

BACHELOROPPGAVE

Historien om OU-prosessen ved Høgskolen i Sogn og Fjordane

OU-prosessen- en byråkratiseringsprosess?

”Organisasjonsutvikling og ledelse handler om hvordan man får en organisasjon til å fungere optimalt gjennom å gjøre strategier om til konkrete mål.”

av

6 - Aleksander Hansen

43 - Ricardo Vergara

13 - Tone Hellebust

The tale of the OU-process at the University of Sogn and Fjordane

Bacheloroppgave i økonomi og administrasjon

KA692

Mai 2011

Ansvarleg for rettleiing har vore: Jon Gunnar Nesse, vårsemester 2011

Abstract

The purpose of this study is to increase the knowledge around the organizational development process (in Norwegian called the OU-process) at the University of Sogn and Fjordane. The theme we chose for our assignment was to get underneath the surface of this process, to see what really happened, and to get a statement from every department involved. We search for the behind the scene intentions and goals behind this process. Who initiated the process, was it the administration of the University, or was it external pressure that caused the raise of this process?

Our findings suggest that there are quite a lot of different opinions about this process. Not every department of the University feels equally affected by the process, but the ones that do, feels that the process is being forced onto them. The process main focus is to make the University more efficient in their daily work process, but not many of our informants seems to agree with the purpose of these goals, and feels that the process might be a bit unnecessary. After getting things in perspective, we see that some of the issues with this process should and could have been dealt with differently.

Sammendrag på norsk

Endringsprosessen ved HSF var etter vårt inntrykk et ønske fra ledelsen for å tilpasse en struktur som tilrettela for større FoU virksomhet, klarere ansvarslinjer i organisasjonen og et tettere samarbeid på tvers av avdelingene. Ettersom vi nå er inne i siste fase av en åremålsperiode på fire år var dette et fornuftig tidspunkt for å gjennomføre en eventuell omlegging. Den nye organisasjonsstrukturen er nå vedtatt, men det gjenstår enda en del formaliteter. Gjennomføringen startet ved at et utvalg fremla forslag til ny organisasjonsstruktur, som de ansatte ved HSF fikk muligheten til å uttale seg om gjennom et høringsutkast. Etter at denne delen av prosessen var avsluttet var det lagt opp til liten mulighet for videre deltagelse når det gjaldt beslutninger og eventuelle andre motiver som siden ble tatt opp. Noen av informantene våre mener at deler av denne prosessen har vært styrt av en ”top-down” modell.

Vi ser at de tilsatte ved HSF har fått gjennomslag ved noen av uttalelsene de kom med i høringsutkastene, men at flere kunne ønsket å delta når det gjaldt andre beslutninger som skulle tas. Det flere sier er at prosessen har tatt for lang tid, noe som har ført til at gløden og engasjementet blant de tilsatte har blitt mindre. Det er mulig at det burde vært et fastere grep rundt hele prosessen.

OU prosessen vil forhåpentligvis føre til større grad av kvalitet og effektivisering. Ved gjennomføring av denne prosessen vil alle vite hvem de skal rapportere til og en vil få tydeligere ansvarslinjer gjennom hele organisasjonen. Ved å styrke rektoratet med to viserektorer som hver og en har hver sine hovedansvarsoppgaver; en for forskning og en for utdanning, så vil en kunne legge bedre til rette for forskning i tiden fremover. Det som kan være ulempen med gjennomføringen, er at det kan være fare for en økt byråkratisering. Grunnet at det nå blir et ekstra ledd å forholde seg til, ettersom det er besluttet at det skal være en tre nivåes modell med rektorat, avdelinger og institutt, vil det mest trolig bli mer møtevirksomhet.

Etter den informasjonen vi har fått fra våre respondenter, vil ikke studentene merke stor forskjell ved gjennomføringen av prosessen. Det viktigste for deres del er at de vet hvem de skal forholde seg til. Hvilken tittel vedkommende har er i stor grad urelevant.

Om gjennomføringen av prosessen blir vellykket vil det mest trolig føre til forbedringer for de tilsatte på mange områder. Det blir bedre lagt til rette for mulighetene til forskning, noe som gjør at en kan holde seg faglig oppdatert, og ta med seg ny energi inn i de fagene en underviser i. De vil hele tiden vite hvem de skal forholde seg til, ettersom ansvarslinjene blir bedre og det vil bli bedre kommunikasjon mellom avdelingene. I hvilken grad dette blir vellykket, gjenstår å se.

Slik vi ser det var det to grunner til at ledelsen så det nødvendig å gjennomføre OU prosessen. Den første grunnen er at det ser ut til å være 15 år siden det sist ble gjort en grundig gjennomgang av omstrukturering i organisasjonsstrukturen. Med bakgrunn i dette samt at det er oppstart av en ny åremålsperiode, noe som vi ser på som den andre grunnen, så ledelsen på dette som et gunstig tidspunkt å gjennomføre endringene på,

Treffende sitat

*Sår du en gang, høster du en gang
Planter du et tre, høster du ti ganger
Underviser du menneskene,
Høster du hundre ganger.*

Ksuan Tsu

*Gjør du tingene slik du alltid har gjort dem,
vil du ende opp slik du alltid har vært!*

Ukjent

En lærende organisasjon er en organisasjon som kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin egen fremtid.

Peter M. Senge

*Ledelse synes å være det
å få andre til å ønske og gjøre noe
du selv er overbevist om bør gjøres.*

Vance Paccard

Det er viktigere å få organisasjoner til å fungere enn å omorganisere funksjoner.

Ukjent

*Det er tre typer virksomheter:
De som aldri oppdaget hva som skjedde.
De som ser tingene skjer.
De som sørger for at tingene skjer.*

Når forandringens vinder blåser, bygger noen skjul for vinden.

Verdibasert lærende organisasjoner bygger vindmøller.

Ukjent

Lederskap er å skape en verden som folk vil ønske å tilhøre.

Paiscal.

*Life at work is like a tree full of monkeys
All on different limbs at different levels
Some monkeys are climbing up, some down
The monkeys on top look down and see a tree full of smiling faces
The monkeys on the bottom look up
and see nothing but assholes.*

Ukjent

Forord

Formålet med vår oppgave var å skaffe oss et overblikk over hvordan OU-prosessen på Høgskolen i Sogn og Fjordane hadde utviklet seg. Vi ville finne alt fra bakgrunnen til at den ble satt i gang, til gjennomføringen av den, meningene rundt om i organisasjonen under prosessen og de eventuelle konsekvenser gjennomføringen av omstruktureringen ville ha både for ansatte, studenter og den enkelte avdeling. Oppgaven startet med å skaffe seg et fullstendig overblikk over alle hendelser i gjennomføringen, noe som viste seg å være et veldig tidkrevende arbeid. Det var mye fram og tilbake i begynnelsen av prosessen, og det var mange høringsutkast, både fra avdelinger, diverse ansatte og eksterne. Etter at vi hadde skaffet oss et godt overblikk over alle hendelser, kunne arbeidet med oppgaven starte. Vi innhentet teori fra diverse litteratur, som vi følte var relevant i forhold til det vi foreløpig hadde lært om OU-prosessen. Etter at den grunnleggende teoridelen var i boks, var det på tide å innhente førstehånds informasjon, i form av en intervjurunde. Der snakket vi med personer som hadde vært sentrale i gjennomføringen, folk som var litt mindre involvert, og folk som endringene kunne ha hatt innvirkning på. Vi ble møtt med velvilje og positivitet hos alle våre informanter, og sitter igjen med et inntrykk av at de følte det var viktig at noen skrev en oppgave om akkurat dette. Når intervjurundene var over, skulle intervjuer analyseres og settes inn i oppgaven i tilknytning til den teorien vi allerede hadde skrevet, og samkjøres med vår problemstilling. Ut ifra denne jobben kunne vi komme med en drøfting og en konklusjon rundt problemstillingen vår. Vi er fornøyde med resultatet vi har kommet frem til, og føler vi har fått et veldig godt innblikk i hele prosessen med mange forskjellige innspill og meninger fra de informantene vi hadde valgt oss.

Vår veileder, Jon Gunnar Nesse, var veldig behjelpelig helt ifra starten av oppgaven vår, ved å hjelpe oss både med forslag til et tema, problemstilling og relevant teori vi kunne bruke i oppgaven. Dette var til stor hjelp, da vi hadde litt oppstartsproblemer ved det å velge et interessant tema. Vi har etter hvert hatt oppfølgingsmøter og elektronisk kontakt med vår veileder, og setter stor pris på all hjelp vi har fått. Vi vil også rette en takk til alle som ville la seg intervju av oss, og tok seg tid til å gi oss gode svar på det vi lurte på. Ingen nevnt, ingen glemt, da dette anonymiseres i vår oppgave.

Vi mener selv at vi har satt oss såpass godt inn i prosessen, og med hjelpen vi har fått fra alle våre informanter, føler vi at kvaliteten på resultatet og konklusjonen blir deretter.

God lesning!

Innholdsliste

Innholdsfortegnelse

Abstract	2
Sammendrag på norsk	3
Treffende sitat	4
Forord	5
Innholdsliste	6
Problemdefinisjon	9
Tidligere forskning og empiri i tilknyttet til problemet	10
Teoretisk perspektiv på problemet	14
Hva er en organisasjon	14
Organisasjonsstruktur	15
Organisasjonsinndeling	16
Beslutninger i organisasjoner	17
Hva er en endring?	18
Ulike typer endring	19
Planlagt endring	19
Endring som livssykluser	20
Endring som evolusjon	20
Endring som tilfeldighet	21
Endringens drivkrefter	23
Iverksettelsesproblemer ved endring	24
Motstand mot endringer	25
Motstand – typer og faser	25
Hva er en OU prosess?	26
Sentrale trekk ved organisasjonsutvikling	27
OU-prosessen	27

Grunnlag for OU: Atferdsvitenskapene.....	29
OU er normativ og læringsorientert	29
OU har en systemtilnærming til organisasjoner.....	30
Ou er en databasert forandring	30
Ou er erfaringsbasert	30
OU fokuserer på eksisterende grupper	31
Diagnose/problemanalyse.....	31
Kritikk mot OU-prosessen	34
Endringsprosesser og endringsstrategier Endringsstrategier	35
Diktatorisk omforming.....	35
Karismatisk utforming.....	36
Tvungen utvikling	36
Deltagende utvikling.....	36
Strategi E & O.....	36
Strategi	38
Strategi for ulike organisasjoner.....	38
Strategi på ulike nivåer i organisasjonen.....	39
Metode	40
Valg av forskningsdesign.....	40
Hvordan skal vi samle datamateriale?	40
Sekundærdata.....	41
Primærdata	41
Kvalitativ undersøkelse	41
Kvantitativ	42
Undersøkelsens troverdighet.....	43
Potensielle feilkilder ved en forskningsundersøkelse.....	44
Narrativ analyse.....	45
Presentasjon av resultat, og analyse, vurdering og diskusjon om det vi har funnet ..	48

Informant 1.....	48
Informant 2.....	51
Informant 3.....	51
Informant 4.....	53
Informant 5.....	56
Informant 6.....	57
Informant 7.....	58
Analysering av intervjuer i forhold til problemstilling	60
Drøfting og analyse av teori.....	64
Hvilken type endring er gjennomført ved OU prosessen til HSF?	67
Hva var drivkreftene til OU- prosessen ved HSF?	68
Endringsprosessen	68
Endringsprosesser og endringsstrategier	69
Litteraturliste.....	71
Internettreferanser	71

Problemedefinisjon

Etter en del frem og tilbake om hva vi faktisk lurte på med OU-prosessen kom vi til slutt frem til følgende problemstilling:

Hvordan er OU-prosessen ved HSF gjennomført? Hva har skjedd under prosessen, og hvorfor har dette skjedd?

- Hvordan vil prosessen påvirke HSF og har endringene av prosessen noen praktisk betydning for HSF? Fordeler og ulemper?
- Vil ansatte og studenter merke noen forskjell når prosessen er gjennomført?
- Hvorfor var det nødvendig for HSF med en slik prosess, og var det internt eller eksternt press som førte til at denne prosessen ble satt i gang?

Hovedspørsmålet vårt går ut på å få et grundig innblikk i hvordan selve prosessen var gjennomført og hva som har skjedd under gjennomføringen. Vi vil ha meninger fra både involverte i prosessen og de som eventuelt kunne bli påvirket etter endt gjennomføring. Underspørsmålene går mer på konsekvenser for både Høgskolen, de ansatte, studentene og de enkelte avdelingene etter endt prosess. Dette blir jo litt synsing, ettersom endringene fortsatt ikke er satt ut i praksis, men vi ser for oss at det også er en god del meninger om hvordan hverdagen blir på Høgskolen etter endt gjennomføring.

Et siste underspørsmål går ut på hvorfor det er nødvendig for HSF med en slik prosess, og om det var internt eller eksternt initiativ/press som førte til at denne gjennomgangen av prosjektet ble satt i gang. Med dette spørsmålet forventer vi å få forskjellige meninger om hvorfor prosessen faktisk er satt i gang, og vi ser for oss at det er forskjellige meninger om det faktisk er behov for en slik prosess i det hele tatt.

Bakgrunnen for valget av tema var etter samtaler med vår veileder. Vi sto litt fast i valg av tema, og fikk dermed et tips om at denne saken kunne være interessant å basere en oppgave på, og vi hadde gode muligheter til å finne folk å intervju, siden flesteparten av de involverte var interne.

Tidligere forskning og empiri i tilknytning til problemet

Gjennom en undersøkelse fant vi en sammenlignendes empiri som er knyttet til problemet. Vi har funnet fram Høgskolen i Vestfold sitt dokument ”Høyere utdanning Strategiske og organisatoriske utfordringer” av Petter Aasen.

Høgskolen i Vestfold har tre sentrale utfordringer:

- Sektorens utfordringer
- Institusjonens utfordringer
- Styring og ledelse utfordringer

Sektorens utfordringer fra høgskolen i Vestfold, har følgende mål og visjon for høyere utdanning:

- En ledende kunnskapsnasjon
- Forskning og utdanning på internasjonalt nivå
- Sterkere global deltakelse
- Samfunnsengasjerte institusjoner
- Samfunnskritiske institusjoner
- Samfunnsdannende institusjoner
- Diversitet og mangfold
- Kvalitet i alle ledd
- Innovasjon og skaperkraft
- Utdanning for alle
- Integrering, ikke sortering
- Høyere utdanning er et offentlig ansvar

Institusjonens utfordringer

Basisbevilgninger:

- Møte nye krav og forventninger, innfri store ambisjoner med begrensede økonomiske ressurser.
- Prioritering og profilering
- Inntjeningskrav

Møte krav og forventninger til HVE er å:

- Møte nye krav til studietilbudenes innhold og form
 - Integre nye studentgrupper
 - Styrke forskningsbaserte utdanningsprogrammer generelt, profesjonsutdanninger spesielt
 - Løfte ”korte” profesjonsutdanninger til MA- og Phd-nivå
 - Nasjonal utdanning tilpasses internasjonale og overnasjonale overenskomster og avtaler
- Styrke FOU-virksomheten
 - Utvikle og rekruttere kompetanse på høyt nivå
 - Øke volumet i bidrags- og oppdragsfinansiert FoU
 - Infrastruktur
 - Publisering og formidling
- Utvikling av robuste og profilerte fagmiljøer

- Kompetanseheving
- Spesialisering
- Faglige strategiske allianser
- Møte økte forventninger om samfunnsrelevans og markedsorientert entreprenørvirksomhet
- Større vekt på internasjonalisering
- Samarbeid
- Konkurranseskraft
- Benchmarking
- Møte nye krav til institusjonell og faglig ledelse
- Fra koordinering av individualister til institusjonell, faglig ledelse
- Finne hensiktsmessig organisering av primærvirksomheten og administrative støttefunksjoner
- Styrke internasjonal og nasjonal posisjon gjennom institusjonelt forpliktende samarbeid
- Utvikle institusjonell kultur som håndterer endringer i omgivelsene, uforutsigbarhet og uklare politiske signaler

Forvaltning av samfunnsmandaten, suksessfaktorer:

- Involverer institusjonens ulike fagmiljøer
- Styrker kjernevirksomheten ved institusjonen
- Initierer relevante prosjekter/programmer innen forskning og utdanning
- Øker oppdragsporteføljen
- Øker utdanningstilbudenes relevans i forhold til arbeidsmarkedet
- Styrker forskningsbasert undervisning på alle nivå
- Øker rekruttering til utdanningsprogrammene på alle nivå
- Styrker den næringsrettede og profesjonsrettede doktorgradsutdanningen
- Kommersialisering av forskningsresultater kommer institusjonen til gode
- Styrker institusjonens økonomi

HVE skal i samarbeid med institusjonene innenfor Oslofjordalliansen utvikles til et universitet med høy faglig kvalitet. Hovedprofilen vil være yrkesrettede studier og anvendt og profesjonsrettet forskning. HVE skal være samarbeidspart for nasjonale og regionale aktører innen utdanning, forskning og nyskaping, og internasjonalt orientert gjennom deltakelse i prosjekter, faglige nettverk og utdanningssamarbeid. Hensynet til miljø og bærekraft skal prege HVEs virksomhet.

Institusjonelt samarbeid og arbeidsdeling:

- Større og mer robuste fagmiljøer og høyere kvalitet
- Profilerte institusjoner/campuser
- Mindre konkurranse, mer samarbeid og arbeidsdeling
- Konsentrasjon om fagutvikling og forskningsbaserte studieprogram
- Bedre søkningen til fleksible studieprogrammer
- Bedre ressursutnyttelse gjennom arbeidsdeling og felles bruk av personalet
- Styrke forskningskompetansen og forskningsaktiviteten
- Etablere fagmiljøer med nasjonal og med internasjonal konkurransekraft
- Styrke samfunnsutvikling gjennom samling og synliggjøring av FoU-kompetanse
- Etablere utdanningsprogrammer med nære forbindelser til offentlig sektor og næringsliv

- Administrative stordriftsfordeler, felles støttefunksjoner

Styring og ledelse utfordringene.

De fire strategiske utfordringene innebærer:

- Integrasjon – intern utvikling
- Organisasjon og administrasjon – interne strukturer og rutiner
- Produksjon – innfrielse av resultatkrav
- Innovasjon – tilpasning til ytre endringsbehov

Mål for OU-prosessen for Vestfold Høgskole:

- å profilere institusjonen som enhetlig organisasjon
- å etablere entydige ansvars og myndighetsstrukturer på alle ledd i organisasjonen
- å styrke forskningsbasert undervisning
- å styrke profesjonsutdanningene
- å stimulere FoU
- å sikre større tverrfaglighet og økt samarbeid/ samhandling på tvers av avdelingsstruktur og på tvers av fag.
- å sikre forutsigbarhet og langsiktighet i satsingsområder samtidig som man opprettholder nødvendig grad av fleksibilitet og tilpasningsevne som en høgskole i samhandling med sine omgivelser trenger å være.
- å øke fleksibilitet, kapasitet og kontinuitet i all administrativ støtte til avdelingene
- å profesjonalisere administrative støtte til oppdragsvirksomhet
- å optimalisere egen drift samtidig som man sikrer seg posisjon i overordnet strukturarbeid

Prinsipper for faglig organisering:

- Disiplinprinsippet
- Sektorprinsippet
- Det tredje nivået
- Matriseprinsippet
- Graduate School prinsippet
- Senterprinsippet

Disiplinprinsippet består av organiseringen baseres på vitenskapelige disipliner/fag.

Grunnheter organiseres i en overbyggende enhet som tradisjonelt har vært betegnet som fakultet, basert på prinsippet om faglig nærhet.

Sektorprinsippet består av faglige områder for yrkesutøvelse/funksjonsutøvelse innenfor et studieprogram som høgskolen tilbyr.

Tredjenivået:

Disiplinprinsippet innebærer at disipliner/fag organiseres i grunnheter som skal garantere fagenes utvikling på disiplinenes/fagenes egne premisser, sikre fagenes autonomi og normere faglig kvalitet. Innenfor fakultetsmodellen organiseres som regel disse grunnhetene som formelt styringsnivå som betegnes som institutter, jf universitetene.

Innenfor de statlige høyskolene finner vi et mangfold av ulike organisatoriske løsninger på det tredje nivået, både mellom og innenfor institusjonene - fra institutter som formelt styringsnivå til (ofte små) fagseksjoner, som ikke er del av det formelle styringssystemet.

Matriseprinsippet

Innenfor en organiseringsmodell som først og fremst er basert på disipliner/fag, men også innenfor en modell basert på sektorprinsippet, kan det være behov eller ønske om å etablere ”interfakultære”, tverrfaglige utdanningsprogrammer. Dette organiseres da gjerne gjennom matriseprinsippet.

Slike tverrfaglige programmer kan administreres/koordineres av det mest berørte fakultetet/avdelingen eller av et eget programstyre. Fakultetene/avdelingene leverer (selger) kapasitet og kompetanse til programmene.

Graduate Schools prinsippet: På høyere gradsnivå (master- og PhDnivå) vil det ofte være ønskelig med en sterk organisatorisk kobling mellom forskning og utdanning innenfor fler- og tverrfaglige programmer. For å fremme fler- og tverrfaglig dialog/samarbeid eller utdanningsprogrammer på høyere gradsnivå og samtidig styrke forskningstilknytningen, ser vi internasjonalt at disse utdanningsprogrammene ofte organiseres i Graduate Schools.

Senterprinsippet er for å fremme og koordinere tverr- og flerfaglig virksomhet/satsinger etableres ofte egne sentra som ”mellomromsenheter” innenfor den faglige organisatoriske strukturen. Sentrene har som regel utgangspunkt i behov/interesse for tverrfaglig forskning og utvikling, men etter hvert som et tverrfaglig fagmiljø konsolideres, ser vi at det ofte etableres studieprogrammer i tilknytning til sentrene.

Innenfor den administrative organiseringen har de satte som målsettinger:

- Sørge for lik service, og tilgjengelige tjenester overfor alle studenter – uansett avdelingstilhørighet.
- Samordne de funksjoner som pr i dag er etablert på begge steder, til nye enhetlige servicefunksjoner.
- Skape faglig sterke, robuste og fleksible administrative tjenester innenfor økonomi, personal og studieadministrasjon
- Foreta en vurdering av kapasitet innen de forskjellige administrative funksjonene for om mulig å kunne reallokere midler til prioriterte oppgaver.
- Skape tydelige organisatoriske linjer, med klarhet i ansvars og myndighetsforhold

Strategiplanen til HVE er på en årsperiode fra 2009 til 2015. Det vil si at HVE er under problemløsningsfasen og har ikke begynt skikkelig med gjennomføringen av prosessen. Resultatet av OU-prosessen vil vise seg etter 2015 når utviklingen og utfordringene er utført.

Teoretisk perspektiv på problemet

Hva er en organisasjon

Hva er en organisasjon? Det som er bestemmende for om vi kaller en gruppe for en organisasjon, er om deltagerne har felles oppgaver og mål som knytter dem sammen, og om det eksisterer prosedyrer eller retningslinjer som samordner arbeidet til deltakerne mot realisering av disse felles målene. En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål.¹ Ut ifra dette kan vi fastslå at Høgskolen i Sogn og Fjordane (heretter kalt HISF) er en organisasjon. Alle på HISF jobber mot det samme målet. Begrepet sosialt viser til at organisasjoner består av mennesker som samhandler med hverandre. System er det andre sentrale begrepet som inngår i definisjonen av organisasjoner. Dette viser til at man er avhengig av ressurser fra omgivelsene for å kunne opprettholde virksomheten. Enhver organisasjon vil i varierende grad være avhengig av å samarbeide med andre organisasjoner for å skaffe seg tilgang til de ressurser som er nødvendige for virksomheten. Likeledes vil enhver organisasjon være avhengig av at det finnes noen i omgivelsene som har nytte av de resultatene som organisasjonen kan skaffe seg inntekter for å opprettholde virksomheten. Det tredje begrepet i definisjonen er at organisasjoner er <<bevisst konstruert>>. De er utformet bevisst på en måte som noen tror er den mest effektive måten å løse oppgaven på. Det settes formelle mål, og det utmeisles strategier som svært ofte nedfelles i skriftlige dokumenter. Oppgaver fordeles til ulike avdelinger, det lages et mønster av ansvarsforhold, det lages rutiner for hvordan enkeltsaker skal håndteres, osv. Og man forsøker å lage visse uformelle regler og retningslinjer som sier noe om hva man mener er akseptert i organisasjonen. Det siste sentrale begrepet i definisjonen er at en organisasjon er etablert for å kunne ”løse oppgaver” og ”realisere mål”. Med dette mener vi at årsaken til at organisasjonen i det hele tatt er opprettet, er at man ser at dette er en effektiv måte å løse en oppgave på. Kjernen i enhver organisasjon er altså oppgaveløsning, vanligvis ut fra et ønske om at oppgaven løses på best måte med minst mulig bruk av ressurser. Kvalitet og effektivitet. Samtidig setter organisasjoner mål de ønsker å oppnå, enten det er kortsiktige mål eller mer langsiktige mål.

Alle organisasjoner må produsere et eller annet, det være seg et produkt, en tjeneste eller beslutninger. HISF produserer en tjeneste. De produserer undervisning for sine studenter, og skal sørge for at studentene alltid har mest mulig utbytte av sin tid på HISF. Begrepet ressurser angir at alle organisasjoner må hente inn noen ressurser fra omgivelsene (f.eks medarbeidere, råvarer, halvfabrikat eller informasjon), behandle disse ressursene og omdanne dem til resultater som føres tilbake til omgivelsene. HISF henter inn ressurser i form av forelesere og kompetent personell, som gir noe tilbake til studentene som studerer ved høgskolen. Denne prosessen kalles en transformasjonsprosess. Denne prosessen går altså ut på at organisasjonen skaper verdier ved at en råvare omdannes til et ferdig produkt, i HISF sitt tilfelle: undervisning. Prosessen er en kjede av aktiviteter som skaper verdier.

¹ Jacobsen & Thorsvik, 2008, s13

Hovedforskjellen mellom en vareproduserende bedrift og en tjenesteytende bedrift kan sees på gjennom 4 sentrale forskjeller:

	Vareproduksjon	Tjenesteproduksjon
Produkt	Fysiske ting	Immaterielle goder
Konsum	Skjer uavhengig av produksjon	Skjer samtidig med produksjonen
Relasjon mellom produsent og kunde	Avstand, upersonlig, ikke direkte kontakt	Nærhet, direkte og personlig kontakt
Viktigste faktor i produksjonen	Maskiner, kapitalintensiv	Mennesker, arbeidskraftintensiv, kunnskap

(figur 1.3, Jacobsen & Thorsvik, 2008)

HISF er en tjenesteytende bedrift, noe som gjør deres produkt til immaterielle goder, i form av undervisning og hjelp til studenter. Konsumet til HISF skjer samtidig med produksjonen. Relasjonen mellom produsenten(HISF) og kunden(studenten) er en direkte og personlig kontakt i form av undervisning direkte til studenten. En vareprodusent har ingen direkte kontakt med sin kunde. Den viktigste faktoren i HISF sin produksjon er mennesker, kunnskap og arbeidskraft.

