

**Lunds universitet**  
**Sosiologiske institusjonen**

*"Organisasjon i ett kommunikasjonsperspektiv -  
ledelsen og de ansattes oppfattelse av betydelsen for  
intern kommunikasjon"*

**Forfatter: Ronny Trogstad**  
**Oppgave soc 344, 41 - 60 p**  
**Høstterminen 2000**  
**Veileder: Göran Djurfeldt**

## **Adstract**

Forfatter: Ronny Trogstad

Oppgave Soc 344, 41 – 60 p

Veileder: Göran Djurfeldt

Sosiologiske institusjonen, høstterminen 2000

### **Problem**

Problemstillingen går ut på å undersøke hvordan kommunikasjonen mellom styret, ledelse og ansatt arter seg på Sofielund Folkets hus. Hvordan mener styret at de kommuniserer med ledelsen og de ansatte? Hvordan mener ledelsen at de kommuniserer med styret og personalet? Hvordan mener personalet at ledelse og styret kommuniserer med dem. Har personene på de ulike nivåene (styret, ledelse og personal) de samme oppfatningene av hva god og dårlig kommunikasjon er?

### **Hensikt**

Dette er ett casestudy. Oppgaven har sprunget ut av metodekurset "partisipatorisk kunnskapsutvikling" med organisasjonen Sofielund Folkets Hus i fokus. Metodene jeg har benyttet er studiesirkler og intervju, mens sosiologene jeg har valgt å legge vekt på er Pitirim A. Sorokin og Randall Collins.

### **Resultat**

Personene i ledelsen, styret og de ansatte definerer kommunikasjon på samme måte, likevel er det en stor intern uenighet i hvordan kommunikasjonen best skal styres. Personer i ledelsen og i styret mener at de ikke har noen nevneverdige problemer med kommunikasjonen, mens flertallet av de ansatte påstår at det er et kommunikasjonsproblem i organisasjonen.

## Innholdsfortegnelse

Adstract .....	2
1 Prosjektbeskrivelse .....	4
1.2 Kort beskrivelse av Sofielund Folkets Hus .....	4
1.3 Problemstilling .....	5
2 Teori .....	5
3 Metode .....	7
3.1 Tidligere forskning .....	8
4 Kommunikasjonsbegrepet .....	8
4.1 Kommunikasjon i mindre organisasjoner .....	9
4.2 Karakteristiske trekk ved kommunikasjon .....	10
4.3 Kommunikasjonsmodelle .....	10
4.4 Åpen og skjult kommunikasjon .....	11
4.5 Sosiale faktorer som påvirker kommunikasjonen .....	12
5 Diskusjon av metoden .....	13
5.1 Tanker rundt utføringen av studiesirkene .....	13
5.2 Tanker rundt intervjuundersøkelsen .....	14
6 Metodisk analyse .....	15
6.1 Intervju .....	16
6.2 Tema I - Definisjon av kommunikasjon .....	17
6.3 Tema II Arenaer og former for kommunikasjon .....	18
6.4 Tema III Kommunikasjon mellom styre ledelse og ansatt – hvordan fungerer det? .....	19
6.5 Tema IV Kommunikasjonens kjennetegn i organisasjonen og mulige løsninger .....	19
7 Teoretisk analyse; Randall Collins` teori tillempet på tilfellet Sofielund .....	20
8 Sorokins teori tillempet på tilfellet Sofielund .....	25
9 Konklusjon .....	27
10 Bibliografi .....	28

## **1 Prosjektbeskrivelse**

Denne oppgaven har som hensikt å peke på de kommuniserende /verbale relasjonene som forekommer innad i en organisasjon. Tyngden i oppgaven vil legge på kommunikasjonsteori ikke på organisasjonsteori. Organisasjonen jeg har studert er Sofielund Folkets Hus.

Styret i Sofielund Folkets Hus kontaktet den sosiologiske institusjonen i Lund for å rede ut de organisatoriske problemene som de sliter med. Vi studenter som studerte partisipatorisk kunnskapsutvikling fikk derfor æren av å arbeide med sofielunderne. Arbeidsmetoden vi fulgte baserer seg på prinsippet om studiesirkler<sup>1</sup>. I korte trekk kan arbeidsmetoden beskrives som små grupper som møtes, sofielundere og studenter, til felles dialog for å sette ord på problemer og for å forsøke å strukturere opp viktige organisatoriske elementer. Jeg fulgte opp med intervju av de involverte i organisasjonen. Randall Collins og Pitirim A. Sorokin er de to teoretikerne jeg har valgt å bruke for å belyse oppgavens problematikk.

### **1.2 Kort beskrivelse av Sofielund Folkets Hus**

Sofielund folkets hus består av en gruppe mennesker, 18 stykker, som arbeider med å tilby kunnskap til innvandrere. I dag tilbyr de kompetanse på grunnskolenivå. De har som mål å bli folkehøyskole i 2003. Organisasjonen er bygd opp rundt ett styre, en ledelse og øvrig personal. Styret består av ni personer, mens ledelsen består av seks. Ledelsen fungerer som ett mellomledd mellom styre og personal. Ledelsen er en blandingsgruppe mellom representanter fra styret og ansatte. Organisasjonen utgjøres av lærere og personer med erfaring fra organisasjons arbeid – blant annet LO. De får økonomisk støtte av kunnskapsløftet i Malmö, mens storparten av de økonomiske midlene får de gjennom ett EU prosjekt. De er en forholdsvis ny organisasjon drevet av idealistiske tanker.

Sofielunds Folkets Hus, gamle Sofielundskolen, bygdes i 1902. Folkbildningsforeningen i Malmö har siden 1998 bedrevet grunnleggende voksenutdanning innenfor Kunnskapsløftet med stadsdels og Malmöprofil, der undersøkende studier og lokalt engasjement prioriteres. Innenfor denne rammen har Sofielund Folkets Hus fått en sentral rolle.

Organisasjonen bedriver sin hovedvirksomhet på Sofielund Folkets Hus. Det er videre så at de tilbyr undervisning på to andre enheter i byen.

Visjonene for organisasjonen er at de skal fungere som ett utdannings- og kompetansesenter for lavt utdannede. Det ligger også i planen at de skal bli en folkehøyskole i 2003.

---

<sup>1</sup> Studeisirkel er ett av mange begrep innenfor partisipatorisk kunnskapsutvikling. Andre begrep som har nær relasjon til studiesirklen er refleksjonssirkler og forskningssirkler. I denne oppgaven benytter jeg meg av termen studiesirkel og definisjonen gis under kap 6.

Ett av deres "slogans" er at de skal tilby utdanning der folket finnes. En "kvarter" folkehøyskole. Disse visjonene startet ut som en idealistisk tanke for to ildsjeler. Organisasjonen har nå vokst fra to til atten på kort tid – 1,5 år.

### **1.3 Problemstilling**

Som et resultat av studiesirkelene har jeg allerede indikert at det eksisterer ett verbalt kommunikasjonsproblem i organisasjonen.

Problemstillingen går derfor ut på å undersøke hvordan kommunikasjonen mellom styret, ledelse og ansatt arter seg. Hvordan mener styret at de kommuniserer med ledelsen og de ansatte? Hvordan mener ledelsen at de kommuniserer med styret og personalet? Hvordan mener personalet at ledelse og styret kommuniserer med dem. Har personene på de ulike nivåene (styret, ledelse og personal) de samme oppfatningene av hva god og dårlig kommunikasjon er?

## **2 Teori**

I første delen av denne oppgaven vil jeg gi en del forklaringer omkring kommunikasjonsbegrepet og den kommunikative organisasjonen. Hva legger teoretikere i kommunikasjonsbegrepet. Hoveddelen vil ligge på å se problematikken i lys av sosiologene Randal Collins og Pitirim Sorokin. Grunnen til valget av Collins er at jeg ser han som en spennende teoretiker og sosiolog. Collins har brukt begrepet "konfliktsosiologi" om sin teoretiske tilnærming. "I følge Collins er konfliktbegrepet alltid til stede i interaksjon mennesker i mellom. Det er snakk om sosiale maktforhold. Av dette følger kompromisser, tilpasninger og strategier og strategier vi hele tiden må ta i bruk for å mestre det konfliktpotensiale som påvirker vårt samkvem"<sup>2</sup>. Konflikt er ikke bare sosial kamp. Det er også snakk om strategier for å unngå åpen konflikt. Slike strategier utvikles på to måter. Den ene måten er den direkte samhandling hvor ulike interesser og orientering konfronteres ansikt til ansikt. Det andre, mener Collins, ligger i historiske handlingsmønstre, rutiner og institusjoner som nettopp er preget av å sikre konflikthåndtering. Spørsmål om hvordan dette virker er Collins` sentraltema.

