskap om noe som er oppkonstruert, som for eksempel religion og menneskelig kultur.

Hva er egentlig sannhet da? Det er mest naturlig å tolke det som det som *egentlig* finnes. Da snakker vi om ontologi, som er læren om hva som faktisk eksisterer. Det er svært vanskelig å skille disse to begrepene, og de lærde strides om hvordan. Det som virker å være et sentralt spørsmål, er dette: finnes verden uavhengig av oss mennesker? Uten oss ville likevel galaksene, trærne og steinene fortsatt være der, sa Macquarrie (1973 i Crotty 1998). Crotty sier det slik: «Eksistensen av en verden uten bevissthet er tenkelig. Men mening uten bevissthet er det ikke.» (1998, 10, egen oversettelse.) Med det mener han at det er *vi* som er nødt til å skape mening av det som allerede finnes der. På en måte er dette et godt og enkelt svar, som er vanskelig å si imot. Men på en annen måte illustrerer det også hvor komplisert det faktisk er; hvordan i alle dager kan vi vite hva som faktisk finnes, hvis det er vi som finner på hva som er sant?

Så hvordan skal vi da forholde oss til ontologi og epistemologi i LSP? Her er vi jo ikke så opptatte av galakser, trær og blomster, men heller hva menneskene gjør når de er på jobb. Vi er derfor nødt til å avgrense det området vi søker sannhet innenfor, og hvor langt vi tillater

den sannheten å nå. Praksisperspektivet på ledelse rommer som sagt noe sosialt, noe kroppslig, noe materielt og noe prosessuelt. Det er også kontekstuellet på mikro-, meso- og makronivå. Det er derfor disse faktorene vi må oppnå kunnskap om, hvordan de fungerer både sammen og hver for seg, og vi må godta at det er sant kun innenfor gitte parametre. Kempster, Parry og Jackson forslår at praksisteorier derfor bør forankres i troverdighet og praktisk tilstrekkelighet (2016, 243).

Selv om flere faktorer som inngår i praksisbegrepet er sosialt konstruerte (organisasjonskultur, for eksempel), er mange faktorer fysiske ting som vi kan ta og føle på. Dersom vi skal undersøke alt på én gang, må vi nødvendigvis se på dem fra flere retninger. Før jeg gikk i gang med selve oppgaven, hadde jeg en idé om å lage et rammeverk som tillot flere fortolkningsperspektiver samtidig, altså å kombinere ulike epistemologier. Jeg tenkte spesielt på sosialkonstruksjonisme, fenomenologi og pragmatisme. Sosialkonstruksjonisme og fenomenologi kan sammen undersøke «jeget» og «fellestet», og forholdet mellom dem, mens man igjennom en pragmatisk linse kan se på handlinger som driver sosiale prosesser fremover, samt ta en semiotisk tilnærming til språket og de fysiske aspektene. Med så mange faktorer, må idealet være *epistemisk holisme*, noe som vil si å undersøke et fenomen fra så mange perspektiver som mulig, å oppnå så helhetlig kunnskap som mulig.

Et eksempel er den fysiske bygningen som organisasjonen – eller «jobben» – befinner seg i. Ikke bare er den et fysisk sted som rommer fysiske samhandlinger, men den er også et mentalt sted som rommer enkeltmenneskers følelser, liv og drømmer i forhold til arbeidslivet. Det fysiske rommet innenfor dens vegger er fødestedet for en egen kultur, men veggene er ikke grenser. Når ansatte sitter på hjemmekontor og kommuniserer via digitale kanaler, er man også på jobb, man er bare ikke *på* jobben. For utenforstående kan bygningen være et symbol for organisasjonen og dens tjenester, eller ikke i det hele tatt, dersom det har vært noe annet der før og bygningen bare blir brukt som et sted å oppbevare jobben. Bygningen kan være arkitektonisk utformet på et vis som uttrykker en lokal eller nasjonal kultur, eller noe man ønsker å bli. Innvendig kan den ha blitt utformet for at ansatte skal lettere kunne samhandle med hverandre, og kanskje har de blitt involvert i en oppussing og sammen bestemt hvordan det skal se ut der inne. Møblene i bygningen kan være helsefremmende, eller gjøre rygger og armer vonde, noe som kan påvirke alt fra ledelsesprosesser til output, og kan være et uttrykk for ressurskontroll og økonomiske verdier. Jobben kan være et symbol på menneskelig

utvikling fra den enkle samhandlingen mellom to mennesker som har noe den andre trenger, til markedsplassen og utvikling av spesialiserte yrker. Perspektivene er uendelige.

Med litt hjelp fra veilederen min og teoretiske bidragsytere, innså jeg imidlertid at det ikke er hensiktsmessig å gå inn i felten med forhåndsbestemte fortolkningsrammer. Årsaken til dette er at LSP er en uopptråkket sti, og man har muligheten til å finne nye veier. Men for å gjøre det, må man stille med et åpent sinn. Kempster, Parry og Jackson påpeker at grounded theory er passende for den nyoppstartede forskningsretningen i og med at det ikke ennå finnes et solid teoretisk grunnlag (2016, 250). Videre mener de at grounded theory som sådan ikke behøver å være bundet til strikte epistemologiske regler, fordi det er et behov for å utvikle teorier fra spesifikke kontekster. Likevel var ikke tanken bortkastet – den var kanskje bare litt bakvendt. Kempster, Parry og Jackson (2016, 251-252) foreslår nemlig også en holistisk tilnærming, gjennom metodetriangulering. Selv om de bruker ordet metodologi og jeg epistemologi, snakker vi om det samme – å oppnå helhetlig kunnskap. De argumenterer for at en holistisk tilnærming basert på teorigenerering må til for at feltet skal oppnå høyere akademisk troverdighet, og for at LSP-forskning skal kunne stå over tid (2016, 251). Men for å skape noe som er solid teoretisk, må man teste teoriene og kanskje forsøke å verifisere dem på et vis. Det er her de ulike metodene kommer inn. Men før man kan teste og verifisere teorier, må man finne dem.

Kempster, Parry og Jackson (2016, 250-251) foreslår derfor at man teoretiserer i ulike stadier, noe de kaller for *prosessteoretisering*. Basert på grounded theory, foreslår de tre stadier: beskrivelse, forklaring og måling. Dette kan ses illustrert i tabellen nedenfor.

<b>Stadium</b>	<b>Kontekst</b>	<b>Grounded theory: analysenivå</b>	<b>Tilnærming</b>
Beskrivelse	Enkel kontekst	Prosesser i en enkelt kontekst	Idiografisk
Forklaring	Enkel og multiple kontekster	Like prosesser i multiple kontekster	Idiografisk og nomotetisk
Måling	Multiple kontekster	Like prosesser i multiple kontekster	Nomotetisk

Tabell 3.1 En integrert tilnærming til prosessteoretisering (Kempster, Parry og Jackson 2016, 250, egen oversettelse)

Det vi kan se her, er at forfatterne foreslår at man begynner med en enkelt kontekst. Helt konkret hva én kontekst betyr, kan eksempelvis være en problemstilling eller kanskje kan det også være på et spesifikt fysisk sted. I denne oppgaven har jeg vært på tre forskjellige steder (to organisasjoner, men to forskjellige avdelinger og etasjer i den ene), og fulgt tre forskjellige ledere, men jeg har observert på alle stedene i lys av en og samme problemstilling, så det må kunne beskrives som en enkelt kontekst. På dette stadiet vil man få deskriptive data. Metodene jeg har valgt er gode eksempler på metoder som gir data med evne til å beskrive.

Tabellen viser at man går videre med det man fant i den ene konteksten og forsøker å finne det også i andre. Her ser vi også at det skjer en endring i tilnærming fra idiografisk, til idiografisk og nomotetisk. Forskjellen på idiografiske og nomotetiske vitenskaper ligger i de enkle og de multiple kontekstene – idiografisk vitenskap går i dybden på enkelttilfeller, mens nomotetisk vitenskap generaliserer på tvers av multiple kontekster. På mange måter kan det også forklares gjennom kvalitative og kvantitative metoder. Dersom oppgaven inneholdt flere ledd og jeg skulle forsøke å teste teorier, kunne det for eksempel vært aktuelt å gå videre med en spørreundersøkelse.

Det forfatterne foreslår, er altså at man tar i bruk både kvalitative og kvantitative metoder på det andre stadiet og på den måten få forklarende data. På grunnlag av dataen fra de to foregående stadiene, mener forfatterne at man kan gjøre kvantitative målinger som på sett og vis kan verifisere teoriene, og dette utgjør altså en prosess av teoretisering. Uten å vite hvilken data man kunne fått, er det vanskelig å si hvilke kvantitative metoder som hadde egnet seg best til målinger på det siste stadiet. Forfatterne inkluderer heller ikke et tidsperspektiv, men vi kan med rimelighet anta at prosessteoretisering på den foreslåtte måten nødvendigvis må foregå over tid. Kanskje vil det dermed si at man også snakker om den *mengden* data som er samlet inn – at man på det siste stadiet har oppnådd en mengde data over tid, som gjør det mulig å foreta kvantitative målinger. Kanskje kan man til og med gjøre felteksperimenter.

Det er vanskelig å si hvor et eventuelt holistisk epistemologisk rammeverk kunne passet inn, men det passer ikke på det første stadiet, der hvor jeg er og kommer til å bli i denne masteroppgaven. På dette tidspunktet er det uansett vanskelig å se for seg hvordan et så fragmentert felt skal kunne ende opp i noe generaliserbart. Kanskje må vi inntil et visst punkt

akseptere kaos, og heller forsøke å rydde opp i det. Som jeg skal beskrive i det neste delkapittelet, er refleksiv metodologi en tilnærming til tolking av data som passer til dette.

### 3.6. Refleksiv metodologi for analyse av data

Alvesson og Sköldbberg (2018) foreslår at tolkning og refleksivitet kan være nøkkelen til å skape et plausibelt bilde av virkeligheten når en ikke klarer å forholde seg til sannhet som noe som bare ligger i empirien. Å være refleksiv når man tolker, kan ses som å rydde opp i det kaoset som jeg nevnte ovenfor, det som oppstår når virkeligheten ses som irrasjonell og konstruert. Dermed er tolkning det fremste elementet i forskningsarbeidet (2018, 11). Forfatterne legger i det at man tar et vidtgående hensyn til teoretiske forutsetninger, betydningen av språk og forforståelse, og problematiserer hvordan språket og narrativer former hvordan man presenterer funnene. I tillegg til ens egen subjektivitet og hvordan den er formen av den konteksten man befinner seg i: forskningsmiljøet og samfunnet i sin helhet (2018, 11). Hensikten med refleksjon er å vurdere hvordan konteksten påvirker det fenomenet man forsker på, på måter som er vanskelige å være bevisste på i utgangspunktet (2018, 326). Dette kan bidra til å skape noe med vitenskapelig verdi.

Det Alvesson og Sköldbberg (2018, 327-328) mener at er essensen av refleksiv metodologi, er å skifte mellom ulike perspektiver, og å kunne se hvordan ett perspektiv *ikke* kan si noe om fenomenet, men at et annet kanskje kan det. Ved å gjøre skifter mellom ulike nivåer av refleksjon samtidig som man tar utgangspunkt i empirien, forklarer forfatterne at man slipper å låse seg til ett filosofisk perspektiv (epistemologi) eller det de kaller metateori; de forslår ganske enkelt å ikke ha noen metateori. Dette ser vi at sammenfaller med det Kempster, Parry og Jackson (2016) i det forrige delkapittelet mente om at forskning i beskrivelsesstadiet i en enkeltkontekst, ikke behøver å følge epistemologiske regler.

Alvesson og Sköldbberg (2018, 336) beskriver at de ulike nivåene av refleksjon bør spenne fra empirien, til hermeneutisk fortolking, videre til fortolkning ved bruk av kritisk teori (det vil si et fokus på kontekst), og til slutt selvkritisk og lingvistisk refleksjon, noe postmodernismen kan bidra til gjennom dekonstruksjon.

Når jeg går i gang med behandlingen av empirien, vil jeg derfor følge en rekke prinsipper. Vurdering av kategoriene gjøres etter Strauss' kriterier (1987 i Alvesson og Sköldberg 2018, 87):

1. Den må være sentral i det at den kan relateres til alle de andre kategoriene på en slik måte at alle andre mulige kandidater må forkastes som kjernekategori.
2. Den må vises ofte i datamaterialet.
3. Den må relateres rikelig og med letthet til andre kategorier.
4. Den må inneholde klare implikasjoner for eksisterende teorier.
5. Den må kunne utvikle teorien(e).
6. Den må muliggjøre så mye variasjon som mulig i analysen.

Videre vil jeg bruke Madisons prinsipper for fortolkning (1988 i Alvesson og Sköldberg 2018, 124) med Alvessons og Sköldbergs anbefalinger for nedkorting (2018, 124-125):

1. Fortolkningen må være logisk konsistent.
2. Den må ses i lys av problemstillingen og hele studien i sin helhet.
3. Den må ta den historiske og kulturelle konteksten i betraktning.
4. Den må innby til videre analyse og fortolkning.

Før jeg går videre til resultater og drøfting av dem, vil jeg drøfte hvilke implikasjoner refleksiv metodologi får for LSP gjennom å problematisere subjektivitet og språklig fremstilling.

### 3.7. Forskerens forfatterskap

I det jeg tolker en tekst, må jeg *forfatte* den på nytt. Det gir en stor forskersubjektivitet. Ofte vil man forsøke å unngå dette, men kvalitativ forskning, og spesielt etnografi, vil alltid inneholde mye subjektivitet. Geertz mener at man bare må omfavne forskerens subjektive forfatterskap, når det likevel alltid er et problem i forhold til eksempelvis å si at det er noe *spesifikt* man studerer (en sosial gruppe som skiller seg fra resten) og å kunne verifisere andres tanker og følelser (1988 i Alvesson og Sköldberg 2018, 246). I postmodernistisk

tradisjon mener man at forskning bare er en konstruering av det man forsker på, og ikke en beskrivelse (Alvesson og Sköldbberg 2018, 247).

Det er imidlertid verdt å merke seg at man i kritisk teori ikke er like streng med representasjoner av virkeligheten, eller er like anti-empirisk som Alvesson og Sköldbberg kaller det, og isteden er åpen for at man kan si noe om den sosiale virkeligheten (2018, 247). Det er her tilknytningen til LSP kommer inn: man ønsker et skifte der praksis setter en ny agenda for litteraturen. I LSP-forskning er man dermed *nødt* til å forsøke å se hva virkeligheten inneholder, i tillegg til at man må være klar over at ens egen identitet og språk former den representasjonen man skaper. Det kan dermed være et poeng i at det språket man fører som forfatter er så intuitivt som mulig, ettersom praksisen står i fokus.

Dette kan skje gjennom en nedstripping av språket. Fordi språket vårt er politisk – motivert av våre kulturelle holdninger, verdier og identiteter – er det forskjellig fra andres. Lederne og medarbeiderne jeg skal forske på, tilhører en annen diskurs enn meg. Det vil si at jeg som student kommer fra en ledelsesdiskurs som er forankret i forskning og filosofi, mens lederne står og går i praksisverdenen. Vi snakker ikke samme språk, og mitt språk er ikke tilpasset praksis i ulike kontekster.

Men hva vil det si å strippe ned språket? Dersom hensikten er å ha et praksisnært språk, må det bety direkte og rene beskrivelser frie for metaforer, allegorier, konnotasjoner, similer og kulturelle ordtak. Det må også bety å unngå bruk av fancy faguttrykk. Eksempelvis *meningsskaping*: det er ikke direkte åpenbart hva det betyr for noen som ikke har studert dette, og derfor er det mer hensiktsmessig å tolke det til noe som kan forstås i praksis.