Tjenesteproduksjon kjennetegnes ved en direkte relasjon mellom mennesker der kunnskaper og ferdigheter setter i sentrum. Dette har gjort kunnskap stadig viktigere for organisasjoner.

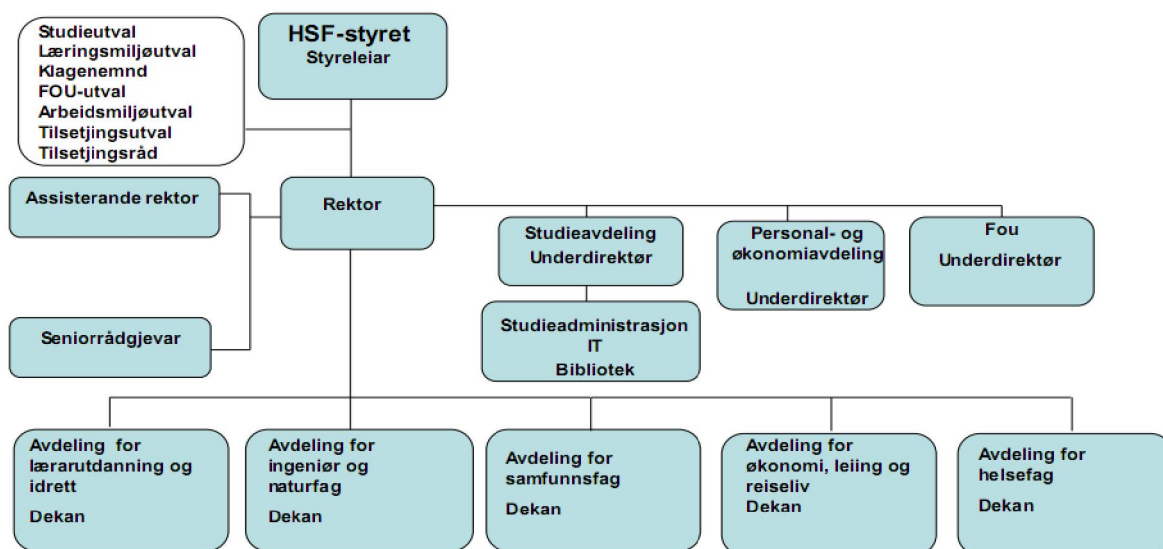
Uten faglig kompetanse og kunnskap hadde det ikke vært mange søkere til HISF.

Tjenesteproduksjon, med sin direkte kontakt mellom mennesker, medfører også en sterkere vektlegging av det følelsesmessige innholdet i jobben

Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur kan sies å være en organisasjons arkitektur som bestemmer hvordan organisasjonen ser ut.

HISF er nå bygd opp på denne måten, med HSF-styret som høyeste organ over rektor, som igjen har assisterende rektor, forskjellige administrasjonsavdelinger og studieavdelinger under seg:



(figur fra OU-rapporten)

Et organisasjonskart kan sammenliknes med en arkitekts tegninger av de ytre fasadene på et hus. Det sier lite om hvordan innsiden ser ut.²

Organisasjonsinndeling

Det finnes mange forskjellige inndelinger i en organisasjon. Funksjonsbasert, markedsbasert, matrisestruktur og flere små, litt sjeldnere inndelinger. Vi kommer her til å fokusere på den inndelingen som gjelder HSF, nemlig matrisestruktur.

Matrisestruktur er en måte å koble sammen en funksjonsbasert og en markedsbasert inndeling på, når man erfarer at ingen av disse løsningene alene gir et tilfredsstillende resultat.

Matrisestruktur kjennetegnes ved at man forsøker å legge like stor vekt på fordelene det gir å samle likeartede oppgaver som innkjøp, produksjon og intern service i særskilte enheter; og fordelene som er knyttet til å markedsorientere organisasjonen ved å etablere særskilte enheter for å betjene ulike produkt- og markedssegment. Matrisestruktur er en form for horisontal kopling mellom funksjonsbaserte og markedsbaserte enheter. En matrisestruktur består av to hoveddeler; en basisstruktur og prosjekter. Basisstrukturen er de enhetene der de enkelte ansatte "hører hjemme". I praksis vil det si den enheten de er ansatt i, har sin stillingsinstruks knyttet til, og liknende. Samtidig vil det meste av arbeidet foregå i prosjekter. Et prosjekt kjennetegnes ved at det er en spesifikk oppgave som skal løses, at oppgaven er tidsbegrenset, og at deltakerne kommer fra flere avdelinger eller enheter i organisasjonen. Forutsetningene for at valg av en matrisestruktur er en god løsning, er for det første at det er press for å dele knappe ressurser på tvers av to produksjonslinjer. Dessuten må det være eksternt press for å kunne levere kvalitet langs minst to dimensjoner som er bestemmende for resultatene av virksomheten (for eksempel spesialiserte funksjoner og produktgrupper internt i organisasjonen, eller eksterne forhold av betydning som markedssegment og geografiske områder som betjenes av organisasjonen). Matrisestruktur synes å være en hensiktsmessig løsning for organisasjoner som ikke kan rutinisere sine oppgaver, og som dermed må tilpasse personal, kompetanse og teknologi til unike oppgaver.

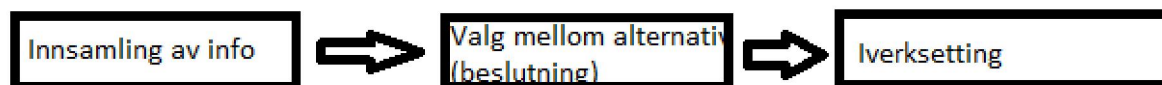
² Jacobsen og Thorsvik, 2008, s. 68-69

Fordelene med en matrisestruktur er at organisasjonen får mulighet for spesialisering i dybden, både omkring funksjoner og produkter. Gjennom dette får de stor fleksibilitet i utnyttelsen av ressurser på tvers av produktlinjer, og får lagt til rette for koordinering som er nødvendig for å møte tosidige krav fra brukere.

Det er imidlertid flere ulemper knyttet til en matrisestruktur: man bruker mye tid og ressurser på å sette sammen prosjektgrupper, delt ledelsesstruktur skaper lett krysspress og lojalitetsproblemer, forvirring og frustrasjoner blant medarbeiderne. Det stilles også store krav til ansattes vilje og evne til å samarbeide. Det oppstår også lett konflikter som krever evne til konflikthåndtering.³

Beslutninger i organisasjoner

Det er vanlig å definere en beslutning som et valg mellom ulike alternativer, der valget innebærer en forpliktelse til handling. Det forventes at beslutningen blir fulgt opp med praktiske tiltak og handlinger for å iverksette de intensjoner som ligger i valget. Vi kan også betrakte beslutninger som det endelige utfallet av en prosess.



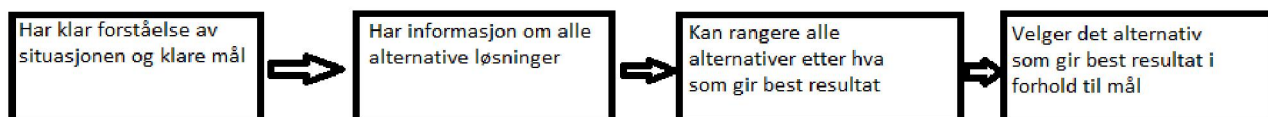
Figur 9.1, Jacobsen & Thorsvik 2008, s.279; Faser i en beslutningsprosess

I organisasjoner fattes beslutninger hele tiden, og de er tett sammenvevd med handling.

Beslutninger dreier seg om å ta stilling til informasjon. Dette omfatter å samle inn informasjon, og deretter at man systematiserer, analyserer og tolker informasjon, og ofte kommuniserer informasjon til andre, før det fattes valg mellom alternativer.⁴

Sentralt i beslutningsteorier står ideen om at individer handler rasjonelt. Å handle rasjonelt betyr å handle fornuftig. Begrepet rasjonelt har i beslutningsteoretisk sammenheng en spesiell betydning, fordi det angir hvordan man skal fatte beslutninger om hva som må gjøres, når man står ovenfor et problem.⁵

1. Situasjonen vurderes, og man tar stilling til hva som kjennetegner problemet, og hvilke utfordringer det representerer.
2. Ulike alternative løsninger på problemet kartlegges.
3. Konsekvenser knyttet til ulike alternative løsninger vurderes.
4. Alternativer med konsekvenser sammenliknes og vurderes opp mot hverandre.
5. Det alternativet som har de beste konsekvenser velges.



Figur 9.2, Jacobsen & Thorsvik, 2008: Mennesket som perfekt rasjonell beslutningstaker.

³ Jacobsen og Thorsvik 2008, s.68-73

⁴ Jacobsen og Thorsvik 2008, s.279

⁵ Jacobsen og Thorsvik 2008, s.280

Modellen forutsetter klare mål og preferanser og full informasjon. Med klare preferanser menes at man vet hva man foretrekker, og at alle alternativer kan sammenliknes med hverandre slik at man kan velge det alternativet som gir best nytte.

Siden organisasjoner har ulike mål og strategier, ulike formelle strukturer, ulike kulturer og ulike maktforhold, og fordi både trekk ved de ansatte og ulike beslutningssituasjoner kan variere, vil vi også finne ulike typer beslutningsprosesser både innenfor en og samme organisasjon, og når vi sammenlikner forskjellige organisasjoner.⁶

Hva er en endring?

Generelt kan man si at organisatorisk endring har skjedd når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkt. Endringer innebærer i mange tilfeller en nytenkning, at man skal gjøre noe nytt. Dermed vil likheten mellom endring og innovasjon være stor. Men en endring vil ikke alltid representere noe nytt. Ofte kan man observere at organisasjoner går tilbake til gamle og velkjente organisasjonsstrukturer, målsettinger og lignende. Hvis man ser på disse tre typene endring, kan man se at endring kan omhandle følgende forhold:

1. Endring av oppgave, teknologi og/eller mål og strategi. Dette innebærer at en organisasjon kan finne nye måter å utføre eksisterende oppgaver på, at man anvender ny teknologi for eksempel ved å automatisere en oppgave, eller at man justerer mål og kanskje skifter på strategien.
2. Endring i organisasjonens struktur, noe som innebærer endringer i hvordan arbeidsoppgaver deles opp og koordineres, hvordan man kontrollerer og styrer en organisasjon, eller hva slags belønningssystem man benytter
3. Endring i organisasjonens kultur, noe som innebærer endrede antakelser, normer og verdier.
4. Endring i atferdsprosesser som produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring

Alle disse formene for endring vil også føre til at interne maktforhold i organisasjonen endres, og at organisasjonen endrer sitt forhold til omgivelsene. For å kunne fastslå at endring har skjedd, må man altså kunne sammenlikne en og samme organisasjon på to ulike tidspunkt.⁷ Det finnes mange ulike perspektiver for å forstå og analysere endring. Man kan studere endring av og i enkeltorganisasjoner, det vil si hvordan en organisasjon forholder seg til ulike typer drivkrefter, hvilke endringsstrategier som forsøkes brukt, og liknende. Men det er også mulig å studere hvordan grupper av organisasjonsendringer endrer seg, for eksempel spesielle organisasjonsformer vokser fram i en viss tidsperiode. Denne forskjellen i perspektiv kan kalles mikroperspektiv versus makroperspektiv. Altså forskjellen mellom den enkelte organisasjon og grupper av organisasjoner. En annen innfallsvinkel er å vektlegge hvilken endringslogikk som ligger til grunn. Dette betyr hvorvidt endring er noe som skjer planlagt, som en følge av menneskers mål, intensjoner og evner, eller om endring er noe som skjer mer eller mindre uavhengig av hva enkeltmennesker gjør.⁸

En rasjonell endringsprosess foregår i fire faser:⁹

⁶ Jacobsen og Thorsvik 2008, s.281

⁷ Jacobsen og Thorsvik 2008, s.351-352

⁸ Jacobsen og Thorsvik 2008, s.354-355

⁹ Jacobsen og Thorsvik 2008, s.360-361

1. Det skjer en endring, eller man forventer at det vil skje en endring, ofte utenfor organisasjonen, som organisasjonen må forholde seg til. Dette kan for eksempel være en endring i etterspørsel etter de varer og tjenester organisasjonen produserer.
2. Organisasjonen, som regel ledelsen, analyserer de endringer som er skjedd, og setter opp mål for hvordan man skal forholde seg til dem.
3. Når målene er satt, analyserer man hvordan organisasjonen bør utformes for å møte de nye utfordringene. Man forsøker å finne den struktur, kultur, personalpolitikk og lignende som er best tilpasset de nye omstendighetene.
4. Endring iverksettes ved hjelp av ulike strategier.

Et slikt syn på endring baserer seg på at man kan analysere de endringer som skjer eller vil skje, at man har ganske klare mål og preferanser, at man har kunnskap om hvordan organisasjoner kan utformes for å nå de mål man setter seg, og at man kan iverksette endringer i de komplekse sosiale systemene som organisasjoner er.

Planlagt endring forutsetter tre sentrale elementer. For det første må organisasjonen ha et relativt klart mål for hvor den vil. For det andre forutsetter det relativt sikker kunnskap om tre sentrale forhold:

- a) Behovet for endring. Organisasjonen må ha en relativt klar kunnskap om hvilke problemer man har møtt eller hvilke utfordringer man står overfor i framtiden.
- b) Ulike tiltak eller løsninger. Organisasjonen må ha kunnskap om hvilke virkemidler som kan brukes for å løse problemet man står ovenfor.
- c) Hvilke effekter de ulike tiltakene har. Organisasjonen må vite noe relativt sikkert om sammenhengen mellom de tiltak man iverksetter, og de effekter man oppnår gjennom ulike tiltak. Først da vil man kunne vite om tiltakene vil løse problemene man står ovenfor.

For det tredje forutsetter det at man klarer å iverksette endringen slik den var planlagt.

Ulike typer endring

Når en velger å gjøre en organisatorisk endring må enn se på hvilke perspektiv som ligger til grunn for å gjennomføre denne endringen. Det er fire element som må ligge til grunn om en skal gjøre en planlagt endring: endringen drivkrefter, endringens innhold og omfang, endringsprosessen og endringskonteksten. Alle disse fire elementene er knyttet sammen og påvirker hverandre.¹⁰ Van de Ven og Poole har satt sammen fire hovedtyper å beskrive en endring på og Dag Ingvar Jacobsen har tilføyd nok en beskrivelse, disse kan deles inn i fem modeller¹¹.

Planlagt endring¹² er en type endring som skjer fordi mennesker ser problem, setter seg mål for å løse disse og iverksetter løsninger. Ikke planlagt endringsprosess er delt inn i fire faser.

Fase 1 Diagnose - erkjennelse av behov/ endring.

Fase 2 Analyse av problemene, mulig løsning og beskrivelse av fremtidig tilstand.

Fase 3 Gjennomføring av planlagte tiltak, utarbeiding av plan for hvordan endringen skal gjennomføres. Oppsett av tidsplan og ansvarsområder.

Fase 4 Evaluering av om de tiltakene som er gjort går som planlagt.

¹⁰ Jacobsen Dag Ingvar, Organisasjon og endringsledelse, Fagbokforlaget 4 opplag 2009, side 44.

¹¹ Jacobsen Dag Ingvar, Organisasjon og endringsledelse, Fagbokforlaget 4 opplag 2009, side 19- 34.

¹² Jacobsen Dag Ingvar, Organisasjonsendringer Fagbokforlaget og endringsledelse, 4. opplag 2009, side 20

Endring som livssykluser¹³ I dette tilfellet kan og endringene skje som følge av valg, men her legges det også inn en antakelse om at organisasjonen endrer seg på en bestemt måte. Alle endringer styres og følges av et spesielt utviklingsmønster. Dette betyr at alle organisasjoner som legger opp endringsmønster etter denne modellen, går igjennom ett sett faser i sin levetid. *Minzberg* beskriver at organisasjoner som beveger seg gjennom ulike livsfaser er knyttet til vekst, og det er ofte økende vekst som skaper behov for endring i organisasjonen. Denne modellen er basert på fem faser, der man kan sjå tendenser til en viss krise situasjon mellom hver fase. *Første fase* i denne modellen er kreativitetsfasen, i denne fasen består organisasjonen av et fåtall gründere som har dannet seg et klart eierskap. Etter hvert som organisasjonen vokser oppstår det en slags ledelseskriser ettersom gründerene ikke er særlig opptatt av systematisering og koordinering vil organisasjonen nå ha bruk for kompetente medarbeidere for å utføre disse oppgavene. *Andre fase* er styringsfasen, dette er tidspunktet organisasjonen utvikler struktur og oppgaver som markedsføring, økonomi og beslutningsmyndighet blir systematisert. I overgangen mellom andre og tredje fase oppstår det en autonomikrise, det vil si at de som arbeider i organisasjonen ønsker en følelse av frihet til å gjøre valg angående hvordan en skal utføre arbeidet, de involverte ønsker ansvarsfølelse. (<http://no.wikipedia.org/wiki/Autonomi> (*Spreitzer, 1992. Thomas & Velthouse, 1990.*)) *Tredje fase* er delegasjonsfasen, her blir myndighet delegert til lavere nivåer. I denne fasen konsentrerer ledelsen seg i større grad om strategiske forhold, fremfor den daglige driften. Denne arbeidsdelegeringen kan igjen føre til en kontrollkrise, dette skjer fordi de ulike grupperingene nedover i organisasjonen forsøker å løsrive seg. Denne kontrollkrisen fører organisasjonen inn i *fase fire* som her blir kalt for koordineringsfasen. I koordineringsfasen blir det utviklet større og mer omfattende systemer for å kontrollere de ”fristilte” gruppene i organisasjonen. Gjennom dette arbeidet er det lett at det oppstår en tillitskrise mellom toppledelse og de som utfører arbeidet i organisasjonen. Ettersom at toppledelsen kan oppleves som fjern og lite tilgjengelig, blir det større kritiske følelser om dens forsøk på å lede og delegere arbeid. For å ordne opp i denne krisen går organisasjonen inn i *fase fem*: samarbeidsfasen. I samarbeidsfasen blir det lagt vekt på å lage system som legg til grunn samarbeid på tvers av organisasjonen. Denne modellen er blitt kritisert fordi det fremstår som organisasjoner er nødt til å følge en bestemt utvikling for å kunne klare seg bra på et marked. Vi ser likevel eksempel på at endringer fra en fase til en annen ikke trenger å følge dette eksempelet. En organisasjon kan hoppe over flere av disse leddene og de kan også være nødt til å gå tilbake til en tidligere fase for å prøve på nytt.

Endring som evolusjon¹⁴

Endring som evolusjon er et tilsvarende alternativ der det og blir fokusert på naturlig utvikling av en organisasjon. Dette er en teori der man kan strekke flere paralleller mellom organisasjonen og teorier som handler om evolusjon blant levende organismer. Betegning av denne formen for endring vil være organisasjonsfelt, det vil si et sett med organisasjoner som konkurrerer om begrensede ressurser. Et kjent fenomen i alle organisasjoner er at det alltid finnes grupperinger som vil være motstandere av eventuelle endringer, denne motstanden vil i enkelte tilfeller føre til at en endringsprosess ikke vil kunne gjennomføres selv om det er nødvendig for organisasjonens fremtidige eksistens. Disse grupperingene vil gjøre det vanskeligere for en organisasjon å bevege seg fra ett felt til ett annet. Ser vi på endring som et

¹³ Jacobsen Dag Ingvar, Organisasjonsendringer Fagbokforlaget og endringsledelse, 4. opplag 2009, side 22

¹⁴ Jacobsen Dag Ingvar, Organisasjonsendringer Fagbokforlaget og endringsledelse, 4. opplag 2009, side 25

evolusjonært perspektiv er det tre begrep som står svært sentralt og som vi vil se igjen i alle stort sett alle organisasjonsformer; Variasjon, utvelgelse og Opprettholdelse. Vi vil i dette perspektivet se at det er de som er best tilpasset sine omgivelser som vil overleve en eventuell konkurranse. Vi vil se at dårlig tilpassede organisasjoner slutter å eksistere og at nye kommer inn. Hvordan bør en organisasjon se ut, gjør man endringer når det kan gjøres eller unngår man det heller?

Vi kan gå ut i fra at endringsprosessen i dette perspektivet blir dominert av omgivelsene, det er hele tiden nødvendig å ha en balanse mellom organisasjonsformen og omgivelsene for at organisasjonen skal komme best mulig ut. På denne måten kan dette perspektivet i større grad si noe om hvorfor organisasjoner innenfor et felt overlever og andre ikke, fremfor hver enkelt organisasjon.

Konkurranse om knappe ressurser er en viktig drivkraft for denne typen endringsprosesser. Vi kan og se at det evolusjonære perspektivet kan forplante seg i enkelt organisasjoner, når dette skjer er det som regel uten at beslutningstakerne har noen særlig viten om det. Dette kan være når nye mennesker kommer til i organisasjonen, de kan ha med seg nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger om hvordan ting skal gjøres. På denne måten vil det oppstå en tilpassingsprosess fra deres side, generasjonsendring i en organisasjon vil blant annet føre med seg ulik kunnskap.

Endring som dialektisk prosess og maktkamp¹⁵

Dette perspektivet på endring har hentet inspirasjon ut i fra at samfunnet utvikler seg gjennom stadig konfrontasjon mellom ulike interesser. I denne prosessen ser vi at det er stadig tilbakevendende konflikter og maktkamper. Om vi kan si at endring er et resultat av en maktkamp mellom to ulike interesser vil en tese (de dominerende maktforholdene og interesser) og en antitese (De utfordrende maktforhold og opposisjoner) tilslutt danne en syntese som i dette tilfellet er konflikt og maktkamp.

I dette tilfellet er drivkreftene maktkamp og politikk. Ulike interesser i organisasjonen blir konfrontert og makt aktivisert, ut i fra dette vil den parten som vinner endre organisasjonen til sin fordel dermed vil organisasjonen bli tilpasset deres interesser. Om det finnes en sterk maktgruppe i en organisasjon vil denne ha muligheten til å drive gjennom de endringene som de ønsker. Om det er en jevnt fordelt maktgruppering i en organisasjon vil der imot endringer skje etter endt forhandling der utfallet ofte er satt sammen av ulike kompromiss. Endringen vil i bunn og grunn ikke være optimal for noen av partene, og løsningene som kommer frem vil være svært lite rasjonelle.

Gjennom dette perspektivet ser vi at det ikke nødvendigvis er den beste som vinner men der imot den sterkeste, eksempel på dette kan være at en finansiell sterk organisasjon kan kjøper opp en konkurrent og dermed fjerner en trussel for sin egen organisasjon. *Endring skjer, men det er ikke alltid det er til det bedre.*

Endring som tilfeldighet¹⁶

Vi kan også legge til en endringsmodell som blir betraktet som et resultat av tilfeldighet. Vi kan i dette tilfellet se at det er endring som arter seg uten noen spesiell form for stimuli mot endring, det trenger ikke være en intensjon å skulle løse ett problem, konkurrere om ressurser, og legitimitet eller noen form maktkamp. Generelt kan vi si at endring skjer når det skjer et tidsmessig sammenfall av ulike organisatoriske strømmer. Denne typen endring skjer som

¹⁵ Jacobsen Dag Ingvar, Organisasjonsendringer Fagbokforlaget og endringsledelse, 4. opplag 2009, side 29

¹⁶ Jacobsen Dag Ingvar, Organisasjonsendringer Fagbokforlaget og endringsledelse, 4. opplag 2009, side 31

regel ved at en gruppe mennesker møter hverandre på en arena, der hver enkelt har med seg ett sett ideer og forslag til hvordan de skal løses. Hovedpoenget er at det er *hvor og når* de ulike aktørene kobles sammen som vil avgjøre utfallet. Det er som regel ikke den beste løsningen på problemet som blir valgt, men heller den løsningen som er tilgjengelig på det aktuelle tidspunktet.

En annen type tilfeldig endring kan man for eksempel se ved generasjonsskifte i en organisasjon. I dette tilfellet vil de nyansatte endre organisasjonen etter sine ønsker og preferanser, selv om dette i noen tilfeller kan være en del av en plan er det svært sjelden planlagt. Løsningene på dette problemet er ikke alltid like lett å se.

En tredje type tilfeldig endring kan oppstå om ikke strukturen er klart nok definert. Vi kan i de fleste tilfeller si at en planlagt endring kan betraktes som en beslutnings prosess, det vil si vurdering av muligheter og trusler hva som er den beste løsningen på problemet og beslutning om hvordan en skal klare å iverksette denne løsningen. Hvem som deltar i beslutningsprosessen har mye å si for hvordan resultatet blir. Deltakelse blir ikke alltid bestemt ut ifra hvem som burde vært delaktig, men også hvilke deltakelsesrettigheter og plikter som er bestemt i den formelle strukturen i en organisasjon. Andre oppgaver kan komme i veien for at en person kan delta på et møte og dermed vil denne personens synspunkter falle bort, løsningen blir dermed en annen enn den hadde kunne blitt om vedkommende hadde deltatt.

Den tredje typen tilfeldig endring som kan oppstå handler om omgivelsene til en organisasjon. Omgivelsene er svært sjelden klare og entydige, dette medfører at en beslutningstaker ofte må fortolke sine omgivelser.

Det vi ser gjennom denne modellen er at menneskelige beslutningsprosesser ikke lar seg styre.

De fleste endringer som skjer i organisasjoner har innslag fra flere av de nevnte drivkreftene, likevel kan man ofte se at et perspektiv blir sterkere stilt enn ett annet.

Vi kan kort oppsummere:

Planlagt endring	Endring som livssykluser	Endring som evolusjon	Endring som dialektisk prosess og maktkamp	Endring som tilfeldighet
<ul style="list-style-type: none"> - Problem oppstår - Målsetting for løsningg - Igangsetting av løsning - Evaluering av tiltak 	<ul style="list-style-type: none"> - Antagelse om forutbestemt endring - Vekst i organisasjonen fører den inn i en ny fase - Krise mellom hver fase 	<ul style="list-style-type: none"> - inspirasjon frå levende organismer - Tre viktige konsept: Variasjon, utvalg og opprettholding - de som er best tilpasset vil overleve - drivkraft: konkurranse om knappe ressurser 	<ul style="list-style-type: none"> -drivkraft: Dominerende maktforhold (tese) møter utfordrende maktforhold og interesser (antitese) og danner konflikt og maktkamp (syntese) - Resultat: Nye dominerende maktforhold. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uten intensjoner om å løyse et problem - sentralt: usikkerhet - ulike aktører møtes diskuterer ulike problem og drøfter løsninger og gjør deretter en beslutning om endring.

