

BACHELOROPPGAVE

Evaluering av OU-prosessen 2009-12 ved Høgskulen i Sogn og Fjordane

Opplevd grad av endring med fokus på tverrfaglig samarbeid

av

550 Torben S. Stedje
522 Stefan Solvorn Fjeldsbø
535 Ole Christensen

**Evaluation of the organizational development process at Sogn og
Fjordane University College 2009-12**

Bacheloroppgave i økonomi og administrasjon
KA-692
Mai, 2012



Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av vår bachelorutdanning innen økonomi og administrasjon perioden 2010-2013. Den teller 20 av 180 studiepoeng, og skal gjenspeile hva vi har lært i denne perioden.

Vi er 3 studenter som har samarbeidet om å få i stand denne oppgaven. Vi ville at arbeidet vårt skulle være representativt for valgfagene vi har hatt, og bestemte oss fort for at oppgaven skulle ta utgangspunkt i organisasjonsteori. Det var viktig for oss å skrive om et tema som var i retning av hva vi ønsker å jobbe med etter endt utdanning. Forkjærligheten for temaet er noe som har dukket opp under vårt opphold ved Høgskulen i Sogn og Fjordane takket være inspirerende forelesere innen emnet. Samarbeidet har gått veldig bra, noe som i stor grad skyldes felles interesse for faget. Det har selvsagt vært noen diskusjoner, men på et konstruktivt nivå som, i våre øyne, har styrket oppgaven.

Vi vil benytte anledningen til å takke vår veileder, høgskolelektor Leif Longvanes, for gode tilbakemeldinger og utlån av private bøker til teoridelen av vår oppgave. Uten denne konstruktive kritikken hadde ikke oppgaven blitt det den er. Longvanes har stilt opp for veiledning både tidlig og seint, og har ikke latt seg stoppe av han var på reise. Da har riktig nok mediet endret seg, men det er likevel lagt like mye arbeid i tilbakemeldingene. Vi ønsker også å takke våre respondenter for at de stilte opp til intervju. Oppgaven hadde ikke gitt mye mening uten dere. Det rettes også en takk til studieadministrasjonen for å hjelpe til å skaffe relevante dokument fra arkivet.

God lesning.

Abstract

We are living in a world in an increasing rate of change, and as in pre-historic times, one must be able to adapt to gain the rights of life. Organizations have to perform organizational developments to maintain and expand their business, and schools are no exceptions from this rule. Technology, economy, expertise and political trends are all elements in a turbulent everyday-life, and one has to commit to these elements and balance them if one wishes to manage any form of business.

During the 2009 – 2012 period, Sogn og Fjordane University College (HISF) went through an organizational development, with aims to strengthen their research field, to facilitate clearer lines of responsibility within the organization, and to increase the degree of interdisciplinary cooperation. A board of organizational development was created with a wide composition of leaders, representatives, the Student Parliament and disciplinary employees, amongst others. This group has taken advantage of internal as well as external forces to illuminate this current topic, in addition to mapping out related experiences and data. This work is documented by drafts, plans and reports and makes up the foundation for the situation in our thesis.

In our thesis, we have chosen to regard the organizational development at Sogn & Fjordane University College and find out whether an increase in the degree of interdisciplinary cooperation has taken place or not. On this occasion, we have interviewed the leaders and subject employees at the Department of Social Sciences to map out their subjective opinions on the issue. In addition, we have taken a deep dive into organizational theories concerning organizational development and changes. This has enabled us to put the whole process in perspective and evaluate the interviews in light of the changes that have been done.

We have used qualitative methods to gather relevant data for our thesis. This gathering has been performed using depth interviews amongst the subject employees and the leaders of Sogn & Fjordane University College. This combined with drafts and reports from the organizational development process accounts for the empirical foundation of the thesis. The empirical was then combined with relevant theories. Our research has given us an understanding of how comprehensive an organizational development process can be and the many pitfalls existing in this type of change.

The results from the interviews suggest that although this was a planned change, it also carry signs of coincidences. It is pointed out that the organizational development may not have been as thoughtful as expressed, and that many elements should have been clarified in advance. The respondents have noticed little or no change in their everyday work.

One of the most noticeable changes is that there are some new faces amongst the staff in connection to collocation of the department. On the other hand, there is a short time lapsed since the organizational development process was executed, so maybe it is a bit early to identify the obvious results. And one cannot deny that a solid foundation has been laid for future interdisciplinary cooperation. It is also important to make note of that there will, in the future, be conducted adjustment session during the year 2014, and it is our hope that Sogn & Fjordane University College will take the necessary steps to further develop the organization and benefit from the potential of interdisciplinary cooperation.

Sammendrag

Vi lever i en verden med stadig økende endringstakt, og som i prehistorisk tid må man kunne tilpasse seg for ha livets rett. Organisasjoner må bedrive organisasjonsutvikling for å opprettholde og utvide sin virksomhet, og skoler er intet unntak fra denne regelen. Teknologi, økonomi, kompetanse og politiske trender er alle elementer i et turbulent hverdagsliv, og disse må man forholde seg til og balansere dersom man skal kunne bedrive noe form for virksomhet.

I perioden 2009 – 2012 gikk Høgskulen i Sogn og Fjordane (HISF) gjennom en organisasjonsutvikling som hadde som hovedmål å styrke forskning, legge til rette for klarere ansvarlinjer i organisasjonen samt øke samarbeid på tvers av avdelingene. Det ble dannet et OU-utvalg med bred sammensetning representert ved ledere, tillitsvalgt, studentparlament samt fag- og administrativt tilsette. Utvalget har i tillegg til deltagelse i arbeidet med å innhente data og kartlegge erfaringer, benyttet seg av interne og eksterne krefter for å belyse aktuelle tema. Dette arbeidet er dokumentert ved høringsutkast, planer og rapporter, som danner basis for før situasjonen i vår oppgave.

I oppgaven har vi valgt å se om organisasjonsutviklingen ved HISF har ført til en større grad av samarbeid på tvers i organisasjonen. I den anledning har vi intervjuet ledelse og fagtilsatte ved avdeling for samfunnsfag for å få deres subjektive meninger omkring problemstillingen. I tillegg har vi dykket djupt ned i organisasjonsteorier som omhandler organisasjonsutvikling og endring. Dette har gjort oss i stand til å sette hele prosessen i perspektiv, samt vurdere intervjuene i lys av endringene som er gjort.

Vi har i oppgaven tatt i bruk kvalitativ metode for å nå tak i relevant data. Denne innsamlingen har blitt gjennomført ved hjelp av dybdeintervju med fagansatte og ledelse ved HISF. Sammen med høringsutkast, planer og rapporter utgjør dette det empiriske grunnlaget for oppgaven. Denne empirien ble så knyttet opp mot relevant teori. Forskningen har gitt oss en forståelse av hvor omfattende en organisasjonsutvikling kan være, og de mange fallgruvene som ligger til denne typen endring.

Resultatet fra intervjuene tyder på at selv om dette var en planlagt endring, så bærer det også preg av tilfeldigheter. Det påpekes også at organisasjonsutviklingen ikke var så gjennomtenkt som det kanskje kan ha blitt gitt uttrykk for, og at det er flere ting som burde vært avklart på

forhånd. Respondentene har merket lite eller ingenting til endringer i deres arbeidshverdag. Den mest merkbare endringen er at det er noen nye fjes på bygget i forbindelse med samlokalisering av avdelingene. Det skal derimot sies at dette er kort tid siden OU-prosessen ble gjennomført, så det kan være for tidlig å se noen åpenbare resultater, men det er ikke til å stikke under stol at det er lagt et godt fundament for fremtidig samhandling. Det er også viktig å få med seg at det har kommet frem at det vil bli gjennomført en justeringsøkt i 2014, og det er vårt håp at en da vil ta nødvendige grep for å videreutvikle organisasjonen og dra nytte av potensialet i tverrfaglig samarbeid.

Innhold

Forord	1
Abstract	2
Sammendrag	4
Innholdsliste	6
Introduksjon og bakgrunn	9
Problemstilling	12
Avgrensninger/forutsetninger:	13
Teori	14
Hva er en organisasjon?	14
Omgivelser	15
Strategi og mål	15
Organisasjoners struktur	16
Sosial struktur	17
Sosial struktur som differensiering og integrasjon	17
Hva er den sosiale strukturen i en organisasjon?	18
Dimensjoner ved organisasjoners sosiale struktur	18
Dynamiske modeller av sosial struktur	20
Strukturasjonsteorien	20
Organisasjonskart og sosial struktur	21
Fysisk struktur	24
Organisasjonsgeografi	24
Planløsninger	25
Design og utsmykning	25
To tilnærminger til fysisk struktur i organisasjoner	26
Fysisk struktur og identitetsutvikling.	27
Hva er en endring?	28

Grad av endring	28
Ulike perspektiver på endring.....	30
Ulike typer endring	32
Endringens drivkrefter.....	35
Endringens innhold	36
Endringens omfang	37
Endringens kontekst.....	38
Tidselementet	39
Motstand mot endring	39
Hva er organisasjonsutvikling (OU)?.....	41
Fasene i OU-prosessen	42
Metode	45
Hvordan samle inn informasjon?.....	51
Vårt design	52
Empiri	54
Hverdag før og etter OU-prosessen.....	57
Tverrfaglig samarbeid.....	58
Ønsket endring.....	60
Drøfting	63
Differensiering og kommunikasjon	65
Konklusjon.....	70
Endring i arbeidshverdagen	70
Samarbeid på tvers av fagfelt.....	70
Ønsket endring.....	70
Svar på problemstilling	71
Referanser.....	72
Litteraturliste:	72
Internettreferanser:	72

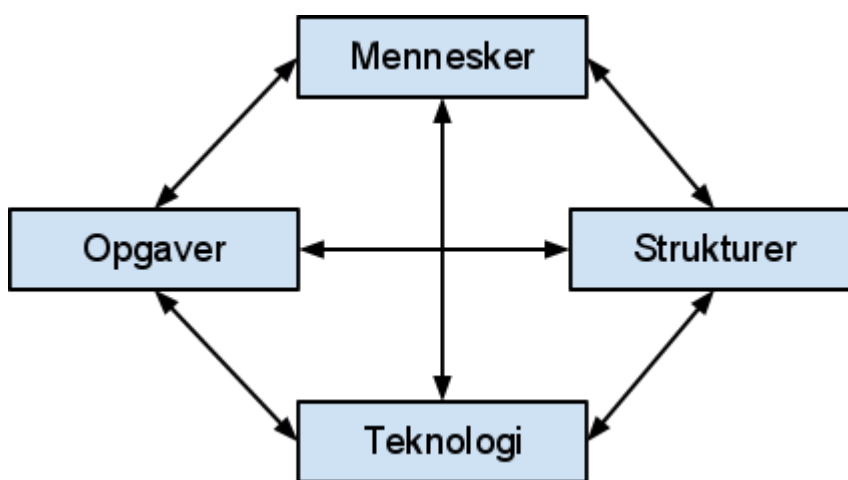
Introduksjon og bakgrunn

Høgskulen i Sogn og Fjordane (HISF) er en statlig høgskole med over 3800 studenter og 300 tilsatte. Å henge med i utviklingen blir mer og mer sentralt i valg av strategier og organiseringen av bedrifter, dette gjelder både private og offentlige bedrifter og organisasjoner, og selvfølgelig også HISF. Sist gang HISF gjennomførte en større organisasjonsutvikling er tilbake til 1994, da Lærerskolen i Sogndal slo seg sammen med Distriktshøgskulen i Sogn og Fjordane. Også Sogn og Fjordane Ingeniørhøgskule og Sogn og Fjordane Sjukepleiehøgskule i Førde og Høgskuleutdanninga på Sandane gikk da inn i Høgskulen i Sogn og Fjordane. (Fylkesleksikonet) Siden da har det ikke blitt foretatt de store endringer. Men i perioden 2009 til 2011 har HISF tatt store steg og gjennomført en slik endring. Avdelinger er slått sammen, samlokalisering er gjennomført og ny struktur i organisasjonen er innført.

Hennestad et al. (2006) hevder vi lever i en verden med stadig økende endringstakt. Overgangen til et postindustrielt samfunn fører til at det har blitt nødvendig for organisasjoner å tilpasse seg den nye hverdagen. Dette være seg innenfor teknologi, økonomi, kompetanse og politiske trender, dette bare for å nevne noen. Både nye og veletablerte organisasjoner må aktivt drive organisasjonsutvikling for å opprettholde og utvide sin virksomhet. Disse endringene må iverksettes på alle nivå i organisasjonen, fra ledelse til “gutta på gølvet”. Derfor er det viktig å kartlegge utfordringer og hindringer for planlagte endringer, sørge for at alle ledd har oversikten og vet hva som skal endres og hvorfor (Lyngdal, 1992). Evaluering av endringsprosesser viser seg å være alfa omega for å hjelpe til i kartlegging, analyse og konkludering av endringene som er utført (Lyngdal, 1992).

Lyngdal (1992) definerer organisasjonsutvikling som et forsøk på en planlagt endring av organisasjonens mål, struktur, teknologi og aktører sett i forhold til de omgivelsene organisasjonen opererer i. Målet er å skape best mulig balanse mellom de forskjellige komponentene. Den ene komponenten kan ikke optimaliseres på bekostning av de andre. Ser man på Leavitts Diamant (Jacobsen, 2004), en modell for sentrale elementer i en organisasjon, ser man at han operer med fire elementer som danner en organisasjon; teknologi, struktur, oppgave og mennesker. La oss bruke HISF som eksempel; oppgaver er

den jobben HISF faktisk gjør, nemlig å utdanne studenter, utføre forskning og utviklingsarbeid og formidle kunnskap om virksomheten og utbre forståelse for prinsippet om faglig frihet og anvendelse av vitenskapelige og kunstneriske metoder og resultater, både i undervisningen av studenter, i egen virksomhet for øvrig og i offentlig forvaltning, kulturliv og næringsliv (Loven om universiteter og høyskoler). Strukturen er forholdet mellom menneskene, som igjen er de ansatte i organisasjonen. Teknologi kan være maskiner og bygningsmasse, men også kunnskapen til menneskene i organisasjonen. Leavitt sitt poeng (Jacobsen, 2004) er at disse elementene henger sammen og derfor påvirker hverandre. Endrer man strukturen, kan dette føre til endringer i de tre andre. Ser man på HISF sin OU-prosess, har de endret både struktur og teknologi. De har endret bygningsmasse og fysisk flyttet fagfelt fra Sogndal Kulturhus opp til Campus, dette for å samlokalisere organisasjonen bedre. De har også foretatt endringer i den organisatoriske strukturen ved å endre avdelingsstrukturen, endre den vertikale kommunikasjonsveien i organisasjonen og opprettet nye avdelinger. Vi er interessert i hvordan dette påvirker de to siste elementene, mennesker og oppgave, da med fokus på menneskene i organisasjonen. Hovedhensikten med organisasjonsutvikling er altså å bedre organisasjonens funksjonsdyktighet og dermed bedre mulighetene for å nå sine strategiske mål.



Leavitts diamant (Jacobsen, 2004, s. 75)

En organisasjonsutvikling blir som regel systematisk gjennomført gjennom visse hovedfaser. Lyngdal (1992) mener at en inndeling i 5 slike hovedfaser kan være hensiktsmessig.

1. Diagnose/problemanalyse
2. Målformulering
3. Søking etter og valg av problemløsninger
4. Iverksetting/gjennomføring
5. Evaluering

(Lyngdal, 1992, s. 15)

HISF har i perioden 2009-2012 gjennomgått en OU-prosess, der punkt 1-4 er gjennomført per dags dato. I vår oppgave har vi valgt å se nærmere på punkt 5, evaluering.

Bakgrunn for dette valget er at vi synes organisasjonsteori er et spennende fagfelt med mange utfordringer. Gjennom samtale med høskolelektor ved HISF, Leif Longvanes, fikk vi tips om å evaluere et OU prosjekt som bacheloroppgave. Etter å ha undersøkt litt angående tilgang på data og tatt høyde for diverse andre begrensinger som en studentoppgave byr på, falt valget vårt på HISF som et greit utgangspunkt for vår oppgave. Ut fra det vi kunne finne av dokumenter på internett så vi fort at det har vært publisert en del som dekker punkt 1-4, men vi fant ikke en evaluering. Det nærmeste vi kom var en publisert bacheloroppgave fra HISF der en gruppe studenter fulgte OU prosessen fra punkt 1-4, men evalueringen ble ikke behandlet i oppgaven da prosjektet på daværende tidspunkt ikke var avsluttet. Vi vil med denne oppgaven foreta en evaluering basert på de faktiske erfaringer HISF har gjort seg i denne prosessen, da med fokus på opplevde endringer i samarbeidsgraden på tvers av fagfelt innad i avdelingene.

Her er altså faktum at det, i følge rektor ved HISF, Åse Løkeland, ikke er foretatt noen evaluering av OU prosjektet HSF nylig har gjennomført. Evaluering er på mange måter viktig i en slik prosess, da det er her man fanger opp læring og kunnskap om hva som har skjedd. Det er her man får svar på om målene er nådd, og om ikke, hva/hvor gikk det galt.

Problemstilling

Som nevnt tidligere, er poenget med organisasjonsutviklinger å styrke evnen til å nå sine mål. HISF sine overordnede strategiske mål danner grunnlaget for videre utvikling av organisasjonen, noe som igjen fastsetter selve OU-prosessens hovedmål. Når vi allerede har siktet oss inn på evaluering av OU ved HISF vil det være naturlig å ta for seg målene som er satt i forkant av OU-prosessen og videre evaluere i hvilken grad disse målene er oppnådd. Disse målene kom tydelig frem i saksdokument 10/54 fra Høgskulestyret og danner grunnlaget for innstillingen fra OU-utvalget (hentet fra OU rapport juni 2010). HISF har i rapport og planer (2009-2010) og i HISF sin strategiplan (2010-14) fastsatt grunnlaget for det videre OU-arbeidet. Det har vært et mål å komme frem til modeller som bygger opp om HISF sine planer og strategiske mål. Målene i saksdokument 10/54 er knyttet opp mot skolen sin overordnede strategi om å ha landets mest fornøyde studenter og være blant de høgskolene med mest vitenskapelig forskning. Ut ifra dette overordnede målet, har man konkretisert tre mål for endringen:

- a) bidra til å styrke forskning
- b) øke samarbeid på tvers i organisasjonen
- c) legge til rette for klare ansvarlinjer i organisasjonen.