Å fjerne unødige elementer fra språket kan relateres til postmodernismen. Jeg hadde slitt med å forstå postmodernismen en stund (sikkert ikke overraskende med tanke på dens tvetydighet), men jeg forstod det plutselig da jeg lyttet til episode 7 fra podcasten Tingenes Tilstand med Kristopher Schau og kjemikeren Alexander Sandtorv. De to programlederne diskuterte hvorvidt de likte pinnekjøtt eller ikke, ettersom det overordnede temaet var bordsaltets evne til å konservere mat. Dommen var at ingen av dem likte pinnekjøtt – Sandtorv syntes det var litt ekkelt med tanke på utseendet, hvorpå Schau påpekte at det i hvert fall var *ærlig* mat, fordi det så ut som det det var: bein. Etter hvert ble bein til *likrester*. Dette er en total dekonstruksjon av pinnekjøtt som språklig begrep og de sosiale konstruksjonene som er

knyttet til det. Det *er* likrester, på samme måte som at yoghurt er laget av bakterier. Men fordi det er noe vi skal spise, og dermed noe vi skal ha positive følelser rundt, må vi romantisere språket ved hjelp av retorikk.

Samtidig er ikke likrester en endelig definisjon av pinnekjøtt. Det *er* også noe som mange av oss synes er godt å spise og har varme følelser og sosiale ritualer rundt. Dette er kjernen i postmodernisme; den omfavner det kaotiske, ironiske og fragmenterte, og avviser at det finnes absolutte forklaringer og sannheter. Generelle sannheter vi tar for gitt, blir i postmodernismen omtalt som *grandiose narrativer* (Alvesson og Sköldbberg 2018, 223). I stedet mener man at det finnes mange små sannheter, og disse kan ha mange betydninger (en henvisning til pluralisme). Som Rue (1994, 272-273 i Crotty 1998, 192) sier:

Det fins ingen absolutte sannheter og ingen objektive verdier. Det kan foreligge lokale sannheter og verdier rundt omkring, men ingen av dem er støttet av tingene slik de egentlig er [...] Når det gjelder virkeligheten i seg selv, den snakker ikke til oss, forteller oss ikke hva som er sant eller godt eller vakkert. Universet i seg selv er ikke noen av disse tingene, det tolker ikke. Bare vi gjør det, varierende.

Gjennom en deromantisering av språk, blir forfatterskapet mitt et viktig ledd i forskningen, noe Alvesson og Sköldbberg (2018, 245) peker på som spesielt viktig i etnografi, istedenfor at det bare anses som formidling av resultater. Forfatterne hevder at et fokus på forfatterskap i en studie der man forsøker å si noe om virkeligheten, gjør at det blir uklart hva man mener faktisk *er* virkeligheten (2018, 245). Dette fordi man fokuserer på det politiske og konstruerte bak språket, både sitt eget og språket til de en forsker på (gjørne gjennom bruk av kritisk teori). Jeg mener imidlertid at man gjennom et fokus på språkbruk og forfatterskap i LSP-forskning *kan* si noe om virkeligheten, gjennom å strippe det ned i fortolkninger, når man inkluderer informanter og når man skriver om resultater som omhandler praksis.

Alvesson et al (2018, 344) synes det er tillatelig at man legger mer fokus på et fortolkningsnivå mer enn et annet, og skiller mellom ulike varianter av metodologien. Til tross for at jeg her legger et ekstra fokus på kritisk teori og postmodernisme, er ikke dette det Alvesson et al (2018, 344) beskriver som en *kritisk frigjøringsdrevet* studie, der fortolkningen er langt mer tungtveiende enn empirien, og empirien ikke utgjør en veldig stor del i seg selv. I stedet er dette en empirisk orientert studie, der empirien vies *noe* større plass enn fortolkning.



Det er derfor nødvendig å si at det postmodernistiske fokuset er rettet mot språket i LSP vel så mye som mot fortolkningen.

## 4.0. Resultater og drøfting

I dette kapitlet vil jeg presentere empirien i 3 kjerne kategorier med tilhørende 7 underkategorier som følger:

- Tillit som grunnlag for makt/meningshandlingen
  - a. Sosiale erfaringer danner tillit
  - b. Tillit legitimerer
  - c. Tillit skaper forventninger
- Praktisering av identitet
  - a. Synlige emosjoner, uformelle samtaler og kroppsspråk
  - b. Mat, drikke og materielle eiendeler
- Dimensjoner av makt/meningshandlingen
  - a. Digitale kommunikasjonsverktøy i tid og rom
  - b. Materialitet i fysisk kommunikasjon

På grunn av datamaterialets omfang presenteres empirien i stor grad oppsummert med enkelte sitater og utdrag. Intervju og utdrag i sin helhet fra feltnotat kan ses i vedleggene 1, 4, 5 og 6. Utdragene fra feltnotat er navngitt med tall og er organisert i en innholdsfortegnelse, slik at leser skal kunne finne frem med letthet. Jeg henviser til dem underveis. Etter hver kjerne kategori følger det en drøftelse med en delkonklusjon.

### 4.1. Tillit som grunnlag for meningsskaping

Empirien viser at *tillit* er en faktor som påvirker balansegangen i makt/meningshandlingen. Denne kategorien rommer det som har med tillit å gjøre – tillit som dannes gjennom sosial praksis.

#### a. Sosiale erfaringer danner tillit

Da jeg spurte lederne om hvordan de opplevde å få tillit til medarbeiderne på, ble det tydelig for meg at det ikke bare er det som skjer på jobb mellom menneskene der. Lederne har også

noe med seg som betinger hvordan de bygger opp tillit. Karoline og jeg fikk en veldig god tone straks vi møtte hverandre, og vi hadde svært god kjemi. Vi delte de helt personlige tingene med hverandre allerede den første dagen sammen. Men det var ikke nødvendigvis personlig kjemi som gjorde at vi fikk en så god relasjon helt fra starten av. Allerede da jeg hadde min første uke i bedriften og egentlig var sammen med Vibeke, kom Karoline og hentet meg for å ordne noen formelle ting rundt besøket mitt. Da vi gikk fra plassen min ved siden av Vibeke i tredje etasje og ned til sikkerhetsvaktene i første, gjorde hun noe som satte tonen for resten av tiden min sammen med henne (se utdrag 1 fra feltnotat i vedlegg 1), som var å dele noe om barna sine og en utfordring hun hadde som mor, mens vi ventet ved skranken til sikkerhetsvaktene.

Selv om jeg bare var sammen med henne i så lite som kanskje ti minutter, og heller ikke skulle være med henne den uka, rakk jeg å bli litt kjent med henne. Det var ikke fordi hun skulle komme og ordne det formelle, men fordi hun nesten umiddelbart delte noe personlig med meg. Det var ikke *altfor* personlig, men det var likevel noe som hun ikke hadde behøvd å dele. Men da hun fortalte meg om barna sine, inviterte det meg til å dele noe om mine, og i den øvelsen ble det opprettet en tillit – i hvert fall fra min side.

I intervjuet tok jeg opp at jeg opplevde henne som en relasjonsbygger, og hun reflekterte over at hun mente at det å like mennesker bør være en grunnleggende faktor for å lykkes som leder, men at hun noen ganger ble usikker på om hun pirket for mye. Videre sa hun at hun skulle blitt psykolog, hvis hun kunne valgt på nytt.

Da jeg spurte henne om hva det var som gjorde at hun ikke stolte på noen, var det mangel på åpenhet, at man ikke delte noe av seg selv eller bare snakket om fag. Men det var også andres følelser, spesielt aggresjon. Hun forklarte at dette kom av at hun hadde vokst opp med en omsorgsperson som viste mye av dette.

Jeg sliter litt med ... mye følelser syns jeg kan bli litt vanskelig. Selv om jeg er følelsperson sjøl. Så kan liksom ... spesielt sinne gjør meg veldig usikker da. Kanskje mest de to tingene, hvis du aldri deler noe og så viser du veldig sånn sinne, aggresjon eller avvisning. Og hersketeknikker fikser jeg ikke i det hele tatt, da mister jeg all tillit, da blir jeg som en spurv. [...] Jeg vet ikke helt hvordan jeg skal reagere på det. Også har jeg lært meg noen teknikker da, igjennom å ha barn, antakeligvis. Å anerkjenne følelser, å si til de: 'jeg forstår at du er

sint'. Ikke sant? Prøve å ta den approachen, da. Samtidig som jeg synes det er litt vanskelig. Men prøve å holde roen da, og anerkjenne følelsen ... det er det jeg har lært, at det er en god måte å gjøre det på. (Karoline)

Jeg finner noe av det samme hos Kamilla. Da jeg i intervjuet (vedlegg 4) ba henne beskrive hva som gjør at hun ikke stoler på andre, svarte hun at det hovedsakelig er usikkerhet. At noen trenger mye bekreftelse, trakk hun fram som et eksempel på hva hun oppfatter som usikkerhet. Medarbeidere som ikke hadde tro på at de selv var bra nok, hadde hun opplevd at ville gå utenfor sitt mandat og ta på seg for mange oppgaver for å bevise at de er gode. I tillegg ville de bruke seg selv som eksempel på ting som har gått bra, fremfor å trekke fram andre. Det å vise at man ikke vet alt gjennom å be andre om hjelp, var noe som signaliserte trygghet for Kamilla. Hun fortalte at hun selv alltid har vært selvsikker og har aldri trengt mye bekreftelse. Da hun var barn og ungdom, var det hun som ga bekreftelse til andre, fordi hun visste at det ville føre til god stemning, noe som ville gagne alle inkludert henne selv.

Jeg fikk imidlertid ikke helt de samme erfaringene med Vibeke. Hun delte ikke like mye. Da vi spiste lunsj sammen, lyttet hun og stilte spørsmål til meg og de andre i stedet for å snakke selv. Men fordi hun er leder for veldig fagtekniske medarbeidere, har hun et mye større fokus på fag enn de andre lederne, og jeg observerte at det ble mest fagprat og langt mindre av det personlige. Selv om jeg ikke har fått vite like mye om hennes emosjonelle og personlige liv som jeg har fra de andre, er det likevel en antydning til at sosiale erfaringer over tid har formet også henne, med hensyn til at hun har vært leder for denne typen medarbeidere i ni år.

Vi ser dermed at lederens sosiale erfaringer gjennom ulike sfærer, former tilliten i relasjoner på jobb. På denne måten påvirker det den individuelle makt/meningshandlingen, gjennom at lederen trigger meningsskaping på den måten som gir mening for henne selv.

## b. Tillit legitimerer

Den forrige underkategorien viser hvordan usikkerhet fører til en mangel på tillit. Empirien viser også at det fører til at lederne deler mindre makt med medarbeiderne sine.

På slutten av en av de siste dagene mine med Vibeke, sa hun til meg at hun bare *må* ha tillit til medarbeiderne sine, fordi de er så høykompetente. At medarbeiderne er høykompetente, betyr at de blir utdelt beslutningsmakt på bakgrunn av at kompetansen deres vekker en tillit til at de vil handle i tråd med det organisasjonen ønsker. Da jeg tok det opp i intervjuet med henne, presiserte hun at det var hvordan de leverte på jobb som til syvende og sist avgjorde om hun hadde tillit til dem eller ikke.

Det viktigste er å se hvordan de reagerer på jobb! Og at jeg ser når de, hvordan de utfører oppgavene sine ... og det er noen, det er faktisk ikke, det er faktisk ikke alle jeg har tillit til. [...] Og så blir det veldig sånn at da går jeg til de jeg har tillit til. Og det er jo de aller fleste. Og så vet jeg hvem jeg ikke har så mye tillit til. [...] Vi er faktisk 38 stykker. Og da er det jo noen som man *vet* ikke yter like godt. [...] Vi har jo snakket litt om det der med at vi er kunnskapsmedarbeidere, og de gjør jobben sin og alt mulig sånt [...] men noen har bare en sånn lavere terskel for sykdom, lavere terskel for barn hjemme... det skjer mer i livet deres, på en måte. Og da er det jo sånn, det noterer jeg jo, og da tenker jeg at det kanskje ikke er smart å satse alt på *den...* (Vibeke)

Vi ser at beslutningsmakten blir fratatt når lederen har mistillit. Ikke formelt, men gjennom sosiale ledelsesprosesser; når lederen trenger faglige råd, vil hun ikke gå til de som hun ikke oppfatter som beslutningsdyktige, og da mister medarbeiderne muligheten til å bruke makten i mange situasjoner. Det vi ser er at medarbeidernes evne til konsistent problemløsning er avgjørende for å beholde beslutningsmakten, og at lederens tillit legitimerer medarbeiderens beslutningsmakt.

Dette ser vi også hos Kamilla. I en biltur vi hadde fra et møte til et annet, fortalte hun meg om den tidligere medarbeideren som nevnt ovenfor, som hun opplevde som usikker fordi hun brukte seg selv som eksempel for å få skryt, og ofte gikk utenfor mandatet sitt gjennom å hele tiden ta på seg oppgaver som egentlig tilhørte andre. Dette fortalte hun at skapte dårlig stemning blant de andre medarbeiderne. I Kamilla sitt tilfelle dreide det seg derfor om en medarbeider som *ønsket* å ha beslutningsmakt, så mye som mulig – eller i hvert fall ga uttrykk for det. Dette var en del av det som ga henne inntrykk av at det dreide seg om usikkerhet.

Etter hvert ble løsningen å skape en ny stilling sammen med medarbeideren, slik at hen i stor grad fikk bestemme selv hva den skulle inneholde. Vi ser at medarbeideren ble utdelt beslutningsmakt i form av å kunne skape sin egen stilling, men den ble også tilbaketrasket gjennom at medarbeideren ble flyttet fra stillingen hen hadde. Å få beslutningsmakt til å forme stillingen etter egne ønsker, var dermed også å *begrense* makten, ved at muligheten (og kanskje behovet) til å gå utenfor sitt mandat ble fjernet.

### c. Tillit skaper forventinger

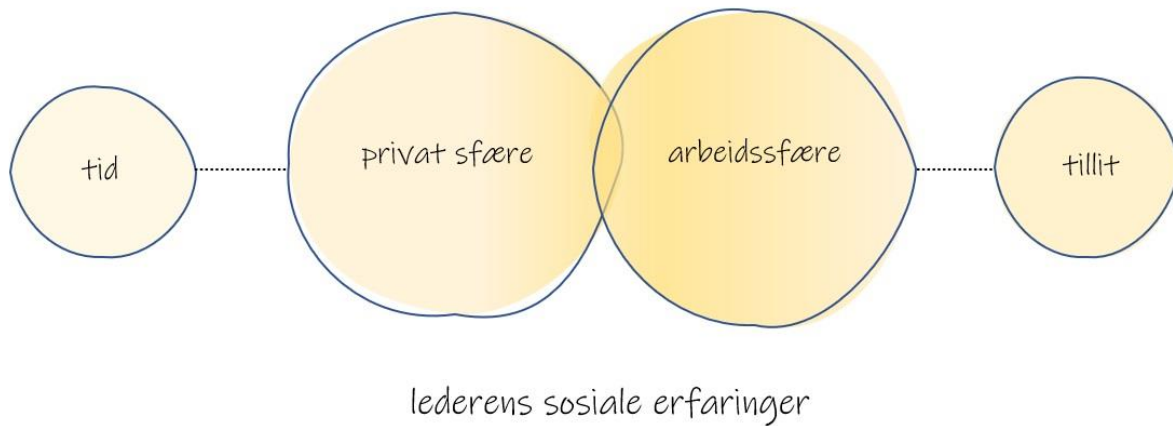
Vibeke forteller i intervjuet at hun hadde en medarbeider som «hele tiden» spurte henne om å ta beslutninger på vegne av hen. Hun forklarer at det da ganske enkelt ble dårlige beslutninger, fordi hun ikke kunne det samme som medarbeideren. Dårlige beslutninger var imidlertid ikke hovedårsaken, slik jeg forstod det; medarbeiderens kontinuerlige henvendelser til henne med vanskeligheter med å ta beslutninger, gjorde at hun måtte bruke tid på å spørre andre og samle inn informasjon, noe medarbeideren selv kunne gjort.