		- endring i form av imitering		
--	--	----------------------------------	--	--

Endringens drivkrefter

I en for at en endringsprosess skal oppstå kan det være både ytre og indre drivkrefter som påvirker. For at en endring skal bli nødvendig er det ofte en ubalanse mellom interne eller eksterne forhold i organisasjonen. I en organisasjon er det forskjellige drivkrefter som spiller inn disse kan grupperes i ytre og indre drivkrefter, linjen mellom indre og ytre drivkrefter er ikke klart definert noe som vil si at de flyter over i hverandre. Alt som skjer i organisasjonens omgivelser kan defineres som ytre drivkrefter, indre drivkrefter skjer innad i organisasjonen og er ofte basert på ubalanse mellom ulike faktorer som maktforhold, struktur og kultur. Når det skjer en endring i organisasjonens ytre omgivelser, vil det ofte føre til endring i de indre omgivelsene også. De siste årene er det flere faktorer som har ført til at endring i organisasjoner har blitt viktigere enn noen gang. Nedenfor vil vi kort si noe om noen av disse drivkreftene.

Det er flere drivkrefter til endring i organisasjoner, disse kan vi i grove trekk dele inn i: Endring i markedets konjunkturer og etterspørsel, teknologiske endringer - Internett/digitalisering, politiske endringer - fragmentering/ globalisering, endring i konkurranse forhold - pris, produkt substitutter, nye/gamle produkt, nye konkurrenter, produksjon, kostnadsfordeler, internasjonal sammenligning gjennom internett, endring i eierforhold - forventet kapital i forhold til tidligere, massemedia - eier forhold og kommersialisering, demografiske endringer, kulturelle endringer. Som vi ser her kan drivkreftene til endring komme både fra internt og eksternt hold, felles for alle drivkrefter er at de alle fører organisasjonen imot et felles samsvar om interne og eksterne forhold.

Endringsprosessen – tid, oversettelse og motstand

I en endringsprosess har vi tre faktorer som klart står i fokus: tid, oversettelse og motstand. For at vi skal kunne forstå hvordan en endringsprosess fungerer må vi ta hensyn til alle disse faktorene. Om vi klarer å holde fokus på at en endringsprosess skjer i samhandling gjennom grupper og enkeltmennesker er det lettere å finne en forklaring på hvorfor endringer skjer. En endringsprosess er bagatellisert, noe som skjer mellom to tidspunkt. Tidsbegrepet kan vi dele i kvantitativ og kvalitativ tid, en endringsprosess som er målt i fra et kvantitativt tidsperspektiv gjenkjennes som en flytende prosess der man måler tid og arbeid i konkrete minutt, timer eller måneder. Denne prosessen skjer ofte kronologisk og hendelsene som oppstår underveis henger sammen der en ting fører til noe annet. I en endringsprosess med kvalitativt tidsperspektiv blir ofte tid definert på ulike måter av hvert enkelt individ, her er det også vanlig at man måler tid i viktige hendelser, det er ikke vanlig at vi her beskriver en prosess kronologisk men at man heller har fokus på viktige hendelses forløp. Alle mennesker har ulike perspektiv på tid og tid kan i mange tilfeller være en sterk faktor for at motstand oppstår. Selv om individet kan være enig i at en endring er nødvendig, kan de være svært uenige i hvilken tid som bør nyttes for å gjennomføre den. I mange organisasjoner er det vanlig at den som er ansvarlig for å foreta en endring skaper en såkalt ”krisesituasjon” for å prøve å gjøre motstanden for endringen mindre. En krise i dette tilfellet kan defineres som noe som er nødvendig for at en organisasjon skal overleve, og kan på den måten motivere de som er usikre på om de er i for eller imot at en endring skal skje. Om en endringsleder skal opparbeide en krisesituasjon er likevel tidsperspektivet et viktig begrep, her er det viktig å

finne en balanse mellom for kort og for lang tid. Ved å forhaste seg kan det føre til en situasjon der de ansatte fort vil tenke at dette ikke vil nytte uansett, mens tar det derimot for lang tid kan de få en følelse av at denne endringen ikke er nødvendig.

For at en endring skal oppstå må det oppstå en hendelse innad i organisasjonen eller i organisasjonens omgivelser, noe som igjen vil føre til at organisasjonen må foreta en endring for å få organisasjonen tilbake i balanse. Vi har to ulike former for endring: reaktiv og proaktiv. En reaktiv endringsprosess oppstår som følge av et problem, der organisasjoner handler (gjerne tvungent) i etterkant for å komme tilbake i balanse. En proaktiv endringsprosess er gjort i forkant av problemet, der en gjør tiltak i forkant etter å ha vurdert hva som kan komme til å skje i fremtiden. For de organisasjonene som klarer å foreta en proaktiv endring og lykkes med det, vil det føre til en klar fordel ovenfor andre organisasjoner, dette på grunn av at de da vil ligge et skritt foran de konkurrentene som ikke starter før det er nødvendig. Et eksempel på dette kan være utskifting av teknologi, om du fører en proaktiv endringsprosess vil du ha skiftet ut teknologien så du kan fortsette den daglige driften samtidig som de som fører en reaktiv endring midlertidig må stoppe opp for at de skal gjøre den samme utskiftingen på et senere tidspunkt. Den proaktive endringsprosessen er fylt med større risiko og gambling, ved at en prøver å se hva som skal skje i fremtiden, noe som fører til at det ikke er alle som våger å bruke den.

En endringsprosess må starte med en eller flere ideer, som senere omsettes til konkrete tiltak. Disse tiltakene skal igjen gjøre merkbare forandringer i organisasjonen for at vi skal kunne kalle de en endring. Om en kan måle resultatet av den gjennomførte ideen er det en vellykket oversettelse. En ide er ofte svært uklar i starten, det vil si at alle ideer må oversettes og tilpasses den enkelte organisasjon.

Iverksettingsproblemer ved endring

Flere forhold kan føre til avvik mellom beslutning og endelig resultat. For det første kan kunnskapsgrunnlaget for beslutningen være utilstrekkelig. Man hadde ikke god nok innsikt i hvilke virkemidler som var nødvendige for å realisere intensjonene bak beslutningen. For det andre kan det være at ressursene som stilles til rådighet, er utilstrekkelige for å sette beslutningen ut i livet. For det tredje kan det være at man totalt sett har nok ressurser, men at kombinasjonen av dem gjør gjennomføringen umulig. Dette kan innebære at ressurser ikke er til rådighet på det tidspunktet man trenger dem, eller at blandingen av ressurser er feil. For det fjerde kan man møte motstand fra sentrale grupper som gjør det vanskelig å gjennomføre det man har besluttet.

Vanligvis er det slik at det er andre enn de som skal gjennomføre, som fatter beslutningene. I slike situasjoner er det særlig to forhold, i tillegg til de tidligere nevnte, som kan gjøre iverksettingen problematisk. Beslutninger er ofte ganske vage, og gir store rom for fortolkninger. Det kan være at de som skal iverksette beslutningen, ikke vet nøyaktig hva de skal gjøre, eller hva som forventes av dem. Ettersom informasjonen overføres fra en person eller en gruppe til en annen, er det lett for at innholdet i informasjonen endres. Selv der direktivene er klart artikulert, kan problemer oppstå fordi iverksetterne ikke helt forstår hva de skal gjøre. I slike tilfeller vil beslutningene måtte "oversettes" til praktisk handling.

Det kan også tenkes at det ikke er hensikten at en beslutning skal iverksettes. Poenget kan rett og slett være å vise handlekraft eller uttrykke en mening ved å fatte en beslutning.

Beslutningstakerne er mer interessert i de symbolske og ekspressive aspektene som kan knyttes til beslutningen, enn i å følge opp beslutningen når den først er tatt. Dette innebærer at beslutninger må vurderes ut fra to aspekter; et instrumentelt og et symbolsk. Instrumentelle

beslutninger er valg som har til hensikt å løse problemer, mens de symbolske beslutningene er rettet inn mot å vinne legitimitet ved å vise vilje til å gjøre noe bestemt, uten at man nødvendigvis har tenkt å sette vedtaket ut i livet.

Til slutt må det åpnes for at beslutninger ofte foretas for å tilfredsstille aktører i omverdenen og skape legitimitet. En beslutning kan være et signal til omgivelsene om ”handlekraft”, og det kan gi sterke signaler utad om de forpliktelser organisasjonen tar på seg.¹⁷

Motstand mot endringer

Motstand vil være en relativt rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper. Motstand mot forandring trenger ikke være en dysfunksjon eller en patologisk tilstand. I mange tilfeller vil motstand mot endring ha utgangspunkt i at den enkelte forsvarer noe som er kjent, noe man mener er godt og riktig. Det kan være mange grunner til at individer frykter endringer. Frykt for det ukjente, brudd på en psykologisk kontrakt, tap av identitet, symbolsk orden endres, maktforhold endres, krav om nyinvesteringer, dobbeltarbeid, sosiale bånd brytes, utsikter til personlige tap og eksterne aktører ønsker stabilitet.

Motstand – typer og faser

I en endringsprosess finnes det alltid ulike typer motstand, som sagt tidligere kan de komme både fra organisasjonens indre og fra organisasjonens ytre omgivelser. Vi kan dele motstand inn i fire typer eller fire grader der en ofte ser at motstanden vil øke fra fase til fase.

Fase en er en relativt mild form for motstand, her har vi ofte mennesker som viser apati og likegyldighet, det vil si at de som regel har verken positive eller negative tanker om prosessen, dette på grunn av at de rett og slett mangler interesse for det som skjer. Det som kjennetegner denne typen motstand er at endringsforslagene ofte kommer raskt og uventet og at de ansatte forventer at endringen vil skje fortløpende.

Fase to er en videreføring av fase en, heller ikke her er motstanden særlig sterk, men den er likevel mer synlig. En merker at de enkelte individ nå har dannet seg ulike oppfatninger og holdninger til den planlagte endringen, samtidig som de kan vise at de sitter med negative og kritiske synspunkt på den kommende endringen. Personlige reaksjoner er her mer vanlig, en har begynt å stille spørsmål om hvor vidt en endring er nødvendig. Individet er mer synlig blant annet ved stemme bruk og trusler om oppsigelse.

Fase tre utvikler motstandsbevegelsen seg fra passiv til aktiv. Individet viser sterke og kritiske meninger og stiller seg tvilsom til poenget med videre deltagelse i endringsprosessen. Det blir større grad av menings ytringer, blant annet i media. Hvert enkelt individ føler større behov for gruppering med andre som deler samme synspunkt, og driver relativt fredlige boikotter av det daglige arbeidet. Protestaksjoner er også vanlig i denne fasen der de oppfordrer andre til å støtte motstanden. En opparbeiding av allianser med eksterne personer er og å se i fase tre, her er det vanlig å be lokale politikere som deler en felles interesse for motstand av endringen om støtte.

I fase fire er motstanden utviklet til et mer aggressivt nivå. Nå er det ikke lenger nokk å understreke og ytre sine meninger og synspunkter. De som driver motstand i fase fire vil aktivt engasjere seg og gjøre det som er ”nødvendig” for at endringen ikke skal skje. Ved å sette spørsmålstejn og argumentere for om endringen egentlig er nødvendig kan de skape rykter og historier som får de tvilende til å stille seg spørsmål om hva som egentlig er riktig. Det blir i denne fasen ofte satt i gang streiker og aksjoner over lengre tid, noe som vil hemme det daglige arbeidet betraktelig.

¹⁷ Jacobsen og Thorsvik 2008, s.310

Det finnes flere ulike kilder til hvorfor motstand mot endring oppstår i en organisasjon, men hovedsaklig er det mennesket i seg selv som spiller en sentral rolle. Motstand kan oppstå av enkeltmenneskets individuelle forhold til eksempel faglig uenighet. En endring vil i de fleste tilfeller føre til noe ukjent noe som kan være skremmende, mennesket kan både bevisst og ubevisst se på endringen som en trussel for det som er normalt og kjent. En annen kilde er menneskets sosiale forhold, redsel for at endringen skal føre til tap av positive relasjoner en har til andre mennesker. Ved at en endring organisasjonen skjer kan en miste daglig omgang med kollegaer en arbeider tett sammen med. Teknologiske og strukturelle forhold er en tredje kilde til motstand. Her må en ta hensyn til både teknologiske og strukturelle forhold, det kan være snakk om både fysiske egendeler som maskiner og bygninger, men også kunnskap og kvalifikasjoner som det enkelte individ sitter med i en organisasjon. Dette er forhold som organisasjonen må investere i for å opprettholde drift og gjøre seg konkurransedyktige i et eventuelt marked. Disse verdiene trenger ikke nødvendigvis å være av noen spesiell verdi for utenforstående, og kan i noen tilfeller være vanskelige å selge videre. Organisasjonens forhold til omgivelsene er den siste merkbare kilden til motstand. Alle organisasjoner er på en eller annen måte avhengig av sine omgivelser. Selv om det som nevnt tidligere ofte er ytre drivkrefter som driver organisasjonen frem i mot en endring, kan de like gjerne være omvendt; at de motvirker en endring - teknologi, økonomi og kultur kan gjøre det vanskeligere for organisasjonen å gjennomføre en endring.

Den positive motstanden Motstand trenger likevel ikke nødvendigvis å være negativt rettet. All motstand gir uttrykk for kritiske vurderinger ovenfor endringen, noe som kan tas med i vurderingen når en skal avgjøre om den er nødvendig eller ikke.

Motstand mot endring er et sentralt fenomen og har ofte sammenheng med hvordan prosessen er lagt opp. En såkalt "top-down" modell kan skape problem med gjennomføring av en endringsprosess. Det er større sannsynlighet for at motstanden blir mindre om en åpner for deltagelse i beslutningsprosessen. Det er og mulig at ved å skape engasjement rundt analysearbeid og utarbeiding av løsninger kan gi en sterkere eierfølelse blant de involverte. Dette grunnet at en føler løsningen som noe en selv har skapt og ikke noe toppledelsen har bestemt skal være slik.¹⁸ I en "top-down" modell vil en definere og dele opp målene, mens gjennom en "bottom-up" modell vil en i større grad utforme handlingsplaner som de tilsatte har å forholde seg til.¹⁹

Hva er en OU prosess?²⁰

OU står for organisasjonsutvikling, en OU-prosess oppstår når det blir nødvendig med en forandring i en organisasjon. Når det blir nødvendig med forandring og utvikling i en organisasjon kan vi bruke flere ulike betegnelser; ressursutvikling, omstrukturering, organisasjonsutvikling, resultatstyring eller demokratisering. For at en slik prosess skal starte er det både eksterne og interne faktorer som spiller inn. Dette kan være både muligheter og trusler. Noen eksempler er økonomiske, politiske, kulturelle og sosiale forhold innad i organisasjonen, men også fra organisasjonens omgivelser. Forholdet internt i en organisasjon er resultat av tidligere problemoppfatning og prioriteringer, organisasjonens mål, struktur, teknologi og aktører er med på å påvirke dette. Det vi ser er at det sjelden er balanse mellom disse faktorene i en organisasjon, det vil si at når endring skjer i ett element må de andre

¹⁸ Jacobsen Dag Ingvar, Organisasjonsendringer Fagbokforlaget og endringsledelse, 4. opplag 2009

¹⁹ Colbjørnsen Tom, Ledere og lederskap, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 3 opplag 2009

²⁰ Lyngdal Lars Erik, Organisasjonsutvikling i teori og praksis, Engers boktrykkeri A/S 2. utgave 1992

tilpasses for at organisasjonen skal overleve.

De siste årene har menneskets motivasjon og trivsel fått mye større fokus ettersom det er de som representerer organisasjonen, hva den står for og det potensialet den har.

Organisasjonsutvikling er en betegnelse som ofte brukes når det foretas en endring i en organisasjon, men dette er et vidt begrep. Hva begrepet innebærer vil variere sterkt fra prosjekt til prosjekt og ulike endringsstrategier og metoder vil bli tatt i bruk.

En vellykket organisasjon vil være den som lettest kan forutse, planlegge og effektivisere en omstilling, som får den til å gå hurtig for seg og samtidig være minst mulig belastende. Slike organisasjoner er som regel sterkt preget av lagånd, og vil i svært liten grad være byråkratisk.

Sentrale trekk ved organisasjonsutvikling

- OU er en prosess, hvordan kan man stadig forbedre seg?
- OU sitt grunnlag, hvordan folk opptrer i en bedrift
- OU er normativ og læringsorientert
- OU har en systemtilnærming til organisasjoner
- OU er en databasert forandringsstrategi
- OU er erfaringsbasert
- OU fokuserer på eksisterende grupper

Det er flere viktige faktorer ved en organisasjonsutvikling. Positive er at det skal være en synlig støtte fra ledelsen, at det er en planlagt endring, det oppmuntrer til medvirkning og det skal være løpende informasjon og kommunikasjon. Negative sider er hvis det er en fraværende ledelse, en uklar holdning fra ledelsen, at det er en tvungen endring, at det er urealistiske og uklare mål og at det blir en liksom-medvirkning.²¹

OU-prosessen

OU er en langsiktig prosess, støttet av toppledelsen, med sikte på å forbedre organisasjonens problemløsnings og fornyelseskapasitet, med spesielt fokus på innsikt i og styring av organisasjonens kultur – med vektlegging av formelle team, midlertidige team, og mellomgruppe-kultur – med hjelp av en konsulent/fasilitator og gjennom bruk av atferdsvitenskapelig teori og teknologi, inkludert aksjonsforskning (French & Bell, 1990, s.17, henta fra Fischer & Sortland, 2001, s.138)

Organisasjonens toppledelse må være involvert i organisasjonsutviklingen samt med å gi den støtte. Det har vært diskusjoner om støtten av toppledelsen er nødvendig, og det viser seg at de som er med OU-tiltaket må investere penger og tidsbruk, og det er disse avgjørelsene toppledelsen må avgjøre.²²

Problemløsningsprosessen går ut på å analysere problemene til organisasjonen, og hvordan ta avgjørelser angående de muligheter og utfordringer som omgivelsene representerer. Det en finner ut er problemløsningsprosedyrer og beslutningsprosedyrer i organisasjonen basert på den strukturen som har fungert tidligere. Med OU-arbeidet kan det rettes seg mot analyse av

²¹ Steiro 2003, PowerPoint; Organisasjonsutvikling og bruk av prosjektgrupper

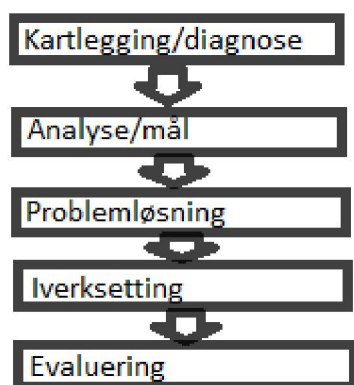
²² Fischer & Sortland (2001) s. 138

disse prosedyrene for å undersøke om de fungerer i forhold til dagens og framtidige situasjoner.²³

Nøkkelenheten i OU-arbeidet er arbeidsgruppen eller teamet. Dette kan være de eksisterende team eller team som er dannet utenom organisasjonen for å arbeide med OU-relaterte oppdrag, som vil føre til utvikling av organisasjonen. Konsulenten har sin primære oppgave med å hjelpe fram funksjonelle problembeskrivelser og løsninger.²⁴

Organisasjonsutvikling som strategi bygger på et harmonisk perspektiv. Dette innebærer et syn der alle mennesker ønsker frivillig samarbeid til felles beste, der ansatte ønsker å bidra til at organisasjonen gjør det godt, og der egalitære grupper fungerer med effektivt. Det vil altså ikke være noen grunnleggende konflikt mellom arbeidstakere og arbeidsgivere. Bedre forhold for arbeidstakere ville også kunne føre til bedre resultater for organisasjonen. Videre bygger OU-retningen på et grunnleggende positivt menneskesyn, der det tas for gitt at alle mennesker ønsker å utvikle seg og lære. Hvis mennesker gis frihet, vil de selv gjøre det beste ut av friheten. OU er også basert på at organisasjoner består av sosiale grupper, og ikke bare av enkeltindivider. Utvikling kan kun skje gjennom en fri og åpen dialog mellom mennesker og mellom grupper. Dermed legger OU mye vekt på å legge til rette for dialog og diskusjon som en måte å komme fram til omforente løsninger på. Til slutt baserer OU seg på at endring er en kontinuerlig prosess, tett knyttet til læring. Endring blir ikke betraktet som noe tidsavgrenset, men mer som en måte å organisere virksomheten på.

OU tar utgangspunkt i at det er treghet i alle systemer, også organisasjoner, og at noe av det viktigste blir å skape et klima, en atmosfære for endring. Fokuset settes først på å endre holdninger og oppfatninger. Tradisjonen framhever altså at en effektiv organisasjonsendring må starte med en kulturendring.²⁵



figur 11.5 Jacobsen & Thorsvik 2008, s.371; Faser i en OU-

prosess

Her ser man en rasjonell prosess, der mål kommer etter grundig analyse, og der tiltak iverksettes for og nå mål.

²³ Fischer & Sortland (2001) s.138

²⁴ Fischer & Sortland (2001) s.139

²⁵ Jacobsen og Thorsvik 2008, s. 361-364

Grunnlag for OU: Atferdsvitenskapene

OU-konsulentens kunnskap er hentet fra atferdsvitenskapene. Det er snakk om kunnskap fra sosialpsykologi, klinisk psykologi, sosiologi og organisasjonsteori. Konsulentens kunnskap er nyttig for OU grunnet sin faglige kunnskap og erfaringer. Det betyr at ved et vellykket OU-prosjekt, fører det til innflytelse av atferdsvitenskapelig kunnskap fra konsulenten til organisasjonen.²⁶

OU er normativ og læringsorientert

OU-arbeidet er endringsbasert, men inviterer ikke til forandring for forandringens skyld. Forandringer virker ofte inn på trygghetsfølelse for de som er i organisasjonen. Alle er mer eller mindre utrygge når man står overfor noen ukjente faktorer. Derfor er det viktig at fundamentale endringer må være meningsfulle. I tilfelle endringsprosjektet mislykkes kan det tyde på at motstanden i organisasjonen var for stor. Med en annen synsvinkel kan motstand være et sunnhetstegn, og at endringsforsøket kan mislykkes pga det ikke er tatt nok hensyn til folkets grunnleggende trygghetsbehov. (Fischer og Sortland, 2001) OU er et systematisk arbeid som dreier seg om planlagt endring av en organisasjon. Det normative aspekt ved OU ligger i at kunnskapen fra atferdsvitenskapene brukes til å endre mellommenneskelige forhold til et kvalitativt bedre funksjonsnivå. French & Bell (1990, henta fra Fischer & Sortland, 2001)

påpeker at det ikke er snakk om å endre folks holdninger og verdier i forhold til religion, ekteskap, politikk o.l., men derimot endring i retning av større tro på enkeltmenneskets betydning og rettigheter, større tro på "null-sums"-spillenes dysfunksjonelle aspekter, større tro på at med bestemmelse i beslutninger fremmer selvfølelse og menneskeverd osv. – og at det som fremmer enkeltindividet, også fremmer organisasjonen.

I et annet forhold som er knyttet til endringsarbeidet er at det er ikke sikkert at det dreier seg om holdningen og verdier til folket. Slik blir det ofte hvis organisasjonen er lagt opp der det er vanskelig å utføre det praktiske uttrykket for verdier og holdninger. Problemet består i at den daglige praktiske handlingen ikke reflekterer over om det en gjør er overensstemmende med det vi uttrykker. Det kan innebære at intervensjonene ved OU ofte består i å hjelpe folk til å handle i tråd med sine verdier. Dessuten kan det hevdes at det kan begynne å reflekteres over sammenhengen mellom det en uttrykker og det en gjør. Det er det sentrale i læringsaspektet i OU.

At OU er normativ og har et læringsperspektiv som tyder på at OU-prosessen kjennetegner konsulentens sine tilbud på læringen om bedre måter å samarbeide og gjennomføre på. Læringen kan handle om endring av verdier, holdninger og normer, men primært om endring av atferd. (Chin & Bebbe, 1976, henta fra Fischer & Sortland, 2001) har gjort rede for tre typer strategier for endring av holdninger og atferd:

- Den empirisk rasjonelle
- Den normative relærende
- Den makt-/tvangspregede

²⁶ Fischer & Sortland (2001) s. 144-145

Den empiriske rasjonelle strategien går ut fra teorien om at dersom mennesker bare får den nødvendige informasjonen, vil de velge å endre holdning/atferd.

Den normative relærende strategien realiserer fra antakelsen om at normer ligger til grunn for atferd, og at endring blir ført gjennom læringsprosessen der normer blir forandret og erstattes med nye.

Den makt-/tvangspregede strategien bygger på antakelsen om at endringene skjer ved at de med mindre makt i organisasjonen tilpasser seg kravene til dem med mer makt.²⁷

OU har en systemtilnærming til organisasjoner

Organisasjoner blir betraktet som åpne systemer. Det betyr at hver endring som blir gjennomført, uansett om det er i ett eller flere av delsystemene kan medføre endringer i andre delsystemer. Hver forandring i delsystemet vil kunne ha innvirkninger på de andre, i forhold med den sosiale omgivelsen. Det kan føre til forandring av status og rolle, ved at noen medlemmer i organisasjonen kan tilpasse seg raskere med den nye kunnskapen. Status- og rolleforandringen kan innføre nye rutiner for samarbeid og kommunikasjon som er viktig å være oppmerksom på. Enda viktigere er det at da kan være noen under OU-prosessen som føler seg forbigått eller overkjørt ved at statusen er redusert eller endret. Om ikke disse følelser blir tatt på alvor kan det skape nye problemer for organisasjonen.²⁸

OU er en databasert forandring

Ett av de viktigste kjennetegnene under endringsarbeid i en organisasjon, er dataene som organisasjonens medlemmer framskaffer om seg selv. Dette fører til at endringsagenten vektlegger opplæringen av organisasjonens medlemmer i prosedyre for innsamling, bearbeiding og bruk av data.²⁹

OU er erfaringsbasert

Det kjennetegnet går på antakelsen om at mennesker lærer bedre når ting gjennomføres på egenhånd. Ved å utføre disse, kan det reflektere over på andre med de erfaringene som de har tilegnet seg. I OU-arbeidet inviteres organisasjonens medlemmer til å reflektere over sammenhengen mellom intensjonene bak deres handlinger, det de faktisk gjør, og konsekvensene av handlingene. Læringsmodellen kan framstilles slik:

- Kunnskap
- Handling
- Refleksjon omkring handling
- Ny kunnskap
- Ny handling

Læringsmodellen betraktes som en kontinuerlig prosess, der kunnskapen og handling blir stadig testet før en finner fram måter å utføre ting på som kan bli rutiner.³⁰

²⁷ Fischer & Sortland (2001) s.145-146

²⁸ Fischer & Sortland (2001) s. 147

²⁹ Fischer & Sortland (2001) s.147-148

³⁰ Fischer & Sortland (2001) s.149

OU fokuserer på eksisterende grupper

En antakelse med OU-arbeidet er at det er gruppene som er ”the backbone” i organisasjonen, ikke enkeltindividene. For at organisasjonen skal kunne endre på normer, verdier osv er det avgjørende å drive endringsarbeid i forhold til gruppene som arbeider sammen daglig. Blant annet er det viktig pga av den individuelle atferd er grunnen til de kulturelle normer og verdier som eksisterer i arbeidsgruppen. Det kan føre til enkel forandring av gruppens normer og ha effekt på enkelte medlemmer i gruppen.³¹

Diagnose/problemanalyse

Under OU-prosessen er det en viktig regel som bør følges og som burde være en hovedregel når man går gjennom en sårn prosess: ”Ingen behandling uten diagnose”. Diagnose innebærer en grundig og omfattende analyse av status i organisasjonen og omgivelsen, der man fokuserer på svake, uheldige eller uhensiktsmessige forhold. Med analysen må den omfange alle de fem organisasjonskomponentene i ”Leavitts diamant” modellen.

