

Når medarbeidere må lede hverandre

- organisasjonsendring mot mer medarbeiderledelse

Carl Cato Wadel

Mange organisasjoner har foretatt endringer som innebærer en nedbygging av hierarkiet og organisering i selvstyrte team. Med utgangspunkt i en studie i Oljedirektoratet i Norge, fremheves det at denne typen organisasjonsendringer medfører at medarbeiderrollen blir mer lederpreget. Nye organisasjonsformer innebærer at medarbeiderne i større grad må utøve ledelse overfor hverandre. Begrepet medarbeiderledelse introduseres for å fange inn denne ledelsen. Artikkelen viser til utfordringer medarbeidere møter i utøvelsen av ledelse i medarbeiderrelasjonen, og drøfter hvilke konsekvenser medarbeiderledelse får for vår forståelse av fenomenet ledelse.

Mange endringer som finner sted i arbeidsorganisasjoner i dag, innebærer at ledernivåer tas vekk og at arbeidet organiseres i team (Draft & Lewin 1993; Mintzberg 1979; Ostroff 2001; Opedal m.fl. 2002; Burchardt m.fl. 2005; Voxted 2005). Hvilken innvirkning har denne typen organisasjonsendringer på hva det innebærer å være medarbeider i organisasjonen?¹

I første del av artikkelen drøftes dette spørsmålet med utgangspunkt i litteratur om organisasjonsendringer. Artikkelenes andre del tar utgangspunkt i omorganiseringen av Oljedirektoratet (OD) til en lagbasert organisasjon. Empirien fra OD viser at medarbeiderne må tre inn i nye lederroller og påta seg flere lederoppgaver etter omorganiseringen. Dette innebærer at de må utøve ledelse overfor og i samspill med sine kollegaer. Medarbeiderne må også i større grad lede seg selv i utførelsen av sitt arbeid. Ut fra dette kan vi snakke om en utvikling mot en mer lederpreget medarbeiderrolle.

Disse endringene i medarbeiderrollen utfordrer vår forståelse av hva ledelse er, og våre tradisjonelle forestillinger av ledermedarbeider som den sentrale relasjonen i arbeidsorganisasjoner (Skogstad & Einarsen 2002; Westenholz 2003). For å fange inn medarbeideres ledelse blir det nødvendig å anlegge et mer relasjonelt perspektiv på ledelse. Begrepet *medarbeiderledelse* introduseres for å begrepsfeste ledelse i medarbeiderrelasjoner. Begrepet kan hjelpe oss å fange inn og bli mer bevisst sentrale endringer i medarbeiderrollen, og få fram utfordringer knyttet til at medarbeidere må lede hverandre.

Innvirkningen av organisasjonsendringer på medarbeiderne

Det finnes en omfattende litteratur om organisasjonsendring. Sentrale temaer i denne litteraturen knytter seg til forhold som ligger til grunn for organisasjonsendringer (se

Roness 1997), typer organisasjonsendringer (se Weick & Quinn 1999), strategier for hvordan organisasjonsendringer bør gjennomføres (se French & Bell 1984), utfordringer knyttet til å få til organisasjonsendringer (se Kanter m.fl. 1992) og motstand mot endring (se Staw 1982; Shapiro & Kirkman 1999). Medarbeiderne i organisasjoner er lite synlige i store deler av denne litteraturen, bortsett fra når en behandler temaer som medvirkning og motstand. Medarbeiderne omtales ofte bare som mottakere av endringene (Kanter m.fl. 1992).

Vi finner lite forskning på organisasjonsendringers innvirkning på medarbeiderne i organisasjoner (Daniels & Hollifield 2002). I den forskningen som har vært utført, er det svært ulike forhold som har blitt trukket fram. Wanberg & Banas (2000) viser til at ansatte ofte har vansker med å takle organisasjonsendringer og erfarer usikkerhet og frykt. Organisasjonsendringer er blitt sett på som en faktor som øker ansattes stress, og har negativ innvirkning på deres velvære og helse (Swanson & Power 2001; Woodward m.fl. 1999; Mack m.fl. 1998). Dette gjelder særlig når organisasjonsendringene innebærer nedbemanning (Kivimäki m.fl. 2003; Iwi m.fl. 1998). Daniels & Hollifield (2002) peker på at organisasjonsendring har vist seg å redusere ansattes jobbtilfredshet og engasjement overfor organisasjonen. Morgan & Zeffane (2003) fant at spesielt strukturendringer hadde betydelige negative innvirkninger på ansattes tillit til ledelsen.

Grant m.fl. (2002) viser at organisasjonsendringer også fører til endring i uformelle nettverk og samhandlingsmønstre blant medarbeidere. Ingersoll m.fl. (2001) fremhever at studier av innvirkningen av nye organisasjonsmodeller innenfor sykehus, viser endringer i medarbeideres rolleansvar som skaper rollekonflikt og rolletvetydighet. Kroposki m.fl. (1999) refererer til studier som

viser at sykepleiere har erfart rolleendringer som følge av 'reengineering'-prosesser.

I studiene som viser til endringer i medarbeidernes roller, er det kun endringer i arbeidsrollen til bestemte grupper av medarbeidere som har kommet fram. Studiene går lite i detalj på hvilke konkrete endringer i medarbeiderrollen som finner sted. Et unntak er imidlertid Ingersoll m.fl. (2001) som viser at sykepleierens opplevelse av rolleendringer og rolleklarhet etter omorganiseringen, hang sammen med at de fikk mer lederansvar og mer ansvar for å holde oversikt. Vi trenger å få grundigere belyst konsekvenser av organisasjonsendringer for medarbeiderrollen generelt.

I denne artikkelen rettes fokus mot organisasjonsendringer som innebærer en nedbygging av hierarkiet og organisering i selvstyrte team. Slike organisasjonsendringer kan ses på som en del av mer grunnleggende endringer i arbeidslivet som er forsøkt fanget inn ved hjelp av begreper som fleksibel spesialisering (Olberg & Asheim 1995), og som knyttes til individualiseringsprosessen som hevdes å prege transformasjonen av det moderne samfunn (Beck & Beck-Gernsheim 2002; Beck m.fl. 2003)². Det sentrale spørsmålet i denne artikkelen knytter seg til hvilke endringer i medarbeidernes rettigheter og plikter som finner sted i forlengelsen av overgangen til en flatere teambasert organisasjonsform.

Flatere organisering og konsekvenser for medarbeiderrollen

Vi finner ikke studier som eksplisitt har fokusert på generelle endringer i hva det vil si å være medarbeider i organisasjonen, i forlengelsen av overgangen til flatere organisasjonsformer og teamorganisering. Men i litteraturen som omhandler endringer i organisasjons-, arbeids- og ledelsesformer, går det likevel fram at slike endringene får betydning for rollen som medarbeider.

Det går for eksempel fram at de nye organisasjonsformene innebærer delegering av beslutningsmyndighet og handlefrihet og dermed økende grad av kontroll og ansvar til medarbeiderne (se Berger m.fl. 2003; Brandth & Kvande 2001; Manz 1992; Hackman 1986; Walton 1985). Det fremheves også at disse nye organisasjonsformene innebærer og forutsetter endringer i lederrollen (Manz & Sims 1995; Grønhaug m.fl. 2001). Disse endringene vil forutsette komplementære endringer i medarbeiderrollen.