Vi ser at medarbeideren «ga» den beslutningsmakten hen hadde fått utdelt, tilbake til Vibeke. Makten ble også antakelig tilbaketrasket, gjennom at Vibeke sannsynligvis aldri ville spurt denne medarbeideren til råds, fordi hen hadde brutt hennes forventinger om å løse egne problemer. I dette tilfellet endte hen opp med å fratre fra stillingen sin. Dessverre kan jeg ikke si om det var denne tilbaketrekkingen av makt som gjorde at medarbeideren til slutt valgte å si opp, eller om det var andre årsaker. Men vi ser at det Vibeke oppfattet som usikkerhet, gjorde jobben hennes vanskelig, både med hensyn til at det stjal tid, og til at det var vanskelig å påvirke medarbeideren i den retningen hun ønsket. Det var også årsaken til at en søker ikke fikk stillingen hen hadde søkt på – at hen ikke var sikker nok på å ta egne beslutninger (se utdrag 2 fra feltnotatet). Vi ser at lederen har forventinger til at medarbeiderne skal bruke den beslutningsmakten de har blitt utdelt, og fra forrige underkategori, så vi at beslutningsmakten blir sosialt tilbaketrasket dersom disse forventningene blir brutt.

### Drøfting

Jeg vurderer kategorien som relevant for problemstillingen gjennom at den avdekker faktorer som påvirker balansegangen i makt/meningshandlingen. Funnene ser ut til å bekrefte teorier om tillit, psykologisk trygghet, legitimitet og kompleksitet, noe jeg skal drøfte nedenfor.

Som vi har sett, påvirker Karolines tidlige sosiale erfaringer behovet for å skape gode relasjoner. I tillegg har erfaringen som mor lært henne å håndtere medarbeideres sinne. En viktig bestanddel i dette er tid: over tid har Karolines opplevde erfaringer i den private sfæren blitt til noe hun kan bruke i møte med medarbeidere på jobb. Denne prosessen har jeg illustrert i figuren nedenfor.



Figur 4.1. Illustrasjon av hvordan lederens sosiale erfaringer over tid formes på tvers av ulike sfærer og danner grunnlaget for dannelse av tillit.

Det ser ikke ut til at Karoline kan ha tillit uten også å ha *psykologisk trygghet*. Psykologisk trygghet kan beskrives som at man tør å være seg selv uten å være redd for negative konsekvenser for selvbilde, karriere eller status – det er altså en følelse av trygghet for at man ikke kommer til å lide for at man viser hvem man er (Kahn 1990, 708). Det å vise hvem man er, og hva det kan innebære, skal jeg komme tilbake til. Først kan vi se på hvordan psykologisk trygghet er viktig for Karolines tillitsdannelse. Tilsynelatende kan det spores tilbake til hennes barndom; gjennom å snakke med medarbeiderne sine for å danne seg et bilde av hvordan *de* er, finner hun ut om hun kan vise hvem *hun* er, uten å møte negative konsekvenser. De negative konsekvensene i hennes tilfelle ville vært aggresjon. Her ser vi hvordan tiden er viktig; situerte situasjoner vil ikke kunne forklare like godt hvordan Karolines erfaringer med aggresjon påvirker tillitsdannelse. Selv om det ikke kommer fram hvilke situasjoner hun opplevde aggresjon i, forstår vi at psykologisk trygghet for henne er forankret i en visshet om *mangel* på aggresjon.

Kan man ha tillit uten psykologisk trygghet? Lange og Gausdal (2020, 262) påpeker at tillit er et *forutgående element* for psykologisk trygghet. Årsaken til det ligger i forskjellen på de to

begrepene. Vi kan definere tillit som en villighet til å være sårbar ovenfor en annens handlinger, fordi man forventer at den andre vil handle på den måten som man ønsker eller håper, uten at man har mulighet til å kontrollere den andre (Mayer et al 2995, 712). Dette er nærmest helt likt psykologisk trygghet, men det innebærer en form for risiko: man må stole på noen og risikere at det ikke går bra, for at psykologisk trygghet skal være mulig.

Der psykologisk trygghet forekommer i og av relasjoner, er tillit et begrep av flere dimensjoner som *ikke* er avhengig av det relasjonelle elementet – det kan også komme av noens *integritet* (rettferdighetsans, eller de forventningene man har til at noen skal handle rettferdig) eller *evnene* deres (Mayer et al 1995). Den relasjonelle dimensjonen i tillit er det Mayer et al (1995, 718) beskriver som *velvilje*, der man risikerer å stole på noen fordi man antar at de vil ønske en godt. I Karolines tilfelle kan vi se at hun har et behov for å finne ut om det vil forekomme aggresjon. Vi kan derfor tolke det dithen at hun opplever mangelen på aggresjon som velvilje. Vi må imidlertid forstå at det ikke er velviljedimensjonen som gjør at hun tar risikoen i utgangspunktet – årsaken til at hun har blitt satt sammen med de hun har rundt seg, er at de har blitt ansatt der på grunn av deres kompetanse. Det kan vi se som evnedimensjonen av tillit, der kompetanse og ferdigheter gjør at man har tillit til noen (Mayer et al 1995, 717). Dette viser at tillit kommer *før* psykologisk trygghet.

Tillit kan derfor være uavhengig av psykologisk trygghet. Dersom vi ser på Kamillas tilfelle, ser vi at ikke alle har det samme behovet. Kamilla opplever seg selv som en person som er, og alltid har vært, selvsikker. Og med det har hun selv lite behov for bekreftelse. Er dette et uttrykk for psykologisk trygghet, eller sagt på denne måten: er usikkerhet et uttrykk for mangel på psykologisk trygghet? Det kommer nok an på hvordan man definerer usikkerhet. Ifølge Språkrådets ordbok, kan det både bety at man er i tvil om egne evner, altså er usikker på seg selv, og det kan bety engstelse, at man er usikker på situasjoner eller andre mennesker, om de er farlige eller ei. Et synonym for usikkerhet er altså *utrygghet*. Å tvile på egne evner kan forstås som utrygghet, for eksempel ved at man er redd for å ikke bli likt eller akseptert. Kamillas tidligere medarbeider kan være et eksempel på det. Da hen gikk utenfor sitt mandat, tok på seg andre oppgaver som egentlig tilhørte andre og brukte seg selv i eksempler for å høste skryt, kan vi tolke det som et behov for å bli likt og akseptert. Hvis medarbeideren ikke følte seg tilstrekkelig akseptert og likt, kan behovet bunne i en utrygghet. Kamilla selv trenger lite bekreftelse og har derfor liten tvil på seg selv. Videre kan Karolines erfaringer med aggresjon være et eksempel på utrygghet som engstelse; i intervjuet forteller hun at hun blir

redd når andre viser sinne; redsel er en følelse som oppstår av det man oppfatter som truende eller farlig. Vi må derfor forstå sikkerhet som et uttrykk for psykologisk trygghet.

Da oppstår det et spørsmål: er *alle* dimensjonene av tillit uavhengig av psykologisk trygghet? En mangel på aggresjon hos en person behøver for eksempel ikke å være ensbetydende med at man har tillit til at den personen vil deg vel. Det ser vi dersom vi forestiller oss at vi er på fjelltur, møter en forbipasserende som smiler og hilser – selv om den korte interaksjonen ikke uttrykker aggresjon i noen form, kan man umulig vite om den personen vil deg vel i livet. Til det kreves det altså mye mer: en allerede etablert relasjon som har utviklet seg over tid. Velviljedimensjonen av tillit må derfor knyttes til den samme relasjonelle størrelsen som psykologisk trygghet, og ses som avhengige av hverandre.

#### 4.2. Praktisering av identitet

I felten var det tydelig for meg at lederne kjente menneskene rundt seg godt. De lo sammen, spurte hverandre om hva de hadde gjort i helga og de uttrykte slitenhet og oppgitthet over saker som var kjent for hverandre. Kroppsspråket var avslappet og de ertet hverandre. Derfor spurte jeg alle tre om det var nødvendig for dem å kjenne medarbeiderne sine for å lede dem. Å kjenne noen kan bety flere ting. Det kan være å vite informasjon om livet deres utenfor jobb, eller det kan være å vite noe om interesser og personlighet. Dette utdypet jeg ikke for lederne da jeg spurte dem fordi jeg ville se hva *de* la i det å kjenne noen. Til tross for at jeg hadde sett at de kjente hverandre godt, var det generelle svaret at de egentlig ikke behøvde å kjenne noen for å lede dem. Kanskje visste de hva noen av barna til medarbeiderne het og lignende, men det viktigste var å se hva de faktisk gjorde på jobb. Jeg forstod derfor at måten de lærer hverandre å kjenne skjer gjennom sosial samhandling.

*Er du veldig opptatt av åpenhet?*

Ja, til en viss grad, altså, jeg tenker at det det er lov å være privat, altså, på jobb. Men jeg tenker at, ja, hvis man skal få til et godt samspill med noen, så det er ikke sikkert det er avgjørende å kjenne folk på privaten, det tror jeg *ikke* det er. Men det er nok avgjørende i mange sammenhenger å ha en trygghet, eller en tillit, og jeg tror det kommer av noe åpenhet. [...] Og så litt sånn anerkjennelse til hverandre, og forståelse av både det man står i og



forståelse av arbeidsoppgaver eller mandatet man har. For det er jo det man skal samarbeide om da ... og da må man kanskje kjenne hverandre på et nivå. (Kamilla)

Kamilla fortalte meg i intervjuet at hun hadde invitert hele ledergruppen hjem til seg på middag, og forklarte at hun mente at det var viktig for samarbeidet at man kunne «tulle og fjase litt» utenfor kommunens fire vegger, fordi dette gjorde at man stod sterkere sammen i en storm. Vi ser at det å være sammen utenom jobb, ikke egentlig handler om å kjenne hverandre – det er å kjenne hverandre bedre i hvordan man *samhandler* med hverandre.

Et annet eksempel på dette, er da Vibeke sa i intervjuet at hun satte pris på å vite litt om medarbeiderne sine, for eksempel hvor de hadde hytte og hva barna het. Men det aller viktigste var å vite hvordan de reagerte på jobb, for eksempel når det skjedde ting i livet, som corona og syke barn. Når medarbeiderne håndterte slike ting og likevel klarte å levere på jobb, var det tillitsskapende for henne. Jeg tolker det slik at også *konsistens* var viktig i denne ligningen. At medarbeiderne leverte, eller prøvde å levere, på samme måte når det skjedde ting som når det *ikke* skjedde ting. Hun presiserte at det ikke handlet om å straffe medarbeidere som hadde fravær på grunn av personlige årsaker, men at hun kunne oppleve å bli skuffet hvis hun hadde forventinger til noe de skulle klare å levere.

Karoline delte også sine refleksjoner rundt det å kjenne noen i intervjuet:

For meg er de hele mennesker, jeg har en sånn tro på at de ... liksom den vektskåla da, hvis ting ikke fungerer på privaten, så er det ganske stor sjanse for at det går gærent *her*. Og hvis det er dårlig her, så må jeg i hvert fall passe på at det går bra her, hvis ikke går det jo helt gaiken, ikke sant. [...] Så jeg har en del samtaler med de, fordi hvis jeg skal få ting til å funke ... vite hvor de skal være, vite hvilke oppgaver de skal ha, hvem de skal sitte sammen med ... så må jeg vite hvordan de *er*. Og hvordan de reagerer, atferd, tanker, hvorfor gjør de som de gjør! For de gjør jo masse rare ting! Og hvertfall hvis de blir i satt i situasjoner som får de verste ut av dem! [...] Så jeg må være litt psykolog for å vite hvordan jeg skal sette sammen gode team, få de til å prestere best mulig på jobb. Da kan jeg ikke bare, da må jeg liksom komme litt under huden på dem, altså. (Karoline)

a. Synlige emosjoner, uformelle samtaler og kroppsspråk

Det å vise hverandre hvem man er gjennom hvordan man snakker, ser ut til å ofte skje gjennom uformell interaksjon. Det vil for eksempel si når man snakker sammen mellom arbeidsoppgavene, i lunsjen eller hvis man møtes på fritida. Dette er det man vanligvis vil forbinde med uformell interaksjon på jobb. Men etter hvert oppstod det et behov for å definere *uformell*, fordi de samme handlingene som forekom utenom arbeidet, også skjedde i settinger som handlet om arbeidsoppgaver. Uformell er altså ikke det samme som personlig, men det er heller en mangel på stivhet.

Da jeg satt sammen med Karoline i et ledermøte, var et av temaene som ble tatt opp en kommende rekrutteringskampanje. Alle lederne i møtet var bekymret for at kampanjen skulle få de eksisterende medarbeiderne til å føle seg tilsidesatt. Lederen til Karoline, direktøren av IT-avdelingen, førte ordet. Nedenfor følger et utdrag fra feltnotatet der direktøren viser tydelige emosjoner når hen snakker om å ta vare på medarbeiderne (utdrag 3 kan leses i sin helhet i vedlegg 1):

«Så er det den situasjonen i Ukraina, jeg har lyst til å si litt om det ... vi må ta vare på hverandre ... vi har folk på huset som har slekt i Ukraina ... jeg blir litt emosjonell når jeg snakker om det, jeg synes denne krigen er helt forferdelig ...» Direktøren tar hånda til brystet og klemmer den hardt inntil seg med et trist uttrykk i ansiktet. [...] «Jeg har bare lyst å si litt om det, at vi tar vare på hverandre ... vi må være fleksible ... vi har folk som gråter i gangene ... og så er det med rekruttering, hvordan skal vi kommunisere det ... ja, jeg er litt følelsesmessig, dere ser jo det ...» Hen har tårer i øynene og blunker mange ganger raskt for at de ikke skal renne. Hen tørker seg litt under nesen og snufser stille.»

Gråt er en emosjon som man ikke forbinder med en formell, profesjonell atferd. Men jeg så det likevel flere ganger i arbeidsrelaterte settinger. Blant annet i en utviklingssamtale som Karoline hadde med en medarbeider (se utdrag 4). Medarbeideren brøt ut i gråt da Karoline nevnte en situasjon med noen tidligere kollegaer av medarbeideren, der det hadde vært en opplevelse av tillitsbrudd mellom hen og dem. Jeg vet ikke hva dette tillitsbruddet var. Karoline gjorde ingenting ut av situasjonen, men lot medarbeideren snakke og gråte seg ferdig mens hun lyttet. I tillegg til å være et eksempel på uformell atferd i en arbeidssituasjon, er det også et eksempel på både psykologisk trygghet tillit i form av velvilje, og mangelen på det. Vi kan anta at medarbeideren har oppnådd psykologisk trygghet i relasjonen til Karoline fordi

hen gråter åpenlyst og stoler på at Karoline vil hen vel, og at hen ikke hadde det med de tidligere kollegaene fordi de hadde brutt hens tillit.