En av hans mest kjente bøker heter nettopp *Conflict Sociology* (1975). Her gjør han rede for hvordan en slik orientering mot konfliktpreget ved det sosiale kan utvikles til en sosiologisk teori med forklaringskraft.

---

<sup>2</sup> Moe; *Sosiologi i hundre år* s.156 1995

"Det er to forhold som Collins forsøker å konkretisere: Det ene er klassepreget ved sosial handling. Det andre forholdet er det organiserte, systematiske preg som dominerer sosialt liv i det moderne funksjonelt differensierte samfunn. Disse to forholdene utgjør det sentrale rammeverk for svært mye av våre orienteringer, tenkemåter og handlingsformer."<sup>3</sup> Man kan derfor hevde at Collins forsøker å stille seg i en formidlende posisjon mellom sosiologiske makro og mikroteorier. Hans teorier har forklaringskraft på mesonivå. Dette passer bra siden begrepet organisasjon faller under denne "paraplyen" i sosiologien. I boken *Conflict Sociology* (1975) behandler han interaksjonen og kommunikasjonen mellom mennesker i organisasjoner. Begrepet "interaksjonsrituale" er utviklet av Goffmann (med basis i Durkheims tenkning). Collins fremholder Goffmans begrep om "frontstage" og "backstage". "Her blir ritualer betraktet i en teateranalogi, hvor det første begrepet viser til bevisst atferd overfor et publikum, mens det andre viser til "bakrommets" funksjon som et fristed for overlegninger, avslapning og refleksjon."<sup>4</sup>

"Frontstage" er stort sett den arenaen arbeidsfolk opererer i. Her har de lite rom for planlegging, væremåte og handlingsformer. Sosiale grupper som befinner seg "over" arbeidergruppen har større ressurser i så måte, og dette gir dem klare fortrinn. I følge Collins er det så at kommunikasjon mellom mennesker har et rituellet preg. Av dette resonementet følger det at de øvre sosiale sjikt vil sette preg på arbeiderklassens virkelighetsoppfatning. De har rituell makt.

"Disse prosessene er avhengig av partenes ulikhet i forhold til ressurser "frontstage", hvor tett/løs interaksjonen er samt partenes sosiale ulikhet i bakrommet. Parallellen til Bourdieus tenkemåte er nokså direkte."<sup>5</sup>

"Kampen på de ulike handlingsarenaer har form av standskamper.... De herskende klasser holder de andre nede ved å gjøre umoderne det som nye klasser prøver å tilegne seg (Bourdieu)."<sup>6</sup>

Collins setter opp følgende fire faktorer som skal ligge til grunn for kommunikasjon og interaksjon: "Fysisk tilstedeværelse, felles oppmerksomhet, felles følelsesmessig situasjon, hellige symboler."<sup>7</sup>

For å få et videre perspektiv på min problemstilling har jeg også valgt å legge vekt på Pitirim A Sorokin. Sorokin er ikke blitt viet noen videre stor oppmerksomhet i sin ettertid. Sorokin

---

<sup>3</sup> Moe; *Sosiologi i hundre år* s.168, 1995

<sup>4</sup> Moe; *Sosiologi i hundre år* s.164, 1995

<sup>5</sup> Moe; *Sosiologi i hundre år* s.165, 1995

<sup>6</sup> Nygaard; *Den lille sosiologiboka* s.131, 1995

<sup>7</sup> Moe; *Sosiologi i hundre år* s.163, 1995

Kom til USA fra Sovjetunionen i 1923 som politisk flyktning. Som teoretiker kan han best beskrives som funksjonalisten som kom i skyggen av Parsons. "Sorokin fremsatte en relativt original handlingsteoretisk variant, men var likevel opptatt av mange av de samme problemstillinger som sine forgjengere. Kulturell rasjonalisering og verdsliggjøring samt den tilhørende oppsplittingen mellom subjekt og objekt, individ og samfunn, aktør og omgivelser." <sup>8</sup> Sorokin utviklet en helhetlig teori om sosiokulturelle systemer basert på ett sett av funksjonelle tanker rundt samfunnet. I teoridelen velger jeg å poengtere hans tanker om at grunnlaget for det sosiale samkvem er meningsfulle interaksjoner mellom mennesker.

Han setter opp tre punkter som han mener ligger til grunn for meningsfull kommunikasjon: "Subjektet og tilstedeværelsen, meninger og normer og til slutt de eksplisitte handlinger." <sup>9</sup> Dette har han behandlet i sin bok *Society, Culture and Dynamics* (1947)

### 3 Metode

Jeg har bestemt meg for å ta utgangspunkt i metodekurset jeg har studert dette semesteret – partisipatorisk kunnskapsutvikling. I dette kurset har vi utført et prosjekt om Sofielund Folkets Hus. Vi som studerte partisipatorisk kunnskapsutvikling fikk i oppgave å strukturere opp og dokumentere hvilke problemer organisasjonen har med å gjøre.

Vi delte oss inn i 4 grupper som hver bestod av studenter og sofielundere. I disse gruppene diskuterte vi problemene som sofielunderne mente de hadde i organisasjonen. Ett tema som viste seg å gå igjen hos de forskjellige diskusjonsgruppene var kommunikasjonsproblemer mellom styre, ledelse og ansatt – dårlig oversikt over hvem som gir / skal gi informasjon og hvem som skal ha informasjon. Andre problem som ble debattert var ressursmangel, organisatorisk vekstverk og sprikende visjoner.

Om en organisasjon skal levendegjøre sine idealer og overleve fremtidige utfordringer kreves en gjennomregulert kommunikasjon som alle (styret, ansatt og personal) er innforstått med. Jeg er overbevist om at nøkkelen til å løse en del av de organisatoriske problemene de opplever i dag ligger i klar og tydelig kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte.

Intervju vil fungere som en utfyllende og utdypende faktor i forhold til det jeg vil undersøke.

Metoden jeg benytter meg av er derfor tosidig. Denne tosidigheten mener jeg vil fungere som en styrke i forhold til problemene jeg søker å avdekke. Først studiesirkler, med påfølgende intervju. Studiesirklene peker på den relevante problematikken, mens intervjuene vil utfylle spørsmålene rundt problematikken.

---

<sup>8</sup> Nygaard; *Den lille sosiologiboka* s.80, 1995

<sup>9</sup> Nygaard; *Den lille sosiologiboka* s.82, 1995

### 3.1 Tidligere forskning

Organisasjonskommunikasjon er med dagens forskningskunnskaper et sammensatt fenomen. Fra flere forskningsfelt finner vi støtte for at kommunikasjon er en av de viktigste komponentene i en fungerende organisasjon. Visse sosiologiske forskere mener at organisasjoner er kommunikasjon. Her finner vi Stohl (1995: 23) som anser at ”communication constitutes organizations; it is the essence of organized activity”.<sup>10</sup>

Det har vært noe vanskelig å finne tidligere forskning som går direkte på temaet; konflikt mellom ledelse og ansatt i ett kommunikasjonsperspektiv. Jeg velger likevel å støtte meg til forskning som ligger mot organisasjonsutvikling mer generelt. Rosabeth Moss Kanter har studert omstillingsprosesser i amerikanske bedrifter. I boken *The Change Masters* konstanterer Moss Kanter at den typiske amerikanske bedriften er i bedrøvelig dårlig stand, preget av segmentering og mangel på omstillingsvilje. En av hennes forslag er at bedrifter må bygge og opprettholde en stolthetskultur. ”Stolthetskulturer kjennetegnes ved at de ansatte har troen på seg selv, kjenne stolthet over at de arbeider i bedriften. Dette vil føre til en meningsfull intern kommunikasjon. Hun legger vekt på at de ansatte må ta del i utviklingen av bedriften.”<sup>11</sup>

Sentrale kommunikasjonsforskere anser at de ansattes tilfredshet, loyalitet og forpliktelse ovenfor organisasjonen er essensiell om man skal studere kommunikasjon i organisasjonen. ”Effective communication is clearly related to the development of effective organization (Tubbs and Hain, 1979; Clampitt and Downs, 1983).”<sup>12</sup>

## 4 Kommunikasjonsbegrepet

Ordet kommunikasjon har mange definisjoner og i dette kapittelet skal jeg gi en generell innføring rundt dette begrepet. Kommunikasjon har mange betydninger, ikke bare i hverdagslivet, men også innen sosiologien. Dette henger sammen med at samfunnet er i stadig forandring og det kreves derfor ulik kompetanse til å kommunisere informasjon. Jeg skal i denne delen av oppgaven se på noen forskjeller og definisjoner som beveger seg rundt kommunikasjonsbegrepet.