Saksdokument 10/54 s. 3

Denne oppgaven holde fokuset på punkt b) økt samarbeid på tvers i organisasjonen, og tar utgangspunkt i problemstillingen:

Har sammen slåing av avdelinger ved HISF ført til økt grad av samarbeid på tvers i organisasjonen?

-Hvordan opplevde de fagansatte samarbeid på tvers i organisasjonen før omorganiseringen?

-Hvordan opplever de fagansatte samarbeid på tvers i organisasjonen nå som omorganiseringen er over?

Avgrensninger/forutsetninger:

For å få svar på vår problemstillingen ser vi det som hensiktsmessig å avgrense på flere nivå. Først og fremst vil vi gjøre en geografisk avgrensning, og dermed konsentrere oss om studiested Sogndal. Dette gjør vi hovedsakelig av to årsaker; omorganiseringen er mest tydelig i Sogndal og det er i Sogndal ledelsen sitter. Vi skal undersøke effekten endring i teknologi og struktur har på de andre elementene i Leavitts Diamant. Kombinasjonen av endring i både teknologi og struktur finner vi i Sogndal. Studiested Førde har kun hatt en endring i struktur.

I det neste steget har vi valgt å begrense oss til en avdeling som er sterkt berørt av omorganiseringen, det som nå heter Avdeling for samfunnsfag. Avdeling for samfunnsfag har i løpet av prosessen både fått tildelt nye fagfelt/ institutt og blitt samlokalisert i Fossbygget ved HISF. De har også fått elementer i fra Sogndal Kulturhus flyttet opp til Foss, da fra sosialarbeiderutdanningene og historie/ samfunnsfag. Dette viser at den nye Avdeling Samfunnsfag har gjennomført endringer både i strukturen i organisasjonen og i teknologien i organisasjonen. Dette er elementer vi ønsker å fokusere på i vår oppgave.

Samarbeid er nevnt flere ganger allerede. Vi ser nytten at å forklare hva vi legger i begrepet. Det finnes mange definisjoner av hva samarbeid er; i denne oppgaven legger vi til grunn en definisjon av Jean-François Audy, Nadia Lehoux, Sophie D'Amours er, Mikael Rönnqvist publisert i en artikkel på Magma.no:

Vår definisjon av samarbeid er at to eller flere enheter danner en koalisjon og utveksler eller deler ressurser (herunder informasjon) i den hensikt å ta beslutninger eller gjennomføre aktiviteter som vil skape fordeler som hver enkelt enhet ikke kan (eller bare delvis kan) skape alene

Hentet fra magma.no

Teori

Hva er en organisasjon?

En organisasjon kan defineres som ”et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål” (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Sosialt hentyder at organisasjoner består av mennesker og deres forhold seg imellom. Organisasjoner er mennesker. Og mennesker er organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dette påvirker hvordan organisasjonen fungerer i sitt daglige virke og hvilke holdninger den representerer. Menneskene i organisasjonen utvikler sine egne normer og mønstre som definerer måten de handler på og hvordan de utfører organisasjonens oppgaver. Dette definerer organisasjonens kultur og kalles *de uformelle trekk ved organisasjonen*.

Videre er en organisasjon et system, man er avhengig av ressurser og interesse fra omgivelsene for å kunne opprettholde sitt virke, de er avhengige av andre organisasjoner som leverer disse ressursene, de er avhengige av noen der ute som benytter seg av resultatene organisasjonen utarbeider (Lyngdal, 2007).

Jacobsen og Thorsvik sier også at en organisasjon er bevisst konstruert. Den er utformet spesifikt mot sitt virke, hvordan den mest effektivt kan gjennomføre sine oppgaver og oppfylle sine mål. Det nedsettes strategier for hvordan de skal kunne best gjennomføre disse målene. Dette igjen er med på å påvirke menneskene, det bestemmer konteksten de arbeider i. Dette er de formelle trekkene ved organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Disse trekkene definerer hvordan organisasjonen ser ut, hvordan organisasjonens arkitektur ser ut. Dette kan vises i et organisasjonskart, der man finner oversikt over både vertikale og horisontale linjer i organisasjonen, gruppering av oppgaver på ulike nivå, arbeidsdeling, fordeling av autoritet og systemer for styring og kontroll/ evaluering av hvordan arbeidet i organisasjonen blir utført.

De fleste organisasjoner opererer med mål og strategier som er felles for hele organisasjonen. Målet beskriver hva organisasjonen ønsker å oppnå med sitt virke. Strategien definerer hvordan organisasjonen vil oppnå målet sitt.

Omgivelser

En organisasjon er også avhengig og påvirket av omgivelsene rundt seg, det vil si alle forhold utenfor organisasjonen som har en påvirkende effekt på organisasjonen. Her finner vi organisasjonens interessenter, personer eller grupper som innehar interesse og blir påvirket av en organisasjons eller en bedrifts handlinger og mål. Alle organisasjoner bør strebe etter å skaffe oversikt over sine interessenter, dette for å kunne tilpasse sine egne mål og strategier etter sine interessenter sine behov. En viktig del av organisasjonens strategiske arbeid vil derfor være å tilstrebe seg kunnskap om og analysere denne kunnskapen om sine interessenter.

Men det er ikke bare interessenter som påvirker organisasjonen utenifra. Samfunnsmessige forhold som politisk utvikling, nasjonaløkonomisk utvikling, internasjonale forhold, etc. er også med på å påvirke organisasjoner. Også teknologisk utvikling må regnes med.

Organisasjoner som arbeider i raskt skiftende teknologi eller opererer på ustabile markeder som høgteknologiske elektronikkbutikker, må takle en større usikkerhet, da slike produkter kan bli utdatert etter 6 måneder eller kortere. Disse eksterne faktorene skaper usikkerhet i organisasjonen, noe som igjen påvirker organisasjonens struktur og strategier (Bolman & Deal, 2003).

Likevel er alle organisasjoner avhengige av omgivelsene rundt seg, men da noen i høyere grad enn andre. Graden av avhengighet blir påvirket av faktorer som størrelse på organisasjonen, konkurrenter, eksterne interessenter, fleksibilitet i organisasjonen og tilgang på ressurser. En stor organisasjon som f.eks. Statoil er mindre avhengig av omgivelsene grunnet sinn størrelse, status og solid økonomi. Bensinstasjonen på hjørnet vil ha strammere kontroll på økonomi, større byrde for de ansatte og mindre rom for skjønn (Bolman & Deal, 2007).

Strategi og mål

Strategiske beslutninger er orientert mot framtiden og dreier seg om organisasjonens langsiktige kurs mot sine mål (Bolman & Deal, 2003). De fleste organisasjoner legger ned store ressurser på å utvikle en god strategi og utvikle gode mål. Fastlegging av langsiktige og

kortsiktige mål og tiltakene og ressursfordeling som er nødvendig for å nå disse er noe av det viktigste arbeidet en organisasjon bedriver (Bolman & Deal, 2003: s. 13).

Mål kan variere i kompleksitet og antall. Bolman & Deal opererer fem typer mål:

- ✚ Erklærte mål: Det felles målet/ målene som organisasjoner operer mot og som definerer organisasjonens virke.

I tillegg beskriver de fire typer mål til som kommer i tillegg til de erklærte målene.

- ✚ Honnørmål: fiktive mål som smykker organisasjonen med ønskerverdige egenskaper og kvaliteter.
- ✚ Tabumål: mål som eksisterer, men som en ikke snakker om.
- ✚ Stereotype mål: mål som enhver respektabel organisasjon bør ha.
- ✚ Faktisk gjeldende mål: mål som det arbeides for i all stillhet, til tross for at de står i strid med organisasjonens erklærte verdier og dens selvbilde.

Skal man forstå forholdet mellom mål, struktur og strategier, må man se bakenfor organisasjonens formelle erklæringer (Bolman & Deal, 2003) Bolman & Deal opererer med skoler som eksempel, de sier at skoler ofte blir kritiserte for at strukturen ikke lar seg forene med tradisjonelle kunnskapsmål.

Men skoler har da også mindre synlige mål. Det kan være å stimulere elevenes personlige utvikling, mål om sertifisering og utvelging, mål om tilsyn og kontroll – barna skal holdes borte fra gatene og må derfor oppbevares et sted, hvorfor ikke skolen? Skoler har også mål om kvalitet. Det vil si at strategi og mål er med på å forme strukturen i organisasjonen, men prosessen er oftere kompleks og flertydig (Bolman & Deal, 2003).

Organisasjoners struktur

En organisasjon består av mange ulike deler. Struktur refererer til relasjonene mellom delene i en organisert helhet. I følge Hatch (1997) er det særlig to typer strukturer som er interessant for organisasjonsteoretikere – fysisk struktur og sosial struktur. Med fysisk struktur menes relasjonene mellom de fysiske elementer i en organisasjon, som bygninger og de geografiske stedene der organisasjonen driver sin virksomhet. I organisasjonsteori refererer sosial struktur

til relasjoner mellom sosiale elementer som mennesker, posisjoner og de organisatoriske enheter de hører til – for eksempel avdelinger eller divisjoner.

Sosial struktur

I klassisk og tidlig modernistisk organisasjonsteori ble de sosiale relasjoner sett på som statiske eller som en følge av rutiner (Hatch, 1997). Forandringer i de sosiale relasjonene, som danner grunnlaget for den sosiale strukturen, forekom bare når ledelsen beordret en omlegging av organisasjonens struktur. Seinere har en gått over til teorier om åpne systemer (Hatch, 1997). Dette medførte ideer om organisk vekst og utvikling som inspirerte til evolusjonære modeller for vekst og forandringer i organisasjonens sosiale strukturer. Enda mer dynamiske oppfatninger om sosial struktur ble introdusert av symbolsk-fortolkende og postmoderne perspektiver, blant annet strukturasjonsteorien og ideer om nye organisasjonsformer som nettverksstrukturer og virtuelle organisasjoner.

Sosial struktur som differensiering og integrasjon

For å forstå hvorfor organisasjoner antar de former de gjør må man se nærmere på differensiering og integrasjon. Det blir ofte hevdet av organisasjonsteoretikere (Hatch, 1997) at organisasjoner dannes rundt oppgaver som er for store til at enkeltindividet kan utføre dem alene. Fordelen med en organisasjon fremfor enkeltindivid er at en kan bryte store oppgaver ned i mindre deler. På denne måten får en ansamlinger av ulike evner og ferdigheter med ansvar for ulike deler. Fordelen med en slik differensiering kan gå tapt om kommunikasjonen mellom de ulike delene er for dårlig. Etter hvert som man differensierer vil det belaste kommunikasjon og samordning mellom de ulike delene. Dette skaper et behov for integrasjon. En vanlig måte å takle integrasjonsbehovet på er, i følge Hatch (1997), å opprette en ledergruppe. Samtidig innebærer ledergruppen at organisasjonens virksomhet differensieres enda mer, noe som vil kreve enda mer integrasjon dersom organisasjonen fortsetter å vokse, og det oppstår en rundgang av differensiering og integrasjon. Differensierte aktiviteter kan enten bidra til at målene realiseres, eller føre til kaos. Evnen til å integrere er skillet mellom kaos og organisasjon.

Om man ser på HISF sitt organisasjonskart ser man tegn til en slik differensiering gjennom inndeling i avdelinger og videre under avdelingen er det inndelt i institutter. Dette tendenserer mot differensiering, der fagfelt blir sortert hver for seg. En slik inndeling muliggjør optimalisering av driften av en ellers stor organisasjon, men fordrer likevel at enkelte kriterier fungerer som de skal. Dette være seg kommunikasjon, både vertikalt og horisontalt. Denne kommunikasjonen er særdeles viktig for å sikre koordinasjon og samkjøring mellom avdelingene og mellom avdeling og ledelsen. Mangel på en slik kommunikasjon vil gi utslag i sluttproduktet, det vil si forskning, utdanning og formidling.

Hva er den sosiale strukturen i en organisasjon?

Basert på Max Weber sitt arbeid deler Hatch (1997) organisasjoners sosiale strukturer inn i tre deler som består av et autoritetshierarki, en arbeidsdeling og samordningsmekanismer. Helt kort kan man si at autoritetshierarkiet definerer formelle ansvarsforhold, men disse kan bare forklare en del av de interaksjoner som er nødvendige for å opprettholde en organisasjon. Arbeidsdelingen viser hvem som gjør hva av arbeidsoppgavene i organisasjonen. Disse oppgavene skaper forventninger som viser hvem som er avhengig av hvem. Samordningsmekanismer, alt fra formelle regler og prosedyrer til spontane korridoramtaler, bidrar videre til å definere og støtte opp om organisasjonenes sosiale struktur.

Dimensjoner ved organisasjoners sosiale struktur

Organisasjonsteoretikere har ved flere anledninger forsøkt å finne en statistisk sammenheng mellom egenskaper ved struktur og organisasjonens yteevne (Hatch, 1997). Hensikten var å finne frem til en formel for suksess, men empirisk forskning har vist at det som fungerer for en organisasjon ikke nødvendigvis fungerer for en annen. Disse resultatene førte frem til situasjonsteorien, som sier at graden av sammenheng mellom to variabler, for eksempel struktur og ytelse, varierer med andre aspekter ved organisasjon, for eksempel teknologi og omgivelser.

Sosial struktur er blitt målt ved en lang rekke variabler. Av disse variablene er det tre som stadig er aktuelle i dag. Disse tre er kompleksitet, sentralisering og formalisering.

Dimensjon	Vanlig operasjonell måleenhet
Størrelse	Antall ansatte i organisasjonen
Administrativ komponent	Prosentandel av alle ansatte som har administrative oppgaver
Kontrollspenn	Hvor mange underordnede en leder bestemmer over
Spesialisering	Hvor mange spesialoppgaver som utføres i organisasjonen
Standardisering	Forekomst av faste prosedyrer for regelmessig tilbakevendende hendelser og aktiviteter
Formalisering	I hvilken grad regler, prosedyrer og kommunikasjoner foreligger skriftlig
Sentralisering	Konsentrasjon av beslutningsautoritet
Kompleksitet	Vertikal differensiering (hvor mange hierarkiske nivåer), horisontal differensiering (hvor mange enheter innen organisasjonen, for eksempel avdelinger eller divisjoner)

(Hatch, 1997, s. 190)

Kompleksitet refererer til både horisontal og vertikal differensiering. Horisontal differensiering måles ved at en teller enhetene, for eksempel avdelingene, i organisasjonen. Vertikal differensiering måles som antall nivåer fra høyeste til laveste posisjon i organisasjonen. Størrelse er selvsagt en viktig faktor når det gjelder kompleksitet. Generelt er det slik at graden av kompleksitet øker i takt med størrelsen, men to organisasjoner av samme størrelse vil ikke nødvendigvis være like komplekse. Sentralisering dreier seg om på hvilket nivå beslutninger tas i organisasjonen. I en sentralisert organisasjon blir det endelige beslutningene nesten utelukkende tatt høyt oppe, og det forventes at disse beslutningene ubetinget tas til følge. Formalisering handler om i hvilken grad eksplisitte regler, forskrifter, policy og prosedyrer styrer organisasjonens virksomhet. Formalisering vil som regel medføre at de ansatte gis mindre rom for skjønn i arbeidet, mens opplevelsen av ledelsens kontroll over dem blir større.

Dynamiske modeller av sosial struktur

Dynamiske modeller av organisasjoners sosiale struktur antar gjerne en av to former. Den ene er en historisk, ofte evolusjonær tilnærming, som søker å forklare hvordan en organisasjon utvikler seg gjennom et forholdsvis langt tidsperspektiv. Evolusjonære og historiske perspektiver lar organisasjonens utvikling ofte fremstå som en serie eller progresjon av statiske tilstander, beskrevet som faser eller stadier. Den andre formen for dynamiske modeller tar sikte på å avdekke dynamikken i forandringene etter hvert som de inntreffer i det daglige livet i organisasjonen. Dermed blir den tilsynelatende stabiliteten i en sosial struktur undergravd av de utallige interaksjoner som uopphørlig former og omformer den sosiale strukturen.

I følge Hatch (1997) er det Larry Greiner sin modell som fronter den første formen. Greiner mener at en organisasjon går gjennom fem stadier som han kaller gründer-, kollektivitets-, delegerings-, formaliserings- og samarbeidsfasen. På hvert stadium i denne livssyklusen domineres organisasjonen av et bestemt fokus, og hver fase ender i en krise som truer organisasjonens eksistens. Når organisasjonen takler krisen på en god måte kan den gå over i det neste utviklingsstadiet. Greiner bruker sin teori til å poengtere at hvert stadium i organisasjonens utvikling bærer kimen til den neste krisen i seg.

Som eksempel på den andre formen trekker Hatch (1997) frem en modell som er lagt frem av Daniel Katz og Robert Kahn. Denne modellen fokuserer mer direkte på utviklingen av sosial struktur, og bygger på en serie av differensieringer med påfølgende behov for integrasjon. Katz og Kahn beskriver utviklingen av en sosial struktur i relasjon til den tekniske kjernens behov og krav fra omgivelsene. Ifølge deres historiske syn blir en primitiv teknisk kjerne først utviklet med støttestrukturer, deretter kommer vedlikeholdsstrukturer og til slutt tilpasningsstrukturer.

Strukturasjonsteorien

I følge Hatch (1997) har en organisasjons medlemmer regelmessig interaksjon. Med interaksjon menes det for eksempel ansatte som har arbeidsplass ved siden av hverandre utveksler hilsener eller slår av en prat. Gjentakelse av interaksjon legger grunnlaget for den sosiale strukturen. Utveksling av hilsener og småprat kan utvikle seg til et vennskap. Når det

er snakk om en gjentakelse av interaksjon kan man få et inntrykk at dette er stabilt, mens det i realiteten er svært dynamisk. Graden av stabilitet er avhengig av i hvor stor grad interaksjonen blir vane eller rutine. Hvis interaksjonsmønsteret forandres eller forstyrres åpner det for en endring av den sosiale strukturen. Hvis to kollegaer ikke omgås som tidligere via arbeidet og daglig interaksjon er det mulig at det sosiale, det vennskapet som har oppstått, lider av den forandring som har oppstått i interaksjonen. På samme måte vil fraværet av interaksjon også være med på å forme den sosiale strukturen. For eksempel vil to avdelinger uten interaksjon skape et hull i den sosiale strukturen.