En mangel på stivhet viste seg ikke bare i sårbarhet, men også i bruk av humor. Utdrag fra feltnotat:

«Klokka er 08.55. Kamilla skal hente meg på busstoppet. Jeg går noen skritt unna for å se om hun har parkert på parkeringsplassen noen meter fra busstoppet, men hun kommer kjørende bak meg og stopper ved siden av bussen som fortsatt står på busstoppet. Hun roper på meg og vinker. Jeg setter meg inn og hun ler mens hun sier at det ikke egentlig er lov å kjøre der, så vi må skynde oss videre. Etter en kort kjøretur ankommer vi det stedet vi skal være på i dagens første halvdel, og møter en person med et stort speilreflekskamera hengende rundt halsen utenfor på parkeringsplassen, som hun hilser blidt på. «Hvor skal du i dag, a?» spør Kamilla. «Fødestua», sier hen og smiler bredt. Vi begynner å gå mot inngangen. Kamilla sier til meg at den ene kollegaen hennes ble født på kontoret sitt, og ansiktet mitt avslørte nok at jeg ble overrasket. Hun forklarer at lokalet var en fødestue før i tiden. «Jøss...!» sa jeg. Vi går inn ytterdøra, og jeg går bak henne opp trappa. «Om hen døde på kontoret hadde ringen vært sluttet. Det hadde jo vært tragisk, da» sier hun og humrer litt mens vi går.»

Jeg la merke til at Kamilla ofte brukte humor i alvorstunge samtaler. Episoden ovenfor beskriver ikke en arbeidssituasjon eller noe alvorlig, men er et eksempel på hvordan hun bruker humor til å gjøre ting mindre seriøst. Det viste seg at hun også var veldig klar over dette, og brukte det bevisst som et meningsskapende element for å gjøre vanskelige temaer lettere å ta tak i både for andre og seg selv. I intervjuet forklarte hun at det å være uformell i de riktige settingene er viktig for henne for å skape glede omkring arbeidsoppgavene, fordi temaene kommunen jobber med er så tunge. Kamilla mener at det gjør hverdagene mer håndterlige og motiverende når man kan ha galgenhumor i saker som handler om liv og død.

Galgenhumor er unektelig tett forbundet med det å være ærlig og si det man mener. Med Kamilla opplevde jeg at hun ofte gjorde det, og på samme måte som med humor, brukte hun ærlighet som en måte å bevisst forme samspeillet med andre. I et møte som handlet om rustester for ungdom, for eksempel, var språket hennes preget av humor og ærlighet, noe som gjorde at et ellers alvorlig tema ble behandlet med letthet og effektivitet (se utdrag 6 i sin helhet i vedlegget):

«To av Kamillas medarbeidere sitter i sofaen. [...] Det de diskuterer på møtet er tilbud for ungdommer som sliter med rusproblemer i kommunen, akkurat nå gjelder det frivillige rustester. «Løfter du tiss og baller, for å si det på godt norsk», spør Kamilla [...] Samtalen går radig og kommentarene går slag i slag, jeg reflekterer over at de virker veldig samstemte [...] «Bare sånn praktisk med gutta, hvordan skal man gjøre med buksa» spør den ene medarbeideren. «Må rulle ned buksa...» ... «må se skrittet...». Kamilla og den andre medarbeideren snakker i munnen på hverandre. «Hvis de vil er jeg sikker på at de klarer å lure oss trill rundt», sier medarbeideren. De andre ler når Kamilla forteller om en historie hun hadde hørt om en ungdom som hadde med en slange med «kompisurin» ... «10 grader varmt!». Både hun og de andre ler høyt.»

Som jeg tidligere har nevnt, har ikke Vibeke delt like mye som de andre med meg, og i løpet av tiden i felten delte hun ikke mye med kollegaene sine heller. Likevel var det noe med det hun gjorde, som gjorde at jeg fikk tillit til henne på samme måte som til Karoline. Vi satt for eksempel ved siden av hverandre da vi spiste lunsj hver dag. Fordi tidspunktet var like etter at kontoret hadde åpnet opp igjen etter corona, var det mange som spiste lunsj i kantina, og støynivået var svært høyt. Det var vanskelig å høre hva de andre sa. Vibeke lente seg helt inntil meg for å høre meg bedre mens hun så meg inn i øynene, og ansiktene våre var veldig nære. Ansiktsuttrykket hennes var nøytralt, men hun smilte når det var noe å smile av, og lo når noe var morsomt. På den måten gjorde hun at jeg følte meg viktig, og det gjorde også at jeg følte meg komfortabel i hennes nærvær, selv om jeg ikke visste så mye om hennes følelsesliv og innerste tanker.

Jeg opplevde også at hun var slik med medarbeiderne sine i møter, at ansiktsuttrykkene og emosjonene var ærlige og oppmerksomme, og at måten å kommunisere med medarbeiderne var omsorgsfull. For eksempel da en medarbeider hadde glemt at hen skulle vært i et møte, ringte Vibeke og lurte på hva som hadde skjedd i et mykt og lavt tonefall, og forsikret hen om at det gikk bra (se utdrag 5 i vedlegg 4).

I intervjuet beskrev Vibeke at det finnes noen arenaer der det blir litt tid til personlig snakk, blant annet mellom møter. Særlig før og etter helga snakker de ofte om planer. Men det er ikke like personlig å snakke om hva noen gjorde i helga, som å snakke om hvordan noen har det inni seg. Vi kan imidlertid tenke oss at det antakelig er et for stort kontekstskifte å gå fra

det faglige til det følelsesmessige, og at den tiden som er imellom, ikke er lang nok til å kunne gjøre det skiftet med letthet. Vibeke beskriver at dagene på jobb kan bli hektiske, og at hun av den grunn føler at «det har skurt og gått litt» med de medarbeiderne som ikke er der så ofte, for eksempel de som er sykemeldte helt eller delvis. Dagene blir så hektiske og fylt av faglige gjøremål, at det ikke er lett å finne tid til å passe på de som ikke er like mye med, og *vite* hvordan man skal passe på dem. Vi forstår at denne måten å være sammen på, at man nesten bare samhandler med hverandre i fagtekniske sammenhenger, er kulturskapende. Og det er dermed ikke bare tiden som forhindrer det dypere emosjonelle, men også de vaner og ritualer som danner de sosiale konstruksjonene i en kultur.

Karoline ga meg et innblikk i dette under intervjuet da hun i en periode også var leder for arkitekter (i IT):

Der hadde jeg mange samtaler som jeg synes var veldig tunge. Fordi de delte så lite. Men i retrospekt, så har de aldri delt så mye. Altså de sier at de ikke har delt så mye, flere av de, som de gjorde med meg. Mens *jeg* opplevde at de delte veldig lite. [...] Men de satt veldig pris på det, da. De hadde jo aldri fått så mye oppmerksomhet på seg før! For de var mannfolk som hadde jobba i et veldig mannfolkdominert miljø, der det egentlig bare gikk på leveranser, ikke sant, mens jeg var mer sånn 'hvordan har du det?' 'Å, aldri har noen spurt meg om hvordan jeg har det!' Så han bare, han ene begynte jo å grine! Jeg bare, skvatt jo helt! For han hadde jo aldri fått sånn type spørsmål før, ikke sant! (Karoline)

#### b. Mat, drikke og materielle eiendeler

Jeg hadde likevel en like stor opplevelse av at alle kjente hverandre godt i Vibekes avdeling også. Et tema som dukket opp flere ganger i løpet av uka, var at mange hadde et behov for å møtes og være sosial etter den lange tiden på hjemmekontor. De savnet å være sammen. Vibeke og stabssjefen forsøkte å planlegge en dag med sosiale aktiviteter. Jeg spurte om det ble en sosial dag, og Vibeke fortalte at hun hadde vært i Sverige og kjøpt flere kilo godteri til dem i anledning den sosiale dagen, fordi de var så glade i det. Til og med *jeg* visste at de var glade i godteri – etter en uke visste jeg manges favoritt-Twist, for eksempel. I det følgende utdraget fra feltnotatet er vi i et møterom som vi hadde møte i klokka ni hver eneste dag. Vibeke har gått ut fra rommet for et lite ærend og jeg sitter igjen med fire av medarbeiderne hennes:

«På bordet står det en svart liten kiste som ligger åpen, med den ene delen fylt med Twist, og i den andre delen er det festet en gullapp som det står «fyll meg!» på. «Jeg tar en Twist, jeg» sier [medarbeider c] mens hen lener seg frem over bordet, titter opp i kista og skal til å velge med hånda. «Banan-Twisten er [medarbeider b] sin, så den må vi ikke ta», sier [medarbeider a] og smiler litt lurt, mens hen veksler mellom å titte på meg, [medarbeider c] og [medarbeider d]. «Men da skal jeg kanskje smake på en», sier [medarbeider d], og tar den med banan. «Jeg tror ikke jeg kommer til å like den ... den smaker Bug ... altså tyggegummien.» «Det er viktige saker vi løser her ...» sier [medarbeider c] og smiler lurt til meg, i det hen reiser seg opp og går ut av rommet.»

Dette var ikke den eneste gangen Twist var et tema. Til og med i jobbintervjuet ble Twist nevnt (se utdrag 2 i vedlegget). Det ble tydelig for meg at handlingen rundt det å snakke om Twist, var en måte å bli kjent med hverandre på. Samtidig som det er et så uformelt tema at det gjør noe med det faglige og formelle; når søkeren er nervøs, og det ikke er naturlig å være veldig personlig, er Twist-temaet en avvæpnende faktor på intervjusettingen. Det har også en menneskeliggjørende effekt, slik at det åpner opp for å bli kjent med menneskene bak det faglige, uten å måtte tråkke over de grensene som er konstruert av denne gruppen medarbeidere. Selv om søkeren ikke endte opp med å få stillingen, hadde hen allerede visst noe om sine nye kollegaer som personer dersom hen fikk den. Jeg opplevde at de viste hverandre hvem de var gjennom andre ting enn å dele fra det som skjer inne i kroppen. I stedet kom det fra ting som skjedde utenfor kroppen, men var *forbundet* til kroppen (og dermed personen) – som for eksempel foretrukken Twistsjokolade, eller personlige kaffekopper som jeg observerte *bare* i denne avdelingen. Kontorlandskapet til Vibeke var i det hele tatt overstrødd av personlige ting:

«Jeg går en tur på toalettet. På veien dit legger jeg merke til at alle plassene i kontorlandskapet er fylt av personlige gjenstander. Egne kaffekopper, knekkebrødpakker, poser med müsli, snacks, en rosa fjærboa, bilder av barn og barnebarn, vintersko, jakker, en hjemmelaget kjepphest i tre, en ballong, en innebandykølle... Til og med i den lille gangen som leder frem til toalettene, er det en bokhylle med noen bøker, en liten rosa bamse og noen andre leker, samt julegavepapir, tråd og teip i.»

## Drøfting

Kategorien er relevant for problemstilling og kan skilles fra den øvrige, gjennom at den kobles til den praktiske delen av LSP. Identitetspraktisering kan knyttes til tillit og psykologisk trygghet gjennom at velviljedimensjonen av tillit fordrer psykologisk trygghet, og siden psykologisk trygghet forekommer i etablerte relasjoner, kan det knyttes til identitetspraktisering.

Kombinasjonen av konsistens og karakter når det kommer til tillit, ser vi at handler om å kjenne hverandre, noe alle lederne snakket om som å vite informasjon om livet til medarbeiderne utenfor jobben. Til tross for at det var det de la i det å *kjenne* noen, ser vi at dette ikke er viktig i det hele tatt. Vibeke og Kamilla sier det rett ut, noe Karoline ikke gjør. Men det er mye som tyder på at hun egentlig sier det samme – selv om hun sier at hun må være litt psykolog. Som vi vet, er det grunnleggende for hennes tillitsdannelse at hun klarer å skape relasjoner til andre. Det kan tolkes som at hun mener at hun må kjenne noen, men det er også en *sosial handling*, fordi hun initierer samtaler. Andres emosjoner, som hun er veldig var på, er også handlinger. Altså er det sosiale handlinger som er viktig for henne, ikke selve informasjonen – hun må se hva folk gjør og skjønne hvordan de er når de er på jobb, og til det trenger hun egentlig ikke å vite hvor mange barn de har og hva barna heter – for å gjøre ledelse trenger hun bare å vite hvordan de har det og hvordan de oppfører seg når de har det sånn. Dette skjer gjennom å snakke sammen og vise følelser, altså å vise hvem man er gjennom kroppslige handlinger.

Å vise hverandre hvem man er gjennom kroppslige handlinger i sosial praksis, er det jeg har identifisert som *praktisering av identitet*. Det vil si at man føler at man kan vise hva man føler, si det man tenker og gjøre det man helst vil, selv om dette kan gjøre en sårbar.

Som det framkom av resultatene, har det ikke vært like lett å komme inn på Vibeke når det gjaldt det følelsesmessige uttrykt i ord, men hun uttrykte det gjerne gjennom kroppsspråk, ansiktsuttrykk og toneleie. Vi kan anta at mye av årsaken til dette, kan være at hun er en del av en kultur som fokuserer langt mer på fagtekniske arbeidsoppgaver og dermed ikke etterlater like mye rom til deling av følelser. Hvordan kan materielle ting og mat- og drikkevaner danne tillit og psykologisk trygghet? Som tidligere nevnt, må det allerede være etablert en tillit som går på evnedimensjonen. Den er antakelig langt sterkere hos Vibeke og

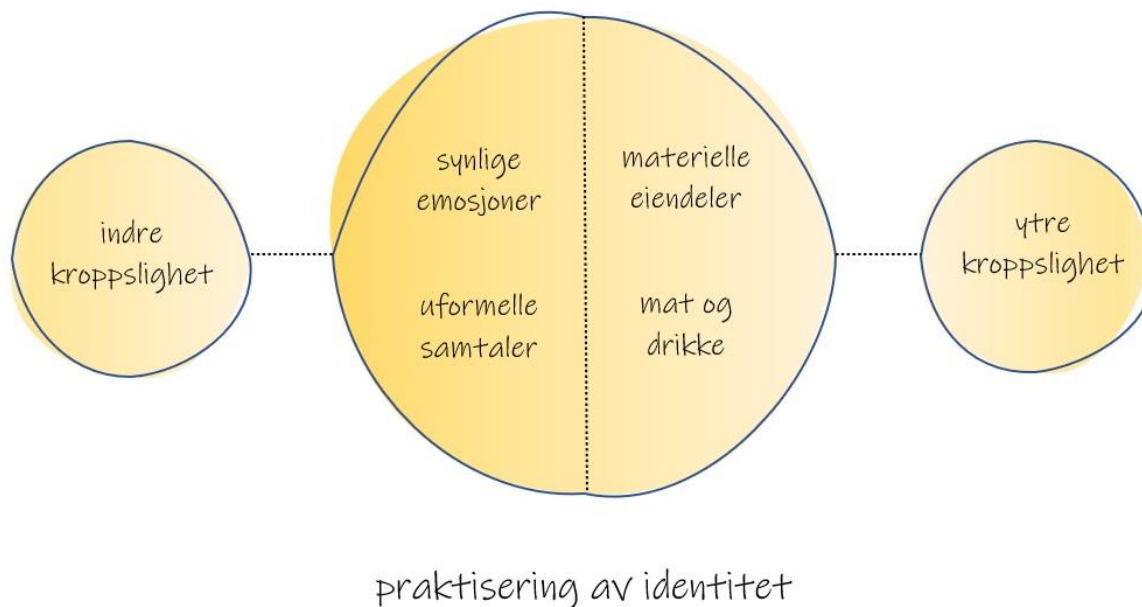
hennes medarbeidere. Det er imidlertid vanskelig å peke på sterke koblinger mellom evnedimensjonen og psykologisk trygghet. Som Lange og Gausdal (2020, 250) presiserer, kan vi ha tillit til en persons evner til å løse en oppgave, men ikke til å være barnevakt.