---

<sup>10</sup> Larsson; *Tillämpad kommunikations vetenskap* s.60, 1997

<sup>11</sup> Holmer og Starrin; *Deltagarorienterad forskning* s.43, 1993

<sup>12</sup> Kreps; *Organizational communication* s.283, 1990



Nedenfor følger noen definisjoner fra ulike kilder som behandler kommunikasjonsbegrepet:

- ”Kommunikasjonsform er måten overføringen av informasjon fra sender til mottaker foregår på.”<sup>13</sup>
- ”Communication is the transfer of messages from one party to another.”<sup>14</sup>
- ”The word ”communicate ” is historically related to the word ”common”. It stems from the Latin verb *communicare*, which means to ”share”, ”to make common”, and which in turn is related to the Latin word for common: *communis*. When we communicate, we make things common. We thus increase our shared knowledge, our ”common sense” – the basic precondition for all community.”<sup>15</sup>

#### **4.1 Kommunikasjon i mindre organisasjoner**

Organisasjonen som lever sitt liv innenfor rammen av Sofielund Folkets Hus må beskrives som en liten organisasjon i nasjonal målestokk. Det er totalt 18 stykker som har sin virksomhet i sammenslutningen.

”Den mindre organisationen k nnetecknas av relativt få medarbetare, få beslutsniv er, v l avgr nsad geografisk verksamhet samt relativt smalt sortiment av produkter eller t janster.”<sup>16</sup>

Behovet for   få en spesifikk enhet for information oppstår n r antallet ansatte åker eller kontakten til omverdenen åker.

”Organisationen har då nått en sådan storlek att alla inte känner alla, att olika avdelningar inte har insyn i varandras verksamhet och att både intern och extern dialog behöver riktlinjer. Arbetsuppgifterna koncentreras i ett första skede på att utveckla den interna dialogen genom att bygga upp skriftliga och muntliga kanaler.”<sup>17</sup> Dette er kanskje selve kjernen til problematikken på Sofielund. De har ikke maktet   bygge opp interne kanaler for   få en kommunikasjon som fungerer som den skal.

”Med organisation menar vi en grupp individer som har kommunikationslinjer til varandra för att kunna utföra uppgifter avsedda att leda till ett visst mål. En organisation  r alltså en sorts grupp.”<sup>18</sup> Man kan se personene i organisasjonen som en gruppe som ideelt sett skal omgi seg

---

<sup>13</sup> Martiniussen; *Sosiologisk analyse* s.330, 1991

<sup>14</sup> The Penguin; *Dictionary of sociology* s.73, 1994

<sup>15</sup> Rosengren; *Communication an introduction* s.1, 2000

<sup>16</sup> Erikson; *Planerad kommunikation* s.120, 1992

<sup>17</sup> Erikson; *Planerad kommunikation* s.120, 1992

<sup>18</sup> Dimbleby og Burton; *Kommunikation er mer enn ord* s.135, 1995

i et fruktbart kommunikativt miljø. Dette kan i praksis vise seg å være vanskelig- jamfør tilfellet på Sofielund.

#### **4.2 Karakteristiske trekk ved kommunikasjon**

"Kommunikasjon mellom mennesker er en mangesidig prosess og et symbolsk samspill som foregår i flere dimensjoner. Kommunikasjon har en innholdsmessig og forholdsmessig side, og vi kan snakke om åpen og skjult kommunikasjon."<sup>19</sup> Å karakterisere kommunikasjonen som en prosess framhever at den er stadig skiftende og foranderlig. Det skyldes at kommunikasjon foregår mellom mennesker som er forskjellige i forutsetninger, humør og stundom i alder og kjønn. Likeså kan de ytre omstendighetene for kommunikasjon og den sammenheng som den foregår i, variere fra tid til tid. For å mestre de forskjellige omstendighetene som kommunikasjonen foregår under, er det nødvendig for deltakerne å tilpasse seg til situasjonen. Hver enkelt av oss kan derfor ikke opptre med en forholdsvis ensartet kommunikasjonsform om vi ønsker å oppnå ett godt samspill og nå frem med de tankene og følelsene vi ønsker å formidle.

#### **4.3 Kommunikasjonsmodelle**

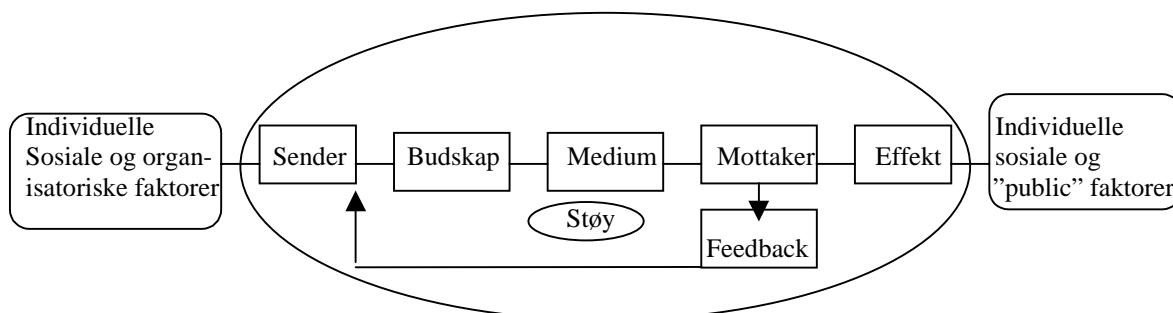
For å visualisere ulike kommunikasjonsprosesser har jeg valgt å trekke frem ulike modeller som forklarer kommunikasjon. En kommunikativ basemodell ble utformet på slutten av 1940 tallet av Shannon og Weaver. De enkeltstående begrepene i modellen består av en sender som formidler et budskap gjennom en kanal til en mottager. ”Spørsmålet om hva kommunikatørene legger i budskapet har ført til begrepene koding og avkoding etter kommunikasjonsforskeren DeFleur (1970).”<sup>20</sup> Hva er det senderen legger i budskapet og hvordan oppfattes det hos mottakeren. Man må også huske på at konteksten er viktig.

Man kan se kommunikasjonen i forbindelse med konteksten – det sosiale rommet. Modellen kan illustreres på følgende sett ( vist på neste side):

---

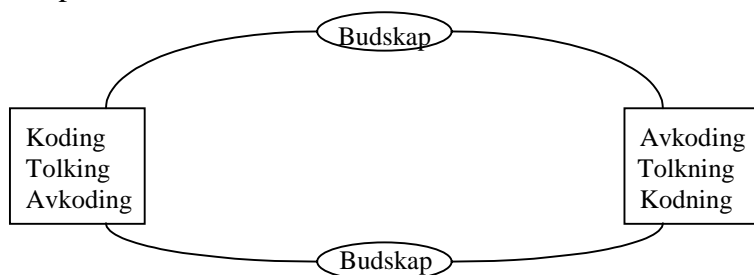
<sup>19</sup>Stensaas og Sletta; *Gruppeprosesser - læring og samarbeid i grupper* s.194, 1996

<sup>20</sup>Larsson; *Tillämpad kommunikationsvetenskap* s.33, 1997



FeedbackModellen er hentet fra Lars Åke Larsson "Tillempad kommunikations vetenskap" s.34, 1997

Jeg vil også velge å løfte fram relasjonsmodelle. Den er utviklet av kommunikasjonsforskeren Schramm mfl. Det er en modell for hvordan kommunikasjonsrelasjonen kan arte seg mellom to personer.



Modellen er hentet fra Lars Åke Larsson "Tillempad kommunikations vetenskap" s.37, 1997

Denne modellen visualiserer den sosiale situasjonen som oppstår når to personer kommuniserer. Det vi kan se her er viktigheten av hvordan man tolker og oppfatter budskapet. Budskapet er den bærende faktor i all kommunikasjon.

#### 4.4 Åpen og skjult kommunikasjon

"Åpen og skjult kommunikasjon. For å øke vår forståelse av kommunikasjon i grupper skal jeg ta for meg en grafisk modell som Joe Luft og Harry Ingram har laget av menneskers gruppeatferd (Luft 1969)."<sup>21</sup> Modellen blir populært kalt "Joharvinduet" etter forskerens fornavn. Den forklarer hvordan kommunikasjonen utvikler seg mellom medlemmer i en gruppe.