Den sosiale strukturen og interaksjonen henger altså sammen. Ved en omorganisering vil gjerne organisasjonskart, stillingsbeskrivelse og forbindelsen mellom enhetene forandres, og det kan se ut som om det er skjedd en omorganisering. Det vil i realiteten ikke ha skjedd noen egentlig forandring før de daglige interaksjonene er involvert. Dersom toppledelsen bestemmer seg for å omorganisere vil det altså i siste instans være de enkelte ansattes vilje til å legge om sitt daglige interaksjonsmønster som avgjør om omorganiseringen lykkes (Hatch, 1997).

Organisasjonskart og sosial struktur

Ifølge Hatch (1997) kan man ikke unnsnippe sosiale strukturer. Hvis ikke vi utformer vår organisasjon omkring en sosial struktur, vil en sosial struktur like fullt komme til å oppstå ut fra arbeidet og forbindelsene mellom menneskene i organisasjonen.

Et organisasjonskart gir et forholdsvis klart bilde av autoritetshierarkiet i en organisasjon og en generell idé om arbeidsdelingen. Det organisasjonskartet ikke gir noe informasjon om er samordningsmekanismer, uformelle relasjoner, eller den maktfordelingen som befinner seg utenfor det formelle autoritetshierarkiet. Differensieringen i ulike grupper innenfor en organisasjon skaper naturlige grenser som innvirker på kommunikasjon og samordning. I den enkelte gruppe blir kommunikasjon og samordning vanligvis støttet og oppmuntret gjennom de tette relasjonene og den hyppige interaksjonen mellom gruppemedlemmene, mens manglende relasjoner og interaksjon vil skape barrierer for kommunikasjon og samordning mellom gruppene. Ideelt skal den sosiale strukturen ha som funksjon å lede de ansattes oppmerksomhet mot de differensierte aktivitetene som de har ansvar for, på en måte som letter integrasjonen mellom alle aktiviteter i organisasjonen. Men enhver sosial struktur har

innebygde konflikter og motsetninger som følge av det umulige i å integrere en differensiert organisasjon fullt ut i praksis.

Struktur defineres av relasjoner, og selv de enkleste organisasjoner inneholder derfor sosiale strukturer. Organiske organisasjoner synes ofte å ha liten eller ingen struktur. I slike tilfeller snakker vi om enkle strukturer. En enkel struktur er et sett av fullstendig fleksible relasjoner på et lavt nivå av kompleksitet, en følge av begrenset differensiering. Medlemmer i en slik organisasjon kan med letthet ha organisasjonskartet i hodet, så noen formalisering behøves ikke.

Organisasjoner som har vokst seg store blir for komplekse til å kunne administreres gjennom enkel struktur. Disse organisasjonene antar vanligvis en funksjonsstruktur som et middel for å håndtere de stadig økende differensieringskravene. Betegnelsen funksjonsstruktur kommer av at aktivitetene grupperes ut fra en likhet i arbeidsfunksjoner som følger av gjensidig avhengige oppgaver og felles mål. Funksjonene i en typisk produksjonsorganisasjon er som regel produksjon, salg, innkjøp, personaladministrasjon, regnskap og tekniske oppgaver. Funksjonsstrukturen er effektiv i den forstand at det forekommer lite dobbeltarbeid. Denne typen struktur er ment å skulle utnytte stordriftsfordelene ved spesialisering maksimalt. I slike organisasjoner er det lett for de ansatte å se likheten mellom sine egne funksjoner og de funksjonene som personer nærmest dem i den sosiale strukturen utfører. Lederen vil i denne situasjonen ha sterk kontroll i den forstand at han er den eneste som har et helhetsbilde over hva alle i organisasjonen driver med. En ulempe med dette er at lederen lett kan bli overbelastet av alle sentraliserte beslutninger som må tas etter hvert som organisasjonen vokser.

Utviklingsmessig vil en organisasjon som vokser seg for stor for en funksjonsstruktur ofte velge en divisjonalisert struktur som et middel for å lette byrdene for overbelastede og sentraliserte beslutningstakere. Multidivisjonsstrukturen er egentlig et sett av separate funksjonsstrukturer som rapporterer til et hovedkontor. Når multidivisjonsformen oppstår fra en funksjonsstruktur er første steg å opprette flere små funksjonsorganisasjoner av den større. Hver av de mindre enhetene fungerer som er egen funksjonsorganisasjon, men med en viktig forskjell: på grunn av den gjensidige avhengigheten mellom divisjonene trengs det større

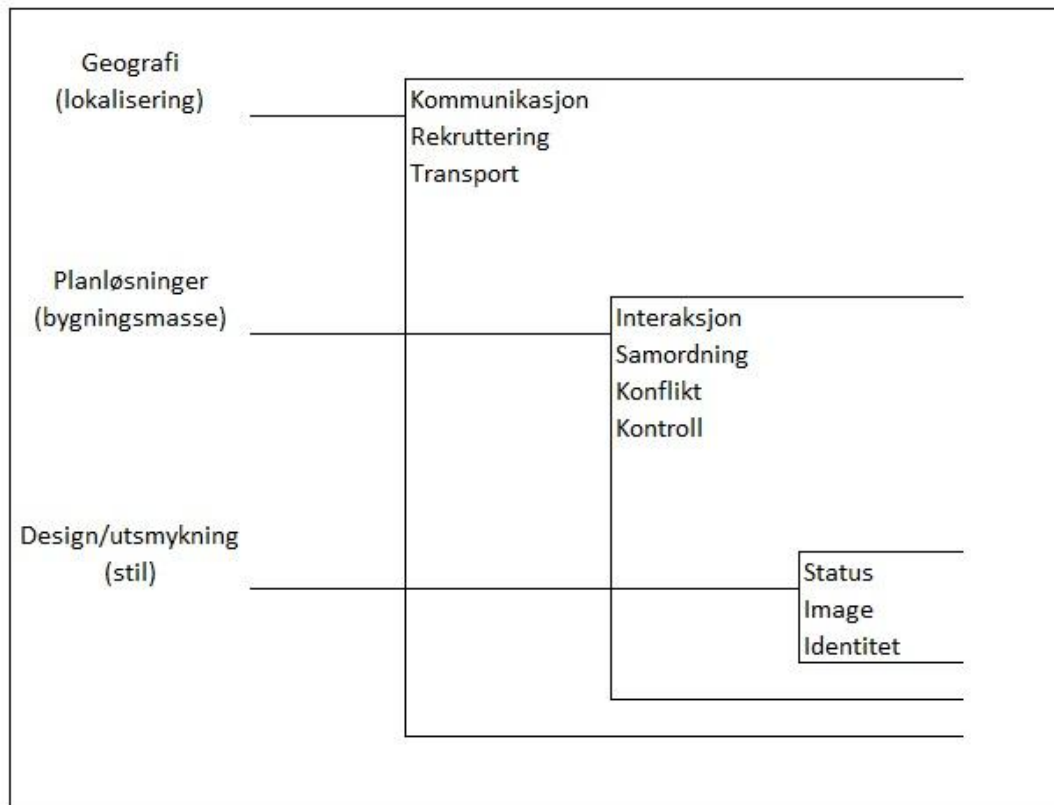
samordning enn i en ren funksjonsstruktur. Dette ekstra samordningsnivået ivaretas av personalet ved hovedkontoret og av ledelsesnivået i hierarkiet. Multidivisjonsformen for sosial struktur gir bedre opplæring for fremtidige ledere enn en funksjonsstruktur kan gi fordi det er så mange personer som arbeider ut fra omtrent samme perspektiv som administrerende direktør i en funksjonsstruktur.

For å hente ut det beste ved både funksjons- og multidivisjonsformen er matrisestrukturen utviklet. En matriseorganisasjon kan betraktes som bestående av to strukturer som hver for seg står under ulike ledergruppers ansvar. Hensikten med en matrisestruktur er å kombinere effektiviteten i funksjonsstrukturen med fleksibiliteten og reaksjonsevnen i multidivisjonsstrukturen. I matriseorganisasjonen fordeles funksjonelt spesialiserte ansatte i en eller flere prosjektgrupper. Det største problemet ved å anvende en matrisestruktur ligger i å håndtere konflikten som ligger i den todelte lederstrukturen de ansatte i matrisen må innordne seg i. Fordelene med en slik organisering er den enorme fleksibiliteten, og at en får fullt utbytte av dyr spesialkompetanse.

En og samme organisasjon kan anta flere av formene som er tidligere nevnt. Dette kalles for hybridstrukturer. En hybridstruktur kan gi organisasjonen fleksibilitet til å anta den strukturen som er mest hensiktsmessig for de skiftende behovene i de forskjellige underavdelingene. Det har i nyere tid dukket opp enda en organisasjonsform som omtales som nettverk. I nettverksorganisasjonen er det meste, om ikke alt, av vertikal kommunikasjon og kontrollrelasjoner erstattet av horisontale relasjoner. De formelle båndene som binder sammen enhetene i en organisasjon er med andre ord erstattet av et partnerskap mellom flere ulike organisasjoner. I en nettverksstruktur er partene knyttet sammen av leverandør- og kunderelasjoner som ligner et system med et fritt marked. Det vil si at varer og tjenester kjøpes og selges mellom nettverkspartnere på samme måte som på det åpne markedet. Bruken av markedsmekanismene for å samordne virksomheten eliminerer også en stor del av behovet for det vertikale hierarkiet i tradisjonelle organisasjoner, noe som reduserer de administrative kostnadene. Den største utfordringen for ledelse av nettverksrelasjoner er å utvikle og opprettholde organisasjonsidentitet og en følelse av målretthet når en står overfor geografisk spredning og løst sammenkoblede interesser og aktiviteter.

Fysisk struktur

På samme måte som forholdene mellom sosiale elementer i en organisasjon bestemmer organisasjonens sosiale struktur blir den fysiske strukturen bestemt av relasjonene mellom de fysiske elementene. De fysiske elementene i en organisasjon omfatter bygningene og plasseringen av dem, møbler og utstyr, design og utsmykning, og til og med menneskene som oppholder seg der. Organisasjonens geografi, bygningsmasse og design og utsmykning av bygningene er elementer som er av spesiell interesse for organisasjonsteoretikere (Hatch, 1997).



(Hatch, 1997, s. 269).

Organisasjonsgeografi

I organisasjonsteorien fokuserer geografibegrepet på den romlige fordelingen av stedene der organisasjonen driver virksomhet, og de fysiske særtrekkene ved hvert sted. I geografiske termer er organisasjonen en fysisk størrelse, det vil si at den eksisterer i tid og rom. Det

rommet som opptas av en organisasjon danner en rekke innbyrdes forbundne steder som kan beskrives ved referanse til et vanlig kart.

Når en organisasjons romlige fordeling er kartlagt kan vi analysere organisasjonens geografi med tanke på hva som fysisk karakteriserer hver enkelt lokalitet. Dette inkluderer klima, landskapsforhold og naturressurser. Befolknings tetthet, industrialisering, urbanisering og eventuelle innslag av ulike raser og etniske minoriteter i befolkningen er menneskelige egenskaper ved geografien som også er nyttige å ha med i en beskrivelse av de geografiske stedene der en organisasjon driver virksomhet.

Planløsninger

Planløsninger dreier seg om det romlige arrangementet av fysiske objekter og menneskelig virksomhet. Planløsningen påvirker kommunikasjonen og samordningen av arbeidet mellom enkeltpersoner eller grupper, for eksempel ved å innvirke på fremveksten av uformelle kommunikasjonskanaler, jungeltelegrafer og ryktebørser. Det mest åpenbare eksempelet på sammenhengen mellom planløsning og samordning er det automatiserte samlebåndet der personer og arbeidsredskaper er henvist til faste posisjoner langs et bånd der de halvferdige produktene beveger seg fremover. I samlebåndets tilfelle går planløsningen ut på å få arbeidskrav og plassering til å passe sammen. Hvis planløsningen er dårlig gjennomtenkt vil det oppstå ineffektivitet og uhåndterligheter i produksjonsprosessen. Dette fysiske aspektet ved samlebåndsarbeid gir oss et bilde av et forhold som er felles for mange arbeidsformer, nemlig at de ansatte utfører arbeidsoppgaver som er avhengige av hverandre, vil evnen til å samordne arbeidet påvirkes av den fysiske utformingen av arbeidsplassene. Selv om det er lettere å se dette for seg når det gjelder samlebåndsarbeid, gjelder det for alle ansatte på alle ledelsesnivå, like mye som for den tekniske kjernen og andre grupper av ansatte.

Design og utsmykning

Fasader, uteareal, møbler, belysning, tak- og veggbehandling, gulvbelegg, bruk av farger og form, kunstgjenstander, teknologisk utstyr og en rekke andre detaljer inngår i dette aspektet av den fysiske strukturen. Design og utsmykning sier en del om organisasjonen. Det kan styrke eller svekke organisasjonens ansikt utad avhengig av hvor bevisst en er på signalene som blir kommunisert til omverden. Det er vel så viktig å se på de utilsiktede sidene ved utforming av

bygninger, som de planlagte. Det hjelper lite med fine bygninger om de ikke er funksjonelle, eller ihvertfall blir opplevd som funksjonelle av organisasjonens medlemmer.

To tilnærminger til fysisk struktur i organisasjoner

Det er to ulike tilnæringsmåter til forståelse av den fysiske siden ved organisasjoner som har interessert organisasjonsteoretikere (Hatch 1997). Disse to er den adferdsorienterte og den symbolorienterte.

Den adferdsorienterte tilnæringsmåten

Denne tilnærmingen fokuserer i hovedsak på forholdet mellom den fysiske strukturen og interaksjonen og andre former for aktivitet internt i organisasjonen. Den fysiske strukturen inneholder muligheter og begrensninger for kommunikasjon av informasjon og ideer og for samordningen av innbyrdes avhengige aktiviteter. Tanken er at siden mennesker ikke kan gå gjennom vegger eller se gjennom gulv, så vil adferden deres bli formet av utformingen av det fysiske miljøet i organisasjonen. Jo større avstand det er mellom folk, desto færre anledninger vil de ha for direkte interaksjon. Det er tydelige utfordringer knytt til avstand mellom medarbeidere, blant annet er det begrenset hvor mange personer som kan plasseres i nærheten av hverandre bortover en korridor eller om organisasjonen strekker seg over flere etasjer.

Den symbolorienterte tilnærmingen

I denne tilnærmingen ser man på fysiske strukturer som en rik kilde til symboler og en viktig kanal for kulturuttrykk. Et slott, en rettsbygning, et parlament, et tempel, en katedral eller et museum er eksempler på byggverk som kommuniserer respekt for de aktiviteter og personer som har sitt arbeid der, eller som bygningen er til ære for. Betydningen av ideen om symbolsk betinget adferd ligger i den ubevisste forbindelsen mellom fysisk struktur og de vanlige rutinene som utgjør så mye av dagliglivet i organisasjoner. Vanen med å opptre upersonlig ovenfor andre mennesker er typisk for mange næringslivsfolk og kan symbolsk betinges til det fysiske miljøet på arbeidsplassen. Derfor er der ikke uvanlig at folk møtes utenfor arbeidsmiljøet for å kunne omgås hverandre på mer personlige måter. Noen av de som har hjemmekontor føler det er nødvendig å iføre seg ”arbeidsklær”, ta farvel med familien og ”gå på jobben” for å nøytralisere effektene av den symbolske betingingen til det å befinne seg hjemme, og for å signalisere til familien at de ikke vil forstyrres mens de arbeider.

Fysisk struktur og identitetsutvikling.

Elementer i den fysiske strukturen inneholder tegn og kommuniserer budskap som minner folk om, ikke bare hvor de er og hvordan de bør opptre, men også om hvem de er når det gjelder individuell identitet, gruppeidentitet og organisasjonsidentitet. De fysiske strukturene kan si mye om statushierarkiet. Forholdet mellom de enkeltes kontorer når det gjelder størrelse og plassering, stil og verdien av møbler er såkalt statusmarkører. Enkelte organisasjoner prøver å tone ned dette. Da vil mangelen på slike statusmarkører si noe om dette. Den fysiske strukturen kan føre til at det blir territoriale skiller innad i organisasjonen. Dette kan skje ved at ulike avdelinger blir henvist til ulike deler av bygningsmassen. Dette skille kan også følge de ulike prosjektteamene, noe som er mer vanlig i organisasjoner med matrisestruktur. Slike gruppegrensar kan markeres gjennom et bredt spekter av fysiske elementer som for eksempel vegger, dører ulike bygninger eller lokaliteter, innredning eller andre trekk som markerer romlige forskjeller. Slike grupper kan utvikle egne identiteter, kalt gruppeidentitet.

I større målestokk blir de bakenforliggende årsakene til gruppeidentiteten opphavet til organisasjonsidentitet. Begrepet organisasjonsidentitet refererer til medlemmenes opplevelser av og forestillinger om organisasjonen som helhet. Organisasjonsidentitet må ikke forveksles med bedriftsimage. Image refererer til hvordan omverden oppfatter en organisasjon, mens organisasjonsidentitet refererer til hvordan organisasjonens medlemmer betrakter seg selv som en organisasjon.

Hva er en endring?

En endring er «noe som skjer fra en (relativt) stabil tilstand til en annen (relativt) stabil tilstand. Dermed kan endring knyttes til tradisjonelle begreper som struktur, maktforhold, kultur og teknologi» (Jacobsen, 2004).

Helt generelt kan vi si at organisatoriske endringer har skjedd når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkter. Endring innebærer i ofte en nytenkning, at man skal gjøre noe nytt. Dermed vil likheten mellom endring og innovasjon være sterk. En endring vil derimot ikke alltid representere noe nytt. Ofte kan vi observere at organisasjoner går tilbake til gamle og velkjente organisasjonsstrukturer, målsettinger og lignende. Viss vi relaterer disse tre typene endring til det vi har lært tidligere om hva organisasjoner består av, ser vi at endringene kan omhandle følgende forhold:

- ✚ 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 justere mål og kanskje skifter på strategien.
- ✚ 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.
- ✚ Endring i organisasjonens kultur, noe som innebærer endrede antakelser, normer og verdier.
- ✚ 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 en endring har skjedd, må vi altså kunne sammenlikne en og samme organisasjon på to ulike tidspunkter (Jacobsen og Thorsvik, 2008).