Dersom vi tar for oss intervjusituasjonen der Twist var et tema med flere dimensjoner (løsnet på stemningen og var et uttrykk både for identitet og relasjon), ser vi at Twisten var en slags formidler. [Medarbeider a] forsøkte å gjøre situasjonen lettere for søkeren gjennom å bruke Twist som eksempel, noe vi kan trekke en linje fra til velviljedimensjonen av tillit, fordi Twist er et så ufarlig og hyggelig betont tema som svært mange har et forhold til. Dersom vi antar at søkeren kjenner til Twist på samme måte, virker det som om de karakteristikaene vi gir Twist – ufarlig, hyggelig og familiært – blir overført til situasjonen. Jeg vet ikke om søkeren faktisk opplevde det slik. Men fordi jeg observerte opptil flere situasjoner der Twist var et tema, vil jeg anta at det kan være slik for Vibeke og medarbeiderne hennes.

Da Vibeke lente seg mot [medarbeider b] med kroppen og kommenterte hvilken Twist som var hens favoritt foran søkeren, kan det ses som en måte å uttrykke at det er kjennskap, tillit og trygghet mellom dem, og vi kan finne det samme i den situasjonen der hun ringte [medarbeider b] og forsikret hen om at det gikk bra at hen hadde glemt møtet, ikke bare gjennom ord, men også toneleie. Som nevnt, kan det også ha hatt en effekt for søkeren dersom hen hadde blitt ansatt, ikke bare ved at hen hadde fått tillit til seg via evnedimensjonen, men også ved at en prosess med å bygge opp psykologisk trygghet og velvilje begynte allerede her.

Figuren nedenfor illustrerer hvordan praktisering av identitet skjer gjennom de ulike praksisforankrede prosessene.





Figur 4.2. Indre og ytre kroppslighet av identitetspraktisering

Modellen viser at identitetspraktisering viser seg i to forskjellige handlingsdimensjoner: der man forholder seg til det som foregår i kroppen og i hodet (synlige emosjoner, uformelle samtaler og kroppsspråk), og der man forholder seg til det som foregår utenfor kroppen (mat, drikke og eiendeler). Dette utgjør de to dimensjonene *indre og ytre kroppslighet*.

Som vi så i resultatet, observerte jeg en rekke andre materielle ting også i kontorlandskapet. Det er ikke godt å si hvilke historier som ligger bak fjærboen og kjepphesten, men det har ingenting å gjøre med gjennomføring av arbeidsoppgaver. Twist, kaffekopper og andre ting er ikke viktige i seg selv. Det er *rekursjonen*, hvordan handlinger knyttet til ytre kroppslighet gjentar seg over tid, og kanskje mest av alt, at de gjentar seg i den samme konteksten; som jeg nevnte tidligere, hadde de det samme møtet hver eneste dag klokka ni, i det samme møterommet hver gang. Og det var inne på dette møterommet at Twist-kista befant seg. Gjentakende uformelle handlinger der materielle ting som mat, gjenstander og hvordan man bruker dem i handlingene, kan skape forutsigbarhet og kjennskap til andre mennesker, og over tid kan vi tenke oss at det kan være med på å danne tillit og psykologisk trygghet.

Funnene hittil bekrefter kjente teorier om tillit og psykologisk trygghet, samtidig som det tilfører noe til identitetsteorier gjennom et praksisperspektiv. Spørsmålet er hvilke identitetsteorier som kan knyttes til identitetspraktiseringen.

Karp (2019, 113) mener at et fokus på identitet har tatt over for fokuset på personlighet innen ledelsesforskningen; der man tidligere var opptatt av å forklare lederatferd gjennom lederens individuelle personlighet, har man nå vendt blikket mot identitet, som kan ses som adskilt fra personlighet ved at identitet er noe man selv kan skape (Karp 2019, 110). Det individuelle fokuset fra personlighetsforskning har imidlertid blitt overført til identitetsforskning; fra empirien kan vi se konturene av en *sosial* gruppeidentitet, særlig fra Vibekes avdeling. Alle de materielle tingene som var tilstede kan umiddelbart tolkes som individuelle uttrykk, men dersom man ser det mer helhetlig, kan det tolkes sosialt – at alle på avdelingen har med personlige eiendeler og «pynter» kontorlandskapet med det er et uttrykk for «sånn gjør vi det her». Videre kan det knyttes til organisasjonsidentitet:

Først og fremst blir identifikasjon sett på som en perseptuell kognitiv konstruksjon som ikke nødvendigvis er assosiert med noen spesifikk atferd eller affektive tilstander. For å identifisere trenger ikke en person å jobbe mot gruppens mål; snarere trenger et individ bare å oppfatte seg selv som psykologisk sammenvevd med gruppens skjebne. [...] Den enkelte organisasjon kan gi ett svar på spørsmålet: Hvem er jeg? Derfor argumenterer vi for at organisasjonsidentifikasjon er en spesifikk form for sosial identifikasjon [...] Individets sosiale identitet kan være derivert ikke bare fra organisasjonen, men også fra hans eller hennes arbeidsgruppe, avdeling, fagforening, lunsjgruppe, alderskull [...] (Ashforth og Mael 1989, 21-22, egen oversettelse).

Identitetspraktisering må derfor ses i lys av sosial gruppe teori eller nærmere bestemt organisasjonsteori; en innebandykølle kan si noe om ens individuelle identitet uten at jeg skal spekulere i hva det kan være, men å ta den med på jobb ser ikke ut til å gi mening på noen andre måter enn at «vi tar med oss morsomme personlige ting på jobben for å vise hverandre hvem vi er». Når dette er noe alle på avdelingen gjør, er det en gruppeprosess.

Samtidig er individuelle identiteter viktige for dannelse av tillit og psykologisk trygghet. Kamilla fortalte at hun alltid har gitt bekræftelse til andre fordi det skaper god stemning. Vi så også at hun ofte brukte humor på jobb, særlig i forbindelse med alvorlige temaer. Er bruk av humor i alvorlige stunder et uttrykk for psykologisk trygghet? Hvis man ikke er redd for å ikke bli akseptert, kan det være lettere å bruke humor, for eksempel fordi man ikke blir såret av å ikke få mye respons, og dermed kan det ses som et uttrykk av trygghet.

Kan uttrykk for egen psykologisk trygghet, som bruk av humor, påvirke andres tillit og/eller følelse av psykologisk trygghet? Flere studier, spesielt fra kreftforskning, viser at humor har en positiv effekt på tillit. Tanay et al (2012) for eksempel, viser at humor kan føre til en sterkere følelse av nærhet og fellesskap. Mayer et al (1995) henviser til at *konsistens* og *karakter* også kan være aspekter ved integritetsdimensjonen (Butler 1991 og Gabarro 1978 i Mayer et al 1995, 720). Mayer et al (1995, 720) argumenterer for at konsistens alene ikke er nok til å være en del av integritetsdimensjonen fordi konsistens kan også skje i egoistiske handlinger. Men dersom vi ser konsistens i lys av karakter, som kan defineres som faste atferdsmønstre ved en person, ser vi at Kamillas bruk av humor kan være et aspekt ved hennes identitet som gjør at andre mennesker kjenner henne slik, og at det er dette som er tillitsskapende (så fremt det oppleves som en positiv karakter). Dette kan skje gjennom at andres forventninger til henne om at hun skal skape lettere stemning omkring alvorlige temaer blir innfridd gang på gang, og at det kan oppleves som velvilje fra henne.

Jeg kan kritisere denne tolkningen ved å påpeke at virkningene av humorelementet ikke er undersøkt nok til å gjøre noe annet enn å anta. Tanay et al (2012) påpeker at humor som sosial atferd i seg selv er lite forsket på og dårlig definert; fordi humor er individuelt og basert på erfaringer (Tanay et al 2012), kan det være relevant for LSP-forskning å se nærmere på hvordan humor bidrar til å forme praksisforankrede ledelsesprosesser. Det samme gjelder psykologisk trygghet og tillit. Her er det imidlertid viktig å påpeke at jeg ikke egentlig etterlyser gyldig kunnskap om humor. Snarere vil jeg påpeke en mangel på dimensjoner i empirien som kan belyse hvordan andre sosiale variabler påvirker forholdet mellom bruk av humor og tillitsdannelse. Et relevant eksempel er Kamillas hierarkiske posisjon, eller den makten hun disponerer, dersom vi anser makt for å være en kontroll av ressurser. Vi kan tenke oss at den makten som medarbeiderne oppfatter at hun har, kan påvirke hvordan de responderer på hennes bruk av humor. Jeg kan derfor ikke vite at det fremkaller tillit i form av oppfattet velvilje for andre.

Likevel ser vi at konsistens i forbindelse med identitetspraktisering er viktig. Twisten, for eksempel, var et tema mange ganger da jeg observerte i Vibekes avdeling. Ikke bare var den en del av en daglig rutine, men den var også et samtaleemne som ofte ble tatt opp. Det å etablere og opprettholde kunnskap om hvem som hadde hvilken Twist som favoritt, var viktig for å vedlikeholde tillitsfulle relasjoner (noe som også kan ses som en gruppeprosess i forhold til identitetspraktiseringen: det viktige er ikke hvilket forhold individet har til Twist, men at

Twist er en del av den ytre kroppsligheten av identitetspraktisering som akkurat denne gruppen har etablert i fellesskap).

Et viktigere poeng når det gjelder konsistens er imidlertid det lederne var opptatt av når det gjaldt å stole på medarbeiderne sine; at de var konsistente i å løse problemer på jobb. Lederne opplevde denne konsistensen som tillitsvekkende, og kanskje kan vi si at konsistensen i mangelen på problemløsende atferd vekket mistillit. Uansett var det på denne måten de opplevde kjennskap til medarbeiderne sine. Men *er* konsistensen et uttrykk for identitet? Eller er konsistens i problemløsende atferd noe som kommer av lederens hierarkiske posisjon – at medarbeideren handler slik fordi hen ønsker å beholde de godene hen har fått? Eller kanskje det er god arbeidsmoral fra medarbeiderens side – den tilliten som oppstår av konsistens i problemløsende atferd kan i så fall identifiseres som integritetsdimensjonen: lederen oppfatter at medarbeideren vil handle i henhold til hva som er rettferdig og riktig.

Empirien forteller at det er slik lederne oppfatter det. Vi ser imidlertid også at konsistens i problemløsende atferd gjør jobben til lederen lettere, og medarbeideren får mer tillit og beslutningsmakt i retur (i hvert fall en opprettholdelse av beslutningsmakten). Hva skjer når medarbeiderne blir tildelt beslutningsmakt?

Fra å gi beslutningsmakt kan vi trekke linjer til teorier om *legitimitet*. Ofte vil man knytte legitimitet til organisasjonen, men i dette tilfellet kan vi se at en legitimeringsprosess også skjer på individnivå: kompetanse legitimerer medarbeideren slik at hen får autonomi innen gitte rammebetingelser, og konsistent og riktig bruk av autonomien gjør at legitimeringsprosessen fortsetter i en gjentakende prosess. Her vil jeg trekke fram Suchman (1995) som definerer legitimitet på denne måten:

Legitimitet er en generalisert oppfatning eller antagelse om at handlingene til en enhet er ønskelige, riktige eller passende innenfor et sosialt konstruert system av normer, verdier, tro og definisjoner. (Suchman 1995, 574, egen oversettelse)

Suchman (1995, 575) beskriver at legitimitet gir troverdighet, noe som viser til den rollen tillit spiller for deling av beslutningsmakt. Videre definerer han ulike former for legitimitet, hvorav pragmatisk og innflytelseslegitimitet er de formene som sammenfaller med funnene i denne underkategorien. Suchman (1995, 578) beskriver pragmatisk legitimitet som en slags «transaksjonslegitimitet», der en organisasjon mottar legitimitet fra en avsender på bakgrunn

av hvilken antatt verdi den vil gi til avsenderen. I dette tilfellet er det *medarbeideren* som mottar legitimitet fra organisasjonen, der kompetansen er årsaken til transaksjonen.

Legitimiteten resulterer i beslutningsmakt. Innflytelseslegitimitet er som Suchman beskriver, en variant av pragmatisk legitimitet: «oftest oppstår innflytelseslegitimitet når organisasjonen inkorporerer bestanddeler inn i den politiske strukturen, eller adopterer bestanddelers ytelser som sine egne.» (Suchman 1995, 578). Videre viser han til at innflytelseslegitimitet er et uttrykk for organisasjonens kontinuerlige forpliktelse ovenfor bestanddelers trivsel, når den er villig til å overgi makt til bestanddelen.

Bestanddeler her må forstås som medarbeidere. Vi ser at medarbeiderne mottar økt tillit og kontinuerlig beslutningsmakt dersom de er konsistente i problemløsende handlinger (det lederne har referert til som hvordan de reagerer på jobb), noe som fører til at organisasjonen fortsetter å legitimere medarbeiderne. Legitimiteten endrer form fra pragmatisk til innflytelse, i form av at ledere gir økt og kontinuerlig beslutningsmakt, og at medarbeidernes ytelser adopteres av organisasjonen som dens egne.

Empirien forteller at det er dette som skjer. Men her kan vi stille spørsmål ved hva det egentlig betyr å ha beslutningsmakt – har man egentlig autonomi og beslutningsmakt hvis den når som helst kan bli tilbaketrukket? Ganske sikkert et betimelig spørsmål, men resonnementet *kan* være skjevt. Barrett (2004, 200) tilbyr et perspektiv på denne typen kritisk ledelsesperspektiv; kritisk teori har en tendens til å se på makt som noe som én privilegert part har, og med det blir drøftingen politisk. Forfatteren kaller det venstrevridd romantisme; det er ingen tvil om at kritisk teori blant annet er tuftet på marxisme. Dette kan jeg ikke gi ham feil i – jeg, som forfatter av denne masteroppgaven, er politisk venstrevridd, noe som unektelig har formet oppgavens ledelsesfaglige tema. Det er derfor verdt å ta med seg i forhold til refleksivitet – ikke objektivitet – det Barrett (2004, 200) foreslår at kan være fruktbart for ledelsesforskning; å fokusere på mer konkret og praktisk kritikk, og se enda lenger enn bare det å avdekke maktforhold. Med det mener han at det foreligger et behov for å erkjenne de dominerende diskursene, og for forskere å finne måter å avsløre og problematisere svake punkter i dem.

Det betyr ikke at vi behøver å forkaste kritisk teori, men det er nyttig å ta vår egen kontekst i betraktning, og erkjenne at kritisk teori dominerer ledelsesdiskursen i den sfæren vi beveger oss innenfor, i Skandinavia og deler av Vesten. Politiske undertoner er ikke til å unngå.

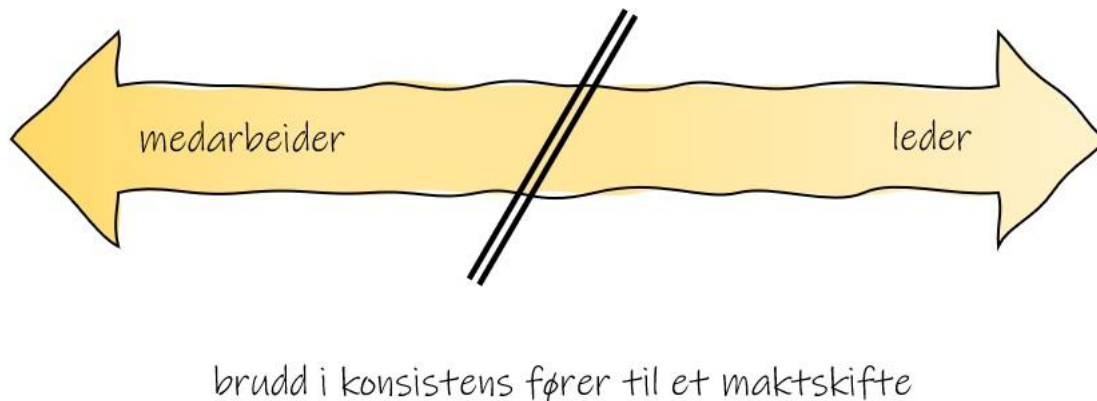
Barretts (2004) tanke er inspirert av Foucault og arbeider utledet av ham, og hvordan han så på makt:

Foucauldiansk arbeid kan sees på den måten at det har oppmuntret til en utvidelse av vår forståelse av maktens virkemåte. Foucauldianere har utfordret analyseformer som privilegerer en enkelt (økonomisk) form for undertrykkelse, begynt å fremheve de dominerende 'logikkene' eller sannhetsregimene som underbygger organiseringen av arbeidsplassen, prosessene for å forme og gjennomføre identiteter som skjer i den konteksten. (Barratt 2004, 193, egen oversettelse).