MÅL/OPPGAVE

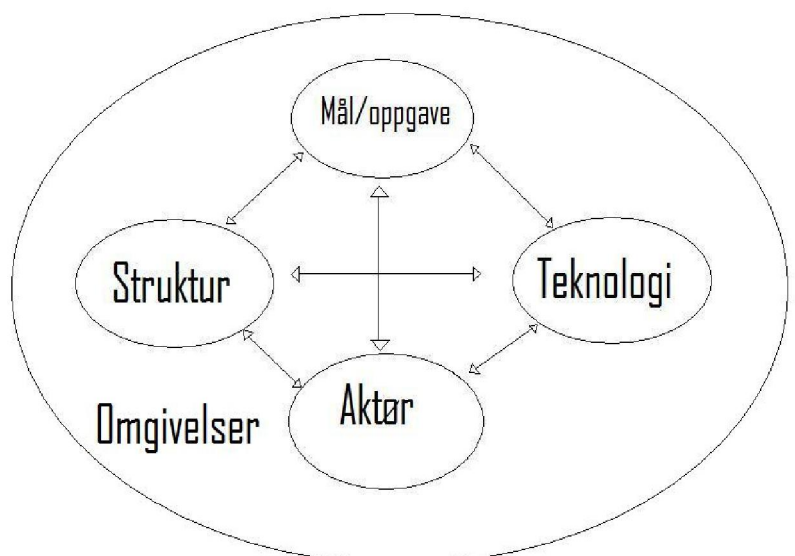
- Overordnede mål
- Operative mål
- Målenes presisjonsnivå
- Målenes målbarhet
- Enighet/uenighet om mål
- Stabile/ustabile mål?
- Målenes egenhet som styringsredskap

STRUKTUR

- Arbeids- og myndighetsfordeling
- Oppgavefordeling/spesialisering
- Kommunikasjonsformer
- Styring- og ledelsesformer
- Hierarkisk struktur
- Møtesystem

TEKNOLOGI

- Personalressurser
- Kompetanse/kunnskap
- Bygninger/fysisk utrustning



³¹ Fischer & Sortland (2001) s.149-15

- Maskine, teknisk utstyr
- Metoder og prosedyrer

AKTØR

- Holdninger og verdier
- Interesse og motivasjon
- Læringsmotivasjon og læringsvilje
- Klima og organisasjonskultur
- Sosiale nettverk

OMGIVELSER/YTRE MILJØ

- Politiske, økonomiske sosiale og kulturelle forhold
- Leverandør, kunder, konkurrenter, klienter, ”publikum” osv
- Utviklingstendenser: stabilitet eller uro

Det er andre grunner til å legge betydelig arbeid i problemanalysen₃:

1. Den bidrar til en grundigere og mer helhetlig organisasjonsforståelse både blant ledere og underordnede.
2. Den skaper økt problemerkjenning ved at svakheter og mangler bringes fram i lyset
3. Den etablerer et startpunkt som resultatene senere kan holdes opp mot.

Dette punktet er for å kunne vurdere virkningen av endringene i organisasjonen.

4. Den kan forhindre en tilfeldig og usammenhengende forandringsprosess.
5. Den kan understreke prosjektets seriøsitet.³²

Målformulering

Med diagnose delen i boks er det større muligheter til å fokusere på de store og små problemer og svakheter organisasjonen kan ha. Da er muligheten å utarbeide langsiktige og operative mål for videre utviklingsarbeid. Målene har flere funksjoner, avhengig av hvor godt der er utformet:

- De virker legitimerende for prosjektet ved å fortelle de berørte og andre hvilke intensjoner man har i retning av å bruke ressurser til forbedringer.
- De etablerer et bilde av en ønskelig fremtid. Dette kan ha en viktig motiverende funksjon.
- De kan virke som en vurderingsstandard for etterfølgende evaluering av prosjektets resultater.
- De kan være konkret retningsgivende for den enkelte deltager i prosjektarbeidet.

Målene skal være retningsgivende, motiverende og legitimerende. Disse funksjonene er viktige for å formulere målformingsfasen.³³

Problemløsning

³² Lyngdal (1992) s.15-20

³³ Lyngdal (1992) s. 20-21

Gjennom diagnosen finner man ut problemer, svakheter og det som mangler i organisasjonen. Man finner ut de langsiktige og kortsiktige forandringsmål, og minsker avstanden mellom idealer og realiteter. Det kan være mange ulike virkemidler som må endres, som lederutvikling og ledertrening, opplæring og ressursutvikling, omorganisering, forbedring av arbeidsmiljøet både fysisk og sosialt, nye belønningssystemer, nye kommunikasjonsformer, gruppeutvikling, bedre samarbeidsordninger, omprioritering av mål og oppgaver, strategiske analyser og planlegging.

Hvis en skal satse på de kunnskapene, erfaringene og ideene som ikke har vært i bruk av aktørene i organisasjonen. Det kalles for "deltagerstrategien". Aktiv problemløsning blant de som arbeider i organisasjonen kan være grunnleggende for effektivisering i organisasjonsutvikling. Ved forandring så utelukkes lederens motivasjon, evne og vilje forkastes som bærende prinsipper.

Gruppebasert problemløsning er vanlig i en organisasjonsutviklingsprosess. Ledere og ansatte kan arbeide sammen som en prosjektgruppe eller problemløsningsgruppe eller noe lignendes med formål til å finne fram løsninger på problemer.³⁴

Iverksetting/gjennomføring

En manglende gjennomføring av et OU-prosjekt er noe av det verste som kan skje i en organisasjon. Under gjennomføring av problemløsningsfasen er menneske i organisasjonen engasjert for å finne løsninger. Forventningene om positive forandringer som skjer i organisasjonen har etablert seg opp gjennom hele prosjektet. Viss ikke noe blir gjort, og at de nødvendige ressursene ikke blir disponert for å realisere løsningene, er det et grunnlag for ikke å sette i gang prosjektet.

Et greit prinsipp er å la de berørte av forandringene få delta i gjennomføringen. Fordelen der er at de får nyttiggjøres spesialkompetanse og erfaringer, i tillegg til en bedre tilpasning i det praktiske. Det kan også føre til positiv holdning og større engasjement.

De som er gjennomføringsansvarlig kan være noen i organisasjonen eller en utpekt som kan ta seg av forpliktelsene.

Forventningene av resultater er som oftest positive, men i realiteten kan det føre til det motsatte. Under gjennomføringen kan det dukke opp små og store komplikasjoner som skaper forsinkelse til de ønskede virkninger i organisasjonen. Det man kan gjøre i en slik situasjon er å starte med de enklest gjennomførbare tiltak til forandring. Selv om det kan dreie seg om små ting kan det vise seg nyttig.³⁵

Evaluering

Når man har kommet mot enden av fasen bør OU-prosjektene foreta en evaluering eller vurdering. Grundige og systematiske evalueringer på fastlagte stadier i prosjektet har flere viktige funksjoner:

- Ledere, "pådrivere" og folk vet at de på et nærmere angitt tidspunkt skal klargjøre for aktiviteter og resultater.
- Prosjektets sterke og svake sider fokuseres. Dette kan forsterke tilliten til opplegget eller fremtvinge nødvendige kursendring eller justering
- Positive og negative resultater dokumenteres og gir svar på om det nytter.

³⁴ Lyngdal (1992) s.21-25

³⁵ Lyngdal (1992) s.25-27

- Systematisk og grundig evaluering gir karakter av en viss vitenskapelighet. Dette understreker prosjektets seriøse intensjoner, saklighet og faglig basis
- Jevnlige evalueringer øker følelsen av kontinuitet og videreføring. OU som en vedvarende prosess fremheves.

Evalueringen kan være lik analysefasen angående innhold og metodikk, men legger mer vekt på prosessen og prosjekthendelsene. Angående de sosiale, administrative og tekniske systemer må analyseres for å få en konkret vurdering og resultat om prosessen har klart å nå målsettingene organisasjonen har fastsatt.³⁶

I begynnelsen ble OU av mange betraktet som den eneste riktige måten å endre organisasjoner på. Etter hvert som konsulenter forsøkte å gjennomføre slike prosjekter og forskere evaluerte dem, fikk man forståelse for at OU kun var nyttig når visse forutsetninger var tilstede. French og Bell, (1984) oppsummerer sentrale forutsetninger for at OU-prosjekter skal være vellykkede:³⁷

1. Sentrale aktører i eller utenfor organisasjonen må oppleve at det er problemer som man må løse. Hvis disse ikke opplever en viss "krise", blir endring vanskelig.
2. Ledelsen, eller i alle fall en dominerende koalisjon, må gi sin støtte til endringen. Hvis den formelle ledelsen signaliserer manglende interesse, vil det ofte få en negativ effekt på utviklingsprosessen.
3. Bred deltakelse av både ansatte og mellomledere
4. Endringene kjennetegnes av at man starter i det små, gjerne med noen mindre betydelige endringer, og at man forsøker å bygge på disse. Dette innebærer en inkrementell holdning til endring, der man raskt forsøker å få en liten endring, og slik kan skape et godt klima for senere og større endringer.
5. Åpenhet omkring de teknikker og metoder som anvendes i prosjektet.
6. Understreking av at endring ofte ikke er så forskjellig fra det man gjør til daglig. Endring representerer ikke alltid noe helt nytt, men er ofte en justering av tidligere aktiviteter.
7. Det benyttes ofte eksterne konsulenter til å bistå i endringsprosjekter, men da ikke som eksperter som kommer med forslag til løsninger. Konsulentene fungerer mer som prosessutviklere, og legger til rette for at ansatte og ledere møtes på de riktige arenaene.
8. Organisasjonen setter av tid og ressurser til å drive fram prosessen, og det legges ressurser i å utvikle kompetanse internt i organisasjonen.

Kritikk mot OU-prosessen

OU har møtt kritikk fra mange hold. Det har blitt sagt at OU ikke er en enhetlig strategi, men egentlig inneholder en masse løsrevne tiltak hentet fra flere fagdisipliner, at man har overfokuset betydningen av det sosiale systemet, ofte på bekostning av andre organisasjonsforhold som struktur og teknologi, at man har vært for fokusert på interne endringer og sett bort fra forholdet til omgivelsene, og at man har et for positivt og naivt menneskesyn. OU-tradisjonen blir også kritisert for å overse to helt sentrale situasjonsfaktorer;

³⁶ Lyngdal (1992) s. 28-30

³⁷ Jacobsen og Thorsvik 2008, s.372-373

- a) At endring ikke alltid skjer gjennom samarbeid, men at endringsprosesser ofte preges av sterk og vedvarende konflikt og utilsørt maktbruk, og
- b) At organisasjoner ikke alltid har tid til å legge opp endringsprosesser som vektlegger bred deltakelse og inkrementell endring.

Den mest sentrale kritikken mot OU-tradisjonen går likevel på at den framstår som en universell strategi uansett hvilke utfordringer en organisasjon står ovenfor.³⁸

Forutsetningene for en vellykket, planlagt endring inneholder en fellesnevner av trekk for å skape en suksess;

- 1) Det er skapt en følelse av krise, det vil si at det er en utbredt oppfatning i organisasjonen at det er behov for endring, at ”det går galt hvis vi ikke gjør noe”.
- 2) Det er formulert en relativt klar visjon for hva man skal oppnå ved endringene, og denne er kommunisert bredt ut i organisasjonen.
- 3) Det kommuniseres ut i hele organisasjonen hva som skal endres, samtidig som det legges like stor vekt på å kommunisere hva som skal forbli stabilt. På denne måten skapes det ikke en følelse av at ”nå skal alt bli nytt”, men heller av at noe skal endres mens noe annet skal være som før.
- 4) Det er en klar og sterk koalisjon bak endringen, noe som betyr at det er mobilisert makt til å overkjøre eventuell motstand. Ekstra viktig er det at de som blir spesielt berørt av endringen, trekkes med i denne koalisjonen.
- 5) At endringsprosessen starter med små skritt som har stor sannsynlighet for å lykkes. Når man først har oppnådd det første målet, må dette kommuniseres ut i organisasjonen.
- 6) Stadig understrekning av sammenhengene mellom de endringer som foretas og de positive resultatene man oppnår, samtidig som eventuelle feiltrinn tones ned.

Her legges det mye vekt på kommunikasjon og på selektiv bruk av informasjon.³⁹

Endringsprosesser og endringsstrategier

Endringsstrategier

Vi kan klassifisere endringsstrategier langs to dimensjoner, 1) omfang, 2) om endringsprosessen er basert på samarbeid og tvang eller på ordre og tvang. Om man kombinerer dimensjonene har er det i følge Jacobsen og Thorsvik mulighet for fire hovedtyper endringsstrategi:

	Revolusjon	Evolusjon
Basis i ordre og tvang	Diktatorisk omforming	Tvungen omforming
Basis i samarbeid og konsultasjon	Karismatisk omforming	Deltagende utvikling

⁴⁰⁾

Diktatorisk omforming

Diktatorisk reorientering vil si å konstruere en strategisk reorientering. Denne strategien er basert på antagelser om rasjonalitet og konsentrert makt. Ved bruk av denne strategien vil det

³⁸ Jacobsen og Thorsvik 2008, s.373-374

³⁹ Jacobsen og Thorsvik 2008, s.374-375

⁴⁰ Jacobsen, I. Thorsvik, J. 2008, Figur 11.4 side 364 Hvordan organisasjoner fungerer. Utgave 3. fagbokforlaget.

være liten åpenhet for alternative synspunkt, deltagelse og innflytelse fra de ansatte i organisasjonen. Det er stor sannsynlighet for at ledelsen vil møte motstand ved bruk av denne strategien, og at arbeiderne vil føle seg overkjørt.

Karismatisk utforming

Ved å nytte seg av en karismatisk person når man skal gjennomføre en endring kan større revolusjonerende endringer gjøres med minst mulig motstand. Problemet med denne strategien er at det ikke er lett å definere en slik leder og få tak i den når det trengs.

Tvungen utvikling

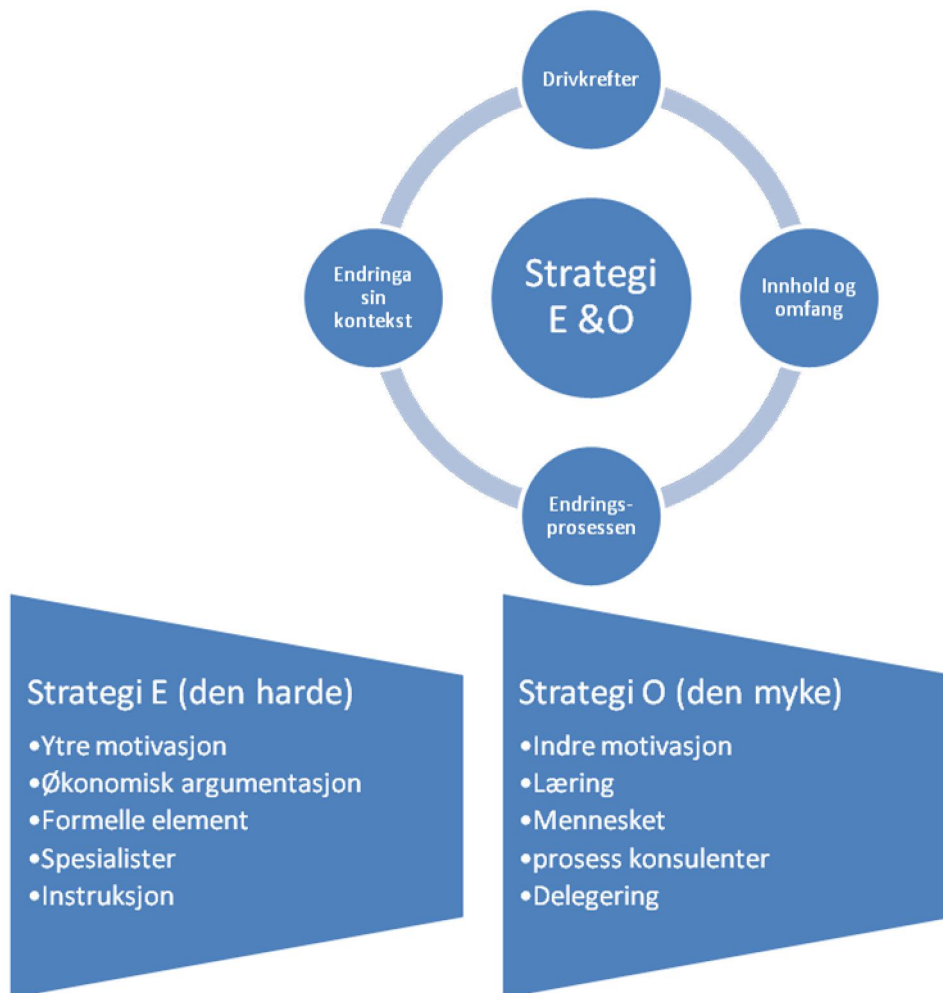
Dette er en type utvikling der endringene skjer etter ordre fra ledelsen i små sammenhengende steg. Selv om disse endringene isolert sett vil virke relativt små, kan de møte svært stor motstand både ifra enkeltpersoner og grupper innad i organisasjonen. Dette vil igjen føre til at det vil bli vanskelig å oppnå et optimalt samarbeid. Lederen vil utforme en klar plan, som han deretter vil tvinge frem over tid.

Deltagende utvikling

I deltagende utvikling er det ikke bare ledelsen som er med på endringen, det er et hovedpoeng at alle i organisasjonen har et visst ansvar for organisasjonens utvikling. Ettersom at alle skal være deltagende må de ansatte trekkes aktivt med gjennom hele endringsprosessen.

Strategi E & O

Jacobsen har en annen teori for endringsstrategi, han mener at en kan dele inn i to hovedtyper som han har kalt strategi E (Økonomisk perspektiv) og strategi O (Organisatorisk perspektiv). For å forklare hva endringen omfatter kan man bruke denne modellen:



Strategi E er formelt styrt av toppledinga som danner en grunnleggende tanke og strategi rundt endringen. Toppleidelsen utarbeider en løsning på problemet som organisasjonen står ovenfor og i verksetter de der etter i organisasjonen. En endringsprosess utført etter strategi E er en lineær prosess der en er avhengig av at noe skjer før en kan starte på neste fase. En endringsprosess etter strategi E starter med en analyse av situasjonen der en vurderer hva som er potensielle problem, muligheter og avgrensinger. I fasen etter må man skape et mål for hva en ønsker å oppnå, deretter må en se hvilke løsningsgrad en har å forholde seg til, vurdering av hvilke konsekvenser de ulike løsningene vil ha for det endelige resultatet – hvordan kan en klare å nå målet på best mulig måte, en velger den løsinga som ser ut til å gi best resultat og iverksetter den i organisasjonen. Endring som skjer i ved bruk av strategi E krever grundig planlegging. For at en skal kunne planlegge å iverksette mål og tiltak er det nødvendig med grundig analyse av det som en forutser. Hvilken grad har en mulighet til forbedring og hvor har man avgrensinger. En systematisk gjennomgang av disse faktorene kan en utarbeide gjennom grundige analyser, en bør nytte to ulike analysemodeller alt etter hva en skal analysere – om det er interne eller eksterne forhold. En PEST- analyse (politiske, økonomiske, sosiokulturelle og teknologiske forhold), eller ei SWOT- analyse (Styrker, Svakheter, muligheter og trusler), er eksempel på analysemodeller som egner seg bra i dette tilfellet, der førstnevnte er en ekstern analyse og sistnevnte er en intern analyse. Denne strategien kan ofte betraktes som ”hard” ettersom det her ikke først og fremst er de tilsette det blir tatt hensyn til, men organisasjonens overlevelse og inntjening.

Mer om strategi O:

Strategi O skiller seg klart ifra det som er de sentrale kjennetegnene ved strategi E. I strategi O er det vanlig å se på en endring som en kontinuerlig prosess, ikke som et engangsføretak. En kan sjå at ved bruk av denne typen endringsstrategi er de tilsette i mye større grad involverte når det gjelder forhandling, målsetting og oppbygging av endringsprosessen. Ettersom en ser på endring som en kontinuerlig prosess i strategi O kan en gå flere runder gjennom same prosess før en har oppnådd ønsket resultat. Det er en tydelig sammenheng mellom de fire faktorene i prosessen, konkret erfaring, reflektert observasjon, abstrahering og generalisering og aktiv eksperimentering.⁴¹ I det tilfellet en bruker strategi O er det fordi en kan betrakte organisasjonen som ikke levende organisme som stadig utvikler seg framfor å gå ut ifrå at den er ikke ”maskin” som ikke kan designe og redigere etter egne behov. Det er viktig at ikke hele tiden tilpasser organisasjonens omgivelser gjennom kontinuerlig endring. I motsetning til strategi E vil strategi O ha et heilt annet fokus på lederens rolle gjennom endringsprosessen, i strategi E er det toppleder som vedtar at ei endring skal skje og i verksetter den, det vil ikke dermed sei at lederen ikke har noen funksjon i strategi O men der imot at han her motiverer sine underordna til å engasjere seg aktivt i prosessen. Gjennom kontinuerlig små eksperimentering kan ikke hele tiden vurdere om de tiltakene som blir satt i verk leder fram i mot organisasjonens visjon.

Det en ser ut i fra de to teoriene om endringsstrategi er at det er mye likt mellom Jacobsen og Torsvik sin modell med fire element og Jacobsen sin modell med to perspektiv. Strategi E tilsvarer mye av det samme som vi ser i Jacobsen og Thorsviks diktatorisk og tvungen omforming og Strategi O tilsvarer mye av det samme som J&T sin karismatiske omforming og deltagende utvikling.

Strategi

Strategi er et tema som omfatter viktige, langsiktige beslutninger og handlinger som påvirker en organisasjons utvikling på sikt. Med strategi opptar de naturlige alle styrende organer og ”topp” ledelsen i organisasjonen, men fordi det omhandler organisasjonens ve og vel på lang sikt, er det også et tema som naturlig opptar alle organisasjonens sentrale interessenter. Dette gjeld både internt og eksternt. (Løwendahl & Wenstøp, 2003, s.12, andre avsnitt)

Strategi for ulike organisasjoner

Et av de viktigste spørsmålene en må stille seg, når man skal se på om en modell eller et analyseverktøy passer for den aktuelle virksomhet, er hva som er det overordnede målet for den aktuelle virksomheten. Det er en grunn til å legge stor vekt med mål og målformulering.⁴²

⁴¹ Dag Ingvar Jacobsen, Organisasjon og endringsledelse, Fagbokforlaget 4 opplag 2009, side 198

⁴² Løwendahl & Wenstøp (2003) s.60

Når målsetningene er avklart så fortsetter man til neste trinn som er utviklingen av strategiske programmer. Prosessen blir da den samme, bortsett fra at man involverer studielederne angående utviklingen og det økonomiske.

Metode

Valg av forskningsdesign

Vi har tre hovedtyper forskningsdesign, eksplorativt-, deskriptivt- og kasuelt design.

Eksplorativt design er utforskende, dette brukes når en har en uklar karakter av problemet. En mulighet for å få større klarhet kan være gjennomgang av sekundærdata eller gjennomføring av personlig intervju.

Deskriptivt design er beskrivende, en benytter denne typen design om karakteren i problemet er klart. Denne formen er veldig vanlig å bruke dersom en skal beskrive eller kartlegge ett marked. Benytter en beskrivende design vet en på forhånd hva en skal spørre om og en er som regel ute etter tall eller fakta.

Kasuale design tek utgangspunkt i årsak eller virkning, her må karakteren i problemet være klar, og problemstillingen være av grunn eller virkningstypen. Når en gjør undersøkelser der en benytter kasuale design kan det ofte bli kostbart, samtidig er det lett at det oppstår måleproblemer.

Dagens samfunnsforskning er i stor grad basert på disse tre forskningsdesignene, det kan ofte være nyttig å gjøre en kombinasjon av de. Problemstillingen er avgjørende for hvilket design en velger, er den klar og strukturert og skal en forholde seg til variabler som ligger bak? Vi har valgt å benytte både eksplorativt-, og deskriptivt design ettersom vi først måtte danne oss et bilde av hva OU prosessen gikk ut på og hvem vi skulle / burde snakke med for å få mer informasjon. Vi valgte å lese gjennom det vi fant av sekundærdata knytt til OU prosessen på internett for å danne oss ett bilde av hva det hele gikk ut på. Etter å ha gjort dette ble det lettere for oss å vite hva vi skulle spørre om for å få svar på den problemstillingen vi hadde. Vi startet derfor med eksplorativt design men benyttet oss etter hvert i større grad av deskriptivt design.

Hvordan skal vi samle datamateriale?

Når en skal samle datamateriale til en oppgave finns det ulike måter å få tak i disse dataene, en skiller mellom primærdata og sekundærdata. Sekundærdata er data som ved en tidligere anledning er samlet inn av andre til bruk som primærdata. Primærdata er informasjon en selv samler inn for å kunne besvare de spørsmålene som kreves for å løse problemstillingen i oppgaven.

All informasjon som blir samlet inn må vurderes nøye ut ifra om den har sikker reliabilitet og validitet. Validitet vil si gyldighet og pålitelighet til de måleinstrumentene vi bruker. For å vurdere validiteten kan man bruke fem ulike måleenheter. Begreps validitet som vil si å undersøke sammenhengen mellom teoretiske begrep og om det er mulig å gjøre det målbart ved hjelp av observasjon eller eksperimentering, innholdsvaliditet er hvilken grad den målemetoden vi bruker dekker teorien vi har lagt til grunn, overflatevaliditet uttrykker hva man ønsker å oppnå med målingene, statistisk konklusjonsvaliditet forteller oss om vi har ett

stort nok grunnlag statistisk sett til å trekke de konklusjonene vi gjør, reliabilitet sier oss noe om hvor vidt en måling eller et eksperiment vil gi tilsvarende de samme resultatene om de gjentas, her er det viktig å huske på at alle målinger har en potensiell feilmargin og desto mindre vi klarer å plukke ut tilfeldige feil – desto mer reliabel vil en undersøkelse være.

Sekundærdata

Sekunderdata er datamateriale som er samlet inn av noen andre, ofte til bruk for andre formål. Dette er datamateriale som er enklere og raskere å samle og det er veldig sjelden det er dyrere enn primærdata, ved tanke på blant annet tidsbruk og reiseutgifter. Selv om datamaterial er samlet inn og brukt i andre sammenhenger må en ikke glemme at, det også her kan være en potensiell feilmargin. Det som kan være en feilkilde i sekundærdata er for eksempel utvalgsfeil og ikke utvalgs feil, feil som ugyldig gjør dataene, feil som krever at dataene blir omformulert, feil som reduserer reliabiliteten.⁴⁵

Primærdata

Primerdata er datamaterial man innhenter selv gjennom til dømes intervju og spørreundersøkelser.