<sup>21</sup> Stensaasen og Sletta; *Gruppeprosesser- læring og samarbeid i grupper* s195, 1996

Figuren består av fire kvadrater:

	Kjent for seg selv	Ikke kjent for seg selv
Kjent for andre	1 Åpen	2 Blind
Ikke kjent for andre	3 Skjult	4 Ukjent

Modellen er hentet fra Stensaasen og Sletta; *Gruppeprosesser – læring og samarbeid i grupper* s.195, 1996

De fire kvadratene representerer til sammen en person i forhold til andre personer. Grunnlaget for å dele inn kvadratet ligger i en bevissthet om atferd, følelse og motivering. Noen ganger er gruppe medlemmene kjent med hverandres følelser og motiver, andre ganger er de det ikke. På basis av dette kan vi plassere en handling, en følelse eller et motiv i et bestemt kvadrat. Etter hvert som medlemmene blir bedre kjent med hverandre, skifter de psykologiske tilstandene plass i kvadratene. Denne figuren kan tillempes i forhold til problematikken på Sofielund Folkets Hus. Vi handler ut fra om vi kjenner de involverte i gruppa eller ikke. Vi har også ulike forventninger til hverandre. Om man er usikker på forventningene til seg selv ovenfor gruppen kan det være basis for en konflikt. Studerer man Sofielund – organisasjonen kan man være vitne til en usikkerhet mellom ledelse og ansatt om man ser på hva de ulike partene forventer av hverandre.

#### **4.5 Sosiale faktorer som påvirker kommunikasjonen**

"Kommunikasjon har en mangesidig bakgrunn. Flere ulike bakgrunnsfaktorer virker inn på menneskelig kommunikasjon. Jeg skal her behandle tre ulike faktorer: kulturell bakgrunn, sosiale referansegrupper og psykologiske forhold."<sup>22</sup>

Kulturell bakgrunn er et faktorkompleks som preger folk på flere måter og som kommer til uttrykk i kommunikasjonen ved at de innblandede bruker verdioppfatninger og vurderinger. Dette inngår i, og er betinget av, kulturen som den enkelte tilegner seg under oppveksten ved å lære seg gjengse normer og verdier.

---

<sup>22</sup> Stensaas og Sletta, *Gruppeprosesser - læring og samarbeid i grupper* s.196, 1996 - Hurt m.fl. 1978

”De kulturelle faktorerna består av allmänna uppfattningar i en viss kultur om vad som är att betrakta som fakta och kunskap, vilka grundläggande värderingar, normer och regler som finns samt de traditioner kulturens medlemmar omfattas av.”<sup>23</sup>

Sosiale referansegrupper har noe av samme virkningen på kommunikasjon som kulturell bakgrunn har. Poenget er at en sosial referansegruppe, enten det dreier seg om en gruppe ansatte i en organisasjon eller en ledelsesforsamling i et konsern, danner sine egne normer og verdier. Disse blir ofte retningsgivende for medlemmenes atferd både innenfor og utenfor referansegruppens virkefelt.

”De sociokulturelle faktorerna är kopplade til vår grupptillhörighet, de roller vi oppbär, vår sociala identitet och de mellanmänskliga relationerna i stort. Relationen chef och underställd t.ex. att samtliga de sociokulturelle faktorerna verkar. Men problemet är att de båda rollinnehavarna verkar ha olika uppfattning om vad dessa innebär.”<sup>24</sup>

Psykologiske forhold blir i denne sammenhengen brukt om de spesielle trekkene som preger den enkelte som deltar i kommunikasjonen. Slike forhold har betydning for kommunikasjonen med tanke på selvoppfatning, selvaktelse og forventning til seg selv eller andre.

”De psykokulturelle faktorerna är våra tankar, attityder, värderingar och stereotyper samt vårt verbala och icke- verbala språk.”<sup>25</sup>

## **5 Diskusjon av metoden**

”Det er en utbredt forestilling i samfunnsforskningen at ulike typer problemstillinger krever bestemte forskningsopplegg og bestemte analyseteknikker.”<sup>26</sup>

I enkelte studier kan det være aktuelt å kombinere data basert på ulike innsamlingsmetoder, slik som intervjudata, observasjons data og data fra innholdsanalyse. I min oppgave ligger vekten først på observasjonsdata i form av studiesirkler. Denne metoden ble fulgt opp av intervjudata. Dette ser jeg som en styrke siden problemstillingen blir behandlet av to ulike kvalitative metoder.

### **5.1 Tanker rundt utføringen av studiesirklene**

Vår rolle, som student og forsker, har i dette prosjektet vært omdiskutert blant oss studenter. Spørsmål som; hva forventes av oss i gruppeprosessen, hvem skal vi skrive for og hvor dypt skal vi involvere oss i problematikken rundt organisasjonen og hva er vår og deltakernes

---

<sup>23</sup> Angelöv og Jonsson; *Introduksjon til sosialpsykologi* s 120, 1990

<sup>24</sup> Angelöv og Jonsson; *Introduksjon til sosialpsykologi* s 121, 1990

<sup>25</sup> Angelöv og Jonsson; *Introduksjon til sosialpsykologi* s 121, 1990

<sup>26</sup> Martiniussen; *Metode på tvers* s.1, 1992

rolle?. Jeg velger å referere Lars Dahlgren som på 1970 talet arbeidet med prosjektet ” Social utvecklingsplanering” i Norrbottens Län. ” Min egen inställning til deltagarorienterad forskning har genom åren pendlat och ofta känts kluven”.<sup>27</sup>

Om man deltar i et sådant prosjekt som vi har gjort er det også viktig å tenke på hvordan man skal møte gruppen man skal arbeide sammen med. Min bekymring før vi skulle møte sofielunderen var hvordan de skulle se på oss. Om de hadde fordommer mot oss fordi vi ikke kan vise til noen arbeids- eller forskningserfaring. Dette viste seg likevel ikke å være noe problem. Vi fikk en god tone i gruppen.

## **5.2 Tanker rundt intervjuundersøkelsen**

Jeg velger også å egne tid til å filosofere over verdisynet til de som er formålet for undersøkelsen. Ofte har intervjuundersøkelser spørsmål som skal avdekke subjektive forhold som verdier og holdninger. Jeg som analyserer intervjuundersøkelsen må derfor være klar over problemet ved svarenes pålitelighet.

”Svarer man som man selv oppfatter saken, eller som det er forventet at man skal svare (individuelle verdier eller forventede gruppeverdier) ? Hvor sterk er motiveringen til å svare ærlig eller å skjule noe? Dette er avhengig av emnet, intervjuets hensikt og garanti for konfidensialitet. Er det fare for misforståelse på grunn av divergerende verdisyn (det at man snakker forskjellig ”språk” eller forbi hverandre)?”<sup>28</sup>

Jeg utførte mine intervjuer over to dager – med andre ord en relativt kort periode om man skal oppnå god tillit til sine intervjuobjekt. Jeg følte likevel at to dager var nok siden jeg hadde befunnet meg i miljøet allerede i fire uker (refleksjonssirklene). Intervjuene varte i ca. 20 minutter og jeg utførte seks av dem. Det er derfor spennende å se hva man kan oppnå som intervjuer under et så kort tidsintervall – både med tanke på at jeg utførte alle intervjuene på to dager og at hvert intervju ikke varte mer enn 20 minutter. Min følelse er at jeg oppnådde bra resultater. En årsak til dette er at jeg brukte masse tid til å forberedte intervjuene i forveien, og at jeg allerede hadde opparbeidet et tillitsforhold til informantene i studiesirklene. Det er viktig å se nærmere på de svarene intervjuobjektene har gitt meg og den informasjonen jeg har tilegnet meg gjennom studiesirklene. Har jeg misforstått / oversett vesentlige elementer? Jeg har forsøkt å presentere de data jeg har samlet inn på en mest mulig objektiv måte. Det må også nevnes at jeg har oversatt intervjuene til norsk, jeg mener dette likevel ikke

---

<sup>27</sup> Holmer og Starrin; *Deltagarorienterad forskning* s.90, 1993

<sup>28</sup> Jones; *Metode på tvers* s.66 1992

skal være noe problem siden jeg og intervjuobjektene avklarte de få ”misforståelsene” som oppstod underveis. Jeg brukte ikke båndopptaker, men skrev ned svarene for hånd under intervjuets gang.

”Spørsmål i intervju – undersøkelser om konkrete forhold, opplevelser, handlinger, holdninger, gjelder ofte den umiddelbare fortiden. Det ligger i sakens natur at selv svar som angår her og nå snart blir den umiddelbare fortiden.”<sup>29</sup> Dette resonementet er viktig å ha i mente om man tenker på etterprøvbarheten til de resultatene jeg har kommet fram til under min forskning. Innenfor organisasjonen er det et ønske om å gjennomføre visse endringer når det gjelder den organisatoriske strukturen.

Om andre sosiologer skulle forske på det fenomenet jeg har gjort vil de ganske sikkert komme fram til andre sluttsatser. Fra min side vil jeg i håpe at de oppdager at endringene i organisasjonen har gått i positiv retning for de involverte.