Foucault så på makt som en størrelse som ikke kunne defineres eller begrenses, og heller ikke forskes på; det ikke har noen essens og kan ikke måles (Alvesson og Sköldberg 2018, 307). Antakelig ville han ha avslått kontant at makt er å kontrollere ressurser. Som Alvesson og Sköldberg (2018, 307) beskriver det, så Foucault makt som noe som bare eksisterer i relasjonen mellom mennesker, og uttrykkes gjennom handlinger. På denne måten mente han at det ikke kan lokaliseres til en eller annen maktbase, og at institusjoner dermed ikke skaper makt – jobben deres er å organisere den og redusere konflikter. Med dette perspektivet kan empirien ses i et annet lys, der maktstrukturer dannet på et grunnlag av kapitalisme eller nasjonalstaten, ikke er relevante for å forstå hvordan makt utspiller seg praksis. Beslutningsmakten i seg selv kan bli utilstrekkelig for å forstå de praksisforankrede mekanismene av maktdeling – snarere kan høykompetente medarbeider ses som maktinnehavende, ved at de har noe som organisasjoner og ledere trenger for at *de* skal kunne ta beslutninger, og drive organisasjonen fremover. Dersom medarbeidernes kompetanse er ettertraktet i markedet, kan de med letthet skaffe seg jobb et annet sted. Dermed er det medarbeiderne som er ressursen, og ikke den beslutningsmakten som blir delt med dem.

Men hva skjer med makten når medarbeideren blir sykemeldt eller ofte har fravær på jobb? Vi har sett at det kan føre til at lederne får mistillit og dermed vil de slutte å satse på den aktuelle medarbeideren, ikke spørre de om råd eller gi de ansvar. Lederen har muligheten til å gjøre dette, som følge av sin hierarkiske posisjon – men her kan vi stille spørsmål ved om dette er første gangen lederen har hatt reell mulighet til å utøve makt. Hvis medarbeiderens kompetanse er ressursen, har lederen ingen muligheter til å ta (gode) beslutninger uten medarbeideren, og dermed er hierarkisk posisjon ubetydelig i forhold til å forklare hvordan makt blir fordelt i praksis. Når medarbeiderens konsistens i problemløsende atferd blir brutt,

skjer det et *maktskifte* fra medarbeideren til lederen. Dette illustreres i figuren nedenfor. Men vi ser at makt også er en relasjonell størrelse, ikke bare strukturell: lederen utøver makt gjennom sosiale handlinger som ikke er forbundet i formell «best practice».



Figur 4.3. Maktskifte

Dette kan være et svar på spørsmålet jeg stilte en stund tilbake, om konsistens egentlig er forbundet med identitetspraktisering. Det ser ut til å være avhengig av hvilken tillitsdimensjon vi kan knytte konsistens til, der jeg tidligere foreslo integritetsdimensjonen. Det som gjør at man oppfatter at noen har integritet, er ifølge empirien konsistens i problemløsende atferd. Hva er egentlig det? Vi ser at konsistens er en størrelse som blir definert av den enkelte leder. Både gjennom hva hun oppfatter som integritet (som vi husker fra tidligere, er det hennes tidligere sosiale erfaringer som betinger dette), og gjennom hva hun anser som problemløsende atferd – og i hvilken grad hun ønsker det.

De faktorene som utgjør denne problemstillingen, er tallrike. Det samme er årsakene til at konsistensen blir brutt. Vi må derfor merke oss hvordan tillitsdannelsen er forankret i et kaotisk mønster av individuelle sosiale erfaringer som har utviklet seg over tid. Karp og Helgø (2008) viser hvordan kompleksitetsteorier kan knyttes til ledelsesforskning gjennom å se på organisasjoner som komplekse sosiale systemer som er bygd opp av mange ulike prosesser:

Organisasjoner er rike på menneskelig mangfold, struktur, aktiviteter, prosesser og kultur, og det er ikke mulig for en ledergruppe eller en enkelt leder forstå årsak-virkning-løkker, samt systemiske sammenhenger. [...] Mennesker konstruerer sin fremtid, ikke som en enkelt "visjon", "verdier" eller "strategi", men med tanke på hvilke handlinger som blir mulige og

fornuftige for dem, gitt deres omstendigheter. [...] Dette gjør at ledere ikke alltid har valg og har den kontrollen som de fleste ledelsesteorier tilsier. I kontrast til dette vil vi, i samsvar med kompleksitetsteori, foreslå at det beste en leder kan gjøre er å gå inn med hans eller hennes intensjoner, i interaksjoner med andre med deres intensjoner, hvorav noe vil bli skapt under ingens fulle kontroll. Dette er fordi fremtiden er under evig konstruksjon og fortiden rekonstrueres kontinuerlig i forhold til det nåværende øyeblikket, derfor kan ikke ledere fullt ut bestemme hva som skjer eller velge det. (Karp og Helgø 2008, 882, egen oversettelse)

### 4.3. Dimensjoner av makt/meningshandlingen

Denne kategorien favner det materielle og kontekstuelle av makt/meningshandlingen, altså hvor og hvordan handlingen utfolder seg. Kategorien er langt mindre enn de to andre kjernekategoriene, men jeg anser det likevel nødvendig å ta med ettersom empirien tilfører noe til praksisperspektivet.

Kategorien har likheter med ytre kroppslighet i og med at hver enkelt individ tar del i og bruker både digitale kommunikasjonsverktøy og materielle ting som laptop og notatbøker, og dette er ting som kan uttrykke identitet. Digitale kommunikasjonsverktøy bærer noe preg av praktisering av sosial gruppeidentitet gjennom bruk av bakgrunnsfilter, men jeg har ikke hatt anledning til å samle inn nok empiri på dette. Jeg anser ikke metoden som passende til formålet, og vil dermed ikke inkludere det. Fordi empirien viser i mye større grad de sosiale samhandlingene som utfolder seg i dimensjonene, ønsker jeg på det grunnlaget å skille kategorien fra ytre kroppslighet.

Likevel anser jeg at kategorien burde vært større, og kunne vært tema for egen studie.

#### a. Digitale kommunikasjonsverktøy i tid og rom

På min aller første dag i felten var jeg sammen med Kamilla. Dagen startet med et møte på Teams sammen med to andre virksomhetsledere (se utdrag 7). Det aller første jeg la merke til var at Kamilla hadde et rastløst kroppsspråk, hvor hun ofte skiftet stilling og fiklet med hendene. Da jeg i intervjuet spurte henne om hva hun mente om Teams, svarte hun at det riktignok var nødvendig, særlig i pandemien, å kunne snakke sammen på den måten. Også



fordi medarbeidere og ledere i kommunen er spredt over flere steder. Likevel mente hun at det tidvis også var en barriere. Særlig hvis man var flere enn to, og temaet for møtet var noe som krevde litt diskusjon. Jeg tolker det slik at møter og samtaler som krever diskusjon er temaer som det for eksempel ikke finnes en kjent løsning på. Det første ledermøtet var et sånt møte. Kamilla beskriver det slik:

I møter hvor man skal utarbeide noe sammen, kanskje du trenger den der drodlingen, det fungerer mye bedre ... om man treffer hverandre ... så er man kanskje to, kort og konsis, hvis man har flere enn to på Teams, ikke sant, da kanskje du vurderer det du sier nøyere. Som kanskje er fint for noen som mangler filter (ler) ... Men jeg tenker det at kreativiteten kan kanskje også miste littegranne da, fordi du må på en måte vente på tur eller trykke på hånden. (Kamilla)

Da jeg var sammen med Karoline i et ledermøte som jeg tidligere har nevnt, var det med et par-tre stykker på Teams i tillegg til de seks andre (ekskludert meg) som var fysisk tilstede. Alle lederne i rommet var også pålogget Teams slik at de som satt hjemme kunne se alle individuelt. Hensikten var kanskje å inkludere de som var på hjemmekontor, men det virket som om det ble to ulike opplevelser; de som var med via Teams «rakk opp hånden» hver gang de skulle si noe (noe de i rommet ikke gjorde), men direktøren (lederen til Karoline og alle de andre lederne tilstede) la ikke merke til det. Hen fokuserte på de som var tilstede i rommet og glemte å følge med på skjermen. Dermed måtte de som «rakk opp hånda» vente helt til noen andre la merke til det. Vi ser altså at meningsskapingsprosessen ble annerledes for de som ikke var fysisk tilstede i det at de ikke fikk samme mulighet til å påvirke eller bli påvirket.

Et av de mest relevante eksemplene jeg har på hvordan verktøy som Teams er en barriere i møte med flere, er fra da jeg var i et kriseledermøte med Kamilla. Det var mange tilstede, og halvparten var med via Teams. Det var kommunedirektøren som ledet møtet, og i starten slet hen med å få lyden til å virke fordi det var så mye feedback. Alle hadde laptopene sine foran seg og flere var antakelig koblet opp til Teams via den, i tillegg til at konferanseutstyret var påkoblet. De som var med via Teams var synlig på en TV-skjerm på veggen i enden av langbordet. Til slutt bestemte kommunedirektøren seg for å ikke bruke konferanseutstyret likevel og mente at løsning var å bare ha på én mikrofon. Dermed skrudde hen av lyden på konferanseutstyret og brukte sin egen laptop som mikrofon som alle skulle snakke inn i. Da

jeg ble bedt om å introdusere meg til forsamlingen, måtte jeg gjenta meg nærmere laptopen hens fordi ingen på Teams hadde hørt hva jeg sa. Utover i møtet var det sjeldent at noen på Teams deltok i samtalen, og da et av de siste temaene ble adressert, var det noen fra Teams som sa: «husker dere når vi hørte på Radio Luxembourg? Jeg har ingen ide om hva dere snakker om.» Personen som snakket sist, måtte gjenta seg selv med hodet bøyd mot laptopen til direktøren. På slutten av møtet forsøker direktøren å planlegge et nytt møte der alle kan samles igjen. Når hen anså møtet for ferdig, lente hen seg fram mot laptopen sin og sa: «det er fullbyrdet!» mens hen smilte mot TV-skjermen på veggen. Hen fikk imidlertid ingen respons derfra og logget av uten å si noe mer, mens ansiktet gikk tilbake til et nøytralt uttrykk.

Vibeke beskrev hvordan en slik situasjon kunne føles i intervjuet. Ved en anledning skulle hun holde en presentasjon for en stor samling via Teams. Vi satt inne på et stort konferanserom helt alene, og på Teams var det bare én person som var synlig, men hun visste at det var mange fler tilstede i samme rom som denne personen.

Og vet du hva, helt optimalt, så vil jeg jo *se* folk når jeg snakker med de. Og det syns jeg er helt håpløst å prate på den måten. Jeg hører ikke hvem som stiller hvilket spørsmål og sånt, så det synes jeg var sånn ... dårlig. [...] Så det er ikke i min sånn komfort – altså komforten ligger i å *prate*, men jeg liker liksom å se at folk faktisk hører det jeg sier. [...] Du snakker inn i en skjerm og du vet ikke hvem som er på andre siden, du vet ikke om de sitter og himler med øynene, du vet ikke hva de ... du leser ingenting. [...] Så det er en dårlig kommunikasjonsform. [...] Jeg føler meg veldig usikker på om jeg får frem et budskap.  
(Vibeke)

Videre forklarer hun at den følelsen hun får etter noe sånt, når hun ikke vet hvilken respons hun egentlig har fått, er at hun har fått det gjort:

De får ta det som de vil! Sånn føler jeg. Ja, okei! Gjort det! Liker du det ikke, så ... (ler) Var det det jeg mente uansett! [...] Men jeg syns jo ikke det er ålreit, da. Man vil jo gjerne endre verden *litt*, da. (Vibeke)

Kamilla fortalte at det imidlertid fungerer veldig godt når man bare er to stykker som skal avgi en kort statusrapport. Jeg så også ved en anledning at Karoline ble oppringt via Teams av

en medarbeider mellom to møter. Hun forklarte da at det skjedde noen ganger at hun fikk spontane oppringninger når hun var markert som ledig i Teams, og når medarbeidere hadde lett etter henne fysisk, men ikke klart å finne henne. Hun gjorde det selv også, når hun var usikker på om noen var på hjemmekontor eller på jobben.

Vi ser derfor at digitale kommunikasjonsverktøy kan være en *barriere* for samhandling i mange sammenhenger, spesielt hvis det er flere enn to deltakere i møtet, og den tidsmessige effektiviteten man ofte ønsker ved å samle flere, faller bort.

#### b. Materialitet i fysisk kommunikasjon

I møter med flere deltakere der noen var hjemme og noen var tilstede, var ofte deltakerne tilstede koblet til Teams via egen laptop. Jeg observerte også at samtlige ledere bar laptopen med seg overalt hvor de gikk, gjerne oppslått og med kalenderen synlig. Å ha kalenderen tilgjengelig var ikke bare viktig for å vite hvem man skulle møte, når og i hvilket møterom, men det var også viktig for å kunne avtale neste møte med den personen man allerede var i møte med.

Det mest interessante funnet i forhold til dette, var hvordan laptopene ble brukt i handlinger i fysiske møter *uten* digitale deltakere, også når det bare var mellom to personer. Selv om Teams ikke var i bruk, så jeg at laptopen var et sentralt element i de aller fleste møter mellom to personer. Jeg så samtlige ledere sette seg ned ved bordet ovenfor den andre personen, sette laptopen framfor seg og åpne den, før de lente seg fram mot den andre personen, opprettet øyekontakt og smilte, og *så* innlede samtalen. Den andre personen gjorde samme sekvens av handlinger. Jeg forstod denne handlingen med å åpne laptopen som at man signaliserte til hverandre at man var klare og tilgjengelige for den andre. Det var kun ved to anledninger, der samme person var involvert, at den andre parten ikke hadde med seg laptop. Dette var en person som jobbet med et av etatens hovedoppdrag, og dette oppdraget hadde en tidsfrist som nærmet seg. Personen hadde ikke med seg laptop i noen av de to møtene jeg møtte hen, og hadde et rastløst kroppsspråk. At hen ikke hadde med seg laptop, tolket jeg som at hen ville signalisere at hen egentlig ikke var tilgjengelig til å være der.

Et annet eksempel var at man signaliserte at man ønsket å *avslutte* et hvilket som helst møte ved å lukke laptopen igjen, og plassere alle tingene sine oppå. Datamus, brilleetui, telefon, notatbok eller andre eiendeler ble plassert oppå, en etter en i en ryddig formasjon. Ofte kunne man bruke litt tid på å dandere tingene oppå laptopen mens den enda lå på bordet, som for å signalisere at man snart må gå, men at man kan bli litt til. Andre ganger hadde lederen dårligere tid, og signaliserte det i en slik ryddehandling:

«Kamilla sitter med hendene klare på touchpaden på laptopen sin, rak i ryggen, mens hun ser på kommunedirektøren med et alvorlig uttrykk i ansiktet. Direktøren lener seg bakover i stolen mens hen snakker. Etter hvert klapper Kamilla igjen laptopen sin og legger mobilen litt bestemt oppå den, mens direktøren fortsatt snakker og hun sier «mm» ofte. Direktøren ber Kamilla om å ta noe opp på det neste virksomhetsledermøtet hun skal på, og hun reiser seg opp for å dra.»