Når en skal innhente primerdata må en ta utgangspunkt i problemstillingen – hva er det en vil ha svar på? En kan velge mellom to ulike metoder for å samle informasjon: kvalitativ og kvantitativ undersøkelse, eller en kan ta utgangspunkt i en blanding av disse to. Alle fenomen kan betraktes gjennom både en kvalitativ og en kvantitativ synsvinkel, det er data og informasjon en er ute etter som avgjør metode valget.

Vi har benyttet oss både av primærdata og sekundærdata i arbeidet med oppgaven vår. Alle referat fra styremøter, høringsutkastene fra hver avdeling og selve målsettingen for hele OU prosessen har vært mulig å hente på internett. Vi startet grunnleggende med å lese igjennom det vi fant av sekundærdata som vi trodde kunne ha en betydning for oss for videre arbeid med oppgaven. Etter dette så vi det nødvendig å innhente primærdata for å få konkrete svar på det vi var ute etter.

Innhenting av primærdata

Når en skal innhente primærdata kan en gjøre det enten kvalitativt eller kvantitativt, som nevnt tidligere kommer dette an på hvordan problemstillingen er formulert og hva man er ute etter å få svar på. Er det nødvendig med informasjon som skaper forståelse eller er vi opptatt av å kunne måle variabler ved ett fenomen dette er sentralt når en skal velge hvordan datamaterialet skal innhentes.

Kvalitativ undersøkelse

En kvalitativ undersøkelse går i dybden på det en skal undersøke og blir ofte brukt til beskrivelse og analyse av sammenhenger ved ulike fenomen. I motsetning til kvantitative data der man ønsker nøyaktighet vil en i kvalitativt data material ønske fullstendighet, og en ønsker svar på hva som skjer, hvorfor det skjer og hvordan det har skjedd fremfor hvor mange som mener det samme.⁴⁶ Det er flere ulike måter å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse på: dybdeintervju, fokusgrupper og observasjon er noen eksempel. Et dybdeintervju er en dialog

⁴⁵ Gipsrud Geir, Olsson Ulf H., Silkoset Ragnhild, Metode og data analyse, Høyskoleforlaget AS 2004, 6.opplag 2010.

⁴⁶ Gipsrud Geir, Olsson Ulf H., Silkoset Ragnhild, Metode og data analyse, Høyskoleforlaget AS 2004, 6.opplag 2010. side 98

mellom forsker og intervjuobjekt der formålet er å søke forståing. Et dybdeintervju kan gjennomføres på ulike måter. Ved å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse vil en få mye større grad av nøyaktighet i de svarene en får enn en ville fått gjennom en kvantitativ undersøkelse der det er vanlig å bruke spørreskjema. En kan utføre en kvalitativ undersøkelse på flere måter;

Dybdeintervju med enkeltperson eller med en gruppe

Grunnlaget for utføring av dybdeintervju er at vi i dette tilfellet ønsker å fokusere på respondentens personlige erfaringer innenfor det feltet vi undersøker, og samtidig fremheve eventuelle meninger vedkommende har om det som foregår. Dette er en svært tidkrevende og mulig kostbar måte å innhente primærdata på. Individuelle intervju sett i forhold til fokusgrupper vil være det som kreves mest ettersom du her må ta for deg en og en i stedet for å kunne intervju flere på en gang. Det finnes både fordeler og ulemper når det gjelder fokusgrupper versus individuelle intervju. Fordelene med individuelle intervju fremfor fokusgrupper er at du som forsker har større mulighet til å styre samtalen i den retningen du ønsker, respondenten har her mer tid til rådighet når han skal besvare de spørsmålene du stiller, og du unngår at respondenten sine svar blir påvirket av de andre i gruppen.

I et individuelt intervju vil det og være større sannsynlighet for at respondenten vil åpne seg og tørre å si akkurat hva han mener. På grunn av dette er det viktig å tenke over hvor sensitive de opplysningene du ønsker å undersøke er. Er det stor grad av sensitivitet i det temaet du ønsker å undersøke, er det et godt grunnlag for å velge individuelle intervju fremfor fokusgrupper. Ulempene med individuelle intervju fremfor gruppeintervju er blant annet høyere kostnader, større tidsbruk og at moderatoren kan begrense og hemme respondentene. Fordelen med fokusgrupper fremfor individuelt intervju kan være at respondentene kommer med informasjon du ikke hadde regnet med, de påvirker hverandre noe som kan være både positivt og negativt. Ved at noen sier noe kan en annen komme på noe han ellers ikke ville ha kommet på.⁴⁷

Observasjon

Om en velger å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse der en nytter observasjon som undersøkelses metode observerer du organisasjoner eller personer i ett gitt tidsrom for å kunne analysere utviklingen gjennom det tidsrommet. Observasjon kan brukes både i kvantitativ og kvalitativ datainnsamling, ved bruk i kvantitativ datainnsamling kommer som regel observasjon etter at spørreundersøkelsen er gjennomført, på den måten kan en vite hva en skal se etter. Ved bruk av observasjon i kvalitativ undersøkelse er det en mye større fleksibilitet for hva en skal se etter, ettersom det her ikke er bestemt på forhånd hva en skal se etter.⁴⁸

Kvantitativ

Her er det fokus på antall respondenter og en er i større grad opptatt av å få konkrete svar på akkurat det man spør om. Kvantitative undersøkelser blir brukt når en ønsker å måle noe. Kvantitativt datamateriale kan uttrykkes i tall og mengdeenheter. Nøyaktighet er ett stikkord som står veldig sentralt i kvantitative undersøkelser, er en ikke nøyaktig nokk risikerer en at hele undersøkelsen blir invalid. Det som kjennetegner kvantitative undersøkelsen er at forskeren må ha forkunnskaper nokk til å vite hva han skal stille spørsmål ved og eventuelt

⁴⁷ Gipsrud Geir, Olsson Ulf H., Silkoset Ragnhild, Metode og data analyse, Høyskoleforlaget AS 2004, 6.opplag 2010.

⁴⁸ Gipsrud Geir, Olsson Ulf H., Silkoset Ragnhild, Metode og data analyse, Høyskoleforlaget AS 2004, 6.opplag 2010. side 97 og 98

hva han skal se etter. For at en skal kunne bruke kvantitativ undersøkelse er det en forutsetning at en tror resultatene kan måles opp imot hverandre, ved resultatet gjentas flere ganger. Det er vanlig at en ”forenkler” virkeligheten når en skal utforme en slik undersøkelse.

Spørreskjema

Spørreskjema er den mest brukte kvalitative undersøkelsesmetoden. Her har forskeren på forhånd forberedt konkrete spørsmål med svaralternativer. Denne undersøkelsen er ofte ganske effektiv, ut ifra en populasjon har en trukket ett utvalg som alle får samme spørsmål og svaralternativ. Etter gjennomføringen analyseres dataene ut ifra hvor mange som har likt og ulikt syn på ett fenomen. I motsetning til kvalitative undersøkelser er det her lite fleksibilitet når respondenten skal avgi svar.

I mange tilfeller kan det være lurt å kombinere kvalitative og kvantitative metoder, en kvalitativ undersøkelse i forkant av en kvantitativ kan gi hjelp til å finne ut hva som kan være gunstig å spørre om i en kvantitativ undersøkelse. På denne måten kan vi få større utbytte av den kvantitative undersøkelsen.⁴⁹

I vår oppgave har vi valgt å ta utgangspunkt i kvalitativ tilnærming av informanten. Dette fordi vi føler at bruk av en eventuell kvantitativ undersøkelse vil føre til unøyaktighet i denne sammenheng, vi hadde risikert at vi ikke ville få svar på det vi var ute etter og ville dermed ikke hatt muligheten til å stille tilleggsspørsmål om det var noe vi ville ha klarhet i. Vi er ikke først og fremst ute etter et målbart resultat, men ønsker derimot å skape forståing for de ulike oppfatningene folk har av prosessen. Ettersom de temaet vi tar opp er basert på individuelle meninger valgte vi individuelt intervju fremfor gruppeintervju, dette førte til at datainnsamlingen strakk litt ut, men vi føler at vi sitter igjen med et godt resultat etter endt arbeid. Observasjon var ikke aktuelt for vårt vedkommende i det hele tatt ettersom det er et helhetlig bilde av prosessen vi er på jakt etter, samtidig ville dette blitt vanskelig å gjennomføre.

Undersøkelsens troverdighet

Når en skal vurdere om en undersøkelse er troverdig brukes begrepene validitet og reliabilitet ut i fra dette kan en se graden av pålitelighet og gyldighet.

Validitet

Handler om i hvilken grad man måler det man ønsker å måle.

Reliabilitet

Handler om hvorvidt en undersøkelse vil gi samme resultat om den blir gjentatt flere ganger. En undersøkelse har større reliabilitet dess mindre tilfeldige svarene er.

Populasjon

Populasjon er hele målgruppen en ønsker å innhente informasjon om. I vårt tilfelle er alle som kan bli påvirket av OU prosessen en del av populasjonen, det vil si alle ansatte og studenter ved HSF.

Utvalg

Utvalget er den delen av populasjonen en velger ut som respondenter, desto større andel av

⁴⁹ Gipsrud Geir, Olsson Ulf H., Silkoset Ragnhild, Metode og data analyse, Høyskoleforlaget AS 2004, 6.opplag 2010., side 113

populasjonen som er en del av utvalget vil gjøre utvalget mer troverdig. En bruker gjerne ett utvalg i de situasjoner der en ikke ser det nødvendig eller gjennomførbart å ta for seg hele populasjonen.

Vi har valgt å intervju en fra hver avdeling for å undersøke om det er ulikt syn på prosessen mellom avdelingene. I tillegg har vi valgt å intervju administrasjon og andre tilsatte som har tatt del i prosessen. Dessverre var det noen av de vi hadde planlagt å intervju som ikke hadde muligheten til å stille opp av ulike årsaker, dette har ført til at det er mulig vi har mistet en informasjonskilde fra en avdeling og en som har en sentral rolle i prosessen. Vi mener likevel at vi har fått ett variert og godt innblikk i prosessen.

Utvalgsheter er de som er målgruppen for undersøkelsen som skal gjennomføres.

Utvalgsstørrelse Hvor mange skal undersøkelsen gjennomføres på? Vi hadde i utgangspunktet valgt å gjennomføre ni dybdeintervju, men ettersom det var to som ikke hadde muligheten til å stille opp, ble undersøkelsen vår bestående av sju respondenter.

Utvalgsmetode Hvordan skal vi gjøre utvalget? Med tanke på at vi ønsket innblikk fra ulike synsfelt valgte vi at vi skulle intervju en sentral person fra hver avdeling. Samt noen av de som hadde sentrale roller i forhold til prosessen, der ønsket vi å ta for oss ledelse og administrasjon og tilsatte.

Utvalgsmedia Hvordan skal vi nå utvalget? Når vi skulle komme i kontakt med utvalget sendte vi først en e-post til alle de aktuelle respondentene der vi avtalte hvor og når vi skulle møtes. Vi hadde ett tilfelle der vedkommende ikke svarte og prøvde derfor å ta kontakt på telefon. Etter gjentatte forsøk uten hell gav vi opp vedkommende. Ett av intervjuene ble gjennomført over telefon, i alle de andre tilfellene har vi møtt og snakket ”ansikt til ansikt” med alle respondentene.

Potensielle feilkilder ved en forskningsundersøkelse

Når en gjennomfører en undersøkelse er det flere faktorer som kan være potensielle feilkilder, om vi ikke er oppmerksom på disse kan det føre til mindre reliabilitet og validitet i undersøkelsen. De fire faktorene vi må ha øynene spesielt åpne for er validitetsfeil, reliabilitetsfeil, feil i utvalgsmetode og feil i dataregistrering. Vi har gjennom hele prosessen vært oppmerksom på disse potensielle feilkildene og etter gjennomført arbeid er vi ganske sikre på at det er liten grad av feilkilder i forhold til den informasjonen vi har samlet inn. Når det gjelder feil i utvalgsmetode hadde vi som sagt to frafall, noe som kan ha påvirket resultatet i mindre grad, vi mener likevel at dette ikke kan være utslagsgivende for resultatet.

Forskingsetikk

”Et sett av normer som skal sikre at den vitenskapelige virksomheten er moralsk forsvarlig”⁵⁰

Forskeren sin rolle

Når en skal gjennomføre en undersøkelse er det viktig at de som blir spurt om å være respondenter blir godt informert når det gjelder formålet med undersøkelsen og hva resultatet skal brukes til. Det skal informeres om at det er mulig å trekke seg om en ikke vil delta, dette kan gjøres før undersøkelsen starter men også om respondenten vil det underveis. Det er

⁵⁰ Grønmo Sigmund, Samfunnsvitenskapelige metoder, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke A/S 2004, side 416

viktig å passe på at det ikke blir fysiske eller psykiske skadevirkninger for respondenten sin del i forbindelse med undersøkelsen. Hvorvidt informasjon skal offentliggjøres eller ikke skal klarlegges på forhånd, og respondenten bør få muligheten til å signere ett samtykkeskjema der han eller hun bekrefter at de godkjenner videre bruk av den informasjonen som kommer frem. Om ikke vedkommende ønsker det skal vedkommende ikke navngis, informasjon kan da bli fremlagt ved å bruke ugjenkjennelige navn som til eksempel informant 1 og informant to også videre. Om dette gjøres skal heller ikke informasjon kunne spores tilbake til enkeltperson, opplysninger som kan avsløre identitet skal anonymiseres.⁵¹

I vårt tilfelle har vi valgt å anonymisere respondentene våre fra offentligheten ettersom vi undersøker et tema som for noen kan gi uttrykk for sensitiv informasjon. Ved innlevering av oppgaven legger vi ved intervjuet i sin helhet, dette er det bare sensor som får muligheten til å lese og det vil deretter bli makulert. Vi har fått samtykke fra samtlige om å legge ved ett sammendrag av intervjuene, disse vil vi anonymisere med ugjenkjennelige navn slik at de ikke kan spores tilbake til enkeltpersoner, de vil følge oppgaven. Vi har spurt om løyve til å ta opp intervjuene på bånd for renskrivning, disse ble slettet etter endt arbeid. Vi vil sørge for at den undersøkelsen vi har gjort ikke vil få negativtrettede konsekvenser for våre respondenter, vi ønsker å gjøre konsekvensrisikoen ved utforming, gjennomføring og etterarbeid av undersøkelsen minst mulig, og de valgene vi har tatt har vært godt gjennomtenkte.

Narrativ analyse

Innholdsanalyse er en statisk kartlegging og analyse. Tekster ”brytes opp” i kategorier, der hver kategori kan anta ulike verdier. Narrativ analyse er derimot fokusert på prosesser, og er dermed dynamisk i sin grunnleggende form. Antagelsen som ligger under denne formen for analyse, er at virkeligheten bedre kan deles inn i sekvenser enn i kategorier. Med sekvenser menes hendelser- mennesker som handler i en spesiell sammenheng- som finner sted etter hverandre. Tidselementet blir dermed helt essensielt i denne formen for analyse. Narrative analyser følger ofte noen faste steg (Emden, 1998):

- De sentrale historieelementene identifiseres
- Alt som ikke danner et historieelement elimineres
- Historien leses så som en helhet for at vi skal finne hva som er budskapet

Narrativ analyse har sin bakgrunn i analyse av film og romaner og har bare i den senere tid blitt anvendt i noe stort omfang av atferdsvitenskapene.

Identifisering av hendelser

Det første poenget er å definere hva vi skal lete etter i en tekst når den betraktes som en historie. Viktigst er det at de aller fleste historier er noe som utfolder seg over tid, og som dermed har en begynnelse, et midtparti og en avslutning. Sagt på en annen måte: En historie består av sekvenser eller hendelser som skjer etter hverandre, og som henger sammen. Det første vi da skal lete etter, er de sentrale hendelser som kommer frem i teksten. Hva skjedde og hva var konsekvensene av det som skjedde? I det siste spørsmålet ligger det en antagelse om at hendelser fører til en forandring, det vil si at en hendelse fører til en ny tilstand på et senere tidspunkt. En narrativ analyse av en tekst forsøker da å klarlegge en kjede av hendelser

⁵¹ Grønmo Sigmund, Samfunnsvitenskapelige metoder, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke A/S 2004

som følger hverandre i tid, og der man går fra en tilstand til en annen. I første omgang foretas det ikke noen systematisk vurdering av hvorvidt de enkelte hendelser henger sammen eller ikke. Hvis man i utgangspunktet antar at alle hendelser henger sammen (kausalt), er det veldig lett å kun fokusere på hendelser som skjer etter hverandre i tid. Dermed blir det vanskeligere å få tak i parallelle hendelser. En parallell hendelse er en hendelse som i utgangspunktet er uavhengig av en annen hendelse på samme tidspunkt. Når den likevel bør med i analysen, er det fordi begge hendelser på ett tidspunkt kan få betydning for nye hendelser på et senere tidspunkt.

Tidspunkt	Hendelse
1. 19.november 2009	Styret på HSF oppnevner et utvalg som skal jobbe med prosessen. De skulle se på dagens organisering og legge frem tilråding om ny organisering.
2. 19.april 2010	Åpent møte på høgskolen med informasjon om OU-utvalgets innstilling
3. 24.juni 2010	Styreseminar sammen med ledergruppa om innstillinga fra OU-utvalget.
4. 5.august 2010	Brev til høringsinstansene utsendt av rektor
5. 23.september 2010	Styreseminar sammen med ledergruppa
6. 28-29. september 2010	Seminar for de administrative tilsatte om ou-innstillinga og administrativ organisering
7. 1.oktober 2010	Høringsfristen gikk ut
8. 4.november 2010	Behandling i styret
9. 16. desember 2010	Videre behandling i styret. Saken blir utsatt
10. 2.februar 2011	Vedtak av ny struktur

Når de sentrale hendelser er plassert langs en tidsakse, er det naturlig å kartlegge de sentrale aktører i fortellingen. Dette er en kartlegging av de mennesker, grupper eller organisasjoner som utfører det som har skjedd i de forskjellige hendelsene.

Hendelse	Aktør
1	Styret i HSF OU-utvalget
2	Styret i HSF OU-utvalget Tilsatte ved HSF
3	Styret i HSF Ledergruppa
4	Rektor

	Høringsinstansene
5	Styret i HSF Ledergruppa
6	Administrativt tilsatte
7	Ingen spesiell aktør
8	Styret i HSF
9	Styret i HSF
10	Styret i HSF

Kartlegging av aktører får klarere frem hvem som er de mest sentrale i den enkelte hendelse, og i hendelsesforløpet generelt. Vi ser klart ut ifra vår tabell, at styret i HSF var den klart mest involverte aktøren i denne prosessen.

Til slutt bør man kartlegge mot hva slags ”bakgrunn” hendelsene utspiller seg. I samfunnsvitenskapelige begreper vil vi kalle dette for en kontekst. Konteksten i denne prosessen holder seg stabil gjennom det hele. Det er ingen endring av ”bakgrunn”, altså alle hendelser er åpne, og synlige for alle.

Det er tre typer fortellinger i den narrative analyse. Sammenfallende, kompletterende og konkurrerende fortelling. Den sammenfallende mener at det finnes en sammenfallende beskrivelse av hvilke hendelser som fant sted, og hvordan disse henger sammen. Dette betyr ikke at ulike kilder trenger å oppfatte og fortolke meningen med de enkelte hendelser på samme måte. Noen kan oppfatte en prosess som god, andre dårlig, noen som rotete og andre som strukturert.

Den andre fortellingen, kompletterende, er at fortellingen kan ha forskjellig form, ved at noen farer fort over en hendelse som andre legger stor vekt på, mens andre ikke engang nevner den med et ord. Og så lenge ikke fortellingene står i konflikt med hverandre, kan man si at de samlet sett gir et mer utfyllende bilde av hendelsene og prosessen.

Den siste fortellingen, konkurrerende, er at aktørene kan gi en svært forskjellig beskrivelse av selve hendelsesforløpet. Det kan være at noen beskriver en hendelse som andre nekter for har funnet sted. I slike tilfeller må forskeren presentere to eller flere ulike fortellinger.

Med denne prosessen vil vi si at fortellingene er sammenfallende. Det er en generell beskrivelse av hvilke hendelser som har funnet sted når og hvor. Og selv om noen oppfatter prosessen som god, noen som mindre god, og noen som dårlig, er det like fullt en sammenfallende fortelling om hvilke hendelser som har skjedd.⁵²

⁵² Jacobsen, Dag Ingvar 2005, 2.utgave

Presentasjon av resultat, og analyse, vurdering og diskusjon om det vi har funnet

Gjennom våre intervjuer med ansatte innadd i systemet på HSF, har vi skapt oss et inntrykk om at det er et veldig delt syn på denne prosessen. Vi har et inntrykk av at alle ikke er like engasjert i prosessen, og engasjementet i hva som faktisk foregår gjenspeiler seg i hvor godt de faktisk har satt seg inn i den. Det er veldig individuelt fra avdeling til avdeling på hvor mye enkelte faktisk bryr seg, da prosessen har ulik innvirkning på de forskjellige avdelingene. To avdelinger blir slått sammen, mens andre avdelinger består uberørt. Vi spurte våre informanter om hva nødvendigheten var bak en slik prosess, og vi fikk mange forskjellige svar. Enkelte så ikke nødvendigheten, og mente det bare ble presset gjennom en prosess fordi det har gått for lenge siden sist det ble sett på organiseringen til HSF, mens andre mente at det absolutt var nødvendig å gjennomføre dette nå.

Enkelte mente at prosessen ble gjennomført på feil måte, og at starten på prosessen ble gjort litt hastig, slik at prosessen egentlig lå litt foran seg selv. Målene ved prosessen ble ansett som litt vage og diffuse, og det ble stilt litt spørsmål om hvor nødvendig dette faktisk var.

Vi vil heretter presentere et sammendrag av våre 7 intervjuer, og komme med kommentarer etter intervjuene på svarene vi har fått i forhold til problemstillingen vår. Intervjuobjektene våre vil bli kalt informant 1-7, da dette er anonymiserte intervju.

Informant 1

OU-prosessen er ett omstillingsarbeid der vi har hatt tre hovedmålsettinger. Det ene er at vi skal ha en organisasjon som legger bedre til rette for arbeid på tvers av avdelinger og fagområder, det andre er at vi skal ha klarere ansvarlinjer i organisasjonen, det tredje er at vi skal legge bedre til rette for FOU i virksomheten.

Så har vi sett at ved inngangen til ny åremålsperiode, skal nye ledere tilsettes og da er det et godt tidspunkt å foreta en slik omlegging for da skal det i alle fall engasjeres nye folk, det har vi nå gjennomført i forhold til ny struktur som er vedtatt.

OU-prosessen begynte med en oppnevning av et utvalg på ti personer i november 2009, det utvalget fikk ett mandat som gikk ut på å foreslå en organisasjonsstruktur som svarte på de utfordringene som jeg nevnte, utvalget fikk en frist til juni 2010. Det utvalget de ledet, var det både fagtilsette, studenter, fagforeninger og alle nivå i organisasjonen var representerte. Det første de gjorde var at utvalgsmedlemmene skulle innhente informasjon fra alle sine enheter på en del problemstillinger som vi gjerne ville ha innspill på. Det kom inn ganske stort materiale om hvordan folk tenkte om organiseringen, det var da vi utkrystalliserte målsettingene, etter den runden. Vi hadde diskusjon i utvalget der vi kom opp med to forskjellige forslag, det ene var med ti institutt og viserektorer, det ville gitt veldig mange som rapporterte inn til rektor, men samtidig veldig kort beslutningsvei fra de enkelte enhetene og inn til det sentrale nivå. Den innstillingen ble sendt til høring med frist 1. oktober høsten 2009, da kom høringssvar fra fagforeninger, fra alle enhetene både i administrasjonen, på fagsiden og fra studentene. Når vi fikk innspillene var det veldig mange ulike syn, men det var ett klart flertall som gikk for tre nivå organisering. Det ble nødvendig å gjøre et valg om hvem som skal ha tilslutning i den tilrådingen, vi hadde ikke ett enhetlig syn som ble utkrystallisert gjennom høringen. Det er ikke så veldig uvanlig, når du spør ut så får du forskjellige svar og så må du vekte de synene og komme med en tilråding. Vi har tenkt at de enhetene som skal ha ledere i helstilling, de må være overkommelige, det må være en sjanse å komme over den gruppen du har ansvar for, det var fulgt opp i tilrådingen. I høringen så ble det fulgt opp det

ene alternativet fra utvalget som gikk på tre nivå. Da fikk vi et vedtak på november møtet i styret på at vi skulle ha fire avdelinger, og det var klart for vedtak av institutt inndeling etter det. Så var det litt uro knyttet til om den instituttstrukturen vi hadde vedtatt var god nok i forhold til å ivareta FOU. Det kom opp ett forslag på desembermøtet i styret om at vi skulle ha en femte dekan med ansvar for FOU og ikke ha FOU leder. Det ble håndtert slik at vi fikk ett ekstraordinært møte 2. februar og da kom det en forberedt sak på det opp. Da ble det istedenfor vedtak om en femte dekan for FOU ett vedtak på to viserektorer, en viserektor for utdanning og en for forskning. Dette var og tilrådd i innstillingen til utvalget. Det som lå fra innstilling fra rektor til styret var at implementeringen av det skulle utsettes sånn at det ikke var nødvendig å gå via en omlegging av personalet her, det hadde noe med personal situasjonen her å gjøre, men det vedtaket fikk vi og det er vi nå i ferd med å implementere. Det vi ikke har hatt i denne prosessen er en prosjektleder som har reist rundt i avdelingene og lansert forslagene. Det som skjedde var at vi fikk ett vedtak i juni med en høringsfrist i oktober. Da begynte arbeidet i avdelingene på bakgrunn av det skriftlige materialet som var sendt ut, vi hadde medlemmer i utvalget, altså medlemmene i utvalget var fordelt på alle avdelingene. Men det er klart at de hadde kanskje kommet i den fasen at de skulle lytte og ikke var den som var ute og agiterte, men om du forklarte hensikten om hvorfor gjør vi dette, så det er nok noe som jeg ser ofte er gjort. Du har en som er veldig på i det å lansere ett forslag, og i den grad når jeg ser på dette i ettertid så tror jeg at den fasen kom over sommeren, og når vi kom i august/september så var det litt seint å begynne å selge inn en ide som folk hadde begynt å mene noe om ganske lenge. Ellers om du tenker de skriftlige målsettingene, de var nok formulert i det som ble sendt ut. Jeg tror og at det var en god ivaretagelse av utdanninger gjennom studieleder rollen. Da var en sikker på hvem som har ansvar for hvert og ett av studiene, og når studiene blir slått sammen i institutt, altså det er noen flere studier inne i ett institutt også får du en leder i hel stilling på det som har både FOU og studier som han ansvar, så ble det litt uro knyttet til det – har vi nå en som har greie på studiet som har ansvar for studiet. Det er veldig forståelig at sånne spørsmål kommer opp. Viss det er viktig at det er en struktur rundt forskning sånn som det er rundt utdanning, så tenker jeg at det er logisk at lederne og har ett ansvar for forskningsvirksomheten i høyskolen. Det er logisk at det begynner med rammene rundt den enkelte, vi må tydeliggjøre at det å være ansatt betyr at du skal levere god studiekvalitet, du skal forholde deg til studentene og så skal du drive forskning. Den som leder en gruppe folk her skal forholde seg aktivt til begge deler. Da må instituttlederne ha, altså de ansatte må høre til i forskningsgrupper eller holde på med forskningsprosjekt, alt det kan ikke være ledet av en instituttleder, men det er logisk at begge deler er ansvarsområdet til lederen. Viss vi har en leder som har 70 mennesker som du skal følge opp og tilrettelegge for både kompetanseutvikling, tilrettelegge for forskning og undervisning så er det logisk for meg at du er nødt til å ha en understruktur og du må tydeliggjøre ledelse. Viss du først har ledere må de følges opp, de må ha informasjon, veiledning og de må høre til lederfora viss de skal lykkes i å være leder og bety noe for den enkelte. I det utvalgsarbeidet begynte vi med det vi kallet grunnceller i organisasjonen, vi må fokusere på primærvirksomheten hva er det vi skal være god vis à vis studentene vis à vis forskningen, også må vi bygge strukturer rundt det. Jeg tror at det vil bli bruk for flere folk fordi vi ekspanderer. På enkelte funksjoner vil vi ha bruk for færre folk, ikke hovedsaklig på grunn av OU prosessen men på grunn av innflytting i nytt bygg. Det var en grunn til at timingen var sånn som den var, det at vi har innflytting i nytt bygg i 2012 da har vi for eksempel ikke bruk for flere ekspedisjoner. Det er i hovedsak det å dreie oppmerksomhet og ressurser mot FOU, at vi vokter det sterkere i organisasjonen og at vi kommer til å få en integrasjon av forskjellige funksjoner personaløkonomi fordi at den fysiske

avstanden blir mindre gjennom denne samlokaliseringen. Det var også det vi brukte i argumentasjonen for å få bygget, at dette vil bli en mye mer rasjonell måte å organisere høyskolen. Da må vi følge det opp og ikke beholde gamle strukturer innenfor nye fysiske rammer.