En rekke av de begrepene som anvendes i litteraturen når utviklingen i arbeidslivet beskrives, impliserer i seg selv at utviklingen får konsekvenser for medarbeiderrollen. Det gjelder for eksempel begreper som demokratisk ledelse, delegerende ledelse, desentralisering, delegering, medvirkning, medarbeiderorientering, myndiggjørelse, funksjonell fleksibilitet, selvstyring, selvadministrasjon og selvledelse (se f. eks. Lee & Koh 2001; Manz 1992; Olberg & Asheim 1995; Røvik 1998; Grønhaug m.fl. 2001; Vøxted 2005). Disse begrepene brukes for å få fram at medarbeiderne trekkes mer inn i beslutningsprosesser, gis mer ansvar og myndighet, og må opptre mer selvstendig. Dette er prosesser som bidrar til endringer i medarbeidernes rettigheter og plikter og som skaper nye forventninger til utformingen av medarbeiderrollen. Mange av endringene kan sies å være knyttet til at medarbeiderrollen får tillagt flere ledelsesfunksjoner.

Det at ledelsesfunksjoner overføres til medarbeidere er ikke noe nytt med den typen organisasjonsendringer som beskrives her. I Skandinavia ble de ansatte tidlig trukket inn i ledelsesfunksjonen gjennom ulike former for medvirkning. Samarbeidsprosjektet i Norge på 1960-tallet, innebar bl.a. utprøving av medvirkningsbaserte arbeidsformer i form av selvstyrte grupper (Emery & Thorsrud 1970; Sørhaug 1994). Desentralisert styring står også sentralt i mo-

derne sosioteknisk tenkning omkring produksjons- og arbeidsorganisering (Van Der Zwaan & De Vries 2000).

Dagens endringer i retning av flatere og mer fleksible organisasjonsformer, innebærer en ytterligere og mer omfattende overføring av ledelsesansvar til medarbeiderne i organisasjonen. Organisasjonens fungering blir helt avhengig av at medarbeiderne utøver ledelse. Et aspekt ved denne utviklingen er at medarbeidere i større grad må lede hverandre. Dette skaper utfordringer i medarbeidersamhandlingen og får implikasjoner for tradisjonelle forståelser av ledelse. Dette er forhold som er lite eksplisitt behandlet i andre studier, men som står i fokus i det foreliggende arbeidet.

Feltarbeid i oljedirektoratet

Omorganiseringen av OD til en lagbasert organisasjon var utgangspunktet for å gjennomføre et forskningsprosjekt i organisasjonen. Valget av OD hang sammen med at lagorganiseringen der var gjennomgripende og enestående i sitt slag innenfor offentlig sektor i Norge (Laudal m.fl. 2002). Følgende hovedproblemstilling ble formulert: Hvordan har omorganiseringen av OD fra en hierarkisk til en lagbasert organisasjon påvirket arbeids- og samarbeidsformer, ledelsesformer og læringsformer i organisasjonen?

Det grunnleggende perspektivet som ligger til grunn for studien, kan kalles et relasjonelt perspektiv. Et slikt perspektiv innebærer at mellommenneskelige relasjoner og samhandling settes i fokus for ens oppmerksomhet, og at menneskers handlinger forsøkes forklart ut fra den gjensidige påvirkningen som finner sted mellom samhandlende aktører. Det relasjonelle perspektivet har vært særlig fremtredende i arbeidene til Leach (1968, 1982), Geertz (1973, 1983), Barth (1963, 1966, 1981), Bateson (1972, 1979, 1987), Giddens (1976), Elias (1978),

Emirbayer (1997) og Wadel (1991, 2005). I denne artikkelen anlegges et relasjonelt perspektiv på ledelse for å få fram sentrale aspekter ved ledelse i medarbeiderrelasjoner.

Observasjon, deltakende observasjon, ustrukturerte intervjuer og feltsamtaler har utgjort de sentrale metodene i prosjektet. Hovedfasen i feltarbeidet gikk fra august 2002 fram til desember 2003. Alt tidlig i feltarbeidet ble en rekke utsagn som indikerte til dels store endringer mht. det å være medarbeider i organisasjonen, fanget opp. Noen medarbeidere opplevde endringene som positive, mens andre opplevde det som vanskelig og frustrerende og savnet mer ledelse. Dette dannet grunnlaget for utforming av en problemstilling knyttet til endringer i medarbeiderrollen.

Empirien som presenteres i denne artikkelen er innhentet gjennom åpne intervjuer med 2 formelle ledere og 22 medarbeidere. Av disse var 17 menn og 7 kvinner. Deres fartstid i OD varierte fra ett år til nærmere 20 år. De ble valgt ut fordi de i tidligere samtaler hadde vist seg å være reflekterte og gode til å ordlegge seg. Den ene lederen hadde ansvar for lag som jobbet med oppfølging av Helse-, miljø- og sikkerhet, mens den andre hadde ansvar for lag som fulgte opp forvaltningen av petroleumsressursene på kontinentalsokkelen. Av medarbeiderne jobbet 11 hovedsakelig med oppgaver innenfor sikkerhetsforvaltning, 6 med oppgaver innenfor ressursforvaltning og 5 med oppgaver knyttet til administrasjon og intern organisasjonsfungering. Alle hadde høyere utdanning, for eksempel innenfor ingeniørfag, geologi eller økonomi. De fleste hadde stillingsbetegnelsen sjefsingeniør³. Alle var medlem av to eller flere lag. Intervjuene ble gjennomført på deres kontorer og hadde en gjennomsnittlig varighet på halvannen time. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd og senere transkribert.

Omorganiseringen av oljedirektoratet

Oljedirektoratet er et statlig forvaltningsorgan som skal føre tilsyn med sikkerhet og arbeidsmiljø i petroleumssektoren og være en faglig rådgiver for Olje- og energidepartementet⁴. Før 1999 hadde OD en tradisjonell linjeorganisasjon, med innslag av matrise- og prosjektorganisering, bygget opp omkring to store fagavdelinger som igjen var inndelt i seksjoner med hver sine ledere.

I 1999 ble den ene fagdivisjonen omorganisert etter en teammodell, og i 2001 fikk hele OD med sine 360 ansatte en lagbasert organisasjonsform. Disse omorganiseringene innebar at man tok vekk ca. 50 mellomlederposisjoner. OD ble organisert i tre produktområder med ca. 20 selvstyrte tverrfaglige lag innenfor hvert av områdene. Hvert lag fikk produkt-, kvalitet- og prosessansvar for ett eller flere produkter. Lagene var selv ansvarlig for aktivitetsplanleggingen og for effektiv bruk av sine ressurser. Alle medarbeiderne ble plassert i minst ett lag. Den formelle ledelsen besto av et ledelseslag med oljedirektøren og ni assisterende direktører. Det ble også opprettet ca. 25 fagnettverk med ansvar for kompetanseutvikling og faglig kvalitetssikring.