Grad av endring

I følge Hennestad og Revang (2006) kan man vinkle temaet om hva som endres i organisasjoner til å se på graden av endring. Til tross for ulik begrepsbruk opererer flere innflytelsesrike forfattere med en todeling.

Forfatter	Endringskategori 1	Endringskategori 2
Levy (1986)	Førsteordens endring Kvantitativ endring	Annenordens endring Kvalitativ endring
Tushman og Romanelli (1986)	Konvergens Inkrementell endring Evolusjonsendring	Rammeendring Omveltning Transformasjonsendring
Pettigrew (1985)	Evolusjon (lavere nivå-endring)	Revolusjon (høyere nivå-endring)
Fiol og Lyles (1985)	Inkrementell endring med "konstant læring"	Transformasjonsendring med "periodisk læring"
Miller og Friesen (1980)	Inkrementell, stykkevis endring	Mange ansikter/fasetter Dirigert endring
Miller (1982)	Evolusjonær Inkrementell endring	Revolusjonær kvantumsendring
Greiner (1972)	Evolusjon, i tider med stabilitet	Revolusjon, i ulike stadier av organisasjonsvekst

Begrep om graden av endring (Hennestad & Revang, 2006, s. 87)

Vi ser at den venstre siden i tabellen handler om mindre dyptgripende endringer. Høyre side handler om omfattende og dyptgripende endringer. Med referanse til Levys inndeling legger de vekt på at første ordens endringer finner sted uten å endre systemets kjerne. Annen ordens endringer innebærer å endre systemets grunnleggende og styrende regler eller premisser og er revolusjonerende i den forstand at etablerte eksisterende grenser overskrides (Hennestad & Revang, 2006).

Inspirert av Bate ser vi dette som at organisasjonsutvikling er en forandring i, til forskjell fra en organisasjonsendring som er en forandring av virksomhetens orientering (Hennestad & Revang, 2006).

Organisasjonsutvikling er inkrementell forbedring av det bestående. Innen rammen av eksisterende forståelse handler det om å forbedre delelementer som klagebehandlingssystemet, kvaliteten i internkommunikasjonen og måten gruppen fungerer på.

Organisasjonsendring handler om å endre grunnleggende sider ved det bestående – at selve logikken i samhandlingen skifter fra å være hierarkisk til å bli deltagende, at forholdet til kundene skifter fra å være produktorientert til å bli fokusert på merverdi for kunden. I denne forstand innebærer organisasjonsendring en dyptgripende endring som fordrer overskridelse av eksisterende forståelses- og samhandlingsmønstre (Hennestad & Revang, 2006).

Det finnes forskjeller mellom første- og annenordens endringer. Hennestad et al. (2006) trekker frem disse:

Førsteordens endring	Annenordens endring
Forandring i få dimensjoner, nivåer, multivåer multikomponenter og aspekter	Flerdimensjonal forandring av komponenter og aspekter
Endring i et eller to adferdsaspekter (holdninger, normer, verdier, oppfatninger osv.)	Endring i alle adferdsaspekter
Skrittvis endringer	Revolusjonært hopp
Forandring innenfor same retning	Forandring i ny retning
Reversibel endring	Irreversibel endring
Forandring som ikke endrer verdensanskuelsen	Forandring som endrer verdensanskuelsen

Karakteristika ved første- og annenordens endringer (Hennestad & Revang, 2006, s. 90)

Det handler om at endringen i det ene tilfelle skjer innenfor rammene av ett sett av grunnleggende premisser. I det andre tilfelle er det nettopp rammene som blir endret. Derfor tyr en til ord som grunnleggende, overskridende og altomfattende for å betegne omfanget av endringen (Hennestad & Revang, 2006).

Moralen er: Det er en fundamental forskjell på utvikling som forbedring av det bestående og endring som transformasjon av det bestående. Forskjellen kommer til uttrykk i endringens karakter, som endring av underforståtte og til dels ukjente premisser for handling og samhandling (Hennestad & Revang, 2006).

Ulike perspektiver på endring

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 organisasjoner endrer seg, for eksempel hvordan spesielle organisasjonsformer vokser fram i en viss tidsperiode. Denne forskjellen i perspektiv kaller vi mikroperspektiv (den enkelte organisasjon) versus makroperspektiv (grupper av organisasjoner). En annen innfallsvinkel er å vektlegge hvilken endringslogikk som ligger til grunn. Dette betyr hvorvidt endringen er noe som skjer planlagt, som følge av menneskers mål, intensjoner og evner, eller om endring er noe som skjer mer eller mindre uavhengig av hva enkeltmennesker gjør. Denne forskjellen i perspektiv kan vi kalle et ikke-deterministisk perspektiv (aktive mennesker styrer og leder endring) versus et deterministisk perspektiv (endring skjer relativt uavhengig av menneskers atferd) (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

En rasjonell endringsprosess foregår i fire faser:

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, det kan være en endring i teknologien, det kan være endringer i eksterne maktforhold, for eksempel at organisasjoner pålegges nye regler og lover av en offentlig myndighet osv.
2. Organisasjonen, som regel ledelsen, analyserer de endringer som er skjedd (eller som man forventer vil skje), 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 o.l. som er best tilpasset de nye omstendighetene. Organisasjonen velger det alternativ som er best egnet til å møte utfordringene, eller et alternativ som gir en tilfredsstillende løsning.
4. Endringen iverksettes ved hjelp av ulike strategier.

Et slikt syn på endring, ofte kalt et rasjonelt perspektiv, 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. Endringen skal jo være løsningen på slike problemer eller utfordringer.
- b) Ulike tiltak eller løsninger. Organisasjonen må ha kunnskap om hvilke virkemidler som kan brukes for å løse problemet man står overfor.
- 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 overfor.

For det tredje forutsetter det at man klarer å iverksette endringen slik den var planlagt (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Ulike typer endring

Når en skal gjennomføre en planlagt endring så er det fire elementer som må legges til grunn: endringens drivkrefter, endringens innhold og omfang, endringens kontekst og endringsprosessen (Jacobsen, 2004).

Van den Ven og Poole har identifisert fire hovedtyper som inneholder en unik tilnærming til endringsproblematikken og Dag Ingvar Jacobsen har lagt til ytterligere en type (Jacobsen, 2004).

Planlagt endring

Den første motoren er en type endring som skjer fordi mennesker ser noen problemer, setter seg mål for å løse disse, og iverksetter løsninger. Denne modellen er delt inn i fire faser:

Fase 1 Diagnose: Erkjennelse av at det er behov for endring

Fase 2 Analyse: Analyse av problemene, løsningsforslag og valg av løsning

Fase 3 Gjennomføring: Plan for gjennomføring av endring utarbeides, oppsett av tidsplan, ansvarsområder og aktiviteter. Gjennomføring av planlagte tiltak.

Fase 4 Evaluering: Evaluering av gjennomførte tiltak og aktiviteter for å se om man har lykket i å løse problemene.



Sentrale faser i en planlagt endringsprosess (Jacobsen, 2004, s. 20)

Dette kan kalles en analytisk og rasjonell tilnærming til endring da modellen er basert på et oppfattet behov for endring, analyse av problemer, hvordan de skal løses, strategi for iverksetting og en vurdering av om endringene løste problemene (Jacobsen, 2004).

Endring som livssykluser

I denne modellen kan endringene skje som en følge av intensjonelle valg, men her legges det som regel inn som en antakelse at organisasjoner endrer seg på en spesiell og forutbestemt måte. Dette betyr at endringene skjer ved at alle organisasjoner går gjennom et sett faser i sin levetid. Mintzberg beskriver at organisasjoner utvikler seg fra en organisasjonsform til en annen etter hvert som organisasjonen vokser, der økende størrelse medfører behov for endring i strukturen (Jacobsen, 2004).

Denne modellen består av fem faser, der hver fase følges av en krise som må takles for at organisasjonen skal kunne gå inn i en ny og mer moden fase. Disse fem fasene er kreativitetsfasen, styringsfasen, delegasjonsfasen, koordineringsfasen og samarbeidsfasen. Denne modellen for endring har blitt kritisert fordi den kan oppfattes som deterministisk, det vil si at utviklingen følger faste mønster, og at organisasjoner må følge dette mønsteret for å overleve. Empirisk forskning har satt spørsmålsteget ved om disse fasene er nødvendige, og det er blant annet blitt påvist at mange svært store organisasjoner aldri foretar en endring til en mer divisjonalisert form. Endring fra en form til en annen følger også ofte helt andre spor enn det som beskrives i modellen, ved at de for eks. hopper over en fase, eller beveger seg tilbake til en tidligere fase. (Jacobsen, 2004).

Endring som evolusjon

Nok et slikt alternativt perspektiv kan vi finne i arbeider som fokuserer på endring som en naturlig utvikling, et perspektiv som henter mye av sin inspirasjon fra teorier om evolusjon blant levende organismer. Dette perspektivet fokuserer i mindre grad på endring i enkeltorganisasjoner, men mer på det vi kan kalle et populasjonsnivå. Et sentralt begrep her er

det som kalles organisasjonsfelt, det vil si et område eller marked der et sett organisasjoner konkurrerer om begrensede ressurser. I alle organisasjoner er det sterke krefter som vil motsette seg endringsforsøk, og kan i enkelte tilfeller føre til at organisasjoner ikke klarer å endre seg. Disse motstandskreftene vil gjøre det svært vanskelig for organisasjoner å bevege seg fra et felt til et annet.

I det evolusjonære perspektivet er det tre begreper som står sentralt: variasjon, utvelgelse og opprettholdelse.

Innenfor de fleste felt vil det være flere organisasjoner enn det er ressurser nok til å opprettholde. Dette medfører da naturlig nok at de som er best tilpasset sine omgivelser vil overleve mens de andre vil gå konkurs eller legges ned. Endring skjer i så måte ikke ved at den enkelte organisasjon klarer å endre seg, men heller ved at nye organisasjoner kommer til. Det er også viktig å påpeke at dette perspektivet ikke er uforenlig med planlagt endring fordi de som vil være best tilpasset sine omgivelser, stadig må foreta valg som skaper en balanse mellom omgivelsenes krav og organisasjonsform (Jacobsen, 2004).

Endring som dialektisk prosess og maktkamp

Dette perspektivet på endring har hentet sin inspirasjon fra en antakelse om at utvikling i samfunnet skjer gjennom en stadig konfrontasjon mellom ulike interesser. Endring er et resultat av maktkamp mellom ulike interesser, og skjer ved at en tese (de dominerende maktforhold og interesser) møtes med en antitese (de utfordrende maktforhold og opposisjoner) og ender i nye nytt, en syntese som her vil si konflikt og maktkamp. Maktkamp og politikk blir de viktigste drivkreftene i endringen. Konfrontasjoner oppstår, maktbaser aktiveres, og den vinnende part endrer da organisasjonen ut fra deres interesser. I de tilfeller der maktkonsentrasjonen i organisasjonen er sterk, vil den dominerende koalisjonen kunne drive igjennom de endringer de ønsker, men bare så lenge de opprettholder sin maktbase. I situasjoner preget av ulike interesser og der maktforholdene i organisasjonen er relativt jevnbyrdige, vil endring ofte skje som følge av forhandlinger og kompromiss. Det er derimot en løsning som ingen av partene liker eller er fornøyd med. I dette perspektivet er det ikke nødvendigvis den beste som vinner, men heller den sterkeste. Eksempler på dette ser vi i forsøk på fiendtlige overtakelser av andre organisasjoner man er i konkurranse med. Dette er tilfeller der en finansielt sterk organisasjon kjøper opp en konkurrent, og selv om endring skjer, er det ikke alltid sikkert at endringen er til det bedre (Jacobsen, 2004).

Endring som tilfeldighet

I dette perspektivet kan endring ses som et resultat av tilfeldigheter, altså noe som vokser fram uten at det nødvendigvis er en utvikling fra en livsfase til en annen, noen klar intensjon om å løse et problem, konkurranse om ressurser og legitimitet eller maktkamp. Helt generelt kan vi si at endring skjer når det skjer et tidsmessig (temporært) sammenfall av ulike organisatoriske strømmer. Et sentralt element her er usikkerhet og tvetydighet.

Helt grunnleggende er det at mennesker (aktører) møter hverandre på en arena (en beslutningsanledning). Disse menneskene har da med seg et sett av ideer, bestående av et sett problemer de gjerne vil ha løst, og et sett løsninger på noen problemer. Hvem som møtes hvor og når vil da avgjøre hvordan selve koblingen av problemer og løsninger skjer. Det er ikke den beste løsningen som blir valgt, men heller den som er tilgjengelig på det aktuelle tidspunkt. Hovedpoenget med denne modellen er at det er hvor og når de ulike aktørene kobles som vil skape utfallet.

Poenget er bare at rasjonelle beslutninger på enkeltindividnivå ikke nødvendigvis betyr at organisasjoner fatter rasjonelle valg. Tvert om skisserer dette perspektivet tilstander der menneskelige beslutningsprosesser ikke lar seg styre. Organisasjoner endrer seg, men ikke som en følge av en helhetlig plan (Jacobsen, 2004).

Endringens drivkrefter

På generell basis kan vi si at for at en endring skal bli nødvendig, må det være en ubalanse mellom enten interne eller eksterne forhold i organisasjonen. For at endringsprosesser skal oppstå må det være pådrivere for endring, såkalt drivkrefter. Ytre drivkrefter er årsak til endring som vi finner i organisasjonens omgivelser. Eksempler på dette kan være teknologisk utvikling, konkurranse eller politiske forhold. Interne drivkrefter finner vi innad i organisasjonen, hvor det kan oppstå konflikt, eller ubalanse om du vil, mellom for eksempel kultur og struktur eller maktforhold og struktur. Dette skillet mellom indre og ytre drivkrefter er ikke på noen måte gjensidig utelukkende og kan i mange tilfeller flyte over i hverandre. De siste årene har organisatorisk endring blitt et mer og mer sentralt tema, og vi kan kort oppsummere de sentrale drivkreftene i følgende:

- 🚦 Endring i markedets konjunkturer og etterspørsel
- 🚦 Teknologiske endringer – internett og digitalisering
- 🚦 Politiske endringer – fragmentering og globalisering
- 🚦 Endringer i konkurranseforhold

- ✚ Endrede eierforhold
- ✚ Massemedier – eierforhold og kommersialisering
- ✚ Demografiske endringer
- ✚ Kulturelle endringer

Ser vi tilbake på HISF, er det flere faktorer her som kan ha fremmet skolens behov for endringer. Hvis vi starter på den eksterne siden, er teknologiske endringer det som skiller seg mest ut. Skolen har, etter lang ventetid, endelig fått ferdigstilt sitt nyeste bygg, Høgskulebygget på Fosshaugane. Dette bygget, også kalt The Missing Link, binder sammen de ulike avdelingene i Sogndal på en fysisk måte. Nå er hele skolen samlet rundt Fosshaugane Campus, kontra den spredte bygningsmassen de var i besittelse tidligere, da noe var plassert i Sogndal sentrum, noe på Fosshaugane og noe i idrettshallen. Nå, etter OU, er alt på “en plass”. Et annet eksempel på ytre drivkrefter kan være endringer i konkurranseforhold. I følge samtale med rektor ved HISF, Åse Løkeland, har søkertallene til HISF de siste årene steget, sakte men sikkert. Flere og flere studenter søker seg til HISF og Sogndal for hvert år som går, og dette kan gi behov for utvikling av organisasjonen. Flere studenter kan være med på å kreve omstrukturering, nye avdelinger og nye fagkombinasjoner for å imøtekomme den økende studentmassen.

Ett av de strategiske hovedmålene til HISF er at de skal være en høyskole med høg, vitenskapelig publisering. Dette kan også ses på som krefter for endring, da interne krefter. HISF har under OU-prosessen opprettet en egen viserektorstilling for FOU, dette for å fremme arbeidet med forskning og utvikling og gjøre dette lettere administrativt. Som vi ser kommer drivkreftene til endring både fra internt og eksternt hold, og de legger press på organisasjoner for å skape samsvar mellom interne forhold og de krav omgivelsene stiller (Jacobsen, 2004).

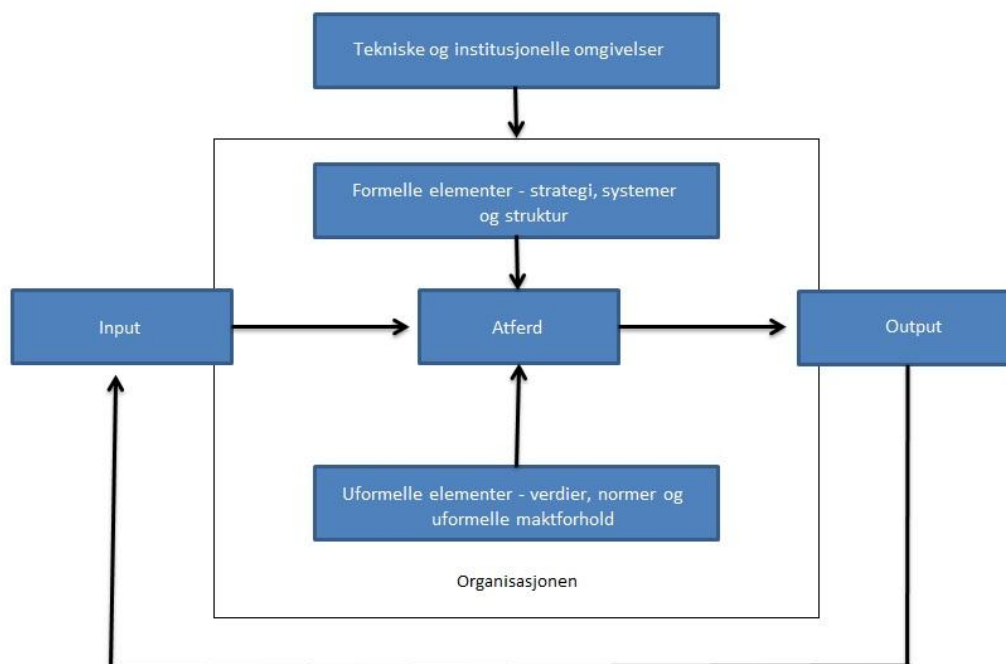
Endringens innhold

I følge Leavitt består alle organisasjoner av fire grunnelementer, og er illustrert i Leavitts diamant; struktur, teknologi, oppgaver og mennesker (Jacobsen, 2004).