Veldig liten grad eksternt press her, det har vært initiert internt. Vi har sett på andre men vi har ikke hatt noe trykk uten ifra, det er ikke slik at noen har sagt til oss at nå må vi organiseres annerledes.

Det har vært en samstemmighet rundt prosessen, det var et enstemmig utvalg som la frem innstilling i juni 2010. Der var det mange forskjellige interesser inne, vi hadde to modeller der begge handlet om grunnceller. Det ene alternativet der var grunncellene buntet med en dekan over, og da var det en diskusjon knyttet til viserektorer. De som er ved siden av rektor og skal forholde seg til hele organisasjonen, om de ikke er tjenelig at noen av de som skal arbeide med rammer, policy og strategi har spesielt greie på en del av virksomheten. Viss du skal være i ledelsen i høyskolen så må kanskje noen av de kjenne helse, noen må kjenne lærer noen må kjenne samfunnsfag. Det var det vi landet på. Innad i utvalget var det diskusjon om vi lettere kunne få til samarbeid på tvers viss ikke vi hadde disse avdelingene. Avdelingene de tjener samordningsfunksjonen mellom de instituttene som de skal forholde seg til, men de kan også bety at det blir skott mellom institutt. Delvis hjelper det for integrasjon men delvis så betyr det at det kan bli vanskeligere å arbeide på tvers mellom avdelingene.

Jeg tror at vi kommer til å ha en enhetlig høyskole med en sterkere profilering av det som er HSF, at det blir flere initiativ som går på tvers av avdelinger der vi ser at utviklinger av nye studietilbud, det å lykkes med forskning, det fordrer at vi forener krefter for vi er ikke så store at vi klarer å nå i ekstern forskningsmidler. Det er ikke sånn at vi bare må forene krefter innad, men vi må ha allianser med institusjoner utenfor oss. Jeg tror at vi i hvert fall har en mulighet med den strukturen, men strukturen er bare første ledd, det er bare en bit. Du må vedta et organisasjonskart også må du i praksis jobbe med gode prosesser, kulturutvikling, verdier og normer – det vi setter høyt hos oss, det som skal kjennetegne det blir til i samspillet, det er når dette er i virke. Det er ingenting som blir oppnådd gjennom å tegne og si at nå har vi gjort det, så sånn sett så er det bare en startgrop, da har du mandatet og så er det samspillet som gir resultat etterpå, når organisasjonen blir virksom.

Jeg tror vi får muligheter for å bygge kultur i de enkelte enhetene, vi får muligheter til å se på de enkelte enhetene vil ha forskjellig profil i forhold til hva de er sterke på og lykkes på. Jeg håper at studentene når de blir spurt skal kunne rapportere at de vet hvem som har ansvar for hva. Vi bør kunne hente ut resultater på FOU siden ved at vi både bygger ett apparat for å støtte FOU og ved at vi har ledere som ivaretar både studie og forskning.

Jeg tror studentene vil komme til å merke at det er blitt gjort endringer.

Jeg si at gjennomføringen av denne prosessen har praktisk betydning for driften av HSF. Det som skjer det er at du har overkommelige enheter som den enkelte leder kan nå over.

Det vi har vært oppmerksom på det er at vi har en ganske slank organisasjon i dag. Vi har fem dekaner som er veldig ulike, den største enheten er tre ganger så stor som den minste. Men det er klart at vi har nok en ganske kort beslutningsveg, det tror jeg vi har i dag og. Vi må vokte oss for å byråkratisere i den nye organisasjonen, vi har nådd noen resultater med den strukturen vi har i dag. Det er ikke en kjempestor omlegging men det er en litt annen fordeling av ansvar og myndighet innad. Det er en omlegging men det er ikke en total omkalfatring på alt som er, det er egentlig en dreiebevegelse i forhold til dagens struktur. Jeg tror det er et stort skille nå, folk har veldig rett i at det er kultur, samspill og hvordan det daglige livet leves som vil gi størst utslag, mens vi kjører en formalisert prosess og veldig mye energi på å fastsette en struktur.

Informant 2

Jeg har et inntrykk av at innstillingen som OU-utvalget kom med, var litt ”prematurt”. Det var liksom ikke helt klart, verken om de hadde svart på oppdraget, eller om de hadde kommet med et forslag som hadde legitimitet osv. Det var bekymringer innad i vår avdeling om at folk ikke ville komme med forslag til endringer, og at styret dermed fattet endringer over hodet på oss, uten at vi var involvert.

Det er ikke blitt oppfattet som nødvendig for HSF med denne prosessen. Men det er nå, på 15 år, ikke blitt sett på den faglige organiseringa. For det andre har det vært et ytre press, vi har sett andre Høgskoler gjort liknende endringer. Forventingene om at man gjør endringer ligger også der. Også et egetskapt press knytt til strategiplan, og de veldig ambisiøse målene som HSF har satt seg.

Hovedtanken bak prosessen dreier seg nok i hovedsak om kvalitetsforbedring og rasjonalisering. At man bruker ressurser på en best mulig måte. Ikke at vi skal bruke mer ressurser, men at man skal effektivisere bruken av de ressursene man allerede har. At man nå skal inn i nytt bygg tror jeg også har en del med prosessen å gjøre. Det er rett og slett snakk om å gjøre de riktige tingene på den riktige måten.

Av det jeg har fått med meg, har det ikke vært noe motstand til prosessen. Resultatet, og når folk innså at de ville bli berørt av endringene, da kom det vel enkelte reaksjoner, og enkelte gikk inn i en slags forsvarsmodus om å passe på sin avdeling.

Etter min mening, var det Ou-utvalget kom med, ikke godt nok. Det man kanskje hadde håpet her, var at Ou-prosessen skulle se på det laveste nivået. Studienivå, forskningsnivå og hvordan man organiserer disse. Når prosessen startet var det nemlig her problemstillinga lå. Så brukte de 1,5 år på å gå fra denne problemstillinga, til å bruke energien på å se på avdelinger, institutt, ledere, viserektorer osv, mens det som man i utgangspunktet skulle se på, det gikk man aldri skikkelig inn i. Så det som faktisk var bakgrunnen for hele prosessen, det har man faktisk ikke løst.

Jeg tror prosessen kommer til å bety lite på mange plasser. Hvis en får til at instituttene er det faglige kjernepunkt i aktiviteten, så kanskje man får til å utnytte ressursene på instituttene bedre, til fordel for studentene. På den negative siden for studentene, hvis instituttene blir for store, så kan det bli en usikkerhet på hvem som faktisk har ansvaret for de forskjellige tingene på instituttene. For veldig mange tilsatte så tror jeg denne endringen betyr lite. På sikt så vi det kanskje bli noen nye konstellasjoner, men veldig mye vil fortsette som før, i hvert fall i påvente av innflyttinga i nybygget. Forventningene til fagmiljøet hos meg, er at mer spennende kan skje når man flytter sammen.

Generelt er jeg spent. Studielederne har på mange studium vært veldig gode. I den forstand at de har ivaretatt behovet for koordinering, behovet for studentkontakt og så videre.

Studielederne har hatt samlinger der de har lært mye i lag, så spørsmålet blir når de er borte, er instituttlederne klare for å ivareta de positive elementene der. Jeg er rett og slett usikker.

Informant 3

OU prosessen har vært en ide om at høyskolen hadde behov for å styrke seg primært, særlig når det gjelder forskningsproduksjonen, økonomistyring og administrative oppgaver. En hadde tro på at en kunne bedre dette gjennom å omorganisere høyskolen og fordele leder rollene på nytt og introdusere nye ledertyper i instituttmodeller, institutt ledere, dekaner og ansettelse av viserektorer. En har ment at vi har hatt for lite faglig styring og faglig innsikt i forhold til å løfte forsknings produksjon og aktivitet på høyskolen – noe som en forsøker å styrke nå ved å legge dette ansvaret til viserektor og til instituttleder for forskning. Jeg tror at

det kanskje har vært noe av motivasjonen for hele OU prosessen, men jeg har vært uenig ettersom vi har vært inne i en periode med gode søkertall på høyskolen de siste årene, forskningsproduksjonen er økende, og jeg har vært av den oppfatning at det ikke foreligger noen grundig analyse av hva vi vil oppnå konkret gjennom en OU prosess. Vi har hatt ansatte her på denne avdelingen som har vært med i komiteen og som uttrykker at dette ikke akkurat er som man kunne håpet på, når man ikke vet hva man vil oppnå. Man er usikker på hva målet er med hele OU prosessen er og ikke konkrete nok med hvilke virkemiddel en vil ta i bruk for å nå mål som en heller ikke har definert. En gjennomfører en omorganisering uten å ha klart for seg hva man vil oppnå – hvordan skal vi vite om vi virkelig klarer å oppnå dette. Mange stiller spørsmål til motivasjon for gjennomføringen av prosessen.

OU prosessen har ikke engasjert folk, og jeg får spørsmål om hva som er poenget. Det har på mange måter hvert en ”top down” prosess med lite forankring mellom de tilsatte. En del av de endringene har mer eller mindre blitt på tvunget de tilsatte fra styret eller organisasjonen. Jeg tror at dette har vært en rektormotivert/ styremotivert prosess med lite forankring blant tilsatte i hele høyskolen.

Jeg tror at du må gå inn på hvert enkelt virkeområde enten det gjelder forskning, studiekvalitet, rekruttering og jobbe konkret med de enkelte oppgavene som prosjekter der en drøfter hvordan man skal man bli bedre her. Dette løser man ikke med en ”top-down” prosess, der du nærmest tegner kartene på nytt uten at du vet hva du vil oppnå og som heller ikke engasjerer tilsatte.

Jeg mener at dagens ordning fungerer godt, det høyskolen har problem med det er at den i altfor stor grad har vært administrativt styrt og at det har vært alt for lite faglig kompetanse og forskningskompetanse inn i toppledelsen av høyskolen, det gjelder rektoratet og det gjelder i administrasjonen. Vi som faglige ledere som dekaner har vanskelig for gjennomslag, og få forståelse for rammene for god forskning og hvordan en skal få til forskningsbasert undervisning kanskje på grunn av manglende forskningskompetanse i toppledelsen av høyskolen.

Vi vil prøve å holde ressursbruken på samme nivå, en skal prøve å være litt mer effektive ettersom vi skal inn i ett nytt bygg fra 2012, folk skal flytte på seg og det var derfor ønskelig å se på hvordan skal vi organisere oss. Vi hadde håpet at flest mulig av de faglige lederne skulle få flytte inn på nye bygget og på den måten samle de faglige tilsatte som jobber med utdanning. Gjennom å få fagene og instituttene samla kunne en oppnå resultat i forhold til undervisning og forskning. Administrasjonen la føringen på at de skulle ha 50% av kontorene, faktumet blir da at en ikke får en bedre sammenslåing av fagmiljøene, du får en spredning. Dette har vært en konflikt som jeg har vært motstander av, der de tok seg til rette i administrasjonen og plasserte seg inn i nye bygget. De har og brukt det som motivasjon for hele OU prosessen.

Jeg tror at vi kommer til å bruke noen flere administrative ressurser, man tilsetter viserektor for utdanning, viserektor for forskning og instituttledere. Målet var å bruke like mye ressurser på administrasjon som i dag.

Jeg har ett håp om at vi kan få mer faglig styring som og etterspør de fagligtilsette, at vi har forståing for de faglige utfordringene i forhold til både forskning og undervisning, at vi får mer ”bottom-up” prosesser der ideer kommer fra fagmiljøene og løftes frem og at det vil være stort rom for utvikling og nytenking i fagmiljøene og blant studentene. Jeg tror ikke dette er det rette grepet. Jeg tror det er et blindspor i forhold til å virkelig gripe fatt i de utfordringene vi har og gjøre noe med det.

Jeg tror at drivkraften kommer internt fra administrasjonen sin side, styret vedtok det men ideen kom fra administrasjonen og rektoratet. Det var ingen ønske fra dekanene som er ifra de

andre avdelingene om å sette i gang dette. Det er brukt mye ressurser og mye fokus uten å vite hvorfor og hva vi skal oppnå, det er det som er hovedkritikken i fra mange. Mange mål og meninger etter min oppfatning.

Det har ikke vært noen motstand, en har sagt hva en har ment og hva man mangler og det har vært ganske stor likegyldighet til det blant tilsatte i vertfall på denne avdelingen. Jeg tror og det gjelder for mange andre avdelinger. Det er ikke motstand, bare det at folk ikke skjønner mål og mening med det. De er og mer opptatt av å få mer faglig styring og at en skjønner hva som er viktig for god forskning og god undervisning.

Fordelene klarer jeg faktisk ikke å se ved OU prosessen. Jeg håper jo at den skal kunne forsterke faglig styring ved at det blir tilsatt en viserektor for forskning. Men jeg har problemer med å se hva vi egentlig klarer å oppnå.

Bakdelen blir at vi mister fokus, vi burde kunne jobbe konkret med at vi skal bli bedre på ulike områder og vi har mange saker vi kunne jobbet med. Men mesteparten av tiden de siste 2,5 årene har gått i denne prosessen, så det er veldig mye ressurser og tenkekraft på det. Vi mangler konkrete faglige mål om hva en vil oppnå. Hva var egentlig motivasjonen for dette? Hva skal en bli bedre på? Jeg kunne tenke meg å jobbe med konkrete virkemiddel: hvordan skal vi ta tak i dette, hvordan skal vi gjør det?

For studentene tror jeg det blir det samme som før. Jeg tror ikke at studentene kommer til å merke det noe spesielt før vi flytter inn i det nye bygget.

Jeg tror heller ikke avdelingene og de ansatte kommer til å merke stor forandring, men det som er urovekkende er at du får tre veldig store avdelinger og en liten, så når en skal velge folk inn i styret, så er det ofte folk fra de store avdelingene med mange tilsatte som vil få flest stemmer. Da kan de snakke sin sak i styret, på bekostning av ressursfordeling, nedbemanning og budsjett, her kan den minste avdelingen få ett problem.

Jeg tror ikke endringene vil ha noen praktisk betydning for HSF. Jeg var motstander av at den satte i gang fordi jeg ikke ser poenget. Hvis ikke rektor klarer å forklare dekanene hva som er poenget hva en vil oppnå konkret eller studiesjef og andre da har vedkommende et problem. Jeg synes det er galt å kjøre i gang en prosess uten å ha ryggdekningen i ledergruppen som en burde ha.

Jeg har ikke forstått poenget bak OU prosessen fordi det ikke har klart å vise hva en vil, det ligger ingen god analyse bak hva en vil oppnå og hvordan en vil oppnå det.

Informant 4

Slik jeg oppfattet det var OU prosessen et resultat av det nye bygget til høyskolen og et ønske om samlokalisering. Vi har og sett at andre høyskoler forandrer seg og det er lenge siden det har vært en gjennomgang av strukturen til høyskolen. Min oppfatning er at det var ønskelig med en gjennomgang for å se hva som fungerte og om vi var i stand til å gjennomføre de oppgavene som vi er satt til å gjøre.

Når prosessen starta ble vi delt inn i grupper der også ledelsen og administrasjonen var representert, en representant fra hver avdeling fikk som oppdrag å gjennomføre intervju på sin avdeling. På vår avdeling hadde vi gruppeintervju der vi diskuterte hva som fungerte bra og hva som fungerte dårlig, det var også spørsmål om hvilken del av strukturen vi ønsket å holde på og hva vi ønsket skulle endres. I intervjugruppene fikk alle på avdelingen muligheten til å delta. Dette var en grundig prosess som gikk over to runder. Vi hadde fellessamlinger for hele høyskolen der det i varierende grad var mulighet til å stille spørsmål og uttale seg, i andre tilfeller var det innleid eksterne personer som fortalte om sin omstillingsprosess og hvordan den hadde foregått. I tillegg til intervjuene lagde hvert studium en uttalelse på rapporten som

gruppen la frem. Vi var mest involvert til prosjektgruppen fremla rapport ved høringsfristen, etter det kom det frem forslag om to modeller. Deretter lagde rektor og administrasjonen en vurdering på hva som var den mest gunstige løsningen på bakgrunn av innspill fra avdelingene. Jeg oppfatter det som at det er mye som har vært diskutert på styremøtene som vi ikke har fått muligheten til å uttale oss om i høringsutkastet, jeg tenker og at det er noen ting de har diskutert i etterkant som vi kunne hatt muligheten til å uttale oss om. Jeg synes det har tatt ganske lang tid.

Det blir ofte stilt spørsmål om hvorfor OU prosessen er nødvendig, mange av de ansatte mener at vi er godt organisert og ser ikke noen utfordring i den måten vi er organisert på i dag. Hvorfor OU prosessen var viktig skulle intervjuene gi oss ett svar på. Jeg tror at grunnen til at det ble tatt opp var at det var lenge siden sist vi hadde sett på strukturen og ettersom det skulle komme ett nytt bygg var det naturlig nå. Jeg tror det er en del utfordringer i forhold til ledelse ved høyskolen, særlig med tanke på at studielederne har ulike stillingsprosenter noe som kan gå utover kvaliteten på det de klarer å levere, det kan være slike ting ledelsen har sett.

Jeg tror flere føler at en ikke helt vet hva som skal skje, bortsett fra at det er tilsatt dekaner og at de holder på å ansette instituttledere, det er litt vanskelig å se for seg hva som vil endre seg. Det vi vet er at studiet vårt vil være knytt til et institutt der institutt lederen vil ha personal og økonomisk ansvar for oss. Det er litt vanskelig å se hva det er som blir ivaretatt, det at vi får instituttleder og at den får personalansvar betyr at vi skal vite hvem lederen vår er og hvem som har ansvaret for oss, men hvordan det i praksis blir er vi litt usikre på. I den rapporten som OU gruppa legger ut, så sier de at de vil ha to nivåes modell, for at vi skal et ledd mindre i hierarkiet, mens vi gjennom resultatene nå ser at vi vil få et ekstra ledd. Nå forholder vi oss til dekan i forhold til personal og ressurssspørsmål, men med den nye ordninga må vi til instituttleder, deretter til dekan også er vi oppe i ledergruppen og inne i styret. På denne måten blir det lenger vei opp til styret.

Det som har vært veldig viktig fra mange av de tilsettes side, er at endringa ikke skal føre til større behov for administrasjon og at ressursene skal beholdes lengst ute eller nærmest studentene. Det er studentene som er det viktigste og det er studentene vi skal sørve. Det er heller ikke meningen at det skal bli færre tilsette i utgangspunktet, så de nedbemanningene vi har hatt har vært knytt til nedleggelse av studium. Likevel kan vi bli mer profesjonelle ved å samle ressursene vi bruker til ledelse på den måten blir vi ikke fullt så mange som driver med ledelse, dermed kan vi bli bedre til det ved og først og fremst satse på de som er gode til å være ledere.

Ettersom at vi ikke har en klar målsetting for OU prosessen tror jeg egentlig ikke den kommer til å ha noen særlig effekt. Det er ASF og AØR som blir slått sammen etter denne prosessen så det vil nok ha en effekt, her blir det flere å forholde seg til. Jeg håper at vi kan bli flinkere til ledelse og legger litt mer vekt på det, kanskje vi kan jobbe litt mer systematisk i forhold til å gi tilgang til forskning og stipendiatstillinger.

Jeg tror at den manglende målsettingen gjør at vi ikke helt vet hva vi skal se for oss, hva vi skal bli flinkere til som for eksempel ivaretagelse av studenter eller tilsette. Jeg håper at vi kan styrke det med ledelse og fagmiljø litt ved at vi blir større og mer sammensatt..

Drivkreftene til HSF for denne endringen er kanskje at en del andre universitet og høyskoler har gjort endringer og gått til institutt. Det er noe i tiden, høyskoler og universitet endrer seg. Men først og fremst så oppfatter de fleste at ledelsen har talt at grunnen er ”missing link”, etter som det blir påbygg er det og ønskelig at vi skal se på organiseringen før det bygget er ferdig.

Det har ikke vært direkte motstand, heller det at folk ikke har involvert seg, etter som de tenker at det angår ikke meg har de heller ikke tatt stilling til det. Noen føler at de har det bra nå og har derfor ingen formening om hva vi bør endre eller hvordan vi bør endre oss. Det har vært uenighet knytt til hva vi skal endre og hvilken løsning en har komnt frem til blant enkelte. Prosessen startet bra, ettersom de da jobbet med at folk skulle bli involvert og på den måten var det veldig gode muligheter til å få uttale seg om hva som fungerte bra og hva som fungerte dårlig. Innsikten i det som foregikk på ledermøtene kunne vært bedre, det eneste vi visste om dette, var det vår representant kunne fortelle oss og det vi kunne lese på internett. Etter høringen ble det tatt mange små beslutninger istedenfor en for hele organisasjonen. Til nå har de bestemt at det blir fire avdelinger, de har laget stillingsbeskrivelser til dekanene og de har bestemt at det blir åtte institutt, etter som det har vært diskusjoner om flere ting etter at høringsfristen var ut virker det veldig rotete at den vanlige tilsette ikke har hatt noen mulighet til å delta i disse, dette gjør og at prosessen blir forsinka, noe som igjen fører til at vi ikke vet hva som skal skje fremover noe som gjør meg litt bekymret for studentene og studiestart. Det startet etter boka, også har det sklidd ut på grunn av diskusjoner som har blitt oppfattet som kamper om noen enkelt posisjoner. Dette har ført til at vi ikke ennå vet hvem som vil bli institutt leder og som gjør det vanskelig å planlegge.

Jeg tror at når du driver med om organisering handler det mye om at du klarer å få til en god prosess, det er viktig å få med seg de tilsette i implementeringen. Om innføringen ikke blir gjennomført på en god måte er det fare for at det blir som det har vært før, der folk holder seg til den oppgava de skal gjøre og bare konsentrerer seg om seg og sitt. Om en der imot klarer å få med seg litt av den energien som var i starten rundt høringen kan en få noen gode effekter ved å samle fagmiljøet. Er en litt flere er det lettere å ta folk ut i forskning, det blir ikke en ekstra belastning om en tar en person ut i forskning.

Noen synes det er vanskelig å se at dette vil få positive konsekvenser. Det er en usikkerhet i forhold til det som kommer til å skje spesielt for AØR og ASF som skal sammenslås. De andre jobber også med instituttene, med et mål om å bli bedre – noe som for så vidt var målet vårt før og.

Litt av utfordringen hos oss kan ha vært ustabilitet blant tilsatte som igjen påvirker studentene. Bedre stabilitet vil være viktig og noe du oppnår ved å jobbe med lærerne, som også vil ha positiv effekt på studentene. Det at flere begynner å forske vil ha positiv effekt på undervisningen, ettersom en da er en faglig oppdatert. For flere gir dette engasjementet, som igjen gir en positiv energi som de kan bruke inn i undervisningen, noe som igjen vil gi positiv energi til studentene.

Jo lenger tid det tar desto større blir usikkerheten på om vi klarer å gjøre dette på en god måte for studentene til høsten. Jeg tror at instituttledere blir viktig, få en som er god til å lede for det har vi ikke alltid hatt på høyskolen. Vi har hatt folk som kanskje absolutt ikke burde hatt lederansvar, og det merker vi veldig godt konsekvensene av. For å få ut de positive effektene så trenger man en instituttleder som klarer å få folk på lag, til å samarbeide og er opptatt av undervisning, studentene og de tilsatte at de forsker og er med på prosjektene, da kan vi fortsette den gode utviklingen.

Jeg tror at den praktiske betydningen OU prosessen vil få for høyskolen kommer litt an på de tilsatte. Tilbakemeldingene fra innledende rundene det var at det var for tette skott mellom avdelingene og fagmiljøene og at mange ville få dette ned.

Dette er en prosess som har foregått etter hvert over ganske lang tid. Det betyr at en kanskje glemmer noe, eller at en etter hvert har blitt mer opptatt av noen deler enn andre. Det er nok ulike svar alt etter hvem en prater med om prosessen, ettersom det er forskjellig hvor mye folk

har engasjert seg. Vi har positive forhåpninger om OU prosessen, men er ikke enda helt trygg på gjennomføringa av prosessen til høyskolen. Mange føler seg ikke overbevist på gjennomføringsevnen, det begynner å bli kort tid til ting må være klare.

Informant 5

OU-prosessen dreier seg om måten høyskolen er organisert på, det gjelder strukturene og linjene, altså hvordan kommandolinjene er og måten til maktstrukturen i organisasjonen, og så har OU-prosessen hatt som utgangspunkt å se på justeringer og endringer i forhold til en organisasjon. Høyskolen har vært lite endra siden 1994, og da var en kjempeendring når de slo i lag høyskolene. Senere har det vært mindre justeringer. Det har vært diskusjon om det og skal involvere endringer helt ned på ytterste leddet, altså ut mot studentene, eller om det skal være å se på omorganiseringa mer sentralt.