Overgangen til en lagorganisasjon innebar at det ble opprettet en rekke nye formelle posisjoner som medarbeiderne måtte bekle. De mest sentrale var rollene som kontaktperson og koordinator. Kontaktpersonene skulle være et kontaktpunkt mellom OD og operatørselskapene og rederne. De hadde delegert myndighet til å fatte enkeltvedtak i samsvar med styrende dokumenter innenfor helse-, miljø- og sikkerhetsforvaltningen. Funksjonen skulle rotere blant medarbeiderne. Koordinatoren skulle være et kontaktpunkt for laget mot ledelseslaget og andre lag, samt en som eksterne aktører kunne henvende seg til. Også denne funksjonen skulle rotere. I tillegg oppsto

det mer uformelle posisjoner i forbindelse med lagenes organisering av sitt arbeid, for eksempel det som ble kalt sakskoordinator. Felles for disse nye rollene er at de ivaretar noen av de oppgavene som mellomlederne tidligere tok seg av mht. å lede og samordne arbeid. Medarbeidere må tidvis påta seg en eller flere av de nye medarbeiderlederposisjonene. Det innebærer at medarbeiderne tillegges en del rettigheter og plikter knyttet til å lede kollegaer.

Opplevde endringer i det å være medarbeider

Jeg skal nå ta for meg endringer knyttet til det å være medarbeider i OD som kom til uttrykk i samtalene med medarbeiderne. Informantutsegnene som er tatt med nedfor, representerer forhold som gikk igjen hos flere informanter i en eller annen form, og som dermed fremtrer som vesentlige.

“Der er jo ikke tvil om at der er større frihet”

En rekke uttalelser fra medarbeidere i OD går på at de har fått større frihet med den nye organiseringen, bl.a. til å styre sin egen tid og prioritere hva de vil jobbe med. En medarbeider beskriver forskjellene fra den gamle organisasjonen på følgende måte:

“Der er jo ikke tvil om at der er større frihet... og jeg mener at det er et gode nå at jeg ikke har noen som sitter og styrer hva jeg skal jobbe med og hva jeg skal ha fokus på”.

Han gir også uttrykk for at han har fått større frihet mht. hvordan han jobber med en konkret sak. At medarbeiderne har fått økt frihet, kommer også til uttrykk ved at det er opp til lagene å finne ut hvordan de vil organisere arbeidet. En medarbeider fremhever at lagene får tildelt produktområder og et budsjett og “så er det opp til oss å organisere oss...”.

“Mer av ansvaret ligger på den enkelte”

Det kommer også klart fram at medarbeiderne opplever at “mer av ansvaret ligger på den enkelte...” De har bl.a. har fått større ansvar for å kvalitetssikre saksbehandlingen og de beslutningene som blir tatt. De har også fått større ansvar knyttet til aktivitetsplanleggingen, arbeidsfordeling og prioriteringen av oppgaver og satsningsområder. En av medarbeiderne uttaler bl.a. at:

“... vi må forholde oss til å fordele ansvaret selv...og bidra til at det blir ivaretatt.... Vi må lage et system selv for det. Og det er jo noe som ikke var i den gamle medarbeiderrollen i en fasttømret linjeorganisasjon”.

“Jeg må være mer strukturert i måten jeg jobber på”

Det kommer også fram at det økte ansvaret ikke alltid er så enkelt å håndtere. En medarbeider uttaler: “Jeg må si jeg trives med å ha den friheten – men som sagt jeg synes det er vanskelig og å være så fristilt”. At det er vanskelig å være så fristilt har bl.a. å gjøre med at en selv må sette grenser for hva en skal involvere seg i. En medarbeider beskriver utfordringen i den nye organisasjonen slik: “Det viser seg at den enkelte medarbeider har fått større trøkk på å mestre planleggingen. ... du skal ha en god logistikk for å henge med i svingene...”. Hun har erfaring med at ikke alle takler dette like godt.

En av ingeniørene fremhever at den lagbaserte organisasjonen “krever en del større egendisiplin”. En annen uttaler at “jeg må være mye mer strukturert i måten jeg jobber på ...”. Det å være strukturert handler også om å klare å si nei til forespørsler og foreta prioriteringer. I dagens organisasjon er det bare en selv som har oversikten over hvilke oppgaver en har, og det er opp til en selv å vurdere hva en skal være med på eller ikke. Hvis der er oppgaver en ikke får gjort, er det en selv som må ta ansvaret for det.

“Det ligger på meg å få med den nødvendige kompetansen”

I flere av uttalelsene fra de OD-ansatte går det fram at det har skjedd endringer i deres samhandling med kollegaer. En medarbeider uttaler: “Nå kan jeg gå til hvem jeg vil uten å spørre noen”. Tidligere foregikk mye av samhandlingen mellom fagområder gjennom seksjonssjefene. Nå er det i stor grad opp til den enkelte medarbeider selv å avgjøre hvem en har behov for å involvere i sitt arbeid.

Den nye organisasjonsformen innebærer også at medarbeidere i større grad må ta kontakt med kollegaer. Dette henger bl.a. sammen med at lagene er tverrfaglig sammensatt og at den enkelte derfor ofte er alene innenfor sitt fagfelt i de lagene han/hun sitter i. Man har ikke selv kompetanse på alle områdene innenfor fagfeltet, og må derfor ofte involvere fagkollegaer i andre lag i mange av sakene som kommer inn til egne lag. En ingeniør forteller:

“Hvis jeg har en sak som jeg ikke føler meg hundre prosent kompetent på, så ligger ansvaret på meg til å få med den nødvendige kompetanse for å kunne ta en beslutning...”. Den enkelte medarbeider må selv erverve seg kunnskap om hvem som har kompetanse på de ulike områdene.

At medarbeiderne i større grad må ta initiativ overfor kollegaer, har også sammenheng med at de nå får flere direkte henvendelser utenfra, og selv må finne noen som kan betjene disse hvis de selv ikke har kompetansen eller tid. De medarbeiderne som innehar posisjonen som kontaktperson får spesielt mange eksterne forespørsler som gjør at de må ut i organisasjonen og finne den som har kompetanse til å besvare henvendelsen.

“Du har ikke noen myndighet til å pålegge folk å være med”

Det er ikke i alle sammenhenger det er like enkelt å få kolleger til å ta på seg oppgaver. En medarbeider fremhever at “du har ikke noen myndighet til å pålegge folk å være med”. En annen uttaler at “nå i den nye organisasjonen er folk i så ekstrem grad selvstyrte – så du må lokke folk med på ting – og du må være forberedt på å drive prosessene”. Dette skaper en del utfordringer og genererer en del frustrasjoner i organisasjonen. Man kan ikke styre hvordan ens kollegaer bruker sin tid og arbeidskraft, selv om saken man sitter med er aldri så viktig.