## **6 Metodisk analyse**

Vi delte oss 4 grupper. Gruppene bestod av studenter fra sosiologiske institusjonen i Lund og de ansatte på Sofielund. Vi hadde ett fellesmøte hvor gruppene ble dannet, deretter møttes de respektive gruppene to ganger.

Min gruppe bestod av tre studenter og fire stykker fra Sofielund. De respektive fra Sofielund hadde enten verv i styret og ledelsesgruppen eller så arbeidet de som lærere. Vi møttes tre ganger. Første gangen ble brukt for å bli kjent og å utveksle informasjon. Andre gangen ble tiden brukt til å liste opp de problemene organisasjonen står ovenfor, mens den siste gangen så vi på mulige løsninger styret og de ansatte kan arbeide videre med.

Vi har selv deltatt og fått erfart hva deltakerorientert forskning går ut på gjennom vår deltakelse på Sofielund Folkets Hus. Om jeg tar utgangspunkt i Holmers og Starrins bok gir de følgende definisjon: ”studiesirkel är en; huvudsakligen amerikansk och nordisk form av vuxenstudier, bestående i att en liten grupp regelbundet (vanligen en gång i veckan) samlas för gemensamma studier och diskussioner. I studiecirkeln är det altså gruppen som står i fokus. Ämnet var någåt som man har gemensamt interesse av. Videre skal detta ämne inte bara studeras ( via böcker eller på annat sätt), det skal också bli föremål för diskussion.”<sup>30</sup>

Videre forklarer Holmer og Starrin begrepet forskningssirkel: ”Från början innebar forskningscirkeln ett gemensamt kunnskapssökande av forskare och deltagare kring fackligt angelägna problem. Men syftet var inte att medverka i lösningen av de problem som facket

---

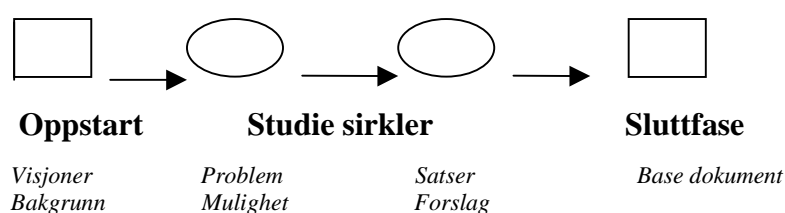
<sup>29</sup> Jones; *Metode på tvers* s.65 1992

<sup>30</sup> Holmer og Starrin; *Deltagarorienterad forskning* s.142, 1993

brottades med, utan att få fram underlag för att initiera forsknings – och utvecklingsarbeite. Forskningscirklarna skulle alltså koma fram til en plan över sådan verksamhet.”<sup>31</sup>

Ut fra disse prinsippene arbeidet vi i en gruppe bestående av studenter fra Lund og de ansatte på Sofienlund. Vi organiserte oss i studiesirkler bestående av ansatte og studenter. Formålet med dette var å strukturere opp dagens problem organisasjonen sliter med. ” Den tilämpade forskaren utgår – til skillnad från grundforskaren – från ett praktiskt problem; en konkret fråga i en konkret social verklighet.”<sup>32</sup>

Prosjektet hadde følgende struktur:



Organisatorisk vekstverk kan best beskrive situasjonen sofielunderne opplever. De styrer etter de samme prinsippene nå når de er 18 stykker, som når de var to personer. Nøkkelord som gikk igjen da vi diskuterte i studiesirklene var; økonomi, ledelsestrukturering, kommunikasjon, oversikt og effektivitet. Dette var også ord som preget vårt basedokument. Den organisatoriske bekymringen har rot i disse ordene. Jeg har som allerede nevnt valgt å fordype meg i kommunikasjonsproblematikken.

## 6.1 Intervju

For å gå dypere ned i problematikken har jeg valgt å utføre 6 intervju. Av mitt utvalg er det 2 stykker som sitter i ledelsen og styret, to stykker som sitter i ledelsen og arbeider som pedagog og til slutt to stykker som arbeider som pedagoger. Intervjuet går ut på spørsmål som har til hensikt å avdekke problematikken rundt kummunikasjonen.

Intervjuet har jeg delt opp i fire tema. Tema I handler om hvordan personene i organisasjonen definerer begrepet kommunikasjon. Tema II går ut på å kartlegge hvilke forum og fora de ansatte mener organisasjonen besitter. Tema III har til hensikt å kartlegge hvordan de ansatte, styret og ledelsen mener kommunikasjonen fungerer på deres arbeidsplass. Tema IV er en

<sup>31</sup> Holmer og Starrin; *Deltagarorienterad forskning* s.143, 1993

<sup>32</sup> Holmer og Starrin; *Deltagarorienterad forskning* s.14, 1993



oppsummerende del i intervjuet. Her skal intervjuobjektene beskrive hvordan kommunikasjonsbegrepet best passer inn, som en helhet, i organisasjonen. I tillegg kan de også foreslå forbedringer de mener må til for å bedre kommunikasjonen. Mitt utvalg på 6 personer mener jeg er stort nok. Det representerer i overkant av 33 % av de som jobber der.

Intervjutema:

**I** Arbeidsstilling, definer begrepet kommunikasjon, beskriv hva du mener med dårlig kommunikasjon

**II** Hvilke forum har deres organisasjon for kommunikasjon – arenaer for kommunikasjon?

I hvilken form arter kommunikasjonen seg i de forskjellige fora?

**III** Hvordan mener du kommunikasjonen fungerer mellom styre og ledelse, hvordan mener du kommunikasjonen fungerer mellom de styrende organer og de ansatte.

**VI** Om du tenker på denne organisasjonen som en helhet – hvordan vil den best kunne beskrives i forhold til begrepet kommunikasjon, har du noen tanker om hva som kan gjøres for å bedre kommunikasjonen.

## **6.2 Tema I - Definisjon av kommunikasjon**

Jeg hadde på forhånd trodd at de ulike personene skulle definere begrepet kommunikasjon på ulike sett, men ved å analysere svarene nærmere finner jeg at de er bemerkelsesverdige like. Sitat fra en pedagog: ”Kommunikasjon er når to, eller flere, møtes for å skape relasjoner på en likestilt måte. Det hele handler om å forstå hverandre og å overbringe et budskap som skal oppfattes av mottakeren. Mottakeren skal så gi respons til senderen av budskapet”.

Sitat fra en pedagog som sitter i ledelsesgruppen: ”Når jeg tenker på ordet kommunikasjon mener jeg det i hovedsak dreier seg om å overføre informasjon og at noen motar denne. Det er viktig at senderen av budskapet er tydelig på den måten at mottaker ikke kan misforstå budskapet. I denne prosessen er det essensielt at mottaker bekrefter det han / hun har mottatt av informasjon – dette for å unngå misforståelser.” Uttalelse fra en person i ledelsen:” Vanskelig spørsmål, men jeg mener at det skal handle om dialog og tydeliggjøring. Det er viktig å lytte – minst like viktig som å snakke.” Som vi kan se fra disse utsagnene definerer de ulike personene på de ulike nivåene i organisasjonen kommunikasjonen på ett noenlunde samme sett. Det er i hvert fall ikke stridende motsetninger i utsagnene. Når de skal beskrive hva de legger i begrepet dårlig kommunikasjon ligger også definisjonene utrolig nære hverandre uavhengig av hvor de enkelte befinner seg i organisasjonen. Sitat fra lærer:” Om kommunikasjonen mellom sender og mottaker skal være fruktbar kreves det at det er en viss form for relasjon og forståelse hos de innblandede personene.

Masse feilkilder i forbindelse med kommunikasjonen. Relasjonen mellom sender og mottaker er viktig.” Sitat fra lærer som sitter i ledelsesgruppen: ”Med dårlig kommunikasjon tenker jeg på mennesker som er selvopptatte og lever i ”sin verden” som det er vanskelig å nå inn i. Om man heller ikke bryr seg om å få til en dialog kan det hele bli utrolig uholbart. Jeg vil si at det trengs en viss grad av empati, fra sender og mottaker, for å opprettholde en kommunikasjon som er meningsfull. Om ikke viljen til å kommunisere er til stede kan det bli en sperre for dialog.” Sitat fra en som sitter i ledelsen og styret: ” Ufullstendig overføring av informasjon – slik at det ikke er mulig å lytte / ikke interesse til å nå ut til tilhørerne.”

### **6.3 Tema II Arenaer og former for kommunikasjon**

Under dette temaet vil jeg søke å avdekke hva de ulike personene vil betone når de blir spurt om hvilke arenaer / fora og hvilke former for kommunikasjon organisasjonen. Her ser jeg også at det er visse fenomen som utkrystalliserer seg. Ledelsen fremhever den formelle kommunikasjonsformen så som arbeidsmøter o.s.v, mens lærerne anser ”korridor” kommunikasjon dem imellom som verdifull.