Leavitt sier også at alle organisasjoner har noen oppgaver de er satt til å løse, som for eksempel fengsler som rehabiliterer fanger og beskytter samfunnet eller IT-firma som arbeider med utforming av websider. Hovedpoenget er at alle disse elementene henger sammen, så dersom man gjør endring i et av elementene vil dette også påvirke de resterende

tre. Nyere organisasjonsteori har derimot kritisert denne antakelsen, men det er ikke usannsynlig at det i de fleste tilfeller vil være en sammenheng mellom de ulike elementene i modellen.

I tillegg til Leavitt har Jacobsen og Thorsviks modell for de sentrale elementer i en organisasjon inkludert følgende elementer; mål og strategier, formell struktur, organisasjonskultur og maktrelasjoner.



Modell for de sentrale elementer i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2004, s. 78)

Endringer kan omfatte både formelle og uformelle elementer og det blir da klart at endringer i to relativt like organisasjoner kan være svært ulike. Dette kan i så måte få store konsekvenser for valg av endringsstrategi, alt etter hvilket eller hvilke elementer man velger å starte forandringen med (Jacobsen, 2004).

Endringens omfang

Alle organisasjoner endrer seg, og disse endringen kan være av ulikt omfang. Noen endringer vil være relativt udramatisk mens andre igjen vil være innebære radikal forandring. Disse to typene av endring, har blitt viet mye oppmerksomhet i teorier om organisasjonsendringer, og har i så måte mange forskjellige navn. For eksempel: Revolusjon versus evolusjon, konvergens versus reorientering, utforming versus omforming osv. En radikal endring, også kjent som revolusjon, innebærer et brudd med kjerneverdier og at man går fra en strukturell

konfigurasjon til en annen. Mindre endringer, såkalt evolusjon, går mer i retning av mindre justeringer, stadig tilpasning og raffinering for å optimalisere det organisasjonen allerede driver med.

Hovedpoenget er at omfanget av endringen påvirker muligheten til å lykkes. Jo mer dramatisk endringsprosessen er, jo større er sjansen for å mislykkes (Jacobsen, 2004).

Endringens kontekst

I følge Jacobsen finner endring sted innenfor en indre og ytre kontekst. Den indre konteksten er den organisatoriske rammen som endring finner sted innenfor, eller som man skal forsøke å bryte ut av hvis det er snakk om en stor endring, en revolusjon. Den ytre konteksten er de spesielle kjennetegn ved de omgivelser en organisasjon befinner seg i.

Jacobsen sier i tillegg at dersom en ser bort fra ytre kontekst, ser det ut for at vi kan konkludere med at organisasjoner preget av mangfold vil være de som har høyest endringskapasitet.

Wesley Cohen og Daniel Levinthal (1990) introduserte begrepet «absorberende kapasitet» («absorptive capacity»), et begrep de definerte som en organisasjons evne til å innse verdien av ny informasjon, ta den inn i organisasjonen og anvende den til kommersielle formål. Det er med andre ord ikke nok og bare være klar over at det finnes noe nytt de bør ta hensyn til, det må tas inn og anvendes i organisasjonen. De konkluderer også helt generelt med at organisasjoner som har stor kapasitet til endring er preget av mangfold («diversity»). Dette fordi det finnes ulike former for kunnskap og kompetanse innad i organisasjonen. Denne kunnskapen gir i og for seg ikke direkte avkastning, men gir derimot avkastning i økt endringskapasitet.

Planlagt endring innbefatter ikke bare en forståelse av hvilken type endring som skal gjennomføres, og så hvilken strategi som er best. Like viktig er det å være klar over at man kan forsøke å utforme kontekster, i alle fall de elementer man har en viss kontroll over.

Vellykket planlagt endring baserer seg ikke bare på god strategi og framgangsmåte, eller at strategi og framgangsmåte er tilpasset konteksten, men også i hvilken grad man klare å forme konteksten slik at endring blir mulig (Jacobsen, 2004).

Tidselementet

Som Jacobsen (2004) påpeker så er ikke endring noe som skjer momentant, men noe som utvikler seg over tid. Tid er derfor et relevant element i endring, for endring er jo nettopp det at vi observerer at tilstanden har endret seg mellom to tidspunkter.

Tid kan deles i to, der kvantitativ tid blir betraktet som noe som kan måles i sekunder, minutter, timer og dager, og det kan da betraktes som en prosess som bare «flyter» i en retning. I forbindelse med endringsprosesser vil dette ses som en serie hendelser som skjer kronologisk etter hverandre. Kvalitativ tid vektlegger at mennesker betrakter tid på ulike måter, men ser heller ikke bort fra at tid kan måles eksakt som hendelser. Et eksempel kan være at det som er en evighet for et barn kan være et øyeblikk for en voksen.

Når man skal kartlegge endring må man kunne svar på når man forventer å kunne måle en endring i tilstand. Desto lenger tidsperspektivet er jo letter blir det å se kontinuitet og stabilitet. Det er derimot også viktig å få med seg at det er en sammenheng mellom endringens innhold og tid, da noen endringer kan gjennomføres raskt mens andre igjen går over lang tid (Jacobsen, 2004).

Endringer kan ses som reaktive, altså endringer som blir iverksatt på grunn av en hendelse, eller som proaktive, altså endringer som blir iverksatt på grunn av en forventet hendelse. Det er også viktig å huske på at rekkefølgen endringer blir iverksatt i kan åpne for nye muligheter men også vanskeliggjøre andre. Dette kalles av enkelte for «stivhengighet». Timing, når ting skjer, er en annen faktor som er viktig da tiltak som er vellykket på et tidspunkt kan bli total fiasko på et annet tidspunkt (Jacobsen, 2004).

Motstand mot endring

Alle organisasjoner består av mennesker med ulike interesser, oppfatninger, holdninger, faglige og erfaringsmessige bakgrunner. Noen vil ønske endring velkommen mens andre vil motsette seg dette på ulike grunnlag.

Jacobsen viser til at enkelte har påpekt at motstand mot endring går igjennom ulike faser, der motstanden ofte økes fra fase til fase. Disse fasene er som følger:

- 🚧 Fase 1: Apati/likegyldighet representert via manglende interesse
- 🚧 Fase 2: Passiv motstand som negative oppfatninger og holdninger, samt negative og kritiske synspunkter på endringen
- 🚧 Fase 3: Aktiv motstand via sterke kritiske ytringer og fredelige boikotter og protester

- ✚ Fase 4: Aggressiv motstand via spredning av negative rykter og historier, nekting av iverksetting, voldsomme streiker og aksjoner, undergraving og sabotasje, ødeleggelse og «terrorisme»

En organisasjonsendring vil ramme ulike mennesker og grupper på ulikt vis, og vil i mange tilfeller aktivisere psykologiske forsvarsmekanismer, som hos mange ytrer seg i motstand mot endring. Disse årsakene til motstand kan grupperes i følgende typer:

- ✚ Individuelle forhold
- ✚ Sosiale forhold
- ✚ Teknologiske og strukturelle forhold
- ✚ Forhold knyttet til omgivelsene

All motstand er derimot ikke negativ. Mye av motstanden arter seg som kritiske innvendinger mot behovet for endring og om løsningene som er valgt er de rette. Vi kan dermed se på motstand som en kontinuerlig debatt om hva som er dagens tilstand, hva som er problemer og hva som er gode eller dårlige løsninger. Dette kan da være med på å øke rasjonaliteten i beslutningen ved at flere alternativer og konsekvenser blir løftet fram og vurdert. Når man snakker om motstand mot endring deles det ofte inn i tilhengere og motstandere. Dette er derimot en grov forenkling da det kan være ønske om endring men uenighet om hva som er den beste endringen (Jacobsen, 2004).

Hva er organisasjonsutvikling (OU)?

Lyngdal (1992) definerer OU slik: "OU er en måte å endre en organisasjon/ organisasjonsenhet på, fra dens nåværende tilstand mot noe bedre og mer hensiktsmessig, for eksempel mot en mer effektiv, mer fleksibel eller sunnere tilstand". Utvikling av menneskelige ressurser, økt evne til samarbeid og konfliktløsning, større forandringsevne og oppfinnsomhet er også formuleringer som utfyller siktemålet med OU (Lyngdal, 1992). Alt dette prøver man å oppnå ved å arbeide systematisk mot forbedringer av både sosiale, strukturelle og teknologiske forhold i organisasjonen. Det er her naturlig å trekke inn amerikaneren Harold Leavitts betraktninger på en organisasjon. Han hevder at en organisasjon består av fire elementer som fungerer i forhold til hverandre; oppgaver, struktur, teknologi og mennesker, da presentert i modellen Leavitts diamant:

Oppgaver er den jobben organisasjonen faktisk gjør, det som ender opp med produktet.

Strukturen er forholdet mellom menneskene, som igjen er de ansatte i organisasjonen.

Teknologi kan være maskiner og bygningsmasse, men også kunnskapen til menneskene i organisasjonen. Leavitts poeng (Jacobsen, 2004) er at disse elementene henger sammen og

derfor påvirker hverandre. Endrer man strukturen, kan dette føre til endringer i de tre andre.

OU er videre et forsøk på planmessig endring av disse fire elementene, da med hensyn til de omgivelser som organisasjonen operer i. Hovedhensikten er å skape mest mulig balanse mellom disse elementene.

Fasene i OU-prosessen

En organisasjonsutvikling blir som regel systematisk gjennomført gjennom visse hovedfaser. En inndeling i 5 slike hovedfaser kan være hensiktsmessig: (Lyngdal, 1992)

Fase 1

Den første fasen går ut på å diagnostisere og analysere eventuelle problemer i organisasjonen. Alle systematiske forandringsinngrep forutsetter en foranliggende analyse av situasjonen slik den er i utgangspunktet og kartlegge problemer ved denne. Etter en grundig analyse av organisasjonens situasjon kan man diagnostisere organisasjonen; er noe galt? Hva er galt? Hvordan løser vi dette?

Mange OU- eksperter som f.eks. Cope (1981) mener at bred deltagelse i denne fasen er viktig for å skape engasjement og forandringsmotivasjon. Videre påpekes det at de som blir “analysert” og senere påvirkes av endringene bør være med å fremskaffe data. Dette vil være med på å skape tillit til datagrunnlaget.

Fase 2

I den andre fasen formulerer man målene med OU-prosessen. Man må videre utarbeide operative og langsiktige mål ved den videre organisasjonsutviklingen. Her prioriterer man de ulike målene etter størrelse, viktighet og kompleksitet og bryter dem videre ned i konkrete delmål man skal oppnå underveis. Ved hjelp av gode målformuleringer kan man legitimere prosjektet, beskrive ønsket fremtid, sette vurderingsstandarder for evaluering og konkret sette kursen for den enkelte deltager i prosjektet. Derfor er det viktig at det settes av tilstrekkelig tid til formulering av gode mål. Som i første fase bør også målformuleringene være et resultat av samarbeid og diskusjon mellom de fleste som blir berørt av endringen.

Fase 3

Når man har satt sine mål med prosessen, kan man starte søket etter problemløsninger og velge hvilke av disse som er mest tjenlig for organisasjonen. Hva kan og bør gjøres for å løse de problemer og oppnå de mål man har satt seg? Det kan være mange svar og virkemiddel som kan løse dette spørsmålet; lederutvikling, opplæring/ ressursutvikling, omorganiseringstrategiske analyser og planlegging, dette bare for å nevne noen. Bred

deltagelse i denne fasen innehar stort potensiale. Personalressursene er i besittelse av et stort idereservoar, og man bør søke å benytte seg av den kreative kapasiteten som er tilgjengelig på best mulig måte.

Fase 4

I fjerde fasen iverksetter og gjennomfører man de tiltak som er valgt for å utvikle organisasjonen og løse problemene man eventuelt avdekket i første fase. Gjennomføringen foregår i praktisk og prioritert rekkefølge. Først etter at denne fasen er gjennomført, kan man starte på den siste fasen, der man evaluerer prosessen. I denne fasen bør en la de som blir berørt av forandringene delta i gjennomføringen fordi en kan nyttiggjøre seg deres spesialkompetanse og erfaring. Dette vil føre til at praktisk tilpasning går lettere samtidig som man fremmer aksept og positive holdninger. Samtidig må noen være ansvarlig for gjennomføringen eller fungere som pådriver for de relaterte aktivitetene, det være seg i linjeorganisasjonen eller andre som utpeker seg.

Fase 5

Evalueringsens metodikk og innhold vil være omtrent tilsvarende analysefasen, men med mer vekt på prosjektforløpet og selve prosessen. Status i de sosiale, administrative og tekniske systemer må analyseres, likeledes totale resultater og forhold til omgivelsene. Målene er viktige vurderingskriterier, forutsatt at de er konkrete og entydige nok. I følge Lyngdal (1992) bør alle seriøse OU-prosjekter inneholde evaluering eller prosjektvurdering, fordi evalueringer underveis i prosjektet har flere viktige funksjoner. Det blir trukket frem fem punkt som illustrerer hvorfor evaluering er viktig.

For det første har evalueringene som oppgave å belyse hva som er gjort og hva som ikke er gjort, og vissheten om at man må "stå til rette" er en effektiv pådriver for å sikre oppfølging av tiltak og at prosjektet drives fremover. For det andre vil jevnlig gjennomgang av prosjektet belyse sterke og svake sider, og muliggjør korrigeringer underveis i prosessen. Kritisk gjennomgang av organisering, arbeidsmåter og metoder vil medføre at prosjektet oppfattes som fornuftig, og man vil i lys av justeringer underveis kunne unngå at skepsis og usikkerhet utvikles til motstand og uvilje. For det tredje er dokumentasjon av positive og negative resultater er viktig for prosjektets videre fremdrift fordi de kan signalisere om prosjektet har livets rett, om resultatene står i forhold til innsatsen. I tillegg vil positive tilbakemeldinger

være med på å sikre fortsatt oppslutning. For det fjerde er systematiske og grundige evalueringer er med på å understreke prosjektets seriøse intensjoner, saklighet og faglige basis. Til slutt er jevnlige evalueringer med på å fremheve organisasjonsutviklingen som en kontinuerlig prosess. En organisasjonsutvikling bør være noe mer enn et enkelt prosjekt, det bør ideelt sett være et integrert element i organisasjonen.

Metode

Hensikten med metode er å systematisere informasjon. Ved forskning, og undersøkelser som skal være troverdige, er det et krav om at data samles inn, behandles og presenteres systematisk (Jacobsen 2005). Bakgrunnen for denne systematiseringen er at det ikke finnes en perfekt forskningsprosess. Underveis er det mange valg som må tas. Disse valgene kan, og vil få, konsekvenser. Det er ikke mulig å unngå feil, svakheter og manglende presisjon i en forskningsprosess. Men det vi kan er å gjøre rede for hvilke mulige svakheter som er knyttet til resultatene av en konkret undersøkelse.

Uansett valg av metode er det alltid muligheter for at resultatene er skapt av undersøkelsen. Dette kalles for en undersøkelseeffekt. Kort oppsummert må forskere eller undersøkere oppsøke og trenge seg på det som skal undersøkes for å få tilgang til empiri. Tilstedeværelsen er en forstyrrelse på den naturlige situasjonen og kan i seg selv utløse resultater (Jacobsen 2005). En kan fort ende opp med å måle noe helt annet enn hva som var hensikten. Et godt eksempel på en slik undersøkelseeffekt kom frem i 1920-30 årene, og refereres til som Hawthorne-effekten. I denne undersøkelsen, ledet av Elton Mayo, ble det oppfattet som spennende å bli undersøkt, og enhver endring i situasjonen ble tolket som et signal til å øke produksjonen. Det forskerne målte var dermed skapt av selve undersøkelsen, og ikke av endring i situasjonen. Dette er blant annet omtalt av Jacobsen (2005, s. 18-19).

Det vil aldri være helt mulig å unngå slike Hawthorne-effekter, men ved hjelp av metodekunnskap kan vi kritisk drøfte i hvor stor grad resultatet av undersøkelsen påvirkes av metoden. “God kunnskap til metode er nødvendig for å kunne skille de resultater som skyldes metode (metodologiske forklaringer), fra de resultater som skyldes ‘virkeligheten’ (substansielle forklaringer)” (Jacobsen, 2005, s. 19).

Metode er altså å samle inn empiri på en systematisk måte der en underveis stiller kritiske spørsmål knytt til valg som gjøres, og hvilke konsekvenser disse valgene kan ha. Empirien bør tilfredsstillende to krav; 1) den må være gyldig og relevant (valid), og 2) den må være pålitelig og troverdig (reliabel). Kort sagt vil dette si at 1) vi måler det vi ønsker å måle og at det oppfattes som relevant, og 2) at undersøkelsen er til å stole på. Det må altså ikke forekomme åpenbare målefeil som gjør at resultatet blir feil.

I følge Jacobsen (2005) er det en sammenheng mellom type problemstilling og valg av undersøkelsesdesign. Selve problemstillingen blir av Jacobsen (2005) delt inn etter tre dimensjoner: 1) om de er beskrivende eller forklarende, 2) om de er klare eller uklare og 3) om det foreligger et ønske om generalisering.

Beskrivende problemstillinger sikter mot å beskrive og kartlegge et tema, forklarende problemstillinger sikter mot å forklare årsak og virkning av et tema. La oss ta et eksempel; en beskrivende problemstilling kan være “hvor mange typer organisasjoner finnes det og hva er omfanget av disse typene”? Vi ser at beskrivelse og kartlegging er nøkkelord i forskningen her. Forklarende problemstilling kan formuleres slik; “Hvordan oppsto de ulike typene organisasjoner?” Her ønsker man å forklare et fenomen.