De medarbeiderne som har gjort seg erfaringer med å inneha koordinatorrollen, gir uttrykk for at de strever med å finne ut hvordan de skal utøve den. En koordinator fremhever at du fort kan “trø skjevt”. Hun forteller om situasjoner der det har oppstått konflikter fordi lagmedlemmer har opplevd at hun blander seg oppi deres saker. Samtidig hører hun innimellom at “du som er koordinator må ta tak i dette...”. Hun fremhever at hun må være svært oppmerksom på hvilke forventninger de andre har, og veldig bevisst på hvordan hun opptrer. Generelt så forventes koordinatorene å ivareta en del av de funksjonene som lederne tidligere tok seg av. Men koordinatorene oppfattes likevel ikke som noen som kan bestemme over en. Det kommer bl.a. fram når en medarbeider uttaler at “situasjonen blir annerledes på møtene nå når en ikke har en leder der. Alle er likemenn. Du har ikke mer å si enn meg”.

“Det blir på en måte å godsnakke med folk”

Å få andre medarbeidere til å påta seg oppgaver, kan kreve en del mellommenneskelig arbeid. I noen tilfeller må en bruke tid på å overtale og motivere kollegaer til å ta et ansvar. En av kontaktpersonene uttaler at:

“Det er ikke bare å dele ut oppgaver – man er på en måte ikke bemyndiget, ikke sant. Samtidig så har man det ansvaret at ting blir tatt hånd om – så det blir på en måte å godsnakke med folk...”

En av geologene fremhever at man ikke kan tvinge kollegaer til å bli med på en jobb,

“så da er det bare spørsmål om du kan klare å selge oppgaven som å være så sentral for ODs virksomhet at han selv føler at ja okey dette er faktisk så viktig at jeg må ta dette foran det andre”.

Man kan lett havne i situasjoner hvor man må forhandle med sine kollegaer om prioriteringer.

De som har erfaringer fra de nye lederrollene, gir uttrykk for at man lett kan opptre på måter som medarbeidere reagerer på og som går utover relasjonene til kollegaer. En medarbeider fremhever at “i en sånn organisasjon som dette så trenger du alt det du kan om ledelse”. Med det mener hun at du må ta i bruk alle de kunnskapene du har om den mellommenneskelige dimensjonen ved ledelse. En annen medarbeider oppsummerer sine erfaringer med å være oppgaveleder med at ledelse må “utøves subtilt”.

“Tidvis må du bli leder”

Det å få andre med seg, motivere og forhandle er oppgaver som ofte blir forbundet med ledelse. Mange av endringene som medarbeiderne i OD opplever i forlengelsen av organisasjonsendringen, har å gjøre med at de må påta seg denne typen lederoppgaver og opptre i lederroller i samhandlingen med kollegaer.

En av medarbeiderne beskriver det hun opplever som den største forskjellen i forhold til den gamle organisasjonen ved å si

“at tidvis så må du bli leder i denne nye organisasjonen. Den kaller på lederskap av medarbeiderne i ulike situasjoner”.

Hun eksemplifiserer dette med et lag hun sitter i, der man har organisert det slik at alle i laget tidvis må påta seg rollen som saks-koordinator. Som medlem av laget må man hele veien veksle mellom å være bidragsyter i arbeidsprosesser og lede prosesser. Ut fra dette oppsummerer hun på følgende måte: “Så medarbeiderrollen har nok blitt i deler mer lederpreget”.

Mot en mer lederpreget medarbeiderrolle

Uttalelsene som er tatt med foran sier alle noe om opplevde endringer mht. det å være medarbeider i OD. Sentralt står endringer i hva man som medarbeider har et ansvar for, og hvilke muligheter og friheter man har. De OD-ansattes uttalelser sier noe om hva de opplever at forventes og kreves av dem som medarbeidere i den nye organisasjonen, og dermed noe om hvilke rettigheter og plikter de opplever er knyttet til posisjonen som medarbeider.

Det kommer tydelig fram at organisasjonsendringene har ført til endringer i medarbeidernes rettigheter og plikter overfor andre medarbeidere. Medarbeiderne har i større grad fått rett og plikt til å ta initiativ overfor hverandre. Mange av endringene som har funnet sted i medarbeidernes rettigheter og plikter, innebærer at de må ta mer lederansvar. Medarbeiderrollen kan slik sett sies å ha blitt mer lederpreget.

Disse endringer i medarbeidernes rolle bidrar til at organisasjonen blir mer medarbeiderdrevet. Medarbeiderne må etablere nye relasjoner til hverandre og inngå i en større bredde av arbeidsrelatert samhandling. Medarbeiderrelasjoner og medarbeider-samhandling får større betydning for organi-

sasjonens fungering. Vi kan snakke om en *medarbeiderbasert* organisasjonsform.

Informantutsagnene ovenfor sier også noe om hvilke utfordringer medarbeiderne opplever i forlengelsen av endringene i rettinger, plikter og forventninger. Spesielt fremtredende er utfordringene knyttet til å organisere eget arbeid, og utfordringene mht. å få med seg andre.

Bevegelse mot økt selvledelse

Medarbeiderne i OD stilles overfor større krav med hensyn til å planlegge og administrere eget arbeid. Begrepene selvadministrasjon og selvledelse kan hjelpe oss å fange inn dette aspektet ved endringene i medarbeiderrollen. Dette er begreper som er blitt brukt om det forhold at ansatte tar ansvar for flere aspekter ved sitt arbeid. Selvledelse forstås som den innflytelse den enkelte utøver overfor seg selv for å styre sin egen atferd (Manz & Sims 1980, 1986 & 1995; Manz 1992; Neck 1998). Omorganiseringen kan sies å ha bidratt til en bevegelse mot økt grad av medarbeiderselvledelse i OD. Kravene til selvledelse har blitt større og rammene for utøvelse av selvledelse videre. Endrede krav til selvledelse kommer til uttrykk ved at medarbeiderne ikke bare har ansvaret for å utføre arbeidet, men også for å planlegge, organisere og kontrollere arbeidet.

At den nye organisasjonsformen stiller økte krav til selvledelse, betyr ikke at alle medarbeiderne klarer å lede seg selv på en god måte. Uttalelser om at det er medarbeidere som ikke får til egen arbeidsplanlegging, tyder på det. Mange føler seg heller ikke godt nok satt i stand til å kunne lede seg selv slik den nye organisasjonsmodellen krever. Utviklingen innebærer dermed en del utfordringer som man har vært lite bevisst.

Empirien fra OD viser at en viktig del av det å administrere sitt eget arbeid i den nye organisasjonen, er knyttet til å trekke inn

og få med seg andre. Medarbeiderne må lede seg selv i å ta initiativ overfor kollegaer og få til arbeidsrelatert samhandling. I samhandlingssituasjoner må en i ledelsen av seg selv ta hensyn til dem en samhandler med. Dette er sider ved selvledelse som ikke kommer tydelig fram i selvledelseslitteraturen. Teorien har ikke klart å tydeliggjøre hva slags selvledelse som må utøves i samhandlingssituasjoner.

Bevegelse mot økt medarbeiderledelse

Mange oppgaver som før ble ivaretatt av ledere må etter omorganiseringen ivaretas av medarbeiderne selv – alene eller i samhandling med andre medarbeidere. Medarbeidere må i mye større grad inngå i ulike formelle og uformelle lederroller. De selvstyrte lagene krever også at det enkelte lagmedlem tidvis tar ledelsen på møter og i saker der de er den som er mest kompetent. Utviklingen mot en flatere organisasjonsform med færre formelle ledere, betyr dermed ikke at det har blitt mindre ledelse i organisasjonen. Utøvelsen av ledelse er blitt spredd mer utover i organisasjonen og er følgelig blitt mindre synlig. Det er blitt utydeligere hvem som leder og vanskeligere å si hva ledelse er.