Ikke overraskende var også her svarene entydige. Når det gjelder fora for kommunikasjon peker styret på de ulike møtene de har, mens lærerne ser korridor – kommunikasjonene og ”lunsj kommunikasjonen” som mest verdifulle. Styret vektlegger formell kommunikasjon, mens lærerne støtter seg til den uformelle kommunikasjon. Lærerne mener at de får mest informasjon ut av den uformelle kommunikasjonen. Sitat fra lærer: ” Vi har elevplanlegging, arbeidslag og pedagogene fungerer meget bra sammen. Får masse informasjon fra arbeidskollegaer, som egentlig skulle kommet i fra ledelsen og styret.” Sitat fra lærer som sitter i ledelsesgruppen: ” Vi har ulike arbeidsmøter og pedagogiske møter, men jeg opplever at det er kommunikasjonen som foregår i korridorene, på vei til klasserommet eller arbeidsrommet, som er den mest verdifulle. Det er oftest gjennom uformell kommunikasjon med andre lærere at viktig informasjon utveksles.” Sitat fra person i styret og ledelsen:

”Arbeidsmøter og styregrupper anser jeg som viktig. Det meste av virksomheten er kommuniserende.”

Når det gjelder former for kommunikasjon peker intervjuobjektene på at det er den muntlige kommunikasjonsformen som er den rådende. Sitat fra lærer: ” Masse verbal kommunikasjon – opplever at det er lite som er skrevet.” Sitat fra lærer som sitter i ledelsesgruppen:” Jeg opplever at kommunikasjonen fra styret og til oss ansatte i altfor stor grad er verbal. Informasjonen vi skal ha tilgang på blir derfor vanskelig å komme til”. Sitat fra person i styre

og ledelses gruppen: ” Stort sett verbal kommunikasjon, men vi har skriftlig informasjon fra møtene”

#### **6.4 Tema III Kommunikasjon mellom styre ledelse og ansatt – hvordan fungerer det?**

Det skal nå bli interessant å se hvordan de ulike personene i organisasjonen ser på kommunikasjon. Sitat fra lærer som uttaler seg om forholdet mellom styret og ledelsen – hans subjektive inntrykk av dette: ” Vet ikke hva styret tar seg til, det er masse dyktige mennesker, men jeg er usikker om de rette menneskene sitter på de rette plassene”. Fra lærer som sitter i ledelsesgruppen: ”Det finnes en viss hindring i kommunikasjonen, uklart hvem som er leder oppleves vanskelig, møtes ikke helt jamnstillt”. Fra en person som sitter i styret og i ledelsen; ”Kommunikasjonen fungerer relativt bra – det er vel ikke noe spesielt å utsette på den.”

Det vi kan se fra disse uttrykkene er at lærere mener at det er et kommunikasjonsproblem, men at personer i styret oppfatter det som problemfritt.

Utsagn fra lærer: ” Her opplever jeg en stor frustrasjon. Jeg vet ikke hva som er informasjon fra styret og ledelsen så lenge det som er sagt aldri kan spores tilbake til noen bestemte personer. Min følelse er også at de som er med i styret ikke har god nok kjennskap til hva vi holder på med. Vi treffer styret og ledelsen for lite og det fører til en dårlig kommunikasjon – for slik det er i dag snakker vi i stor grad forbi hverandre.” Utsagn fra lærer som sitter i ledelsesgruppen: ”Jeg synes det er store vansker i kommunikasjonen som må redes ut snarest.” Utsagn fra person som sitter i styret og i ledelsesgruppen: ”Kommunikasjonen fungerer stort sett bra på alle nivåer i organisasjonen.”

#### **6.5 Tema IV Kommunikasjonens kjennetegn i organisasjonen og mulige løsninger**

Det karakteristiske som ble avdekket under dette temaet var at alle personene i intervjuundersøkelsen mener de befinner seg i en virksomhet som i aller høyeste grad kan defineres som kommunikativ, og at det er kommunikasjonen som driver virksomheten framover. Felles for intervjuobjektene var også at de har et ønske om en person som kan stå for det overordnede ansvaret for kommunikasjonen.

Utsagn fra lærer: ” Opplever ofte en kaos i kommunikasjonen og en påfølgende usikkerhet.

Få en viss tydelig lederstruktur og en ansvarsfordelig – det vil lette en stor del på kommunikasjonen .” Utsagn fra lærer som sitter i ledelsesgruppen: Vi som arbeider her har en stor grad av kaoskompetanse – det er vel derfor det har fungert til nå. Sånn situasjonen er i dag fungerer det ikke så lenge vi er 18 stykker som skal drive dette bruket. Det tar på kreftene at vi ikke kan kanalisere kommunikasjonen på den rette måten. Det fungerte nå vi var en 4 – 5

stykker, men ikke nå lenger. Vi trenger en koordinator som kan strukturere og kanalisere kommunikasjonen. En person man kan rette seg til om man har administrative spørsmål” Utsagn fra person som sitter i ledelsen og styret.” Kan best beskrives som en kommuniserende virksomhet som i sin helhet fungerer som den skal. Ønsker en økende tydelighet innad i organisasjonen når det gjelder kommunikasjonen.

Det vi kan trekke ut fra denne informasjonen er at det er stort ønske om en økende klarhet internt i organisasjonen – både fra ansatt, ledelse og styret – for å få til en god kommunikasjon.

### **7 Teoretisk analyse; Randall Collins` teori tillempet på tilfellet Sofielund**

Collins skisserer en strategi for konfliktanalyse som bestående av fem ulike punkter. Det første vi må gjøre er :

A) Få fram det typiske ved hvordan interaksjonen foregår mellom mennesker som møtes. ”Think through abstract formulations to a sample of the typical real-life interactions involved. Think of people as animals manoeuvring for advantage, susceptible for emotional appeals, but steering a self – interested course towards satisfactions and away from dissatisfactions.”<sup>33</sup>

I vår daglige interaksjon uttrykkes begrep som ”konflikt” og ”makt”. Collins mener at det ligger ett konfliktpotensiale i vårt sosiale rom. Dette uttrykker i sin helhet hans konfliktteori: Enhver søker å handle fornuftig / fordelaktig ut fra sine tilgjengelige ressurser. Sosiale strukturer er derfor i siste instans aldri noe annet enn at folk møtes og kommuniserer på bestemte måter. De erfaringer vi gjør oss fra interaksjon, gir retninger til vår fremtidige intensjoner, og slik utvikles og gjenskapes sosiale mønstre kontinuerlig. Konfliktsosiologien er derfor nødvendigvis en teori om interaksjonens form og interaksjonens dynamikk. Nærmere bestemt er det snakk om interaksjonsritualer og sosiale strukturer forstått som interaksjonslenker. Collins tar utgangspunkt i Durkheims studier av det religiøse livets elementærformer. ”En sentral ide i Durkheims arbeid er at det i ethvert samfunn eksisterer et skarps skille mellom hellig og profan, slik at det hellige omgjerdes av ritualer og unndras fra de praktiske regler og vurderinger som gjelder i hverdagslivet.”<sup>34</sup>

Collins fremholder Durkheims arbeid som banebrytende når det gjelder å forstå interaksjonens rituelle og strukturdannende funksjon. Durkheim dokumenterer hvordan interaksjonsritualer skaper en solidarisk moralitet i form av felles virkelighetsoppfatninger, tro og symbolikk i *De elementære former for religiøst liv* (1912). Collins mener at ritualene

---

<sup>33</sup> Collins; Conflict Sociology s.60, 1975

<sup>34</sup> Lindbekk; Samfunnsteori s. 68, 1993

gir oss sosialitet i form av identitet, motivasjon og kompetanse. De gir oss tilhørighet, normer og handlekraft. All interaksjon mellom mennesker fordrer ritualer for at samkvemmet overhode skal være meningsfylt for aktørene. Uten ritualer måtte vi utvikle vår sosialitet hver gang vi møttes.

”Collins stiller opp følgende elementer i en formell modell av et interaksjonsrituale”:<sup>35</sup>

1) Det kreves fysisk tilstedeværelse av to eller flere mennesker. Dette er den materielle forutsetningen.

I Sofielund kan dette sette i sammenheng på følgende sett. Den materielle forutsetningen er tilstede – det ligger i begrepet ”kommuniserende virksomhet” som er tatt fra ett av intervjuende til en i ledelsen. Man kan vel absolutt si at det gjelder for lærerne i virksomheten – de har definitivt en fysisk tilstedeværelse. Om man ser det i forhold til ledelsen så var det flere av lærerne som mente at ledelsen ofte ikke var fysisk til stede i en kommunikasjonssammenheng. Sitat fra lærer: ”Jeg opplever ofte at ledelsen er fraværende i kommunikasjonssammenhengen.”