OU-prosessen blei gjennomført med å starte en sentral gruppe som utvikla et dokument/høringsutkast som styret behandlet av høringa i organisasjonen. Det var styret som oppnevnte gruppa grunn til forslag eller på grunnlag av arbeidet, i forbindelse med høringa så er det blitt gjort en grundig prosess på avdelinga når det blei allmøte struktur og diskutert det på avdelingsleiermøte og personalmøte, der de gav tilbakemelding til forslag fra den sentrale OU- gruppa. Men så er det folk som ønsker å ikke endre på noe angående organisasjons struktur som er i dag, pga at folk er fornøyde med ting slik de er. Den store diskusjonen var om Idrett skulle være egen avdeling eller ikke. Om strukturen skulle bli 2 eller 3 nivå system, da ville det ende opp med at avdelingen ville forsvinne og blitt omgjort til institutt med ledd under sentralledet. Det som er mest frykta med forandringen er at en skulle miste sammenbundet leddet mellom utdanningene, det vil si leddet mellom førskulelærerutdanninga og lærarutdanninga, og det ønskes ikke å forandre på noe, men beholde avdelingsstrukturen som de har i dag

Det er nødvendig for HSF med OU-prosessen, det er ikke pga økonomi eller krise i organisasjonen, men nødvendighet for å endre litt på strukturen siden det har vært små endringer på 15-16 år. Fordelen med prosessen er at det er blitt brukt masse tid på å tenke gjennom organisasjonen og avdelingene over hvordan det fungerer med strukturene og hva som kan bli bedre.

Hovedtankene bak prosessen er å forbedre kvaliteten. Det er ikke effektivisering for de økonomiske grunner, men for å bruke ressursene bedre. Det er heller ikke for å spare på stillinger, men heller å få omorganisert organisasjon for å få kvalitetsforbedring og effektivitetsforbedring, og at ressursene blir brukt bedre angående målsetningen. Det er for å unngå negativ diskusjoner og situasjoner under prosessen, og om det viste seg at det ikke fungerte angående endringene so kunne man falle tilbake til strukturen som var før.

Grunnen for å foreta omorganisering i HSF er Internt, ikke eksternt. Det ble holdt et møte der HSF inviterte eksterne samarbeidspartnere som fylkeskommune, kommune og andre som hadde noe å si om HSF om hvordan det var og organisering.

Det har vært motstand angende prosessen fordi det er folk som føler seg truet med jobbene sine eller trua med at de må vekk fra arbeidsområde og må gjøre andre ting i organisasjonen. OU-prosessen har ikke påvirket alle ansatte, men har mer på det administrative og lederne si side. Så viss det ikke hadde vært avdelinger so ville dekanene miste jobbene sine, men det er blitt gjort slik at siden dekanene sine 4 års periode er over og de har muligheten til å søke på

nytt for dem som ønsker å fortsette. I forhold til dekaner er det ikke problematisk, og den diskusjon med 2.nivå eller 3.nivå system om det skulle være avdeling eller ikke. Et anna viktig punkt er nybygget, og der vil folk bli flytta inn uansett. Alle som jobber i det administrative vil bli flyttet i bygget til den sentrale administrasjon. Det har vært ledere som taler imot, det vil føre til at det er ikke alle som ikke får hjelpen de trenger og det kan føre til tøffe tak.

Fordelene er at man får gjennomgangen av organisasjonen slik at man er mer bevist på hvordan organisasjonen er organisert angående møtesystem, struktur og lederstruktur. Studielederne har vært lite involvert i forskningen, de som har hovedarbeidet sitt å drive studiene, og OU-prosessen vil føre til mer involvering, og at de får flere instruksjoner og mer bevissthet.

Ulempene er støyen som kan følge av endringene og all tidsbruken. Det med å skrive, diskutere og møtene kunne ha vært bedre, spesielt lederne. Om man ender opp i enighet etter beslutninger vil resultatet bli bra.

Studentene kommer ikke til å legge merke til endringene. Det prosessen kan føre til med fagfolk er at de blir flinkere til å møte studentene og fange opp positive ting. Det negative er at folk som blir dratt inn i sentraladministrasjonen må jobbe med andre oppgaver.

Endringene av OU-prosessen blir veldig små siden HSF beholder en del av strukturen.

Instituttlederne sin instruks får andre ansvarsområder, mer for FoU.

Det er ikke klare målsetninger på OU-prosessen siden det ikke noe økonomisk grunnlag eller krise situasjon.

Informant 6

OU-prosessen til Høgskulen Sogn og Fjordane handler om organisering både av faglige og administrative tjenester. Høgskolen har en god organisering med sikte på å levere kvalitet til tjenestene som å drive god utdanning, forskning, formidling og en god håndtering av studentene.

Gjennomføringa av OU-prosessen har tatt lang tid. De to viktigste innvendingene i prosessen er tidsbruket og uklarhet over hva en vil oppnå.

Noen mente at det var på tide å se på organiseringen på nytt siden det var 8-9 år siden sist. Begrunnelsen var ikke at høgskolen fungerte dårlig, og tilbakemeldingene fra studentene tyder ikke på det. Rekruttering og økonomien var heller ikke oppgitt som begrunnelse. De offisielle begrunnelsene gikk heller ikke på effektivisering eller nedbemanning. Det var generelle ønsker om best mulig kvalitet, og oppfatninger om at forskningen burde fremheves sterkere i høgskolen.

Informanten er ikke fornøyd med prosessen fordi det var for uklart hva man ville oppnå og fordi prosessen har tatt for lang tid. Det har ingenting med informasjon å gjøre for informanten sin del.

Under OU-prosessen har informanten ikke registrert vesentlig motstand mot prosessen. Tvert imot synes han det har vært relativt lite engasjement, i alle fall inntil folk har følt at man ble direkte berørt av prosessen. Når spørsmålet gikk om omorganiseringa og avdelinga, ble det større engasjement. Det samme gjaldt innføring av institutt.

En ulempe med OU-prosessen er at den har holdt på så lenge at det skaper uro og usikkerhet i enkelte miljøer. En annen ulempe er at høgskolen innfører et formelt leder- og forvaltningsnivå, instituttnivået, som er litt lite forskjellig fra avdeling. HSF har tidligere hatt sterkt fokus på

programnivå og det enkelte studium. Informanten er redd for at noe av dette fokuset kan gå tapt i den nye modellen. Av positive sider, mener han at OU-prosessen har aktualisert teamorganisering og en del andre nye initiativ på det administrative området.

Det er en del områder som vi ikke helt har bestemt oss for, som jeg er ansvarlig for, og som er en viktig side av utdanningsaktivitetene våre. Informanten er opptatt av å drive høyskolen på en måte som gjør at vi har fornøyde studenter og at vi holder kvalitet på det vi driver med, at vi er gode på å følge opp folk og gjøre det vi skal gjøre. Informanten føler seg ikke helt trygg på at den nye organiseringa gjør oss bedre i stand til det.” Forhåpentligvis tar jeg feil”, sier han.

Nå fullfører vi OU-prosessen med at vi får viserektorer både for utdanning og for fou. Begge disse har faglig og administrativt ansvar, slik rektor har. Informanten mener det er bra fordi det kan bidra til å utviske noe av motsetningene mellom fag og administrasjon, som tradisjonelt har preget både denne høyskolen og andre høyskoler og universitet i for stor grad.

Informant 7

OU prosessen er en omorganisering som helt primært har tatt utgangspunkt i at høyskolen hadde for mange avdelinger i forhold til størrelse. Ledelsen ønsker at alle ansatte skal ha en klar og tydelig linje til en leder slik at alle har en og forholde seg til. Jeg tenker både det å få en bedre personalledelse, dette med og kanskje få rasjonaliseringsgevinster ved omorganisering og dette som vi alltid er opptatt av i høyere utdanning – kan vi organisere bedre for å få mer tilfredse studenter og bedre kvalitet på det vi driver med. Det er og grunnet nybygget i Sogndal, de skal nå samlokaliseres gjennom det nye sentralbygget, på grunn av dette så er mulighetene for å gjøre en omorganisering.

Jeg tror at jeg i vertfall har folk i min avdeling med meg som mener at den ikke er gjennomført på en optimal måte. Det ene går på at en tok ut administrasjonen altså at det ikke har gått parallelle prosesser mellom den faglige organiseringen og den administrative. I høyere utdanning henger dette sammen, slik at det ene er avhengig av det andre.

De intensjonene som HSF styret har hatt, har vært ”forstyrrende”, de har hatt en god del innspill langs med, de innspillene ble ikke fanget opp slik at prosessen dro noe ut og det kom inn nye momenter blant annet med dette med viserektor.

Om vi ser hele høyskolen under ett, så vet jeg ikke helt hvor engasjert folk har vært. En har ikke klart å få opp en glød og et engasjement synes jeg. Når det gjelder vår avdeling så synes jeg at vi har hatt gode prosesser. Vi har hatt gode diskusjoner når det gjelder avdelinger, dette med institutter og tre nivåer, vi har møttes og hatt konstruktive diskusjoner i forhold til det som er lagt ut av informasjon. Det vi brukte mest tid på det var under strukturene, da tenker jeg på nivået under instituttleder og hvordan det skal organiseres.

Om vi skal se totalt på det så kan vi vel si at gjennomføringen har vært både og.

Når det gjelder gjennomføringen av prosessen har jeg gitt rektor ett råd gjennom hele prosessen: Stopp prosessen, vi kan like gjerne ha det som vi har det. Jeg er av den oppfatning at det ikke er så viktig hva vi kaller det, om det heter studieleder, instituttleder, års koordinator eller emneansvarlige så har vi ett stykke arbeid som skal gjøres, det avhenger så mye mer av de folkene som innehar posisjonene enn systemene.

Jeg hadde ingen behov for det, det veldig mye likt sånn som det var før bortsett fra at vi har fått en tyngre understruktur som er mer komplisert enn den de hadde tidligere. Det gjenstår å se om vi får de faglige gevinstene som vi nevnte i sted, det vil jo evalueringene vise.

Det er klart at det alltid er en kamp om ressurser, det blir stadig mer krav om effektivisering og vi skal arbeide mer innenfor knappere ressurser, vi kan håpe at vi kanskje kan få en sånn gevinst. Sånn som vi har det så tror jeg ikke det fordi vi må til med de understrukturene som gjør at vi må ta av de pedagogiske ressursene. Meningen var jo at vi ikke skulle øke ressursene i utgangspunktet, vi skulle omorganisere på de samme ressursene og midlene som vi hadde. Hele veien i høyere utdanning er vi alltid opptatt av bedre kvalitet, en ønsker å gjøre det bedre. Jeg håper at en vil kunne oppnå noe sånt men jeg er ikke helt sikker.

Jeg tror at grunnen til denne prosessen er så enkel at vi har fått en ny rektor. Det er alltid slik at når en får nye ledere så ønsker de å gjøre noe som legger noen spor igjen etter seg. Hun er veldig opptatt av det med personalledelse, det er det som er hennes bakgrunn og det har vært veldig fokus på det. Jeg vet ikke om at det har vært noen eksterne krav. Styret har gått med på dette men jeg tror den opprinnelige ideen kom fra rektor.

Det har vært en del bølger mellom de saksutredningene som har kommet på bordet og det styret ønsket å få frem. Det har særlig gått på dette med å styrke rektoratet ved å få inn viserektor for undervisning og viserektor for FOU. Det er sånn at en organisasjon har personer, samtaler i stillinger som har tilsvarende funksjoner i dag, og da mente vel den administrative side kanskje at de kunne avvente dette, en kunne få avdelingene og instituttene på plass, og så kunne en ta dette med viserektorer i neste runde, noe som ikke ble akseptert av styret. Det har vært ikke motstand – det er ikke det rette ordet, men bølger omkring oppfatningen av mandatet og hva som skulle gjøres.

Fordelene at vi får styrket rektoratet med to viserektorer. Ulempen, det jeg er redd for er at det kan bli en økt byråkratisering, særlig på de understrukturene – hvordan vi skal få det til å fungere optimalt når det verken er gitt tidsressurser eller penger til å få folk til å ta på seg de oppgavene.

Jeg tror ikke det vil bety så mye for studentene at denne prosessen blir gjennomført, det er det vi leverer i undervisning og pedagogisk opplegg de primært er opptatt av. Selvfølgelig må vi ha systemer der de kan gå og snakke, men de vil vi ha uansett om det heter instituttleder, klassekontakt eller studieleder.

Når vi starter opp med den nye omorganiseringen, så tror jeg vi får et tydeligere lederskap under dekan. Det tror jeg vil bli tydeligere nå, at vi får tydeligere ledere og dette med personal ansvar vil bli tydeligere for den ansatte, det er positivt.

Ellers så er det slik at vi skal jo drifte studiene, studieportefølgene er de samme, vi skal oppfylle lover og regler. Svakheten er at det kan bli for mange når det skal være seks og dette vil kreve ganske mye av oss når vi starter opp, at vi har godt gjennomtenkte systemer og en emneansvarlig, at ikke ett emne holder på sånn og ett annet emne holder på sånn. Vi har noen innkjøringsutfordringer her.

For høyskolen som helhet håper jeg at siden de bruker så mye tid på de åtte instituttlederne at de kan få bedre felles systemer for hvordan de gjør ting. Studenter sammenligner hvordan lærerne gjør ting, sånn gjør de det når det gjelder hvor en skal få for å holde en forelesning, hvor har du fokus og hva satser du på. Slik kan vi kanskje kjøre høyskolen mer sammen på ett vis. Det kan også skje det motsatte, så det må vi være veldig obs på.

Den daglige driften av høyskolen vil bli preget av mer møtevirksomhet, vertfall på grunn av disse understrukturene for studiene, det vil føre til en økt byråkratisering tror jeg. Det er flere nå som skal samhandles. Jeg tror at en del av den tiden som skulle gått til studentene det må nå gå til administrering.

Prosesen skulle vært forberedt på en helt annen måte tror jeg, det skulle vært brukt mer tid på planlegging. Alle funksjoner skulle ha vært behandlet samtidig, jeg tror de administrative føler at de er noe som kommer nå i ettertid. Jeg er helt enig i at det skulle ha vært mye

tydeligere, mer informasjon og kanskje det skulle vært et strammere tak på selve gjennomføringen. Kanskje studentene skulle ha vært mer involvert.

Analysering av intervjuer i forhold til problemstilling

Problemstillingen vår var:

Hvordan er OU-prosessen ved HSF gjennomført? Hva har skjedd under prosessen, og hvorfor har dette skjedd?

- Hvordan vil prosessen påvirke HSF og har endringene av prosessen noen praktisk betydning for HSF? Fordeler og ulemper?
- Vil ansatte og studenter merke noen forskjell når prosessen er gjennomført?
- Hvorfor var det nødvendig for HSF med en slik prosess, og var det internt eller eksternt press som førte til at denne prosessen ble satt i gang?

Vi tar i analysen av intervjuene for oss spørsmål for spørsmål i problemstillingen

Hvordan er OU-prosessen ved HSF gjennomført? Hva har skjedd under prosessen, og hvorfor har dette skjedd?

Informant 1 sier at det hele startet med en oppnevning av et utvalg på 10 personer. Disse fikk et mandat som gikk ut på å foreslå en organisasjonsstruktur ut fra 3 hovedmålsettinger satt av ledelsen, som var:

1. Ha en organisasjon som legger bedre til rette for arbeid på tvers av avdelinger og fagområder.
2. Klare ansvarslinjer i organisasjonen
3. Legge bedre til rette for FoU-virksomhet.

Dette utvalget hadde en frist fra november 2009 til juni 2010 på å komme med en innstilling. Fagtilsette, studenter, fagforeninger og alle nivå i organisasjonen var representert. Alle skulle hente inn informasjon fra sine enheter, og det ble utav dette hentet inn stort materiale. Diskusjonen gikk i utvalget, og de kom tilslutt med to forslag. Det var mange ulike syn, men det ble etter hvert gått for en trenivå-modell, og det ble et vedtak på 4 avdelinger. Et vedtak om instituttinndeling kom i etterkant av dette. Det ble en del uro knyttet til om strukturen ivaretar FoU. Tilslutt kom det et siste vedtak om to viserektorer. Målet er å få en struktur rundt forskning. Det er også viktig med en understruktur, slik at man får tydeliggjort ledelsen. Informant 2 mener at innstillingen til utvalget var litt ”prematurlig”, og at det ikke var klart om de i det hele tatt hadde svart på oppdraget. Det ble generelt sett på som unødvendig og i det hele tatt gjennomføre en slik prosess. Det utvalget kom med var ikke godt nok, de har ikke sett på det laveste nivået, selv om det var her problemstillinga faktisk lå ved oppstart. Så det som faktisk var bakgrunnen for hele prosessen, er ikke løst.

Informant 3 sier at det ikke foreligger noen grundig analyse av hva man konkret vil oppnå med en slik prosess. Informanten sier at folk er usikre på hva som er målet og motivasjonen

bak prosessen. Informanten mener det er galt å kjøre i gang en prosess uten å ha dekning i ledergruppen.

Informant 4 sier at det ble dannet grupper der ledelse og administrasjon var representert. Intervjugrupper ble dannet på alle avdelinger, der alle fikk muligheten til å bidra med sine meninger. En grundig prosess ble satt i gang, og denne gikk over to runder, og det ble holdt fellessamlinger for hele HSF. I tillegg lagde hvert studium en uttalelse. Etter dette, kom det to forslag til modeller fra OU-utvalget. Ut ifra dette, lagde rektor og administrasjonen en vurdering på det som var den mest gunstige løsningen. Det har i etterkant blitt diskutert en del ting på styremøter, der folk ikke har fått muligheten til å uttale seg. Generelt sett mener informanten at prosessen har tatt for lang tid. Prosessen startet bra, men har etter hvert sklidd ut. Den generelle innsikten på hva som foregikk på ledermøtene kunne gjerne ha vært bedre. Prosessen ble etter hvert litt rotete, og dette medførte at tidsbruken ble for stor.

Informant 5 sier at utgangspunktet for prosessen var å se på justeringer og endringer i organisasjonen. Var problemstillingen rettet mot det ytterste ledd, som er studentene, eller var den rettet sentralt? Styret opprettet en sentral gruppe, som utviklet et høringsutkast. Ut ifra dette ble det en diskusjon på om vi skulle ha en 2- eller 3-nivå inndeling. Hovedtanken bak prosessen var å forbedre kvaliteten ved HSF, og bruke ressursene bedre. Det var en idé om en omorganisering av organisasjonen, for å bedre kvaliteten og effektiviteten, men informanten tror at virkningen av prosessen blir veldig små for HSF, siden prosessen manglet en klar målsetting.

Informant 6 sier at prosessen handler om organisering av faglige og administrative tjenester. Informanten mener at prosessen har tatt for lang tid, og at han ikke ser hva man vil oppnå med prosessen. Prosessen skapte lite engasjement blant de fleste innad i organisasjonen, inntil de følte at omorganiseringen faktisk kunne ramme de og deres avdeling.

Informant 7 sier at bakgrunnen for prosessen var en omorganisering med utgangspunkt i at HSF hadde for mange avdelinger i forhold til sin størrelse. Ledelsen ønsket at alle skulle ha en klar og tydelig linje opp til ledelsen. Gjennomføringen av prosessen var ikke optimal, intensjonene var for ”forstyrrende”. Prosessen skapte lite engasjement og glød blant de ansatte. Informanten mener at prosessen er unødvendig, fordi viktigheten ikke ligger på om man kaller det avdeling eller institutt, men på om de personene som innehar stillingene faktisk er kvalifiserte til jobben de skal gjøre. Informanten mener at prosessen vil føre til en tyngre understruktur, noe som vil gjøre det hele mer komplisert, men håper at prosessen vil medføre en bedre bruk av HSF sine ressurser. Prosessen skulle vært forberedt på en helt annen måte, og det skulle blitt brukt mer tid på planleggingsfasen. Informasjonsflyten rundt prosessen skulle vært langt tydeligere.

Drøfting

Det kommer ganske klart frem i intervjuene våre at meningene om denne prosessen er veldig delte. Flere av informantene mener at selv om en slik omorganisering muligens var nødvendig, er forarbeidet til prosessen for lite omfattende og litt for vag. Enkelte mener at prosessen rett og slett var litt ”forut for sin tid”. Vi sitter igjen med et inntrykk av at det har vært litt lite engasjement i organisasjonen rundt hele prosessen. De ansatte har ikke brydd seg så mye om selve prosessen, før de har funnet ut at det faktisk kan gå utover deres avdeling. De ansatte savner en klar målsetting, og de savner også en informasjonsflyt rundt det som har foregått. Folk mener at prosessen har tatt for lang tid, og at den kan være framtvunget av ledelsen kun fordi de følte det var for lenge siden sist det ble sett på organiseringen av HSF.

- Hvordan vil prosessen påvirke HSF og har endringene av prosessen noen praktisk betydning for HSF? Fordeler og ulemper?

Informant 1 sier at det etter prosessen vil bli en enhetlig høyskole med en sterkere profilering. Det vil bli flere initiativ på tvers av avdelingene, og man har et ønske om å lykkes bedre med forskning. Deretter har man et ønske om å bygge kultur i de enkelte enhetene. Prosessen vil ha en praktisk betydning for HSF, da man vil få overkommelige enheter som den enkelte leder kan nå over. Informanten sier at det må voktes for en økt byråkratisering i den nye strukturen. Det er ikke en kjempestor omlegging, men en litt annen fordeling av ansvar. Det hele er en dreiebevegelse. Ulempen med prosessen er at det ikke har vært noen prosjektleder her, som har vært rundt om i avdelingene og presentert forslagene for de enkelte. Det skal også kunne hentes ut resultater fra forskningssiden.

Informant 2 tror det kommer til å ha liten betydning for driften av HSF med den nye organiseringen. Den kan på sikt skape nye konstellasjoner, men veldig mye blir som før. Informant 3 sier at selv om bruken av ressurser blir den samme, vil det forhåpentligvis bli en mer effektiv bruk av disse ressursene etter omorganiseringen. Informanten tror også at selv om prosessen har et mål om å samle avdelingene, vil man få en spredning i fagmiljøene grunnet at administrasjonen har holdt av 50% av nybygget til kontorplasser. Informanten tror ikke at prosessen vil ha noen praktisk betydning for HSF, og ser ikke poenget i å gjennomføre denne omorganiseringen.

Informant 4 sier at det er viktig at endringene ikke fører til større behov for administrasjon. Studenten er det viktigste. Prosessen vil føre til en samling av ressurser, noe som vil være positivt. Informanten håper det blir mer faglig styring, og at ideer fra fagmiljøene blir løftet fram. Informanten sier at selv om OU-utvalget sier to-nivå inndeling, ser de et ekstra ledd, og dermed blir det lengre vei opp til styret. Vedkommende tror ikke på noen stor effekt, til det er målsetningene for vage. Informanten mener at HSF nok blir bedre på ledelse og fagmiljø, ved at de nå blir større. Den praktiske betydningen for HSF kommer veldig an på de tilsatte, da prosessen har tatt såpass lang tid. Informanten har positive forhåpninger, men er ikke helt trygg på gjennomføringsevnen.

Informant 5 sier at ved gjennomføring av en slik prosess får man en gjennomgang av organisasjonen, og blir mer bevisst på strukturen. Ulempen med prosessen er støyen som kan komme innad i organisasjonen som følge av endringene, og den tidsbruken det har tatt for HSF. Den praktiske betydningen for HSF blir liten, siden mye av den gamle strukturen beholdes, og det savnes en klar målsetting ved prosessen.

Informant 6 mener at prosessen har holdt på så lenge at den skaper uro og usikkerhet innad i organisasjonen. Det er blitt innført et formelt leder- og forvaltningsnivå, som er lite forskjellig fra dagens. Informanten er redd for at fokus kan gå tapt på programnivå og det enkelte studium. Fordelene med prosessen er at man får en aktualisert teamorganisering, og en del nye initiativ på det administrative området. Det er også bra med viserektorer både på utdanning og forskning. Informanten er derimot ikke trygg på at omorganiseringen gjør høyskolen i stand til å holde på de gode verdiene, som å holde studentene fornøyde, opprettholde en god kvalitet i det de driver med, og være gode på oppfølging.

Informant 7 sier at fordelene ved en slik prosess er at man får bedre personalledelse og en rasjonaliseringsgevinst. Organiseringen blir bedre, for å kunne få mer tilfredse studenter, og bedre kvalitet på det HSF driver med. Man får også et styrket rektorat med to viserektorer. Informanten er derimot bekymret for en økt byråkratisering med den nye understrukturen. Den praktiske betydningen for HSF, blir at den daglige driften nå blir mer preget av

møtevirksomhet, økt byråkratisering, som igjen vil føre til økt tidsbruk som heller skulle vært brukt på studentene.

Drøfting

Det er en overvekt av våre informanter som mener denne prosessen vil ha liten betydning for den daglige driften. Til det er endringene i utgangspunktet for små. Flere frykter en økt byråkratisering i administrasjonen, og at ting vil ta lengre tid. Meningene om prosessen er generelt veldig delte, og det er veldig forskjellig fra avdeling til avdeling, og fra person til person, hvor mye de faktisk har satt seg inn i endringene, og hva som faktisk skjer. De mener også at prosessen har tatt alt for lang tid i forhold til de endringene som kommer. Det er et enstemmig håp om at ledelse og fagmiljøene blir bedre.

- Vil ansatte og studenter merke noen forskjell når prosessen er gjennomført?

Informant 1 håper at etter omorganiseringen så skal studentene kunne vite hvem som har ansvar for hva, og at de skal merke at det er gjort endringer.

Informant 2 tror at man ved å utnytte ressursene på instituttene bedre, kan føre til en fordel for studentene. Men hvis instituttene blir for store, vil ikke studentene vite hvem som faktisk har ansvaret. For veldig mange ansatte har det liten betydning, men kan på sikt skape gode relasjoner mellom avdelinger.

Informant 3 mener at studentene vil merke veldig lite til omorganiseringen, i hvert fall inntil innflytting i det nye bygget. Informanten tror heller ikke at de ansatte og de forskjellige avdelingene vil merke noen særlig forskjell.

Informant 4 ser en bedre stabilitet i organisasjonen etter omorganiseringen, som vil gi en positiv effekt på studentene. Det blir også flere forskere, noe som vil gi en bedre kvalitet på undervisningen. Betydningen for de ansatte kommer an på den enkelte, og hvordan man tilegner seg endringene som blir gjort.

Informant 5 sier at endringene ikke kommer til å merkes blant studentene, mens de fagtilsette skal bli flinkere til å møte studentene.

Informant 6 har ingen konkrete meninger om konsekvensene for studenter og ansatte, da dette er et for tidlig tidspunkt å konkludere med noe slikt.

Informant 7 tror ikke det har noen betydning for studenten som følge av omorganiseringen. Om studenten går til en instituttleder eller avdelingsleder, har ingenting å si for studenten.

Drøfting

Den generelle oppfatning er at prosessen ikke kommer til å ha stor innvirkning verken på studenter eller ansatte. Det er et litt tidlig tidspunkt å kunne fastslå eventuelle konsekvenser endringene vil ha på de fleste.