At medarbeiderne må ta på seg lederoppgaver og lederroller, innebærer at de må ta ulike typer initiativ overfor andre medarbeidere. Særlig fremtredende er det at medarbeiderne må få med seg kollegaer på oppgaver. I utførelsen av denne jobben må de "selge" viktigheten av oppgaven. De må ta et ansvar for å motivere kollegaer. Dette var ikke i samme grad en del av ansvaret til medarbeiderne før omorganiseringen, eller noe som preget samhandlingen medarbeiderne imellom. I det daglige arbeidet må medarbeiderne utøve ledelse også gjennom å fordele arbeid, veilede kollegaer, koordinere arbeid og kvalitetssikre andres arbeid. Den flate, lagbaserte organisasjonsformen kan sies å kreve en medarbeiderrolle som innebærer at

medarbeiderne i større grad må utøve ledelse overfor hverandre. Vi kan betegne denne ledelsen som *medarbeiderledelse*.

Organisasjonsendringer mot mer medarbeiderledelse, kan sies å bidra til økt medarbeidermedvirkning. Medarbeidernes innflytelsesnivå øker. Men medarbeiderledelse handler om noe mer enn medvirkning og muligheten for medledelse. Disse begrepene fanger ikke godt nok inn at medarbeiderne får ansvar og posisjoner som innebærer at de må lede hverandre i arbeidssamhandling.

Utfordringer i medarbeiderledelse

Økte krav til å utøve ledelse overfor hverandre, skaper utfordringer for medarbeiderne i deres rolleutøvelse. Utøvelsen av ledelse strider lett mot verdier for medarbeidersamhandling, bl.a. den likeverdighet som ligger i at begge partene er medarbeidere.

Medarbeiderlederne er tillagt flere lederfunksjoner, men skal ikke være tradisjonelle ledere. De må utøve ledelse, men har ikke fått den makt og autoritet som ligger til tradisjonelle lederposisjoner. De har fått noen av pliktene, men ikke de samme rettighetene som tradisjonelle ledere. Dette innebærer at medarbeiderlederne opplever et dilemma. De skal lede men kan ikke pålegge noen å ta på seg eller prioritere en oppgave. De har ikke de sanksjonsmidlene en tradisjonell leder har.

Dette innebærer at medarbeiderlederne må utøve sin ledelse på andre måter enn tradisjonelle ledere kan. De må ifølge informantene i OD utøve ledelse på mer "*subtile*" måter. I det ligger det at de må lede på en mer indirekte måte. Medarbeiderledere må utøve sin ledelse mer *skjult*. De må dempe lederrollen fordi det man først og fremst skal være overfor hverandre er medarbeidere, ikke leder-ledet. De må holde en fin balansegang der de må lede, men ikke *opptre* som ledere.

Det ligger mye subtil ledelse i det "å god snakke med folk" for å få dem med på en oppgave. Medarbeiderledere vil ikke lykkes i sin ledelse hvis de oppfattes som selvhevdende eller som en som tror han/hun kan bestemme. De må utøve en medvirknings- og konsensusbasert ledelse. De må lede gjennom argumentasjon. En kan snakke om en kommunikativ form for ledelse der kommunikative ferdigheter får stor betydning (Eriksen 2001).

I og med at medarbeiderledere ikke har samme legale myndighet til å lede som tradisjonelle ledere har, kreves det mer av dem mht. å bygge opp legitimiteten til å lede. Legitimitet er en nødvendighet for å kunne lede bl.a. fordi det er en forutsetning for gode relasjoner (Karlsson 1991). Det legitime fundamentet for utøvelse av ledelse er ikke noe man har i kraft av en posisjon. Det er et fundament som må erobres og stadig reforhandles i samhandlingen med medarbeidere (Møller 1996, 124). Likevel kan vi si at tradisjonelle ledes posisjon er mer formelt stadfestet og at de får en viss legitimitet til å lede ut fra sin posisjon. Det ligger en klar styringsrett til deres stilling. Medarbeiderledere kan sies å få mindre av legitimiteten til å lede fra de posisjonene de innehar. De må i større grad enn tradisjonelle ledere bygge opp legitimiteten i samspillet med dem de skal utøve ledelse overfor. De må forhandle med kollegaer om hva som er rett og riktig ledelsesutøvelse. De er mer avhengig av en samtykkende anerkjennelse fra dem de skal lede sammen med for å kunne styre. De må ha medarbeidernes tillit for å skaffe seg handlingsrom til å utøve sine ledelsesfunksjoner. For å bygge opp legitimiteten til å lede må de forholde seg til de verdier som er akseptert for medarbeidersamhandling.

Medarbeiderne vil kunne ha ulikt grunnlag for å håndtere det å ta ledelsen overfor hverandre. Empirien fra OD indikerer at

det utvikles et skille mellom medarbeiderne som takler utfordringene medarbeiderledelse innebærer, og de som ikke gjør det. Når medarbeiderledelsen ikke fungerer, oppstår det lett et rop om mer ledelse og mer synlige ledere.

Konsekvenser av medarbeiderledelse for vår forståelse av ledelse

Medarbeideres ledelse overfor hverandre utfordrer våre tradisjonelle forståelser av ledelse. Ledelsesbegrepet må bringes 'ned' på medarbeidernivå.

Ledelse er et mangfoldig fenomen. Det er ikke så enkelt å si hva ledelse er eller bør forstås som. En vil ikke finne en allment akseptert forståelse av ledelse i faglitteraturen (Stogdill 1974; Sørhaug 1994). Likevel er der en del elementer som går igjen i de fleste definisjonene av ledelse (Grønhaug m.fl. 2001, 27). Ut fra disse definisjonene kan ledelse sies å knytte seg til handlinger der noen utøver innflytelse over andre (Manz & Neck 1998). Innenfor rammen av arbeidsorganisasjoner, blir hensikten med ledelse sett på som å få organisasjons-medlemmene til å arbeide mot visse definerte mål (Bryman 1996). De fleste forståelser av ledelse i organisasjoner har det til felles at de knytter ledelse til den rollen de som bekler tradisjonelle, formelle lederstillinger utøver, og til de funksjonene disse personene ivaretar (Jakobsen & Thorsvik 1997). Ledere er de som influerer, og medarbeiderne er de som blir influert (Smyth 1989).