Sentrale personer i ledelsen uttalte i intervjuet at de ikke hadde noen nevneværdige kommunikasjonsproblemer med sine ansatte. Om dette er en ”common opinion” i ledelsen kan man dra den slutningen at de mener den materielle forutsetningene, som Collins påpeker, er tilstede. Dette kan forklare hvorfor personer i ledelsen mener kommunikasjonen fungerer som den skal.

2) Aktørene må ha felles bevissthet om de materielle betingelsene. Gruppen må ha et felles fokus.

Jeg opplever gjennom mine undersøkelser på Sofielund at fokus kan være sprikende hos de involverte i organisasjonen. Lærerne er opptatte av å gi undervisning, planlegge timer og ta hånd om sosiale problemer som kan oppstå i en klasseromssituasjon, mens ledelsen og styret i sin tur må fokusere på virksomheten i sin helhet – skaffe til veie penger og planlegge for framtiden. Alle blir til en viss grad ”bundet til sin nære hverdag”. Likevel ligger visjonen klar for de involverte i organisasjonen – bli en folkehøyskole og tilby kunnskap der elevene bor. Full integrering av skolen i nærmiljøet. Hvordan man skal nå frem til visjonen er likevel sprikende blant de ansatte, ledelsen og styret. Fra lærerhold mener man at man bør tilby yrkesorientert utdanning til elevene.

---

<sup>35</sup> Moe; Sosiologi i hundre år s.163, 1995

Begrep som ”matnyttig kunnskap” er sentralt i denne sammenhengen. Dette grunnes på at yrkeskompetanse lettere kan gi integritet i samfunnet for personer med innvandrerbakgrunn. Ledelsen i sin tur mener de skal fortsette med tradisjonell fagundervisning (svensk, matematikk og engelsk) Kommunikasjonssvikt mellom de ulike leddene kan være en årsak hvorfor de sliter med å nå ett felles mål.

3) Deltakerne må være i en felles følelsesmessig situasjon (positive eller negative følelser)

Dette tror jeg ikke er tilfelle på Sofielund. Man kan best karakterisere dette på den måten at de ansatte jeg intervjuet ofte viste en aggressiv holdning til personer i styret. Følgende sitat fra en lærer kan illustrere dette: ”Jeg mener at enkelte personer som sitter i ledelsen ikke er egnet til sådanne posisjoner”. Mens personer i ledelsen hadde en mer positiv holdning til hvordan ting skal styres og ordnes. Personer i ledelsen vil i sin tur beskytte sin integritet.

4) Det bør foreligge hellige ting, symboler, som angir medlemskap i gruppen. Dette kan være hva som helst, ikke bare objekter, men også personer.

Når det gjelder hellige symboler tror jeg i stor grad men kan peke på idealismen bak hele konseptet. Det er uttalt både fra de ansatte, styret og ledelsen at det ikke er ønske om en sjef. Sitat fra lærer: ”Nei, sjefsbegrepet og sjefskonseptet synes vi ikke noe om. Vi mener man kan styre en organisasjon uten en sterk ledelsespersone” De ønsker å fremstå som en platt og demokratisk organisasjon. Dette skal bygge på ”en storfamilie” prinsippet. De har uten tvil hentet en sine idealer fra venstresiden i politikken

”Om disse fire ovennevnte punktene er tilstede skal interaksjonsritualet føre til styrket følelsesmessig motivasjon og overbevisning for dem som deltar / dem som respekterer symbolene. Symbolene i seg selv kan mobilisere gruppefølelse selv om gruppen ikke er samlet. Det kan også oppstå aggresjon mot dem som ikke viser respekt for helige ting, dvs. at det utvikles moralske standarder. Ethvert ritual bidrar til å mobilisere følelser, tenkemåter og handlingsformer.”<sup>36</sup>

B) ”Look for the material arrangements that affect interaction: the physical places, the modes of communication, the supply of weapons, device for staging one`s public impression, tools and goods.”<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Moe; *Sosiologi i hundre år* s.163, 1995

<sup>37</sup> Collins; *Conflict Sociology* s.60, 1975

Vi må som sagt se på de materielle betingelsene, det fysiske miljøet og kommunikasjonsformer. Det blir viktig å styre andres inntrykk av en selv. Disse ressursene må koples til aktørene på en slik måte at vi får frem deres muligheter til å utøve fysisk makt, deres adgang til hverandres ressurser, deres forhandlingsmuligheter samt de kulturelle ressurser som kan tas i bruk for å styre den andres følelser.

Her kan vi se på hva de enkelte i organisasjonen peker på når de fremhever miljøet de kommuniserer i. Lærerne peker på "korridor" kommunikasjon. Det er her de ofte får sin informasjon. De fremhever det uformelle, mens ledelsen peker på den formelle siden ved kommunikasjonen ( ulike møter). Man kan tolke det dit at lærerne innehar en sterk ressurs i det at de fremstår som en felles gruppe som har de samme oppfatningene av sin hverdag

C) "Apply the general hypothesis that inequalities in resources result in efforts by the dominant party to take advantage of the situation; this need not involve conscious calculation but a basic propensity of feeling one`s way toward the areas of greatest immediate reward, like flowers turning to the light."<sup>38</sup>

Ulikhet med tanke på ressurser resulterer i at den sterkeste part bevisst eller ubevisst søker å orientere seg ut fra det som vil gi umiddelbar belønning. Sosial endring er følgelig å betrakte som ressursmessig endring – noe som vi må forstå på bakgrunn av tidligere konflikter.

Se på forhold ledelse og ansatt. Ledelsen har mulighet til å bestemme satsingsområder, mens de ansatte må rette seg etter det som bestemmes. Sitat fra lærer: " Ofte føler jeg at ledelsen driver med en form for hemmelighets kremmeri ovenfor oss ansatte. Jeg har aldri oversikt over hvilke kurser som skal tilbys neste termin."

D) "Ideals and beliefs likewise are to be explained in terms of interests which have the resources to make their viewpoint prevail."<sup>39</sup> Vi må betrakte folks idealer, oppfatninger og tro som uttrykk for de interesser som har ressurser til å gjøre sine oppfatninger til de rådende oppfatninger.

"Collins` general approach to organizations is to view them as "arenas for struggle" in which superiors try to control their subordinates."<sup>40</sup> Jeg kommer til å legge vekt på normativ kontroll. "Normative control is the most desirable for superiors, because if subordinates share

---

<sup>38</sup> Collins; Conflict Sociology s.60, 1975

<sup>39</sup> Collins; Conflict Sociology s.61, 1975

<sup>40</sup> Wallace and Wolf; Contemporary Sociological Theory s.166, 1995

their superiors` goals they will be far more motivated to cooperate, obey, and work hard.”<sup>41</sup>  
Dette stemmer bra på tilfellet Sofielund – de ansatte arbeider hardt. Deres arbeid har en bunn i den idealistiske tankegangen. Sitat fra lærer: ”Vi er jo en gjeng idealister som kjemper i motvind”

”An alternative tactic is to recruit members who have a feeling of solidarity or friendship. Nepotism, recruitment of family members, is a traditional way of creating organizational loyalty, and recruiting people with similar backgrounds also makes friendships and thus loyalty to the organization more likely.”<sup>42</sup>

Lærerne har stort sett samme bakgrunn, det fremkom gjennom intervjuene at de trives med det. Det råder en høy grad av solidaritet mellom de ansatte og dette er en del av deres ideal.

”Ad hoc groups are formed whenever individuals who have a temporary coincidence of interests com together. Their members` control over each other depends on how strong their common interests are and how long they last; their greatest strength is when a charismatic leader arises whose emotional intensity focuses their concerns and galvanizes the group around himself. Such a group, then, is held together to the degree that the conditions are met for intense ceremonial encounters; members meeting face to face, isolating themselves from outside distractions, focusing on distinctive gestures, insignia, and verbal formulas. For such an organization to become very large, the personal ties must be extended into a network. This is the organizational form of religious and political sects, and of cultural movements more generally.”<sup>43</sup>

Dette passer til å forklare den idealistiske tankegangen som var motoren til de to personene som startet opp med organisasjonen. Man har etter hvert som organisasjonen har vokst rekrutert medlemmer man har kjent eller ”visst” om.