- Hvorfor var det nødvendig for HSF med en slik prosess, og var det internt eller eksternt press som førte til at denne prosessen ble satt i gang?

Informant 1 sier at dette var en prosess som var initiert innenifra. Det ble sett på andre høyskoler, men det var ikke noe form for press. Det ble en diskusjon innad om at det var nødvendig med et tettere samarbeid på tvers av avdelingene.

Informant 2 mener at det var et ytre press som førte til denne omorganiseringen. En slags forventning om endring. Det er også et egetskapt press som følge av HSF sin handlingsplan, og HSF sine ambisiøse mål.

Informant 3 mener at det hele er administrativt styrt, og satt i gang på grunn av lite faglig kompetanse og forskningskompetanse i ledelsen.

Informant 4 sier at det var en nødvendighet med samlokalisering, og at prosessen derfor ble samkjørt med innflytting i nytt bygg. Man har også sett på andre høyskoler. En siste grunn var at det var såpass lenge siden sist man har sett på strukturen i organisasjonen, at det nå var nødvendig å se på den. Men informanten sier likevel at den generelle oppfatningen rundt om er at de ansatte mener organisasjonen er godt organisert, og at de dermed ikke ser nødvendigheten med en slik prosess.

Informant 5 mener det er nødvendig med en slik prosess nå, fordi ingenting har skjedd på 15-16 år. Fordelen med dette, er at det nå endelig blir brukt god tid på å tenke gjennom organiseringen av HSF. Informanten mener det er et internt press som har ført til omorganiseringen.

Informant 6 sier at noen mente det var på tide med en slik prosess, siden det var såpass lenge siden sist. Det er alltid et generelt ønske om å ha best mulig kvalitet i sin organisasjon.

Informant 7 mener det er et internt press fra rektoratet og administrasjonen som har ført til omorganiseringen, men informanten ser på prosessen som unødvendig da den ikke er blitt gjennomført på en optimal måte.

Drøfting

Det er også veldig delte meninger om nødvendigheten og initiativtaker til prosessen. De fleste mener at dette er skapt av ledelsen og rektoratet, og at det generelt er presset fram av at det er såpass lenge siden sist det ble sett på strukturen i organisasjonen. Vi er av den oppfatning av at prosessen blir sett på som litt unødvendig på grunn av måten den er blitt gjennomført på.

Drøfting og analyse av teori

I teorien sies det at ”det forventes at beslutninger blir fulgt opp med praktiske tiltak og handlinger for å iverksette de intensjoner som ligger i valget”. Meningene om dette faktisk har skjedd i prosessen ved HSF, er delte. Enkelte mener at prosessen ikke er fulgt opp på en god nok måte, og at det ble brukt for lite tid på forhåndsarbeid. En beslutningsprosess foregår i 5 faser;

- Situasjonen vurderes, og man tar stilling til hva som kjennetegner problemet, og hvilke utfordringer det representerer.
- Ulike alternative løsninger på problemet kartlegges.
- Konsekvenser knyttet til ulike alternative løsninger vurderes.
- Alternativer med konsekvenser sammenliknes og vurderes opp mot hverandre.
- Det alternativet som har de beste konsekvenser velges.

Situasjonen på HSF ble vurdert, og det ble kommet frem til at det var for lenge siden sist man hadde sett på strukturen, og at det nå var på tide med en gjennomgang. En gruppe ble deretter satt ned fra ledelsen, som skulle komme med forslag til løsning. De kom med to forskjellige alternativer. Disse forslagene ble tatt inn til høring både i ledelse og de forskjellige avdelingene fikk sin sjanse til å uttale seg gjennom høringsutkast. Begge forslagene ble

konsekvens-diskutert, det ble sett på fordeler og ulemper ved begge to. Både med to-nivå, og tre-nivå. Det ble til slutt vedtatt et forslag som passet best for HSF. Det har ifølge teorien blitt gjennomgått en korrekt beslutningsprosess.

Om en OU-prosess sier teorien følgende; ”Det er flere viktige faktorer ved en organisasjonsutvikling. Positive er at det skal være en synlig støtte fra ledelsen, at det er en planlagt endring, det oppmuntrer til medvirkning og det skal være løpende informasjon og kommunikasjon. Negative sider er hvis det er en fraværende ledelse, en uklar holdning fra ledelsen, at det er en tvungen endring, og at det er urealistiske og uklare mål”. Her har vi et inntrykk av at prosessen både har vært gjennom både positive og negative sider. Det har vært en synlig støtte fra ledelsen, ettersom prosessen er initiert derifra, og dette er en planlagt endring for Høgskolen. På den andre side virker det som om den løpende informasjonen og kommunikasjonen fra ledelsen og administrasjonen har vært for dårlig, og flere ansatte føler de ikke vet nok om hva som faktisk er målsetningen med prosessen. Dette kommer videre inn på den negative siden med at det er uklare mål i prosessen, og at enkelte føler det er en tvungen endring.

Hva er en endring? Teorien sier at generelt kan man si at organisatorisk endring har skjedd når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkt. Endringer innebærer i mange tilfeller en nytenkning, at man skal gjøre noe nytt. Dermed kan man si at HSF har foretatt en endring. Organisasjonen utviser forskjellige trekk ved to ulike tidspunkt. En struktur før prosessen, og en omorganisert struktur etter gjennomført prosess. Selv om informant 1 sier at det ikke er en kjempestor omlegging, er det likevel en endring som skjer i organisasjonen. En endring kan bestå av flere forhold, men det endringsforholdet som er mest relevant for HSF, er; ”Endring i organisasjonens struktur, noe som innebærer endringer i hvordan arbeidsoppgaver deles opp og koordineres, hvordan man kontrollerer og styrer en organisasjon, eller hva slags belønningssystem man benytter”. Målet med denne prosessen er å omlegge strukturen i forhold til avdelinger, og dermed må nye arbeidsoppgaver koordineres.

En rasjonell endringsprosess foregår over fire faser:

- Det skjer en endring, eller man forventer at det vil skje en endring, ofte utenfor organisasjonen, som organisasjonen må forholde seg til. Dette kan for eksempel være en endring i etterspørsel etter de varer og tjenester organisasjonen produserer.
- Organisasjonen, som regel ledelsen, analyserer de endringer som er skjedd, og setter opp mål for hvordan man skal forholde seg til dem.
- Når målene er satt, analyserer man hvordan organisasjonen bør utformes for å møte de nye utfordringene. Man forsøker å finne den struktur, kultur, personalpolitikk og lignende som er best tilpasset de nye omstendighetene.
- Endring iverksettes ved hjelp av ulike strategier.

Flere av informantene sier at de tror det er endringer blant andre høyskoler som har ført til et ønske om denne prosessen, mens andre tror det kun er initiert fra ledelsen. Men siden det er såpass lenge siden sist HSF gikk gjennom en strukturell endring, følte de fleste at dette var påtvunget uansett. HSF har sett til andre høyskoler når de satte i gang prosessen, men det kommer ikke klart frem om det faktisk er et eksternt press som har ført til prosessen. Ledelsen satte ned en gruppe til å se på, og analysere, endringen, dermed kan vi si at punkt 2 er oppfylt. Hovedmålene ble satt fra ledelsen, og gruppen fikk disse å jobbe ut fra, og komme med forslag til struktur deretter. Forslag ble sendt fra gruppen til høring fra ledelse og avdelinger, og endring ble iverksatt på bakgrunn av dette. Dermed er i hvert fall 3 av 4 punkt av en

rasjonell endringsprosess ivaretatt, mens det er litt vanskelig å gi et konkret svar på punkt 1, ettersom det er en generell uenighet og kanskje litt uvitenhet om hvor ideen om en slik prosess faktisk kom ifra.

Planlagt endring forutsetter tre sentrale elementer. For det første må organisasjonen ha et relativt klart mål for hvor den vil. For det andre forutsetter det relativt sikker kunnskap om tre sentrale forhold:

- Behovet for endring. Organisasjonen må ha en relativt klar kunnskap om hvilke problemer man har møtt eller hvilke utfordringer man står overfor i framtiden.
- Ulike tiltak eller løsninger. Organisasjonen må ha kunnskap om hvilke virkemidler som kan brukes for å løse problemet man står ovenfor.
- Hvilke effekter de ulike tiltakene har. Organisasjonen må vite noe relativt sikkert om sammenhengen mellom de tiltak man iverksetter, og de effekter man oppnår gjennom ulike tiltak. Først da vil man kunne vite om tiltakene vil løse problemene man står ovenfor.

For det tredje forutsetter det at man klarer å iverksette endringen slik den var planlagt. Ettersom dette i utgangspunktet er en planlagt endring, må vi se på om endringen oppfyller disse tre sentrale elementene. Organisasjonen må ha et relativt klart mål hvor den vil. Det er en uenighet også om dette. Selv om informant 1 nevner tre hovedmålsettinger, har de fleste av informantene problemer med å se de klare målsettingene. Det forutsetter kunnskap om behovet for endring, ulike tiltak eller løsninger, og hvilke effekter de ulike tiltakene har. Ikke mange av dem vi har snakket med har sett det virkelige behovet for endring, og de har ikke sett konkrete tiltak med prosessen som skal gjøre ting bedre. Det er en overvekt av informantene som ikke ser særlige effekter med gjennomføring av denne prosessen. Det siste punktet forutsetter at man klarer å iverksette endringen slik den var planlagt. Informant 2 mener at de har gått bort i fra den originale målsettingen, nemlig å se på det ytterste leddet, studentene. Vi kan med bakgrunn i denne teorien si at prosessen ikke har oppfylt disse målene for planlagt endring.

Teorien sier at "det vanligvis er slik at det er andre enn de som skal gjennomføre, som fatter beslutningene. I slike situasjoner er det særlig to forhold som kan gjøre iverksettingen problematisk. Beslutninger er ofte ganske vage, og gir store rom for fortolkninger. Det kan være at de som skal iverksette beslutningen, ikke vet nøyaktig hva de skal gjøre, eller hva som forventes av dem". Det er en del meninger rundt om i organisasjonen som tyder på at målsettingene med prosessen er for vage, noe som altså kan gi rom for egne tolkninger rundt de endringene som skal skje. Informant 1 sier at det er savnet en prosjektleder som går rundt om i avdelingene og informerer om prosessen, og at det dermed er derfor at informasjonsflyten er som den er, som da igjen fører til usikkerhet innad i organisasjonen. Motstand vil være en relativt rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper. I mange tilfeller vil motstand mot endring ha utgangspunkt i at den enkelte forsvarer noe som er kjent, noe man mener er godt og riktig. Det kan være mange grunner til at individer frykter endringer. Informant 2 og 4 sier at de har et inntrykk av at folk synes de har det bra som de har det nå, med den gjeldende organiseringen, og at en slik prosess ikke ses på som nødvendig. Det er en enighet blant alle informantene at det ikke har vært direkte motstand mot prosessen, men heller litt uro i forhold til hva som faktisk skjer.

French og Bell, 1984, oppsummerer sentrale forutsetninger for at OU-prosjekter skal være vellykkede. Det første går på at sentrale aktører i eller utenfor organisasjonen må oppleve at det er problemer som man må løse. Hvis det ikke oppleves en viss "krise", blir endring vanskelig. Her føler vi at det ikke er på grunn av noen problemer eller krise som har satt i

gang prosessen, men mer et ønske om å omstrukturere litt etter lang tid uten at noen har sett på organiseringen. Ledelsen må gi sin støtte til endringen. Vi oppfatter at det har vært enighet i styre og administrasjon på at dette nå var en nødvendig prosess. Problemer ligger heller ute hos de ansatte, som savner informasjon og klargjøring om prosessen. Det skal være en bred deltakelse av både ansatte og mellomledere. Som vi har lært gjennom intervjuene, har vi et inntrykk av at alle parter fikk muligheten til å ytre sine meninger fra starten, med intervjuer under innad i avdelingene, og at hver avdeling fikk legge fram hvert sitt høringsutkast når innstillingen fra utvalget kom. Det har altså vært en inkluderende prosess fra starten, men det har etter hvert sklidd litt ut, da det ble holdt flere ledermøter som gikk litt over hodet på den vanlige ansatt, og informasjonen da uteble. Endringene skal gjerne kjennetegnes av at man starter i det små, gjerne med noen mindre betydelige endringer, og at man videre forsøker å bygge på disse. Dette er vanskelig å vurdere, da det er en utbredt mening av at det mangler klare målsettinger med prosessen, og at de endringene som faktisk blir gjennomført, blir gjennomført alle på en gang. Men som informant 1 sier, ”det er ikke store endringer”, så det blir vanskelig å gjøre dette til en gradvis prosess. Det er en understreking av at endring ofte ikke er så forskjellig fra det man gjør til daglig. Dette er en gjennomgående faktor fra våre informanter, som sier at omleggingen ikke vil føre til store endringer.

Kritikk mot OU-prosesser går på at det blir oversett to helt sentrale situasjonsfaktorer. Den ene er at endring ikke alltid skjer gjennom samarbeid, men at endringsprosessene ofte preges av sterk og vedvarende konflikt og utilsørt maktbruk. Dette med utilsørt maktbruk nevnes litt av informant 7, som tror at dette er et grep fra en rektor som vil sette litt spor etter seg. Dette er et sterkt signal på litt skjult maktbruk. Vi kan ikke si ut ifra det inntrykket vi har fått at det har vært en sterk og vedvarende konflikt rundt prosessen, men heller en slags likegyldighet. Den andre grunnen er at organisasjoner ikke alltid har tid til å legge opp endringsprosesser som vektlegger bred deltakelse og inkrementell endring. Kritikken her, som vi har vært innpå tidligere, er at deltakelsen var god fra starten av, at alle ble involvert om de ønsket, men at dette skled litt ut. Dermed kan det sies ut i fra teorien, at kritikken mot OU-prosessen er med rette. Som informant 3 sier, ”dette virker som en top-down prosess, når det heller skulle vært en bottom-up prosess”. Med dette menes altså at meninger om endring skal kunne komme nedenifra, altså på fagmiljøene, og ikke kun implementeres av ledelsen.

Hvilken type endring er gjennomført ved OU prosessen til HSF?

Når en organisasjon velger å gjøre en endring kan vi ta utgangspunkt i fem ulike modeller: Planlagt endring, endring som livssyklus, endring som evolusjon, endring som politisk prosess og maktkamp og endring som tilfeldighet. Informant 1 sier at det er lagt til grunn tre hovedmålsetninger for gjennomføring av denne prosessen; ansvarsfordeling, forbedring av FoU virksomhet og tettere arbeid på tvers mellom organisasjonen. Informant 2, 5 og 6 sier det er femten år siden sist det ble sett på den faglige organiseringen til høyskolen, og at det derfor var relevant å gjøre det igjen. Informant 3 sier at det ikke var gjennomført noen form for kvantitativ analyse i forkant av prosessen, og mener dette har ført til at OU prosessen har blitt iverksatt uten bevisste mål. Når det gjelder hvilket inntrykk de ulike informantene vår har om hvorfor OU prosessen er nødvendig har vi fått ganske mange forskjellige svar. Det som i utgangspunktet var hovedmål ved OU prosessen ved HSF var klarere ansvarlinjer i organisasjonen, større satsing på FoU virksomhet og bedre arbeid på tvers mellom de ulike avdelingene. Vi kan se gjengangere som effektivisering og kvalitetsbedring som flere av informantene våre har nevnt når det gjelder formål med prosessen, sett bort i fra dette kan de andre faktorene som er nevnt til en viss grad gå inn under hovedmålene.

Informant 1 sier at hele prosessen startet med et utvalg som fikk et mandat der oppgaven var å foreslå en organisasjonsstruktur som ville gagne de tre hovedmålsetningene. Gjennom denne fasen mener flere av informantene at de tilsatte ble involvert, informant 4 sier at alle fikk muligheten til å uttale seg og komme med forslag til ønsket struktur og organisering. Informant 2 antyder at det var bekymring innad blant de tilsatte om at folk ikke ville komme med forslag til endringer og at det ville føre til at styret tok avgjørelser om endringer over hodet på de tilsatte.

Ut i fra det vi har funnet ut om OU prosessen gjennom sekundærdata og informanter har vi kommet frem til at Høyskolen har gjennomført en planlagt endring. Vi ser at endringen er intensjonal det vil si at det ligger mål og intensjoner bak formålet til prosessen. Det var et behov for endring i organisasjonen med tanke på ansvarlinjer i organisasjonen, bedre forutsetninger for FoU og bedre arbeid på tvers av avdelingene noe som ledelsen så på som en mulighet til forbedring. For å komme frem til hvordan dette kunne gjøres på best mulig måte ble det satt ned et utvalg som skulle utarbeide et forslag til organisasjonsstruktur som ville føre organisasjonen frem imot målsetningen. Etter at de kom med forslag kunne alle de ansatte komme med sine meninger gjennom et høringsutkast og organisasjonsstrukturen ble vurdert deretter. Til nå er det bestemt organisasjonsstruktur, og det er bestemt at avdelingene ved høyskolen skal deles inn i institutt. Det gjenstår fortsatt en del strukturering, de fleste av informantene våres mener at prosessen har tatt for lang tid og at dette kan være grunnen til at de tilsatte ikke engasjerer seg. Når det gjelder informasjon om hva som skjer og hva som skal skje med hensyn til prosessen er det svært delte meninger om dette. Noen mener de har fått den informasjonen de trenger og vel så det, mens andre mener at informasjonsflyten kunne vært bedre. Slik det virker på informantene våres er de klare for å gi den nye organisasjonsstrukturen en sjanse selv om meningene er svært delte når det gjelder gjennomføringen av selve prosessen. Vi sitter igjen med et inntrykk av at veldig mange var fornøgdde med dagens tilstand og så derfor ikke nødvendigheten i å bruke tid og ressurser på en slik prosess.

Hva var drivkreftene til OU- prosessen ved HSF?

Gjennom informantene våres har vi fått et inntrykk av at drivkreftene for denne endringsprosessen stort sett er interne. Det er et igjen gående ønske om kvalitetsforbedring og effektivisering fra alle våre informanter, da de mener at dette vil føre til bedre forutsetninger for å jobbe mot målsetningen til HSF.

At høyskolen skulle samlokaliseres med tanke på nybygget var en av de grunnleggende drivkreftene for oppstart av prosessen. Det var fornuftig at dette skjedde nå med tanke på at høyskolen er inne i den avsluttende fasen i denne åremålsperioden for ledelsen. Vi har fått et inntrykk av at det var et ønske om at organisasjonsstrukturen skulle være klar til oppstart av ny åremålsperiode.

Vi ser at flere av respondentene våre mener at det var en potensiell ekstern drivkraft ved at flere andre universitet og høyskoler hadde gjennomført tilsvarende omstruktureringer, og at HSF har vurdert det der etter. Vi har ikke fått inntrykk av at denne endringen skjer på grunn av dårlig økonomi eller rekruttering, heller ikke at HSF har hatt press på seg fra eksterne faktorer fordi de ikke har fungert optimalt.

Endringsprosessen

Når det gjelder selve endringsprosessen er det svært stor spredning i informasjonen vi har fått av våre informanter. Flere gir uttrykk for at det ikke var klare nok målsettinger for endringen, informant 3 sier at etter som det er usikkerhet rundt målsettingen, vet en heller ikke hvilke

virkemiddel en skal ta i bruk for å komme i mål og samtidig blir det vanskelig å vite om en har oppnådd ønsket resultat. Vedkommende mener at dette er hovedgrunnen til at flere stiller spørsmålsteget rundt gjennomføring av prosessen.

Når det gjelder tidsbruk er de fleste enige om at det var effektivt arbeid gjennom oppstartsfasene. Frem til høringsutkastene ble fremlagt var det relativt god informasjonsflyt og prosessen var inkluderende for alle de ansatte som var interessert i å delta. Det er enstemmighet om at prosessen har tatt for lang tid, noe som har gjort at litt av den gløden som var blant de engasjerte i begynnelsen har dabbet av. At prosessen har tatt så lang tid har gjort at noen av de tilsatte har begynt å tvile på gjennomføringen av endringen. Informant 4 sier at folk føler de ikke helt vet hva som vil skje, mens informant 7 sier at det burde vært et mye strammere tak rundt hele prosessen.

Når det gjelder selve prosessen er det flere som mener at den burde vært bedre forberedt. Informant 3 sier at det ikke var noen kvantitativ analyse i forkant av prosessen noe som vedkommende mener kan være utslagsgivende for hvorfor flere ikke forstår hvorfor prosessen blir gjennomført. Ved mangel på en slik analyse vil en ikke kunne kartlegge målsetning og en vil heller ikke vite hvilke virkemiddel en skal ta i bruk for å oppnå ønsket resultat. Informant 7 mener det ikke er noen grunn til å gjennomføre prosessen i det heletatt og har selv rådet rektor til å avslutte prosessen og fortsette som før.

Når det gjelder oversettelsesprosessen hvordan man skal gå fra dagens situasjon til ett fremtidig resultat ser vi at vedtaket om at det skulle gjennomføres en OU prosess kom fra ledelsen og administrasjonen. Det ble lagt til grunn en problemstilling som gikk på mulig omstrukturering av høyskolen, gjennom høringsutkastene hadde alle avdelinger muligheten til å komme med innspill i forhold til hvordan de mente høyskolen burde struktureres, og arbeidet videre ble gjort med tanke på alt dette.

Informant 3 mener at selve prosessen har hatt en ”top-down” modell der ledelse og administrasjon har tatt mange beslutninger som rører ved enkelte i organisasjonen uten at de har fått muligheten til å uttale seg om dette. Informant 4 uttrykker at det har vært gjort en del beslutninger som ikke ble diskutert før høringsfristen, noe som har ført til at de tilsatte som ikke er en del av OU utvalget ikke har fått muligheten til å uttale seg om. Vedkommende mener dette kunne vært gjort annleis og at det burde vært mulighet for det. Dette kan være en grunn til at de som var engasjerte i starten av prosessen har mistet litt av gløden underveis.

Endringsprosesser og endringsstrategier

Som vi kan se ut ifra den informasjonen vi har fått gjennom våre respondenter og det vi har lest av sekundærdata i forbindelse med denne oppgaven er dette en prosess som har vært delt. I starten var det stor grad av deltakende utvikling der de tilsette hadde muligheten til å komme med forslag til hvordan endringen skulle gjennomføres. Det vi ser i dette tilfellet er at graden av deltagende utvikling bare fant sted i startfasen av prosessen. Etter at høringsutkastene var lagt frem har ikke den ”vanlige” tilsatte hatt så mye den skulle sagt. Dette fører til at prosessen gikk fra å være deltagende til å bli en diktatorisk omforming. I en diktatorisk omforming er det liten åpenhet for alternative synspunkt, deltagelse og innflytelse fra de ansatte. Informant 4 sier at det er flere som kunne ønsket å få ta større del i det som skjedde i prosessen etter at høringsutkastene var ferdig behandlet, men at de ikke fikk muligheten til dette ettersom at det var deres sjanse til å komme med meninger om hvordan det skulle gjøres. Informant sju sier at det er nye moment undervis, det vi ser ut ifra dette er at de tilsatte ikke har hatt muligheten til å uttale seg i forhold til disse momentene.

Når vi analyserer informasjonen vi har hentet inn opp imot teori i fra Jacobsens modell: Strategi E og Strategi O, vil vi si at OU prosessen til HSF ikke er bestemt styrt av noen av

disse strategiene men inneholder moment ifra begge. Vi ser at prosessen helt i startfasen er styrt av ledelsen som danner en tanke og en strategi rundt endringen, vi kan si at prosessen til tider har vært en linær prosess der en har vært avhengig av at noe skal skje før noe annet skjer. Dette kan vi til eksempel se der det var nødvendig å bestemme organisasjonens struktur før en kunne fastsette at det skulle tilsettes to viserektorer, en som hadde ansvar for forskning og en som hadde ansvaret for utdanning. En var også til en viss grad avhengig av at det kom opp et forslag til en måte å organisere på før de ulike avdelingene kunne si sin mening om hvordan de mente det burde gjøres. Vi kan ikke se at det ligger til grunn noen analyse i forkant av prosessen, og det er heller ikke lagt opp til en konkret problemstilling ved denne prosessen. Ledelsen har kommet med en målsetting som er basert på tre hovedmål som det skulle tas stilling til gjennom utforming av den nye organisasjonsstrukturen, disse er som nevnt tidligere større fokus på arbeid på tvers mellom de ulike avdelingene, forbedring av FoU arbeidet ved høyskolen og klarere ansvarlinjer i organisasjonen. Det som skiller seg særlig ut i forhold til strategi E er at det først og fremst er de tilsette det blir tatt omsyn til, vi har ikke fått inntrykk av at endringen har noe å gjøre med organisasjonens overleving og inntjening. Når vi ser på hovedfaktorene i strategi E og O vil vi si at disse er delt omtrent 50-50. Indre motivasjon ettersom ledelsen ikke ”lokker” med økonomiske incentiver, men heller spiller på at denne gjennomføringen forhåpentligvis vil føre til bedre samhold blant de tilsatte ved HSF, Læring fremfor økonomisk argumentasjon ettersom det ikke ligger noen økonomisk argumentasjon til grunn for endringen, formelle element fremfor mennesket ettersom det i utgangspunktet er de formelle elementene ved høyskolen som skal forandres på og instruksjon om hvordan ting skal gjøres fremfor delegering av ansvar.

Litteraturliste

Colbjørnsen Tom, *Ledere og lederskap*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 3 opplag, Bergen 2009

Fischer & Sortland, *Innføring i organisasjonspsykologi*, Universitetsforlaget 3.utgave, Oslo 2001

Gipsrud Geir, Olsson Ulf H., Silkoset Ragnhild, *Metode og data analyse*, Høyskoleforlaget AS 2004, 6.opplag, Kristiansand 2010.

Grønmo Sigmund, *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke A/S, Bergen 2004

Jacobsen, Dag Ingvar, *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*, Høyskoleforlaget, 2.utgave, Bergen 2005

Jacobsen Dag Ingvar, *Organisasjon og endringsledelse*, Fagbokforlaget 4 opplag, Bergen 2009

Jacobsen, I. Thorsvik, J., *Hvordan organisasjoner fungerer*. Utgave 3. fagbokforlaget, Bergen 2008

Lyngdal Lars Erik, *Organisasjonsutvikling i teori og praksis*, Engers boktrykkeri A/S 2. utgave, Otta 1992

Løwendahl & Wenstøp, *Grunnbok i strategi*, Damm&Søn, 2.utgave, ukjent 2003

Steiro 2003, PowerPoint; Organisasjonsutvikling og bruk av prosjektgrupper

Internettreferanser

http://www.hisf.no/no/for_tilsette/ou_prosessen

(15.05.2011)

<http://www.hisf.no/no/content/download/22032/145389/file/petter+aasen+190410.pdf>

(14.05.2011)

http://www.hive.no/getfile.php/filer/Om_HVE/HVE_styret/styremoter/2008/08-82vedl1.pdf

(14.05.2011)

<http://www.svt.ntnu.no/psy/studiet/forelesninger/vaar-2004/Psy1050/trygve.steiro-1050-1.pdf>

(15.05.2011)