Et kritisk blikk på hvordan ledelse er blitt forstått

Det at ledelse handler om å influere andre, gjør ledelse til en mellommenneskelig samhandlingsprosess. En gjennomgang av ledelsesteorier viser at fokus ikke primært har vært på samhandling, men mer på hva

ledere gjør eller bør gjøre. Ledelsesforskningen har i liten grad fokusert på, og klart å fange inn, medarbeideres rolle og bidrag i ledelsesprosesser. Lederrolleteorier trekker ikke inn de komplementære rollene til lederes delroller (se Mintzberg 1973). Klassifikasjoner av lederaktiviteter inneholder ikke noe om medarbeideraktiviteter (se Yukl 1989). Hva medarbeidere bidrar med i ledelsesprosesser kommer ikke fram i disse teoriene. Det gjelder også de teoriene som er blitt kalt samspillsteorier (Grønhaug m.fl. 2001). Teorien om leder-medarbeiderutveksling setter i større grad enn andre teorier fokus på relasjonen og samspillet mellom leder og medarbeidere (Sparrowe & Liden 1997). Det har også blitt påpekt at det kan være viktig å studere utvekslinger medarbeidere imellom for å forstå hvordan ledelsesprosesser fungerer (Graen & Uhl-Bien 1995; Sherony & Green 2002). Ut fra dette kan vi si at ledelse ikke bare blir et spørsmål om hva ledere gjør, men også hva medarbeiderne gjør. Fokus har likevel vært på hva ledere må gjøre for å utvikle kvalitetsrelasjoner til sine medarbeidere. Denne skjeve fokuseringen på ledere og hva ledere gjør, fører til at vesentlige sider ved ledelse ikke blir fanget inn.

I litteraturen om medvirkning, selvstyrte grupper og team (Emery & Thorsrud 1970; Manz 1992, Vøxted 2005), blir det synlig at også medarbeidere kan delta i og utøve ledelse. Man finner da også i ledelseslitteraturen forfattere som ikke knytter ledelse så sterkt til formelle ledere. Erik Johnsen (1975) ser på ledelse som en spesifikk form for atferd som ethvert menneske utøver nå og da. Smircich og Morgan (1982) ser ledelse som enn konstruksjon som omfatter handlinger utført både av ledere og ledede. Spillane m.fl. (2004) fremhever at ledelse konstrueres i relasjonen mellom ledere, ledede og situasjonen. Wadel (2003) anlegger et relasjonelt perspektiv på ledelse og mener

at vi må se på ledelse som en prosess som utspiller seg i et samspill mellom ledere og ledede, og at vi må studere samhandlingsforløp for å forstå ledelse.

Felles for disse perspektivene på ledelse, er at søkelyset rettes mot ledelse i relasjonen mellom formelle ledere og medarbeidere. Medarbeiderrelasjonen og den ledelse medarbeidere må utøve overfor hverandre, har i liten grad blitt trukket eksplisitt fram og forsket på.

Medarbeiderledelse

Uformelle ledere blant medarbeiderne har en funnet i de fleste organisasjoner til alle tider. Det er heller ikke noe nytt at medarbeidere har fått ledelsesansvar og større anledning til å medvirke i ledelsen av virksomheter (Thorsrud & Emery 1970; Nylehn 1997; Grønhaug m.fl. 2001). Det som er nytt i dagens arbeidsliv med hensyn til ledelse, er at det i forlengelsen av flatere organisering, vokser fram en rekke nye lederposisjoner, både formelle og uformelle, som medarbeidere må bekle og som innebærer at de må lede hverandre i økende grad og i nye sammenhenger.

Begrepet medarbeiderledelse hjelper oss å tydeliggjøre det økte ledelsesansvaret som medarbeidere synes å få gjennom den type organisasjonsendringer som er beskrevet her. Organisasjoner som har foretatt slike endringer, synes å ha vært lite bevisst utfordringene knyttet til at medarbeidere må lede hverandre. Man synes heller ikke å ha vært særlig bevisst den betydning medarbeidernes ledelse har for organisasjonens fungering. I den grad man har vært seg dette bevisst, har man manglet begreper for å snakke om det.

Medarbeiderledelse handler om noe annet enn det som i ledelseslitteraturen er blitt betegnet som uformell ledelse. Uformelle ledere kjennetegnes ved at de ikke har noe formelt ansvar, og ikke tar noe ansvar uten-

for den gruppen de fremtrer som leder for (Andersen 1995). Medarbeiderledelse kjennetegnes ved at medarbeiderne er tillagt et visst formelt ansvar mht. ledelse. Dette ansvaret kommer direkte til uttrykk gjennom defineringen av nye formelle roller, og mer indirekte gjennom endrede forventninger og krav til medarbeiderne. Ofte er ikke alle aspektene ved ansvaret like klart uttalt i organisasjonen, slik at det ligger i grenselandet i forhold til det vi vanligvis oppfatter som et formelt tillagt ansvar. Medarbeiderne må også ta lederansvar utover det som er formelt definert.

I den ledelse medarbeidere i OD utøver overfor hverandre, blir det tydelig at medarbeiderlederens ledelse *påvirkes* av de medarbeiderne han/hun skal utøve ledelse overfor eller sammen med. Medarbeiderledere i OD utsettes for et blandet og delvis motstridende forventningssett fra medarbeiderne de skal lede. De forventes på den ene siden å opptre som medarbeidere og holde seg til verdiene og normene som gjelder for medarbeiderrelasjoner. På den annen side forventes de å ivareta ledelsesfunksjoner som er tillagt medarbeiderlederposisjoner. Tidvis forventes det også at de skal ivareta lederfunksjoner utover de som formelt er tillagt posisjonene. Det henger bl.a. sammen med at disse funksjonene savnes av enkelte medarbeidere etter at det tradisjonelle mellomledernivået er tatt vekk, og at medarbeiderlederne blir oppfattet som de som nå står nærmest til å ivareta funksjonene. Når medarbeiderlederne skal ivareta lederfunksjonene, står de hele tiden i fare for å bryte med verdiene og forventningene knyttet til det å være medarbeider. Slike brudd fører til at de ikke får gjennomslag for sin ledelse. Deres forsøk på å lede blir ikke direkte imøtegått, men ignorert eller møtt med en 'du bestemmer ikke over oss'-reaksjon.

Det blir dermed i medarbeiderledelse tydelig at skal en lykkes med ledelsespro-

sessen, så kreves det *samforståelse* mellom medarbeiderlederen og medarbeiderne av lederrollen. Medarbeiderlederne må for å ivareta det lederansvaret de er tillagt, fange inn hvordan medarbeiderne oppfatter de nye lederrollene. De må basere sin ledelse på medarbeidernes kommunikasjon om disse lederrollene.

Hvordan medarbeiderne samhandler seg imellom som medarbeidere, vil få betydning for hvordan medarbeiderledere kan utøve sin ledelse. Det har bl.a. sammenheng med at medarbeidernes oppfatninger av og forventninger til de nye lederposisjonene formes gjennom denne samhandlingen. Samhandlingen blir viktig for hva slags ledelsesutøvelse som blir akseptert, og dermed mulig for medarbeiderlederne å utøve. De aspektene ved medarbeiderledelse som er trukket fram her, betyr at vi må studere samhandlingsforløp mellom medarbeidere for å erverve oss økt innsikt i medarbeiderledelse.

Avslutning

Denne artikkelen har hatt til hensikt å vise at utviklingen mot flatere, teambaserte organisasjonsformer bidrar til vesentlige endringer i medarbeidernes posisjon i organisasjonen. Medarbeiderrollen endres med slike organisasjonsformer ved at medarbeiderne i større grad må utøve ledelse overfor *hverandre*. Gjennom disse endringene får med-

arbeiderrelasjoner større betydning for organisasjonens fungering.