E) Det siste punktet i Collins` konfliktanalyse er følgende: ” Compare empirical cases; test hypotheses by looking for the conditions under which certain things occur versus the conditions under which other things occur.”<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> Collins; Conflict Sociology s.300-301, 1975

<sup>42</sup> Wallace and Wolf; Contemporary Sociological Theory s.166, 1995

<sup>43</sup> Collins; Conflict Sociology s.292, 1975

<sup>44</sup> Collins; Conflict Sociology s.61, 1975, Dette punktet hos Collins har jeg ikke valgt å utdype siden jeg ikke ser det relevant på tilfellet i Sofielund.

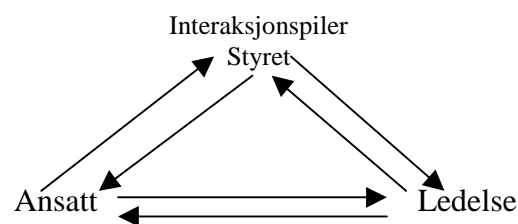


## 8 Sorokins teori tillempet på tilfellet Sofielund

”Sorokin mente at grunnlaget for alt sosialt samkvem var meningsfulle interaksjoner mellom mennesker. Denne formen for interaksjon består av tre ulike deler.”<sup>45</sup>

1) ”From the standpoint of the component of subjects of interaction they may be classified according to the number of the interacting subjects.”<sup>46</sup> De som utfører interaksjonen. Om vi tillempet dette på fallet i Sofielund er de som utfører interaksjonen alle som befinner seg i organisasjonen.

Dette kan visualliserer vad hjelp av følgende figur:



2) ”From the standpoint of the meaning component as the reason for the interaction they can be divided into religious, scientific, legal, ethical, political, and many other classes.”<sup>47</sup>

De meninger, verdier og normer som interaksjonen blir gjort på grunnlag av og som fremmes gjennom interaksjonen; på Sofielund kan man tydelig spore at det er problemer med felles meninger, verdier og normer, og at dette skaper problemer i en kommunikasjonssituasjon. I den samme situasjonen kan man også si at uenigheten skapes gjennom kommunikasjonen. I denne sammenhengen er det vesentlig å se på aldres sammensetningen i organisasjonen. De ulike personene har dannet seg sine verdier og normer på ulikt tidspunkt i livet. De eldre i organisasjonen er muligens farget av verdier som var gjeldene på 60 og 70 tallet, mens de yngre har et skjær fra idealer og verdier på 80 og 90 tallet. Jeg har ikke vitenskapelig belegg for denne påstanden, men jeg mener likevel at den er vesentlig å trekke inn i denne sammenhengen. Det er mulig at virkeligheten er sånn jeg her skissert ovenfor.

3) ”From the point of view of the vehicle component interactions may be distinguished as carried on through various sound, light, colour, pantomimic, thermal, mechanical and object

<sup>45</sup> Nygaard; *Den lille sosiologiboka* s.82, 1996

<sup>46</sup> Sorokin; *Society Culture and Personality* s. 69, 1947

<sup>47</sup> Sorokin; *Society Culture and Personality* s. 69, 1947

conductors.”<sup>48</sup> De eksplisitte handlinger og materielle bærere som gjør at meningene, verdiene og normene blir objektivert og sosialisert. Innenfor dette ligger for eksempel møtevirksomhet. Lærerne peker på at det er i korridoren de opplever å få informasjonen som ledelsen skulle ha kommunisert til de gjennom ulik møtevirksomhet. Sentrale personer i styret og ledelsen mener i sin tur at viktig informasjon kommuniseres gjennom møter.

”De meningsfulle interaksjonene finner sted innen tre ulike – men gjensidig avhengige-systemer: det kulturelle system, det sosiale systemet og personlighetssystemet.”<sup>49</sup> Det kulturelle system representerer helheten av meninger og verdier innen ett gitt samfunn. Disse meninger og verdier objektivteres i det sosiale systemet og personlighetssystemet, Det sosiale system er representert ved en relativ integrert helhet av mennesker som i sin tur gjenspeiler det sosiale systemet de selv er en del av. Integrasjonen mellom individene i systemet skjer gjennom interaksjonen i mellom dem, en interaksjon basert på et felles sett av sosiale normer og verdier. I fallet på Sofielund er det et spørsmål om de felles verdiene og normene i virkeligheten er felles. Etter min mening, som bygger på observasjoner fra Sofielund, er jeg ikke i tvil om at de har et felles mål med sin virksomhet - tilby undervisning og å bli en forlkehøyskole i 2003. Problemet er hvordan man skal samordne de ulike verdiene og normene til et felles mål.

Gjennom interaksjonen uttrykkes og objektivteres de kulturelle meninger og verdier.

Personlighetssystemet er den enkeltes aktørs subjektive disposisjoner for deltakelse i den meningsfulle interaksjonen, og utgjør også interaksjonens subjekt.

”Ingen av de tre delsystemene som er nevnt ovenfor , ei heller gruppen man finner innen de ulike systemer , kan eksistere uten de andre systemene. Den samfunnsmessige integrasjonen sikres gjennom den gjensidige avhengigheten som eksisterer mellom disse systemene.”<sup>50</sup>

Sorokins teori om interaksjonssystemer har relevans for min oppgave for den poengterer hvor viktige de tre punktene er for at en klar og tydelig kommunikasjon skal være på plass  
Man er avhengig av at alle deltar og yter i en kommunikasjonsprosess.

---

<sup>48</sup> Sorokin; *Society Culture and Personality* s. 69, 1947

<sup>49</sup> Nygaard; *Den lille sosiologiboka* s.82, 1996

<sup>50</sup> Nygaard; *Den lille sosiologiboka* s.83, 1996

## 9 Konklusjon

”Kraven på tydelig og konsekvent ledarskap blir alt mer framtrødende. Troværdighet vunnen i motgangstider er mer værd æn den som åstædksom under goda år.”<sup>51</sup> Vi ser jo at det er et ønske om en tydeligere struktur innad i organisasjonen, en klarere rollefordeling ville lette på arbeidsoppgavene både for ledelsen, styret og de ansatte. Dette kommer også tydelig frem i samtaleneg jeg hadde med intervjuobjektene. Jeg mener dette er en av hovedårsakene til den kommunikasjonskonflikten de opplever. Det ble jo også foreslått å ha en person som tar seg av det administrative arbeidet og som kunne strukturere opp kommunikasjonskanalene. Det er likevel et paradoks at ingen vil ha en organisasjon med en klar sjefsprofil, samtidig som de peker på den rollekonflikten som nå er rådende.

Som i all samfunnsforskning er det alltid ulike måter å se et problem på. Å finne den absolutte sannhet er ikke mulig, men man må analysere problemet ved hjelp av ulike teorier og teoretikere sånn jeg har valgt å gjøre det i denne oppgaven. Om valget av teorier har vært vellykket er alltid et diskusjonstema. Jeg mener likevel at jeg har oppnådd å kaste lys over et organisatorisk problem med utgangspunkt for mine valg av metoder og teorier.

---

<sup>51</sup> Erikson; Planerad Kommunikation s.22, 1992

## 10 Bibliografi

- Angelöv og Jonsson: *Introduksjon til sosialpsykologi* Studentlitteratur, Lund 1990
- Collins, Randall: *Conflict Sociology* Academic Press, New York, 1975
- Dimbleby og Burton: *Kommunikation er mer enn ord* Studentlitteratur, Lund, 1995
- Erikson, Peter W: *Planerad kommunikation* Malmø, 1992
- Hellevik, Ottar: *Samfunnsvitenskapelig forskningsmetode* Universitetsforlaget, Oslo, 1994
- Holmer og Starrin: *Participatorisk Kunnskapsutveking* Studentlitteratur, Lund, 1993
- Kreps, Gary L: *Organizational communication* Longman, New York, 1990
- Larsson, Lars Åke: *Tillempad kommunikations vetenskap* Studentlitteratur, Lund, 1997
- Martiniussen, Willy: *Innføring i sosiologisk analyse* Universitetsforlaget, Oslo, 1995
- Martiniussen, Willy: *Metode på tvers* Tapir, Trondheim, 1992
- Moe, Sverre: *Sosiologi i hundre år* Universitetsforlaget, Gjøvik, 1995
- Nygaard, Thomas: *Den lille sosiologiboka* Universitetsforlaget, Oslo, 1995
- Penguin: *Dictionary of sociology* England, 1994
- Rosengren, Karl Erik: *Communication an introduction* SAGE Publication Ltd, Lomdn 2000
- Sorokin, Pitirim A: *Society, Culture and Dynamics* Harper and Brothers, USA 1947
- Stensaas og Sletta: *Gruppeprosesser – læring og samarbeid i grupper* Universitetsforlaget, Oslo, 1996
- Wallace and Wolf: *Contemporary Sociological Theory* Prentice- Hall Inc, New Jersey, 1995