En uklar problemstilling indikerer at det eksisterer lite forhåndskunnskap om det vi ønsker å undersøke. Dermed blir problemstillingen en eksplorerende problemstilling. Vet vi derimot ganske mye men mangler kunnskap om temaet, har vi med en klar problemstilling å gjøre. Disse problemstillingene er ofte mer testende, noe som betyr at vi setter opp noen antagelser på forhånd og så samler inn data for å se om disse antagelsene stemmer eller ikke (Jacobsen, 2005).

Eventuelle ønsker om generalisering vil si at vi ut ifra data samlet inn fra et mindre utvalg ønsker å projisere funnene utover en større gruppe. Dette kan ikke gjennomføres uten at man sikrer seg at utvalget er godt nok representert for de vi ønsker å generalisere til.

Med bakgrunn i problemstillingen vår er det resultatet av organisasjonsutviklingen ved HISF som skal beskrives. Det er to måter å samle inn data på, en kvalitativ og en kvantitativ metode. Kvantitativ metode favner om de store tall og grande statistikker. Vi trenger her massive data, da helst i form av tall og verdier, som siden kan behandles og analyseres inn i statistikkens vidunderlige verden. Her får man virkelig innblikk i trender i temaet man forsker på og omfanget av disse trendene. Vi bør velge denne tilnærmingen viss vi ønsker å beskrive omfang eller hyppighet av fenomener og problemstillingen er så klar at den lar seg strukturere

på forhånd. Vi bruker også kvantitativ metode når vi ønsker å undersøke mange enheter for å kunne generalisere til en større populasjon.

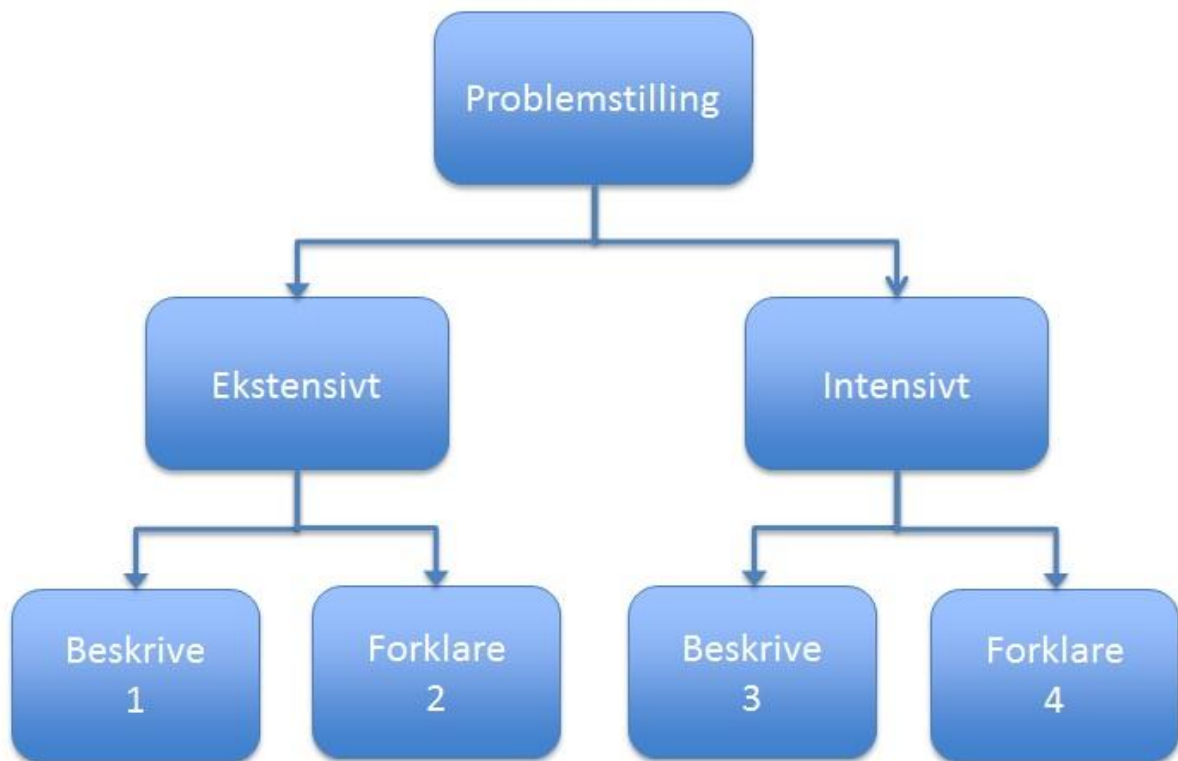
Kvalitative metoder dreier seg rundt ord og mening. Når vi ønsker nyanserte beskrivelser av hvordan en forstår og fortolker et fenomen. Har vi en uklar problemstilling og har behov for eksplorering, krever dette åpenhet og fleksibilitet, noe som den kvalitative tilnærmingen gir.

Vi velger en kvalitativ metode, da vår problemstilling er noe uklar og vi søker beskrivelser for hvordan ansatte/ ledelse ved HISF opplever arbeidshverdagen *etter* OU-prosessen er gjennomført og sammenligne dette med hvordan de opplevde arbeidshverdagen *før* OU-prosessen. Generalisering er ikke prioritert i vår oppgave, men mer den individuelle oppfattelse av endringene. Dette krever beskrivende data i form av ord og meninger, noe som igjen taler for en kvalitativ metode.

Videre er vi interessert i å undersøke hva som har skjedd i en spesifikk situasjon.

Problemstillingen skal undersøkes ved HISF, ikke noe annet sted. Problemstillingen peker i retning av at det er individuelle og subjektive oppfatninger vi må forholde oss til. Disse faktorene tyder på at det er mest hensiktsmessig å gå i dybden med et mindre antall respondenter kontra en spørreundersøkelse blant alle ansatte. Denne type design, som går i dybden, omtales av Jacobsen (2005) som intensivt. Som nevnt tidligere må en være klar over hvilke konsekvenser våre valg vil få, og det intensive designet har den styrken at det får frem relevante data. Svakheten er at studien blir spesifikk, vi forholder oss altså til en spesiell kontekst og til noen få enheter. Med et slikt design vil generalisering av våre funn ikke lar seg gjøre. Det er heller ikke vår intensjon.

Avveiningene som må gjøres ved valg av design kan illustreres ved hjelp av et beslutningstre (Jacobsen, 2005, s. 122). Denne figuren ender opp i fire idealtypiske design:



1. Klassiske, brede utvalgsundersøkelser, f.eks. surveys som vil kartlegge folks politiske oppfatninger, spisevaner, seksualvaner, osv.
2. Her plasserer vi utvalgsundersøkelser gjennomført på flere tidspunkter (tidsserier) for å kartlegge hvilke endringer som har skjedd før og etter en manipulasjon. Dette kan f.eks. være surveys gjennomført blant innbyggerne i en kommune før og etter en endring av valgordningen for å se om dette har påvirket folks tillit til politikerne, eller en survey blant kunder i en del av landet som har fått en annen type leskedrikk enn de som befinner seg i andre deler av landet.
3. Under punkt 3 ligger intensive case-studier som legger vekt på å beskrive i detalj hva som finner sted i en spesiell situasjon eller sammenheng. Det kan f.eks. være en studie av en enkelt organisasjon, der målet er å forstå hvorfor denne organisasjonens kultur er så spesiell, eller en beskrivelse av arbeidsfordelingen i en familie.
4. Det typiske designet her er en sammenligning av caser eller av noen få enheter, der disse casene/enhetene er utvalgt på en slik måte at vi kan si noe om forskjellene

mellom dem. Et eksempel kan være et intervju av en liten gruppe menn og kvinner om deres oppfatninger av kjønnsrollemønstre, der forskjeller i oppfatning kan tilbakeføres til ulikt kjønn (årsak). Vi kan også finne intensive prosess-studier, dvs. studier der vi følger en situasjon over tid for å kartlegge hvilke mekanismer som produserer ulike resultater. Det kan være en studie av en budsjetteringsprosess i en kommune der det legges vekt på å forstå hvorfor det endelige budsjettet ble som det ble.

I denne inndelingen vil problemstillingen vår, som er intensiv og skal beskrive hva som er skjedd, havne under punkt 3. Vi vil få mest mulig detaljerte beskrivelser av hvordan arbeidsdagen har endret seg ved Avdeling for samfunnsfag ved HISF. Vi søker forståelse for hvordan og i hvilken grad de ansatte samarbeider på tvers av fagfelt innad i avdelingen og trenger derfor gode beskrivelser for hvordan dette fungerer.

De ulike designene i figuren kan utfylle hverandre om man ser forskningsprosessen i et større perspektiv. Det kan være hensiktsmessig å veksle mellom intensive og ekstensive design i ulike deler av prosessen, f.eks. intensivt for å avdekke ny kunnskap og ekstensivt for å kartlegge omfanget (Jacobsen 2005). Slik kan ulike design egne seg på ulike stadier i studiet av ett og samme fenomen.

I denne oppgaven vil vi derimot kun benytte oss av et design. Grunnen til det er at denne oppgaven er begrenset i tid og omfang. Det er for såvidt et argument de fleste kan påberope seg, men vi er uerfarne og ferske på området. Således er det ikke bare tid og omfang som er begrenset, men vår egen evne til gjennomføring lider også av begrensninger.

Det er allerede kommet frem at denne oppgaven vil ha en kvalitativ tilnærming, og følgelig skal samle inn data i form av ord kontra tall. Denne tilnærmingen har, som alt annet, sine sterke og svake sider. Kvalitativ metode legger få begrensninger på de svar en respondent kan gi. Svaret inneholder detaljer, nyanser og det unike ved hver enkelt respondent. Det er en veldig åpen tilnærming. Her vil åpen bety at undersøkeren i liten grad har bestemt hva det skal letes etter. Hva slags informasjon vi får inn vil være avhengig av både situasjon og hvem en intervjuer. Siden det ikke blir presentert faste svaralternativer vil en kunne si at det er det "korrekte" som kommer frem i kvalitativ metode. Dette vil gi høy begrepsgyldighet. Denne åpenheten vil også gi svært nyanserte svar da hver enkelt respondent gir sine fortolkninger og

sine meninger. Kvalitativ tilnærming vil også gi en nærhet som man ikke klarer å oppnå ved spørreundersøkelser og andre mer kvantitative metoder. Denne nærheten setter respondenten i en kontekst vil ellers kunne gått glipp av. Som undersøker vil en kunne få en dypere og mer helhetlig forståelse av respondent og konteksten han eller hun er en del av. Det som er nevnt hittil leder mot den siste fordelen med et kvalitativ opplegg, nemlig fleksibilitet. Ved at undersøker er åpen kan det dukke opp momenter underveis som en ikke hadde tatt høyde for ved formulering av problemstillingen. Hele prosessen blir på denne måten mer interaktiv der en kan justere problemstilling og tilnærming underveis. I slike tilfeller blir skillet mellom datainnsamling og analyse uklar og vagt. Skillet mellom de ulike fasene blir også mer flytende, og en kan stadig forbedre seg etterhvert om ny informasjon tilkommer (Jacobsen 2005).

Kvalitativ metode har noen ulemper også. Det første problemet er at den er ressurskrevende. Intervjuer er tidkrevende, både under gjennomføringen og den påfølgende analysefasen. Vi må altså foreta et valg der vi prioriterer mange variabler foran mange enheter. Ved å gjøre det på denne måten forholder vi oss til relativt få personer underveis. Dette fører til at vi får et problem med representativiteten til de vi intervjuer. Det er ikke sikkert at respondentene er representative for andre enn seg selv. Med bakgrunn i dette vil kvalitative metoder som regel ha problemer med den eksterne gyldigheten. Nyanserikdommen gjør til at dataene vi får inn er vanskelig tolke. Det går med mye tid til å strukturere informasjon, og kompleksiteten fører til at det er lett å miste oversikten. Det kan tenkes at en overser noe av informasjonen pga. ubevisst siling hos undersøkeren. Nærhet kan også by på problemer. Det kan oppstå undersøkelseseffekter og det kan ofte være vanskelig å være kritisk om undersøkeren kommer for tett på respondenten. Ofte ser vi ikke de svake sidene til de vi kjenner best. Tilslutt kan fleksibiliteten til en kvalitativ metode skape problemer. Om en benytter seg av muligheten til å stadig endre problemstilling, undersøkelsesopplegg, datainnsamlingsmetode og analyse kommer man svært sjelden i mål. Det er lett å komme inn i denne sirkelen da det stadig dukker opp ny informasjon, og man kan ende opp med en helt annen undersøkelse enn først planlagt (Jacobsen 2005).

Hvordan samle inn informasjon?

Jacobsen (2005) sier at hovedhensikten bak en empirisk undersøkelse, er å innhente data om virkeligheten (empiri). Problemstillingen vår dikterer, ifølge Jacobsen, hvilken metode vi må anvende for å samle inn empiri. Som beskrevet tidligere i oppgaven, så er vår problemstilling av en slik art at et intensivt undersøkelsesopplegg som bør benyttes, vi er på jakt etter dybde, og ikke bredde. Alt dette taler for en kvalitativ tilnærming innsamling av data. Innenfor den kvalitative retning finner vi fire typer datainnsamlingsmetoder, individuelt intervju, gruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelser.

Informasjonen vi trenger til denne oppgaven er todelt, vi trenger informasjon om hvordan samarbeid artet seg *før* OU-prosessen og hvordan samarbeid arter seg *etter* OU-prosessen. Informasjon om tingenes tilstand før OU-prosessen vil bestå av sekundære data, det vil si kilder for data som andre har samlet inn. I vårt tilfelle vil dette innebære høringsutkast, høringsfrasegner og andre saksdokumenter relatert til OU-prosessen ved Høgskulen i Sogn og Fjordane. Disse har vi fått utlevert fra høgskolens arkiver og nettsider. Slike dokumentundersøkelser krever at vi tenker igjennom hvilken kilde disse dokumentene kommer ifra. Er dette personlige kilder, det vil si er avsender ett enkelt menneske, eller er det en institusjonell kilde, der en kollektiv enhet står bak informasjonen? Hvilken kunnskap eller kompetanse innehar avsenderen(e)? Dette er bare noen av faktorene som kan forringe kvaliteten på den informasjonen vi er på jakt etter.

Når vi skal få oversikt over graden av samarbeid *etter* OU-prosessen, gjør problemstillingen vår det naturlig å bevege oss mot åpne intervjuer i motsetning til gruppeintervjuer og observasjoner. Det åpne intervjuet er en tilnærming som gir oss den fleksibilitet vi trenger til å besvare problemstillingen. Dette er primærdata, det vil si data som vi selv samler inn og analyserer.

Alle metoder har sine styrker og svakheter, vi velger det åpne, individuelle intervju fordi dette egner seg best for våre forutsetninger for problemstillingen. Disse forutsetningene er:

- ✚ Relativt få enheter undersøkes. Vi berører et bredt tema som krever mye informasjon på kort tid. Personlige, åpne intervjuer vil som regel gi store datamengder og krever mye tid til analyse og bearbeiding.
- ✚ Vi er interesserte i hva det enkelte individ sier. Vi vil få frem respondentens holdninger og oppfatninger til OU-prosessen.
- ✚ Vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen. Vi kartlegger respondentens opplevelser og fortolkninger av OU-prosessen.

Når vi tyr til intervju som innsamlingsmetode, må man fremdeles stille kritiske spørsmål til dataene man samler inn. Er kildene troverdige, for eksempel er intervjuobjektets kompetanse tilstrekkelig til å besvare våre spørsmål, har intervjuobjektet jobbet ved avdelingen lenge nok? Hvor berørt av OU-prosessen er egentlig intervjuobjektet?

Vårt design

Som vi har vært innom tidligere i dette kapittelet er det få enheter som skal undersøkes, og hendelsen som blir belyst er begrenset i tid og rom. Problemstillingen og forutsetninger/avgrensninger styrer i stor grad hele prosessen. Problemstillingen vår er uklar og eksplorerende, vi vet lite om dette på forhånd. Dette taler for et intensivt design. Vi vil gå i dybden og få mest mulig informasjon utav undersøkelsen. Vi har også samlet inn dokumenter vedrørende OU-prosessen fra HISF sine arkiver. Svakheter ved denne metoden er at studien blir spesifikk, vi forholder oss til en spesifikk kontekst og få enheter. I tillegg utelukker vi mulighetene for generalisering ved å benytte et slikt design.

I tråd med intensivt design benytter vi oss av kvalitativ metode fordi problemstillingen vår åpner for det, og det virker til å være det valget som gir oss den mest meningsfylte og hensiktsmessige informasjonen. Dette er en tilnærming som er tidskrevende og ressurskrevende, noe som fører til at vi intervjuer få personer - som igjen fører til begrenset representativitet i populasjon.

Vi angriper problemstillingen ved å gjennomføre åpne, individuelle intervjuer med intervjuguide. Grunnet praktiske årsaker måtte vi gjennomføre en videokonferanse. Vi utarbeidet to sett med spørsmål, ett til fagansatte og ett til ledelsen. I tillegg samlet vi inn rapporter fra arkivet til HISF. Dette er for å belyse tilstandene før OU-prosessen og kartlegge

argumentasjonen bak prosessen. Som undersøker kan vi oppnå en dypere og mer helhetlig forståelse av respondenten og konteksten han eller hun er en del av.

Respondentene ble skjønsmessig utvalgt for å sikre oss et variert utvalg. Kriteriene våre for utplukking er avdeling, fartstid i organisasjonen og ledelse vs. fagansatte. Vi endte opp med fire fagansatte og to fra ledelsen ved HISF. Med fartstid menes det at respondentene må ha vært ansatt ved HISF gjennom hele prosessen vi undersøker. Vi vil analysere data ved å sette opp et hendelsesforløp, for så å drøfte våre funn opp mot teoriutvalget som er presentert tidligere i oppgaven.

Empiri

Første del av empirien vår er hentet ut fra dokumenter vedrørende OU-prosessen ved HISF. Disse dokumentene har vi fått hentet ut ifra HISF sine arkiver og danner grunnlaget for før-situasjonen i oppgaven vår. Vi fikk utlevert alle tilbakemeldinger på høringsutkastet som HISF hadde mottatt, samt OU-rapporten til HISF som ga oss en oppsummering av de tilbakemeldingene de hadde fått fra de ansatte. I disse rapportene fikk HISF presentert ulike syn og innvendinger de ansatte hadde på OU-prosessen og hva de ansatte ønsket å endre ved planen for OU.