Begrepet *medarbeiderledelse* hjelper oss å fange inn den ledelse medarbeiderne må utøve overfor hverandre. I medarbeiderledelse kommer sider ved de mellommenneskelige utfordringene knyttet til å utøve ledelse klarere fram enn i tradisjonell litteratur om lederledelse.

Wadel (2003) mener at ledelse bør være en betegnelse på en samhandlingsprosess mellom ledere og ledede. Ved å bruke betegnelsen ledelse på denne måten, retter han fokus på hva som går for seg *mellom* ledere og ledede. En samhandlingsforståelse av ledelse innebærer at en leter etter forutsetninger for ledelse også i de lededes atferd. Men Wadel skriver kun om samhandlingsprosessen mellom formelle ledere og ledede. Han trekker ikke fram den ledelse medarbeidere kan utøve overfor hverandre.

Ledelse som en samhandlingsprosess, blir mer *fremtredende* i medarbeiderledelse sammenlignet med leder-ledet ledelse. I medarbeiderledelse blir det tydeligere at ledelse innebærer et samspill mellom samhandlende parter som påvirker hverandre gjensidig. Det blir klart at det må være forutsetninger tilstede hos medarbeiderne for at medarbeiderlederne skal kunne lede. Studier av medarbeiderledelse vil dermed kunne bidra til en videreutvikling av vår forståelse av hva ledelse som samhandlingsprosess er, eller kan være.

NOTER

1. Medarbeider brukes i denne artikkelen om alle ansatte i organisasjonen som ikke har en formell lederstilling på topp- eller mellomledernivå.
2. For en kritikk av Beck sine analyser se Mytten (2005).
3. Stillingsplasseringen hadde sammenheng med nødvendigheten av å kunne tilby konkurransedyktig lønn i forhold til privat sektor.
4. I 2004 ble Petroleumstilsynet opprettet. Det innebar at tilsynet med helse, miljø og sikkerhet ble skilt ut fra OD.

REFERENCER

- Andersen, Jon Aarum (1995): *Ledelse og ledelsesteorier. Om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*, Oslo, Bedriftsøkonomens Forlag.
- Barth, Fredrik (1963): *The Role of the Entrepreneur in Social Change in Northern Norway*, Bergen, Norwegian Universities Press.
- Barth, Fredrik (1966): *Models of Social Organization*, London, Royal Anthropological Institute Occasional Papers, 23.
- Barth, Fredrik (1981): *Process and Form in Social Life*, Selected Essays of F. Barth Vol. 1, London, Routledge & Kegan Paul.
- Bateson, Gregory (1972): *Steps to an Ecology of Mind*, New York, Ballantine Book.
- Bateson, Gregory (1979): *Mind and Nature: a necessary unity*, London, Wildwood House.
- Bateson, Gregory & Mary C. Bateson (1987): *Angels Fear: towards an epistemology of the sacred*, New York, Macmillian.
- Beck, Ulrich & Elisabeth Beck-Gernsheim (2002): *Individualization*, London, Sage.
- Beck, Ulrich, Wolfgang Bonss & Christoph Lau (2003): The Theory of Reflexive Modernization, i *Theory, Culture & Society* 20, 2, 1-33.
- Berger, Candye S., C. Robbins, M. Lewis, T. Mizrahi & S. Fleit (2003): The Impact of Organizational Change on Social Work Staffing in a Hospital Setting: A National, Longitudinal Study of Social Work in Hospitals, i *Social Work in Health Care*, 37, 1, 1-18.
- Brandth, Berit & Elin Kvande (2001): Flexible Work and Flexible Fathers, i *Work, Employment & Society*, 15, 2, 251-267.
- Bryman, Alan (1996): Leadership in Organizations, i Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy & Walter R. Nord (red.): *Handbook of Organizations Studies*, London, Sage.
- Burchardt, Jørgen, Peter Olsén, Thomas Rasmussen & Hans Jeppe Jeppesen (2005): Teamorganisering – en introduktion, i *Tidskrift for Arbejdsliv*, 7, 1, 5-8.
- Daniels, George L. & C. Ann Hollifield (2002): Times for Turmoil: Short- and Long-Term Effects of Organizational Change on Newsroom Employees, i *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 79, 3, 661-680.
- Draft, Richard L. & Arie Y. Lewin (1993): Where are the Theories for the “New” Organizational Forms? An Editorial Essay, i *Organization Science*, 4, 4, i-v.
- Elias, Norbert (1978): *What is Sociology?*, London, Hutchinson.
- Emery, Fred E. & Einar Thorsrud (1970): *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati fra samarbeidsprosjektet LO/NAF*, Oslo, Tanum.
- Emirbayer, Mustafa (1997): Manifesto for a Relational Sociology, i *American Journal of Sociology*, 103, 2, 281-317.
- Eriksen, Erik Oddvar (2001): Leadership in a Communicative Perspective, i *Acta Sociologica*, 44, 1, 21-35.
- French, Wendell L. & Cecil H. Bell (1984): *Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Geertz, Clifford (1973): *The Interpretation of Cultures: selected essays*, New York, Basic Books.
- Geertz, Clifford (1983): *Local Knowledge. Further Essays on Interpretive Anthropology*, New York, Basic Books.
- Giddens, Anthony (1976): *New Rles of Sociological Method: a positive critique of interpretative sociologies*, New York, Basic Books.
- Graen, George B. & Mary Uhl-Bien (1995): Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, i *Leadership Quarterly*, 6, 2, 219-247.
- Grant, Jon, Casey Ichniowski & Kathryn Shaw (2002): Social Capital and Organizational Change in High-Involvement and Traditional Work Organizations, i *Journal of Economics & Management Strategy*, 11, 2, 289-328.
- Grønhaug, Kjell, Odd Hellesøy & Geir Kaufmann (2001): *Ledelse i teori og praksis*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Hackman, J. Richard (1986): The psychology of self-management in organizations, i M.S. Pollock & R.O. Perloff (eds.): *Psychology and Work: productivity change and employment*,