## Drøfting

Kategorien har ikke så mye empiri som jeg skulle ønske. I drøftingen vil jeg imidlertid trekke inn noe ny empiri som ikke har blitt presentert tidligere, fordi det oppstår nye koblinger i tolkningen til deler av empirien som ikke har vært naturlig å inkludere i en annen kategori. Disse koblingene gjør at kategorien får en sterk sammenheng med den ytre kroppsligheten av identitetspraktisering samt maktdeling. På denne måten blir kategorien relevant for problemstillingen.

Møter med en kombinasjon av fysisk og digitalt oppmøte og bruken av laptopen i fysiske møter må ses i sammenheng; laptopens teknologiske funksjoner gjør det mulig for oss å være tilgjengelige for hverandre uavhengig av lokasjon. Om noen ikke har tid til å være med i et møte fordi de er på et annet sted, kan de likevel være med digitalt. Kan denne funksjonen ha blitt et symbol for tilgjengelighet også i fysiske møter, uten at funksjonene blir tatt i bruk? Hvis vi ser på hvordan lederne og andre bruker laptopene i møtene, kan det se ut som om de sier «nå er jeg klar til å være her med deg» når de åpner laptopene sine. Når de lukker den raskt igjen, sier de «nå må jeg gå», og hvis de bruker litt tid på å utføre et «rydderituale» etter

at laptopen er lukket, sier de «jeg må egentlig gå, men kan være her litt til». Disse handlingene med laptopen kan ses som å signalisere en tilgjengelighet som er avhengig av tid.

Tilgjengelighetsfunksjonen blir brukt i kombinasjonsmøter og i møter med bare to deltakere. Når det gjelder kombinasjonsmøtene spesielt, kan man stille spørsmål ved hvorfor man føler det er viktig å ha møter så snart som mulig – hvorfor det ikke er mulig å vente til alle kan være sammen fysisk – hvis det likevel er sånn at ikke alle hører hva som blir sagt eller kan delta i samtalen på en naturlig måte, uten å måtte rekke opp en digital hånd som kanskje ikke blir sett?

Vi kommer her tilbake til Foucault. Foucault var sterkt inspirert av Nietzsche når det gjaldt *genealogy* – et begrep som oversettes til slektsforskning på ikke så godt norsk. Vi må derfor forstå det i lys av den epistemologiske retningen historisisme. Nietzsche mente at prinsipper (som moral, for eksempel) bare kunne forstås i lys av sin historiske kontekst – hvordan de hadde utviklet seg historisk. Nietzsche skilte seg imidlertid etterhvert fra mer eller mindre samtidige fagfeller som mente det samme (f.eks. Comte, Hegel, Marx og Spencer), og mente at prinsippene *i seg selv* burde vurderes utfra deres historiske kontekst (Bevir 2010, 426). Han mente at vi må forstå hvordan vår oppfatning av for eksempel moral *som prinsipp* har utviklet seg historisk (Bevir 2010, 427). Dette kan ses som en slags destabilisering av kunnskap, der selve grunnlaget for viten blir stilt spørsmål ved – hva er det egentlig vi legger i begrepet moral, og hvordan har den historiske utviklingen formet vår oppfattelse av at dette er et prinsipp å leve etter. På en måte blir det et metaperspektiv på historisisme, der man går forbi det å diskutere hvordan moral forstås i lys av sin historiske kontekst, og heller vender fokuset mot hvordan *vi* forstår moral. For makt i LSP-sammenheng, kan det være et godt epistemologisk utgangspunkt.

Vi forstår at Foucaults tanker om makt kommer fra denne radikale formen for historisisme. Perspektivet var nyttig for å forstå hvordan det skjedde et maktskifte mellom medarbeider og leder, gjennom å diskutere om makten egentlig var av en strukturell, hierarkisk størrelse som kunne studeres gjennom et kritisk perspektiv. Når det gjelder materialiteten i makt/meningshandlingen, kan det imidlertid hende at vi må tilbake til kritisk teori og dra inspirasjon fra «vanlig» historisisme.

Tid er en dimensjon som har gjort seg gjeldende igjennom oppgaven. Det begynte med ledernes sosiale erfaringer over tid, og kan nå ses som å ende opp i hvordan lederne forholder seg til tid. Det ser vi i bruken deres av digitale verktøy. Coronapandemien er en umiddelbar forklaring på hvorfor bruk av digitale kommunikasjonskanaler som Teams er meningsfullt. Å nå hverandre, når som helst, selv om man ikke er på kontoret, har muliggjort at de vanlige tingene får gå sin gang selv når man må være adskilt og isolert. Jeg har ikke undersøkt hvorvidt bruken av digitale kommunikasjonsverktøy har økt eller forandret som følge av pandemien, så jeg kan bare vurdere utfra det øyeblikksbildet jeg har vært en del av. For samfunnet og økonomien var det et poeng i at ting kunne fortsette som normalt under pandemien, slik at enkeltmennesker ikke ble altfor hardt rammet av mistet inntekt (noe mange ble). Det er likevel en anledning til å diskutere om en underliggende faktor for utstrakt bruk av digitale kommunikasjonsverktøy bunner i et kollektivt behov for produktivitet, og at det dermed ikke er verktøyene i seg selv som er relevante.

Hvem er det som venter på rask avklaring fra oss, og hva skal vi rekke? Det er åpenbart sjefen, det er kunder, det er brukere og det er kolleger, partnere og andre, og det er tidsfrister som er satt på prosjekter og leveranser. Men et annet svar, om enn litt unyansert, kan være at markedskrefter har skapt et tempo som er tilpasset seg selv, og ikke naturlige menneskekropper. Tempoet har blitt kollektivt, i hvert fall i enkelte deler av verden. Og selv om noen organisasjoner er statlige og offentlige, rammer tempoet også dem, fordi organisasjonene blir drevet av mennesker som har et slikt indre tempo. Karoline beskriver i intervjuet at hun er bevisst på dette:

Altså det har jo ikke vært noe roligere etter at du gikk, jeg må jo innrømme det ... selv om den uka var det litt sånn, jeg synes den var kanskje litt ekstrem ... men jeg har reflektert mye over den der tidsbruken min, da. Ja, for det er vel jeg som egentlig jager meg selv mest.

*Tror du det?*

Jeg *innbiller* meg det. Jeg kan ikke styre tiden min ganske mye ... Men jeg føler at ting haster. Jeg har snakket mye om det med tid de siste årene, og spesielt nå siste to årene har jeg reflektert mye over tid. Og jeg prøver å snakke med alle sjefene mine, og folk rundt meg, og venner, og bare sånn ... det er et eller annet som har skjedd med den tida. Og jeg må finne ut av hvilke mekanismer som jager meg opp. Er det meg eller er det andre, hva er det som skjer her, fordi *vi* bestemmer det jo. Det er helt merkelig. Vi må bare begynne å snakke om det, for det er et eller annet som ikke henger på greip. (Karoline)

I felten fortalte hun meg at hun en gang hadde opplevd å bli syk, fordi hun sluttet å drikke vann. Kroppen hennes stengte ned som følge av dehydrering. Årsaken til at hun ikke drakk noe særlig i løpet av arbeidsdagen, var fordi hun sparte inn den tiden som hun vanligvis ville brukt på å gå på toalettet. Dagene bestod av så mange møter – og består fortsatt – av så mange møter at det blir etterlatt liten tid til å ta seg av kroppslige behov som å drikke, spise og gå på toalettet. Nedenfor følger et utdrag fra feltnotatet som viser dette:

«Vi er i nytt møte nå, denne gangen med [annen medarbeider]. [...] Før vi satte oss ned, spurte hun [medarbeider] om det var greit at vi bare henta oss et glass vann, og det var det. Karoline og jeg reiste oss opp og gikk ut av møterommet. Mens vi gikk tok hun et par fingre opp mot leppene og kjente lett på dem og sa at hun kjente at hun begynte å bli litt tørr på leppene. Hun smilte og lo litt lett. Hun refererte til det hun hadde fortalt meg om den gangen hun ble syk av å ikke drikke. Jeg sa at jeg selv også kjente dette møte-kjøret hennes på kroppen, fordi jeg også var veldig tørst. Vi gikk ut av møterommet og ut i gangen der det var et kjøkken langs den ene veggen. Karoline strakk armen sin opp og åpnet et av overskapene, der hun tok ut et lite kjøkkenglass både til seg selv og til meg. Hun fylte glasset sitt fra springen og drakk hele innholdet i én slurk, før hun satte glasset inn i oppvaskmaskinen.»

Ikke bare ser vi at det har vært mange møter den dagen, men vi ser også at det å ta seg av tørsten var et forstyrrende element; hverken jeg eller Karoline hadde rukket å drikke vann i løpet av dagens aktiviteter, og hun måtte spørre den andre møtedeltakeren om det var greit at hun brukte litt av møtetiden til å drikke. Karoline drakk vannet så raskt som mulig og kvittet seg med glasset så raskt som mulig for å rekke tilbake til møtet. I denne sekvensen av handlinger, ser vi at det indre og kollektive tempoet ikke er tilpasset kroppens behov.

Da jeg var sammen med Kamilla, opplevde jeg noe av det samme, men uten at sykdom hadde vært involvert. Den første dagen da vi skulle spise lunsj før neste møte, satte vi oss ned ved et bord der Kamilla tok fram laptopen og en pakke med to ferdigsmurte knekkebrød. Hun sa at det ofte ble «jobbende lunsjer», der hun brukte tiden på å svare på mail mens hun spise litt ved siden av. Jeg la merke til da hvor lite hun spiste. Litt senere samme dag, hadde vi et møte i et rom der det allerede var dekket på med fruktfat, Twist, kjeks, kaffe og annet (se utdrag 8). Det var ikke til oss, men til de som hadde vært der før oss. Det så urørt ut. Kamilla og de andre møtedeltakerne forsynte seg av oppdekningen mens de snakket. Vi kan anta at Kamilla

ikke ville fått i seg den samme mengden mat hvis det ikke allerede var dekt på i møterommet med mat som ingen andre skulle ha.

Hadde det skjedd noe spesielt hvis lederne tok seg bedre tid til kroppslige behov? Dessverre gikk jeg ikke i dybden på dette spørsmålet fordi jeg ikke så den samme koblingen da jeg gjennomførte intervjuene. Det viktigste er kanskje ikke hva man tror at kan skje, men hvorfor man *føler* at noe kan skje, og den atferden som resulterer av det vi må kunne kalle *frykt*. Her kan vi trekke klare linjer til kognitive tilstander, der kroppen reagerer på psykisk stress. I Karolines spesifikke tilfelle, kan opplevelsene hennes med aggresjon gjøre seg gjeldende her. Men fordi jeg ikke har data på dette temaet, må jeg la det ligge. Jeg anser det som et sterkt forslag til videre forskning; tempoet i arbeidshverdagen er ikke det samme som noe farlig som jager og truer oss, og vi kan derfor stille oss spørrende til hvorfor kroppen likevel opplever at den må skynde seg videre og ignorere sine basale behov for å rekke neste møte.

Vi ser at behovet for å være konstant tilgjengelige også finnes i møtekulturen, der arbeidsdagene består nesten utelukkende av møter; å dra laptopen med seg fra møte til møte, kan det ses som en forståelse av at man kan jobbe hvor som helst og ikke behøver å være bundet til en kontorpult. Vi kan dra en linje fra tilgjengelighet til fleksibilitet. Å være tilgjengelig, selv om man er hjemme, syk eller er et helt annet sted, kan tolkes som fleksibilitet: laptopen muliggjør det å ha fleksibilitet. Men hva er egentlig det? Vi må tilbake til den radikale historisismen igjen.

I en bli-kjent-samtale med en medarbeider som var blitt overført fra en annen avdeling og en annen leder til Karoline, var fleksibilitet et tema. Karoline spurte om hva hen trengte fra henne som leder, hvor medarbeideren svarte fleksibilitet i forhold til tid. Medarbeideren hadde et lite barn som måtte hentes i barnehagen i tillegg til at hen var engasjert i et par mindre stillinger på fritiden. Når arbeidsdagen bestod av så mange møter, rakk hen ofte ikke å gjøre det hen skulle, før hen måtte hente i barnehagen eller gå til en annen aktivitet. Da ønsket hen å kunne fullføre oppgavene sine på kvelden etter at barnet var lagt.

Både Karoline og medarbeideren opplevde det å jobbe på kvelden som fleksibilitet, fordi man da hadde anledning til sette seg ned med arbeidsoppgaver i ro og mak. Karoline gjorde også dette, særlig i forhold til å forberede seg til neste dag. En sjelden gang jobbet hun på lørdager. Da jeg var sammen med Kamilla fikk jeg det samme inntrykket. Hun har ingen fast



kontorplass i det hele tatt, og jeg spurte henne om hun hadde mye hjemmekontor som følge av det. Hun forklarte at hun stort sett reiser fra sted til sted i kommunen og har møter med de forskjellige institusjonene:

«Hun ler litt når hun sier at det går slag i slag. «Du reiser virkelig bare fra møte til møte, har du aldri noen ‘nedetid’ der du bare sitter og jobber?» spør jeg. Hun rister på hodet. «Det blir på kvelden, da», sier hun. «Ja», sier jeg, «det er greit for deg at det er sånn?» «Ja, det synes jeg er helt greit, det er jo sånn at jeg er hjemme og spiser middag med ungene og alt det, og så kan jeg ta pc'en frem på kvelden igjen og produsere litt. Og så er det jo fleksitid. Jeg trives veldig godt med å styre arbeidet selv, altså.»

Her kan det trekkes en klar linje til autonomi og beslutningsmakt. Flexibilitet oppleves som å kunne styre dagen sin selv uten at en leder legger føringer. Det kan derfor forstås som et synonym til frihet. Marx mente at arbeidere deltar i utnyttelse av seg selv når de aksepterer en eier eller en leders rett til å gi ordre (Cunliffe 2014, 94). Men er flexibilitet det samme som frihet hvis man ikke kan gjøre jobben sin mens man er på jobb? For ledere faller en del av arbeidsoppgavene seg naturlig som diskursive; utviklingssamtaler, medarbeidersamtaler, spontan rådgivning og så videre. Likevel fylles dagene opp av så mange møter at alle oppgaver som *ikke* er det, må utsettes til fritiden. Cunliffe (2014, 94, egen oversettelse) stiller spørsmålet: «Ville du ha jobbet 80 timer i uka uten ekstra lønn og tilbrakt lite tid med familie og venner hvis sjefen din ba deg om å gjøre det?»

Vi kan dermed diskutere hva makt egentlig er i praksis, i et arbeidsliv som baseres på tilgjengelighet gjennom tid og rom, produktivitet og flexibilitet. Vi forstår det som å ha autonomi til å styre sin egen arbeidsdag, å ta beslutninger som gjelder egne arbeidsoppgaver, og en teoretisk definisjon er å se makt som ressurskontroll. Å ha kontroll over ressurser, kan forstås som at man har noe som andre vil betale for. Det ligger derfor en økonomisk tankegang bak denne forståelsen. Dersom vi velger en slik definisjon, må *tid* ses som den knappeste ressursen i et samfunn som er bygd omkring et unaturlig tempo. Likevel dekker ikke ressursforståelsen det som skjer i praksis når menneskekropper utsettes for en mangel på tid. I stedet ser vi konturene av det som må være en psykologisk følelse av frykt, som driver tempoet og styrer ønsket om og forståelsen av flexibilitet og autonomi, og at denne følelsen er betinget av tillit, psykologisk trygghet og komplekse sosiale erfaringer.