19.11.2009 oppnevnte HSF styret et utvalg som hadde som oppdrag å vurdere organisering ved HISF, samt legge frem et forslag til fremtidig organisering. OU-utvalget bestod av rektor, fem fagansatte, to fra administrasjon, leder i studentparlamentet og en fagforeningsrepresentant. For å belyse spesifikke og aktuelle tema har utvalget benyttet seg av interne og eksterne krefter.

Dataene vi hentet ut ifra HISF sine arkiver hjelper oss å beskrive tidslinjen til OU-prosessen som nå er gjennomført, her representert i tabellform:

Tidspunkt	Hendelse	Aktør
1: 19.11.2009	Styret ved HISF oppnevner et utvalg med mandat om å se på dagens organisering, og legge frem forslag til ny organisering.	Styret i HISF OU-utvalget
2: 10.04.2010	Åpent møte på Høgskulen med informasjon om OU-utvalgets innstilling.	Styret i HISF OU-utvalget Ansatte ved HISF
3: 24.06.2010	Styreseminar sammen med ledergruppen om innstillingen fra OU-utvalget.	Styret i HISF Ledergruppen
4: 05.08.2010	Brev til høringsinstansene utsendt av rektor.	Rektor Høringsinstansene

5: 23.09.2010	Styreseminar sammen med ledergruppen.	Styret i HISF Ledergruppen
6: 28.- 29.09.2010	Seminar for ansatte i administrasjon om OU-innstillingen og administrativ organisering.	Ansatte i administrasjonen
7: 01.10.2010	Høringsfristen gikk ut.	Ingen spesiell aktør
8: 04.11.2010	Behandling i styret.	Styret i HISF
9: 16.12.2010	Videre behandling i styret. Saken blir utsatt.	Styret i HISF
10: 02.02.2011	Vedtak av ny struktur.	Styret i HISF
11: 01.08.2011	Ny struktur iverksatt	Ingen spesiell aktør
12: 01.08.2012	Samlokalisering av ASF og Innflytting i høgskulebygget	Ingen spesiell aktør

I OU-rapporten fant vi også et sammendrag av alle tilbakemeldinger som HISF har fått på sine høringsutkast ang. OU-prosessen. Av tilbakemeldinger plukket vi ut de mest aktuelle for vår problemstilling:

1. Løse opp avdelingsgrensene og legge til rette for tverrfaglig samarbeid.
2. Utvikle sterkere identitet til HISF og mindre til avdelingene.
3. Opprette faginstittutt som er mindre enn dagens avdelinger og at fagansatte som arbeider innenfor samme fagområde må sitte i lag.
4. Opparbeide bedre samarbeid på tvers av avdelingene, der målet må være å utveksle og utvikle kompetanse på tvers av avdelinger og fag. Ordninger som hindrer samarbeid bør bygges ned.

5. Etablere felles fora for faglig diskusjon for alle ansatte i HISF som kan bidra til å bli bedre kjent med hverandre sine fagfelt m.v.
6. I utvikling av ny organisasjonsmodell for HISF bør det legges mer vekt på utdanningene og mindre vekt på avdelingsstruktur og økonomisk administrative enheter.
7. Ansatte hevder at HISF har uensartede avdelinger og uklare lederroller. Det er for stor variasjon i studielederrolla både avdelingsvis og studievis. Ressursen til studieleder varierer i stillingsstørrelse fra 10 - 100%.
8. Avdelingsstrukturen der avdelingene er budsjettenheter med ulik faktor for utrekning av undervisningstimer og fou-tid, fremmer ikke samarbeid på tvers av avdelingene. Dette har også bidratt til ulike arbeidsvilkår for ansatte i HISF.

(OU rapport juni 2010)

Ut ifra disse punktene hentet fra OU-rapporten, kan man tydelig se at tverrfaglig samarbeid er noe som står høyt på ønskelisten til de ansatte og at noen savner dette i arbeidet sitt. Vi tolker derfor dette til at graden av tverrfaglig samarbeid i avdelingene ved HISF var noe lavt før OU-prosessen ble satt i gang.

Avdelingsstruktur blir også nevnt i noen punkter, da spesielt med tanke på hvilke fagfelt som "sitter sammen" og hvilke som er adskilte. Dette tolker vi dithen at fysisk og sosial struktur kan være sentrale elementer når man skal påvirke grad av tverrfaglig samarbeid i en organisasjon som HISF.

Disse utdragene dannet også grunnlaget for spørsmålene vi stilte i intervjuene vi gjennomførte i den andre delen av empirien vår, som baserer seg på individuelle intervjuer vi har gjort med fagansatte og ledelse ved organisasjonen. Oppgaven er vår er bygd opp slik at vi vil sammenligne opplevd grad av tverrfaglig samarbeid både før og etter OU-prosessen ved HISF. Her er ikke snakk om å generalisere, men vi er ute etter det enkelte individs oppfatninger og meninger. Disse intervjuene danner grunnlaget for etter-situasjonen i oppgaven vår og ble gjennomført i to bolker. I den første bolken intervjuet vi de fagansatte ved Avdeling Samfunnsfag ved HISF. I den andre bolken intervjuet vi ledelsen. Disse er adskilt i teksten under, der de ansatte er representert med respondentene 1-4 og ledelsen er representert med respondent 5 og 6. Vi startet intervjuet med bakgrunnsspørsmål som stilling,

fartstid i organisasjonen og ved hvilket institutt de arbeider ved. Det er greit å starte med slike spørsmål, da de er lette å svare på og gir en myk start på intervjuet (Larsen, 2007). Vi passet på at denne delen av intervjuet ikke ble for lang før vi kom til hoveddelen av intervjuet. Ingen av svarene på disse spørsmålene vil bli presentert her.

Hverdag før og etter OU-prosessen.

Et element vi ville undersøke, var om det forelå forskjeller i hvordan respondentene opplevde endringer i arbeidshverdagen fra før til etter OU-prosessen. Er det endringer i daglige rutiner? Har det funnet sted nye samarbeidsforhold i avdelingen og hvordan påvirker eventuelle nye samarbeidsforhold deres daglige virke. For å finne ut av dette stilte vi følgende spørsmål og oppfølgingsspørsmål til de fagansatte respondentene:

- ✚ Hvordan opplever du at din arbeidshverdag har endra seg etter OU-prosessen?
 - *Deltagelse i utvalg/prosjekt/team med andre fagfelt. Mer eller mindre?*
 - *Har disse utvalg/prosjekt/team en annen sammensetning i dag enn før?*
 - *Hvem tar initiativet? Ledelse eller kollegaer?*
 - *Om du selv har ønske om å jobbe i prosjekt/team, opplever du det som lettere å få gjennomslag nå enn før?*

Respondent 1

Respondenten nevner at det er kommet mange nye, trivelige fjes til avdelingen, men at den daglige arbeidssituasjonen er for såvidt uendret.

Respondent 2

Respondenten har kommet tettere innpå de som tidligere jobbet i Sogndal Kulturhus og som nå er flyttet opp på Foss, men merker ikke noe stor endring i sitt eget arbeid og virke. Noe mer tydelig instituttledelse blir trukket frem som en positiv endring. Det er for vedkommende de to viktigste endringene i hverdagen.

Respondent 3

Respondenten har kommet tettere på gamle kollegaer, samtidig som det er flere nye fjes etter omlokalisering. Den nye strukturen er mer sortert etter fag, noe som respondenten oppfatter som positivt.

Respondent 4

Respondenten sier at det rent bygningsmessig og praktisk ikke har endret seg i noe særlig grad. Rent organisatorisk merker han heller ikke de store endringene fra sin gamle avdeling til den nye.

Respondent 5 og 6 er begge fra ledelsen, og vi var ikke ute etter å kartlegge hvordan deres arbeidshverdag hadde endret seg, men heller hvordan de opplevde at de fagansattes hverdag hadde endret seg gjennom OU-prosessen. På grunn av dette, fikk respondent 5 og 6 omformulerte spørsmål:

- ✚ Hvordan opplever du at hverdagen har endret seg for dine ansatte etter OU-prosessen?
 - Har dere fått tilbakemeldinger på dette?

Respondent 5

Respondenten tror ikke noen opplever noen særlig grad av faglig rasjonalisering, for det viser seg at en har fått mer tid til fagutvikling etter OU-prosessen. Det har utviklet seg mer aktivitet rundt forskning og utvikling. Egen viserektor for FOU og en styrket FOU-administrasjon på sentralt hold fører til mer fruktbare former innenfor denne delen av arbeidet ved HISF. Utdanningene er mer usikkert.

Respondent 6

Respondenten tror at de ansatte merker en fysisk endring for de ansatte i forhold til samlokalisering og at de ansatte kanskje opplever en økt myndighet i nærmeste leder.

Tverrfaglig samarbeid

Tverrfaglig samarbeid er et ganske sentralt tema i denne oppgaven og inneholder sentrale tema i forhold til vår problemstilling. Har samarbeid i avdelingen blitt påvirket av at det nå er samlet fagfelt som tidligere var adskilt, som for eksempel vernepleie og reiseliv? I så tilfelle, til hvilken grad?

Respondentene ble derfor spurt følgende spørsmål og oppfølgingsspørsmål for å kartlegge dette:

✚ Det er nå slått sammen fagfelt som før var avskilt, for eksempel vernepleie og økonomi. Disse er nå samlet under Avdeling for samfunnsfag. Merker du noe til det?

- *Har sammensetningen av utvalg/prosjekt/team endret seg etter OU?*
- *Hvis ja; opplever du det som positivt eller negativt? På hvilken måte?*
- *Hvis nei; er dette ønskelig? Hadde det gitt deg noen faglig gevinst?*

Respondent 1

Respondenten påpeker at det forekommer i forbindelse med kurs, men at han ikke merker noe til det i det daglige eller i undervisningssammenheng.

Respondent 2

Respondenten opplever ikke så mye tverrfaglig samarbeid, da mest fordi det er forskjellige institutter i avdelingen. Men det blir opplevd litt tverrfaglig samarbeid med andre avdelinger. Ellers er det ikke noe spesiell kontakt mellom instituttet ved ASF. Noe prosjektarbeid og forskning blir nevnt, men ikke i utbredt grad for respondenten.

Respondent 3

Respondenten har ikke merket noe til dette enda, men påpeker at det kanskje er for tidlig til å merke noe effekt. Respondenten trekker frem nærhet til kollegaer som positivt i forhold til diskusjoner i pauser ol. I forhold til samarbeid med andre fagfelt sier respondenten følgende: *“...altså selv om det er fysisk nærhet, så er den åndelige nærheten kanskje litt annerledes”*.

Respondent 4

Respondenten sier han har fått nærmere faglig kontakt med et par miljøer som tidligere var lokalisert ved Kulturhuset, men at dette er relativt marginalt. Ut over dette har ikke respondenten merket noen særlige endringer. *“Når det gjelder selve organiseringen så mener*

jeg i utgangspunktet at vi har voldsomt lite å vinne på å slå sammen så ulike miljø som det vi er her på ASF. Når man skal gjøre den typen omorganisering”.

Respondent 5 og 6 fikk dette spørsmålet:

- ✚ Vi har snakket litt med de ansatte. Der har vi fått inntrykk av at det sosiale aspektet har endra seg for mange, lunsj kaffe etc. De møter nye fagfelt som de kanskje ikke jobba med før. Er det planer om å implementere det sosiale inn i det faglige?

Respondent 5

Respondenten sier det nå har blitt tatt skritt for å utnytte fagkreftene på tvers og trekker fram det faktum at avdelingsledelsen møtes annenhver uke og legger arbeidsplaner for inneværende og neste år og analyserer mannskapet i fellesskap, som viktig. Respondenten beskriver også en uheldig start ved den nye avdelingen, der det ved årsskiftet 2011-12, resulterte i et underskudd økonomisk ved avdelingen. Dette kan ha forstyrret fokuset på tverrfaglig samarbeid noe, da instituttene er ansvarliggjort for sine egne budsjett og derfor blir mest opptatt av å holde sine instituttvise budsjetter for neste år. Dette kan da ha satt begrensinger for tverrfaglig samarbeid.

Respondent 6

Respondenten trekker frem etablering av Master i Samhandling som et konkret eksempel som drar nytte av kompetanse på tvers i organisasjonen. Ellers har det hittil blitt lagt vekt på det fysiske aspektet. Planen er at den fysiske nærheten på sikt skal resultere i mer samarbeid på tvers i organisasjonen.

Ønsket endring

Vi stilte også spørsmål om ønsket endring ved en tenkt, ny organisasjonsutvikling. Dette var mest for å styrke tidligere spørsmål og kanskje vi også kunne oppdage nye elementer i svarene som vi selv ikke har tenkt på. Vi valgte å formulere dette spørsmålet så åpent som mulig slik at vi ikke styrer respondenten i noen retning og lar de svare helt fritt etter eget ønske. Spørsmålet lyder slik:

- 🚩 Om HSF skulle gjennomføre en ny OU-prosess i nærmeste fremtid; hvilke endringer ville du ha vektlagt?

Respondent 1

Respondenten ønsker at det blir vurdert å ha ansatt, og ikke valgt rektor, og at endringene blir mer tydelig helt ut i klasserommet.

Respondent 2

Respondenten ønsker flere mennesker i aktivitet og færre direktører. Respondenten tenker mer i for eksempel matriser og fokuserer på at man har institutt som kan levere til de som trenger det.

Respondent 3

Respondenten har ingen spesielle ønsker å komme med.

Respondent 4

Respondenten ville heller satt i sammen instituttene annerledes, da med institutt for samfunnsfag og institutt for økonomi og administrasjon og videre utarbeidet en plan om hvordan man kan samarbeide og hva en skal samarbeide om. Ønsker å oppnå et faglig fellesskap som har potensiale å hente ting ut av hverandre. Fjerning av studieleder oppleves som en dårlig ide, da disse har bredere kunnskap om de enkelte fag og har en mer konkret tilnærming til disse. Slik som det ser ut nå, er det blitt for mye på en enkelt instituttleder, som må dekke over flere fagfelt.

Respondentene 5 og 6 ble også stilt det samme spørsmålet.

Respondent 5

Respondenten ville ha avklart målene med OU tidligere og satt en del premisser.

Omorganiseringen oppleves som altfor lederfokusert og mener dette lett kan bli tilfelle når man henter modeller fra andre organisasjoner. Det ble gjort store endringer på instituttnivå, men respondenten savner endringer i toppledelsen. I det hele, være i stand til å kunne gi mer informasjon om prosessen enn det som er gjort nå.

Respondent 6

Respondenten har ingen konkrete ønsker. Det blir påpekt at det er naturlig å ha en justeringsøkt, og at det skal gjennomføres i 2014. Respondenten trekker frem denne justeringsøkten, og en tenkt evaluering, som viktig for å korrigere eventuelle avvik som har oppstått som følge av prosessen.

Drøfting

Denne oppgaven dreier seg om endring og resultater av endring. En endring er noe som skjer fra en stabil tilstand til en annen relativt stabil tilstand (Jacobsen 2004) Endring innebærer nytenking, at noe nytt skal skje. HISF har endret seg igjennom sin OU-prosess, nye avdelinger som består av institutter som tidligere har vært adskilt. Nye bygninger, Høgskulebygget er endelig på plass. På den andre siden er Sogndal Kulturhus ikke lengre en arena for HISF sine oppgaver og aktiviteter. HISF har endret tilstand. Som Lyngdal sier (Lyngdal, 1992, s. 9) om OU-prosesser: "OU er måter å endre en organisasjon på, fra dens nåværende tilstand mot noe bedre og mer hensiktsmessig, for eksempel mot en mer effektiv, mer fleksibel eller sunnere tilstand". I en OU-prosess skal man etablere mål og mening med endringene man gjennomfører. Man skal også evaluere om hvorvidt disse målene er oppnådd på en tilfredsstillende måte. Har HISF nådd sine mål?

Som nevnt tidligere, vil vi drøfte våre funn opp mot problemstillingen, da innenfor to retninger, den sosiale og den fysiske strukturen ved HISF. Dette er på grunn av at vi ser en tydelig utkrystallisering i empirien vår som dreier seg rundt disse to retningene.

Respondentene trekker frem fysisk lokasjon som en stor endring i hverdagen, og en sosial endring, da det er kommet nye fjes inn i avdelingen og nye institutter.

Problemstillingen vår lyder:

Har sammenslåing av avdelinger ved HISF ført til økt grad av samarbeid på tvers i organisasjonen?

-Hvordan opplevde de fagansatte samarbeid på tvers i organisasjonen før omorganiseringen?

-Hvordan opplever de fagansatte samarbeid på tvers i organisasjonen nå som omorganiseringen er over?

En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål (Jacobsen & Thorsvik, 2007). I tillegg består en organisasjon av mange ulike deler (Hatch, 1997). Struktur refererer til relasjonene mellom delene i en organisert helhet, og det er særlig to typer strukturer som er interessant for organisasjonsteoretikere, og det er fysisk og sosial struktur (Hatch, 1997).

Vi ser ut ifra intervjuene vi har gjort at få eller ingen av de fagansatte merker noe særlig endring i sine respektive arbeidshverdager, ihvertfall ikke i noe særlig grad. Respondentene 1-4 poengterer at det sosiale aspektet har endret seg noe, da med tanke på nye fjes i avdelingen og kanskje en mer konsentrert lokasjon innenfor instituttet, men dette smitter til liten grad over i det faglige arbeidet. Når det kommer spesifikt til tverrfaglig samarbeid, finner vi heller ikke de store opplevde endringene. Det blir trukket fram blant respondentene 1-4 at i sammenheng med kurs og prosjekter kan de forekomme noe samarbeid på tvers av fagfeltene, men at dette ikke påvirker daglige gjøremål i noen særlig grad. Likevel blir det sett på som positivt at nye fagmiljøer er kommet til avdelingen og at dette kan skape grobunn for faglige diskusjoner. At det har gått for kort tid er også nevnt som en mulig innvirkende faktor. Synet fra ledelsen, respondent 5 og 6, støtter i stor grad synet til de fagansatte når det gjelder opplevd endring av arbeidshverdagen. Det blir altså trukket frem det fysiske ved samlokalisering som den største opplevde endringen. Vi ser allerede her at den fysiske strukturelle endringen er på plass, avdelingen er samlokalisert, men den sosiale strukturen er ikke fullstendig etablert og trenger tid for å modnes. Interaksjonene innad i avdelingen trenger tid til å etablere seg, vanene må skapes. Det kan se ut til at den fysiske strukturen legger grunnlaget for den sosiale strukturen. En fysisk samlokalisering kan skape interaksjoner mellom medarbeidere. Disse interaksjonene kan påvirke graden av tverrfaglig samarbeid. Slik sett er begge former for struktur like viktige variabler eller faktorer som må være på plass for å få til tverrfaglig samarbeid.