- Washington, D.C., American Psychological Association, 85-136.
- Ingersoll Gail L., Mary Fisher, Beverly Ross, Mary Soja & Nancy Kidd (2001): Employee Response to Major Organizational Redesign, i *Applied Nursing Research*, 14, 1, 18-28.
- Iwi, D., J. Watson, P. Barber, N. Kimber & G. Sharman (1998): The self-reported well-being of employees facing organizational change: effect of an intervention, i *Occupational Medicine*, 48, 6, 361-368.
- Jakobsen, Dag I. & Jan Thorsvik (1997): *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Johnsen, Erik (1975): *Teorien om ledelse: introduktion til ledelselære*, København, Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.
- Kanter, Rosabeth M., Barry A. Stein & Todd D. Jick (1992): *The Challenge of Organizational Change: how companies experience it and leaders guide it*, Toronto, The Free Press.
- Karlsson, Agneta (1991) : *Om strategi och legitimitet*, Lund, Lunds Universitetsforlag.
- Kivimäki, Mika, J. Vahtera, M. Elovainio, J. Pentti & M. Virtanen (2003): Human Costs of Organizational Downsizing: Comparing Health Trends Between Leavers and Stayers, i *American Journal of Community Psychology*, 32, 1/2, 57-67.
- Kroposki, Margaret, Carolyn L. Murdaugh, Abbas S. Tavakoli & Mickey Parsons (1999): Role Clarity, Organizational Commitment, and Job Satisfaction During Hospital Reengineering, i *Nursing Connections*, 12, 1, 27-33.
- Laudal, Thomas, Preben Lindøe & Sverre Nesvåg (2002): *Oljedirektoratet – et forvaltningspolitisk unntak?*, Arbeidsnotat 166, Stavanger, Rogalandsforskning.
- Leach, Edmund (1968): *A Runaway World*, New York, Oxford University Press.
- Leach, Edmund (1982): *Social Anthropology*, Glasgow, Fontana Paperbacks.
- Lee, Mushin & Joon Koh (2001): Is Empowerment Really a New Concept?, i *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 4, 684-695.
- Mack, David A., Debra L. Nelson & James C. Quick (1998): The Stress of Organisational Change: A Dynamic Process Model, i *Applied Psychology: An International Review*, 47, 2, 219-232.
- Manz, Charles C. (1992): Self-Leading Work Teams: Moving Beyond Self-Management Myths, i *Human Relations*, 45, 11, 1119-40.
- Manz, Charles C. & Henry P. Sims (1980): Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective, i *Academy of Management Review*, 5, 361-367.
- Manz, Charles C. & Henry P. Sims (1986): Leading Self-managed Groups: a Conceptual Analysis of a Paradox, i *Economic and Industrial Democracy*, 7, 141-165.
- Manz, Charles C. & Henry P. Sims (1995): *Business Without Bosses: how self-managing teams are building high-performance companies*, New York, John Wiley.
- Manz, Charles C. & Christopher P. Neck (1998): *Masterings Self-Leadership. Empowering Yourself for Personal Excellence*, N.J., Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry (1973): *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper & Row.
- Mintzberg, Henry (1979): *The Structuring of Organizations: a synthesis of the research*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc
- Morgan, David & Rachid Zeffane (2003): Employee involvement, organizational change and trust in management, i *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1, 55-75.
- Mythen, Gabe (2005): Employment, individualization and insecurity: rethinking the risk society perspective, i *The Sociological Review*, 53, 1, 129-149.
- Møller, Jorunn (1996): *Lære og lede. Dilemmaer i skolehverdagen*, Oslo, Cappelen Akademisk Forlag.
- Neck, Christopher (1998): The Rest of the Self-leadership Story, i Fred Dansereau & Francis Yammarino (red.): *Leadership: The Multiple-level Approaches. Classical and New Wave*, Stamford, Jai Press Inc.
- Nylehn, Børre (1997): *Organisasjonsteori. Kritiske analyser og refleksjoner*, Oslo, Kolle forlag.
- Olberg, Dag & Bjørn T. Asheim (red.) (1995): *Endringer i arbeidslivets organisering*, Oslo, FAFO.
- Opedal, Ståle, Inger M. Stigen & Thomas Laudal (2002): *Flat struktur og resultatenheter: Utfordringer og strategier for kommunal ledelse*, Oslo, Norsk institutt for by- og regionalforskning.

- Ostroff, Frank (2001): *Horisontal organisering: slik ser fremtidens organisasjon ut, og slik kan den utvikle gode produkter og tjenester for sine kunder*, Oslo, NKS-forlaget.
- Roness, Paul G. (1997): *Organisasjonsendringar*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Røvik, Kjell A. (1998): *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårs-skiftet*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Shapiro, Debra L. & Bradley L. Kirkman (1999): Employees' reaction to the change to work team. The influence of 'anticipatory' injustice, i *Journal of Organizational Change Management*, 12, 1, 51-66.
- Sherony, Kathryn M. & Stephen G. Green (2002): Coworker Exchange: Relationships Between Coworkers, Leader-Member Exchange, and Work Attitudes, i *Journal of Applied Psychology*, 87, 3, 542-548.
- Skogstad, Anders & Ståle Einarsen (2002): *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Smircich, Linda & Gareth Morgan (1982): Leadership. The management of meaning, i *Journal of Applied Behavioural Science*, 18, 3.
- Smyth, John (1989): A Pedagogical and Educational View of Leadership, i Smyth (red.): *Critical Perspectives on Educational Leadership*, London, The Falmer Press.
- Sparrowe, Raymond T. & Robert C. Liden (1997): Process and structure in leader-member exchange, *Academy of Management Review*, 22, 2, 522-552.
- Spillane, James P., Richard Halverson & John B. Diamond (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective, *Journal of Curriculum Studies*, 36, 1, 3-34.
- Staw, Barry M. (1982): Counterforces to change, i Goodman P. and associates: *Change in Organizations: new perspectives on theory, research and practice*, San Francisco, Jossey Bass.
- Stogdill, Ralph M. (1974): *Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research*, NY, The Free Press.
- Swanson, Vivian & Kevin Power (2001): Employees' perceptions of organizational restructuring: the role of social support, i *Work & Stress*, 15, 2, 161-178.
- Sørhaug, Tian (1994): Ideer om ledelse i Norge: doktriner, makt og praksis, i *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 35, 4, 489-524.
- Van Der Zwaan, A. H. & J. De Vries (2000): A critical assessment of modern sociotechnical approach within production and operations management, i *International Journal of Production Research*, 38, 8, 1755-1767.
- Voxted, Søren (2005): Hvem styrer selvstyrende grupper, i *Tidsskrift for arbeidsliv*, 7, 1, 9-26.
- Wadel, Cato (1991): *Feltarbeid i egen kultur*, Flekkefjord, Seek a/s.
- Wadel, Cato (2003): *Ledelse som et mellommenneskelig forhold*, Flekkefjord, Seek a/s.
- Wadel, Cato (2005): *Samhandling og relasjoner*, Flekkefjord, Seek a/s.
- Walton, Richard E. (1985): From control to commitment in the workplace, i *Harvard Business Review*, 63, 2, 76-84.
- Wanberg, Connie R. & Joseph T. Banas (2000): Predictors and Outcomes of Openness to Change in a Reorganizing Workplace, i *Journal of Applied Psychology*, 85, 1, 132-42.
- Weick, Karl E. & Robert E. Quinn (1999): Organizational change and development, i *Annual Reviews Psychology* 50, 361-86.
- Westenholz, Ann (2003): Tværhierarkisk ledelse, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 5, 2, 63-71.
- Woodward, Christel A., Harry S. Shannon, Charles Cummingham, John McIntosh, Bonnie Lendrum, David Rosenbloom & Judy Brown (1999): The Impact of Re-Engineering and Other Cost Reduction Strategies on the Staff of a Large Teaching Hospital, i *Medical Care*, 37, 6, 556-69.
- Yukl, Gary A. (1989): *Leadership in Organizations*, New Jersey, Prentice-Hall.

Carl Cato Wadel er førsteamanuensis ved Institutt for Medie-, Kultur- og Samfunnsfag, Universitetet i Stavanger (UiS)
e-mail: carl.wadel@uis.no