## 5.0. Konklusjon

Tillit er en grunnleggende faktor for makt/meningshandlingen gjennom at medarbeideren må vekke tillit hos lederen for at lederen skal dele beslutningsmakt. Makt/meningshandlingen er imidlertid ikke bare forbeholdt lederen, og det er ikke nødvendigvis riktig å kalle meningsskapingen i handlingen for ledertriggeret. Makten ligger ikke hos lederen før et skifte har skjedd – der skiftet skjer som en konsekvens av et brudd i konsistens i problemløsende atferd. Handlingen utspringer fra den som har makten i øyeblikket, uavhengig av posisjon. Empirien forteller ikke hvordan denne prosessen utfolder seg for medarbeidere før et eventuelt maktskifte skjer. Men vi kan anta at tillitsdannelse skjer på samme måte uavhengig av posisjon, ikke bare på grunn av at dannelsesprosessen foregår over tid og er betinget av sosiale erfaringer gjennom ulike sfærer av livet – men også fordi man gjennom en sosial identitetspraktisering utvikler tillit sammen. Identitetspraktisering kan dermed ses som en praksisforankret driver i mer kompleks tillitsdannelse i arbeidssfæren. Tillitsdannelsen kan ses som en stegvis prosess gjennom de ulike tillitsdimensjonene evner, integritet og velvilje. Behovet for psykologisk trygghet bestemmer hvordan tillitsprosessen utfolder seg i makt/meningshandlingen, og hvor langt man kommer i dannelsen av tillit.

Tillitsdimensjonen velvilje må ses nærmest som synonym med psykologisk trygghet, men tilliten kommer før tryggheten fordi den innebærer en risiko. Tryggheten er avhengig av at det *ikke* foreligger risiko. Usikkerhet er en faktor som ser ut til å forhindre både identitetspraktisering og tillitsdannelse. Når et maktskifte har skjedd mellom leder og medarbeider, viser empirien at lederen vil trekke tilbake noe beslutningsmakt som følge av mistillit på bakgrunn av oppfattet usikkerhet hos medarbeideren.

Hvis man definerer makt som ressurskontroll, kan den knappeste ressursen forstås som å være tid, fordi tiden til den enkelte leder eller medarbeider blir bundet opp av et kollektivt mønster av det som kan være frykt, for hva som skjer hvis man ikke får rask avklaring. Dette viser seg i handlinger der fysiske laptop og digitale kommunikasjonsverktøy er integrert. Begrepet ressurskontroll i seg selv, er imidlertid et begrep som er belastet med økonomisk teori og må forstås utfra den historiske konteksten. I praksis ligner makt mer på en fryktbetont psykologisk prosess enn kontroll av ressurser. Tillitsfaktoren er avgjørende for at makt kan forstås som et psykologisk fenomen, fordi sosiale maktprosesser kan knyttes til tillit langt mer enn til ressursforståelsen. Dermed er ikke ressursperspektivet bærekraftig for makt i LSP, fordi den tiden som kroppslige behov behøver for å bli tilfredsstilt, kan ikke settes en pris på.

## **Hva er bidraget?**

Oppgaven bidrar til en ny forståelse av makt i ledelse-som-praksis, der makt forstås som et psykologisk fenomen. Den viser en kobling mellom tillit, psykologisk trygghet og makt i et praksisperspektiv. Videre knytter oppgaven faktorene til identitetspraktisering, som kobles til sosial gruppeidentitet i tillegg til individuell identitet. Praktisering av sosial gruppeidentitet knytter tillit, psykologisk trygghet og makt til kroppslige behov.

Oppgaven viser at det er fruktbart å følge Kempster, Parry og Jacksons (2016) forslag om nivåer av grounded theory, med hensyn til å være epistemologisk fri i begynnelsen, og senere nærme seg et mer holistisk perspektiv. Som mange har påpekt før, er observasjon og dybdeintervjuer velegnede metoder til LSP-forskning, oppgaven viser hvordan en induktiv tilnærming med løs struktur til disse metodene kan føre til neste nivå.

## **Kritikk til egen oppgave**

Den største kritikken ligger i det idiografiske nivået av grounded theory. Det er både en styrke og en svakhet; en styrke i at det setter en grense som forankrer oppgaven i realiteten, og forhindrer meg i å åpne for mange dører. Men i dette ligger det en fallgrube, som er at det oppstår en fare for at det ikke «er grounded theory» nok. Funnene viser tidvis løse sammenhenger med kjente teorier, men kan ikke påvise konkrete nok sammenhenger, selv om objektivitet og kausalitet ikke er målet. Problemet kan ligge hos meg, som ikke har behersket den tosidigheten som ligger i grounded theory godt nok, med tanke på å samle inn empiri samtidig som den analyseres. En større refleksivitet fra min side kunne ført til større konkretisering for eksempel gjennom intervjudata; dersom jeg hadde vært mer refleksiv under observasjonen og gjort analyser tidligere, kunne det vært fordelaktig med noe mer struktur i intervjuene for å konkludere på et stødigere grunnlag enn det som er mulig for meg i dag.

Jeg vurderer at et for stort postmodernistisk fokus på tolkningen kan ha ført til mer uklarhet enn det som har vært nødvendig med tanke på å skulle konkludere utfra tolkningene. Videre at kritisk teori har fått for stor plass i utformingen av problemstillingen, slik at synet mitt under innsamlingen ikke var «åpent» nok i forhold til det det kanskje burde vært i henhold til et praksisperspektiv; jeg var *for* opptatt av hierarki og maktstrukturer. For oppgaven hadde det lønnet seg og tatt en mer «foucauldiansk» tilnærming til maktbegrepet fra begynnelsen av, og ikke bare la det komme inn som en del av tolkningen, for å riktig utfylle praksisperspektivet. I

tillegg til dette, anser jeg at tolkningen er mangelfull i forhold til kompleksitetsteori, noe som kunne vært fordelaktig for oppgaven hvis det ble adressert i større grad.

En annen kritikk kan rettes mot hvordan jeg har utført resultatene. På grunn av det som opplevdes som en enorm datamengde, ble mye av empirien oppsummert i resultatene og utdrag ble heller lagt til et vedlegg. Til tross for at dette gir en mer leservennlig oppgave, kan det ha ført til at leseren ikke får en fullgod opplevelse av observasjonen som jeg selv hadde. Dette kan også komme av den mangelen på refleksivitet som nevnt ovenfor, som antakelig kom av en følelse av å være overveldet, både av felten og den store datamengden som det likevel ble. Et eksempel er underkategorien «mat, drikke og materielle eiendeler». Her har jeg ikke beskrevet vaner i detalj, og drikkevaner er ikke dekt særlig mer enn å kort forklare at alle i Vibekes avdeling hadde egne kaffekopper, noe som også gjelder materielle eiendeler.

I drøftingen av den siste kategorien som inkluderer den ovennevnte underkategorien, drar jeg veksler på historisisme og radikal historisisme for å løfte forståelsen forbi det rent empiriske. Likevel er drøftingen empirisk drevet, og de tankerekkene som spiller på samfunnstrekk, forblir en undertone som ikke blir direkte diskutert. Dette kan føre til noe uklarhet i forhold til hva jeg sikter til.

Til sist vil jeg rette kritikk mot at jeg ikke har tatt i betraktning at posisjonsmakt kan være tilstede hele tiden som en psykologisk størrelse, noe som kan ses i lederens anledning til å spørre medarbeidere om hvordan de har det. Den oppfattede posisjonsmakten kan gjøre at medarbeiderne deler selv om de ikke vil. Det er imidlertid mulig at dette kan danne et grunnlag for en flerdimensjonal praksisforankret forståelse av makt, fordi fokuset i oppgaven er forankret i handlinger i praksis, og tar ikke i stor betraktning hvordan ledere og medarbeidere tenker om hierarki. Dette er et resultat av at kritisk teori har måttet vike for en mer refleksiv holdning til tolkning av empiri underveis, som kan ha påvirket balansegangen mellom ulike perspektiver negativt.

### **Forslag til videre forskning**

Oppgaven viser mange interessante veier å gå, for eksempel kan den indre og ytre kroppsligheten av identitetspraktisering sett i lys av sosial gruppeidentitet bidra til å kaste mer lys over ledelse-som-praksis. Men jeg ønsker først og fremst å foreslå at makt som et psykologisk fenomen undersøkes ytterligere gjennom metoder som tar for seg hvordan frykt

utfolder seg i kognitive prosesser, handlinger og hvordan kroppslige behov påvirkes, og videre hvordan dette skjer i en sosial kontekst – hvilke sosiale mønstre som nærer følelsen av frykt – og hvordan dette kan kobles til tid og tempo. Fremtidige undersøkelser bør fokusere på alle deltakere i sosiale ledelsesprosesser, altså ikke bare formelle ledere, og forsøke å oppdage hvordan makt opptrer psykologisk hos medarbeidere, for eksempel om det kan påvirke en medarbeiders selvfølelse, tillit til lederen eller andre psykologiske størrelser, når medarbeideren lykkes eller ikke lykkes med å få et møte med lederen på grunn av lederens hektiske timeplan, og om tid med lederen på den måten oppfattes som et symbol på makt.

Dette kan gjøres gjennom kombinasjon av følgende metoder:

- Dybdeintervjuer for å forstå hvordan frykt blir betinget av tidlige sosiale erfaringer
- Institusjonell etnografi kan kombineres med autoetnografi (med guide som er utarbeidet fra intervjuene) for å forstå hvordan sosiale erfaringer fra familiære relasjoner påvirker relasjoner i arbeidssfæren.

Videre vil jeg foreslå at man tilføyer en temporal dimensjon til slike undersøkelser, og forsøker å se hvordan sosiale mønstre nærer frykten:

- Dybdeintervjuer som viser hvordan frykten er koblet til tid
- Feltstudier for å se sosiale mønstre og kollektiv frykt knyttet til tid
- Longitudinelle studier med fokus på ulike former for kommunikasjon (tale, telefon, email, tekstmeldinger) som skjer gjennom tidsavbrekk.

For å løfte det til et nomotetisk og mer holistisk nivå, kan man inkludere fysiologiske målinger av for eksempel hormoner (kortisol, dopamin, serotonin, oxytocin, endorfin, adrenalin og noradrenalin med mer) eller andre fysiologiske indikatorer for å bekrefte eventuelle teorier som må oppstå i koblingen mellom makt, frykt og tid.

## 6.0. Referanser

- Alvesson, Mats. 2019. «Waiting for Godot: Eight major problems in the odd field of leadership studies». *Sage Journals* 15 (1): 27-43 DOI: 10.1177/1742715017736707
- Alvesson, Mats, Martin Blom og Stefan Sveningsson. 2017. *Reflexive Leadership*. 1. utgave. London: SAGE Publications
- Alvesson, Mats og Kaj Sköldberg. 2018. *Reflexive Methodology*. 3. utgave. London: SAGE Publications
- Alvesson, Mats og Anna Jonsson. 2018. «The bumpy road to exercising leadership: Fragmentations in meaning and practice». *Sage Journals* 14 (1): 40-57 DOI: 10.1177/1742715016644671
- Arman, Rebecka, Ola Edvin Vie og Håvard Åsvoll. 2012. «Refining shadowing methods for studying managerial work» i *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management* av Stefan Tengblad (red.), 301-317. UK: Oxford University Press
- Ashforth, Blake E. og Fred Mael. 1989. «Social Identity Theory and the Organization». *The Academy of Management Review* 14 (1): 20-39 URL: <https://www.jstor.org/stable/258189>
- Barley, Stephen R. og Gideon Kunda. 2001. «Bringing the work back in». *Organizational Science* 12 (1): 76-95 DOI: 10.1287/orsc.12.1.76.10122
- Barratt, Edward. 2004. «Foucault and the politics of critical management studies». *Culture and Organization* 10 (3): 191-202 DOI: 10.1080/14759550412331297138
- Bevir, Mark. 2010. «Rethinking governmentality: Towards genealogies of governance». *European Journal of Social Theory* 13 (4): 423-441 DOI: 10.1177/1368431010382758
- Cunliffe, Ann. 2014. *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about*

*Management*. 2. utgave. London: SAGE Publications

Holmberg, Ingalill og Mats Tyrstrup. 2012. «Managerial leadership as event-driven improvisation» i *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management* av Stefan Tengblad (red.), 47-68. UK: Oxford University Press

Kahn, William A. 1990. «Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work». *The Academy of Management Journal* 33 (4): 692-724  
URL: <https://www.jstor.org/stable/256287>

Karp, Tom. 2019. *God nok ledelse*. 1. utgave. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Karp, Tom og Thomas I. T. Helgø. 2008. «Leadership as identity construction: the act of leading people in organisations A perspective from the complexity sciences». *Journal of Management Development* 28 (10): 880-896 DOI: 10.1108/02621710911000659

Kempster, Stephen, Ken Parry og Brad Jackson. 2016. «Methodologies to discover and challenge leadership-as-practice» i *Leadership-as-practice: Theory and Application* av Joseph A. Raelin (red.), 242-261. New York: Routledge

Lange, Birthe K. og Anne H. Gausdal. 2020. «Hvordan påvirker tillit og psykologisk trygghet implementering av radikale endringer? En casestudie av digital tjenesteteknologi.» I *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet*. Av Jarle Bastesen, Birthe K. Lange, Hans Erik Næss og A.N. Thon (red.), 257–277. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.  
DOI: 10.23865/noasp.118.ch10

Mayer, Roger C., James H. Davis, og David F. Schoorman. 1995. «An integrative model of organizational trust». *Academy of Management Review* 20 (3): 709–734 DOI: 10.5465/AMR.1995.9508080335

McDonald, Seonaidh. 2005. «Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research». *Qualitative Research* 5 (4): 455-473 DOI: 10.1177/1468794105056923

- Mills, Jean Helms, Amy Thurlow og Albert J. Mills. 2010. «Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach». *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 5 (2): 182-195 DOI: 10.1108/17465641011068857
- Noordegraf, Mirko. 2014. «Shadowing managerial action instead of recording managerial text». *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 9 (1): 41-46 DOI: 10.1108/QROM-02-2014-1197
- Raelin, Joseph A. 2016. *Leadership-as-practice. Theory and Application*. 1. utgave. New York: Routledge
- Schildt, Henri, Saku Mantere og Joep Cornelissen. 2020. «Power in Sensemaking Processes». *Sage Journals* 41 (12): 241-265 DOI: 10.1177/0170840619847718
- Silverman, David. 2020. *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage Publications Ltd
- Suchman, Mark C. 1995. «Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches». *Academy of Management Review* 20 (3): 571-610 URL: <http://www.jstor.com/stable/258788>
- Tanay, Mary Anne Lagmay, Julia Roberts og Emma Ream. 2012. «Humour in adult cancer care: a concept analysis». *Journal of Advanced Nursing* 69 (9): 2131-2140 DOI: 10.1111/jan.12059
- Uhl-Bien, Mary, Russ Marion og Bill McKelvey. 2007. «Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era». *The Leadership Quarterly* 18 (4): 298-318 DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.04.002
- Weick, Karl E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. 1. utgave. London: Sage Publications.



.1993. «The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster». *Administrative Science Quarterly* 38 (4): 628-652 DOI: 10.2307/2393339

.1990. «The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster». *Journal of Management* 16 (3): 571-593 DOI: 10.1177/014920639001600304

Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe og David Obstfeld. 2005. «Organizing and the Process of Sensemaking». *Organization Science* 16 (4): 409-421 DOI: 10.1287/orsc.1050.0133