Når vi kommer til temaet “ønsket endring”, kommer de frem en del interessante synspunkt blant respondentene 1-4. En annen fagsammensetning i instituttene blir trukket fram som ønskelig, da med baktanker om en mer planlagt fokusering mot samarbeid fagfelt imellom. Respondent 4 ville heller satt i sammen instituttene annerledes, da med institutt for samfunnsfag og institutt for økonomi og administrasjon og videre utarbeidet en plan om hvordan man kan samarbeide og hva en skal samarbeide om. En annen uttalelse finner vi hos respondent 2, som ser for seg en annerledes struktur i instituttene, mer i retning av matriser og fagsammensetninger som kan hente noe ut ifra hverandre. Samtidig er det også ytret ønsker om at endringer gjort i en OU-prosess skal være synlige hele veien ut i klasserommet, det vil si, der undervisningen og noe av verdiskapingen foregår. Sett opp mot problemstillingen, kan dette være et uttrykk for hva man ikke har fått til i OU-prosessen.

Utfra disse tilbakemeldingene, ser vi at det utkrystalliserer seg to retninger å gå videre med, den ene er det fysiske aspektet ved OU-prosessen, den andre er det sosiale aspektet. En naturlig veg å gå videre, er da kanskje å fokusere drøftingen opp mot fysisk og sosial struktur sett i lys av samarbeid etter OU-prosessen, og hvordan disse er påvirket av de endringene som er gjort.

Viss vi da fokuserer på den fysiske strukturen i organisasjonen først, ser man store endringer for noen i løpet av og etter OU-prosessen. Fysisk struktur omfatter bygninger, møbler, utstyr, design og utsmykking. I løpet av OU-prosessen er organisasjonsgeografien det som har gjennomgått de mest omfattende endringene, da med tanke på at de ansatte som tidligere hadde arbeidsstedet i Sogndal Kulturhus, har nå flyttet opp til Foss og blitt samlokalisert med den nye avdelingen som deres institutter sokner under. Dette vil skape et bedre grunnlag for tverrfaglig samarbeid, da den geografiske plasseringen inneholder muligheter og begrensninger for kommunikasjon av informasjon og ideer og for samordningen av innbyrdes avhengige aktiviteter (Hatch, 1997) Jo mindre avstanden er, jo flere anledninger vil oppstå for direkte interaksjon. En fallgrube her er at selv om den fysiske avstanden er liten, kan et etasjevist skille gjøre seg gjeldende med tanke på differensiering av fagfelt.

Differensiering og kommunikasjon

I henhold til teorien om at differensiering i organisasjonen krever god integrasjon i form av kommunikasjon. Man blir avhengig av gode kanaler for å opprettholde kontakten instituttene imellom (Hatch, 1997). I HISF sitt tilfelle kan man si at instituttleder blir et godt eksempel på en slik kanal. Respondentene i ledelsen i HISF poengterer at instituttlederne har faste møter der de legger planer for tiden fremover og analyserer bemanningen i avdelingen.

Mangel på slike gode kommunikasjonskanaler kan igjen skape territoriale skiller i organisasjonen. Slike gruppegrensninger kan markeres gjennom et bredt spekter av fysiske skiller, som i vårt tilfelle omfatter vegger, dører og etasjer. Dette kan igjen utvikle seg til at de ulike gruppene (instituttene) utvikler sin egen identitet, noe som igjen kan få utslag i den sosiale strukturen i organisasjonen (Hatch, 1997). En slik utvikling er noe som er kommentert i empirien vår, da i OU rapporten fra juni 2010. Dette er gjengitt i empirien vår som punkt 2 i tilbakemeldinger som er aktuelle for vår oppgave, å utvikle sterkere identitet til HISF og mindre til avdelingene. Dette kan i praksis være vanskelig når man har ulike tradisjoner for

måter å arbeide på, for eksempel sier respondent 3: “...altså selv om det er fysisk nærhet, så er den åndelige nærheten kanskje litt annerledes”. Dette kan videre underbygges med et av svarene til respondent 4, som sier at “når det gjelder selve organiseringen så mener jeg i utgangspunktet at vi har voldsomt lite å vinne på å slå sammen så ulike miljø som det vi er her på ASF. Når man skal gjøre den typen omorganisering”.

En organisasjons medlemmer har regelmessig interaksjon (Hatch,1997) Med interaksjon menes det for eksempel ansatte som har arbeidsplass ved siden av hverandre utveksler hilsener og slår av en prat. Og det er gjentakelse av denne interaksjonen som legger grunnlaget for den sosiale strukturen i organisasjonen. Graden av stabilitet i denne strukturen er avhengig av i hvor stor grad interaksjonen blir en vane eller rutine. Hvis interaksjonsmønsteret forstyrres, åpner det for en endring i den sosiale strukturen. Den sosiale strukturen og interaksjon henger derfor sammen.

Vi ser at mange av respondentene vi har intervjuet slår fast at etter OU-prosessen har de møtt nye mennesker i avdelingen de ikke hadde så mye med å gjøre tidligere, spesielt de som jobbet i Kulturhuset har møtt mange nye fjes etter at de flyttet opp på Foss, og de på Foss har fått nye mennesker å jobbe sammen med. Men hva da med graden av faglig interaksjon? Respondentene 1-4 sier at det er mange nye fjes å hilse på, men at arbeidshverdagen blir opplevd som uendret. Det oppleves ikke som om det faglige har blitt påvirket av disse nye interaksjonene. Det blir også bemerket av respondent 3 at det kanskje er litt for tidlig å si noe om det tverrfaglige samarbeidet i den nye avdelingen. Avdeling for samfunnsfag er en relativt stor avdeling ved HISF og opptar fysisk stor plass, spredd over tre etasjer. Denne størrelsen og spredningen kan påvirke tiden det tar å etablere interaksjonsmønstre innad i avdelingen.

Dette finner vi igjen i teorien også-Hatch (1997) sier at ved en omorganisering vil gjerne organisasjonskart, stillingsbeskrivelser og forbindelsen mellom enhetene forandre, og det kan se ut som det har skjedd en omorganisering, men at det i realiteten ikke har skjedd noen egentlig forandring før de daglige interaksjonene er involvert. Dersom ledelsen bestemmer seg for å omorganisere vil det altså være den enkelte ansatte sin vilje til å legge om sitt daglige interaksjonsmønster som avgjør om omorganiseringen har lyktes, om de har nådd sine mål. Dette kan spores tilbake til teorier om motstand mot endring (Jacobsen, 2004).

Dette kan vi kjenne oss igjen i ved Avdeling for samfunnsfag ved HISF. De sosiale interaksjonene er kommet på plass, om ikke helt og holdent, så er det ihvertfall dannet nye interaksjonsmønstre ved at “nye fjes” er kommet til avdelingen. Vil dette med tiden lekke over i de faglige interaksjonene og skape mer tverrfaglig samarbeid?

Vi kan nå se at den sosiale og fysiske strukturen begynner å gli over i hverandre, den ene påvirker den andre. Dette er i tråd med diamanten til Leavitt (Jacobsen, 2004). Der blir en organisasjon fremstilt i fire deler, mennesker, teknologi, struktur og oppgaver. Han mener også at disse delene påvirker hverandre, endrer man en av dem, blir de andre styrket/ svekket. Dette ser vi også i retrospektet av OU-prosessen ved HISF. De har endret teknologien (bygninger og lokasjon) men samtidig har de fremdeles grenser mellom de forskjellige instituttene. Og dette påvirker menneskene som jobber der. Nye interaksjonsmønstre har oppstått, men da på et rent sosialt nivå. Graden av tverrfaglig samarbeid er fremdeles relativt uendret, i følge respondentene. Respondent 2 poengterer sågar at de forskjellige instituttene er noe av forklaringen til at den faglige interaksjonen uteblir. De har ikke noe felles enda. Men det er her den daglige, sosiale interaksjonen kanskje kan komme til hjelp. Man må skape rutiner og vaner som styrker interaksjonen og deretter overføre dette til det faglige aspektet. Og så må man gjøre opp status. Man må evaluere.

Evalueringsfasen i en OU-prosess har innhold og metodikk som er omtrent tilsvarende med analysefasen, men da med mer vekt på prosjektforløpet og selve prosessen (Lyngdal, 1992). Status i de sosiale, administrative og tekniske systemer må analyseres, likeledes som totale resultater og forhold til omgivelsene. Det er med andre ord i denne fasen man belyser hva som er gjort, hva som er bra og hva som bør gjøres bedre. Man må også ha i mente at evaluering er ikke noe man gjør bare når prosessen er gjennomført. Det er en kontinuerlig prosess som er med på å fremheve at *organisasjonsutvikling er en kontinuerlig prosess*, ikke bare et enkelt prosjekt. Det bør ses på som et integrert element i organisasjonen. Manglende evaluering fører derfor til at man ikke plukker opp signaler om styrker og svakheter underveis. God evaluering muliggjør at man tidlig kan luke ut uønskede effekter ved organisasjonsutvikling samt styrke ønskede effekter. Respondent 3 er også inne på dette med tid som tema. Ifølge vedkommende er det for tidlig å si noe om resultatet av OU-prosessen, dette er aktiviteter som krever et vist aspekt av tid. Og tid kan da, som nevnt tidligere, være med på å styrke de nye

interaksjonsmønstrene som har oppstått, skape rutiner og vaner og sågar skape grobunn for tverrfaglige interaksjoner og samarbeid.

En annen interessant observasjon som vi gjorde under intervjurunden med de fagansatte, var at mange trakk frem at den vertikale kommunikasjonen i organisasjonen var endret. Dette har forsåvidt ikke så mye med vår problemstilling å gjøre, men det belyser litt oppnåelsen av det siste av målene ved OU-prosessen ved HISF, nemlig mål c) legge til rette for klare ansvarslinjer i organisasjonen. Her kom frem en del ytringer om endringer i den vertikale kommunikasjonen i organisasjonen, og vi tar dette med herunder mest fordi det er en interessant observasjon om kommunikasjonen i organisasjonen. Denne observasjonen ble gjort blant respondentene 2, 3 og 4. Respondent 2 sier han treffer instituttleder daglig, og andre ledere mer tilfeldig. De som befinner seg høyere opp i systemet møter man på informasjonsmøtene som blir avholdt. Respondent 3 opplever det som lettere å få gjennomslag, økonomisk sett, for prosjekt ol. Dekan og instituttleder er flink til å følge opp slikt. Respondent 4 mener at slik det er blitt nå, etter OU-prosessen, oppleves det som om det har blitt litt mye på instituttleder og litt mer svevende over der igjen. Fjerning av studieleder oppleves som en dårlig ide, da studieleder var mer “hands on” og satt inne med gode kunnskaper til sine respektive fagfelt.

Siden vi valgte å intervju de fagansatte først og ledelsen senere, fikk vi muligheten til å stille respondent 5 og 6 spørsmål som gikk direkte på vertikal kommunikasjon, dette mer for å undersøke videre observasjonen vi gjorde i svarene til de fagansatte, da fremdeles som en interessant observasjon.

- 🚩 Har dere merket endringer i kommunikasjonen vertikalt i organisasjonen?
 - Er det en bedret kontakt mellom ledelse og fagansatte?

Respondent 5 ønsker spesifikke tiltak i form av månedlige oppsummeringer og informasjon til de ansatte, noe som har blitt praktisert tidligere av dekan. Respondenten har i stedet innkalt til flere, månedlige personalmøter og frykter med dette at det skal utvikle seg “møtetretthet” og at møtene ikke blir forberedt godt nok.

Respondent 6 mener at denne er ikke nødvendigvis blitt bedre, men utfordringen med kontrollspenn er blitt mer håndterbar. Tidligere hadde dekan personalansvaret for opp mot 50 personer. Med innføringen av instituttleder har en fått mindre enheter slik at hver leder har personalansvar for færre folk. Hensikten med dette var å gjøre det mer levelig. Ulempen med dette er at det blir et ekstra ledd som kan svekke den vertikale kommunikasjonen. Fagforeningene var veldig klare på at de ønsket å vite hvem som var lederen, og at lederen må ha myndighet til å bestemme over ressurser og ta meldinger. Så respondenten opplever at strukturen ligger mer til rette for det nå, men “the proof of the pudding is the eating” så en må spørre de som er involvert i forhold til det.

Konklusjon

I vår undersøkelse er det respondentenes subjektive oppfatning som står i fokus. Det handler om grad av oppfattet endring. Dette ble målt ved hjelp av et sett spørsmål utarbeidet av oss. Disse spørsmålene skulle belyse en rekke indikatorer relatert til grad av oppfattet endring. Konklusjon av våre funn er som følger:

Endring i arbeidshverdagen

Utifra våre funn kan vi se at få eller ingen av de ansatte har merket noe særlig endring i sine respektive arbeidsdager ved HISF nå når OU-prosessen er gjennomført. Respondentene opplever en endring i det fysiske og sosiale aspektet ved den nye avdelingen, men at dette ikke smittet over i det faglige arbeidet. Likevel blir det sett på som positivt at nye fagmiljøer er kommet til avdelingen og at dette kan skape grobunn for faglige diskusjoner.

Langtidseffektene av OU-prosessen er vanskelige å beskrive på nåværende tidspunkt, noe som også kommer frem i vår empiri. Det har ikke gått lang nok tid enda til å kunne beskrive endelige resultater. Per nå er det det fysiske aspektet som er det mest fremtredende, det at man har flyttet fagfelt fra Sogndal Kulturhus til Fossbygget.

Samarbeid på tvers av fagfelt

Alle funn i vår empiri tilsier ikke at det forekommer noe særlig økt grad av samarbeid på tvers av fagfelt ved Avdeling for Samfunnsfag. Noen faglige diskusjoner har blitt trukket frem som resultat av OU-prosessen, men ikke av betydelig grad. Her er også tid en utløsende faktor. Sosiale interaksjoner har fått et endret mønster etter at de som hadde arbeidssted ved Sogndal Kulturhus har flyttet opp til Fossbygget, og dette kan også skape vaner og rutiner som kan lekke over i det faglige arbeidet, men igjen, dette vil tiden vise. Ulike tradisjoner og måter å arbeide på er også en medvirkende faktor til at graden av tverrfaglig samarbeid ikke har økt i noen særlig grad.

Ønsket endring

Fagsammensetningen i avdelingen blir trukket frem under temaet ønsket endring, og dette gir indikasjoner mot hva som burde gjøres annerledes for å øke graden av tverrfaglig samarbeid. Fagfelt som sammen kan levere til hverandre i høyere grad en slik det er i dag er ønskelig, da med en mer planlagt fokusering mot hvilke fag som har de største forutsetningene for å kunne samarbeide. Slik situasjonen er i dag, kan det virke som om noen fagfelt ved Avdeling for

Samfunnsfag har lite til felles med de andre fagfeltene i avdelingen. Flere av de fagansatte trekker frem ønskede endringer i organisasjonskartet for å skape større faglig fellesskap. Dette vil gi et enda bedre grunnlag for interaksjoner og faglig utbytte av disse. Men en slik endring i organisasjonskartet kan legge press på den fysiske strukturen om instituttene blir for store.

Svar på problemstilling

Har sammenslåing av avdelinger ved HISF ført til økt grad av samarbeid på tvers i organisasjonen?

På nåværende tidspunkt, har denne sammenslåingen ikke ført til økt grad av tverrfaglig samarbeid ved avdelingen. Selv om den fysiske og sosiale strukturen er endret, nye interaksjonsmønstre oppstått og nye fagsammensetninger er utført, har dette enda ikke lekket over i det faglige arbeidet ved Avdeling for samfunnsfag. Men empirien tyder på at grunnlaget ligger der. Det har bare ikke gått lang nok tid til at det tverrfaglige samarbeidet skal nyte godt av disse endringene.

Sett i lys av vår konklusjon, ville det være interessant å gjennomføre en ny undersøkelse i fremtiden for å kartlegge om det allerede etablerte grunnlaget blir utnyttet og om våre antagelser om tidsfaktoren er riktig.

Referanser

Litteraturliste:

Hennestad, B.W., Revang, Ø. og Strønen, F.H. (2006) *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Lyngdal, L.E. (1992) *Organisasjonsutvikling i teori og praksis*. 2. Utgave. Otta: Tano

Jacobsen, D.I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D.I. (2004) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hatch, M.J. (1997) *Organisasjonsteori - moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag (oversatt av Kari Marie Thorbjørnsen 2001)

Bolman, L.G, Deal, T.E. (2003) *Organisasjon og ledelse*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal

Larsen, A. K. (2007) *En enklere metode*. 1. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Internettreferanser:

Saksdokument 10/54

<http://www.hisf.no/no/content/download/23038/151132/file/VS1054++ousaka.pdf>

(14-05-2013)

OU rapport juni 2010

<http://www.hisf.no/no/content/download/22025/145356/file/OU+rapport+juni+2010.pdf>

(01-05-2013)

Fylkesleksikonet

[http://www.nrk.no/sf/leksikon/index.php/H%C3%B8gskulen i Sogn og Fjordane](http://www.nrk.no/sf/leksikon/index.php/H%C3%B8gskulen_i_Sogn_og_Fjordane)

(01-05-2013)

Lov om universiteter og høyskoler (universitets- og høyskoleloven).

<http://www.lovdata.no/all/tl-20050401-015-002.html>

(05-05-2013)

Magma.no

<http://www.magma.no/hvorfor-samarbeide>

(05-05.2013)